

Rapportage opvolgingsonderzoek 'Treft subsidie doel?'

Rekenkamercommissie Soest

Versie gemeenteraad
18 december 2009

Inhoudsopgave rapportage opvolgingsonderzoek 'Treff subsidie doel?'

	Paginnummer
1. Inleiding.	3
2. Werkwijze opvolgingsonderzoek.	3
3. Overzicht van de activiteiten.	3
4. Bevindingen ten aanzien van de overgenomen aanbevelingen.	5
5. Bijlage 1. Bronnenoverzicht	11
6. Bijlage 2. Activiteiten BCF project	14
7. Bijlage 3 Ambtelijk overzicht uitvoering aanbevelingen	16

1. Inleiding

In het najaar van 2006 heeft de rekenkamercommissie het onderzoek naar het subsidieproces van de gemeente Soest afgerond met de rapportage 'Treft subsidie doel?'. Op 9 november 2006 heeft de gemeenteraad de conclusies en aanbevelingen uit de rapportage overgenomen door een raadsbesluit.

De rekenkamercommissie is eind 2008 gestart met het opvolgingsonderzoek om te zien hoe het raadsbesluit van 9 november 2006 in de praktijk wordt uitgevoerd. Het opvolgingsonderzoek loopt tot oktober 2009. Het subsidieproces is vanaf 2007 met het project BCF (beleidsgestuurde contractfinanciering) een onderwerp waar raad, college, ambtelijke organisatie en gesubsidieerde instellingen zich mee bezig houden. Het project is nog volop in uitvoering en het leek de rekenkamercommissie goed om de gemeenteraad door een soort 'tussenstand' te informeren over de voortgang. Er kan dan zo nodig door de raad worden bijgestuurd.

2. Werkwijze opvolgingsonderzoek

Voor het opvolgingsonderzoek zijn alle relevante documenten vanaf 2007 tot oktober 2009 bekeken en geordend (een overzicht is opgenomen als bijlage 1). Verder zijn er vier gesprekken gevoerd: met de voorzitter van de raadswerkgroep, met het afdelingshoofd SOW gezamenlijk met de projectleider BCF, met de directeur van Balans (pilot instelling voor BCF) en de directeur van de SWOS (die ook betrokken was bij het oorspronkelijke onderzoek). Van de interviews is een verslag opgesteld en de betrokkenen hebben dat in concept kunnen lezen.

Alle informatie is verwerkt tot een korte rapportage van bevindingen. De concept-rapportage is voor technische en bestuurlijke wederhoor voorgelegd. De bestuurlijke zienswijze treft u bij de aanbestedingsbrief aan.

3. Overzicht van de activiteiten

Na het vaststellen van de rapportage 'Treft subsidie doel?' is er een raadswerkgroep geformeerd. De raadswerkgroep (drie raadsleden) kwam samen met twee collegeleden en enkele ambtenaren bijeen. Er is in de periode februari –juli 2007 onder meer aandacht besteed aan het format van de uitvoeringsovereenkomsten en de kwaliteit van de prestatie-indicatoren. Er zijn ook zes gesprekken geweest met door de gemeente gesubsidieerde instellingen.

Vanaf de zomer 2007 krijgt het College van B&W van de raad de opdracht het BCF project verder te gaan uitwerken en invoeren. De activiteiten die in het kader van het BCF project zijn uitgevoerd staan beschreven in bijlage 2.

4. Bevindingen ten aanzien van de overgenomen aanbevelingen

In de rapportage van de rekenkamercommissie 'Treft subsidie doel?' van november 2006 waren, gegroepeerd bij de zeven onderzoeksvragen met conclusies, zeventien aanbevelingen opgenomen. Volgens de ambtelijke rapportage in 'het overzicht uitvoering aanbevelingen' van oktober 2008 en oktober 2009 is de status zo dat vijftien aanbevelingen zijn gerealiseerd en dat voor twee aanbevelingen de implementatie is gestart (document 2008 opgenomen als bijlage 3, tekst voor 2009 is ongewijzigd).

De rekenkamercommissie geeft duidelijk een heel andere uitleg aan de status 'gerealiseerd' dan de ambtelijke organisatie. Naar onze inschatting zijn het merendeel van de aanbevelingen nog in het stadium van 'implementatie gestart'. In de volgende tabel hebben we de informatie naast elkaar gezet om te laten zien hoe wij tot deze inschatting zijn gekomen.

De invoering van de BCF-systematiek neemt enkele jaren in beslag en komt tot verdere 'bloei' door er weer enkele jaren mee te werken. Dit besef vraagt om een gerichte sturing van het veranderingsproces en het managen van verwachtingen bij alle betrokkenen door de gemeente.

