

Eindrapportage

Subsidies als beleidsinstrument?

Van
Rekenkamercommissie Ooststellingwerf
November 2007

Colofon

Rekenkamercommissie Ooststellingwerf

bestaat uit onafhankelijke leden, die geen binding hebben met het gemeentelijk apparaat. Zij worden ondersteund door een ambtelijk secretaris. De rekenkamercommissie heeft een onafhankelijke positie binnen de gemeente. De rekenkamercommissie wil door middel van haar werkzaamheden bijdragen aan de kwaliteit van het lokale bestuur in de gemeente Ooststellingwerf, aan de transparantie van het gemeentelijk handelen en aan de versterking van de publieke verantwoording daarover. De commissie doet dit door de doeltreffendheid, de doelmatigheid en de rechtmatigheid van het door de gemeente gevoerde beleid en bestuur te onderzoeken en de gemeenteraad hierover te rapporteren en te adviseren.

De rekenkamercommissie voert het onderzoek zelf uit, veelal ondersteund door externe onderzoekers. In de onderzoeken wordt altijd teruggekeken naar het verleden, met als nadrukkelijke bedoeling te leren voor de toekomst.

Samenstelling

Leden W. Gerner
 N. Meijer
 E.S. Rijnders

Voorzitter N. van Rijn

Ambtelijk secretaris I. Ruijs - IJerman

De rekenkamercommissie is bij de uitvoering van het onderzoek naar het subsidiebeleid ondersteund door bureau Partners + Pröpper uit Vught.

Onderzoekers P. Hurkmans (projectleider)
 J. Cornips
 E. Weststeijn

Contact

Post Postbus 38
 8430 AA OOSTERWOLDE
Telefoon 0516 566214
Mail rekenkamercommissie@ooststellingwerf.nl
Website www.ooststellingwerf.nl

Inhoud

Voorwoord.....	1
1 Kern.....	2
2 Aanbevelingen.....	6
3 Onderzoek naar subsidiebeleid.....	10
3.1 Aanleiding.....	10
3.2 Doelstelling van het onderzoek.....	10
3.3 Onderzoeksmodel, onderzoeksvragen en toetsingskader.....	11
3.4 Onderzoeksaanpak.....	14
4 Subsidiebeleid in Ooststellingwerf.....	16
4.1 Kenmerken van het subsidiebeleid.....	16
4.2 Regels voor subsidieverlening als grondslag voor een effectief subsidieproces.....	18
4.3 Taakstellende visie van de raad.....	21
5 Beleidsdoelen als basis voor subsidies.....	23
6 Van beleidsdoelen naar subsidieafspraken.....	28
6.1 Aansluiting van subsidieafspraken op beleidsdoelen.....	28
6.2 Evalueerbare subsidieafspraken.....	31
6.3 Resultaatgerichte subsidieafspraken.....	35
7 Informeren, evalueren en bijsturen.....	38
7.1 Verantwoording door de gesubsidieerde instellingen.....	38
7.2 Evalueren en bijsturen.....	40
8 Sturende en controlerende rol van de raad.....	42
8.1 Adequate informatievoorziening.....	42
8.2 Sturing door de raad.....	43
9 Reactie van college van B & W.....	44
Nawoord.....	49

BIJLAGE 1 Bronnenlijst	55
BIJLAGE 2 Overzicht van respondenten	60
BIJLAGE 3 Toetsingskader	61
BIJLAGE 4 Overzicht resultaten Quick scan.....	66
BIJLAGE 5 Overzicht evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid beleidsdoelstellingen.....	67
BIJLAGE 6 Overzicht evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid subsidieafspraken.....	83

Voorwoord

Subsidieverlening en subsidiebeleid zijn populaire onderzoeksonderwerpen in “rekenkamerland”. De meeste onderzoeken op dit gebied komen tot min of meer gelijklopende conclusies en aanbevelingen: het scherper (SMART) formuleren van doelstellingen, het maken van heldere afspraken, het opstellen van inzichtelijke budgetcontracten en het voeren van volwaardige inhoudelijke discussies tussen gemeente en instellingen. Een dergelijk onderzoek in Ooststellingwerf uitvoeren zou – naar de mening van de rekenkamercommissie – leiden tot vergelijkbare uitkomsten.

De rekenkamercommissie heeft besloten om vanuit een andere invalshoek het subsidiebeleid onder de loep te nemen. Subsidieverlening is ook (en vooral) een instrument om gemeentelijke doelstellingen te bereiken. Vanuit deze gedachte wil dit rapport inzicht geven in de dagelijkse praktijk en in de mate waarin subsidies ook werkelijk functioneel zijn voor de gemeente zelf.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het verlengde van de Nota “Evaluatie subsidiebeleid”, die is geschreven door stagiaire Hillie Schaap. De twee stukken samen geven een helder inzicht in de huidige praktijk en bieden bouwstenen ter verbetering van die praktijk in de nabije toekomst.

De rekenkamercommissie heeft het onderzoek (na een offerte traject met drie bureaus) laten uitvoeren door Partners + Pröpper. De samenwerking tussen de rekenkamercommissie en de vertegenwoordigers van dit bureau is vruchtbaar en plezierig geweest.

De rekenkamercommissie spreekt de wens uit dat de aanbevelingen uit dit rapport, samen met lopende inspanningen binnen de afdeling Welzijn, zullen leiden tot optimalisering van het subsidiebeleid en waar nodig herijking van de budgetcontracten.

Nysius van Rijn
Voorzitter

1 Kern

Subsidies beslaan in Ooststellingwerf een aanzienlijk deel van de jaarlijkse begroting. Dat vormde voor de rekenkamercommissie een belangrijke reden om hiernaar een onderzoek uit te laten voeren. In de periode juni-oktober 2007 heeft onderzoeksbureau Partners + Propper in opdracht van de rekenkamercommissie een onderzoek uitgevoerd naar het Ooststellingwerfse subsidiebeleid.

In het onderzoek heeft de nadruk gelegen op de inzet van subsidies als beleidsinstrument en de wijze waarop de gemeente met de subsidies stuurt in het realiseren van gemeentelijke doelen. Voor een gemeente is subsidieverstrekking immers alleen zinvol als de activiteiten van een instelling bijdragen aan het realiseren van gemeentelijke beleidsdoelstellingen en als (het proces van) subsidieverstrekking doelmatig en doeltreffend is. Voorliggende rapportage bevat de onderzoeksresultaten. In het kort komt de rekenkamercommissie tot de volgende bevindingen:

Subsidies beslaan een aanzienlijk deel van de jaarlijkse begroting

Hoewel een overzicht van alle verstrekte subsidies ontbreekt, blijkt uit de gesprekken dat de gemeente Ooststellingwerf ongeveer 14 á 15 % van de jaarlijkse begroting besteed aan subsidies. In vergelijking met andere gemeenten is dit een aanzienlijk percentage van de begroting.

Een afwegingskader voor de inzet van subsidies ontbreekt

De gemeente Ooststellingwerf heeft de ambitie om een regisserende rol in processen te krijgen en te verbeteren. Een beleidsmatige onderbouwing hiervoor ontbreekt vooralsnog. Daarmee beschikt de gemeente niet over een afwegingskader voor de inzet van beleidsinstrumenten, zoals de inzet van subsidies.

Het ontbreken van het afwegingskader heeft zijn weerslag in de praktijk: subsidierelaties worden nauwelijks geëvalueerd of heroverwogen (alleen in het geval van de Stichting Welzijn Ouderen, waar duidelijk bleek dat de subsidie werd ingezet voor andere doeleinden dan beoogd).

De subsidieverordening biedt onvoldoende grondslag voor effectief subsidiebeleid

De basis voor het subsidieproces in de gemeente Ooststellingwerf is de Algemene Subsidieverordening Ooststellingwerf 2004 (ASVO 2004). Deze subsidieverordening is leidend bij het beoordelen van subsidieaanvragen. Subsidieaanvragen worden in de eerste plaats beoordeeld op basis van de procedurele vereisten die de ASVO aan een subsidieaanvraag stelt. De vraag of een activiteit aansluit bij de beleidsdoelstellingen van de gemeente is van secundair belang. Daarmee weegt de rechtmatigheid van subsidies zwaarder dan de doeltreffendheid.

Daarnaast concludeert de rekenkamercommissie dat de ASVO 2004

onvoldoende stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken:

- Het bedrag waarvoor subsidie wordt aangevraagd is bepalend voor het subsidietype, waardoor er geen expliciete relatie bestaat tussen subsidietype en de te subsidiëren activiteiten.
- De subsidieverordening stelt weinig eisen aan de mate waarin de subsidieaanvrager de te subsidiëren activiteiten benoemt in specifieke termen.
- In de ASVO 2004 ontbreekt de verplichting aan de aanvrager van een budgetsubsidie om aan te geven welke bijdrage de te subsidiëren activiteiten levert aan de doelen van de gemeente.

In de praktijk worden waarderingssubsidies en budgetsubsidies het meeste verstrekt. Qua aantal zijn de waarderingssubsidies het grootst. Deze worden vaak voor kleine subsidiebedragen ingezet en worden tegelijk met de verlening vastgesteld. Daarmee is deze subsidievorm het minst evalueerbaar en is controle op de prestaties niet mogelijk.

Budgetsubsidies worden voor de grotere instellingen ingezet. Hier ligt vaak een meerjarige overeenkomst onder, waarbij jaarlijks de subsidie wordt vastgesteld.

Beleidsdoelen zijn beperkt evalueerbaar en beperkt resultaatgericht

De gemeente Ooststellingwerf heeft niet op alle beleidsvelden waarop subsidie wordt verstrekt, beleidsdoelstellingen vastgelegd in nota's. Daar waar wel sprake is van beleidsdoelen, zijn deze over het algemeen matig evalueerbaar en matig resultaatgericht. Hierdoor zijn de mogelijkheden om een relatie te leggen tussen beleidsdoelen en subsidieafspraken beperkt.

Koppeling tussen beleidsdoelen en inzet van subsidies is beperkt

De gemeente Ooststellingwerf probeert in de subsidieovereenkomsten met de grotere instellingen een koppeling aan te brengen met beleidsdoelen. De rekenkamercommissie is van mening dat deze beleidsdoelen weinig evalueerbaar (SMART) en weinig resultaatgericht zijn. De doelstellingen uit de subsidieovereenkomsten zijn bovendien in weinig gevallen terug te vinden in de beleidsnota's. Daarmee wordt in de subsidieovereenkomsten min of meer nieuw beleid geformuleerd.

Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van subsidieafspraken varieert

De evalueerbaarheid van de waarderingssubsidies is doorgaans beperkt. Vaak wordt niet gespecificeerd wat de gesubsidieerde activiteit precies inhoudt, hoeveel mensen uit de doelgroep bereikt moeten worden, hoe vaak een activiteit plaats moeten vinden en wanneer activiteiten plaatsvinden.

De evalueerbaarheid van de raamovereenkomsten en prestatiecontracten voor de grotere instellingen varieert; van weinig specifieke en meetbare afspraken voor de VTRBO en Scala tot heldere en goed meetbare afspraken voor de Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân.

De resultaatgerichtheid van de subsidieafspraken loopt uiteen. Bij de waarderingssubsidies, die tegelijk met de verlening worden vastgesteld, wordt in

de meeste beschikkingen budget gevoteerd zonder hieraan specifieke prestaties te verbinden.

De subsidieafspraken met de grotere instellingen, de meerjarige budgetovereenkomsten, sturen in de meeste gevallen op gekwantificeerde activiteiten.

Grote verschillen in de verantwoording

De gemeente Ooststellingwerf stelt geen eenduidige eisen over de vorm en inhoud van de verantwoordingsinformatie van de instellingen. Dit leidt tot grote verschillen in de kwantiteit en kwaliteit van de verantwoordingsinformatie in de jaarverslagen van de grote instellingen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de mate waarin de instellingen hun prestaties zichtbaar maken in gekwantificeerde en dus meetbare eenheden. Ook geven de jaarverslagen van de instellingen doorgaans geen inzicht in de realisatie van de prestatieafspraken. Hierdoor kan ook weinig gezegd worden over de maatschappelijke effecten die worden bereikt met de inzet van subsidies.

Voor het ontvangen van een waarderingssubsidie hoeft bovendien geen verantwoording afgelegd te worden. Aangezien de waarderingssubsidie het meest verstrekte subsidietype is, legt een relatief groot deel van de subsidieontvangers geen verantwoording af.

Bijsturing vindt met name plaats op basis van (tussentijds) overleg

De gemeente is over het algemeen tevreden over de prestaties van de grotere instellingen. Bovendien worden in een tussentijds overleg prestatieafspraken soms bijgesteld, bijvoorbeeld wanneer onvoorziene ontwikkelingen ertoe leiden dat de gemaakte afspraken onrealistisch of onwenselijk zijn. De afgelopen jaren is – voor zover de rekenkamercommissie kan overzien – nooit voorgekomen dat een instelling werd verplicht (een deel van) het subsidiebedrag terug te betalen omdat prestatieafspraken onvoldoende waren nagekomen.

Het feit dat de gemeente de instellingen zelden afrekenen heeft ook te maken met het feit dat prestatieafspraken onvoldoende SMART worden geformuleerd. Hierdoor worden prestatieafspraken vrijwel altijd gerealiseerd en bestaat er voor de gemeente geen aanleiding om te subsidiëren met een instelling te heroverwegen.

De gemeente kiest er door de inzet van subsidies bewust voor het voortbestaan van sommige instellingen te waarborgen. De gemeente ziet sommige instellingen als een logische partner om bepaalde activiteiten te ontplooiën. In sommige gevallen zijn subsidies zelfs bedoeld om het voortbestaan van een instelling te garanderen. Dit staat een effectieve inzet van subsidies in de weg.

Politieke verantwoording ontbreekt

De sturende en controlerende rol van de gemeenteraad in het subsidieproces is beperkt. Het college voorziet de raad minimaal en passief van informatie over de verstrekte subsidies. Er zijn geen afspraken over de informatievoorziening en een gestructureerde manier van informatieverstrekking ontbreekt.

De raadsleden hebben geen zicht op de gemaakte afspraken en in welke mate de afspraken zijn gerealiseerd. Hierdoor kunnen raadsleden niet beoordelen in welke mate maatschappelijke effecten worden gerealiseerd.

De Ooststellingwerfse gemeenteraad is hierin zelf ook weinig actief; in de discussies tussen raad en college spelen subsidies nauwelijks een rol.

Veel ontbrekende subsidiestukken

Gedurende het onderzoek is gebleken dat veel subsidiestukken niet terug zijn te vinden in het gemeente archief en waar de documenten wel zijn aangetroffen, zijn deze in veel gevallen nauwelijks geordend.

2 Aanbevelingen

1 *Formuleer een visie op de inzet van beleidsinstrumenten*

Werk – in samenspel tussen raad en college – aan de ontwikkeling van een visie op het instrument subsidies, waarbij met name aandacht wordt besteed aan de keuze voor subsidiëring versus andere instrumenten om publieke taken uit te (laten) voeren. (Verzelfstandiging, uitvoering via Gemeenschappelijke Regelingen, inkooprelaties/ uitbesteding/ aanbesteding etc.). Belangrijk is dat de visie aansluit op de wijze waarop de gemeente wil sturen in haar relaties met de omgeving.

2 *Herijk de subsidieverordening*

Het subsidiebeleid van Ooststellingwerf is in ontwikkeling. Op een aantal punten kan de subsidieverordening worden verbeterd.

- Herijk de subsidietypen en zorg dat de subsidietypen beter te onderscheiden zijn van elkaar door eenduidige criteria op te stellen. Voorkom dat alle incidentele subsidies een waarderingssubsidie worden, want daarmee heeft de gemeente onvoldoende mogelijkheden om te sturen op prestaties.
- Neem eisen over de kwaliteit en de timing van aanvraag- en verantwoordingsinformatie op in de subsidieverordening. Dit vormt een stimulans voor resultaatgerichte afspraken tussen gemeente en instellingen.
- Breng een onderscheid aan tussen grote en kleine subsidieontvangers. Stel aan de laatste categorie minder strenge procedurele eisen, zodat er meer ruimte is voor maatschappelijke initiatieven die aansluiten bij de doelen van de gemeente.

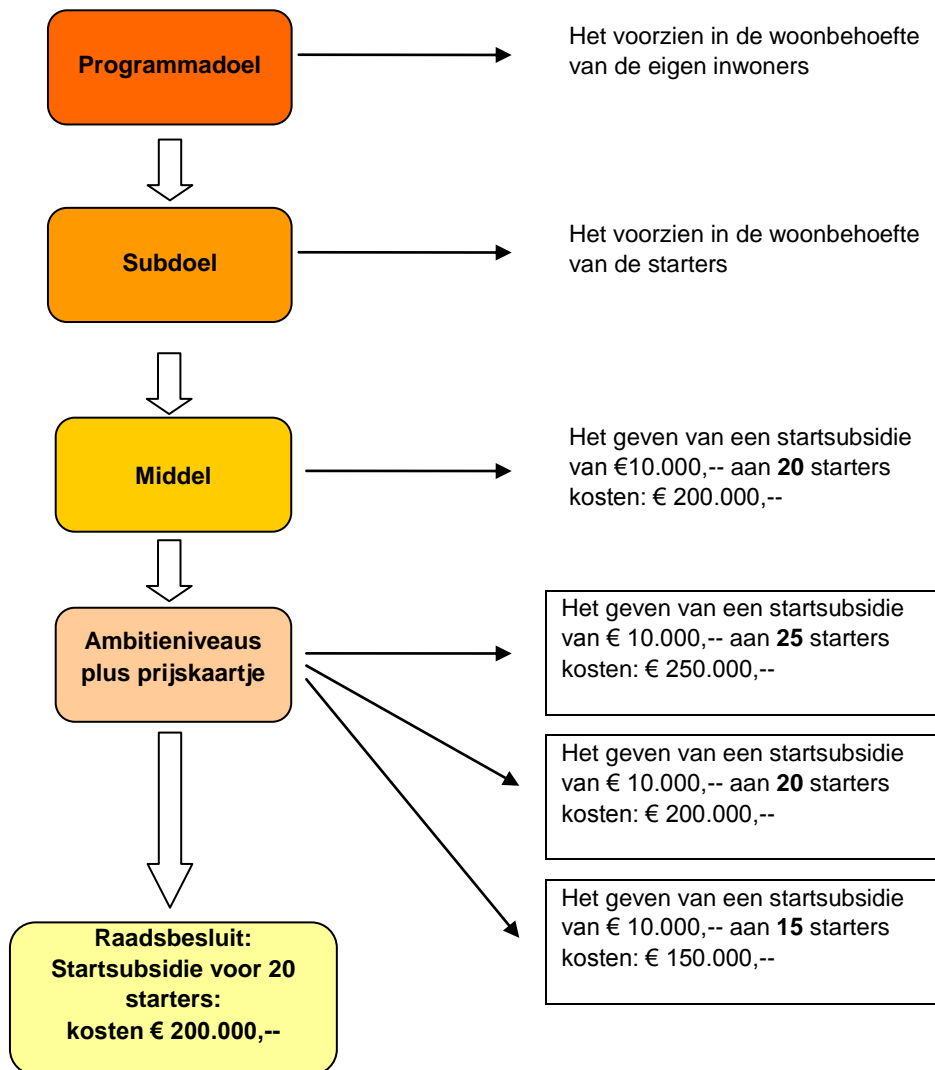
3 *Zorg dat de nieuwe subsidieverordening aansluit bij de visie op de inzet van subsidies*

De visie op de inzet van subsidies (zie aanbeveling 1) zou een vertaling moeten krijgen in de verordening. Belangrijk is dat ook de subsidietypen aansluiten bij deze sturingswensen.

Een afweging daarbij is of de subsidieverordening alleen een juridische grondslag (lees: formele grond) vormt voor subsidieverstrekking, of dat de verordening ook richting geeft aan de inhoudelijk afweging wanneer een organisatie wel of niet voor subsidie in aanmerking komt. Indien wordt gekozen voor verordening die alleen een formeel kader vormt, dan zou de beleidsmatige afweging voor de inzet van subsidies een plek moeten krijgen in specifieke beleidsnota's en/ of programmabegroting.

4 *Formuleer meer evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelen*

In het rekenkameronderzoek naar de Kadernota (mei 2007) hebben wij reeds geconcludeerd dat beleidsdoelen onvoldoende SMART geformuleerd zijn en dat zij onvoldoende sturen op maatschappelijke effecten. Om als inhoudelijke basis te kunnen dienen voor subsidies is van belang dat beleidsdoelen eenduidig geformuleerd worden en sturen op maatschappelijke effecten. Daarbij kan gewerkt worden langs een beslisboom, zodat een abstracte doelstelling uiteindelijk wordt vertaald in een evalueerbare en resultaatgerichte doelstelling:



Voorbeeld van een uitwerking van een hoofddoelstelling naar een evalueerbare en resultaatgerichte doelstelling.

5 *Versterk de koppeling tussen inhoudelijk beleid en subsidieverlening*

Het is van belang dat gemeentelijke doelen worden geformaliseerd, bijvoorbeeld in een inhoudelijke beleidsnota, of – bijvoorbeeld als zich nieuwe ontwikkelingen voordoen die niet meteen tot nieuw beleid leiden – in de programmabegroting en

kadernota. Op die manier krijgen gemeentelijke prioriteiten ook een accent in dergelijke nota's.

Hierdoor beschikt de gemeente over een betere basis voor verstrekking danwel afwijzing van subsidies.

Van belang is ook dat subsidieafspraken die nog niet in beleid zijn verankerd, in de programmabegroting of in een rapportage aan de raad worden voorgelegd. Op deze manier ontstaat een wisselwerking tussen beleid en praktijk en gaan beleidsnota's 'meer leven'.

Maak ook gebruik van de kennis, kunde en ervaring van de instellingen en organisaties in het leggen van de koppeling tussen beleidsdoelen en subsidieverlening. Door hun directe relatie met de praktijk weten zij – soms zelfs beter dan de gemeente – welke ontwikkelingen zich voordoen, welke problemen prioriteit dienen te krijgen en welke doelgroepen extra aandacht behoeven.

6 Maak evalueerbare subsidieafspraken (SMART) en probeer met de afspraken zoveel mogelijk te sturen op prestaties

Werk voor alle subsidietypen aan meer evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken en –voorwaarden. Versterking van resultaatgerichtheid kan plaatsvinden langs de volgende lijnen (zie onderstaand schema):

- De projectsubsidie en budgetsubsidie: gekwantificeerde prestaties kunnen worden aangevuld met afspraken over kwaliteit (benoemen kwaliteitseisen) en directe resultaten;
- Voor de waarderingssubsidie en de investeringssubsidie zou van een globale omschrijving van de aard van de activiteiten gewerkt kunnen worden naar specifiekere beschrijvingen van prestaties (gekwantificeerd).

Mogelijkheden voor de versterking van resultaatgerichtheid					
	Activiteiten	Prestaties			Maatschappelijke effecten
	Globale omschrijving aard activiteiten	Kwantificerend: hoeveel activiteiten	+ Kwaliteitseis activiteiten	+ Direct resultaat van activiteit	Indirecte gevolgen activiteiten
Project- en budgetsubsidies					
Waardering s- en investerings subsidies					

Mogelijkheden voor versterking resultaatgerichtheid

7 *Maak in de subsidiebeschikkingen/ budgetovereenkomsten duidelijke afspraken over de (kwaliteit van) de vereiste verantwoordingsinformatie op welke momenten (tussentijdse) verantwoording plaatsvindt*

Om meer op prestaties te kunnen sturen is van belang dat de gemeente zicht heeft op de activiteiten, resultaten en (maatschappelijke) effecten van de gesubsidieerde organisaties. Waarborg daarbij dat verantwoordingsinformatie aansluit bij de vooraf overeengekomen doelen en activiteiten. Vraag met name bij de grotere subsidieontvangers om specifiek Ooststellingwerfse informatie, ook wanneer een organisatie in meerdere gemeenten actief is.

8 *Entameer een discussie tussen college en raad over de wijze waarop de raad zijn kaderstellende en – met name – zijn controlerende rol in het subsidiebeleid in wil vullen en kijk welke wijze van informatievoorziening hierbij het beste past*

De gemeente Ooststellingwerf besteedt een aanzienlijk deel van de begroting aan subsidies, maar de raad geeft aan dat hij weinig zicht heeft op de inzet van subsidies en de doelen die hiermee worden gerealiseerd. Raad en college zouden in onderling overleg afspraken moeten maken over wie welke rol vervult in het subsidiebeleid en de subsidieafspraken, zodat de raad ook op tijd in stelling gebracht kan worden. Bespreek daarbij ook of het wenselijk is dat de raad jaarlijks een subsidiestaat vaststelt.

Het is daarnaast van belang om afspraken te maken over een passende wijze van informatievoorziening. Verbetering van de informatievoorziening rond het subsidiebeleid, -proces en -verstrekking, biedt kansen voor een transparante koppeling tussen beleidsprioriteiten en politieke keuzen van de raad en subsidieverlening.

9 *Besteed meer aandacht aan dossiervorming en archivering*

In het onderzoek ontbrak in een groot aantal dossiers relevante informatie over de subsidieaanvraag, (tussentijdse) verantwoording en (de overwegingen bij) de uiteindelijke vaststelling van het subsidiebedrag. Ook waren veel dossiers niet systematisch geordend.

- Zorg ervoor dat originele stukken centraal gearchiveerd worden
- Laat de dossiervorming aansluiten op het subsidieproces, waarbij per instelling, per jaar alle benodigde stukken bij elkaar zitten.
- Voeg ook gespreksverslagen of notulen van overleg tussen instelling en ambtelijk accountmanager of portefeuillehouder toe aan het dossier.
- Probeer zo mogelijk het subsidieproces en – archivering te digitaliseren. Op die manier neemt de transparantie toe en worden de controlemogelijkheden, bijvoorbeeld op de termijnen, verbeterd.

3 Onderzoek naar subsidiebeleid

3.1 Aanleiding

Een belangrijk deel van de uitvoering van het gemeentelijk beleid wordt gerealiseerd via activiteiten van door de gemeente gesubsidieerde organisaties. De gemeente Ooststellingwerf verstrekt jaarlijks aan een aantal organisaties subsidie, variërend van een bescheiden subsidie aan de Veenruiters van €908 tot een aanzienlijke subsidie van €1.336.700 aan Scala in 2005. Subsidies nemen in Ooststellingwerf rond de 14 á 15 procent van de jaarlijkse begroting in beslag.

