

# Onderzoek naar sturing op doeltreffendheid

## subsidiebeleid Rijssen-Holten

### Rekenkamer West Twente



*De majorettes van de HMV en het Tweede Bouwhuis*

**Januari 2008**

**Onderzoekers**

Drs. M. (Marleen) Laverman

P.M. (Pippa) Groenenberg MA

**Contactpersoon**

Marleen Laverman

[t] 06 – 165 093 31

[e] [laverman@necker.nl](mailto:laverman@necker.nl)

**Kenmerk**

10532

## INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave		1
1	Inleiding	3
	1.1 Aanleiding en achtergrond	3
	1.2 Afbakening begrippen	4
	1.3 Afbakening onderzoek	4
	1.4 Doelstelling	4
	1.5 Vraagstelling	5
	1.6 Onderzoeksvragen	5
2	Normenkader	6
3	De Subsidieverlening	8
	3.1 Algemene Subsidieverordening	8
	3.2 Soorten Subsidie	10
	3.3 Andere subsidieverordeningen	11
4	Beleid en Doelen	12
	4.1 Doelen in de ASV	12
	4.2 Doelen in programmabegrotingen	14
	4.3 Doelen in nota's	16
	4.4 Doelen en de uitvoering	17
	4.5 Verantwoording naar de raad over subsidies en doelen	17
	4.6 Beoordeling van de kwaliteit van beleid en doelen	17
5	Het subsidieproces: de cases	19
	5.1 Het Tweede Bouwuis	19
	5.2 Holtense Muziekvereniging	21
	5.3 Stichting Openbare Bibliotheek Rijssen-Holten	24
	5.3.a. Inleiding	24
	5.4 Stichting Maatschappelijk Werk Noordwest Twente	26
	5.5 Beoordeling van de doeltreffendheid van het subsidiebeleid	29
6	Nieuwe Subsidieverordening	31
	6.1 Beschrijving van de nieuwe ASV	31
	6.2 Verschil met oude ASV	32

7	Conclusies en aanbevelingen	34
	7.1 Conclusies	34
	7.2 Aanbevelingen	36
8	Bestuurlijke reactie van het college	38
9	Nawoord van de rekenkamer	39
	Bijlage 1: Subsidieverordeningen buiten de ASV	40
	Bijlage 2: Doelen uit Programmabegroting 2005	42
	Bijlage 3: Doelen uit Programmabegroting 2006	46

# 1 INLEIDING

## 1.1 Aanleiding en achtergrond

Gemeenten willen en kunnen niet zelf alle activiteiten uitvoeren die nodig zijn om de gemeentelijke doelstellingen te realiseren. Eén van de instrumenten om die doelen wel te realiseren, is het verstrekken van subsidies aan (maatschappelijke) organisaties. Door het verlenen van subsidie kunnen burgerinitiatieven worden gehonoreerd en de samenhang binnen de gemeente vergroot. De inzet van subsidies stimuleert de organisatie van bepaalde activiteiten of houdt organisaties in stand. Een doeltreffende verlening van subsidies staat of valt met de kwaliteit van de doelstellingen van de gemeente. Uit rekenkameronderzoeken in andere gemeenten is bekend, dat het instrument van subsidieverstrekking in veel gemeenten problemen oplevert. Vooral sturen met subsidies is een probleem omdat het niet altijd duidelijk is in hoeverre gemeentelijke doelen er mee worden gerealiseerd. De beheersbaarheid van subsidies is eveneens een probleem.

De laatste jaren wordt inputsubsidie, ook exploitatiesubsidie genoemd, vervangen door prestatiesubsidie of budgetsubsiëring. Instellingen en organisaties ontvangen niet langer subsidies op basis van kostensoorten als huisvesting, personeel, activiteiten, maar op basis van het behalen van resultaten zoals gerealiseerde aantallen of effecten. Hoewel dit de subsidieverstrekking zou moeten verbeteren, blijkt in de praktijk de bestuurbaarheid en beheersbaarheid niet te verbeteren. Het proces van subsidieverstrekking is complex en niet aangepast aan de nieuwe systematiek. Bovendien komt bij deze vorm van subsidiëring nog meer nadruk te liggen op de kwaliteit van de doelstellingen. Doelstellingen moeten in operationele termen kunnen worden uitgewerkt en te herleiden zijn tot prestatieafspraken. Ook evaluatie van doelstellingen hoort bij het proces. Op basis daarvan kunnen nieuwe prestatieafspraken gemaakt worden en doelstellingen eventueel bijgesteld.

De gemeente Rijssen-Holten werkt al sinds enkele jaren met budgetsubsidies. Per 1 januari 2008 wordt een nieuwe subsidieverordening van kracht. Dit onderzoek kan nieuwe inzichten verschaffen voor dit nieuwe subsidiebeleid.

## 1.2 Afbakening begrippen

De in het rapport gehanteerde begrippen zijn als volgt gedefinieerd:

Rechtmatigheid: voldoet het beleid aan gestelde regels en wettelijke kaders?

Doeltreffendheid: effectiviteit. Worden de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk behaald? Zijn de juiste activiteiten gekozen om de bepaalde doelen te behalen?

Subsidie: In het onderzoek wordt de definitie aangehouden die ook in de Awb wordt gegeven. Niet alleen omdat dit het wettelijk kader definieert, maar ook omdat de ambtenaren in de gemeente aangaven deze definitie ook hanteren. De Awb definieert het instrument subsidie als volgt (art. 4:21, sub 1):

Onder subsidie wordt verstaan: de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten. (art. 4:21, sub 1, AwB)

## 1.3 Afbakening onderzoek

Het onderzoek richt zich op de jaren 2005 en 2006. Dit zijn de laatste twee volledig afgeronde subsidiejaren. De gehele subsidiecyclus van deze twee jaren wordt onderzocht. Door de oude subsidieverordening te evalueren is het mogelijk voor de nieuwe verordening nuttige aanbevelingen te doen.

Eerder is in de gemeente Rijssen-Holten al door de accountant geconstateerd dat de rechtmatigheid niet kan worden aangetoond en dat formele (termijn)bepalingen niet altijd worden nagekomen door de gemeente. In aanvulling op het onderzoek naar rechtmatigheid, zal dit onderzoek zich richten op doeltreffendheid.

Om een verdere verdieping van het onderzoek te realiseren, evalueren wij een aantal budgetsubsidies. Daarvoor is een aantal dossiers van budgetsubsidies geselecteerd die zijn verstrekt in 2005 en 2006.

## 1.4 Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is:

Inzicht verkrijgen in de doeltreffendheid van het subsidiebeleid in de gemeente Rijssen-Holten.

## 1.5 Vraagstelling

Op basis van de aanleiding en doelstelling is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

In hoeverre is het gemeentelijk subsidiebeleid in Rijssen-Holten doeltreffend en wordt de doeltreffendheid gewaarborgd in de nieuwe subsidieverordening?