Vanaf de volgende pagina geven wij per aanbeveling een overzicht van de bevindingen met betrekking tot de door de raad overgenomen aanbevelingen.

Aanbeveling rapport 'Treft subsidie doel?' van november 2006	Stand van zaken volgens ambtelijke rapportage	Bevinding van de rekenkamercommissie (rkc)
<p><i>Aanbeveling 1.1.</i> Procesbeschrijving verbeteren en uitbreiden, daarbij informatievoorziening aan de raad betrekken.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> De actualisering van de procesbeschrijvingen subsidievertrekkingen, inclusief het opstellen van een nieuwe procesbeschrijving BCF staat, in afwachting van de uitkomsten van de pilot, gepland voor 2009. De verbetering van de informatievoorziening is opgepakt via het BCF project en de laatste twee weergegeven aanbevelingen.</p>	<p><i>Status: nog te starten</i> De informatievoorziening aan de raad zal tijdens het beschrijven van de processen ook aan de orde zijn: wanneer krijgt de raad welke informatie? De informatie moet gericht zijn op het sturen en controleren op beleidsniveau.</p>
<p><i>Aanbeveling 2.1</i> Het werken met en de inhoud van uitvoeringsovereenkomsten in zijn geheel herzien en niet per uitvoeringsovereenkomst actualiseren. Spreek vooraf duidelijk af hoe met afrekenen en mee- en tegenvallers wordt omgegaan.</p>	<p><i>Status: gerealiseerd</i> Is gerealiseerd via het project BCF.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> De raads werkgroep heeft een format voor een nieuwe uitvoeringsovereenkomst samengesteld. Elke ambtenaar vult het BCF kader op eigen wijze in. De kruisbestuiving van kennis en herkenbaarheid wordt niet actief ingevuld binnen het leertraject van het BCF project. De gesprekken over de systematiek van het afrekenen lopen op dit moment nog. Op dit moment zijn er nog geen uitvoeringsovereenkomsten 2010.</p>
<p><i>Aanbeveling 2.2</i> De oud voor nieuw discussie en de aanvragen voor nieuw beleid moeten een plaats krijgen in het subsidieproces.</p>	<p><i>Status: gerealiseerd</i> Begrotingsproces en de verbetering informatieve waarde P&C-documenten.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart/nog te starten</i> Ambtelijk zijn enkele punten nieuw beleid bij de voorjaarsnota aangegeven. Een groot deel daarvan is gebaseerd op voortzetting van de inzet die in 2008 en 2009 al heeft plaatsgevonden (tijdelijk budget). In de opdracht- formulering voor 2010 voor de SWOS is wel nieuw beleid opgenomen. De gemeente geeft geen extra budget en er is nu in de Meerjaren begroting een bezuiniging aangekondigd. In de gesprekken over de offerte zullen partijen tot elkaar moeten komen.</p>
		<p>De instellingen waarmee de rkc gesproken heeft ervaren het oud/nieuw beleid als een knelpunt. Er</p>

		<p>wordt ambtelijk nog mee geworsteld hoe deze beleidsafweging kan worden ingepast. St Balans heeft naast de uitvoeringsovereenkomst nog aanvullende werkzaamheden verricht. Het college geeft dan een extra opdracht aan Balans. (Bijvoorbeeld bij de plannen voor het evenemententerrein en het Dorpshuis in Soesterberg). Zie verder aanbeveling 3.1.</p>
<p><i>Aanbeveling 3.1</i> Gemeentelijke werkwijze en rolopvatting op korte termijn aanpassen aan de eisen van modern opdrachtgeverschap.</p>	<p><i>Status: gerealiseerd.</i></p>	<p><i>Status: implementatie gestart/nog te starten</i> Belangrijk is dat de raad actueel beleid vaststelt en op basis daarvan de gemeente het opdrachtgeverschap invult. Opdrachtgeverschap strekt zich ook uit over door B&W aangegeven bezuinigingen.</p>
<p><i>Aanbeveling 3.2</i> In de uitvoeringsovereenkomst afspraken opnemen over innovatie en het begeleiden van een ontwikkeltraject bij een instelling.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart.</i> De voorbereiding is gerealiseerd. De toepassing wordt meegenomen middels de BCF-aanpak.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> IDEA is vanwege de fusie voor 2010 uitgezonderd voor de BCF aanpak. De instellingen geven aan dat er vanuit de gemeente weinig initiatief komt om nieuwe ontwikkelingen te bespreken. Balans brengt via trendrapportages behoeften, vragen van burgers in beeld en onder de aandacht. Er zijn bij de afdeling SOW regiefunctionarissen met een integrale opdracht voor de instellingen ingesteld. De instellingen vinden dit een goede werkwijze. Van ambtelijke zijde is als knelpunt aangegeven dat het lastig is om enerzijds inhoudelijk beleidsmedewerker te zijn en anderzijds regievoerder.</p>