Subsidieverstrekking is voor een gemeente alleen zinvol als de activiteiten van een instelling bijdragen aan het realiseren van gemeentelijke beleidsdoelstellingen en als (het proces van) subsidieverstrekking doelmatig en doeltreffend is. Steeds meer gemeenten en in het bijzonder rekenkamercommissies besteden aandacht aan de effectiviteit van het subsidiebeleid. Gedeelde conclusie hierbij is dat gemeenten doorgaans voordeel kunnen behalen bij een meer resultaatgericht subsidieregime. De rekenkamercommissie Ooststellingwerf heeft hierin aanleiding gezien om een onderzoek te starten naar de effectiviteit en evalueerbaarheid van het subsidiebeleid. Daarbij staat de rekenkamercommissie ook voor ogen om aandacht te besteden aan de inzet van subsidies als beleidsinstrument.

Het subsidiebeleid van de gemeente Ooststellingwerf is volop in ontwikkeling. In de eerste helft van 2007 is een onderzoek uitgevoerd naar de subsidieverordening.¹ Centraal in dat onderzoek stond de rechtmatigheid en praktische toepasbaarheid van de subsidieverordening in het verstrekken van subsidies.

In het voorliggende onderzoek worden ook de subsidiesystematiek en de interne processen tegen het licht gehouden, maar dit wordt vanuit een andere invalshoek gedaan. Centraal staat namelijk de *wijze waarop* subsidies worden ingezet ter realisatie van beleidsdoelstellingen van de gemeente. Met dit onderzoek wil de rekenkamercommissie van Ooststellingwerf een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het subsidiebeleid.

3.2 Doelstelling van het onderzoek

Beleidsonderzoek, zoals onderzoek naar subsidiebeleid, is het meest zinvol als dit leidt tot aanknopingspunten voor de verbetering van de bestaande praktijk. Daarom is het onderzoek enerzijds retrospectief en anderzijds ontwikkelingsgericht van opzet: op basis van een analyse van de bestaande praktijk van beleidsontwikkeling en het subsidieproces (in 2005 en 2006) wordt een doorkijk naar de toekomst gemaakt.

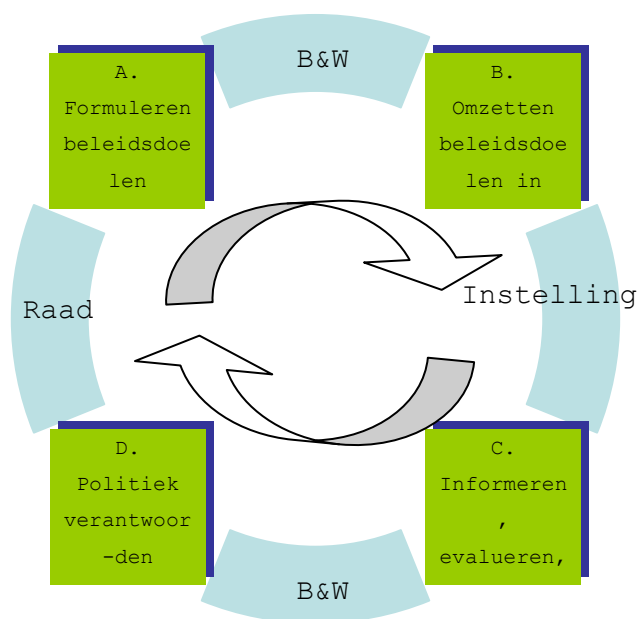
¹ Subsidie: een kwestie van geven en nemen? Beleidsnota subsidiebeleid, afdeling Welzijn, Gemeente Ooststellingwerf, 2007.

Nadrukkelijk kijkt de rekenkamercommissie in dit onderzoek naar de beleidsmatige inbedding van subsidies en de effecten die met subsidieverstrekingen worden nagestreefd. Subsidies zijn immers geen doel op zich, maar maken deel uit van een scala aan instrumenten waarmee een gemeente kan sturen op beleidsdoelen. Het onderzoek heeft de volgende doelstelling:

De rekenkamercommissie Ooststellingwerf wil inzicht verkrijgen in de mate waarin het subsidiebeleid van de gemeente een effectief (doeltreffend) en efficiënt (doelmatig) instrument is voor de uitvoering of realisatie van het gemeentelijke beleid.

3.3 Onderzoeksmodel, onderzoeksvragen en toetsingskader

De doelstelling van het onderzoek krijgt een vertaling in het volgende onderzoeksmodel.



Figuur 1: onderzoeksmodel

Bovenstaand onderzoeksmodel geeft zowel uitdrukking aan de beleidsmatige inbedding van subsidies (blok A), als aan het proces waarlangs de subsidieverstrekingen plaats vinden en de relatie tussen de verschillende actoren (blok B, C en D).

Onderzoeksvragen

Op basis van de doelstelling van het onderzoek en het onderzoeksmodel zijn 10 onderzoeksvragen geformuleerd:

INVENTARISERENDE VRAGEN

- 1 Hoe kan het subsidiebeleid in de gemeente Ooststellingwerf worden getypeerd?
 - a Van welke subsidievormen (doelsubsidie, budgetsubsidie) maakt de gemeente gebruik?
 - b Wat is de omvang van de totale subsidiestroom?
 - c Hoe is de verdeling over de maatschappelijke velden (welzijn, cultuur, sport e.d.)?
 - d Welke regels zijn er in Ooststellingwerf van toepassing op het gebied van subsidieverlening (verordeningen, beleidsregels, eigen regels van afdelingen)?
 - e In hoeverre bieden deze regels grondslag voor een effectief subsidiebeleid?
 - f Is er een (taakstellende) visie van de raad over de wijze waarop subsidies kunnen worden ingezet om gemeentelijke doelen te bereiken en over de manier waarop de raad zijn controlerende taak op het gebied van subsidieverstreking wil uitvoeren?
 - g Beschikt de gemeente Ooststellingwerf over een actueel en bruikbaar afwegingskader voor de inzet van alternatieve instrumenten voor subsidies?

A FORMULEREN VAN BELEIDSDOELLEN

- 2 Is het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstreking evalueerbaar en resultaatgericht (SMART)?

B OMZETTEN BELEIDSDOELLEN IN SUBSIDIEAFSPRAKEN

- 3 Sluiten de subsidieafspraken en voorwaarden aan bij de beleidsdoelen?
- 4 Zijn de subsidieafspraken en voorwaarden evalueerbaar en resultaatgericht geformuleerd in termen van te leveren producten, diensten en/ of prestaties?
- 5 Opereert het college bij subsidieverstreking op basis van een beste 'prijs-kwaliteit-verhouding' door het inwinnen en vergelijken van offertes?
- 6 Informeert het college de raad over de inzet van subsidies en toetst de raad deze inzet in het licht van deelvraag 3 tot en met 5?

C INFORMEREN, EVALUEREN EN BIJSTUREN

- 7 Leggen de gesubsidieerde organisaties/ instellingen verantwoording af over de bereikte resultaten?

- 8 Evalueert het college periodiek de subsidierelaties én de subsidieafspraken van (meerjarige) subsidierelaties op basis van de informatie van de gesubsidieerde instellingen en stuurt het college waar nodig bij?

D POLITIEK VERANTWOORDEN

- 9 Is er sprake van voldoende relevante en tijdige informatie aan de raad om zijn controlerende en kaderstellende taak met betrekking tot het subsidiebeleid uit te oefenen?
- 10 Leiden (nieuwe) beleidskeuzes tot kwalitatieve en/ of kwantitatieve veranderingen bij de inzet van het instrument subsidies?

Toetsingskader

Het toetsingskader vormt het 'roer' op het onderzoek. Het toetsingskader levert de beoordelingscriteria op basis waarvan naar de Ooststellingwerfse praktijk gekeken wordt. Het toetsingskader in dit onderzoek bevat vijf hoofdpunten: de punten A tot en met D uit het onderzoeksmodel, aangevuld met de beoordeling van de subsidieverordening. Het volledige toetsingskader is in bijlage 3 opgenomen.

De hoofdpunten uit het toetsingskader zijn:

- O Beoordeling van de subsidieverordening: de verordening is werkbaar als kader voor subsidieverstrekking en is werkbaar, helder en eenduidig voor ambtenaren (hoofdstuk 2).
- A Beoordeling formuleren beleidsdoelen met het oog op subsidieverstrekking: het beleid dat ten grondslag ligt aan subsidieverstrekking (zoals neergelegd in de Programmabegroting en onderliggende beleidsnota's) stuurt op uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten en bevat doelstellingen die specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn (hoofdstuk 3).
- B Beoordeling omzetten doelen in subsidieafspraken en voorwaarden: subsidieafspraken en voorwaarden sluiten aan bij de beleidsdoelen en zijn resultaatgericht en evalueerbaar geformuleerd (hoofdstuk 4).
- C Beoordeling proces van evaluatie en bijsturing bij subsidieverstrekking: het college evalueert de subsidieafspraken op basis van informatie van de subsidiënten en stuurt waar nodig bij (hoofdstuk 5).
- D Beoordeling informatievoorziening en verantwoording in het subsidieproces: het college legt verantwoording af aan de raad over de resultaten van de verstrekte subsidies en de informatievoorziening over deze resultaten is adequaat met het oog op de sturende en controlerende rol van de raad (hoofdstuk 6).

3.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek vond plaats in de periode juni – oktober 2007 en bestond uit drie fases:

Fase 1 Start en inventariserend vooronderzoek

- Oriënterend deskresearch naar de subsidieverordening, het eigen onderzoek van de gemeente naar de subsidieverordening, diverse raads- en commissieverslagen.
- Een oriënterend gesprek met afdeling Welzon, de afdeling waar de meeste subsidies worden verstrekt.
- Selectie van dossiers voor een quick scan.

Fase 2 Inhoudelijke toetsing van het beleid en het subsidieproces.

- Quick scan met als doel een beeld te krijgen van de verstrekte subsidies, de instellingen, het subsidieproces en de mate van evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van de subsidies.
- Groepsgesprek met raadsleden over de visie op subsidies, de informatievoorziening tussen raad en college en wijze waarop de raad haar kaderstellende en controlerende rol op het gebied van subsidies invult.
- Inhoudelijke verdieping in vier grotere subsidiedossiers, met als doel inzicht te krijgen in de subsidieafspraken en de mate waarin de subsidies aansluiten op de gemeentelijke beleidsdoelen. Ten behoeve van deze verdieping hebben de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:
 - uitgebreid deskresearch naar de subsidieovereenkomsten, onderliggende beleidsnota's, programmabegrotingen en kadernota's;
 - individuele interviews met betrokken ambtenaren;
 - individuele interviews met verantwoordelijke portefeuillehouders.

Fase 3 Verslaglegging

Alle onderzoeksresultaten zijn verwerkt in de voorliggende Nota van Bevindingen.

Afbakening in tijd: jaren 2005 en 2006

Het onderzoek richt zich op de afgeronde subsidiecyclus van 2005 en 2006. Een subsidiecyclus begint met de subsidieaanvraag en eindigt met de definitieve vaststelling van de subsidie. Dit loopt niet synchroon met een kalenderjaar: zo moet in Ooststellingwerf de waarderingssubsidie zijn aangevraagd voor 1 mei voorafgaand aan het jaar waarvoor subsidie wordt aangevraagd. De definitieve vaststelling van een subsidie vindt – met uitzondering van de waarderingssubsidie- plaats in het jaar daarop.

Vanwege de huidige ontwikkelingen van het subsidiebeleid in Ooststellingwerf, is met het oog op de toekomst ook gekeken naar 2007.

Afbakening in onderzoekseenheden

In de quick scan, bedoeld om een beeld te krijgen van de verstrekte subsidies, heeft een selectie van 18 subsidiedossiers uit het totale subsidiebestand van de gemeente Ooststellingwerf plaatsgevonden. Daarbij zijn 10 subsidiedossiers uit 2005 en 8 subsidiedossiers uit 2006 onderzocht.²

In het verdiepende onderzoek zijn de subsidies aan 4 grote instellingen onderzocht. Het betreft hier allemaal (meerjarige) budgetsubsidies.

² De intentie was om in de quick scan 20 subsidiedossiers te onderzoeken, 10 dossiers uit 2005 en 10 uit 2006. Uit 2006 troffen de onderzoekers onvoldoende subsidiedossiers aan.

4 Subsidiebeleid in Ooststellingwerf

Dit hoofdstuk geeft een algemene beschrijving van het subsidiebeleid in de gemeente Ooststellingwerf (onderzoeksvragen 1a tot en met 1g). Het hoofdstuk start met een beschrijving van de algemene kenmerken van het subsidiebeleid van (paragraaf 4.1). Ingegaan wordt op de subsidievormen die de gemeente Ooststellingwerf kent, de omvang van de subsidiestroom en de verdeling over maatschappelijke velden.

Paragraaf 4.2 beschrijft de regels die van toepassing zijn op het subsidiebeleid en beantwoordt de vraag in hoeverre deze regels een grondslag bieden voor effectieve subsidieverstrekking. Dit hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de visie van de raad over de inzet van subsidies ter bereiking van gemeentelijke beleidsdoelen.

4.1 Kenmerken van het subsidiebeleid

Soorten subsidie

In het algemeen wordt in de gemeente Ooststellingwerf een onderscheid gemaakt tussen incidentele subsidies en structurele subsidies. Een incidentele subsidie is een eenmalige financiële bijdrage aan een instelling ter ondersteuning van een bepaalde activiteit. Een structurele subsidie is een meerjarige subsidie aan een instelling voor jaarlijks terugkerende activiteiten.

De huidige subsidieverordening van Ooststellingwerf onderscheidt vier subsidietypen.³

A. WAARDERINGSSUBSIDIE

De waarderingssubsidie is bedoeld voor het realiseren van kleinschalige activiteiten, geïnitieerd door vrijwilligersgroepen en organisaties/ adviesraden. Het minimumbedrag is €500 per jaar. Waarderingssubsidies kunnen zowel betrekking hebben op incidentele als structurele subsidies. Het tijdvak waarvoor een structurele waarderingssubsidie mag gelden is 4 jaar.

B. PROJECTSUBSIDIE

De projectsubsidie is bedoeld om gerichte activiteiten te realiseren die inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen gedurende een bepaalde periode. Deze subsidie wordt verleend vanaf een minimumbedrag van €3.400. Een projectsubsidie kan zowel incidenteel als structureel van aard zijn.

C. BUDGETSUBSIDIE

De budgetsubsidie is bedoeld voor structurele activiteiten die bijdragen aan het realiseren van beleidskaders en beleidsnota's. De uitvoering van deze activiteiten

³ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 4 sub. 1.

ligt in handen van gespecialiseerde professionele organisaties. De subsidie kent een minimumbedrag van € 34.000.

D. INVESTERINGSSUBSIDIE

Een investeringssubsidie is bedoeld voor de aanschaf, bouw en/of verbouw van (nieuw) onroerende zaken c.q. uitbreiding van bestaande onroerende zaken.

Behalve de subsidies kent de gemeente ook donaties. Dit zijn kleine bedragen waarmee de gemeente initiatieven kan ondersteunen. Het college van B en W is bevoegd om te beslissen over de donaties, waarvoor een maximumbedrag per jaar is vastgesteld. Deze donaties zijn geen subsidie in de betekenis van de algemene subsidieverordening Ooststellingwerf.

Omvang subsidiestroom en verdeling over maatschappelijke velden

De rekenkamercommissie heeft geen overzicht aangetroffen van de totale omvang van het bedrag dat aan subsidies wordt verstrekt. Geschat wordt dat het bedrag tussen de € 7 á 8 mln. ligt.⁴ Dit is een aanzienlijk deel van de gemeentelijke begroting, die in 2006 ruim € 52 mln. bedroeg en in 2007 € 49 mln.⁵

Uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie bleek dat binnen de gemeente Ooststellingwerf geen overzicht bestaat van de verdeling van subsidiegelden over de maatschappelijke velden. Waarderingsubsidies vormen het grootste aandeel van het aantal subsidievertrekkingen dat de gemeente Ooststellingwerf jaarlijks verstrekt. Het gaat hier voornamelijk om incidentele waarderingssubsidies aan kleinere instellingen. Het grootste gedeelte van de subsidiebudget bestaat uit meerjarige budgetsubsidies voor de grote instellingen. De instelling die de meeste subsidie ontvangt is de stichting Scala. In de uitvoeringsovereenkomst 2005 tot en met 2008 is de hoogte van het budget voor deze welzijnsinstelling vastgesteld op € 1.182.500. De hoogte van de budgetsubsidie wordt jaarlijks bijgesteld aan de hand van de dat jaar geldende consumentenprijsindex.⁶ De budgetsubsidie is overigens niet de enige subsidie die Scala ontvangt. Zo ontving Scala in 2005 en 2006 ook een incidentele waarderingssubsidie voor een het organiseren van het Joppop- festival.⁷

Er zijn weinig fluctuaties in de subsidies die worden versterkt. Jaarlijks wordt in de gemeentebegroting een budget bepaald. Daarbij maakt de gemeente gebruik van een index om het subsidiebedrag voor het volgende jaar vast te stellen. Het budget is vastgesteld op basis van de jaarbegroting. Het budget is het plafond voor de totale subsidieomvang.

⁴ Gesprek ambtelijke organisatie, groepsgesprek raadsleden.

⁵ Gesprek ambtelijke organisatie.

⁶ Raamovereenkomst 2005 tot en met 2008 Stichting Scala en Gemeente Ooststellingwerf, p. 2 – 3.

⁷ Resultaten Quick scan.

4.2 Regels voor subsidieverlening als grondslag voor een effectief subsidieproces

De Algemene Subsidieverordening Ooststellingwerf

De basis voor het subsidieproces in de gemeente Ooststellingwerf is de Algemene Subsidieverordening Ooststellingwerf 2004 (ASVO 2004).⁸ De ASVO 2004 is 'vertaald' in het Handboek Subsidieverlening en Donatieverstrekking. Dit handboek dient als leidraad bij het beoordelen van subsidieaanvragen en beschrijft per subsidievorm welke stappen in het werkproces worden onderscheiden, wie per stap verantwoordelijk is voor de uitvoering en op welke wijze en binnen welke termijn dit gebeurt. Op basis van de Algemene Subsidieverordening verstrekt de gemeente Ooststellingwerf in de regel subsidies aan Ooststellingwerfse instellingen met rechtspersoonlijkheid en volledige rechtsbevoegdheid. Natuurlijke personen en instellingen met winstoogmerk komen volgens de ASVO 2004 niet in aanmerking voor subsidies.⁹

Naast de ASVO vormt de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) een belangrijk wettelijk kader voor het verstrekken van subsidies door de gemeente. De ASVO 2004 voldoet aan de vereisten zoals vastgelegd in de AWB. Daarbij bevat de ASVO 2004 enkele concrete invullingen van de AWB, onder meer met betrekking tot subsidieaanvragen, verplichtingen die de gemeente aan de subsidieaanvrager stelt en vaststelling van het subsidieplafond door het college.

De ASVO als grondslag voor een effectief subsidiebeleid?

In hoeverre biedt de ASVO 2004 grondslag voor een effectief subsidiebeleid? Bij het beantwoorden van deze vraag heeft de rekenkamercommissie gekeken naar de mate waarin de subsidieverordening stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken. De mate waarin de verordening stimuleert tot evalueerbare subsidies is beoordeeld aan de hand van de volgende indicatoren:

Specifiek	⇒	de verordening stimuleert tot heldere en eenduidige subsidieafspraken
Meetbaar	⇒	de verordening stimuleert tot het vastleggen van concrete prestaties
Tijdgebonden	⇒	de verordening stimuleert het maken van tijdgebonden afspraken

De resultaatgerichtheid is beoordeeld op basis van de mate waarin de subsidieverordening stuurt op maatschappelijke effecten: wordt er alleen geld ter

⁸ Gemeente Ooststellingwerf, *Handboek subsidieverlening en donatieverstrekking. Uitvoeringsregeling 2004 – ASVO 2004*, januari 2005.

⁹ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 1 en art. 20.

beschikking gesteld, worden globale activiteiten genoemd, of kan op basis van de subsidieverordening gestuurd worden op maatschappelijke effecten?¹⁰

De rekenkamercommissie constateert dat de subsidieverordening onvoldoende stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken.

Het bedrag waarvoor subsidie wordt aangevraagd is bepalend voor het subsidietype.¹¹ Hiermee is de relatie tussen subsidietype en de activiteiten die met de subsidie worden ontplooid onduidelijk. Met name waarderingssubsidies en projectsubsidies kunnen – boven het bedrag van €3400- op basis van het criterium dat het bedrag leidend is, niet meer van elkaar onderscheiden worden. Terwijl het gekozen subsidietype wél grote gevolgen heeft voor de verantwoordingsplicht van de subsidieontvanger. Bij waarderingssubsidies stelt het college de subsidie gelijktijdig vast met de verlening ervan.¹² In dit geval is de subsidieontvanger niet verplicht verantwoording af te leggen over de ontplooidde activiteiten. Een projectsubsidie wordt daarentegen pas vastgesteld nadat de subsidieontvanger verslag heeft gedaan van de geleverde prestaties/ activiteiten.¹³ Daarmee stimuleert de projectsubsidie meer tot evalueerbare subsidieafspraken. Echter, de gemeente zet veel vaker waarderingssubsidies in.¹⁴

De subsidieverordening stelt dat de subsidieaanvrager aangeeft waarvoor de subsidie is bedoeld. Dit draagt bij aan evalueerbare afspraken. De verschillende subsidietypen stellen echter beperkte eisen aan de mate waarin de subsidieaanvrager de activiteiten benoemt in specifieke termen. Bij een budgetsubsidie bijvoorbeeld, moet de subsidieaanvrager een prestatie- of activiteitenplan indienen. Aan dit plan worden geen nadere eisen gesteld, waardoor de budgetsubsidie een weinig evalueerbare subsidievorm is. Ook de investeringssubsidie is een matig evalueerbare subsidievorm. Bij de aanvraag voor een investeringssubsidie hoeft een instelling namelijk niet aan te geven waarom aanschaf, bouw of verbouw noodzakelijk is.

Organisaties moeten bepaalde bescheiden indienen bij de aanvraag van de subsidie en bij de aanvraag naar vaststelling van de subsidie, zoals een balans, een activiteitenplan, een begroting.¹⁵ Dergelijke stukken dragen bij aan de resultaatgerichtheid van de subsidieverstrekking. Bij de waarderingssubsidies en

¹⁰ Voor een verdere uitwerking van de evalueerbaarheid en de resultaatgerichtheid, zie toetsingskader in bijlage 3, onderdeel B,.

¹¹ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 4 sub. 2.

¹² Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 30.

¹³ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 26 sub.1.

¹⁴ In de quick scan werd 1 projectsubsidie aangetroffen en 5 waarderingssubsidies. Ook in gesprekken met de ambtelijke organisatie is dit aangegeven.

¹⁵ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 14, 15, 16, 17, 26, 27, 28.

projectsubsidie dient de aanvrager aan te geven voor welke activiteiten de subsidie bedoeld is en hoeveel deelnemers verwacht worden. Deze subsidievormen sturen op activiteiten (sturingsniveau 2) en zijn daarmee beperkt resultaatgericht.

De subsidieverordening en het bijbehorende handboek subsidieverlening¹⁶ bieden een beperkte stimulans om te sturen op maatschappelijke effecten. Alleen bij de budgetsubsidie stelt de ASVO 2004 expliciet dat deze is bedoeld voor de realisatie van beleidskaders en beleidsnota's. Dit zegt echter niets over de realisatie van beleidsdoelen of maatschappelijke effecten. Bovendien hoeft de aanvrager van een budgetsubsidie niet aan te geven welke bijdrage de te subsidiëren activiteiten leveren aan de doelen van de gemeente. Wel moet een productbegroting bij de aanvraag worden meegestuurd, maar aan deze productbegroting worden verder geen eisen gesteld. Hiermee is de budgetsubsidie in de uitwerking weinig resultaatgericht.

Toepassing van de ASVO 2004

Hoewel de ASVO onvoldoende grondslag biedt voor een effectief subsidiebeleid, is zij de primaire leidraad bij het beoordelen van subsidieaanvragen.¹⁷

Subsidieaanvragen worden in de eerste plaats beoordeeld op basis van de procedurele vereisten die de ASVO aan een subsidieaanvraag stelt. De vraag of een activiteit aansluit bij de beleidsdoelstellingen van de gemeente is van secundair belang. Dit heeft twee mogelijke consequenties.

- 1 Subsidieaanvragen voor activiteiten die in overeenstemming of aanvullend zijn op de algemene beleidsdoelstellingen worden afgewezen omdat zij niet voldoen aan de procedurele vereisten. Een voorbeeld hiervan is:
 - In 2007 werd de waarderingssubsidie voor 'de Veenruiters', een ruitersvereniging voor gehandicapten, niet gehonoreerd. De reden hiervoor was dat de vereniging te veel geld in kas had. Het bestuur van de vereniging had een aantal jaren geld gespaard om een eenmalige grote uitgave te doen.¹⁸
- 2 Indien subsidieaanvragen voldoen aan alle procedurele vereisten, maar deze activiteiten niet in overeenstemming zijn met de beleidsdoelstellingen van de gemeente bestaan er geen inhoudelijke gronden om deze subsidieaanvragen af te wijzen. In theorie kan dit leiden tot subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden. De onderzoekers hebben echter geen aanwijzingen gevonden dat dit in de praktijk ook gebeurt.

¹⁶ Gemeente Ooststellingwerf, *Handboek subsidieverlening en donatieverstrekking. Uitvoeringsregeling 2004 – ASVO 2004*, januari 2005.

¹⁷ Gesprek ambtelijke organisatie, individuele gesprekken portefeuillehouders, groepsgesprek raadsleden.

¹⁸ Groepsgesprek raadsleden.

Het gemeentebestuur ervaart het feit dat subsidieaanvragen primair worden beoordeeld op basis van formele criteria in plaats van inhoudelijke gronden als een probleem.¹⁹

“De uitvoeringsregels zijn erg statisch. Door de regels strikt toe te passen sla je elk initiatief uit de samenleving dood”.²⁰

Bij bestuurders bestaat de wens om subsidieaanvragen te beoordelen op basis van inhoudelijke gronden. De vraag of een activiteit past in het gemeentebeleid zou het belangrijkste afwegingscriterium moeten zijn.²¹

Beleidsmedewerkers zien de ASVO 2004 in het algemeen als een werkbaar kader voor het verstrekken van subsidies. Toch worden de regels niet altijd op een consequente en uniforme wijze toegepast. Dit blijkt uit de volgende voorbeelden:

- Bij het beoordelen van aanvragen en het vaststellen van subsidiebeschikkingen is er regelmatig sprake van overschrijding van termijnen.²² Van de in de quick scan bestudeerde subsidiedossiers was er in tien gevallen sprake van overschrijding van het termijn voor het afgeven van de subsidiebeschikking.²³
- Het ontbreken van een uniforme werkwijze heeft zijn weerslag in de administratieve organisatie. Aanvragen, beschikkingen, verantwoordingen en vaststellingen zijn in veel gevallen niet of moeilijk terug te vinden in het gemeentelijke archief.