## 1.6 Onderzoeksvragen

### Beschrijving systematiek

- Hoe is het subsidiebeleid van de gemeente Rijssen-Holten ingericht?

### Doeltreffendheid

- In hoeverre bevat de inrichting van de subsidiecyclus waarborgen voor doeltreffende beleidsvoering?
- Heeft de inzet van subsidies in individuele gevallen bijgedragen aan het bereiken van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen?

### Nieuw beleid / nieuwe verordening

- Worden eventuele problemen die zijn aangetroffen wat betreft doeltreffendheid in het oude subsidiebeleid door de nieuwe verordening verholpen?

## 2 NORMENKADER

De rekenkamer heeft normen voor de kwaliteit van doelen en het beleid en normen ten aanzien van de doeltreffendheid opgesteld. Groen duidt op de score 'goed' (+), oranje betekent 'matig' (+/-) en rood 'slecht' (-). Per norm is ook aangegeven wanneer welke beoordeling is gegeven.

Normen ten aanzien van beleid en doelen			
Er is sprake van SMART, door de raad vastgesteld beleid.	De doelen in het collegeprogramma, de programmabegroting, Asv en beleidsregels zijn specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden geformuleerd.	Voorgaande geldt voor de helft van de doelen.	Voorgaande geldt voor geen van de doelen.
	+	+/-	-
Subsidieaanvragen kunnen aan het beleid worden getoetst.	Dit is het geval.	Dit is in de helft van de aanvragen het geval.	Dit is niet het geval
	+	+/-	-
De raad wordt tijdig, juist en volledig geïnformeerd.	De raad wordt minimaal jaarlijks bij de begroting en de jaarrekening actief geïnformeerd over de aard en omvang van de subsidies.	De raad wordt minimaal jaarlijks bij de begroting en de jaarrekening passief geïnformeerd over de aard en omvang van de subsidies.	De raad wordt niet geïnformeerd.
	+	+/-	-

Normen ten aanzien van de doeltreffendheid			
De totstandkoming van subsidieafspraken is transparant	In de verleningbeschikking wordt verwezen naar de gronden waarop de subsidie wordt verleend.	Het dossier bevat een ander document op basis waarvan de subsidieverlening wordt verantwoord.	Het dossier bevat geen aanwijzingen op basis waarvan de subsidieverlening wordt verantwoord.
	+	+/-	-
Subsidies zijn consistent met het beleid	Voor elk van de vijf cases kan de consistentie met het beleid worden aangetoond.	Idem in drie of vier cases.	Idem in één of geen van de cases.
	+	+/-	-



De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	De doelstellingen in de beschikking dragen aantoonbaar bij aan een in het beleid benoemd maatschappelijk effect of doel. +	De doelstellingen in de beschikking dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van een in het beleid benoemd voorgenomen activiteit. +/-	Voorgaande is niet het geval. -
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	Er vind een gesprek plaats waarin de gemeente ingaat op de door de instelling aangeleverde verantwoording. +	De instelling stuurt een verantwoording van haar activiteiten naar de gemeente. +/-	Voorgaande is niet het geval. -
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden			
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	Elk van de vijf onderzochte instellingen kan dit aangeven. +	Idem in drie of vier cases. +/-	Idem in één of geen van de cases. -

## 3 DE SUBSIDIEVERLENING

Subsidies worden verstrekt aan de hand van de Algemene aanvullende Subsidieverordening (ASV) van de gemeente Rijssen-Holten. Daarnaast zijn er deelverordeningen voor bijzondere subsidies. Uit de interviews blijkt dat via de deelverordeningen geen budgetsubsidies worden verstrekt.

### 3.1 Algemene Subsidieverordening

In de jaren 2005 en 2006 was de 'Algemene aanvullende subsidieverordening gemeente Rijssen' van toepassing in de gemeente Rijssen-Holten. De 'Algemene aanvullende subsidieverordening gemeente Rijssen-Holten' is vastgesteld bij besluit van 28 oktober 2002 door de raad van de gemeente Rijssen-Holten, en is op 1 januari 2003 in werking getreden. De subsidieverordening is een 'aanvullende subsidieverordening' omdat de verordening aanvullend is op de regelgeving in de Algemene wet bestuursrecht.<sup>1</sup>

De grondslag van deze verordening is de Subsidienota van maart 2002.<sup>2</sup> Hierin worden adviezen gegeven aan het college voor het opstellen van een subsidieverordening. De nieuwe subsidieverordening is opgesteld na de samenvoeging van de gemeenten Rijssen en Holten per 1 januari 2001. De nota is geschreven aan de hand van de oude verordeningen van beide gemeenten en de Algemene wet bestuursrecht (Awb). In deze nota wordt ook de redenering die ten grondslag ligt aan de ASV gevolgd.

In de verordening is geregeld op welke werkgebieden subsidie kan worden aangevraagd (welzijn, sport en cultuur), hoe subsidie kan worden aangevraagd en op welke gronden subsidie kan worden verstrekt of geweigerd. Ook worden aanvullende bepalingen gesteld met betrekking tot bijvoorbeeld personeel bij gesubsidieerde instellingen en verzekering van deze instellingen.

In de deelverordeningen wordt de Algemene subsidieverordening verder uitgewerkt. Hierin worden aanvullende subsidieverplichtingen gesteld met betrekking tot de volgende werkvelden:

- vormings- en ontwikkelingswerk;
- deelverordening Subsidiëring Zang- en oratoriumverenigingen;
- deelverordening Subsidiëring Belangenorganisaties voor Ouderen;

---

<sup>1</sup> Subsidienota, maart 2002, pagina 7, kopje 2.2

<sup>2</sup> R. Tukker, maart 2002, *Subsidienota*, Afdeling ontwikkeling, taakveld welzijn

- deelverordening Stimulering vrijetijdsbesteding voor mensen met een handicap;
- deelverordening Jeugdleden;
- deelverordening Deskundigheidsbevordering vrijwilligers;
- deelverordening Jubilea-activiteiten;
- deelverordening Evenementensubsidiëring
- deelverordening Sportstimulering;
- deelverordening Startsubsidie;
- deelverordening Accommodatiehuursubsidie.

### *Nieuwe subsidieverordening*

In 2007 is de subsidieverordening herzien. De nieuwe ‘Algemene subsidieverordening gemeente Rijssen-Holten’ die is vastgesteld door de raad op 7 mei 2007, is vanaf 1 januari 2008 van kracht. Er is een aantal redenen om een nieuwe subsidieverordening in te stellen.<sup>3</sup> In de huidige verordening is bijvoorbeeld niet aangegeven voor welke beleidsterreinen de verordening van toepassing is. Op grond van de Awb is dit wel noodzakelijk. Voorts zijn er termijnen genoemd die niet meer met de praktijk overeenkomen. Er is nog geen rekening gehouden met de dualisering. De accountant heeft geconstateerd dat de verordening niet meer met de Awb overeenkomt en er geen bewijs van rechtmatigheid kan worden afgegeven. Het beoogd effect van de nieuwe subsidieverordening is het verbeteren van het gehele subsidieproces, inclusief verordening, beleidskaders en – regels, waardoor voldaan kan worden aan de criteria van rechtmatigheid.