<p><i>Aanbeveling 3.3</i> De gemeente zal, overeenkomstig de BCF-systematiek moeten werken met een opdrachtformulering en bij de subsidievaststelling een advies moeten opstellen waarin wordt aangegeven of de beoogde doelen en resultaten bereikt zijn.</p> <p><i>In combinatie met aanbeveling 3.4</i> In de uitvoeringsovereenkomsten een bonus/malus systeem opnemen.</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Is gerealiseerd middels project BCF.</p>	<p><i>Status: pilot in 2009 in uitvoering.</i> Voor 2009 is een BCF pilot met Balans in uitvoering. Aan de hand van de tussentijdse en jaarresultaten kan worden beoordeeld of de beoogde doelen en resultaten zijn bereikt. Voor vier andere instellingen zijn nu de opdrachtformuleringen en offertes voor 2010 aan de orde. Het korten of belonen op basis van de geleverde prestaties speelt voor deze instellingen pas in het 2^e kwartaal 2011.</p>
<p><i>Aanbeveling 4.1</i> De gemeente moet op belangrijke momenten tijdens de subsidiecyclus sturen op de inhoud van de informatie van de gesubsidieerde instellingen, waarbij samenhang tussen activiteiten-middelen en doelen-resultaten centraal staan.</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Is gerealiseerd middels BCF-aanpak en verbetering informatieve waarde P&C-documenten.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> Voor Balans wordt voor het jaar van proefdraaien (2009) per kwartaal gerapporteerd. Dit wordt de volgende jaren beperkt tot twee maal per jaar. In de eerste kwartaalrapportage zijn de financiën in beeld gebracht; bij de half jaar rapportage komt ook de stand van zaken van de activiteiten. Met de SWOS is afgesproken dat er vier vaste overlegmomenten per jaar zijn. Er ligt vast welke onderwerpen, documenten aan bod komen. Er is nog geen gemeentelijke aansturing om te komen tot een integrale Jaarrekening/ Jaarverslag van de instellingen.</p> <p>Bij de ambtelijke wederhoor is er een toezegging gedaan dat de integrale verantwoording wordt opgenomen in de uitvoeringsovereenkomsten.</p>
<p><i>Aanbeveling 5.1 en 5.2</i> Zorg voor een actueel beleidskader, waarin de inbreng van instellingen en burgers een plaats krijgt. Vervolgens door de ambtelijke organisatie vertaling naar een operationele opdrachtverlening voor de maatschappelijke organisaties.</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Is gerealiseerd via de planningskalender (actualisering beleidsnota's) en de BCF-aanpak.</p>	<p><i>Status: implementatie is gestart</i> De actualiseringslag van het beleid heeft de aandacht maar is nog niet afgerond. Zo is er behoefte aan een nieuwe visie ouderenbeleid. De huidige visie is van 2002. Verder speelt dat het al geformuleerde beleid op veel terreinen nog onvoldoende gespecificeerd is om te kunnen</p>

		<p>dienen als beleidsaansturing van de gesubsidieerde instellingen (uitkomst doorlichting STADE).</p> <p>Een van de BCF-kenmerken is het hanteren van 'een interactieve werkwijze': het vormgeven van een taakverdelende samenwerking tussen de overheid, maatschappelijke organisaties en burgers. Deze mogelijkheden zouden in Soest volgens onze respondenten meer benut kunnen worden.</p>
--	--	--