4.3 Taakstellende visie van de raad

Subsidiëring is een van de beleidsinstrumenten die een gemeente tot haar beschikking heeft om gemeentelijke beleidsdoelen te realiseren. De rekenkamercommissie constateert dat de gemeente Ooststellingwerf geen door de raad geëxpliciteerd kader kent waarmee bepaald kan worden welk instrument in welke situatie de voorkeur krijgt. Ook heeft de gemeente geen subsidiebeleid als aanvullend beleidskader op de verordening.

De gemeente Ooststellingwerf heeft de ambitie om een regisserende rol in processen te krijgen en te verbeteren. In dat kader kijkt zij kritisch naar de taken die zij uitvoert en waar mogelijk worden uitvoerende taken teruggebracht en de regierol versterkt.²⁴ De wijze waarop de gemeente deze regierol in wil vullen is (nog) niet systematisch uitgewerkt. Hierdoor ontbreekt vooralsnog een beleidsmatige onderbouwing voor strategische keuzes die ten grondslag liggen

¹⁹ Groepsgesprek raadsleden, gesprek afdeling Welzon, gesprekken portefeuillehouders.

²⁰ Gesprek ambtelijke organisatie, gesprekken portefeuillehouders.

²¹ Gesprek ambtelijke organisatie, gesprekken portefeuillehouders.

²² Gesprek afdeling Welzon.

²³ Resultaten Quick scan.

²⁴ Kadernota 2006-2009, afdelingsplan Welzon 2006

aan de wijze waarop de gemeente Ooststellingwerf wil sturen op de realisatie van haar beleidsdoelen en het instrumentarium dat zij daarbij wil inzetten.

De rekenkamercommissie constateert dat de gemeente Ooststellingwerf duidelijk de ambitie heeft om tot een meer resultaatgerichte en evalueerbare inzet van subsidies te komen.²⁵ Op deze wijze krijgen subsidierelaties meer het karakter van een aanbestedingsrelatie waarin de gemeente een concreet product 'koopt'. Toch is van echte aanbesteding geen sprake. In het huidige subsidiebeleid vraagt de gemeente niet aan verschillende instellingen een offerte uit te brengen ter aanbieding van bepaalde activiteiten. Vooralsnog hebben de grote instellingen het monopolie op het ontplooiën van bepaalde activiteiten.

²⁵ Gesprek ambtelijke organisatie, gesprekken portefeuillehouders.

5 Beleidsdoelen als basis voor subsidies

De inzet van subsidies als effectief beleidsinstrument veronderstelt dat de gemeente duidelijke beleidsdoelen heeft die door middel van subsidies kunnen worden gerealiseerd. Daarom stelt dit hoofdstuk het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstrekingen aan de orde (onderzoeksvraag 2). De vraag die hierbij centraal staat is de volgende: is het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstreking evalueerbaar en resultaatgericht (SMART)?

Hiervoor heeft de rekenkamercommissie vier grote subsidieontvangers geselecteerd, waarvan de bijbehorende onderliggende beleidsdoelstellingen zijn beoordeeld. Deze vier instellingen zijn Stichting Scala, Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân, Stichting Triënte, en de Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf (VTRBO).

Beleidskaders en beleidsnotities

Om te beoordelen in hoeverre het beleid een voldoende basis vormt voor het verstrekken van subsidies hebben we in het verdiepende onderzoek gekeken naar de beleidsnota's behorend bij de vier instellingen.

Stichting Scala	Welzijnsbeleid
Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân	Kunst en cultuurbeleid
Triënte	Lokaal onderwijsbeleid
VTRBO	Beleid op het gebied van recreatie en toerisme.

In dat kader zijn de volgende beleidsnotities onderzocht:

- 1 Naar een beleidskader Welzijn & Onderwijs 2005 – 2008;
- 2 Nota Kunst en cultuur. Een wervend kunstbeleid 2006-2009
- 3 Kaderplan Recreatie & Toerisme Appelscha en Omgeving;
- 4 Toeristische Marketingvisie Appelscha en de Boerestreek;
- 5 Lokaal Stimuleringsbeleid 2005-2008.

Daarnaast is voor de inhoudelijke onderbouwing van de subsidies naar de programmabegroting 2005-2008 en 2006- 2009 en de kadernota 2005-2008 en 2006- 2009 gekeken. Idealiter is de programmabegroting - en daarop vaak vooruitlopend de kadernota - het beleidsdocument waarin de gemeenteraad politieke keuzes maakt ten aanzien van de komende jaren.

Evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van beleidsdoelen

De doelen die ten grondslag liggen aan de subsidieverstreking zijn beoordeeld op evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid. Een beleidsdoel is evalueerbaar als het specifiek, meetbaar en tijdgebonden is geformuleerd.

- Specifiek ⇒ Heldere en eenduidige doelstellingen.
Bijvoorbeeld. De doelstelling ‘Het verbeteren van leefbaarheid in wijken’ is minder specifiek dan de doelstelling ‘Er worden multifunctionele accommodaties gebouwd, waarin scholen, voor- en naschoolse opvang en buurtcentra worden gehuisvest’.
- Meetbaar ⇒ Concrete indicatoren voor doelbereiking.
Bijvoorbeeld. De doelstelling ‘Iedere wijk krijgt een multifunctionele accommodatie, waarin scholen, voor- en naschoolse opvang en buurtcentra worden gehuisvest’, is goed meetbaar.
- Tijdgebonden ⇒ Concrete tijdsaanduiding waarin doelstellingen worden gerealiseerd.
Bijvoorbeeld. ‘In 2008 wordt in Oosterwolde een multifunctionele accommodatie gerealiseerd waarin de school, voor- en naschoolse opvang en het buurtcentrum worden gehuisvest’

Evalueerbaarheid is een noodzakelijke voorwaarde voor resultaatgerichtheid. De resultaatgerichtheid van de beleidsdoelen duidt op de mate waarin de raad/ de gemeente kan sturen: is er alleen geld ter beschikking gesteld, worden globale activiteiten genoemd of kan de raad sturen op maatschappelijke effecten? ²⁶

Onderzocht is welke doelen geformuleerd zijn in de beleidsnota’s en vervolgens zijn alle doelen beoordeeld op evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid. In bijlage 5 treft u de scores voor evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van de beleidsdoelen in de diverse beleidsdocumenten.

Hieronder volgt voor ieder beleidsdocument de kern van de bevindingen.

1. Naar een beleidskader Welzijn & Onderwijs 2005 – 2008

De gemeente Ooststellingwerf heeft geen overkoepelend welzijnsbeleid. Wel heeft de gemeente in 2004 een document opgesteld dat ‘de inhoudelijke basis voor de te formuleren beleidsvoorstellen en deelnotities voor de gemeenteprogramma’s welzijn en onderwijs’²⁷, vormt. De beleidsnotitie ‘Naar een beleidskader Welzijn & Onderwijs 2005-2008’²⁸, omvat op een groot aantal deelterreinen beleidsuitgangspunten. Soms zijn dit reeds vastgestelde beleidsuitgangspunten, soms gaat het om nieuwe beleidsuitgangspunten.

De notitie bevat doelstellingen die relevant zijn voor de subsidies aan Scala, de bibliotheek en Triënte.

²⁶ Voor een verdere uitwerking van de evalueerbaarheid en de resultaatgerichtheid, zie toetsingskader, bijlage 3 onderdeel B.

²⁷ Gemeente Ooststellingwerf, *Naar een beleidskader Welzijn en Onderwijs 2005-2008*, hst 1, inleiding.

²⁸ Bijlage 5, tabel 5.1.

Over het algemeen zijn de doelstellingen in de nota beperkt evalueerbaar. Vaak zijn de doelen onvoldoende tot matig specifiek (score 1 tot 2) en onvoldoende meetbaar (score 1). Vanwege de tijdshorizon van de notitie 2005-2008 is de tijdgebondenheid vrij goed (score 3). De meeste doelstellingen sturen op het niveau van activiteiten (score 2) en in een aantal gevallen vindt sturing alleen op budget plaats (score 1). Daarmee is de resultaatgerichtheid van de doelstellingen vrij beperkt.

Een voorbeeld met betrekking tot peuterspeelzalen:

‘De organisatie(s) voor peuterspeelzaalwerk in Ooststellingwerf (medio 2004 betreft het 9 peuterspeelzalen) in staat stellen opvang te bieden aan kinderen tussen de 2 tot 4 jaar, waarbij zij onder deskundige leiding enkele dagdelen per week kunnen spelen ter bevordering van emotionele, sociale, creatieve, intellectuele en motorische ontwikkeling.’

Deze doelstelling is matig specifiek (score 2). Weliswaar is aangegeven dat het om de groep kinderen van 2 tot 4 jaar gaat, maar niet duidelijk is wat er precies voor deze groep gedaan wordt. Ook stuurt deze doelstelling niet op meetbare indicatoren, maar is geformuleerd in abstracte termen: het ‘bevorderen’ van emotionele, sociale, creatieve, intellectuele en motorische ontwikkeling. De meetbaarheid van de doelstelling is daarmee onvoldoende (score 1). De tijdgebondenheid is zoals gezegd vrij goed omdat de notitie geldt voor de periode van 2005 tot 2008 (score 3).

De doelstelling stuurt op het niveau van activiteiten (score 2): het bieden van opvang en begeleiding en het laten spelen van kinderen. Daarmee is de resultaatgerichtheid van de doelstelling beperkt.

2. Nota Kunst en cultuur. Een wervend kunstbeleid 2006-2009

In de beleidsnota komen expliciete doelstellingen met betrekking tot de bibliotheek aan de orde.²⁹ Over het algemeen zijn de doelen in deze notitie vrij goed evalueerbaar. De mate van specificiteit van de doelstellingen zit overwegend rond niveau 2 (matig) en 3 (vrij goed).

De doelen zijn vaak beperkt meetbaar, omdat in de meeste gevallen geen meetbare indicatoren aan de doelstellingen zijn gekoppeld (score 1). De notitie heeft een tijdshorizon (2005-2008) en daarmee is de tijdgebondenheid vrij goed (score 3).

De beleidsnota is echter nauwelijks gericht op maatschappelijke effecten; het sturingsniveau van de doelstellingen ligt veelal op budget (score 1) of op activiteiten (score 2).

Een voorbeeld met betrekking tot de bibliotheek:

‘Beleidsvoornemens gemeenten gelijk laten lopen met inhoud Vernieuwingsagenda Bibliotheken.’

²⁹ Bijlage 5, tabel 5.2.

Deze doelstelling is zeer specifiek (score 4): er is duidelijk aangegeven waarop de doelstelling betrekking heeft. De doelstelling is ook goed meetbaar (score 4) en de tijdgebondenheid is ook hier vrij goed omdat de notitie geldt voor een bepaalde periode (score 3).

Dit beleidsdoel is vooral gericht op activiteiten, zonder hieraan kwantitatieve of kwalitatieve uitvoeringsprestaties aan te koppelen. De resultaatgerichtheid is daarmee beperkt (niveau 2).

3. Kaderplan Recreatie & Toerisme Appelscha en Omgeving

De gemeente Ooststellingwerf heeft geen beleidsnota recreatie en toerisme. Wel staat in het kaderplan een aantal beleidsuitgangspunten dat een relatie heeft met de subsidie aan de VTRBO.³⁰

Het kaderplan bevat beperkt evalueerbare doelstellingen. In de meeste gevallen zijn de doelen matig specifiek, onvoldoende meetbaar en niet tijdgebonden. De resultaatgerichtheid ligt op het niveau van activiteiten (niveau 2).

4. Toeristische Marketingvisie Appelscha en de Boerestreek

De Toeristische Marketingvisie Appelscha en de Boerestreek bevat evenals het hiervoor besproken kaderplan, beleidsuitgangspunten die een relatie hebben met de subsidie aan de VTRBO.³¹

De doelen in de marketingvisie zijn beperkt evalueerbaar: veelal onvoldoende tot matig specifiek (score 1 tot 2), onvoldoende meetbaar (score 1) en onvoldoende tijdgebonden (score 1).

Ook de mate waarin de doelstellingen sturen op maatschappelijke effecten is onvoldoende; sturing vindt plaats op basis van budget (niveau 1) of op activiteitsniveau (niveau 2)

5. Lokaal stimuleringsbeleid 2005-2008

Het lokaal stimuleringsbeleid is een vertaling van het landelijke beleidskader naar lokaal niveau. De nota sluit aan op de landelijke doelstellingen, maar onduidelijk is wat dit betekent op lokaal niveau.

De doelstellingen die voortvloeiend uit het landelijke kader – zijn vrij goed evalueerbaar en resultaatgericht. De specifieke gemeentelijke doelstellingen zijn beperkt evalueerbaar (niveau 1) en onvoldoende resultaatgericht (niveau 1).³²

6. Programmabegroting en Kadernota 2005 en 2006

Naast inhoudelijk beleid zijn in 2005 en 2006 ook een kadernota en een programmabegroting gemaakt.³³ Hierin zijn, in aanvulling op de hiervoor besproken beleidsnota's ook een aantal relevante beleidsdoelen opgenomen. De inhoudelijke beleidsnota's en de programmabegroting / kadernota zijn redelijk consistent met elkaar, doelen uit de programmabegroting en kadernota komen min of meer overeen met de doelen uit de onderliggende beleidsnota's.

³⁰ Bijlage 5, tabel 5.3.

³¹ Bijlage 5, tabel 5.4.

³² Bijlage 5, tabel 5.5.

³³ Bijlage 5, tabellen 5.6 en 5.7.

Een voorbeeld waaruit blijkt dat de programmabegroting en het onderliggende beleid redelijk consistent zijn met elkaar:

Een van de doelstellingen in de programmabegroting van 2006-2009 met betrekking tot jongerenparticipatie:

Het bevorderen van participatie van jongeren op verschillende deelterreinen waardoor de leefbaarheid in de gemeente wordt gestimuleerd. Bijbehorende activiteiten:

- Realiseren jongerenruimtes in nieuw te bouwen multifunctionele centra in Oosterwolde (Moskampweg) en Haulerwijk.
- Jongerenparticipatie facetmatig betrekken bij vorming nieuw beleid.

In de nota 'Naar een beleidskader Welzijn & Onderwijs 2005-2008' staat met betrekking tot jongerenparticipatie:

'Met het beleidsterrein sociaal cultureel werk wordt beoogd belangrijke maatschappelijke effecten te bewerkstelligen middels:

- een sociaal leefbaar klimaat voor alle burgers in Ooststellingwerf
- het realiseren en in stand houden van passende (openbare) voorzieningen voor jongeren en ouderen.'

In het onderzoek is gekeken naar 4 programma's:

Programma 4: Economische structuur (relatie met VTRBO)

Programma 6: Welzijn en volksgezondheid (relatie met Scala en de bibliotheek)

Programma 7: Onderwijs (relatie met Triënte)

Programma 8: Sociale zaken en werkgelegenheid (Scala)

Over het algemeen bevatten zowel de programmabegroting als de kadernota beperkt evalueerbare doelen en zijn ze weinig resultaatgericht. Voorbeelden hiervan treft u aan in bijlage 5.

6 Van beleidsdoelen naar subsidieafspraken

In hoofdstuk 5 is aan de orde gekomen in hoeverre sprake is van beleidsdoelen van de gemeente Ooststellingwerf die een basis zouden kunnen vormen voor subsidieverlening. Dit hoofdstuk gaat in op de wijze waarop beleidsdoelen worden omgezet in subsidieafspraken (paragraaf 6.1). Deze afspraken legt de gemeente vast in een beschikking of in een meerjarige overeenkomst, al dan niet vergezeld van een prestatiecontract. Wil de gemeente subsidies inzetten als doeltreffend en doelmatig instrument, dan is het van belang dat de subsidieafspraken evalueerbaar en resultaatgericht zijn. De evalueerbaarheid van de afspraken komt aan de orde in paragraaf 6.2. De mate van resultaatgerichtheid wordt besproken in paragraaf 6.3.

6.1 Aansluiting van subsidieafspraken op beleidsdoelen

De rekenkamercommissie Ooststellingwerf constateert op basis van de verdiepende casestudy dat de gemeente aansluiting probeert te realiseren tussen beleidsdoelen en subsidie-overeenkomsten. De gemeentelijke doelen waaraan de gesubsidieerde instelling een bijdrage moet leveren zijn opgenomen in de overeenkomst met de instellingen (raamovereenkomst en prestatiecontract). Er is echter niet in alle gevallen een één op één verband te leggen tussen de concrete afspraken in de overeenkomst en het gemeentelijke doel waaraan de instelling dient bij te dragen.

“Er moet een duidelijke ambitie ten grondslag liggen aan de prestatieafspraken. Wat vindt de gemeente belangrijk en welke doelen wil de gemeente bereiken?”³⁴

Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf (VVV)

Er is een raamovereenkomst voor de jaren 2006 tot en met 2008. In deze raamovereenkomst wordt verwezen naar het gemeentelijk doel waaraan de subsidie aan de VTRBO bij dient te dragen:

“Het gemeentelijk doel van de te verschaffen subsidie is het informeren over en het doen ontwikkelen, stimuleren en promoten van activiteiten/ projecten van de VTRBO-leden ten behoeve van toeristen en recreanten in onze gemeenten, ter versterking van de toeristische en recreatieve sector en de economische ontwikkeling van onze gemeente.”³⁵

Recreatie en toerisme zijn speerpunten van het college. Voor de gemeente is het van belang dat het gebied rond Appelscha en omgeving goed gepromoot wordt. De VVV levert daar een bijdrage aan middels haar activiteiten.³⁶

³⁴ Gesprek portefeuillehouders.

³⁵ Raamovereenkomst 2006 tot en met 2008 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf, p. 1.

³⁶ Gesprek ambtelijke organisatie.

In het 'Kaderplan Recreatie en Toerisme Appelscha en omgeving' is als algemene doelstelling opgenomen: 'Het stimuleren van investeringen in de toeristische en recreatieve sector en toename van de werkgelegenheid.'³⁷ Welke rol de VTRBO bij het realiseren van deze doelstelling speelt, is onduidelijk op basis van het kaderplan. De raamovereenkomst vult het kaderplan op dit punt aan.

Een van de uitgangspunten voor de gemeentelijke subsidie aan de VTRBO is dat ook de leden – lokale ondernemers – via contributie financieel bijdragen aan de vereniging. De komende jaren moet de subsidie vanuit de gemeente geleidelijk worden afgebouwd en gelijk getrokken met de bijdrage van de ondernemers.³⁸ De inkomsten uit contributie nemen echter af, waardoor de VTRBO in de financiële problemen komt. Verwacht zou kunnen worden dat dit tot inhoudelijke wijzigingen in de jaarlijkse subsidieafspraken leidt, maar dat is niet het geval; het contract voor 2007 lijkt op het contract van het voorgaande jaar. Wel vraagt de gemeente Ooststellingwerf om een overzicht van de contributie inkomsten en mogelijk leidt dit tot een extra subsidie.³⁹ Ook stimuleert zij de VTRBO om samenwerking met andere VVV's aan te gaan.⁴⁰

Stichting Scala

Ook met Scala heeft de gemeente een raamovereenkomst vastgesteld voor de jaren 2005 tot en met 2008⁴¹. In deze raamovereenkomst wordt verwezen naar het gemeentelijk doel waaraan de subsidie aan Scala dient bij te dragen:

“Het gemeentelijk doel van de te verschaffen subsidie is het doen ontwikkelen, stimuleren, aanbieden en begeleiden van activiteiten ten behoeve van individuen en groepen in de gemeente gericht op de ontplooiing en vorming, de verwerving van een betere maatschappelijke positie en het zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen woon-, werk- en leefsituatie.”

Deze – zeer algemene – doelstelling is niet vastgelegd in een beleidsnota, noch zijn de afzonderlijke elementen te herleiden naar beleidsnota's. De algemeenheid van de doelstelling leidt tot een zeer indirecte koppeling van prestatieafspraken

³⁷ Gemeente Ooststellingwerf, Kaderplan Recreatie en Toerisme Appelscha en Omgeving, p.34

³⁸ Gesprek ambtelijke organisatie.

³⁹ Gesprek ambtelijke organisatie.

⁴⁰ Inmiddels is gebleken dat de VTRBO nauwer gaat samen werken met andere VVV's in de provincie Friesland. Zeven VVV's in Friesland – waaronder de VTRBO- gaan in zee met de Stichting Friese VVV's. Die werkt aan een servicepunt waar diensten kunnen worden afgenomen op het gebied van boekhouding, inkoop en personeel. Bron: Leeuwarder Courant, 10-10-2007.

⁴¹ Raamovereenkomst 2005 tot en met 2008 stichting Scala en gemeente Ooststellingwerf, 7 juni 2005.

aan beleidsdoelen, waardoor prestaties ook moeilijk te interpreteren en daarmee lastig te controleren zijn.⁴²

“Prestatieafspraken komen voort uit beleidsdoelstellingen, maar de beleidsdoelstellingen worden ook geformuleerd op basis van de prestatieafspraken.”⁴³

Overigens sluiten de gemeentelijke doelstellingen goed aan bij de doelen van Scala. Een voorbeeld: het gemeentelijk doel ‘terugdringen onderwijsachterstanden’ wordt vanuit Scala ondersteund door activiteiten voor jeugd- en jongeren als Pyramide, via ontwikkelingsstimuleringsprogramma’s als Opstap en Opstapje en via buurtnetwerken jeugdhulpverlening.

Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân

Drie gemeenten in Zuidoost Friesland, Opsterland, Ooststellingwerf en Weststellingwerf, hebben sinds 2005 de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de subsidiëring van de bibliotheek vastgelegd in een convenant.⁴⁴ Op basis van dit convenant hebben de drie gemeenten een ‘overeenkomst budgetfinanciering’ afgesloten met de Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân voor de jaren 2005 tot en met 2008⁴⁵. De gemeente Ooststellingwerf is coördinerende gemeente en treedt vanuit die hoedanigheid in overleg met de stichting over het beleidsplan, de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag van de stichting. Elke afzonderlijke gemeente koppelt aan de meerjarige overeenkomst een jaarlijks prestatiecontract. De meerjarige overeenkomst budgetfinanciering grijpt terug op het gemeentelijk doel van de te verschaffen subsidie. Er wordt verwezen naar een doelstelling in de beleidsbegroting van de gemeente:

“Het in stand houden van een voorziening, waardoor boeken en andere media toegankelijk gemaakt worden voor de bevolking, teneinde de kwaliteit van het maatschappelijke en culturele leven te bevorderen.”

“Het gemeentelijke doel van de te verschaffen subsidie is het, middels het in stand houden van het bibliotheekwerk, toegankelijk maken en stimuleren van het gebruik van informatiedragers in de ruimste zin.”⁴⁶

Het beleid voor de bibliotheek is rechtstreeks terug te vinden in de Nota Kunst en Cultuur, bij het onderdeel Media en Letteren.⁴⁷ Zo is een van de doelstellingen:

⁴² Gesprek ambtelijke organisatie en gesprek portefeuillehouder.

⁴³ Gesprek ambtelijke organisatie.

⁴⁴ Convenant ten behoeve van Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân, december 2005.

⁴⁵ Overeenkomst budgetfinanciering 2005 tot en met 2008, Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân en gemeente Ooststellingwerf, Opsterland en Weststellingwerf, december 2005

⁴⁶ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân, november 2006, p.1 en p.2.

⁴⁷ Nota Kunst en Cultuur. Een wervend kunstbeleid 2006-2009, p.15.

“De bibliotheekvoorziening moet uitgroeien tot een centrum voor informatie, cultuur en educatie.” Daarmee sluiten de doelen uit de overeenkomst goed aan op de beleidsdoelen van de gemeente Ooststellingwerf.

Triënte

Tot 2004 viel de verantwoordelijkheid voor het openbaar primair onderwijs rechtstreeks onder de gemeente Ooststellingwerf. In 2004 is het openbaar primair onderwijs verzelfstandigd. Sindsdien fungeert een Bestuurscommissie als partner van de gemeente. Voor de jaren 2005 tot en met 2007 zijn afspraken gemaakt tussen de Bestuurscommissie en de gemeente over een budgetfinanciering. De afspraken zijn vastgelegd in een statuut⁴⁸. In 2006 is besloten de Bestuurscommissie Triënte om te vormen tot een stichting, waarmee het openbaar primair onderwijs uiteindelijk een privaatrechtelijk karakter moet gaan krijgen, gelijk aan andere schoolbesturen in de gemeente. In een overgangsperiode, die loopt van 2008 tot 2012, krijgt de (vanaf dan Stichting) Triënte financiële ondersteuning van de gemeente in de vorm van een ‘bruidsschatregeling’. Vanaf 2012 dient Triënte zelfstandig tot een sluitende begroting te komen, zonder dat daarbij gemeentelijke financiën zijn betrokken.⁴⁹

De beschikbare stukken geven geen zicht op de beleidsdoelen en de daaruit voortvloeiende afspraken en voorwaarden waaronder Triënte aanspraak maakt op de budgetfinanciering. Het statuut dat vorm geeft aan het meerjarig budgetcontract tussen de Bestuurscommissie Triënte en de gemeente Ooststellingwerf bevat (indirect) een beleidsdoel. Dit is gekoppeld aan de wettelijke taakstelling voor de gemeente met betrekking tot het openbaar onderwijs.

“De gemeente garandeert de kwaliteit en de continuïteit van de van gemeentewege te verstrekken dienstverlening aan het openbaar primair onderwijs in Ooststellingwerf.”⁵⁰

6.2 Evalueerbare subsidieafspraken

Evalueerbare subsidieafspraken zijn specifiek, meetbaar en tijdgebonden (zie bijlage 3, onderdeel B).

Specifiek ⇒ Is de afspraak helder en eenduidig te interpreteren?

Meetbaar ⇒ Op basis van welke concrete indicatoren wordt bepaald of aan de afspraken voldaan wordt?

Tijdgebonden ⇒ Wanneer dienen de afspraken gerealiseerd te zijn?

⁴⁸ Statuut Bestuurscommissie Triënte en gemeente Ooststellingwerf 2005 tot en met 2007, februari 2005.

⁴⁹ Triënte, *Van Bestuurscommissie naar Stichting. Bruidsschatregeling*, oktober 2006.

⁵⁰ Statuut Bestuurscommissie Triënte en gemeente Ooststellingwerf 2005 tot en met 2007, februari 2005, p.1.