Voor de nieuwe subsidieverordening zijn nog geen deelverordeningen van kracht. Deze worden nog vastgesteld. Uit interviews blijkt dat de huidige deelverordeningen van kracht blijven. In de toekomst zal het college beleidsregels gaan stellen bij de ASV, die de deelverordeningen zullen vervangen. In hoofdstuk 6 is de nieuwe subsidieverordening uitgebreider beschreven en wordt een vergelijking gemaakt tussen de oude en de nieuwe ASV.

---

<sup>3</sup> Korte toelichting op de nieuwe algemene subsidieverordening gemeente Rijssen-Holten, en Voorstel van het college aan de raad over onderwerp: algemene subsidieverordening gemeente Rijssen-Holten, van 7 mei 2007.

## 3.2 Soorten Subsidie

In de jaren 2005 en 2006 kunnen er in de gemeente Rijssen-Holten op basis van de ASV drie soorten subsidie worden verstrekt, te weten:

- waarderingssubsidie;
- incidentele subsidie;
- budgetsubsidie .

### *Waarderingssubsidie*

Een waarderingssubsidie is een subsidie waarmee de gemeente aangeeft bepaalde activiteiten in het algemeen belang te achten. De gemeente wil deze activiteiten niet naar aard of inhoud beïnvloeden en het al dan niet voortzetten ervan niet van subsidiëring afhankelijk maken.

Een ontvanger van een waarderingssubsidie hoeft geen gegevens te verstrekken voor de definitieve vaststelling van het subsidiebedrag. Het college stelt het subsidiebedrag definitief vast vóór 31 december van het jaar, volgend op het jaar waarin de gesubsidieerde activiteiten hebben plaatsgevonden.

### *Incidentele subsidies*

De incidentele subsidie is een subsidie die de gemeente toekent voor bepaalde activiteiten die een eenmalig karakter hebben. Voorbeelden daarvan zijn een eenmalig evenement of een nieuwe opzet of werkwijze. Het gaat ook om subsidies die niet zijn voorzien ten tijde van de vaststelling van de gemeentelijke begroting en die door de raad in het algemeen belang worden beoordeeld.

Aanvragen voor incidentele subsidies worden volgens de ASV door het college afgedaan. De raad stelt het subsidieplafond en de criteria vast. Het subsidieplafond wordt voor de te verstrekken subsidies jaarlijks door de gemeenteraad vastgesteld op basis van de deelverordeningen. De aanvraag tot vaststelling van de subsidie dient te worden ingediend voor 1 april van het jaar volgend op het jaar waarvoor de subsidie is verstrekt. Het college stelt het subsidiebedrag vóór 31 december van het jaar, volgend op het jaar waarin de gesubsidieerde activiteiten hebben plaatsgevonden, definitief vast. Het college kan bepalen dat instellingen die een incidentele subsidie hebben aangevraagd, binnen twee maanden gegevens moeten verstrekken voor het vaststellen van de subsidie. In dat geval stelt het college het bedrag vast binnen 12 weken na ontvangst van de gegevens.

### *Budgetsubsidies*

Bij budgetsubsidie kent de budgetgever vooraf aan een budgethouder voor een bepaalde periode een maximumbedrag aan middelen toe. Dit gebeurt op basis van een uitvoeringsovereenkomst.

Wat betreft het vaststellen van de subsidie gelden dezelfde eisen als bij een incidentele subsidie, alhoewel het college nadere eisen kan stellen aan ontvangers van budgetsubsidies. Het college stelt in principe het subsidiebedrag definitief vast vóór 31 december van het jaar, volgend op het jaar waarin de gesubsidieerde activiteiten hebben plaatsgevonden. Voor budgetsubsidies geldt dat het college in afwijking van de ASV aanvullende regels kan stellen.

Bij een subsidieaanvraag moet een aantal bijlagen worden ingevuld.<sup>4</sup> Het college kan modellen vaststellen waaraan een aanvraag moet voldoen. Als de subsidieaanvrager de gevraagde informatie niet kan aanleveren of er geen aanwijsbaar belang mee is gediend, kan college besluiten ontheffing te verlenen voor de benodigde bijlagen en het vereiste model.

### 3.3 Andere subsidieverordeningen

In 2005 en 2006 is een aantal subsidieregelingen van toepassing, die buiten de ASV worden verstrekt. Het gaat daarbij om subsidies op de volgende terreinen:<sup>5</sup>

- subsidieregeling stads- en dorpsvernieuwing;
- subsidiëring godsdienst- en levensbeschouwelijk vormingsonderwijs;
- subsidiëring maaltijdvoorziening ouderen;
- subsidiëring monumenten;
- subsidiëring rieten daken<sup>6</sup>.

Deze extra verordeningen blijven ook na de inwerkingtreding van de nieuwe ASV van kracht. Ze blijven naast de nieuwe ASV bestaan.

---

<sup>4</sup> Deze bijlagen zijn: een activiteitenplan, een begroting en een overzicht van de te heffen contributies en bijdragen en/of van de te hanteren tarieven of toegangsprijzen.

<sup>5</sup> In bijlage 1 is een omschrijving te vinden van de subsidieregelingen die buiten de ASV vallen.

<sup>6</sup> Op basis van website: [www.rijssen-holten.nl](http://www.rijssen-holten.nl), geconsulteerd op maandag 10 september 2007, om 11:28 u.

## 4 BELEID EN DOELEN

Subsidiebeleid is een verzameling vooraf vastgestelde doelen die bereikt moeten worden, met daaraan gekoppeld maatregelen om dit te bewerkstelligen. Het subsidiebeleid bestaat in Rijssen-Holtten uit de subsidieverordening, de deelverordeningen en de aparte subsidieverordeningen. Deze zijn in het voorgaande hoofdstuk beschreven.

De doelen van de gemeente voor subsidieverstrekking in 2005 en 2006 zijn beschreven in een aantal documenten. Dit zijn de programmabegrotingen van 2005 en 2006, de nota's ouderenbeleid, sportbeleid en jeugdbeleid, en de verordeningen.

### 4.1 Doelen in de ASV

Volgens de ASV kan subsidie verleend worden op de gebieden welzijn, sport en cultuur. Dit wordt in deelverordeningen verder uitgewerkt. In de meeste van deze deelverordeningen staan ook de doelen van het beleid genoemd. Deze doelen worden hieronder kort belicht.