<p><i>Aanbeveling 6.1</i> Gezamenlijk ontwikkelingstraject starten om tot resultaatgerichte subsidiëring te komen.</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Gerealiseerd middels de raads werkgroep 'Treft subsidie doel?' en het project BCF.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> Met de inspanningen van de raads werkgroep is een basis gelegd voor het BCF project. Bovendien blijft de raads werkgroep betrokken om de voortgang te volgen. Het BCF project is gestart met een pilot met Balans voor 2009. Er is geen periodiek georganiseerd overleg waarin de ervaringen van Balans met de andere instellingen wordt gedeeld. De gemeente maakt afspraken met de individuele instellingen en kijkt minder naar hoe je zaken kunt veralgemeniseren zoals door kruisbestuiving van kennis, herkenbaarheid en leesbaarheid.</p>
<p><i>Aanbeveling 6.2</i> Informatiegebruiken van en/of aansluiten bij landelijke initiatieven zoals WILL-project (productenboek, standaards voor kostprijsberekening etc.)</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Is gerealiseerd middels project BCF.</p>	<p><i>Status: implementatie gestart/nog te starten.</i> Voor het BCF project is adviesbureau STADE ingehuurd. Door deze ondersteuning is er landelijke kennis ingebracht bij het BCF project. De gemeente maakt zelf beperkt gebruik van landelijk beschikbare informatie voor het opzetten van de BCF systematiek.</p>
<p><i>Aanbeveling 7.1</i> In overleg met de raad een systeem van informatievoorziening opbouwen ter ondersteuning van de kaderstellende en controlerende taak van de raad. Betrek daarbij het punt van de gewijzigde verordening.</p>	<p><i>Status: is gerealiseerd</i> Als bijlage bij de begroting is een lijst van subsidies opgenomen. Daarnaast is dit opgepakt via de P&C-cyclus en de uitkomsten van de raads werkgroep Verbetering informatieve waarde P&C-documenten.</p> <p>De eventuele aanpassing van de algemene subsidieverordening in relatie tot de verbetering</p>	<p><i>Status: implementatie gestart</i> Vanuit de raads werkgroep 'Treft subsidie doel?' is aangegeven dat de informatiewaarde van de begroting de afgelopen jaren is verbeterd. Er is vanuit de raad behoefte aan meer transparantie in het subsidieproces.</p> <p>Dit wil zeggen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - resultaten inzichtelijk; onder meer met een integraal jaarverslag/jaarrekening van de

	van het subsidieproces staat gepland voor 2009.	instelling; - op duidelijke momenten de ontwikkelingen (voorjaarsnota en begroting) en de voortgang (voortgangsrapportages) kunnen bespreken.
<i>Aanbeveling 7.2</i> De raad kan de contacten met de instellingen meer systematisch vormgeven, bijvoorbeeld aan de hand van bespreking concreet beleidsthema.	<i>Status: is gerealiseerd</i> Het 1 ^e deel is gerealiseerd door griffie/raad. Het 2e deel – inhoudelijke thema's – via de Ontmoeting/Ronde.	<i>Status: ad hoc vormgegeven.</i> Onze respondenten geven aan dat de instellingen zelf meestal het initiatief nemen om contact te hebben met de raad. Er zijn ook raadswerk-bezoeken.
<i>Aanbeveling 7.3</i> Verbeterplan opstellen om de documenten uit de begrotingscyclus inhoudelijk te versterken, zodat de raad kan sturen op de doelen en de realisering daarvan bij de subsidieverstrekking.	<i>Status: is gerealiseerd</i> Gerealiseerd d.m.v. raads werkgroep Verbetering Informatieve waarde P&C-documenten.	<i>Status: implementatie gestart</i> Het BCF project bevindt zich nog in de pilotfase en het sturen op doelen en resultaten door de raad staat daarmee aan het begin. De raad heeft verdere ondersteuning nodig om op deze wijze haar kaderstellende – en controlerende rol in te vullen.
<i>Aanbeveling 7.4</i> In het begrotingsdebat en bij de behandeling van de jaarverslagen dient de raad te sturen op maatschappelijke doelen, prestaties en middelen evenals inzicht in de relatie daartussen.	<i>Status: is gerealiseerd</i> Door ambtelijke organisatie gefaciliteerd door middel van raads werkgroep Verbetering Informatieve Waarde P&C-documenten.	<i>Status: implementatie gestart</i> Zie reactie bij aanbeveling 7.3.