De rekenkamercommissie Ooststellingwerf stelt vast dat de subsidieafspraken in veel gevallen relatief weinig evalueerbaar zijn. De subsidieafspraken met de bibliotheek vormen hierop een uitzondering.

Evalueerbaarheid waarderingssubsidies

Uit de quick scan is gebleken dat de gemeente Ooststellingwerf weinig evalueerbare subsidieafspraken maakt met instellingen die een waarderingssubsidie toegekend krijgen. Vaak wordt in de beschikking voor een waarderingssubsidie een bedrag toegekend voor een project of een activiteit zonder dat gespecificeerd is wat de activiteit precies inhoudt, hoeveel mensen uit de doelgroep bereikt moeten worden, hoe vaak de activiteit plaats zou moeten vinden en wanneer.⁵¹

Evalueerbaarheid (meerjarige) budgetsubsidies

De vier verdiepingsdossiers hebben alle de vorm van budgetsubsidies, waarvoor een meerjarige overeenkomst tussen de instelling en gemeente wordt gesloten. Jaarlijks wordt – als afgeleide van de meerjarige afspraken – een prestatiecontract opgesteld waarin de subsidieafspraken tussen instelling en gemeente zijn vormgegeven.⁵² De prestatiecontracten van de VTRBO en Stichting Scala bevatten beperkt evalueerbare doelstellingen. De subsidieafspraken tussen de gemeente en de Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân vormen een positieve uitzondering en zijn over het algemeen goed evalueerbaar. We bespreken de vier instellingen in meer detail.

VTRBO (VVV)

De jaarlijkse prestatieafspraken die de gemeente Ooststellingwerf met de VTRBO (VVV) maakt zijn beperkt evalueerbaar (ziebijlage 6). De omschreven basisprestaties zijn – enkele uitzondering daargelaten – weinig specifiek en meetbaar. Aangezien de afspraken gelden voor één jaar, scoren de prestaties wel goed op het aspect tijdgebondenheid. Deze basisprestaties zijn gedurende de looptijd van de meerjarige subsidies, nauwelijks aan wijzigingen onderhevig. Naast deze basisafspraken bevat het prestatiecontract 'specifieke inspanningsverplichtingen voor 2007'. Deze zijn vrij goed evalueerbaar (zie bijlage 6).

Voorbeeld hiervan vormt het te realiseren foldersteunpunt in Ooststellingwerf: een afspraak waarvan de reikwijdte helder is (specifiek: er dient een foldersteunpunt te komen), waarvan achteraf objectief kan worden vastgesteld of het gerealiseerd is (meetbaar: er is een foldersteunpunt of niet) en waarvan

⁵¹ De dossiers die in het kader van de Quick scan bekeken zijn, zijn uitsluitend waarderings- en budgetsubsidies. Er is één projectsubsidie beoordeeld: de subsidie aan de Muziekfederatie Ooststellingwerf in 2005. Paragraaf 4.2 beperkt zich tot de evalueerbaarheid van waarderings- en budgetsubsidies.

⁵² Met uitzondering van Triënte, waarvan alleen het statuut beschikbaar is (de overeenkomst tussen gemeente en bestuurscommissie die geldt tussen 2005 en 2008).

duidelijk is wanneer het dient te zijn gerealiseerd (tijdgebonden: het foldersteunpunt dient in 2007 gerealiseerd te worden). Deze inspanningsverplichting sluit bovendien aan bij de door de gemeente geformuleerde prioriteit die de VVV dient te geven aan de 'baliefunctie' (breed netwerk voor informatieverschaffing).⁵³

STICHTING SCALA

Ook de jaarlijkse prestatieafspraken die de gemeente met de Stichting Scala maakt zijn beperkt evalueerbaar (zie bijlage 6). De omschreven uitvoeringsprestaties zijn matig tot vrij goed specifiek te noemen, maar onvoldoende (tot hooguit matig) meetbaar. Onhelder blijft hoe de kern van de prestatieafpraak gemeten moet worden.

Een voorbeeld is het 'Nescio'-traject. Scala coördineert het traject en voert activiteiten uit, met als doel: het stabiliseren en zo mogelijk verbeteren van de leefsituatie van cliënten en het verminderen van de door hen veroorzaakte overlast.

Echter, wanneer is de overlast veroorzaakt door cliënten in het 'Nescio' traject voldoende verminderd (mensen die geen hulp meer vinden in de reguliere hulpverleningstrajecten, onder andere dak- en thuislozen)?⁵⁴

In de in het kader van dit onderzoek gevoerde gesprekken wordt duidelijk dat zowel gemeente als de stichting zelf beseffen dat de onderlinge afspraken nog onvoldoende 'SMART' zijn geformuleerd. De afdeling WelZOn zet daarin jaarlijks verbeterstappen in samenwerking met Scala.⁵⁵ Zo levert Scala sinds enige jaren prognoses van deelnemersaantallen, bezoekersaantallen, aantal ter bereiken gezinnen, jongeren etc. aan. Deze overzichten worden tot nu toe niet verwerkt in de jaarlijkse prestatieafspraken, maar de gemeente en Scala hebben de intentie om dat vanaf volgend jaar wel te gaan doen.⁵⁶

STICHTING BIBLIOTHEKEN ZUIDOOST FYSLÂN (SBZO)

De jaarlijkse prestatieafspraken die de gemeente met de SBZO maakt zijn goed evalueerbaar. De afspraken hebben een eenduidige en heldere ambitie en de

⁵³ Zie het prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en Gemeente Ooststellingwerf, p. 4.

⁵⁴ Prestatiecontract 2006 Stichting Scala, p. 2 -3.

⁵⁵ Gesprek medewerkers afdeling Welzon, individuele gesprekken portefeuliehouders en individuele gesprekken instellingen.

⁵⁶ De Stichting Scala geeft hierbij als kanttekening aan dat subsidieafspraken uitsluitend betrekking moeten hebben op zaken waar de instelling zélf invloed kan uitoefenen. Het terugdringen van het aantal hangjongeren is van vele factoren afhankelijk, waaronder de activiteiten van Scala. Scala kan wel aangeven dat er een x-aantal gezinnen met 'problematische jongeren' begeleid worden in een jaar waarvan 90% succesvol afgerond dient te worden, of een x-aantal deelnemers aan een opvoedcursus voor ouders van pubers.

reikwijdte is helder (specifiek). De afspraken bevatten veelal ook een kwantitatieve aanduiding van het te behalen resultaat (meetbaar).

Een voorbeeld van een goed evalueerbare doelstelling op het onderdeel 'bereik': "De stichting draagt zorg voor een beleid waarmee een bereik van 60% van de inwoners in de gemeente tot 18 jaar wordt bereikt." (zie bijlage 6).⁵⁷

Daar waar voor de VTRBO de specifieke inspanningsverplichtingen juist hoger scoren op evalueerbaarheid dan veel van de overige (meerjarige) afspraken, is het opvallend dat in het prestatiecontract met de bibliotheek expliciet wordt aangegeven dat de inspanningsverplichtingen veelal niet evalueerbaar worden geformuleerd⁵⁸. Het betreft doelen en activiteiten waaraan de stichting "bij voortdurende aandacht zal besteden, zonder dat die echter in meetbare termen worden uitgedrukt en zonder dat hiervoor een extra budget beschikbaar wordt gesteld en zonder dat dit een korting tot gevolg heeft." Een voorbeeld van een niet-evalueerbare inspanningsverplichting is: "De stichting zal waar mogelijk en nodig activiteiten ontwikkelen dan wel ondersteuning bieden aan activiteiten van derden op het gebied van cultuur, sociaal-cultureel werk, educatie, maatschappelijke bewustwording en sociale vernieuwing." (Niet specifiek, niet meetbaar.)⁵⁹

Vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat het eenvoudiger is om voor het werk van de bibliotheek evalueerbare afspraken te maken dan voor bijvoorbeeld de Stichting Scala. Dit heeft te maken met de aard van de afspraken. Voor de bibliotheek gelden concrete prestatieafspraken over het aanbod (bijvoorbeeld het aantal boeken) en het bereik (bijvoorbeeld de uitleenfrequentie voor studieboeken). Voor de activiteiten van Stichting Scala zou het moeilijker zijn dit soort meetbare indicatoren te formuleren.⁶⁰

De rekenkamercommissie constateert overigens dat niet alle prestatieafspraken met de bibliotheek evalueerbaar en resultaatgericht zijn geformuleerd. In het prestatiecontract van 2006 is bijvoorbeeld afgesproken dat de bibliotheek kennismaking- en leesbevorderingactiviteiten aan basisscholen aanbiedt. Hierbij is niet geëxpliciteerd om hoeveel activiteiten het gaat, welke activiteiten worden beoogd en hoeveel basisscholen moeten worden bereikt.

TRIËNTE

Van Triënte is uitsluitend een statuut beschikbaar – in wezen gelijk aan de raamovereenkomst zoals de overige drie instellingen die kennen. Er zijn geen jaarlijkse prestatieafspraken beschikbaar (of een ander, op het statuut gebaseerd document dat inzicht geeft in jaarlijkse subsidieafspraken, eisen of voorwaarden). De rekenkamercommissie kan derhalve geen uitspraken doen over mate van evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid. Respondenten geven aan dat er wel

⁵⁷ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuidoost Frylân, p. 2.

⁵⁸ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuidoost Frylân, p.3, paragraaf 2.

⁵⁹ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuidoost Frylân, p. 3.

⁶⁰ Gesprek medewerkers afdeling Welzon.

jaarlijkse afspraken worden gemaakt in het bestuurlijk overleg tussen instelling en gemeente.

De gemeente en de instelling zelf zijn van mening dat er nog winst te behalen is in het gestructureerd en evalueerbaar uitwerken van subsidieafspraken. De beleidsdoelen van de gemeente zijn bijvoorbeeld weergegeven in het Lokaal Stimuleringsbeleid (zie hoofdstuk 3). Beleidsintenties staan daarin centraal. Deze gaan vooralsnog onvoldoende vergezeld van concrete en meetbare uitvoeringsafspraken.⁶¹

6.3 Resultaatgerichte subsidieafspraken

De rekenkamercommissie Ooststellingwerf constateert dat de subsidieafspraken onvoldoende gericht zijn de te bereiken uitvoeringsprestaties en (maatschappelijke) effecten. Subsidieafspraken die in het kader van de verdiepende fase van het onderzoek onder vier instellingen bekeken zijn, zijn veelal gericht op globale activiteiten (niveau 2), een daarmee weinig resultaatgericht. De afspraken die de gemeente Ooststellingwerf in het prestatiecontract met de bibliotheek maakt stelt de gemeente – meer dan bij de andere onderzochte instellingen – in staat om te sturen op een evalueerbaar eindresultaat (niveau 5). Voor de vier instellingen betekent dit in het kort:

- 1 **VTRBO (VVV):** het merendeel van de prestatieafspraken beperken zich tot een omschrijving van globale activiteiten en zijn daarmee weinig resultaatgericht. In een enkel geval is sprake van een concreet en meetbaar eindresultaat als gevolg van de uit te voeren activiteiten (niveau 4).
- 2 **Stichting Scala:** vrijwel alle prestatieafspraken beperken zich tot een omschrijving van globale activiteiten en zijn daarmee weinig resultaatgericht. In een enkel geval is slechts sprake van het ter beschikking stellen van subsidiegelden, zonder dat daaraan enige specifieke activiteit kan worden ontleend. (Dit geldt bijvoorbeeld voor de omschrijving van het Opbouwwerk, waarbij uit de omschrijving niets kan worden afgeleid over de aard van de activiteiten – zie bijlage 6) Enkele specifieke inspanningsverplichtingen die de Stichting Scala dient te realiseren in 2006 krijgen een hoge score op resultaatgerichtheid. Een voorbeeld vormt de nulmeting die Scala dient uit te voeren in 2006, een meting waarmee de stichting inzicht geeft in de bestaande prestaties en de wijze waarop deze gemeten worden.
- 3 **Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân (SBZO):** het merendeel van de prestatieafspraken geeft een goed zicht op de beoogde resultaten. De gemeente(raad) kan bij deze instelling goed sturen op een evalueerbare uitvoeringsprestatie. Een voorbeeld: “De stichting draagt zorg voor een beleid dat resulteert in een aanbod waarvan minimaal 30% bestaat uit studie- of informatieve boeken.”
- 4 **Triënte:** de resultaatgerichtheid kan objectief niet goed worden vastgesteld, aangezien er geen prestatieafspraken zijn vastgelegd (zie paragraaf 4.2). De instelling zelf geeft echter aan dat er nog relatief weinig op resultaten gestuurd wordt. Positieve uitzondering is bijvoorbeeld de monitor voor de

⁶¹ Individuele gesprekken portefeuillehouders, individuele gesprekken instellingen.

prestaties voor kinderen. Dit gemeentelijke initiatief stuurt gericht op kwaliteit van het onderwijs, in relatie tot de inzet van het budget. De gemeente Ooststellingwerf was daarin een voorloper; inmiddels is de monitor overgenomen door de provincie.

Evalueerbaarheid als voorwaarde voor resultaatgerichtheid

Evalueerbare doelen vormen een noodzakelijke voorwaarde voor resultaatgerichte doelen, maar een evalueerbaar geformuleerd doel vormt géén garantie voor een hoge mate van resultaatgerichtheid. Een voorbeeld van een prestatieafspraken met een instelling die hoog scoort op evalueerbaarheid, maar relatief laag op resultaatgerichtheid is een voorbeeld van de Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân: “De stichting draagt zorg voor een zodanig aanbod dat de algemene uitleenfrequentie niet minder dan 4,5 bedraagt (= het gemiddeld aantal malen dat een boek per jaar wordt uitgeleend).” Deze afspraak is goed evalueerbaar, want:

- goed specifiek, want eenduidig en goed afgebakend;
- goed meetbaar, want de kwantitatieve aanduiding is werkelijk vast te stellen;
- goed tijdgebonden, want maakt deel uit van de prestatieafspraken voor één jaar (2007);

maar deze afspraak is niet meer dan redelijk resultaatgericht (score 3), aangezien de omschrijving niet verder komt dan een gekwantificeerde uitvoeringsprestatie, zonder kwaliteitseis of direct maatschappelijk eindresultaat van de uitvoering.

Betrokken ambtenaren en portefeuillehouders noemen twee redenen zijn waarom subsidies niet altijd gepaard gaan met voldoende resultaatgerichte afspraken. Ten eerste geldt voor sommige instellingen dat het maatschappelijk belang van de instelling dusdanig groot is, dat de gemeente het voortbestaan van de instelling per definitie wil waarborgen. “Subsidies zijn een belangrijk middel om een instelling in stand te houden. Het stopzetten van een subsidie kost werkgelegenheid en gaat ten koste van de sociale infrastructuur. Met het subsidiëren van instellingen worden ook dit soort belangen gediend”.⁶²

Dit geldt bijvoorbeeld voor de stichting Scala. De raad geeft aan dat de gemeente formeel de samenwerking met Scala geheel of op onderdelen zou kunnen beëindigen, bijvoorbeeld wanneer Scala niet voldoet aan kwalitatieve en kwantitatieve prestatieafspraken. Maar: “Praktisch komt de gemeente er bijna niet van af. Scala is een club binnen deze gemeente. [...] De gemeente wilde niet met allerlei kleine partijen afzonderlijke subsidieafspraken maken en heeft een welzijnskoepel ingesteld. De gemeente heeft ervoor gekozen veel activiteiten

⁶² Gesprek ambtelijke organisatie en gesprekken met portefeuillehouders. Ook in het groeps gesprek met raadsleden, waarin opgemerkt wordt dat de gemeente er belang bij heeft dat er een zekere basis aan welzijnsactiviteiten binnen de gemeentegrenzen verzorgd wordt via een vaste partner, is dit aan de orde geweest.

onder te brengen binnen deze club, waardoor Scala een monopoliepositie heeft gekregen.”⁶³

Ten tweede geldt dat voor sommige instellingen het niet de gemeente, maar een andere overheidslaag is, die de voorwaarden en eisen bij een subsidie stelt. Dit geldt bijvoorbeeld voor de rijks gelden die met het Onderwijsachterstandenbeleid gepaard gaan en die voor een deel de activiteiten en resultaten van de Stichting Scala sturen.⁶⁴ Het geldt ook voor de VTRBO, die zich bijvoorbeeld wat betreft de verkoop van Irischeques en routekaarten dient te conformeren aan de eisen die vanuit de VVV Nederland gesteld worden aan de formules van VVV-vestigingen.⁶⁵

De rekenkamercommissie heeft geen offertes aangetroffen waaruit de vraag vanuit de gemeente en het aanbod vanuit de instellingen is gebleken. De prestatieafspraken komen in onderling bestuurlijk overleg tot stand.⁶⁶ Voor de gehele onderzoeksperiode (2005-2006) was met de 4 instellingen een raamovereenkomst gesloten.

⁶³ Groepsgesprek raadsleden.

⁶⁴ Gesprekken ambtelijke organisatie.

⁶⁵ Gesprekken ambtelijke organisatie.

⁶⁶ Gesprekken ambtelijke organisatie.

7 Informeren, evalueren en bijsturen

Dit hoofdstuk gaat in op de mate waarin het gemeentebestuur in staat is om de subsidieafspraken en subsidierelaties met de instellingen te evalueren en bij te sturen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de gemeente zicht heeft op de prestaties van de gesubsidieerde instellingen. Paragraaf 7.1 beantwoordt daarom eerst de vraag in hoeverre de gesubsidieerde instellingen verantwoording afleggen over de bereikte resultaten. Vervolgens handelt paragraaf 7.2 over de wijze waarop het college op basis van de verantwoording van de gesubsidieerde instellingen periodiek de subsidierelaties en/ of subsidieafspraken evalueert en bijstuurt .

7.1 Verantwoording door de gesubsidieerde instellingen

De rekenkamercommissie constateert dat er grote verschillen zijn in de wijze waarop gesubsidieerde instellingen verantwoording afleggen over de besteding van de door hen ontvangen subsidiegelden. De gemeente Ooststellingwerf stelt weinig/ geen eenduidige eisen over de vorm en inhoud van de verantwoordingsinformatie van de instellingen.

De ASVO 2004 schrijft weliswaar voor dat instellingen verantwoording moeten afleggen over de geleverde prestaties en/ of activiteiten, maar hierin bestaan grote verschillen. Voor het ontvangen van waarderingssubsidies hoeven instellingen geen verantwoording af te leggen. Het college stelt waarderingssubsidies gelijktijdig vast met de verlening ervan.⁶⁷ Instellingen die een (meerjarige) projectsubsidie of budgetsubsidie ontvangen zijn wel verplicht verantwoording af te leggen. Verantwoording geschiedt door middel van een schriftelijk verslag met een beschrijving van de aard en omvang van de activiteiten waarvoor subsidie werd verleend. Ook moet het verslag een vergelijking bevatten tussen de nagestreefde en gerealiseerde doelstellingen (zie ook hst 2).⁶⁸

In hoofdstuk 4 constateerde de rekenkamercommissie dat er geen eenduidige regels zijn voor de verantwoordingsinformatie van gesubsidieerde instellingen. Dit is terug te zien in de wijze waarop instellingen feitelijk verantwoording af leggen. De rekenkamercommissie ziet grote verschillen in de kwantiteit en kwaliteit van de verantwoordingsinformatie van instellingen.

In de quick scan bleek dat voor een aantal grote instellingen geen verantwoordingsinformatie aanwezig was, terwijl dit gezien de aard van de subsidie wel vereist was. Onduidelijk is of dit betekent dat de instellingen geen

⁶⁷ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 30.

⁶⁸ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 26 en art. 27.

verantwoordingsinformatie hebben geleverd of dat de informatie niet in het gemeentearchief is terug te vinden dan wel opgeslagen.⁶⁹

Er zijn aanzienlijke verschillen in de vorm van de jaarverslagen van de grote instellingen. Er bestaan bijvoorbeeld grote verschillen in de mate waarin de instellingen hun prestaties zichtbaar maken in gekwantificeerde en dus meetbare eenheden.⁷⁰

Ook geven de jaarverslagen van de instellingen over het algemeen geen duidelijk overzicht van de prestatieafspraken en de mate waarin deze afspraken zijn nagekomen. Een aantal ambtelijke beleidsmedewerkers gaf aan dat het 'soms een hele puzzel is' om op basis van de verantwoordingsinformatie van de instellingen na te gaan in hoeverre de prestatieafspraken zijn gerealiseerd.⁷¹

In het jaarverslag 2005 van Scala wordt in ieder hoofdstuk voor een inspanningsverplichting beschreven welke activiteiten zijn ontplooid. De activiteiten worden afgezet tegen de activiteiten in 2004. In 2005 organiseerde Scala bijvoorbeeld 37 activiteiten voor jongeren. In 2004 waren dat nog 70 activiteiten. Het is echter onduidelijk op welke wijze deze cijfers moeten worden geïnterpreteerd. Zo roepen de cijfers verschillende vragen op. Waarom werden bijvoorbeeld minder activiteiten georganiseerd? In hoeverre werd met het organiseren van deze activiteiten voldaan aan de gemaakte prestatieafspraken?

De jaarverslagen zijn niet de enige manier waarop grote instellingen verantwoording afleggen. In de prestatieafspraken met de grote instellingen heeft de gemeente Ooststellingwerf vastgelegd dat er minstens één maal per jaar bestuurlijk overleg wordt gevoerd. In de praktijk hebben de portefeuillehouders op verschillende momenten per jaar overleg met de besturen van de instellingen.⁷²

- Het aantal bestuurlijke overleggen dat jaarlijks met de instellingen plaatsvindt verschilt per jaar en per instelling.⁷³
- Doorgaans wordt een schriftelijk verslag gemaakt van het tussentijds overleg tussen de gemeente en de instellingen.
- Naast het bestuurlijk overleg hebben bestuurders van de gesubsidieerde instellingen dikwijls contact met de ambtelijke beleidsmedewerkers.⁷⁴

⁶⁹ Het zwembad Haulwelle ontvangt bijvoorbeeld een budgetsubsidie, maar voor 2006 hebben we hiervoor geen verantwoordingsinformatie aangetroffen. Dit geldt ook voor de Muziekfederatie Ooststellingwerf. Deze instelling ontvangt een meerjarige projectsubsidie, waarvoor het jaar 2005 geen verantwoordingsinformatie beschikbaar was.

⁷⁰ Vergelijk jaarverslag Scala 2005 en jaarverslag Triënte 2005.

⁷¹ Gesprekken ambtelijke organisatie.

⁷² Individuele gesprekken met portefeuillehouders.

⁷³ Gesprekken ambtelijke organisatie, individuele gesprekken vertegenwoordigers instellingen.

⁷⁴ Gesprekken ambtelijke organisatie, individuele gesprekken vertegenwoordigers instellingen.

7.2 Evalueren en bijsturen

De ASVO 2004 maakt het mogelijk voor de gemeente om instellingen af te rekenen indien zij de gemaakte prestatieafspraken niet nakomen. Als de instelling bijvoorbeeld minder activiteiten realiseert dan is aangegeven in het activiteitenplan kan de gemeente bij de vaststelling een evenredige korting toepassen.⁷⁵

De afgelopen jaren is het vrijwel nooit voorgekomen dat een instelling werd verplicht (een deel van) het subsidiebedrag terug te geven omdat prestatieafspraken onvoldoende waren nagekomen.⁷⁶

Een uitzondering hierop is de Stichting Welzijn Ouderen Ooststellingwerf (SWOO). In 2007 besloot het gemeentebestuur de subsidierelatie met deze instelling te beëindigen. De aanleiding hiervoor was dat het grootste gedeelte van de subsidiebedrag werd besteed aan overheadkosten. Bovendien kon met de invoering van de WMO een groot deel van de activiteiten worden ondergebracht bij een andere instelling.

Toch is dit voorbeeld een uitzondering in de uitvoering van het subsidiebeleid van de gemeente, waarin instellingen zelden worden afgerekend. Dit komt ondermeer doordat de gemeente over het algemeen tevreden is over de prestaties van de grotere instellingen.⁷⁷ Bovendien wordt tijdens tussentijds overleg prestatieafspraken soms bijgesteld, bijvoorbeeld wanneer door bepaalde ontwikkelingen afspraken niet nagekomen kunnen worden.

Dat de gemeente de instellingen zelden afrekenen heeft ook te maken met het feit dat prestatieafspraken onvoldoende SMART worden geformuleerd. Doordat de afspraken onvoldoende evalueerbaar en resultaatgericht zijn, worden zij vrijwel altijd nagekomen⁷⁸ en is er doorgaans geen concrete aanleiding om te subsidierelatie met een instelling te heroverwegen.

⁷⁵ Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene Subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, art. 32 sub 5.

⁷⁶ Gesprekken ambtelijke organisatie, individuele gesprekken beleidsmedewerkers, gesprekken portefeuillehouders.

⁷⁷ Gesprekken portefeuillehouders, individuele gesprekken met vertegenwoordigers instellingen.

⁷⁸ Individuele gesprek portefeuillehouder.

Ook kiest de gemeente er bewust voor door middel van subsidies het voortbestaan van sommige instellingen te waarborgen. Het stopzetten van subsidies betekent in de meeste gevallen dat een instelling niet kan blijven voortbestaan. Daarmee krijgt het beëindigen van een subsidierelatie een sterk politieke lading, waarbij emoties een grote rol spelen.⁷⁹ Het beëindigen van een subsidierelatie kan er bijvoorbeeld toe leiden dat arbeidsplaatsen verdwijnen. Daardoor wordt de afweging lastiger. Daar komt bij dat met sommige instellingen een historische relatie is gegroeid. De gemeente ziet veel instellingen als een logische partner om bepaalde activiteiten te ontplooiën. Een voorbeeld hiervan is de VTRBO . De gemeente hecht grote waarde aan het in standhouden en bevorderen van toerisme en recreatie en vindt dat daarbij een VVV 'hoort'.⁸⁰

⁷⁹ Groepsgesprek raadsleden, individuele gesprekken portefeuillehouders.

⁸⁰ Gesprekken ambtelijke organisatie, gesprekken portefeuillehouders.

8 Sturende en controlerende rol van de raad

Dit hoofdstuk behandelt de vraag in hoeverre het college verantwoording aflegt aan de raad over de resultaten van de verstrekte subsidies. Centraal staat de mate waarin de informatievoorziening aan de raad adequaat is (relevant en tijdige), zodat de raad zijn politiek sturende en controlerende rol naar behoren in kan vullen.

8.1 Adequate informatievoorziening

De rekenkamercommissie constateert dat het college de raad *in de ogen van de raad* onvoldoende informeert over het proces van subsidieverstrekking, de eisen aan en de prestaties van de gesubsidieerde instellingen.