**Tabel 4.1: Doelen uit de deelverordeningen**

Deelverordening	Doel
Subsidiëring Zang- en oratoriumverenigingen	cultuurparticipatie en het uitdragen van kunst en cultuur naar het publiek toe in de vorm van deelname aan openbaar toegankelijke zanguitvoeringen en het kennisnemen hiervan.
Subsidiëring Belangenorganisaties voor Ouderen	De ouderenbonden in staat stellen de belangen van de ouderen in de gemeente te behartigen.
Stimulering vrijetijdsbesteding voor mensen met een handicap	Bevorderen en stimuleren dat mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke handicap in hun vrije tijd deelnemen aan sport- en /of sociaal-culturele activiteiten.
Jeugdleden	Bevorderen en stimuleren dat jeugdleden tot en met 17 jaar woonachtig in Rijssen structureel deelnemen aan activiteiten op het terrein van de sport en nuttige vrijetijdsbesteding.
Deskundigheidsbevordering vrijwilligers	Bevorderen en stimuleren van de deskundigheid van vrijwilligers op een professionele wijze door het verlenen van een stimuleringsbijdrage.
Sportstimulering	Door een voorwaardenscheppend beleid het sportleven in de gemeente te bevorderen en deelname door de inwoners hieraan te bevorderen.
Jubilea-activiteiten	Geen doel gesteld.
Evenementensubsidiëring	Geen doel gesteld.

Startsubsidie	Startende lokale instellingen, uitgezonderd instellingen met het doel (semi-)commerciële belangen te behartigen, die activiteiten op het gebied van sport of nuttige vrijetijdsbesteding organiseren kunnen een startsubsidie aanvragen bij de Sportraad Rijssen voor activiteiten op het gebied van de sport en bij het college voor activiteiten op het gebied van nuttige vrijetijdsbesteding.
Accommodatiehuursubsidie	Alle sportverenigingen binnen de gemeente Rijssen de mogelijkheid bieden gebruik te maken van een sportaccommodatie tegen het gemeentelijke tarief voor de overdekte sportaccommodaties.

Doelen zoals gewenste effecten en prestaties moeten zodanig zijn geformuleerd en van indicatoren voorzien, dat helder is op basis waarvan achteraf wordt beoordeeld of het doel is bereikt. Volgens een breed gedragen theorie moeten doelen aan zogenaamde SMART<sup>7</sup> criteria voldoen. Naarmate dat méér het geval is, kan er meer inzicht ontstaan in de realisatie van deze doelen. Er gaat dan feitelijk invloed uit op (in ons geval) het doen en laten van managers en bestuurders.

### SMART

Hierna volgt een korte uitleg van de criteria in SMART. Vervolgens worden de doelen langs de SMART meetlat gelegd. Het criterium 'acceptabel' is buiten beschouwing gelaten omdat het geen toegevoegde waarde heeft voor de kwaliteit van de subsidiedoelstellingen.

Specifiek wil zeggen dat het doel maar voor één uitleg vatbaar kan zijn. De doelgroep of de gebiedsafbakening moet duidelijk zijn. Meetbaar houdt in dat er getoetst kan worden met een indicator, een streefwaarde en een nulmeting. Realistisch geeft aan dat de streefwaarde haalbaar moet zijn. Deze haalbaarheid moet onderbouwd kunnen worden. Tijdgebonden betekent dat de streefwaarde voorzien is van een tijdstip waarop deze moet zijn gehaald.

In onderstaande tabel is een steekproef genomen van de doelen van de deelverordeningen, zoals die in tabel 4.1 staan. Deze zijn getoetst aan de SMART criteria.

**Tabel 4.2 Doelstellingen deelverordening langs SMART meetlat.**

Subsidie	Specifiek	Meetbaar	Realistisch	Tijdgebonden
<b>Zang- en oratoriumverenigingen</b>	Redelijk specifiek: er moeten openbaar toegankelijke zanguitvoeringen gerealiseerd worden.	Er is geen indicator genoemd. Ook is er geen streefwaarde (zoveel inwoners aan zoveel zanguitvoeringen), noch een nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdspad genoemd.
<b>Subsidiëring</b>	Dit is niet specifiek.	Er is geen	Aangezien er	Er wordt geen

<sup>7</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

<b>Belangenorganisaties voor Ouderen</b>	Er zijn talloze manieren om dit uit te leggen.	streefwaarde, geen indicator en geen nulmeting.	geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	tijdpad genoemd.
<b>Jeugdleden</b>	Betrekkelijk specifiek. Duidelijke doelgroep, die <u>structureel</u> moet deelnemen aan verschillende activiteiten. Wat deze activiteiten inhouden is onduidelijk.	Er is geen streefwaarde, geen indicator en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdpad genoemd.
<b>Deskundigheidsbevordering vrijwilligers</b>	Betrekkelijk specifiek. De doelgroep en de wijze van behalen van het doel is duidelijk. Onduidelijk is hoe deskundigheid bevordert dient te worden en tot welke mate.	Er is geen streefwaarde, geen indicator en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdpad genoemd.
<b>Startsubsidie</b>	Duidelijke doelgroep. Wat 'nuttige vrijetijdsbesteding' is, is niet omschreven.	Er is geen streefwaarde, geen indicator en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdpad genoemd.

## 4.2 Doelen in programmabegrotingen

In de programmabegrotingen van de jaren 2005 en 2006 staan de beoogde maatschappelijke effecten vermeld en specifieke doelen die dat jaar behaald moeten worden (zie bijlage 2 en 3). Deze zijn voor het programma 'welzijn en zorg' in de programmabegrotingen van 2005 en 2006 hetzelfde. De volgende maatschappelijke effecten moeten worden bereikt:

1. Het bevorderen en in stand houden van jeugd- en jongerenwerk door het mogelijk maken van opvang, vorming en begeleiding van jongeren, met inachtneming van een zo groot mogelijke verantwoordelijkheid van de deelnemers.
2. Het voorkomen van ontwikkelingsachterstanden van jongeren.
3. Het op peil houden en waar mogelijk verbeteren van de voorzieningen voor ouderen, met als doel zo lang mogelijk zelfstandige participatie in de samenleving.
4. Het stimuleren van de participatie van burgers (met name jeugd, ouderen en mensen met een beperking) binnen de sport.



5. Het oplossen van de accommodatieproblematiek van een aantal verenigingen/instellingen in Holten, waarbij door meervoudig gebruik een sociale meerwaarde ontstaat.
6. Het verbeteren van het lokale gezondheidsbeleid.
7. Het stimuleren/vergroten van het vrijwilligerswerk in de gemeente.
8. Harmonisatie van het cultuurbeleid in de kernen Holten en Rijssen.
9. Integrale aanpak minderhedenproblematiek.