Bijlage 1 Bronnenoverzicht in chronologische volgorde

Document, bron	Inhoud
Rapport 'Treff subsidie doel?' van de rkc.	Op 9 november zijn de conclusies en aanbevelingen door de raad overgenomen.
Plan van aanpak Verbetering subsidieproces van het college.	Bespreking in de raad van 25 januari 2007. Plan voldeed niet aan de verwachtingen van de gemeenteraad. Besloten is het plan van aanpak aan te scherpen en dit voor te bereiden door een werkgroep bestaande uit raadsleden, collegeleden en ambtenaren.
Overleg raads werkgroep en het college van B&W op 19 juni 2007.	Raad geeft college een Collegeopdracht: onderzoek voortzetten en samen met instellingen tot voorstellen komen. De voorstellen worden in febr/maart 2008 verwacht.
Projectplan Treft subsidie doel? Van juli 2007, SOW/2007/8898.	Plan om invulling te geven aan de opdracht aan het college. Fase 1: onderzoek en analyse om inzicht in de doelmatigheid en doeltreffendheid te krijgen. Fase 2 invoeringstraject van de BCF St. Balans gaat als pilot instelling fungeren.
Brief van het college aan de betrokken instellingen over BCF project, september 2007.	De aanleiding en de bedoeling van het project 'Treff subsidie doel?' is toegelicht.
Uitnodiging introductiedag BCF, november 2007.	Introductiedag BCF systematiek voor de betrokken instellingen.
Doorlichtingsonderzoek Stade.	Ter inzage van de raad en besproken in raads werkgroep, januari 2008.
Brief van de raads werkgroep aan het college, januari 2008.	Raads werkgroep laat naar aanleiding van doorlichtingsonderzoek het college schriftelijk weten teleurgesteld te zijn in de voortgang, januari 2008. Hoge verwachtingen van de tussenrapportage uitgesproken.
Tussenrapportage d.d. 11 maart 2008 Project Treft subsidie doel?	Tussenrapportage op 18 maart in het college vastgesteld en daarna in aanwezigheid van drie portefeuillehouders besproken met de raads werkgroep.
Bijeenkomst voor de raad op 5 februari 2008	Stade adviesbureau geeft informatie aan de raad over de BCF systematiek.
Brief van 27 maart 2008 aan de raad, (SOW/496547).	Per brief van 27 maart 2008 geeft wethouder Krijger aan hoe de reacties van de raads werkgroep worden opgepakt. Deze brief zit bij de stukken voor de Ronde

	<p>van 10 april 2008.</p> <p>Inhoud brief 27 maart 2008: in 2010 goed zicht te geven op situatie BCF bij de andere instellingen. De raad kan haar kaderstellende rol vervullen bij de begrotingsbehandeling (oud/nieuw) en de bespreking van beleidsnota's.</p> <p>De raad c.q. de raads werkgroep kan en wil graag betrokken blijven bij het vervolgtraject.</p>
Behandeling in de Ronde van 10 april 2008 van de tussenrapportage.	<p>Geen aanvullende sturing vanuit de raadsfracties op verloop BCF project; wel nadrukkelijk de wens aangegeven dat de 5 andere instellingen voor het jaar 2010 de BCF systematiek hanteren. De gemeenteraad heeft ingestemd met de aanpak zoals in de notitie beschreven. Het vervolg kent twee sporen: het spoor St. Balans en het spoor met de andere 5 betrokken instellingen (Beweging 3.0, St. IDEA, St. Kindercentra Soest, St. Scholen in de Kunst, St. Welzijn Ouderen Soest). Tussenrapportage is tevens verzonden aan de betrokken instellingen.</p>
Adviesnota van afd. SOW van 21-04-2008 voor het College, SOW/503488 – B&W van 13 mei 2008.	Opdrachtformulering 2009 St. Balans
Brief van 13 juni 2008 aan de vijf andere betrokken instellingen, SOW/516532.	<p>Stand van zaken BCF Soest. Om voor 2010 volgens de BCF systematiek te kunnen werken wordt er een route uitgezet in de brief. Waar mogelijk worden al elementen uit de BCF systematiek in de overeenkomst/beschikking 2009 meegenomen. In het eerste kwartaal 2009 komt de gemeente met de opdrachtformulering 2010. Instellingen hoeven niet voor 1 april 2009 een subsidieaanvraag in te dienen. De betrokken instelling dient voor 1 juni een offerte in te dienen. In de periode juni-september vindt er overleg over de opdracht en offerte plaats. De definitieve opdracht (beschikkingsbrief, uitvoeringsovereenkomst) komt – gelijk aan de huidige systematiek – na de vaststelling van de gemeentebegroting 2010 in oktober 2009.</p>
Stand van zaken project t.b.v raads werkgroep 'Treff subsidie doel?'. Memo van 19 september 2008.	<p>1) Pilot Balans: opdrachtformulering gemeente verzonden en concept-offerte Balans in september 2008 ontvangen.</p> <p>2) De andere instellingen: met 3 van de 5 instellingen is een startbijeenkomst geweest in september 2008. Per instelling wordt het tijdpad ingevuld voor de route naar de opdrachtformulering voor 2010. De opdrachten zijn ingepland voor</p>

	1 ^e kwartaal 2009.
Diverse stukken Balans en SWOS over 2009 en ten behoeve van 2010.	
Adviesnota over IDEA van 4 maart 2009, SOW/614481.	IDEA krijgt voor het opstellen van een productenbegroting 7.500 euro.
Mondelinge terugkoppeling projectleider BCF over de voortgang onder andere 13 oktober 2009.	