Binnen de gemeente Ooststellingwerf bestaan geen afspraken met betrekking tot de informatievoorziening over subsidies aan de raad. Dit heeft tot gevolg dat een eenduidige en gestructureerde manier van informatievoorziening tussen raad en college ontbreekt. Zo worden de prestatieafspraken van de VTRBO wél en die van Scala niet aan de raad (ter kennisname) voorgelegd. Bij de ambtelijke organisatie bestaat behoefte om hierover afspraken te maken.⁸¹

Raadsleden zijn van mening dat zij in het algemeen te weinig informatie krijgen over de inzet van subsidies. Ook enkele portefeuillehouders zijn van mening dat er frequenter (financiële) informatie verstrekt dient te worden richting de raad over subsidies, geredeneerd vanuit de doelen die de gemeente ermee wil bereiken.⁸²

De meningen over de wijze waarop de informatievoorziening tussen raad en college met betrekking tot subsidies plaats zou moeten vinden, lopen uiteen. De discussie richt zich met name op de prestatieafspraken met de grotere instellingen en de mate waarin de raad hierover moet worden geïnformeerd.

De raad wil meer informatie over de structurele subsidies en de wijze waarop meerjarige overeenkomsten worden aangepast aan actuele situaties. Raadsleden geven aan dat een goed overzicht van de subsidies aan de instellingen ontbreekt en dat zij zelf in de jaarverslagen van de grote instellingen moeten zoeken welke prestaties zijn geleverd. Er is geen eenduidig overzicht van de gemaakte afspraken en in welke mate de afspraken/ prestaties zijn gerealiseerd.⁸³ Hierdoor kunnen raadsleden onvoldoende beoordelen of de subsidie bijdraagt aan het bereiken van een bepaald maatschappelijk effect. De raad ziet wel een stijgende lijn in de kwaliteit van de rapportages en stukken over het subsidiebeleid. De rapportages stellen de raad “steeds beter in staat kritische vragen te stellen aan het college”.⁸⁴

⁸¹ Gesprekken ambtelijke organisatie.

⁸² Individuele gesprekken portefeuillehouders.

⁸³ Groepsgesprek met raadsleden.

⁸⁴ Groepsgesprek met raadsleden.

Ook met betrekking tot de kleinere (waarderings-) subsidies heeft de raad geen zicht op de afspraken en de effecten. De informatie die de raad ontvangt hierover is zeer summier. Veelal krijgen raadsleden indirect via de B en W verslagen informatie hierover.⁸⁵ De raad wil met betrekking tot deze incidentele subsidies informatie op geaggregeerd niveau; er is geen behoefte aan informatie over iedere incidentele subsidie afzonderlijk.

Voor alle vier de instellingen uit de casestudy geldt dat de raad minimaal en passief wordt geïnformeerd. Het college (de ambtelijke organisatie) legt jaarverslagen, jaarrekeningen en (in het geval van VTRBO) ook de prestatieafspraken ‘ter kennisneming’ voor aan de raad (via de agendacommissie).

Voor Triënte is de omvorming van bestuurscommissie naar stichting aan de raad voorgelegd. Over de informatievoorziening met betrekking tot de totstandkoming van de bestuurscommissie is geen informatie te herleiden.

De raad zelf lijkt weinig ‘mondig’ over de informatiebehoefte. Ambtelijk betrokkenen geven aan dat de raad weinig vragen stelt over subsidies in het algemeen of de subsidierelatie met een instelling in het bijzonder. Dit bleek ook uit het gesprek met raadsleden.

8.2 Sturing door de raad

De rekenkamercommissie constateert dat de gemeenteraad niet bijstuurt in de subsidieafspraken met de instellingen.

Raadsleden zijn van mening dat zij – op basis van de huidige informatievoorziening – onvoldoende in staat zijn om hun controlerende rol adequaat uit te oefenen. Om te kunnen sturen hebben zij meer zicht nodig op de prestaties van de instellingen.⁸⁶

Respondenten zien hierin een spanningsveld: enerzijds is inzicht in afspraken en prestaties nodig voor de raad om te kunnen bijsturen, anderzijds neigt dergelijke informatie snel naar uitvoeringsinformatie, die een raad die op kaders wil sturen, niet zou moeten willen hebben.⁸⁷

⁸⁵ Groepsgesprek met raadsleden.

⁸⁶ Groepsgesprek met raadsleden.

⁸⁷ Gesprekken ambtelijke organisatie.

9 Reactie van college van B & W

Op 26 november 2007 ontving de rekenkamercommissie het navolgende commentaar op het rapport van bevindingen:

1. Inleiding

Het college van Burgemeester en Wethouders van de Gemeente Ooststellingwerf waardeert het bijzonder dat het rapport “subsidies als beleidsinstrument” is verschenen.

Dit rapport bevat een aantal constatering die passen bij de vooruitzichten die het college zich ten doel heeft gesteld bij de uitvoering van het subsidiebeleid. Het rapport geeft een duidelijke weergave van de punten die aandacht behoeven om tot een doelmatig en doeltreffende uitvoering van het subsidiebeleid te komen.

2. Algemene opmerkingen.

Het voornemen van de Rekenkamercommissie om een onderzoek te verrichten naar het gemeentelijk subsidiebeleid is voor de gemeente Ooststellingwerf op een geschikt tijdstip gekomen. Bij de totstandkoming van de Algemene Subsidieverordening 2004 is bepaald dat er na 3 jaar een evaluatie moest plaatsvinden. Dit onderzoek is in februari 2007 gestart en de uitkomsten hiervan zijn inmiddels bekend. Dit houdt in dat er een compleet en volledige evaluatie heeft plaatsgevonden, waarin alle aspecten omtrent het subsidiebeleid zijn meegenomen. Bij beide onderzoeken is samengewerkt tussen beide partijen om tot een goed eindresultaat te komen. Beide partijen hebben elkaar gesteund tijdens de onderzoeksfase.

Bij de totstandkoming van de ASVO 2004 zijn er een aantal uitgangspunten gesteld waarmee de gemeente tracht om bepaalde aspecten omtrent de uitvoering van de subsidieverordening een betere houvast te geven. De uitgangspunten zijn:

- Inbouwen van financiële prikkels voor uitvoeringsinstellingen;
- Bevorderen van een integrale aanpak;
- Doeltreffend en doelmatig werken;
- In beeld brengen van de gemeentelijke beleidsvrijheid;
- Bevorderen van een doelmatige inzet van middelen.

Bij de uitvoering van het subsidiebeleid staan deze aandachtspunten centraal. Hiermee wordt in zekere zin al uitvoering gegeven aan het verbeteren van de werkwijze omtrent de subsidies. De eerste stappen zijn hiermee gezet om te komen tot een doelmatige en doeltreffende uitvoering van subsidies te komen. Echter, het college is realistisch genoeg om in te zien dat het huidige subsidiebeleid (nog) niet voldoet aan alle eisen.

De uitkomsten van het rapport van de rekenkamercommissie zullen dan ook zeker bijdragen bij het nader uitwerken van de beginselen die centraal (dienen) te staan bij de uitvoering van het subsidiebeleid.

In deze reactie zal er puntsgewijs een korte reactie gegeven worden, daar waar wij van mening zijn dat het gestelde onjuist of onvolledig is. Wij hopen dat u hetgeen gesteld in deze reactie overweegt om aan te passen in het definitieve eindrapport.

3. Hoofdstuk 1 Kern

Bevinding 1:

“Subsidies beslaan een aanzienlijk deel van de jaarlijkse begroting”

In deze bevinding wordt er gesteld dat er ongeveer 14 á 15% van de jaarlijkse begroting wordt besteed aan subsidies.

Bij deze bevinding missen wij een duidelijke onderbouwing met een toelichting hoe dit percentage tot stand is gekomen. Ons vermoeden is dat bij deze berekening de onderwijsgelden ook zijn mee berekend.

Tevens wordt er gesteld dat een overzicht van alle verstrekte subsidies ontbreekt. Een dergelijk overzicht is inderdaad niet gemakkelijk samen te stellen, maar er is wel een overzicht aanwezig.

Bevinding 3:

“De subsidieverordening biedt onvoldoende grondslag voor effectief subsidiebeleid”.

Deze bevinding zegt dat de rechtmatigheid van subsidies zwaarder wegen dan de doeltreffendheid. Er wordt gesteld dat bij het beoordelen van de subsidieaanvragen de subsidieverordening leidend is en dat de vraag of activiteit bij de beleidsdoelstellingen aansluit van secundair belang is.

“Wij zijn van mening dat het formuleren van deze conclusie puur gebaseerd is op hetgeen wat er in de verordening staat vermeld”. Deze stelling verdient een nadere onderbouwing. In de praktijk wordt wel gekeken of de betreffende activiteit aansluit bij de beleidsdoelstellingen. Deze opmerking dient verder genuanceerd te worden. Hierbij valt te denken aan een opmerking zoals op pagina 17 vermeld staat: *“In theorie kan dit leiden tot subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden. De onderzoekers hebben echter geen aanwijzingen gevonden dat dit in de praktijk ook gebeurt”.*

Wij verzoeken u om te overwegen om deze bevinding nader te onderbouwen. De geschetste situatie geeft geen beeld van de praktijk.

In de laatste alinea staat vermeld dat er bij de budgetsubsidies sprake is van een meerjarige overeenkomst, waarbij jaarlijks de subsidie wordt vastgesteld.

Bij de budgetsubsidies is er naast de meerjarige overeenkomst, ook sprake van een raamovereenkomst en/of een prestatieovereenkomst, welke jaarlijks opnieuw wordt vastgesteld.

Bevinding 8:

“Bijsturing vindt met name plaats op basis van (tussentijds) overleg”

In de laatste alinea wordt er gesteld dat de gemeente subsidie zou verstrekken om het voortbestaan van een instelling te garanderen.

Wij zijn van mening dat deze bevinding onjuist is en dat er overwogen moet worden om deze aan te passen.

De gemeente verstrekt subsidies aan een instelling om te garanderen dat bepaalde activiteiten uitgevoerd worden. Het enkele feit dat deze activiteiten niet voldoende zijn beschreven en nader uitgewerkt betekent niet dat de subsidie als doel heeft enkel en alleen om het voortbestaan van de instelling te garanderen.

4. Hoofdstuk 4 Subsidiebeleid in Ooststellingwerf

Omvang subsidiestroom en verdeling over maatschappelijke velden (p. 13)

Zoals ook is uitgelegd bij bevinding 1 verdient deze stelling een nadere onderbouwing met een toelichting op de totstandkoming van deze getallen.

De ASVO als grondslag voor een effectief subsidiebeleid? (p. 14)

In deze alinea wordt nader ingegaan op de vraag of de ASVO wel voldoende grondslag geeft voor een effectief subsidiebeleid.

In het rapport wordt gesteld dat de ASVO onvoldoende stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken. Wij achten deze uitspraak te voorbarig.

In het rapport wordt gesteld dat de verordening geen of beperkte eisen stelt aan de mate waarin de aanvrager de activiteiten benoemt in specifieke termen.

Echter, in de verordening is bepaald dat er een overzicht gegeven moet worden waarvoor subsidie wordt aangevraagd en de daarmee nagestreefde doelstellingen en vermeldt tevens per activiteit de daarvoor benodigde personele en materiële middelen al dan niet voor per boekjaar verstrekte subsidies (activiteitenplan, art. 1 ASVO). Prestaties dienen op grond van de ASVO in meetbare eenheden te zijn geformuleerd.

Wij zijn dan ook van mening dat hetgeen gesteld in deze paragraaf te voorbarig is. De ASVO biedt wel degelijk handreikingen om te komen tot een effectief subsidiebeleid.

Wij verzoeken u om de voorlaatste alinea van pagina 15 en de tweede alinea van pagina 16 samen te voegen en eventueel een nadere onderbouwing te geven.

Voorbeelden toepassing van de ASVO 2004

In deze paragraaf worden er enkele voorbeelden gegeven van afgewezen subsidieaanvragen. Het tweede voorbeeld dat gegeven wordt heeft betrekking op het aanbieden van kookworkshops voor het bereiden van streekgerechten welke is afgewezen omdat de aanvrager een instelling was met winstoogmerk. Echter, dit voorbeeld is niet juist.

In dit geval is er wel degelijk een subsidie verleend voor het organiseren van workshops. Het tweede gedeelte van de aanvraag, welke betrekking had op het verbouwen van een kiosk, is niet toegewezen omdat de kiosk valt te beschouwen als een commerciële activiteit, waar reguliere bedrijfsactiviteiten plaatsvinden.

Wij vragen u dan ook om dit tweede voorbeeld aan te passen of een ander voorbeeld te gebruiken.

In het tweede gedeelte van deze paragraaf wordt er gesteld dat het ontbreken van inhoudelijke gronden om subsidieaanvragen af te wijzen zou kunnen leiden tot subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden.

Echter, in de eerst volgende zin wordt dit tegengesproken. Het feit dat er geen aanwijzingen gevonden zijn in de praktijk dat dit ook daadwerkelijk gebeurt, betekent dus dat er wel naar de inhoudelijke gronden wordt gekeken.

Het is wellicht een risico dat subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden wordt verstrekt, maar dit heeft nog nooit plaatsgevonden. Daarom vinden we deze formulering te kritisch gesteld. Het feit dat het risico benoemt wordt is prima, maar op deze wijze wordt er iets gesuggereerd wat in de praktijk is bewezen dat dit niet het geval is.

“...Door de regels strikt toe te passen sla je elk initiatief uit de samenleving dood...”(p.17)

Wat is het doel van deze tekst? Is dit een citaat?

Laatste alinea p. 18

In deze laatste alinea wordt ingegaan op het feit dat de gemeente Ooststellingwerf duidelijk de ambitie heeft om tot een meer resultaatgerichte en evalueerbare inzet van subsidies te komen. In deze alinea wordt geconcludeerd dat de gemeente Ooststellingwerf zich laat leiden door de betreffende instellingen. Het feit dat er geen aanbesteding plaats vindt betekent niet dat de instellingen bepalen voor welke activiteiten er subsidie wordt verstrekt. De gemeente bepaalt uiteindelijk wél wat in aanmerking komt voor subsidie. Wij vragen u dan ook om deze laatste opmerking te heroverwegen.

5. Hoofdstuk 5 Beleidsdoelen als basis voor subsidies

In dit hoofdstuk wordt het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstreking beoordeelt op de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid. In de toelichting per beleidsstuk staan de scores vermeld. Echter vanaf punt 5 “Lokaal stimuleringsbeleid” staan deze scores niet vermeld.

6. Hoofdstuk 8 Sturende en controlerende rol van de raad

In dit hoofdstuk wordt geconstateerd dat het college de raad in de ogen van de raad onvoldoende informeert.

De reden waarom dit op deze wijze zo gebeurt wordt in de volgende alinea uiteengezet. Binnen de gemeente Ooststellingwerf bestaan geen afspraken met betrekking tot de informatievoorziening over subsidies aan de raad. Als de raad van mening is dat zij onvoldoende geïnformeerd wordt zullen er ook duidelijke afspraken gemaakt moeten worden. Als er geen afspraken bestaan, kun je niet onvoldoende informeren.

Tevens wordt er gesteld dat ook enkele portefeuillehouders de informatieverstrekking naar de raad toe wil verbeteren.

Uit het verslag komt duidelijk naar voren dat er inderdaad een spanningsveld is tussen het college en raad met betrekking tot de informatievoorziening. Uit de tekst komt naar voren dat er geen sprake is van onwil, maar onduidelijkheid met betrekking tot de wijze waarop de informatievoorziening moet plaatsvinden. De conclusie dat het college, in de ogen van de raad, de raad onvoldoende informeert is niet voldoende. Deze conclusie verdient een nadere uitleg en onderbouwing.

7. Tot slot

Het onderzoek van de Rekenkamercommissie heeft zich gericht op de jaren 2005 – 2006. Het college van B&W wil extra benadrukken dat er een constante aandacht besteed wordt aan de subsidierelaties. Zodoende wordt er steeds kritischer gekeken naar de inhoud van de prestatiecontracten en wordt er getracht deze zo SMART mogelijk in te kleden. Dit is een proces welke nog volop in ontwikkeling is en waar naar verwachting ook dit jaar weer een verbetering in gemaakt wordt. Het is duidelijk dat het college zich terdege bewust is van de onvolkomen heden in haar subsidiebeleid en dat in de conclusies duidelijk naar voren mag komen dat de eerste stappen naar een doelmatig en doeltreffend subsidiebeleid zijn gezet.

Nawoord

De rekenkamercommissie is het college van B & W erkentelijk voor de snelle uitgebreide en constructieve reactie op ons rapport. De rekenkamercommissie hecht eraan om in dit nawoord zo concreet mogelijk te reageren op gemaakte opmerkingen.

Opmerking college met betrekking tot bevinding 1 (hoofdstuk 1)

In deze bevinding wordt er gesteld dat er ongeveer 14 à 15% van de jaarlijkse begroting wordt besteed aan subsidies.

Bij deze bevinding missen wij een duidelijke onderbouwing met een toelichting hoe dit percentage tot stand is gekomen. Ons vermoeden is dat bij deze berekening de onderwijsgelden ook zijn mee berekend.

Tevens wordt er gesteld dat een overzicht van alle verstrekte subsidies ontbreekt. Een dergelijk overzicht is inderdaad niet gemakkelijk samen te stellen, maar er is een overzicht aanwezig.

De rekenkamercommissie heeft geen overzicht van de totale omvang van de subsidiestroom aangetroffen. Ook medewerkers van de ambtelijke organisatie gaven aan niet op de hoogte te zijn van een dergelijk overzicht. Het percentage is tot stand gekomen op basis van een schatting van medewerkers van de ambtelijke organisatie. Ambtenaren hebben een schatting gemaakt van de totale omvang van de subsidiestroom. Dit geschatte bedrag hebben de onderzoekers afgezet tegen de totale omvang van de gemeentebegroting. In de schatting zijn overigens ook de onderwijsgelden meegerekend.

Opmerking college met betrekking tot bevinding 3 (hoofdstuk 1)

De bevinding dat de subsidieverordening onvoldoende grondslag biedt voor effectief subsidiebeleid, zegt dat de rechtmatigheid van subsidies zwaarder weegt dan de doeltreffendheid. Er wordt gesteld dat bij het beoordelen van de subsidieaanvragen de subsidieverordening leidend is en dat de vraag of activiteit bij de beleidsdoelstellingen aansluit van secundair belang is.

“Wij zijn van mening dat het formuleren van deze conclusie puur gebaseerd is op hetgeen wat er in de verordening staat vermeld”. Deze stelling verdient een nadere onderbouwing. In de praktijk wordt wel gekeken of de betreffende activiteit aansluit bij de beleidsdoelstellingen. Deze opmerking dient verder genuanceerd te worden. Hierbij valt te denken aan een opmerking zoals op pagina 17 vermeld staat: “In theorie kan dit leiden tot subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden. De onderzoekers hebben echter geen aanwijzingen gevonden dat dit in de praktijk ook gebeurt”.

Wij verzoeken u om te overwegen om deze bevinding nader te onderbouwen. De geschetste situatie geeft geen beeld van de praktijk.

In de laatste alinea staat vermeld dat er bij de budgetsubsidies sprake is van een meerjarige overeenkomst, waarbij jaarlijks de subsidie wordt vastgesteld.

Bij de budgetsubsidies is er naast de meerjarige overeenkomst, ook sprake van een raamovereenkomst en/of een prestatieovereenkomst, welke jaarlijks opnieuw wordt vastgesteld.

De conclusie dat de ASVO onvoldoende grondslag biedt voor effectief subsidiebeleid is getrokken op basis van de analyse van de ASVO volgens het vooraf opgestelde toetsingskader. Daarnaast is de bevinding onderbouwd met informatie uit gesprekken met alle betrokkenen (raadsleden, ambtenaren en portefeuillehouders). In alle gesprekken werd dit beeld bevestigd. Het feit dat in de praktijk wel wordt gekeken naar de inhoud van de activiteiten waarvoor de subsidie wordt aangevraagd, zegt in feite niets over de ASVO, maar over de wijze waarop de ASVO wordt toegepast. Het feit dat subsidieaanvragen in de praktijk ook worden beoordeeld op inhoudelijke gronden is toe te juichen, maar is vooral toe te schrijven aan de houding van bestuurders en ambtenaren en niet aan de grondslag die de ASVO hiervoor biedt. De rekenkamercommissie is dan ook van mening dat de conclusie gehandhaafd kan blijven.

Opmerking college met betrekking tot bevinding 8 (hoofdstuk 1)

In de laatste alinea wordt er gesteld dat de gemeente subsidie zou verstrekken om het voortbestaan van een instelling te garanderen.

Wij zijn van mening dat deze bevinding onjuist is en dat er overwogen moet worden om deze aan te passen.

De gemeente verstrekt subsidies aan een instelling om te garanderen dat bepaalde activiteiten uitgevoerd worden. Het enkele feit dat deze activiteiten niet voldoende zijn beschreven en nader uitgewerkt betekent niet dat de subsidie als doel heeft enkel en alleen om het voortbestaan van de instelling te garanderen.

De rekenkamercommissie is het met het college eens dat de gemeente instellingen subsidieert om te garanderen dat bepaalde activiteiten worden uitgevoerd. In het onderzoek is echter gebleken dat de gemeente in de praktijk wel degelijk waarde hecht aan het voortbestaan van bepaalde instellingen. Dit blijkt onder andere uit de volgende informatie.

- De gemeente ziet sommige instellingen als logische partners voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. Zo is de gemeente van mening dat er gewoon een VVV 'hoort te zijn' in Ooststellingwerf (bron: gesprekken met ambtelijke organisatie).
- De gemeente kiest ervoor om bepaalde activiteiten niet aan te besteden, omdat dit ten koste kan gaan van het voortbestaan van een instelling (bron: groepsgesprek raadsleden).
- Instellingen worden niet afgerekend omdat een korting op de subsidie ten koste gaat van het voortbestaan (bron: groepsgesprek raadsleden).

Opmerking college bij “De ASVO als grondslag voor een effectief subsidiebeleid” (hoofdstuk 4)

In deze alinea wordt nader ingegaan op de vraag of de ASVO wel voldoende grondslag geeft voor een effectief subsidiebeleid.

In het rapport wordt gesteld dat de ASVO onvoldoende stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken. Wij achten deze uitspraak te voorbarig. In het rapport wordt gesteld dat de verordening geen of beperkte eisen stelt aan de mate waarin de aanvrager de activiteiten benoemt in specifieke termen. Echter, in de verordening is bepaald dat er een overzicht gegeven moet worden waarvoor subsidie wordt aangevraagd en de daarmee nagestreefde doelstellingen en vermeldt tevens per activiteit de daarvoor benodigde personele en materiële middelen al dan niet voor per boekjaar verstrekte subsidies (activiteitenplan, art. 1 ASVO). Prestaties dienen op grond van de ASVO in meetbare eenheden te zijn geformuleerd.

Wij zijn dan ook van mening dat hetgeen gesteld in deze paragraaf te voorbarig is. De ASVO biedt wel degelijk handreikingen om te komen tot een effectief subsidiebeleid.

Wij verzoeken u om de voorlaatste alinea van pagina 15 en de tweede alinea van pagina 16 samen te voegen en eventueel een nadere onderbouwing te geven.

De rekenkamercommissie deelt de mening van het college dat de conclusie voorbarig is niet. Op basis van de gestelde toetsingscriteria stelt de rekenkamercommissie dat de ASVO een beperkte grondslag biedt voor een effectieve inzet van subsidies. Voor een aantal subsidies moeten instellingen weliswaar activiteiten noemen en verantwoording afleggen, maar de ASVO stelt geen specifieke eisen wat betreft de specificiteit, meetbaarheid en tijdgebondenheid. Wanneer dit wel het geval zou zijn, zou geconcludeerd moeten worden dat een groot aantal subsidies op onrechtmatige gronden worden vertrekt, omdat subsidieaanvragen - en/of afspraken vaak niet voldoen aan deze criteria.

Bewust is gekozen voor een structuur waarin eerst de bevinding wordt aangegeven en vervolgens de argumenten worden gegeven die de bevinding onderbouwen. De rekenkamercommissie is van mening dat de gegeven argumenten voldoende zijn om de bevinding te rechtvaardigen.

Opmerking college bij Toepassing van de ASVO 2004” (hoofdstuk 4)

A) *In deze paragraaf worden er enkele voorbeelden gegeven van afgewezen subsidieaanvragen. Het tweede voorbeeld dat gegeven wordt heeft betrekking op het aanbieden van kookworkshops voor het bereiden van streekgerechten welke is afgewezen omdat de aanvrager een instelling was met winstoogmerk. Echter, dit voorbeeld is niet juist. In dit geval is er wel degelijk een subsidie verleend voor het organiseren van workshops. Het tweede gedeelte van de aanvraag, welke betrekking had op het verbouwen van een kiosk, is niet toegewezen omdat de kiosk valt te beschouwen als een commerciële activiteit, waar reguliere bedrijfsactiviteiten plaatsvinden. Wij vragen u dan ook om dit tweede voorbeeld aan te passen of een ander voorbeeld te gebruiken.*

Hier is inderdaad sprake van een onvolledig voorbeeld van een subsidieverstrekking, de rekenkamercommissie heeft besloten de betreffende tekst te verwijderen.

B) In het tweede gedeelte van deze paragraaf wordt er gesteld dat het ontbreken van inhoudelijke gronden om subsidieaanvragen af te wijzen zou kunnen leiden tot subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden. Echter, in de eerst volgende zin wordt dit tegengesproken. Het feit dat er geen aanwijzingen gevonden zijn in de praktijk dat dit ook daadwerkelijk gebeurt, betekent dus dat er wel naar de inhoudelijke gronden wordt gekeken. Het is wellicht een risico dat subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden wordt verstrekt, maar dit heeft nog nooit plaatsgevonden. Daarom vinden we deze formulering te kritisch gesteld. Het feit dat het risico benoemd wordt is prima, maar op deze wijze wordt er iets gesuggereerd wat in de praktijk is bewezen dat dit niet het geval is.

De rekenkamercommissie is van mening dat er in strikt formele zin geen inhoudelijke gronden zijn om een subsidieaanvraag af te wijzen of de honoreren. De rekenkamercommissie vindt op grond hiervan dat het gerechtvaardigd is te wijzen op het risico van subsidieverstrekingen aan ongewenste doeleinden. Het feit dat de gemeente subsidieaanvragen ook beoordeelt op inhoudelijke gronden doet in principe niets af aan dit risico. Dit temeer omdat vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat het moeilijk en tijdrovend is om te zoeken naar inhoudelijke gronden om een subsidieaanvraag af te wijzen, dan wel te honoreren.