Tussen deze beoogde maatschappelijke effecten en de andere doelen zoals vermeld in de programmabegrotingen van 2005 en 2006, wordt geen expliciet verband gelegd. Er wordt bijvoorbeeld niet gesteld dat de aanpak van een doel A zal leiden tot effect A. Het is daarom ook niet duidelijk waar de doelen toe leiden, en of zij ook bijdragen aan het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten. Er wordt geen relatie gelegd met de subsidieverlening. Ook zijn deze doelen niet SMART geformuleerd. Zoals gezegd maakt dit het controleren op doeltreffendheid moeilijker. Ook het uitvoeren van het beleid wordt hierdoor gecompliceerder.

In tabel 4.3 zijn enkele van de kwantitatieve doelstellingen uit de programmabegroting 2006 afgewogen tegen de SMART criteria. De kwantitatieve doelstellingen zijn in kaart gebracht, omdat die zich beter lenen voor een afweging tegen SMART criteria. Er is gekozen voor de programmabegroting 2006 omdat hierin door voortschrijdend inzicht doelen al beter geformuleerd kunnen zijn dan in de programmabegroting 2005. De programmabegrotingen 2007 en 2008 laten een zelfde beeld zien, als hetgeen hieronder wordt beschreven.

**Tabel 4.3 Doelen programmabegroting 2006**

Doel	Kwantitatieve doelstelling	Specifiek	Meetbaar	Realistisch	Tijdgebonden
Komen tot een definitieve oplossing voor de opvang van jeugd in de kern Holten	Uitwerken diverse zaken rondom (huur gedeelte) Liezenboerderij, waaronder: - doorlopen diverse procedures (bestemmingsplan) - opstellen huurcontract - aanstellen beroepskracht	'Diverse zaken' uitwerken en 'diverse procedures' doorlopen is weinig specifiek. Opstellen huurcontract is redelijk specifiek.	Er zijn geen indicatoren, geen streefwaarde en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdspad genoemd (dit stond ook al in de programmabegroting van 2005).
Uitwerking sportvisie	- verrichten van locatiestudies om bestaande sportaccommodaties zo efficiënt mogelijk te gebruiken - het sportbeleid in de beide kernen zoveel mogelijk op elkaar afstemmen (harmoniseren)	Het is betrekkelijk specifiek. Er is een redelijk duidelijk doel. Het is wel nog voor meerdere uitleggen vatbaar.	Er zijn geen indicatoren, geen streefwaarde en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdspad genoemd (dit stond ook al in de programmabegroting van 2005).

Renovatie Muziekschool Rijssen/oplossing voor accommodatieproblematiek muziekschool	Ver/nieuwbouw van de muziekschool, rekening houdend met de uitgangspunten, het programma van eisen en de wensen van de muziekschool.	Het is betrekkelijk specifiek, ook al is nog niet duidelijk of er ver- of nieuwbouw moet gebeuren. Wel is duidelijk waarmee rekening gehouden moet worden bij de voorziene aanpassing. Dit kan nog wel op veel verschillende manieren worden uitgelegd.	Er zijn geen indicatoren, geen streefwaarde en geen nulmeting.	Aangezien er geen streefwaarde is, is er ook geen haalbaarheid aan te verbinden	Er wordt geen tijdspad genoemd (dit stond ook al in de programmabegroting van 2005).
---	--	---	--	---	--

### 4.3 Doelen in nota's

In verschillende specifieke beleidsnota's zoals ouderenbeleid, sportbeleid en jeugdbeleid staan doelen vermeld die kaders (kunnen) stellen voor subsidievertrekking. In de kadernota ouderenbeleid is aangegeven dat:

“Doelstelling is een aaneengesloten aanbod op de zorgvraag (zorgcontinuüm) zonder overgangsfrikties tussen de ene en de andere zorginstelling of aanbieder.”

De algemene doelstelling voor het jeugdbeleid is (Kadernota Jeugdbeleid 2000):

“Het bevorderen van kansen voor jongeren en het tegengaan van uitval.”

In de nota geeft de gemeente een overzicht van de landelijke criteria op dat gebied en de lokale visie van de gemeente daarover. Vervolgens zijn deze uitgewerkt in concrete voorstellen, waarbij de relatie tussen de visie en de activiteiten expliciet is gemaakt. De opzet is transparant en maakt de relaties inzichtelijk. Waar het echter aan ontbreekt zijn SMART geformuleerde voorstellen. Een voorbeeld is:

“Op diverse manieren proberen jeugdparticipatie te bevorderen.”

Ten eerste is de doelstelling weinig specifiek ('op diverse manieren'). Daarnaast zijn er geen indicatoren, geen streefwaarde en geen nulmeting. Hierdoor is het niet meetbaar en is de haalbaarheid niet te bepalen. Ook wordt geen tijdspad genoemd.

In de ambtelijke notitie 'Brede sportvisie ontwikkeling' uit 2001 worden uitsluitend activiteiten benoemd en geen doelen. Een voorbeeld is:

“Het toegroeimodel van de tarieven binnensportaccommodaties per 1 juli 2002 te laten ingaan.”

#### **4.4 Doelen en de uitvoering**

Uit interviews blijkt dat er rekening wordt gehouden door de betrokken ambtenaren met de doelen die zijn gesteld in de verordening en de deelverordeningen en de beleidsnota's. Ambtenaren maken geen gebruik van de programmabegrotingen omdat zij deze te algemeen achten voor het toekennen van specifieke subsidies. Het subsidiebeleid wordt door betrokken ambtenaren wel gezien als een instrument om de doelen uit de programmabegroting te realiseren.

De ambtelijke organisatie worstelt met het SMART formuleren van doelstellingen in bijvoorbeeld beschikkingen. Een probleem is dat de instellingen de experts zijn op de gebieden waarop subsidie gegeven wordt en niet de gemeente. Het wordt daarom door de ambtelijke organisatie als lastig ervaren om goede doelen te formuleren.

#### **4.5 Verantwoording naar de raad over subsidies en doelen**

Op basis van de programmabegroting krijgt de raad een algemeen beeld van de beleidsvelden en de gemeentelijke doelen. De programmabegroting maakt niet duidelijk hoe subsidieverstrekking een rol kan hebben bij het bereiken van deze doelen. Wel stelt de raad door het vaststellen van de programmabegroting de budgetten beschikbaar voor subsidies. In de beheersbegroting zijn subsidies wel als aparte post opgenomen, maar ontbreekt de koppeling met het doel dat daarmee bereikt moet worden. De beheersbegroting wordt niet door de raad vastgesteld, maar door het college.

De subsidiestaat geeft een overzicht van de te verstrekken subsidies. Deze stelt de raad niet vast. Bovendien is hier ook geen relatie tussen doel en subsidie te herleiden.

#### **4.6 Beoordeling van de kwaliteit van beleid en doelen**

Het blijkt dat de doelstellingen bij de beleidsterreinen waarop subsidie wordt verstrekt, vaak betrekkelijk specifiek zijn geformuleerd. Geen van de doelstellingen is werkelijk specifiek. Bovendien zijn de doelstellingen niet meetbaar, niet realistisch en niet tijdgebonden.