Bijlage 2 Activiteiten BCF project

Er is met de Stichting Balans afgesproken dat deze instelling voor het begrotingsjaar 2009 als pilot gaat fungeren voor het BCF project. Voor de 1^e fase van het project is in 2007 13.000 en 20.000 euro door de raad beschikbaar gesteld. STADE adviesbureau is opdracht verleend om het project te begeleiden. In het najaar 2007 organiseert de gemeente een introductiedag BCF voor de betrokken instellingen.

Het eerste moment waarop de voltallige raad wordt geïnformeerd over de voortgang van het project is tijdens de Ronde van 10 april 2008. Dan wordt de tussenrapportage van het project besproken. De raad stemt in met de beschreven aanpak van het project (pilot Balans voor 2009 en de overige instellingen daarna). De fracties geven wel nadrukkelijk de wens aan dat de vijf andere instellingen voor het jaar 2010 de BCF systematiek hanteren. Bij de Voorjaarsnota 2008 stelt de raad voor het vervolg van het project € 15.000,- beschikbaar.

St. Balans is voor het jaar 2009 de pilot organisatie voor het BCF project. Voor de zomer 2008 is de opdrachtformulering 2009 voor de St. Balans verzonden en in september 2008 ontvangt de gemeente de concept-offerte van Balans. Er wordt gewerkt met een drie-jarige mantelovereenkomst op basis van het nieuwe format, waarbij de gemeenteraad per jaar instemming geeft aan de begroting. De gemeente maakte voor het opzetten van de BCF systematiek beperkt gebruik van het landelijke beeld (WILL, TRILL). Adviesbureau STADE heeft de gemeente en Balans ondersteund om de omzetting naar de nieuwe werkwijze te realiseren. St. Balans maakt via haar netwerk ook gebruik van de ervaringen elders. Bijvoorbeeld om productbeschrijvingen en kostprijzen te kunnen vergelijken. Door de BCF systematiek is er een omkering van het proces: de gemeente geeft de beleidsdoelen aan welke met behulp van de subsidie moeten worden gerealiseerd. De instelling maakt met een offerte inzichtelijk welke producten worden ingezet tegen welke kosten.

De gemeente is, volgens Balans, door de BCF systematiek meer bezig om met een 'zakelijke bril' naar dienstverlening te kijken. Balans zorgt voor een actieve signalering van beleid, ook richting politieke partijen. De ambtenaren worden proactief geïnformeerd. Via trendrapportages brengt Balans behoeften en vragen van burgers in beeld en onder de aandacht. Dit leidde bijvoorbeeld tot een vierjarig project over gebruik genotmiddelen (met name drank).

In september 2008 krijgen de vijf andere betrokken instellingen een brief van de gemeente. In de brief wordt een route uitgezet om voor 2010 volgens de BCF systematiek te kunnen werken. De planning is als volgt: in het eerste kwartaal 2009 komt de gemeente met de opdrachtformulering 2010. Instellingen hoeven niet, zoals eerder gebruikelijk was, voor 1 april 2009 een subsidieaanvraag in te dienen. De betrokken instelling dient voor 1 juni een offerte in te dienen. In de periode juni-september vindt er overleg over de opdracht en offerte plaats. De definitieve opdracht (beschikkingsbrief, uitvoeringsovereenkomst) komt – gelijk aan de huidige systematiek – na de vaststelling van de gemeentebegroting 2010 in oktober 2009. Met drie van de vijf instellingen is in september 2008 een startbijeenkomst geweest. Per instelling wordt het tijdspad ingevuld voor de route naar de opdrachtformulering voor 2010.

De stand van zaken in 2009 is als volgt:

Het is de gemeente niet gelukt om aan het eind van het eerste kwartaal de definitieve opdrachtformuleringen van de gemeente aan de instellingen te verzenden. Er hebben wel allerlei voorbereidende gesprekken met de instellingen plaatsgevonden. Het tijdschema is daarmee verschoven. De instellingen hebben enkele maanden nodig om een concept offerte te kunnen aanbieden (denk daarbij aan producten definiëren, kostprijsberekeningen opstellen). De gesprekken voor de definitieve opdrachtverlening worden op dit moment nog volop gevoerd en zijn niet zoals gepland voor 1 oktober 2009 afgerond. Een extra factor bij de gesprekken zijn de bezuinigingsopdrachten die Balans, SWOS en IDEA hebben opgelegd gekregen van het college.