*C) "...Door de regels strikt toe te passen sla je elk initiatief uit de samenleving dood..."(p.17) (in de huidige versie p. 20).
Wat is het doel van deze tekst? Is dit een citaat?*

Het betreft hier inderdaad een citaat, uit het groepsgesprek met raadsleden. Hiervoor is gekozen omdat het illustratief is voor het feit dat rechtmatigheid en doeltreffendheid in sommige gevallen haaks op elkaar staan en dat de toepassing van formele regels een effectieve inzet van subsidies in de weg kan staan. De rekenkamercommissie heeft de bronvermelding alsnog toegevoegd.

Opmerking college bij de laatste alinea p.18 (in huidige versie p.21)
In deze laatste alinea op pagina 18 wordt ingegaan op het feit dat de gemeente Ooststellingwerf duidelijk de ambitie heeft om tot een meer resultaatgerichte en evalueerbare inzet van subsidies te komen. In deze alinea wordt geconcludeerd dat de gemeente Ooststellingwerf zich laat leiden door de betreffende instellingen. Het feit dat er geen aanbesteding plaats vindt betekent niet dat de instellingen bepalen voor welke activiteiten er subsidie wordt verstrekt. De gemeente bepaalt uiteindelijk wél wat in aanmerking komt voor subsidie. Wij vragen u dan ook om deze laatste opmerking te heroverwegen.

De strekking van de bevinding is een andere dan wij opmaken uit de reactie van het college. Natuurlijk bepaalt de gemeente voor welke 5 activiteiten subsidies worden vertrekt aan de instellingen. Wat hier feitelijk wordt bedoeld is dat het niet aanbesteden – vanuit de optiek van concurrentie – leidt tot een monopoliepositie van de instellingen. Uit de gesprekken met instellingen, portefeuillehouders en raadsleden is overigens ook gebleken dat de gemeente niet altijd de regie in handen heeft bij het benoemen van de activiteiten. De grote instellingen komen regelmatig zelf met initiatieven voor nieuwe activiteiten. Dit neemt niet weg dat de gemeente uiteindelijk bepaalt welke van deze initiatieven worden gesubsidieerd.

Opmerking college bij hoofdstuk 5 (beleidsdoelen als basis voor subsidies)

In dit hoofdstuk wordt het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstrekking beoordeelt op de evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid. In de toelichting per beleidsstuk staan de scores vermeld. Echter vanaf punt 5 “Lokaal stimuleringsbeleid” staan deze scores niet vermeld.

Het klopt dat vanaf punt 5 de gemiddelde scores niet meer in tekst vermeld staan. Er wordt echter voortdurend verwezen naar de tabellen in de bijlagen waaruit de gemiddelde scores eenvoudig zijn te destilleren. De rekenkamercommissie heeft de gemiddelde scores ook in de hoofdtekst opgenomen.

Opmerking college bij hoofdstuk 8 (sturende en controlerende rol van de raad)

In dit hoofdstuk wordt geconstateerd dat het college de raad in de ogen van de raad onvoldoende informeert.

De reden waarom dit op deze wijze zo gebeurt wordt in de volgende alinea uiteengezet. Binnen de gemeente Ooststellingwerf bestaan geen afspraken met betrekking tot de informatievoorziening over subsidies aan de raad. Als de raad van mening is dat zij onvoldoende geïnformeerd wordt zullen er ook duidelijke afspraken gemaakt moeten worden. Als er geen afspraken bestaan, kun je niet onvoldoende informeren.

Tevens wordt er gesteld dat ook enkele portefeuillehouders de informatieverstrekking naar de raad toe wil verbeteren.

Uit het verslag komt duidelijk naar voren dat er inderdaad een spanningsveld is tussen het college en raad met betrekking tot de informatievoorziening. Uit de tekst komt naar voren dat er geen sprake is van onwil, maar onduidelijkheid met betrekking tot de wijze waarop de informatievoorziening moet plaatsvinden. De conclusie dat het college, in de ogen van de raad, de raad onvoldoende informeert is niet voldoende. Deze conclusie verdient een nadere uitleg en onderbouwing.

Met deze conclusie geeft de rekenkamercommissie geen objectief oordeel, maar een weergave van een mening. De conclusie dat de informatievoorziening in de ogen van de raad onvoldoende is, wordt ondersteund doordat de raad een overzicht mist van afspraken en prestaties. Door het ontbreken van een dergelijk overzicht, hebben raadsleden aangegeven dat zij het moeilijk vinden om de juiste

vragen te stellen. De rekenkamercommissie is van mening dat dit voldoende is uitgelicht in de tekst. De rekenkamercommissie is van mening dat de conclusie dat de informatievoorziening in de ogen van de raad onvoldoende is, kan blijven gehandhaafd.

Ten slotte

Het gehele commentaar van het college overziende komt de rekenkamercommissie tot de conclusie dat feiten en bevindingen, zoals vastgelegd in dit rapport, overeenkomen met de werkelijkheid.

De rekenkamercommissie stelt hiermee het gehele rapport vast en voegt in hoofdstuk 2 de aanbevelingen toe.

BIJLAGE 1 Bronnenlijst

- Bibliotheken Zuidoost Fryslân, *brief inz. Innovatie stimulators Bibliotheekvernieuwing*, datum onbekend.
- Convenant ten behoeve van Stichting bibliotheken Zuidoost Fryslân.
- De Friese Wouden, *Accountantsverklaring 2005*, 19 september 2006.
- De Friese wouden, *Afrekening maatwerk 2004*, december 2005.
- De Friese Wouden, *Jaardocument jeugdgezondheidszorg 2005*, 24 april 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Algemene subsidieverordening gemeente Ooststellingwerf 2004*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Handboek subsidieverlening en donatieverstrekking*, 31 januari 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Aanvragen van een subsidie of donatie in de gemeente Ooststellingwerf*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidieaanvraagformulier*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Bijdragen en subsidies 2007*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Gesprekken ter oriëntatie subsidieverstrekking door stagiaire gemeente Ooststellingwerf*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Programmabegroting 2006*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadscommissievoorstel agendapunt 7: ASV*, 6 januari 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Verslag raadscommissie*, 6 januari 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel ASV 2004*, 21 september 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 21 september 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel ASV 2004*, 15 juni 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 15 juni 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadscommissievoorstel agendapunt 5: herziening subsidiesystematiek*, 14 september 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Verslag raadscommissie*, 14 september 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel beëindiging ID-subsidie*, 15 maart 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 15 maart 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel heroverweging subsidierelaties kleine organisaties*, 17 mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel wijziging subsidieverordening duurzaam bouwen project Oosterwolde- Prandinga II*, 17 mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 17 mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel subsidiëring VTRBO 2006/2008*, 20 september 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 20 september 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raadsvoorstel subsidieaanvraag SVO i.o.*, 1 maart 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Besluitenlijst raad*, 1 maart 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Naar een beleidskader Welzijn & Onderwijs 2005-2008*.

- Gemeente Ooststellingwerf, *Kadernota 2005- 2008*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *kadernota 2006- 2009*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Nota Kunst en Cultuur, Een wervend kunstbeleid 2006-2009*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Integraal en Interactief Accommodatiebeleid*, februari 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Handboek subsidieverlening en donatieverstrekking, Uitvoeringsregeling 2004 – ASVO 2004*, 31 januari 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Journaalposten kostenplaats/ grootboek GEM, Boekperiode 200501-200514*, 18 juni 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Journaalposten kostenplaats/ grootboek GEM, Boekperiode 200601-200614*, 18 juni 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, bijlage 1, Totaaloverzicht opbouw budgetsubsidiebedragen grotere instellingen over 2007, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Stand van zaken budget OMI 2005*, 19 juni 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Stand van zaken budget OMI 2006*, 19 juni 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Overzicht kadernota 2007*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Overzicht begroting 2007, Economische categorie, Bijdragen en subsidies*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Overzicht subsidies 2005-2008*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Programmabegroting 2005-2008*, maart 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Jaarstukken 2005*, mei 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Rekeningsbijlage 2005*, mei 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Productenrealisatie 2005, 2006*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Programmabegroting 2006-2009*, 11 oktober 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Productenraming 2006 (nieuw)*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Jaarstukken 2006*, mei 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Afdelingsplan 2006 WelZOn*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Advies aan burgemeester en wethouders betreffende vaststelling subsidiebedragen grotere instellingen op het gebied van Wezlijn voor 2007*, 11 december 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Vaststelling aanvraag budget subsidie stichting Scala*, juni 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Prestatiecontract 2005 stichting Scala*, 7 juni 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Incidentele waarderingssubsidie toekennen voor JOPPOP festival*, 15 maart 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Definitieve vaststelling budgetsubsidie st. Scala*, december 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidiedossier ondersteuning vrijwilligerswerk, st. Scala, 2005-2006*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Beschikking budgetsubsidie st. Scala*, januari 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Prestatiecontract Stichting Scala*, maart 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Vaststelling budgetsubsidie Stichting Scala*, oktober 2006.

- Gemeente Ooststellingwerf, *Beschikking subsidieaanvraag Stichting Welzijn Ouderen Ooststellingwerf 2005*, december 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Overeenkomst 2005 tot en met 2006 Stichting Welzijn Ouderen Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf*, mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Correspondentie met Stichting Welzijn ouderen Ooststellingwerf*, april 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Offerte maatwerksubsidie 2004 en 2005 Thuiszorg Stichting de Friese Wouden*, januari 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidievertrekking 2005 aan stichting Thuiszorg De Friese Wouden voor jeugdgezondheidszorg*, 24 mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Extra subsidie jeugdgezondheidszorg 2005 ivm index*, 13 september 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidie index RSU 2005*, 14 september 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording JGZ 2005*, 1 april 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Offerte maatwerksubsidie 2006 jeugdgezondheidszorg*, 31 januari 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Incidentele projectsubsidie Schouders onder Ouders*, maart 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidieaanvraag Plaatselijk belang Oosterwolde, februari- april 2005*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Bijdragen projecten i.v.m. jubileum Plaatselijk belang Oosterwolde*, 24 januari 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Heroverweging subsidierelaties kleine organisaties*, 26 april 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Incidenteel waarderingssubsidie Plaatselijk belang Oldeberkoop*, mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Incidenteel waarderingssubsidie Stichting Beatrixoord*, maart 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidieaanvraag Stichting Dorpsactiviteiten Waskemeer*, 20 juni 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Vaststelling structurele subsidies 2006 + indexering waarderingssubsidies voor 2007 + 2008 van sv De Griffioen en paardijver. De Veenruiters*, 31 januari 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidieaanvragen De Griffioen en De Veenruiters*, 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidiedossier Ald leger fest in Waskemeer*, 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidiedossier Humanitas*, 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Beschikking aanvraag budgetsubsidie stichting Scala*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Beschikking subsidieaanvraag Piramide stichting Scala*, 30 mei 2007.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raamovereenkomst 2005 tot en met 2008 stichting Scala en gemeente Ooststellingwerf*, 7 juni 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Advies aan burgemeester en wethouders betreffende raamovereenkomst en prestatieovereenkomst stichting Scala*, 18 mei 2005.

- Gemeente Ooststellingwerf, *Brief betreffende afrekening 2005 stichting Scala*, 21 december 2006.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Brief betreffende voorschot subsidie 2^e kw. stichting Scala*, 6 april 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Voorschot subsidie 2005 De Friese Wouden*, 31 december 2004.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Donatie/ subsidie 2005 Nederlandse Vereniging van Blinden en Slechtzienenden*, 26 mei 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Beëindiging subsidie Nederlandse Vereniging van Blinden en Slechtzienenden*, 6 juni 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidiedossier Et Bientwark*, 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Subsidiedossier Nederlandse Vereniging van Blinden en Slechtzienenden, Afdeling Friesland*, 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Kaderplan Rec5reatie en toerisme, Appelscha en omgeving*, 2002.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Raamovereenkomst 2006 tot en met 2008. Vereniging voor toeristisch en recreatief belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *concept raadsvoorstel subsidiering VTRBO 2006-2008*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Verslaglegging Bestuurlijk overleg VVV Appelscha/ Zuidoost Friesland met portefeuillehouder Recreatie en toerisme*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Advies aan B&W*, registratie nummer 1975.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Uitvoeringsovereenkomst 2005 tot en met 2008 Stichting Scala en gemeente Ooststellingwerf*, 2005.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Nota evaluatie subsidiebeleid. Nota van de evaluatie van de subsidieverordening 2004 in de gemeente Ooststellingwerf*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Concept nota van uitgangspunten behorende bij de evaluatie subsidieverordening*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *brief aan Vereniging voor Toeristisch en recreatief belang Ooststellingwerf inz. vaststelling subsidie 2006*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *B en W advies inz. Vaststelling subsidiebedragen grotere instellingen op het gebied van Welzijn voor 2007*.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Beschikking budgetsubsidie 2007 aan St. Bibliotheken Zuidoost Fryslân*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Verslag interne projectgroep Triënte*, datum onbekend.
- Gemeente Ooststellingwerf, *Lokaal Stimuleringsbeleid 2006-2010*, datum onbekend.
- LA Group, *Rapport toeristische marketing strategie Appelscha en de Boerestreek*, 2005.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Brief betreffende OVA Rsu-jgz 2005*, 31 augustus 2005.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Brief betreffende uitkering tijdelijke regeling specifieke uitkering jeugdgezondheidszorg*, 26 november 2004.

- Overeenkomst budgetfinanciering 2005 tot en met 2008, Stichting bibliotheken Zuidoost Friesland en gemeente Ooststellingwerf, Opsterland en Weststellingwerf.
- Plaatselijk Belang Oosterwolde, *Projectvoorstellen in het kader van 100 jaar Plaatselijk belang Oosterwolde*, februari 2006.
- Plaatselijk Belang Oosterwolde, *Verantwoording bijdrage projecten i.v.m. jubileum Plaatselijk belang Oosterwolde*, 5 november 2006.
- Prestatiecontract 2006 Stichting Bibliotheken Zuidoost Friesland.
- Prestatiecontract 2006 Stichting Scala.
- Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuidoost Friesland.
- Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en recreatief belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.
- Scala, *begroting 2006- 2007*.
- Statuut Bestuurscommissie Triënte en gemeente Ooststellingwerf 2005 tot en met 2007.
- Statuut van Stichting Triënte, datum onbekend.
- Stichting Scala, *Subsidieaanvraag incidentele welzijnsactiviteiten*, 14 maart 2005.
- Stichting Scala, *Jaarverslag 2005*, datum onbekend.
- Stichting Scala, *Basistakenpakket Stichting Scala*, maart 2006.
- Stichting Welzijn ouderen Ooststellingwerf, *Jaarrekening 2005*, april 2006.
- Triënte, *Agenda bestuurlijk overleg*, datum onbekend.
- Triënte, *Bestuursjaarverslag 2005*, datum onbekend.
- Triënte, *Stichting Triënte* (uitleg over de stichting), datum onbekend.
- Triënte, *Van Bestuurscommissie naar Stichting. Bruidsschatregeling*, datum onbekend.
- Triënte, *Verslagen bestuurlijk overleg*, datum onbekend.

BIJLAGE 2 Overzicht van respondenten

dhr/mevr, voorletter, naam	Functie
Dhr. Baar	Directeur VTBro (VVV)
Dhr. A. Bloem	senior beleidsmedewerker, afdeling WelZOn, cluster coördinator welzijn.
Mw. P. Bloem	Beleidsmedewerker afdeling WelZOn
Dhr. P. Bouma	Wethouder, portefeuilleouder Triënte
Dhr. H. Brandsma	Raadslid PVDA
Dhr. G. But	Wethouder, portefeuillehouder bibliotheek
Mw. M. Coeperus	Beleidsmedewerker WelZOn, jeugdbeleid, gezondheid, accommodatie beleid
Dhr. R. Dirksen	Beleidsmedewerker WelZOn, Verantwoordelijk voor ouderenbeleid
Dhr. H. Dongstra	Raadslid Ooststellingwerfs belang
Dhr. E. van Esch	Wethouder, portefeuillehouder Scala
Dhr. V. Felder	Directeur Triënte
Mw. S. de Groot	Beleidsmedewerker recreatie en toerisme
Mw. R. van de Hengel	Raadslid VVD
Dhr. B. Leistra	Raadslid CDA
Dhr. H. Oostland	Raadslid PVDA
Dhr. L. Postma	Directeur bibliotheek
Mw. H. Plomp	Directrice Stichting Scala
Mw. H. Schaap	Stagiaire, subsidieverordening
Dhr. R. Slager	Raadslid Ooststellingwerfs belang
Mw. J. Waringa	Beleidsmedewerker afdeling WelZOn, cluster welzijn en onderwijs
Dhr. S van Weperen	Wethouder, portefeuillehouder VVV

BIJLAGE 3 Toetsingskader

0 Algemene inventarisatie en beoordeling van het subsidiebeleid

De gemeentelijke subsidieverordening vormt het kader waarbinnen de subsidieverstrekking in Ooststellingwerf plaatsvindt. In hoeverre is de Algemene Subsidieverordening Ooststellingwerf 2004 als kader voor subsidiebeleid werkbaar, helder en eenduidig voor ambtenaren en instellingen?

De subsidieverordening:

- a biedt een heldere systematiek en kent een grondslag voor indeling in *subsidietypen*. Een relevant onderscheid hierbij is de mate van resultaatgerichtheid, beheersbaarheid en tweezijdigheid van subsidieverstrekking;
- b stimuleert tot *evalueerbare* subsidieafspraken;
- c stimuleert tot *resultaatgerichte* subsidieafspraken;
- d wordt in de praktijk aangehouden voor wat betreft de onderscheiden subsidietypen.

A Formuleren beleidsdoelen

In hoeverre is het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstrekking evalueerbaar en resultaatgericht? Het gaat met andere woorden om de beleidsmatige inbedding van de subsidies. Toetspunt is: het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidie (Programmabegroting, onderliggende beleidsnota's) is resultaatgericht en evalueerbaar:

- a het beleid stuurt op uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten;
- b het beleid bevat doelstellingen die specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn.

Beleidsdoelen vormen een goede basis voor subsidieverlening als:

- de programmabegroting en beleidsnotities beleidsdoelen aangeven voor de subsidieverstrekking op verschillende beleidsvelden;
- beleidsdoelen aansluiten bij de subsidieverstrekking;
- het jaarlijkse budget voor subsidies duidelijk en bekend is binnen de gemeentelijke organisatie;
- er een duidelijke relatie gelegd kan worden tussen begroting, productenraming, het subsidiebudget en de verstrekte subsidies binnen afdelingen;
- de subsidieverordening een adequaat kader is voor subsidieverstrekking.

Subsidies zijn een instrument voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen. Andere instrumenten zijn ook mogelijk voor de realisatie:

- a zelf doen (in eigen beheer);
- b samenwerken (bijvoorbeeld met andere gemeenten) of uitbesteden. Bij het uitbesteden zijn diverse varianten denkbaar, zoals:
 - subsidiëring;
 - aanbesteding of inkoop op de markt (in concurrentie).

Toetspunt is in hoeverre de gemeente Ooststellingwerf alternatieve instrumenten afweegt in relatie tot een doelmatige en doeltreffende realisatie van gestelde beleidsdoelen.

B Omzetten beleidsdoelen in subsidieafspraken

Bij dit proces komt koppeling tussen verstrekte subsidies en de beleidsdoelstellingen aan de orde: de mate waarin subsidieafspraken en voorwaarden aansluiten bij de beleidsdoelen. En daarnaast de mate waarin subsidieafspraken en voorwaarden resultaatgericht en evalueerbaar zijn geformuleerd. De subsidieafspraken dienen immers zodanig vormgegeven te worden dat vastgesteld kan worden in welke mate de subsidies hebben bijgedragen aan het realiseren van beleidsdoelstellingen.

Evalueerbaar

Subsidieafspraken zijn *voldoende evalueerbaar* als het mogelijk is om de feitelijke resultaten van de subsidieverstrekking waar te nemen en te herleiden tot de in de beschikking en/ of budgetregeling gemaakte afspraken.

De *evalueerbaarheid* is groter:

- a wanneer er sprake is van heldere doelstellingen, dit betekent specifiek, meetbaar en tijdgebonden (zie tabel 1.1, 1.2 en 1.3).
- b Een heldere koppeling tussen de verstrekte subsidie en de gerealiseerde resultaten: maakt het goed mogelijk een verband te leggen tussen subsidie en resultaat;
- c Naarmate de gemeente (en/ of de instelling) beschikt over de voor de evaluatie benodigde gegevens en er dus ook sprake is van feitelijke mogelijkheid tot evaluatie door middel van tussenrapportages, jaarverslagen e.d. De subsidieverordening en verstrekking zullen daartoe de nodige voorwaarden moeten bevatten en het overleggen van die documenten en de bijbehorende termijnen (informatieplicht).

Specifiek		
Score	Indelingsregels	Voorbeeld
1 = onvoldoende	Zeer vage formulering.	Om alle ruimtelijke ontwikkelingen die gewenst en/of noodzakelijk zijn mogelijk te maken moet vroegtijdig rekening gehouden worden met allerlei milieuaspecten.
2 = matig	Vage formulering waarop doel betrekking heeft.	Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.
3 = vrij goed	Reikwijdte niet helemaal helder.	Inkomensondersteuning ter voorkoming van armoede en bevordering van maatschappelijke participatie.
4 = goed	Eenduidig, heldere ambitie en afbakening/ reikwijdte helder.	Instroombeperking: 35% van de aanmeldingen bij het CWI.

Tabel 3.1: specifiek.

Meetbaar		
Score	Indelingsregels	Voorbeeld
1 = onvoldoende	Algemeen – bevorderen of actualiseren van iets.	De handhaving in de openbare ruimte is integraal georganiseerd.
2 = matig	Ordinale aanduiding – meer dan nu/ algemene kwaliteit. Het verbeteren van de kwaliteit.	De feitelijke onveiligheid, criminaliteit en overlast zijn verminderd.
3 = vrij goed	Kwantitatieve aanduiding aspect doelstelling/ Specifieke kwaliteit aspect doel (nominaal resultaat).	Minimaal 1 meerdaagse bestuurlijke oefening en daarnaast per deelproces minimaal 1 oefening.
4 = goed	Kwantitatieve aanduiding voor kern doelstelling/ Kwantiteit ook werkelijk vast te stellen/ Specifieke kwaliteit geheel doel (nominaal resultaat)/ Verwijzing naar 0-meting indien een verschil bereikt moet worden.	Minimaal 99% van de toegekende bijstandsaanvragen wordt rechtmatig verstrekt.

Tabel 3.2: Meetbaar.

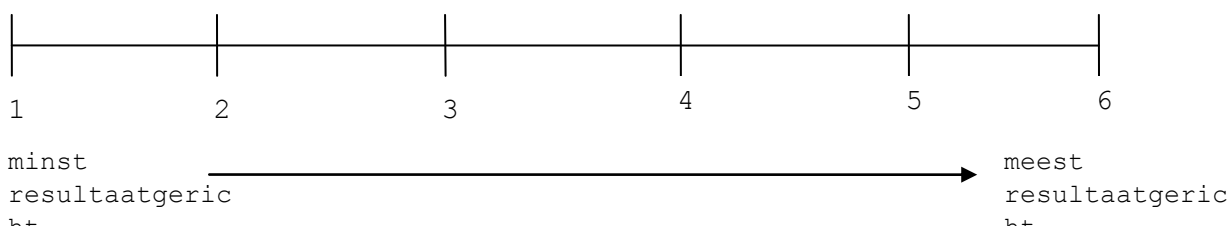
Tijdgebonden		
Score	Indelingsregels	Voorbeeld
1 = onvoldoende	Geen tijdsbepaling.	550 WSW-plaatsen
2 = matig	Middenlange termijn / lange termijn.	Beheersen van alle ernstige gevallen van bodemverontreiniging in 2030.
3 = vrij goed	Binnen marge van aantal jaren.	In 2010 is het dodelijk aantal slachtoffers in de stadsregio Rotterdam 30% lager dan het gemiddelde in de jaren 1997-1999 en het aantal ziekenhuisgewonden is gedaald met 25%. Vlaardingen levert daaraan een proportionele bijdrage.
4 = goed	Jaartal/ datum Alle activiteiten die dit jaar gepland zijn.	Uitstroombaakstelling van 130 cliënten in 2006.

Tabel 3.3: Tijdgebonden.

Resultaatgericht

Subsidieafspraken zijn *voldoende resultaatgericht* als deze sturen op beoogde maatschappelijke effecten. Dit is minder het geval bij sturing op uitvoeringsprestaties en nog minder bij sturing op activiteiten. Er is niet of nauwelijks sprake van resultaatgerichte sturing als er louter geld ter beschikking wordt gesteld.

De resultaatgerichtheid heeft betrekking op het niveau van sturing en de mate waarin dit taakstellend is. Dit meten we af aan de hand van een schaal, weergegeven in onderstaande tabel.



Toelichting op de schaal:

- 1 Geen activiteiten benoemd, uitsluitend budget gevoteerd aan de instelling.
- 2 Globale activiteiten benoemd die met het subsidiebedrag uitgevoerd moeten worden.
- 3 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd die met het subsidiebedrag moeten worden uitgevoerd.
- 4 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd die met het subsidiebedrag moeten worden uitgevoerd én specifieke eisen aan de activiteiten gekoppeld.
- 5 Directe resultaten van de activiteiten benoemd die met de subsidie bereikt moeten worden (uitvoeringsprestaties).
- 6 Directe én indirecte resultaten van de subsidie benoemd: uitvoeringsprestaties én maatschappelijke effecten.

C Informeren, evalueren en bijsturen

In hoeverre evalueert het college de subsidieafspraken op basis van de informatie van de gesubsidieerde organisaties/ instellingen? In hoeverre stuurt het college waar nodig bij? De volgende toetsingscriteria zijn geformuleerd:

- a Er is sprake van systematisch toezicht op en verantwoording over de overeengekomen resultaten.
 - Het college verzekert zich van de vereiste documenten en informatie die noodzakelijk zijn voor het juist behandelen van de aanvraag, beschikking, tussentijdse en eindverantwoording.
 - De overeengekomen resultaten zijn inzet van toezicht en verantwoording.
 - De instelling legt achteraf en tussentijds verantwoording af.
- b Het college stuurt bij (en/ of legt sancties op indien nodig).