Doordat de doelen niet SMART zijn geformuleerd, is het ook niet goed mogelijk om doelen te toetsen aan het beleid. In interviews wordt ook aangegeven dat er behoefte is aan duidelijke doelen, op basis waarvan subsidie-aanvragen kunnen worden getoetst. Dit maakt het mogelijk een gemotiveerde toewijzing of afwijzing te formuleren op een subsidieaanvraag.

Informatie over subsidies krijgt de raad jaarlijks bij de begroting en jaarrekening. Deze informatie geeft de raad echter geen inzicht in waar subsidies aan worden besteed. Dit soort informatie is wel te vinden in de subsidiestaat, maar deze wordt niet aan de raad voorgelegd. Bovendien is in de documenten de relatie tussen subsidie en gemeentelijke doelen niet te achterhalen.

<b>Tabel 4.1: Normen ten aanzien van beleid en doelen</b>	
Er is sprake van SMART, door de raad vastgesteld beleid.	De doelen ten aanzien van het subsidiebeleid staan geformuleerd in de deelverordeningen, de programmabegroting en beleidsnota's. Deze doelen zijn echter slechts af en toe betrekkelijk specifiek geformuleerd. Ze zijn niet meetbaar, realistisch en tijdgebonden geformuleerd. -
Subsidieaanvragen kunnen aan het beleid worden getoetst.	Dit is niet het geval. Doordat het beleid niet SMART is geformuleerd kunnen subsidie aanvragen hier ook niet aan worden getoetst. -
De raad wordt tijdig, juist en volledig geïnformeerd.	De raad wordt minimaal jaarlijks bij de begroting en de jaarrekening passief geïnformeerd over de aard en omvang van de subsidies. +/-

## 5 HET SUBSIDIEPROCES: DE CASES

Om te evalueren of het beleid en de subsidieverlening doeltreffend zijn, zijn vijf (budget)subsidiedossiers onderzocht. Een budgetsubsidie is een subsidie, waaraan doelen zijn gekoppeld die de subsidiënt moet behalen. In het ideale geval is er een directe koppeling tussen de doelen van de gemeente en de subsidieverlening. Zo kan de gemeente sturen op het bereiken van gemeentelijke doelen door subsidieverlening. Door de directe relatie met de doelen, en de sturingsmogelijkheid van de gemeente, zijn budgetsubsidies interessant om in een doeltreffendheidsonderzoek te beoordelen.

Uit een lijst met budgetsubsidies zijn vijf subsidiedossiers geselecteerd. Dit is gedaan op basis van:

- spreiding in grootte subsidiebedrag;
- spreiding over gemeenten;
- spreiding over beleidsterreinen.

Tijdens de dossierstudie bleek dat één van de subsidies onderdeel uitmaakt van een andere budgetsubsidie (jeugdhulpteam is onderdeel van St. maatschappelijk werk Noordwest Twente). Hierdoor hebben we uiteindelijk vier subsidiedossiers bekeken.

De cases worden in paragrafen 5.1 tot en met 5.4 besproken.

### 5.1 Het Tweede Bouwhuis

#### 5.1.a. Inleiding

Het Tweede Bouwhuis is gebouwd tussen 2000 en 2003 en herbergt nu het Rijssens Museum, geëxploiteerd door de Stichting Oudheidkamer Riessen, en het Internationaal Brandweermuseum.

De raad heeft, ten tijde van de bouw van het Tweede Bouwhuis aangegeven dat elk jaar f75.000,- wordt verstrekt aan het Tweede Bouwhuis. De subsidie is voor de exploitatie en het inzetten van een conservator. Het bedrag wordt elk jaar aangepast aan de inflatie, en is inmiddels omgezet in euro's. Deze subsidie wordt uitgekeerd aan de 'Rijssense Musea'. In de 'Rijssense Musea' zijn de twee musea het Rijssens Museum en het Brandweermuseum vertegenwoordigd.

Het Tweede Bouwhuis is eigendom van de gemeente Rijssen-Holten en de beheerder is de havezate De Oosterhof. De huurders zijn bovengenoemde musea.

#### **5.1.b. Subsidieverlening in 2005 en 2006**

De inhoud van de subsidiedossiers van het Tweede Bouwhuis is beperkt. Het Tweede Bouwhuis levert niet jaarlijks een begroting aan en een subsidieaanvraag ontbreekt, en voldoet dus niet aan de ASV. De gemeente verstuurdte op 10 maart 2005 een beschikking tot subsidieverlening over 2005 aan de Stichting Rijssens Museum. De brief vermeldt dat er een budgetsubsidie wordt verleend naar aanleiding van de ingediende subsidieaanvraag, voor de exploitatie van het Tweede Bouwhuis. Deze aanvraag is afwezig in het dossier.

De gemeente stuurt op 1 september 2005 een brief dat de gemeente van plan is een subsidie toe te kennen voor het jaar 2006. Op 27 april 2006 wordt door middel van een beschikking een activiteitensubsidie toegekend. Voor de exploitatie is een subsidie van 37.285 euro verleend. In deze beschikking is geen inhoudelijke argumentatie gegeven over de subsidieverstrekking voor 2006. Er is dus geen koppeling naar prestatiedoelen.

In zowel 2005 als 2006 ontbreekt de vaststelling van de subsidie. Ook is er geen uitvoeringsovereenkomst met de Rijssense Musea. Bovendien zijn er geen eisen gesteld aan de musea. De Rijssense Musea sturen geen verantwoording over hun activiteiten naar de gemeente.

#### **5.1.c. Relatie tussen instelling en gemeente**

Afgezien van de brieven in het dossier, is er verder geen contact tussen gemeente en instelling over de subsidieverlening.

#### **5.1.d. Beoordeling van de doeltreffendheid**

De totstandkoming van de subsidieafspraken is niet geheel transparant. De subsidie is consistent met het beleid, zoals neergelegd in het besluit van de raad om elk jaar een vast (geïndexeerd) bedrag te geven. Elk jaar wordt dit geïndexeerde bedrag, gebaseerd op de oorspronkelijke f75.000,- gegeven. Er is weinig sturing op gemeentelijke doelen. In de stukken is alleen terug te vinden dat de exploitatie van het gebouw met de subsidie bereikt moet worden. Er is geen verantwoording over de inzet van de subsidie. Zo is het moeilijk te bepalen of de inzet van de subsidie doeltreffend is. De gemeente lijkt hierdoor weinig sturingsmogelijkheden te hebben. Het subsidiebedrag staat vast, en er zijn geen verdere afspraken aan de subsidie verbonden. Het is niet duidelijk in hoeverre de Rijssense Musea weten aan welke gemeentelijke doelen zij zouden moeten bijdragen.