IDEA is vanwege de fusie niet meegenomen in de BCF uitwerking voor 2010. De raad heeft inzage gehad in een adviesnota over het fusieproces van IDEA (maart 2009). De aanvraag voor een financiële bijdrage voor het opstellen van een productenbegroting betekende impliciet dat IDEA niet meer in het BCF project voor 2010 wordt meegenomen. Voor dit opvolgingsonderzoek is IDEA

niet nader onderzocht maar het lijkt alsof het patroon dat is aangetroffen bij het oorspronkelijke subsidieonderzoek uit 2006 nog niet doorbroken is. De tekst van het rapport 'Treft subsidie doel?' uit 2006 is als volgt: "De uitvoeringsovereenkomst 2002 tot en met 2004 is voor 2005 en 2006 verlengd vanwege de onzekerheid rond de regiovorming en de bibliotheekvernieuwing. Dat betekent dat 'op de oude voet' is doorgegaan en er niet voor gekozen is om door de uitvoeringsovereenkomsten sturing te geven aan de beoogde vernieuwing. "

Het pilot jaar is bedoeld om te leren en te kunnen bijsturen. In dat kader signaleert de rkc de volgende knelpunten:

- *Afweging oud/nieuw beleid heeft geen plek in het subsidieproces.* Balans stelt in de nieuwe systematiek geen aanvragen nieuw beleid meer op. De BCF gedachte is dat in de 'uitvraag' van de gemeente het nieuwe beleid een plek krijgt. Balans heeft voor 2009 en 2010 geen nieuw beleid ingediend. Voor vier¹ andere instellingen geldt de BCF met ingang van 2010. Ambtelijk zijn enkele punten voor nieuw beleid – op basis van de raadsprioriteiten – bij de Voorjaarsnota aangegeven. Een groot deel daarvan is gebaseerd op de voorzetting van de inzet die in 2008 en 2009 al heeft plaatsgevonden (tijdelijk budget). Er is in de opdrachtformulering voor de instelling een voorbehoud opgenomen: ofwel het vindt doorgang met uitbreiding van het budget, ofwel het wordt stopgezet, ofwel het gaat door binnen het beschikbare budget en andere zaken worden minder of niet meer uitgevoerd (lagere prioriteit).
- Ook bij *bezuinigingen* speelt het uitgangspunt van de BCF systematiek: het bestuur geeft opdracht tot bezuinigen en vraagt als opdrachtgever aan de instelling om met enkele scenario's te komen zodat de raad keuzes kan maken. Het bestuur en de raad zullen met behulp van de scenario's moeten beslissen welke diensten, activiteiten door de bezuinigen worden getroffen.
- *Eisen aan bedrijfsvoering gesubsidieerde instelling wijzigen.* De BCF systematiek vraagt aanvankelijk meer en een andere administratie van de instelling. Balans heeft de tweede helft van 2008 veel energie gestoken in het opzetten van een nieuwe projectadministratie. Dit was ook nodig om aan te kunnen sluiten op de gemeentelijke indeling van het bestek. De flexibiliteit van de gesubsidieerde instelling zal moeten gaan toenemen. De gemeentelijke subsidie is minder dan voorheen gericht op het in stand houden van een instelling en meer gericht op het laten uitvoeren van de gewenste dienstverlening. De diverse activiteiten vragen om medewerkers met kennis en vaardigheden die niet zo maar uitwisselbaar zijn.
- *Omvang bedrijfsreserve gesubsidieerde instelling.* Na het pilot jaar mag Balans een bedrijfsreserve aanhouden van 5%. Balans denkt dat dit te gering zou kunnen zijn om de risico's van Balans in de nieuwe systematiek op te kunnen vangen.
- *De pilot tot nu toe beperkt benut als leertraject.* De uitwisseling tussen de instellingen over de BCF systematiek is nog mondjesmaat. De gemeente organiseert geen periodiek overleg met de andere instellingen. Balans wordt wel informeel door de andere instellingen gebeld om ervaringen te delen. Het denken achter het offertetraject 2009 met Balans wordt niet gedeeld met andere instellingen. Elke ambtenaar vult het BCF kader op eigen wijze in. Maatwerk per instelling is begrijpelijk maar de gemeente kan meer kijken naar hoe je zaken kunt veralgemeniseren. De kruisbestuiving van kennis, herkenbaarheid en leesbaarheid wordt niet actief ingevuld binnen het leertraject.
- *Combineren van de ambtelijke rollen.* Van ambtelijke zijde is aangegeven dat het lastig is om de verschillende rollen van één persoon (opdrachtgever, regievoerder, inhoudelijk beleidsmedewerker) te combineren. De BCF systematiek vraagt duidelijk een andere manier van werken en denken.