D Politiek verantwoorden

Legt het college verantwoording af aan de raad over de resultaten van de verstrekte subsidies? En in welke mate is de informatievoorziening aan de raad adequaat, zodat de raad zijn politiek sturende en controlerende rol naar behoren in kan vullen. Belangrijke beoordelingspunten zijn:

- a de informatie is actueel, volledig en feitelijk juist conform de kennis bij het college en de ambtelijke organisatie op dat moment;
- b de informatie is consistent met andere informatie;
- c de informatie is begrijpelijk, dat wil zeggen in overzichtelijke en heldere taal weergegeven;
- d het college heeft invulling gegeven aan de actieve (en passieve) informatieplicht;

- e de informatie is tijdig beschikbaar, dat wil zeggen niet te vroeg of te laat met het oog op adequate politieke sturing, controle, heroverweging en bijsturing door de raad.

Vervolgens wordt getoetst in hoeverre de gemeenteraad op basis van de verantwoording invulling geeft aan zijn sturende rol door nieuwe beleidskeuzes te maken.

BIJLAGE 4 Overzicht resultaten Quick scan

2005

Naam organisatie	Type subsidie	Subsidiebedrag	Alle benodigde informatie aanwezig?
Stichting Scala	Budgetsubsidie	€1.182.500	Ja
De Opstelling (samen met gemeente Opsterland)	Niet benoemd	€9.570	Nee, aanvraag ontbreekt.
Welzijn Ouderen Ooststellingwerf	Geen omschrijving, gesproken wordt over budgetverlening	€ 140.611	Nee, verantwoordingsinformatie ontbreekt
Thuiszorg 'De Friese Wouden' (jeugdgezondheidszorg 0-4 jaar)	Niet benoemd	€ 376.534	Ja
De Veenruiters	Waarderingsubsidie	€ 908	Ja
Griffioen	Waarderingsubsidie	€ 1.134	Nee, aanvraag ontbreekt.
Muziekfederatie Ooststellingwerf	Structurele projectsubsidie	€ 17.745	Nee, verantwoording ontbreekt en vaststelling ontbreekt
Joppop (Scala)	Incidentele waarderingssubsidie	€ 3.400	Ja
Stichting Stellingwarver Schrieversronte	Budgetsubsidie	€ 66.289	Ja
Plaatselijk Belang Oldeberkoop	Incidentele waarderingssubsidie	€ 3.000	Ja

Tabel 4.1: Overzicht van de onderzochte subsidiedossiers in 2005

2006

Naam organisatie	Type subsidie	Subsidiebedrag	Alle benodigde informatie aanwezig?
Stichting Scala	Budgetsubsidie	€ 1.336.700	Ja
Bibliotheek Zuid Oost Fryslân	Budgetsubsidie	€ 487.758,25	Ja
Triënte	Niet benoemd	€ 55.000	Ja
Zwembad Haulewelle	Budgetsubsidie	€ 51.250	Nee, aanvraag ontbreekt
Odrie	Informatie ontbreekt	Informatie ontbreekt	Informatie ontbreekt
Plaatselijk belang Oosterwolde	Incidentele waarderingssubsidie	€ 3.400	Ja
Plaatselijk belang Haulewelle		€ 4.000	Ja
VTRBO (VVV)	Budgetsubsidie	€ 34.500	Informatie ontbreekt

Tabel 4.2: Overzicht van de onderzochte subsidiedossiers in 2005

BIJLAGE 5 Overzicht evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid beleidsdoelstellingen

Naar een beleidskader Welzijn en Onderwijs 2005-2008

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
– 2.1 Jeugd- en jongeren- werk	Met het beleidsterrein sociaal cultureel werk wordt beoogd belangrijke maatschappelijke effecten te bewerkstelligen middels: <ul style="list-style-type: none"> – een sociaal leefbaar klimaat voor alle burgers in Ooststellingwerf – het realiseren en instandhouden van passende (openbare) voorzieningen voor jongeren en ouderen. 	1	1	3	1
	De gemeente heeft een belangrijke voorwaardenscheppende en vaak ook regisserende taak om in samenwerking met een breed scala aan maatschappelijke instellingen en organisaties inhoud te geven aan welzijns- en volksgezondheidsbeleid in al haar facetten.	1	1	3	1
	Het is van belang dat jongeren betrokken worden en blijven bij de totstandkoming van voorzieningen en de uitvoering van activiteiten. Het voeren van een actief jeugdbeleid met een integrale aanpak.	1	1	3	1
2.2 Jeugdparticipatie	Kinderen, jongeren en jongvolwassenen tussen de 8-25 jaar worden gestimuleerd actief deel te nemen en invloed uit te oefenen op en aan maatschappelijke en politieke activiteiten.	1	1	3	1
	Het is van groot belang dat jongeren betrokken worden en blijven bij totstandkoming van voorzieningen zoals: vrijwilligerswerk, hangplek, skatebaan, de nieuwbouw van een jongerencentrum en de uitvoering van activiteiten.	2	1	3	1
2.3 Jeugdpreventie	Uitvoering geven aan activiteiten overeenkomstig artikel 77E van de nieuwe strafwet voor jeugdigen.	3	1	3	2
	Het stimuleren, ontwikkelen en uitvoeren van preventieprojecten in het kader van het terugdringen van veel voorkomende criminaliteit in de gemeenten Oost- en Weststellingwerf. Integrale aanpak (samenwerking met hulpverlening, scholen en politie) staat hierbij voorop.	2	1	3	2
	Uitbreiding en intensivering van de relevante netwerkcontacten (het zorgteam Stellingwerf College, politie, Netwerk Dienst en hulpverlening Ooststellingwerf).	2	1	3	2

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
	Terughoudend zijn ten aanzien van uitbreiding van het aantal Halt-waardige feiten. Structureel preventieaanbod (opgenomen in de schoolwerkplannen) preventie op alle scholen voor voortgezet onderwijs in beide gemeenten.	2	1	3	2
2.4 Peuter-speelzaalwerk	De organisatie(s) voor peuterspeelzaalwerk in Ooststellingwerf (medio 2004 betreft het 9 peuterspeelzalen) in staat stellen opvang te bieden aan kinderen tussen de 2 tot 4 jaar, waarbij zij onder deskundige leiding enkele dagdelen per week kunnen spelen ter bevordering van emotionele, sociale, creatieve, intellectuele en motorische ontwikkeling.	2	1	3	2
	Peuterspeelzaalwerk kan belemmeringen wegnemen bij de ontwikkeling naar een volwaardig burgerschap. Door deelname aan het peuterwerk kunnen economische, sociale en/ of culturele achterstanden voorkomen worden.	2	1	3	1
2.5 Maatschappelijke activering	[Het project] 'De Voorloper' is gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van een volwaardig kleinschalig en lokaal gericht arbeidsreïntegratiebedrijf als voorziening voor arbeidstoeleiding en sociale activering.	3	2	3	2
	Daarnaast betreft dit beleidsterrein het faciliteren van vrijwilligers, instellingen en verenigingen die met vrijwilligers werken.	2	1	3	1
	Deskundigheidsbevordering en scholing zijn van groot belang. Werkzoekenden aandringen om vrijwilligerswerk te gaan verrichten en de verzoeken van vrijwilligersinitiatieven positief benaderen.	3	1	3	2
	Verzakelijking van trajecten en deeltrajecten gebaseerd op vragen van plaatsende instanties en individuele aanmelders. Leveren van maatwerk door 'De Voorloper' en meer richten op financiële zelfredzaamheid.	2	1	3	2
3.1 Bibliotheekwerk	De stichting Openbare Bibliotheken Zuid Oost Fryslân in staat stellen tot het toegankelijk maken van collecties, boeken, dagbladen en audiovisuele middelen voor iedereen die daarvan kennis wil nemen.	3	1	3	2
	Het in standhouden van een voorziening, waardoor boeken en andere media toegankelijk worden gemaakt voor de bevolking, teneinde de kwaliteit van het maatschappelijk en culturele leven te bevorderen.	2	1	3	2
5.2 Dorps-huizenbeleid	In standhouden van dorpshuizen in de gemeente (nieuwbouw, verbouw en renovatie). Bieden van mogelijkheden tot vereniging en vergadering om het leefklimaat in de dorpen in stand te houden of te bevorderen.	3	4	3	3

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaatgericht
	In samenwerking met Corporatieholding Friesland SDF en Stichting Overkoepelende Dorpshuizen Ooststellingwerf (SODO) de mogelijkheden onderzoeken voor het instellen van een leefbaarheidsmakelaar. Eventueel ook in combinatie met de gemeenten Weststellingwerf en Opsterland.	3	1	3	2
7.1 Lokaal (stimulerings) beleid (GOA)	Vorbereiding en uitvoering van het beleid om de onderwijskansen voor kinderen en jeugdigen met sociale, economische en/ of culturele belemmeringen te vergroten.	2	2	3	2
	Het gemeentelijk beleid is erop gericht scholen te ondersteunen om de kwaliteit van het primair onderwijsleerproces te verbeteren en het onderwijsbeleid integraal en in samenhang met andere beleidsterreinen vorm te geven, waarbij sprake is van lokaal maatwerk. Accenten liggen op: <ul style="list-style-type: none"> – ondersteuning schoolloopbaan; – voor- en vroegschoolse educatie; – beheersing Nederlandse taal; – voorkomen van voortijdig schoolverlaten. – De basisschool is één van de drie belangrijkste basisvoorzieningen voor het dorp. 	2	1	3	1
7.2 Schoolbegeleiding	Advisering omtrent instandhouding van de voorziening schoolbegeleiding t.b.v. basis- en speciaal onderwijs.	2	1	3	2
7.3 Leerplicht	Toezicht houden op naleving van de Herziane Leerplichtwet 1994.	4	3	3	2
	De gemeente Ooststellingwerf staat een actief leerplichtbeleid voor dat erop is gericht alle jongeren de zorg te bieden, die ze nodig hebben om naar school te gaan. Door integrale aanpak en afstemming van de verschillende beleidsterreinen die min of meer te maken hebben met jongeren op leerplichtige of partieel leerplichtige leeftijd. (...) Afstemming op elkaar in beleidsmatige en uitvoerende zin is noodzakelijk voor een integrale zorgverlening.	1	1	3	1
	Terugbrengen van het vroegtijdig schoolverlaten door een sluitende registratie, melding en verzuim en het weerbaarder maken van leerlingen.	2	2	3	2
7.4 Leerlin- genvervoer	Advisering over uitvoering van het leerlingenvervoer.	2	1	3	2
7.6 School- maatschappelijk werk	Adviseren over en uitvoering van het beleid op het gebied van schoolmaatschappelijk beleid.	2	1	3	2
7.7 School- zwemmen	Adviseren over en uitvoering van het beleid ten aanzien van het schoolzwemmen.	2	1	3	2

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaat-gerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo-nden	Score Resultaat-gericht
7.8 Humanistisch vormingsonderwijs en godsdienstonderwijs	Advisering over en uitvoering van het beleid op het gebied van humanistisch vormingsonderwijs en godsdienstonderwijs.	3	1	3	2
7.9 Schoollogopedie	Instandhouding schoollogopediepakket. De logopedist is in dienst van de gemeente Ooststellingwerf.	4	4	3	2
8.1 Volwassenen-educatie	Zorg dragen voor een op maat gesneden educatieaanbod voor wat betreft de opleidingen VAVO en opleidingen gericht op het maatschappelijk functioneren.	2	1	3	2
9.1 Algemeen maatschappelijk werk	Organisaties in staat stellen hulp te bieden aan mensen die om verschillende redenen problemen van maatschappelijke aard hebben.	1	1	3	1
	Het algemeen maatschappelijk werk wordt als een laagdrempelige en effectieve hulpverleningsvoorziening voor mensen in nood als basisvoorziening gezien.	1	1	3	1
9.3 Integrale indicering	Het regionaal indiceren van alle AWBZ-aanvragen (thuiszorg-, verpleeghuis- en verzorgingshuisfunctie en WVG-aanvragen). Participatie van de gemeente in het lokaal zorgloket.	3	3	3	2
	Het centrale loket voor ouderen en gehandicaptenvoorzieningen wordt voortgezet met als gewenst doel een kwalitatief goede en objectieve, onafhankelijke en integrale indicatiestelling.	2	2	3	2
	Uitbesteden van integrale indicering voor alle AWBZ- en WVG-aanvragen.	4	4	3	3
	Gemeentelijke participatie in het lokaal loket 't Stip en regionale stichting Stip de Friese Wouden.	2	1	3	1
9.4 Professionele ouderenwerk en flankerende ouderenvoorzieningen	De optimale condities bevorderen en in standhouden van voorzieningen die ouderen de mogelijkheid geven tot een zelfstandige en participerende leefwijze in de gemeente Ooststellingwerf.	1	1	3	1
	Het scheppen van voorwaarden voor ouderen in de samenleving om hun leven naar eigen inzicht en keuze in te richten. Ondersteuning bij vrijwillige hulpverlening. Het uitbreiden van woondiensten aan senioren. Mogelijkheden scheppen om een gelijkwaardige deelname aan het maatschappelijk verkeer te stimuleren. Vernieuwende activiteiten op de terreinen van educatie, sociale recreatie en ontspanning stimuleren.	1	1	3	1
10.1 Gezondheidszorg algemeen	Op lokaal niveau het beschermen en bevorderen van de gezondheid van de inwoners van de gemeente Ooststellingwerf en in het bijzonder de specifieke inwoners die te maken hebben met gebreken of functiebeperkingen.	2	1	3	1

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaatgericht
	Vorbereiding en uitvoering van het beleid op het terrein van de Wet Collectieve Preventie via de Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst (GGD) en Thuiszorg de Friese Wouden.	2	1	3	2
	Een efficiënte afstemming en samenwerking met de relevante partijen stimuleren. Binnen het zorgaanbod wordt naar evenwicht gestreefd. Specifieke gezondheidsproblemen worden in kaart gebracht, er wordt naar mogelijke oplossingen gezocht.	1	1	3	1
	Het bevorderen van de gezondheid van de burgers en het weren van de factoren die schade kunnen berokkenen aan de volksgezondheid, het voorkomen van ziektes, het verzorgen van passende zorg, een schone en hygiënische leefomgeving voor de inwoners.	2	1	3	1
	Het ontwikkelen van een integraal gemeentelijk gezondheidsbeleid.	1	1	3	2
11.1 WVG	Vorbereiding en uitvoering van de zorgplicht voor gehandicaptenvoorzieningen in de vorm van het verstrekken van rolstoelen, vervoersvoorzieningen en/ of woonvoorzieningen en het verstrekken van een gehandicaptenparkeerkaart.	3	2	3	2
	Voortzetten bestaand beleid waarbij middels een helder doelgroepenbeleid voorkomen wordt dat budgetuitzetting nodig is.	2	1	3	1
	Het voorkomen van sociaal isolement en het verminderen van beperkingen als gevolg van een handicap.	2	2	3	1
	Het bevorderen van de toegankelijkheid van gebouwen en woonomgeving.	2	1	3	1
	Het bewerkstelligen van een duidelijke taakafbakening WVG en AWBZ.	2	1	3	1
	Het toepassen van (goedkope) en adequate verstrekkingen, waaronder het collectief verstrekken van voorzieningen.	1	1	3	1

Tabel 5.1: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Naar een beleidskader Welzijn en Onderwijs 2005-2008'

Nota Kunst en cultuur. Een wervend kunstbeleid 2006-2009.

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaatgericht
	Versterken van het cultureel bewustzijn van burgers door het vergroten van zowel het publieksbereik als de actieve participatie kunst en cultuur.	2	2	3	1

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaat- gericht
Versterking van culturele activiteiten en het culturele klimaat in de gemeenten Oost- en Weststellingwerf. Een actief stimuleringsbeleid, door middel van subsidiëring en facilitering om kunst en cultuur in beide gemeenten te steunen en levend te houden.		2	2	3	1
Heldere rolverdeling gemeenten en (culturele) instellingen. Duidelijk krijgen wat de instellingen en de gemeenten van elkaar mogen verwachten. De gemeenten zien voor zichzelf een duidelijke regierol weggelegd. Tussentijds beoordelen in hoeverre instellingen inderdaad bijdragen aan de doelstellingen van het gemeentelijk cultuurbeleid en overwegen waar nodig afspraken met instellingen en beleid aan te passen.		3	1	3	2
Samenbrengen van kunst/ cultuur en economie. Kunst en cultuur zijn een belangrijke impuls voor werkgelegenheid binnen met name de toeristische sector. Kunst en cultuur kosten niet alleen geld, zij brengen ook economisch profijt.		1	1	3	1
Amateurkunst	Amateurkunst beschouwen als kern van het gemeentelijk cultuurbeleid en daarmee bij uitstek als het gemeentelijk domein.	3	1	3	1
	Amateurkunst dient ter versterking van de sociale binding/ sociale structuur binnen een gemeenschap.	2	1	3	1
	Vergroten van deelname aan amateurkunst van jeugd en jongeren tot en met 23 jaar.	3	2	3	1
	Gemeentelijke ondersteuning als prikkel tot nieuwe en eigen initiatieven van amateurgezelschappen. Mogelijkheden voor herkaveling van geldstromen voor amateurkunstbeoefening onderzoeken.	2	1	3	1
	Stimuleren en initiëren ontwikkelingen van lokale netwerken door de gemeenten met als doel kennisoverdracht en betere benutting faciliteiten.	1	1	3	2
	Instellingen en verenigingen stimuleren, externe fondsen en voorzieningen beter benutten.	2	1	3	1
	Cultuur-educatie	Gericht op het bereiken van jeugd en jongeren tot en met 23 jaar.	1	1	3
	Stimuleren en integreren van cultuureducatie in lesprogramma's onderwijs.	2	1	3	1
	Samenwerking tussen netwerkpartners bevorderen en stimuleren van culturele netwerken.	1	1	3	1
	Ondersteuning van op jongeren gerichte amateurkunstbeoefening door professionele organisatie, als Centrum voor de Kunsten a7.	3	1	3	1
	Het vak heemkunde primair zien als de eigen verantwoordelijkheid van scholen.	4	3	3	1
Cultuur-behoud	Ondersteunen van streekgebonden culturele uitingen, in het bijzonder de streektaal.	3	1	3	1
	Versterking van de basis van streektaal en streekcultuur op organisatorisch en inhoudelijk vlak.	2	1	3	1

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaatgericht
	Stimuleren van samenwerkingsverbanden culturele organisaties als Stichting Stellingwarver Schrieversronte met Bibliotheken Zuidoost Fryslân.	3	1	3	1
Beeldende kunst	Het stimuleren van beeldende kunstbeoefening in de gemeenten.	1	1	3	1
	Het structureel stimuleren van beeldende kunstbeoefening door een percentageregeling ten behoeve van kunstopdrachten.	2	1	3	1
	Realiseren van expositieruimtes in nieuwe accommodaties.	2	1	3	2
	Verstrekken van opdrachten aan beeldend kunstenaars.	3	3	3	2
	Ondersteuning expositiemogelijkheden zoals Kijkzaal, Open Stal en multifunctionele accommodaties.	3	1	3	2
Media en letteren	Beleidsvoornemens gemeenten gelijk laten lopen met inhoud Vernieuwingsagenda Bibliotheken.	4	4	3	2
	Dienstverlening bibliotheekvoorziening richten op jeugd en jongeren tot en met 23 jaar.	3	1	3	2
	Stimuleren educatieve ondersteuning onderwijs door Bibliotheek, zoals leesbevordering .	2	1	3	1
	Toegankelijkheid stimuleren voor de doelgroep ouderen tot informatiebronnen, zoals internet .	2	1	3	1
	Streven naar een bibliotheek als centrum voor informatie, cultuur en educatie.	2	1	3	1
	Stimuleren van samenwerking bij culturele en talige activiteiten zoals van bibliotheken Zuidoost Fryslân en Stichting Stellingwarver Schrieversronte.	2	1	3	1
Podium-kunsten	Nadruk op kleinschalig en lokaal kunstaanbod.	2	1	3	1
	Het bereiken van jeugd en jongeren tot en met 23 jaar.	3	1	3	1
	Het verbeteren van het klimaat voor podiumkunsten door versterking infrastructuur.	1	1	3	1
	Het realiseren van een divers aanbod van podiumkunsten.	1	1	3	1
	Zorgdragen voor een goed niveau van podium- en repetitielocaties.	2	1	3	2
	Weststellingwerf: reserve percentageregeling mede gebruiken ter ondersteuning van podiumuitvoeringen.	2	1	3	1

Tabel 5.2: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Nota Kunst en cultuur. Een wervend kunstbeleid 2006-2009'.

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaatgericht
Ontwikkeling en versterking van het toeristisch/ recreatieve product gericht op een beheerste groei en kwaliteitsverbetering teneinde te komen tot het genereren van herhalingsbezoek en het vergroten van de herkenbaarheid van Appelscha en omgeving	2	1	1	2
Het stimuleren van investeringen in de toeristische recreatieve sector en toename van de werkgelegenheid.	2	1	1	2
De acties die samenhangen met de twee voorgaande punten regelmatig monitoren	1	2	1	1
De Boerestreek: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & ontwikkelen van verblijfs- en dagtoeristische attracties. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Opwaardering Boerestreek; - Aanpakken van 'de lege plek' aan de boulevard; - Realiseren elk-weer-voorzieningen; - Versterken concentratie van horecagelegenheden aan de Boerestreek 	2	1	1	2
Het Bezoekerscentrum: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & ontwikkelen van verblijfs- en dagtoeristische attracties. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Realiseren van een koppeling tussen het Bezoekerscentrum en het dorp Appelscha. 	2	1	1	2
Drents Friese Wold/ buitengebied: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & toepassen van zonering. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Behouden en beschermen van natuurschoon in en rond Appelscha. 	2	1	1	2
Waterrecreatie: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & uitbreiding van de recreatieve routenetwerken. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Verder ontwikkelen van het watertoerisme; - Uitbreiden van watersportvoorzieningen. 	2	1	1	2
Verblijfsaccommodaties: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & uitbreiding van het plattelandstoerisme. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Kwalitatieve verbetering van het huidige aanbod. 	2	1	1	2
Uitstraling Appelscha: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren van de verbinding tussen de Vaart en de Boerestreek; - Verbeteren van de uitstraling van de entree van het dorp. 	2	1	1	2
Objectbewegwijzering: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren objectbewegwijzering. 	1	1	1	1
Verkeersafwikkeling: infrastructurele ontwikkelingen op het gebied van ontsluiting en doorstroming van verkeer. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> - Verkeersontsluiting bij realisatie Ecostyle; - Opwaardering van de N381; - Verbeteren van de Vaart Zuidzijde. 	2	1	1	2

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaat- gericht
Fiets- en wandelroutes: kwaliteitsverbetering van voorzieningen en van de recreatieve infrastructuur & uitbreiding van de recreatieve routenetwerken. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> – Wandelmogelijkheden in het landbouwgebied vergroten; – Wandel- en fietspaden hebben aansluiting met Drenthe/ omliggende natuurgebieden. 	1	1	1	2
Cultuurtoerisme in relatie met routegebonden recreatie: ontwikkelen van verblijfs- en dagtoeristische attracties & uitbreiding van recreatieve routenetwerken. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> – Cultuurhistorie versterken richting de recreant en bewoner door inzet van routes en historische accommodaties. 	2	1	1	2
Samenwerking en promotie: verbeteren van de samenwerking tussen ondernemers, overheid en VVV en andere organisaties & verbeteren van de publiciteit en promotie van Appelscha en omgeving. Deze doelstelling wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> – Verbeteren van de organisatiestructuur – Gebruik maken van de naamsbekendheid van Appelscha. 	2	1	1	2

Tabel 5.3: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Kaderplan Recreatie en toerisme Appelscha en omgeving'.

Toeristische marketingvisie Appelscha en de Boerestreek.

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaat- gericht
Het bieden van passieve en actieve ontspanning waarbij de natuurlijke elementen (natuur, groen, ruimte) van Appelscha de basis vormen en waarbij passende voorzieningen de verblijfsduur verlengen en/of veraangemen. Dit wordt uitgewerkt in: <ul style="list-style-type: none"> – Groene gebieden binnen Appelscha die zoveel mogelijk met elkaar zijn verbonden door middel van wandel-, fiets- en ruiterpaden en waar op bepaalde plekken voorzieningen zijn voor actieve (klimmen) of passieve (luieren op de Bongerd) ontspanning. Daarnaast is aansluiting op de groene gebieden buiten Appelscha belangrijk (bijvoorbeeld fietsverbinding met Fochteloërveen). – Concentratieplekken van dag- en verblijfsrecreatieve voorzieningen die elkaar versterken (zoals het Bosbad + RCN De Roggenberg) en waarbij met de inrichting van de openbare ruimte rekening wordt gehouden met de dag- en verblijfsrecreanten (bereikbaarheid, parkeervoorzieningen, straatmeubilair). 	1	1	1	1

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
Weer landelijke bekendheid geven aan de plaats Appelscha als een gezellige, sfeervolle plaats met een aantrekkelijk buitengebied met name bij de beoogde doelgroepen (binnen vijf á 10 jaar)	1	1	2	1
Het verhogen van het aantal verblijfstoeristen aan Appelscha, het veranderen van de verhouding van welgestelde en minder welgestelde doelgroepen en het spreiden van het aantal overnachtingen (seizoensverlenging)	2	1	1	2
Het verhogen van het aantal dagtoeristen aan Appelscha en het veranderen van de verhouding van welgestelde en minder welgestelde doelgroepen, alsmede het spreiden van het aantal dagtoeristen (seizoensverlenging)	2	1	1	2
Het verhogen van het draagvlak voor toerisme en recreatie onder eigen inwoners.	2	1	1	2

Tabel 5.4: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Toeristische marketingvisie Appelscha en de Boerestreek'.

Lokaal Stimuleringsbeleid 2006-2010

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
Op 1 augustus 2010 neemt 70% van de doelgroepkinderen deel aan Voorschoolse Educatie (bovenliggend doel: effectief en vroegtijdig aanpakken van onderwijsachterstanden)	4	4	4	6
Op 1 augustus 2010 hebben 80 leerlingen deelgenomen aan de schakelklas (bovenliggend doel: effectief en vroegtijdig aanpakken van onderwijsachterstanden)	2	2	4	4
Ook na 1 augustus 2006 wordt er samengewerkt (gemeente, schoolbesturen en instellingen) om onderwijsachterstanden te bestrijden	1	1	1	1
Bij leerlingen/ jeugdigen belemmeringen wegnemen die de voorbereiding op een volwaardig burgerschap in de weg staan.	1	1	1	1

Tabel 5.5: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Lokaal Stimuleringsbeleid 2006-2010'.