<b>Tabel 6.1: Doeltreffendheid van de subsidieverlening aan het Tweede Bouwhuis</b>	
De totstandkoming van subsidieafspraken is transparant	In beschikkingen wordt niet gerefereerd aan het raadsbesluit wat hieraan ten grondslag ligt. Ook zijn er geen aanvragen in het dossier op basis waarvan de subsidie gegeven wordt. Het raadsbesluit bevindt zich wel in het dossier. In de beschikking staat dat het Tweede Bouwhuis een budgetsubsidie ontvangt voor de exploitatie. Dit is tegenstrijdig.
Subsidies zijn consistent met het beleid	Bij de subsidieverstrekking wordt geen link gelegd met het beleid.
De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	Dit is op basis van de stukken niet te concluderen. De doelen zijn onduidelijk en er zijn geen inhoudelijke afspraken gemaakt.
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	In het dossier is hiervan geen bewijs gevonden.
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden.	Er zijn geen verantwoordingsdocumenten. Dit maakt sturing moeilijk. Er vindt ook geen overleg plaats.
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	Dit blijkt niet uit de stukken.

## 5.2 Holtense Muziekvereniging

De Holtense Muziekvereniging is opgericht op 15 mei 1945. De vereniging bestaat uit de twee muziekverenigingen die Holten toen rijk was: H.M.V (algemeen, opgericht in 1905) en Excelsior (Christelijk, opgericht in 1922).<sup>8</sup> De muziekvereniging bestaat uit verschillende onderdelen:

- blokfluit;
- drumband;
- majorettes;
- orkest.

Er zijn vijf docenten in dienst die les geven bij de verschillende onderdelen en er is een zevenkoppig bestuur.

### 5.2.a. Subsidieverlening in 2005 en 2006

<sup>8</sup> [www.hmv-holten.com](http://www.hmv-holten.com)

Voor de jaren 2000 tot en met 2003 was een budgetcontract afgesloten tussen de gemeente en de muziekvereniging. Dit budgetcontract is steeds stilzwijgend verlengd. De gemeente stuurde op 15 april 2005 een brief over de subsidie in 2005. De subsidie over dat jaar is berekend op basis van het bestaande budgetcontract, met een loon- en prijscompensatie van 2%. Het bedrag komt dan uit op 16.552 euro. Het subsidiedossier bevat noch aanvraag noch vaststelling. Ook verantwoordingsdocumenten ontbreken over het jaar 2005.

Voor de subsidie over 2006 is op 1 september 2005 een brief verstuurd naar de vereniging. Hierin staat dat de gemeente van plan is de vereniging voor 2006 een budgetsubsidie toe te kennen van maximaal euro 16.718,-. De raad moet volgens de brief in de begrotingsvergadering van november 2005 een beslissing nemen over de definitieve toekenning van de subsidiebudgetten. Verder schrijft de gemeente dat de hoogte van de subsidie is berekend op basis van de bestaande c.q. opnieuw af te sluiten budgetovereenkomst. Daarmee is niet onomstotelijk vastgesteld waarop het subsidiebedrag is gebaseerd. Er zit geen definitieve beschikking in het dossier met de daadwerkelijke toekenning van het subsidiebedrag. Ook zit er geen aanvraag of vaststelling in het dossier. Verantwoordingsdocumenten ontbreken over het jaar 2006.

#### **5.2.b. Relatie tussen instelling en gemeente**

Afgezien van de brieven in het dossier, is er geen contact tussen gemeente en instelling over de subsidieverlening.

#### **5.2.c. Beoordeling van de doeltreffendheid**

Er is geen duidelijke verwijzing naar gemeentelijke doelen. Wel wordt de subsidie verstrekt op basis van het budgetcontract 2000-2003.<sup>9</sup> In de budgetovereenkomst zijn alleen input en output doelen opgenomen. De beleidsdoelen van de gemeente waaraan de subsidie moet voldoen, zijn niet aangegeven. In het dossier zitten over de jaren 2005 en 2006 geen jaarrapporten of andere verantwoordingsdocumenten. Hierdoor zijn de sturingsmogelijkheden voor de gemeente zeer beperkt.

De totstandkoming van de subsidieafspraken is betrekkelijk transparant. De oorspronkelijke grondslag voor het verlenen van de subsidie, het budgetcontract 2000-2003, is bekend. Er is niet duidelijk omschreven aan welke beleidsdoelen de subsidie bijdraagt. Ook de budgetovereenkomst geeft hier geen inzicht in.

---

<sup>9</sup> In het budgetcontract 2000-2003 is aangegeven wat de vereisten zijn voor de Holtense Muziekvereniging om aanspraak te kunnen (blijven) maken op subsidie. Die vereisten zijn onder andere het na te streven aantal leerlingen per jaar is en de subsidie per leerling. Ook is een bedrag vastgesteld voor afschrijving en onderhoud van instrumenten. Er zijn eisen aan kwantiteit en kwaliteit, aan verantwoording en er wordt aangegeven dat de vereniging vrij is zelf te besluiten waaraan het geld wordt besteed, zolang de gestelde doelen worden behaald. Ook stelt de gemeente eisen aan het financieel beheer en de administratie.



<b>Tabel 6.2: Doeltreffendheid van de subsidieverlening aan de H.M.V.</b>	
De totstandkoming van subsidieafspraken is transparant	Er wordt vermeld dat de subsidieverlening is gebaseerd op het budgetcontract. Het is niet duidelijk hoe het is gelopen dat een contract wat bedoeld was om te gelden tot en met 2003, in 2005 nog rechtsgeldigheid toegeschreven krijgt. De subsidieverlening voor 2006 is niet transparant: er wordt gerefereerd aan ofwel het oude contract, ofwel een nieuw te vormen contract.
Subsidies zijn consistent met het beleid	Bij de subsidieverstrekking wordt geen link gelegd met het beleid.
De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	Het is niet duidelijk uit de dossiers wat de gemeentelijk doelen zijn waaraan bijgedragen wordt.
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	Er zijn geen jaarrapporten of andere verantwoordingsdocumenten in het dossier. In het dossier is dus geen bewijs van verantwoording over de doeltreffendheid van de subsidie.
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden.	Door het verlopen van het contract is er weinig sturing mogelijk.
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	Dit blijkt niet uit het dossier.

## **5.3 Stichting Openbare Bibliotheek Rijssen-Holten**

### **5.3.a. Inleiding**

In de periode 2002 - 2005 vond een herstructurering van de bibliotheken in Nederland of wel bibliotheekvernieuwing plaats. Om te anticiperen op de steeds veranderende eisen van de gebruikers is voor veel bibliotheken een andere werkwijze noodzakelijk. Centraal staan inhoudelijke veranderingen. Voorwaarde voor inhoudelijke vernieuwing zijn voldoende grootte, cultureel ondernemerschap, professionaliteit en hoge kwaliteit. De bibliotheek wordt sterker, beter en breder, en krijgt meer taken.