¹ IDEA is ten gevolge van de fusie voor 2010 uitgezonderd.

Bijlage 3 **Ambtelijk overzicht uitvoering aanbevelingen**

Overzicht uitvoering aanbevelingen verbetering bedrijfsvoering

Aanbeveling	Typering	Status	Stand van zaken	
Afdeling Sport, Onderwijs en Welzijn				
Procesbeschrijvingen verbeteren en uitbreiden, daarbij de informatievoorziening aan de raad betrekken.	RK	2006	2.	De actualisering van de procesbeschrijvingen subsidieverstrekking, inclusief het opstellen van een nieuwe procesbeschrijving BCF staat gepland voor 2009. De verbetering van de informatievoorziening is opgepakt via het Project Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF) en de laatste twee weergegeven aanbevelingen.
Werken met en inhoud uitvoeringsovereenkomsten in zijn geheel herzien. Spreek duidelijk af hoe af te rekenen met meen tegenvallers.	RK	2006	1.	Is gerealiseerd via het project Beleidsgestuurde Contractfinanciering (BCF).
Oud voor nieuw discussie en de aanvragen voor nieuw beleid moeten een plaats krijgen in het subsidieproces.	RK	2006	1.	begrotingsproces en de verbetering Informatieve waarde P&C-documenten.
Gemeentelijke werkwijze en rolopvatting op korte termijn aanpassen aan de eisen van modern opdrachtgeverschap.	RK	2006	1.	Is gerealiseerd middels Project BCF.
In de uitvoeringsovereenkomsten afspraken opnemen over innovatie of het begeleiden van een ontwikkeltraject bij instellingen.	RK	2006	2.	De voorbereiding is gerealiseerd. De toepassing wordt meegenomen middels de BCF-aanpak.
Toepassen systematiek van beleidsgestuurde contractfinanciering (opdrachtformulering en beoordelen of beoogde doelen en resultaten zijn bereikt).	RK	2006	1.	Is gerealiseerd middels Project BCF.
In P&C-cyclus sturen op inhoud informatie van instellingen (met name activiteiten-middelen en doelen-resultaten).	RK	2006	1.	Is gerealiseerd middels BCF-aanpak en verbetering Informatieve waarde P&C-documenten
Consequent zorgdragen voor een actueel beleidskader voor de welzijnsterreinen. Vervolgens vertaling naar operationele opdrachtverlening aan maatschappelijke organisaties.	RK	2006	1.	Is gerealiseerd via de planningskalender (actualisering beleidsnota's) en de BCF-aanpak.
Gezamenlijke ontwikkeltraject starten om tot resultaatgerichte subsidiëring te komen.	RK	2006	1.	Gereaaliseerd middels de Raadswerkgroep "Treff subsidie doel?" en het project BCF.
Informatie gebruiken van en/of aansluiten bij landelijke initiatieven zoals het WILL-project.	RK	2006	1.	Is gerealiseerd middels Project BCF.
In overleg met de raad een systeem van informatievoorziening opbouwen ter ondersteuning van de kaderstellende en controlerende taak van de raad. Betrek daarbij het punt van de gewijzigde verordening.	RK	2006	1.	Als bijlage bij de begroting is een lijst van subsidies opgenomen. Daarnaast is dit opgepakt via P&C-cyclus en de laatste twee weergegeven aanbevelingen. De eventuele aanpassingen van de algemene subsidieverordening in relatie tot de verbetering van het subsidieproces staat gepland voor 2009.
Contacten raad met instellingen meer systematisch vormgeven, bijv. aan de hand van bespreking concreet beleids-thema.	RK	2006	1.	Het 1e deel is gerealiseerd door griffie/raad. Het 2e deel - inhoudelijke thema's - via de Ontmoeting/Ronde.
Verbeterplan opstellen m.b.t. inhoudelijke kwaliteit documenten uit P&C-cyclus.	RK	2006	1.	Gereaaliseerd d.m.v. raadswerkgroep Verbetering Informatieve waarde P&C-documenten.
In begrotingsbehandeling en behandeling jaarverslag als raad meer aansturen op maatschappelijke doelen, prestaties en middelen alsmede inzicht in de relatie daartussen.	RK	2006	1.	Door ambtelijke organisatie gefaciliteerd d.m.v. raadswerkgroep Verbetering Informatieve waarde P&C-documenten.

LEGENDA

Status:

1. = Gerealiseerd
2. = Implementatie gestart
3. = Nog te starten
4. = Niet van toepassing cq. op een andere wijze gerealiseerd dan aanbevolen