Kadernota 2005-2008

(De Kadernota 2006-2008 is vergelijkbaar)

Doelen/ prestaties	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
3.4 Economische structuur	Geen doelstellingen i.r.t. recreatie en toerisme genoemd			
3.6 Welzijn en Volksgezondheid	Het bevorderen van participatie van jongeren op verschillende deelreinen waardoor de leefbaarheid in de gemeente wordt gestimuleerd. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Realiseren jongerenruimtes in nieuw te bouwen multifunctionele centra in Oosterwolde (Moskampweg) en Haulerwijk. - Jongerenparticipatie facetmatig betrekken bij vorming nieuw beleid. 			
	De instandhouding van dorpshuizen in de dorpen levert een bijdrage aan de leefbaarheid in het dorp. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering 1/3 regeling; - Mogelijkheden benutten van project Vitale Dorpen (Plattelânsprojekten); - I.s.m. corporatieholding mogelijkheden onderzoeken instellen 'leefbaarheidsmakelaar' via Leader. 			

	Door het bevorderen van sport in de meest brede zin van het woord (deelname, accommodaties e.d.) wordt de volksgezondheid gestimuleerd en neemt het welzijn van de inwoners toe. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan breedtesportproject Opstelling i.s.m. de gemeente Opsterland. 	2	1	3	2
	Behoud van de streekeigen taal en cultuur. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan de kunst- en cultuurnota. 	1	1	3	1
	Passend aanbod van de gezondheidszorg op de vraag naar gezondheidszorg. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Behouden van bestaande voorzieningen; - Implementatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning. 	1	1	3	1
	Bevordering zelfredzaamheid en sociale cohesie van met name ouderen i.c. gehandicapte inwoners. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Behouden bestaande voorzieningen; - Implementatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning; - Uitbouwen samenwerking STIP. 	2	1	3	1
3.7 Onderwijs	Het bieden van kwalitatief en kwantitatief voldoende huisvestingsmogelijkheden voor het onderwijs. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Actualiseren IHP; - Schuivende scholen; - MFA Haulerwijk; - Stellingwerf college. 	2	1	3	1
	De taal- en leerachterstanden in het onderwijs dienen te worden teruggedrongen dan wel voorkomen. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan nota Lokaal Stimuleringsbeleid. 	1	1	3	1
	Zorg dragen voor goede voorzieningen (ruim aanbod van kinderopvang en buitenschoolse opvang) die het mogelijk maken de zorg voor kinderen te combineren met studie/ werk.	2	1	3	2
3.8 Sociale zaken en werkgelegenheid	Invulling geven aan de belangrijke zorgtaak die de gemeente heeft ten aanzien van burgers die door omstandigheden minder goed in staat zijn om mee te komen in de maatschappij. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering minimabeleid voor uitsluitend 65 plussers en uitvoering langdurigheidstoelage voor personen met een minimuminkomen. 	2	1	3	2

	<p>Voorkomen dat de zwakkere in de samenleving door zijn achterstandpositie in een sociaal isolement raakt. Bijbehorende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorlichting via de gemeentelijke voorlichtingspagina. Isolement wordt ook voorkomen door plaatsing van uitkeringsgerechtigden in sociale activeringstrajecten. 	1	1	3	1
--	--	---	---	---	---

Tabel 5.6: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Kadernota 2005-2008'.

Programmabegroting 2005-2008
(De programmabegroting 2006-2008 is vergelijkbaar)

Doelen/ prestaties		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
Programma 4: Economische structuur	Geen doelstellingen i.r.t. recreatie en toerisme opgenomen.	-	-	-	-
Programma 6: Welzijn en Volksgezondheid	<p>Het bevorderen van participatie van jongeren op verschillende deelterreinen waardoor de leefbaarheid in de gemeente wordt gestimuleerd. Bijbehorende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiseren jongerenruimtes in nieuw te bouwen multifunctionele centra in Oosterwolde (Moskampweg) en Haulerwijk. - Jongerenparticipatie facetmatig betrekken bij vorming nieuw beleid. 	2	2	3	2
	<p>De instandhouding van dorpshuizen in de dorpen levert een bijdrage aan de leefbaarheid in het dorp. Bijbehorende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering 1/3 regeling; - Mogelijkheden benutten van project Vitale Dorpen (Plattelânsprojekten); - I.s.m. corporatieholding mogelijkheden onderzoeken instellen 'leefbaarheidsmakelaar' via Leader. 	2	2	3	2

	Door het bevorderen van sport in de meest brede zin van het woord (deelname, accommodaties e.d.) wordt de volksgezondheid gestimuleerd en neemt het welzijn van de inwoners toe. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan breedtesportproject Opstelling i.s.m. de gemeente Opsterland. 	2	1	3	2
	Behoud van de streekeigen taal en cultuur. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan de kunst- en cultuurnota. 	1	1	3	1
	Passend aanbod van de gezondheidszorg op de vraag naar gezondheidszorg. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Behouden van bestaande voorzieningen; - Implementatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning. 	1	1	3	1
		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
Doelen/ prestaties		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgeboonden	Score Resultaatgericht
	Bevordering zelfredzaamheid en sociale cohesie van met name ouderen i.c. gehandicapte inwoners. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Behouden bestaande voorzieningen; - Implementatie Wet Maatschappelijke Ondersteuning; - Afbouwen functie STIP. 	2	1	3	1
	Met betrekking tot peuterspeelzalen geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitsverhoging door samenwerking en deskundigheidsbevordering. 	1	1	3	1
	Met betrekking tot subsidiesystematiek geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Vertalen van het aangepaste subsidiebeleid in effectieve en efficiënte werkprocessen. 	2	2	3	2
	Met betrekking tot accommodatiebeleid geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen van integraal accommodatiebeleid. 	1	2	3	1
	Recreatie: geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie subsidiëring Vereniging Toeristisch Recreatief Belang Ooststellingwerf (VTRBO); - Uitvoeren kaderplan Appelscha. 	2	2	3	1

Programma 7: Onderwijs	Het bieden van kwalitatief en kwantitatief voldoende huisvestingsmogelijkheden voor het onderwijs. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Actualiseren IHP; - MFS Zuid; - MFA Haulerwijk; - Stellingwerf college; - Bouwkundige implementatie onderwijskundige voorzieningen; - Aanpassing aan Arbo en Brandweer. 	2	1	3	1
	De taal- en leerachterstanden in het onderwijs dienen te worden teruggedrongen dan wel voorkomen. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan nota Lokaal Stimuleringsplan aan de hand van de Uitvoeringsnota. 	1	1	3	1
	Met betrekking tot kinderopvang en ontwikkeling jonge kinderen geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering geven aan de Wet Basisvoorziening Kinderopvang. 	2	1	3	1
	Met betrekking tot leerlingenvervoer geen doelstelling genoemd, wel activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Nader onderzoek naar mogelijkheden van terugdringen budgetuitzetting. Bijv. mogelijkheden onderzoeken voor indiceren en verdergaande samenwerking andere gemeenten. 	1	1	3	1
		Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
Doelen/ prestaties		Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebo- n-den	Score Resultaat- gericht
Programma 8: Sociale zaken en werkgelegenheid	Invulling geven aan de uitvoering van de Wwb waarbij terugkeer van personen naar de arbeidsmarkt centraal staat, zonder de sociale zekerheid, sociale activering en zorg uit het oog te verliezen. De doelgroep zoveel mogelijk activeren waardoor instroom in de arbeidsmarkt wordt gerealiseerd en sociaal isolement wordt voorkomen dan wel opgeheven. Bijbehorende activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> - Actieve en individuele begeleiding naar re-integratietrajecten, sociale activeringstrajecten en/of scholing en voorlichting ten aanzien van sociale voorzieningen. - Uitvoering geven aan de gemeentelijke verordening zoals: Reïntegratieverordening Toeslagenverordening Verordening cliëntenparticipatie Handhavingsverordening Fraudeverordening Maatregelenverordening 	3	1	3	2

	<p>Invulling geven aan de belangrijke zorgtaak die de gemeente heeft ten aanzien van die burgers die door omstandigheden minder goed in staat zijn om mee te komen in de maatschappij. Doelgroepen zoveel mogelijk bereiken waardoor adequate verstrekkingen worden gerealiseerd. Bijbehorende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actieve en individuele voorlichting ten aanzien van sociale voorzieningen. Isolement wordt ook voorkomen door plaatsing van uitkeringsgerechtigden in sociale activeringstrajecten. - Uitvoering minimabeleid voor uitsluitend 65 plussers en uitvoering langdurigheidstoelage voor personen met een minimuminkomen. 	1	1	3	1
--	--	---	---	---	---

Tabel 5.7: Score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid 'Programmabegroting 2005-2008'.

BIJLAGE 6 Overzicht evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid subsidieafspraken

VTRBO

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel A: informatievoorziening	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
VTRBO functioneert als vraagbaak voor een ieder als het gaat om algemene vragen over o.a. het openbaar vervoer, openingstijden, voorzieningen, faciliteiten, tentoonstellingen, verenigingen en culturele activiteiten in het werkgebied (Ooststellingwerf en directe omgeving).	1	1	4	2
De VTRBO zorgt voor openstelling van het kantoor in Appelscha, waarbij voldoende bezetting wordt gerealiseerd met behulp van personeel en/ of vrijwilligers.	2	1	4	2
De VTRBO zorgt voor het instellen en ondersteunen van folderpunten op diverse locaties in de gemeente Ooststellingwerf.	2	1	4	2
De VTRBO verzorgt een website waarin het toeristisch recreatieve product van Ooststellingwerf e.o. wordt gepresenteerd.	2	1	4	2
De VTRBO stelt een activiteitenkalender op die ca. 3x per jaar verschijnt.	4	3	4	3
De VTRBO verspreid ten behoeve van abonnees regelmatig een nieuwsbrief over het recreatief aanbod.	3	2	4	2

Tabel 6.1: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel A VTRBO 2007⁸⁸

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel B: marketing en promotie	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO neemt jaarlijks deel aan beurzen en evenementen.	3	1	4	2
De VTRBO verspreid jaarlijks een VVV-gids.	4	4	4	3
De VTRBO zoekt in de marketing en promotie waar mogelijk en nodig samenwerking met Fryslân Marketing en de Federatie van Friese VVV's.	2	1	4	2
De VTRBO zorgt voor het (laten) plaatsen van redactionele stukken, artikelen, persberichten en dergelijke in lokale, regionale en andere media.	2	1	4	2

Tabel 6.2: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel B VTRBO 2007⁸⁹

⁸⁸ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

⁸⁹ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel C: marketingvisie Appelscha en de Boerestreek	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO neemt deel in de klankbordgroep Marketingvisie en aanverwante bijeenkomsten. De uitwerking van de Marketingvisie is van groot belang voor de toekomst van de toeristische sector. De VVV denkt daarin mee vanuit het ledenbelang, maar ook vanuit haar kennis en ervaring op het recreatief en toeristisch gebied.	3	3	4	4

Tabel 6.3: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel C VTRBO 2007⁹⁰

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel D: (ondersteuning van) productontwikkeling	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO neemt deel aan de uitvoering van het Kaderplan Appelscha ten behoeve van de productontwikkeling. Hiertoe zit tevens een vertegenwoordiger van de VTRBO in de kerngroep Kaderplan Appelscha.	2	3	4	2
De VTRBO verzorgt arrangementen (opstellen en/ of ondersteunen), waartoe ook diverse vormen van routeontwikkeling behoren.	2	1	4	2
De VTRBO neemt deel aan werkgroepen in het project Outdoor Offensief Drenthe en Ooststellingwerf.	2	3	4	2
De VTRBO adviseert en ondersteunt bij diverse andere lokale en of regionale recreatieve projecten.	1	1	4	2
De VTRBO stimuleert lokale vormen van Bed & Breakfast (Bed & Brochje) door bijvoorbeeld informatievoorziening over de bedrijfsmatige aspecten van deze vorm van logies en ontbijt.	3	1	4	2
De VTRBO zorgt voor voldoende aanbod van verkoopproducten als souvenirs en routekaarten.	3	1	4	2

Tabel 6.4: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel D VTRBO 2007⁹¹

⁹⁰ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

⁹¹ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel E: ondernemers	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO onderhoudt contact met haar leden middels het organiseren van ledenvergaderingen en het verspreiden van (interne) nieuwsbrieven.	3	1	4	2
De VTRBO draagt zorg voor ledenwerving en relatiebeheer, waaronder bedrijfsbezoeken.	3	1	4	2
De VTRBO kan een adviesrol vervullen richting ondernemers op het gebied van informatievoorziening, marketing en promotie.	1	1	4	2
De VTRBO kan een rol als intermediair vervullen tussen het bedrijfsleven en externe organisaties als bijvoorbeeld MKB Noord en de Kamer van Koophandel.	2	1	4	2

Tabel 6.5: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel E VTRBO 2007⁹²

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel F: samenwerking	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO werkt binnen en buiten de gemeentegrenzen samen met onder meer Fryslân Marketing, de Federatie van Friese VVV's en het Recreatieschap Drenthe om zo optimaal mogelijk haar taken te kunnen vervullen.	1	1	4	2

Tabel 6.6: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel F VTRBO 2007⁹³

⁹² Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

⁹³ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

Prestatiecontract VTRBO 2007 – onderdeel specifieke inspanningsverplichtingen 2007	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De VTRBO houdt mogelijke prestatie-eenheden bij, zoals bezoekersaantallen van het VVV-kantoor en de website, aantal beursbezoeken e.d.	3	4	4	2
De VTRBO realiseert een nieuw (vervangend) foldersteunpunt in Ooststerwolde.	4	4	4	3
De VTRBO stelt het basisaanbod en –kwaliteit van foldersteunpunten vast en brengt alle foldersteunpunten op dat niveau.	3	2	4	2
De VTRBO zet de inspanningen rond ledenwerving voort, waarbij de aandacht verschuift van specifiek de toeristisch-recreatieve sector naar ook ondernemers in andere sectoren (bijv. detailhandel).	3	2	4	2
De VTRBO ontwikkelt in overleg/ afstemming met de gemeente een toekomstvisie voor de VVV Appelscha/ Zuidoost Friesland in relatie tot landelijke, provinciale en regionale ontwikkelingen/ wensen en mogelijkheden m.b.t. licenties en samenwerking.	4	4	4	4

Tabel 6.7: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel specifieke inspanningsverplichtingen VTRBO 2007⁹⁴

⁹⁴ Prestatiecontract 2007 Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf en gemeente Ooststellingwerf.

Stichting Scala

Prestatiecontract Stichting Scala 2006 – cluster (mede) uitvoering van projecten/ activiteiten	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De voorloper: Verzorgen van toeleiding tot arbeid en/ of scholing van mensen (middels het aanbieden van een soort individueel voortraject) die door een leerachterstand en/ of sociale en psychische problemen niet in staat zijn op eigen kracht een voor henzelf aanvaardbaar maatschappelijke positie te verwerven.	2	1	4	2
Opbouwwerk: Coördineren en uitvoeren van activiteiten ten behoeve van inwoners, met als doel: de participatie van bewoners in het optimaliseren van hun leefomgeving.	1	1	4	1
Lokaal Stimuleringsbeleid: Coördineren en uitvoeren van activiteiten lokaal stimuleringsbeleid in Ooststellingwerf op projectbasis op grond van het Lokaal Stimuleringsplan, met het doel: voorkomen van achterstanden in de (taal)ontwikkeling in met name de voor- en vroegschoolse periode.	2	2	4	3
Opstap(je): Het bieden van opvoedingsondersteuning en het stimuleren van de ontwikkeling van kinderen van twee tot zes jaar.	3	1	4	2
Netwerk Dienst- en Hulpverlening Ooststellingwerf (NDHO): Coördineren van de uitvoering van activiteiten en het opstellen van een werkplan ten behoeve van de uitvoering van deze activiteiten in het kader van de dienstverlening overeenkomstig de gestelde uitgangspunten en doelstellingen in de samenwerkingsovereenkomst.	2	2	4	2
Nescio: Coördineren en uitvoeren van de activiteiten met als doel: het stabiliseren en zo mogelijk verbeteren van de leefsituatie van cliënten en het verminderen van de door hen veroorzaakte overlast.	3	1	4	2
Jongeren Woonbegeleiding Ooststellingwerf (JoWo): Coördineren en uitvoeren van de activiteit met als doel: jongeren met behulp van beroepsmatige begeleiding zelfstandig leren wonen.	3	1	4	2
Kamer Training Project (KTP): Coördineren en uitvoeren van de activiteit met als doel: cliënten met behulp van beroepsmatige begeleiding zelfstandig te leren wonen.	3	1	4	2
Jeugd en jongerenwerk: Gestalte geven aan het sociaal cultureel werk in Ooststellingwerf met het doel: ontwikkeling, ondersteuning, bevordering van de zelfstandigheid en emancipatie van jeugdigen en meewerken aan de totstandkoming en uitvoering van een beleid op het terrein van jeugdparticipatie.	3	1	4	1
Culturele initiatieven voor jongeren: Het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten voor jongeren op het terrein van cultuur voortvloeiend uit de nieuwe Kunst- en cultuurnota.	3	1	4	2
Peuterspeelzaalwerk: Gestalte geven aan het peuterspeelzaalwerk op basis van de Notitie peuterspeelzaalbeleid "De kleine Stap(t) in de goede richting" met als doel: het op een gestructureerde wijze treffen van voorzieningen voor het samenbrengen van	3	2	4	2

peuters, het bieden van speelmogelijkheden aan kinderen van twee tot vier jaar met behulp van gekwalificeerde beroepskrachten, het ontwikkelingsgericht spelen en ontmoeten, het herkennen van problemen in de ontwikkeling en vroegtijdige signalering en het professionaliseren.				
--	--	--	--	--

Tabel 6.8: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel (mede)uitvoering van projecten/ activiteiten Stichting Scala 2006⁹⁵

Prestatiecontract Stichting Scala 2006 – cluster facilitaire dienstverlening	Evalueerbaarheid			Resultaat- gerichtheid
	Score specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaat- gericht
Huisvesting: Scala biedt permanente en incidentele onderverhuur en beheer van de beschikbare ruimte(n) in het gebouw Vakwerk aan de Moskampweg.	3	2	4	2
Werkinhoudelijke ondersteuning: Scala biedt werkinhoudelijke ondersteuning aan welzijns- en vrijwilligersorganisaties bij onder andere het opstellen van beleids-, activiteiten- en werkplannen en op het gebied van kadervorming van vrijwilligers.	3	1	4	2
Administratie: Scala biedt welzijnsinstellingen en organisaties de mogelijkheid om tegen een reële vergoeding de financiële administratie te verzorgen; in ieder geval voor de VGAO, de Vrouwengroep 'De Miente' en de Speel-o-theek Oosterwolde.	3	2	4	2
Juridisch dak: Scala biedt een juridisch dak aan projecten die geen rechtspersoonlijkheid bezitten; in ieder geval voor de Speel-o-theken in Haulerwijk, Appelscha en Oosterwolde.	3	2	4	2

Tabel 6.9: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract onderdeel facilitaire dienstverlening Stichting Scala 2006⁹⁶

⁹⁵ Prestatiecontract 2006 Stichting Scala.

⁹⁶ Prestatiecontract 2006 Stichting Scala.

Prestatiecontract Stichting Scala 2006 – overige prestaties, onderdeel specifieke inspanningsverplichtingen	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
Scala geeft uitvoering aan een 'nulmeting': welke prestatie-eenheden zijn er al, wat wordt er al bijgehouden en geteld, wat zegt die informatie en wat zal het uitgangspunt gaan vormen voor de jaren erna; dit dient gerealiseerd te worden in het eerste half jaar.	4	4	4	5
Scala bepaalt op basis van de nulmeting wat de prestatieafspraken worden voor 2007; dit dient gerealiseerd te worden in het tweede half jaar.	3	3	4	4
Scala verzorgt een uitwerking van een kostprijsberekening aan de hand van een uniform systeem met positieve en negatieve gevolgen, afgestemd op wat binnen de Raamovereenkomst valt onder het nader te formuleren Basistakenpakket van de instelling. Dit in samenwerking met de gemeente, die hiervoor handvatten aanreikt. Inwerkingtreding met ingang van 2007.	4	4	4	5
Scala ontwikkelt in samenwerking met de gemeente een visie op de diverse activiteiten die vallen onder het sociaal-cultureel werk en die plaatsvinden in de diverse sociaal-cultureel-werk-accommodaties [...]. Dit ook toetsen aan de doelstellingen van de Stichting Scala en hierbij ook de subsidies aan VGAO en Vrouwengroep De Mienthe betrekken. [...]	4	4	4	2
Scala geeft uitvoering aan het Samenwerkingsconvenant SMO-Frylân met name op het gebied van wat in het kader van de Maatschappelijke Opvang gefinancierd zou kunnen gaan worden onder de AWBZ. [...]	3	3	4	2
Scala verleent een bijdrage aan een nader te formuleren gemeentelijk accommodatiebeleid voor zover het betrekking heeft op sociaal-cultureel-werk-gebouwen en peuterspeelzalen.	2	2	4	2
Scala geeft mede uitvoering aan de Programma-aspecten uit de nota 'Over Jeugdparticipatie en Jeugdparticipatie te over'.	3	2	4	2

Tabel 6.10: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract overige prestaties, specifieke inspanningsverplichtingen Stichting Scala 2006⁹⁷

⁹⁷ Prestatiecontract 2006 Stichting Scala.

Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân

Prestatiecontract Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân 2007 – prestaties met betrekking tot BEREIK	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De stichting draagt zorg voor een beleid waarmee een gemiddeld bereik van 25% van de inwoners van de hele gemeente wordt gerealiseerd.	4	4	4	5
De stichting draagt zorg voor een beleid waarmee een bereik van 60% van de inwoners in de gemeente tot 18 jaar wordt bereikt.	4	4	4	5
De stichting draagt zorg voor een beleid waarmee een bereik van 12% van de inwoners boven de 65 jaar in de hele gemeente wordt bereikt.	4	4	4	5

Tabel 6.11: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract prestaties: bereik 2007⁹⁸

Prestatiecontract Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân 2007 – prestaties met betrekking tot AANBOD	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De stichting draagt zorg voor een beleid dat resulteert in een totaal aanbod van 50.000 boeken, waarvan jaarlijks 10% wordt vervangen.	4	4	4	5
De stichting draagt zorg voor een beleid dat resulteert in een aanbod waarvan minimaal 30% bestaat uit studie- of informatieve boeken.	4	4	4	5
De stichting draagt zorg voor een beleid dat resulteert in een aanbod waarvan minimaal 40% specifiek gericht is op jongeren tot 18 jaar.	4	4	4	5
Alle in het Stellingwerf verschenen boeken zullen voor uitlending beschikbaar zijn. Dit geldt tevens voor de gangbare in het Fries verschenen boeken.	4	3	4	4
De stichting beschikt in samenwerking met andere bibliotheekorganisaties over een zodanige achtergrondcollectie dat studies tot en met universitair niveau op een adequate wijze kunnen worden ondersteund. De stichting beschikt zelf over een zodanige collectie dat studies tot en met MBO-niveau kunnen worden ondersteund.	3	3	4	4
De stichting biedt kennismakings- en leesbevorderingsactiviteiten aan de basisscholen in de gemeente aan.	3	2	4	2
De stichting draagt zorg voor toegang tot nationale en internationale databanken, waaronder bibliotheek.nl.	4	4	4	5
De stichting draagt zorg voor toegang tot digitale informatiedienst/ vraagbaak AI@adin.	4	4	4	5

Tabel 6.12: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract prestaties: aanbod 2007⁹⁹

⁹⁸ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân.

⁹⁹ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân.

Prestatiecontract Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân 2007 – prestaties met betrekking tot GEBRUIK	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De stichting draagt zorg voor een zodanig aanbod dat de algemene uitleenfrequentie niet minder dan 4,5 bedraagt (= het gemiddeld aantal malen dat een boek per jaar wordt uitgeleend).	4	4	4	3
De stichting draagt zorg voor beleid waardoor de uitleenfrequentie van studieboeken minimaal 2,5 bedraagt.	4	4	4	3

Tabel 6.13: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract prestaties: gebruik 2007¹⁰⁰

¹⁰⁰ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân.

Prestatiecontract Stichting Bibliotheken Zuidoost Fryslân 2007 – inspanningsverplichtingen	Evalueerbaarheid			Resultaatgerichtheid
	Score Specifiek	Score Meetbaar	Score Tijdgebonden	Score Resultaatgericht
De stichting zal ernaar streven om het aanbod aan media mede af te stemmen op de in de gemeente wonende etnische minderheden, zoals de Molukse bevolkingsgroep, en zal trachten deze groepen door gerichte voorlichtingsactiviteiten te stimuleren van haar aanbod gebruik te maken.	2	1	4	1
De stichting zal waar mogelijk en nodig activiteiten ontwikkelen dan wel ondersteuning bieden aan activiteiten van derden op het gebied van cultuur, sociaal-cultureel werk, educatie, maatschappelijke bewustwording en sociale vernieuwing.	1	1	4	1
De stichting zal op behoorlijke wijze onderdak blijven bieden aan de activiteiten van de Speel-o-theek in Appelscha en Oosterwolde.	3	2	4	2
De stichting zal er naar streven om het materiaal verzameld door de Stichting Stellingwarver Schrieversronte op enigerlei wijze, in nauw overleg met genoemde stichting, voor de inwoners van de gemeente te ontsluiten.	3	1	4	2
De stichting streeft naar een bereik van 20% van de inwoners van elk van de afzonderlijke dorpen met dien verstande dat, indien dit percentage niet wordt bereikt, de stichting aantoont dat de som van haar leden en de leden van een bibliotheek in een aangrenzende buurgemeente, het genoemde percentage te boven gaat.	4	4	4	5
De stichting zal de bibliotheekvoorziening en de toegang tot informatie via de bibliotheek voor ouderen verbeteren. Dit kan gebeuren door vernieuwende activiteiten zoals ICT-diensten en/ of het samenwerking door de bibliotheek met ouderenwerk en zorgloketten (WMO-loket).	3	2	4	2
De stichting zal als deskundige en goed toegeruste partij ook andere culturele instellingen van dienst zijn bij het bereiken van hun doelen. Vormen van samenwerking die de gemeente bijvoorbeeld graag ziet, is een samenwerking tussen de bibliotheken Zuidoost Fryslân en de Stichting Stellingwarver Schrieversronte en samenwerking op het gebied van Cultuureducatie op (basis)scholen.	2	1	4	1

Tabel 6.14: score evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid prestatiecontract prestaties: inspanningsverplichtingen 2007 (n.b.: de gemeente geeft expliciet aan dat deze inspanningsverplichtingen niet in meetbare termen worden uitgedrukt)¹⁰¹

¹⁰¹ Prestatiecontract 2007 Stichting Bibliotheken Zuid Oost Fryslân .