Overijssel is een netwerkprovincie. De schaalvergroting vindt niet plaats bij de bibliotheken zelf, maar in het netwerkverband waarin samengewerkt wordt. De bibliotheek Rijssen-Holten heeft twee vestigingen, in Holten en in Rijssen. In Holten heeft de bibliotheek momenteel een eigen pand. Het plan is dat deze bibliotheek het Kulturhus intrekt. In Rijssen huurt de bibliotheek een pand. Het budget voor de bibliotheek wordt jaarlijks geïndexeerd met het zelfde percentage als dat van de gemeentelijke begroting. Enkele jaren geleden was is het plan opgevat om met de bibliotheek een prestatiecontract af te sluiten. Daar is het tot nog toe niet van gekomen.

### **5.3.b. Subsidieverlening 2005 en 2006**

In het subsidiedossier van 2005 is een begroting voor 2005 en een beschikking tot subsidieverlening voor dat jaar terug te vinden. De begroting, die gezien kan worden als aanvraag voor subsidie voor het jaar 2005, geeft inzicht in de exploitatie. Daarnaast zijn algemene interne ontwikkelingen omschreven zoals ICT-ontwikkelingen en de landelijk ingezette hertstructurering of bibliotheekvernieuwing. Ook is er een overzicht van baten en lasten, inclusief een korte toelichting op een aantal kosten en opbrengsten en een personeelsoverzicht. De beschikking tot subsidieverlening voor het jaar 2005 verschijnt op 29 september 2005 voor een bedrag van 679.990 euro.

Naar aanleiding van een bezuiniging uit 2003, volgt er in 2005 een gesprek tussen de gemeente en de bibliotheek. Uit gespreksverslagen blijkt dat de bibliotheek autonoom is in de manier waarop ze de bezuinigingen wil realiseren. De gemeente bemoeit zich daar niet inhoudelijk mee (verslag 30 mei 2005). De bibliotheek stelt voor om te bezuinigen op mediabudget door openingsuren te schrappen. Op basis van dit nader overleg en een initiatiefvoorstel van de raad tijdens de vergadering van 27 juni 2005, is besloten het bedrag te corrigeren en structureel 7.075 euro extra toe te kennen voor de extra personeelslasten en

8.500 euro voor het gebouw de Hoge Wal. Daarmee wordt de structurele bezuiniging 34.425 euro en komt het bedrag dus op 679.990 euro.

Er is geen uitvoeringsovereenkomst of prestatiecontract met de bibliotheek.

In de beschikking is aangegeven dat de eindverantwoording zes maanden na afloop van het kalenderjaar moet zijn ingediend. De gemeente toetst de gerealiseerde prestatiedoelstellingen aan de overeengekomen prestatiedoelstellingen. De gemeente bekijkt ook of de budgetsubsidie efficiënt is besteed. In het dossier ontbreekt echter een eindverantwoording evenals een definitieve vaststellingsbeschikking.

Voor 2006 is geen begroting in het dossier aangetroffen. Wel is op 11 april 2006 een beschikking verstrekt voor budgetsubsidie van een bedrag van 686.790 euro. Het bedrag wordt in maandelijkse termijnen overgemaakt. Ook in deze beschikking staat dat de bibliotheek een eindverantwoording moet aanleveren binnen zes maanden na afloop van het subsidiejaar. De gemeente kijkt op basis van de eindverantwoording naar doeltreffendheid van de gestelde prestatiedoelstellingen en de efficiëntie van de besteding. Ook in 2006 is er geen uitvoeringsovereenkomst gesloten, bevat het dossier geen eindverantwoording en geen definitieve subsidievaststelling.

### **5.3.c. Relatie tussen bibliotheek en gemeente**

In de gemeente Rijssen-Holten is momenteel nauwelijks beleid voor de bibliotheek. Een gemeentelijke bibliotheekvisie ontbreekt. Er is geen periodiek overleg tussen de bibliotheek en de gemeente. Sinds 2005 is er niet veel overleg geweest tussen de bibliotheek en de gemeente. Wanneer er wel overleg is, dan gaan de gesprekken meestal over exploitatie van de bibliotheek, zoals huisvesting. Contacten op bestuurlijk niveau verlopen informeel. De wethouder wordt af en toe uitgenodigd om een activiteit van de bibliotheek bij te wonen. Veel ontwikkelingen rondom de bibliotheek spelen zich af op provinciaal niveau. Bij deze overleggen is een ambtenaar van de gemeente aanwezig.

### **5.3.d. Beoordeling doeltreffendheid**

In de beschikking tot subsidieverlening staat dat de gemeente stuurt op prestatiedoelstellingen. Met de bibliotheek zijn echter geen prestatieafspraken gemaakt. Bovendien is er geen beleid ten aanzien van de bibliotheek. Door het ontbreken van beleid en doelstellingen, is de doeltreffendheid van de subsidieverlening aan de bibliotheek niet te bepalen. In onderstaande tabel (6.3) is op basis van de normen een beoordeling gegeven van de doeltreffendheid van de subsidieverstrekking aan de bibliotheek.

**Tabel 6.3: Doeltreffendheid van de subsidieverlening aan de bibliotheek Rijssen-Holten**

De totstandkoming van subsidieafspraken is transparant	Zowel in de beschikking als in andere documenten wordt niet verwezen naar regelgeving uit bijvoorbeeld de ASV.
Subsidies zijn consistent met het beleid	Er wordt niet verwezen naar beleid of gemeentelijke doelstellingen.
De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	Er zijn geen gemeentelijke doelen verwoord ten aanzien van de bibliotheek.
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	In de dossiers is geen verantwoording aangetroffen. Bij overleg over bezuiniging is de bibliotheek autonoom in de keuze waarop ze gaat bezuinigen.
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden.	Doordat de gemeente geen kaders heeft gesteld ten aanzien van de bibliotheek, zijn er onvoldoende sturingsmogelijkheden.
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	In gesprekken en in de begroting is voornamelijk exploitatie een onderwerp. Er wordt niet over doelen gesproken.

## 5.4 Stichting Maatschappelijk Werk Noordwest Twente

### 5.4.a. Inleiding

De Stichting Maatschappelijk Werk Noord West Twente is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Twenterand, Wierden, Almelo (contactgemeente), Tubbergen en Helledoorn. Almelo was tot 2005 contactgemeente. Dat hield in dat Almelo de subsidiebeschikkingen voorbereid. Ook de jaarrekeningen werden daar ambtelijk beoordeeld. De raad heeft op 29 maart 2004 besloten de subsidieregeling AMW per 1 januari 2005 in te trekken. Almelo wilde haar beleid wijzigen en daarbinnen paste de huidige regeling niet. Sinds 2005 wordt de subsidie verstrekt op basis van de ASV van Rijssen-Holten.

De stichting ontvangt voor algemeen maatschappelijk werk, het jeugdhulpteam en het algemeen maatschappelijk werk voor minderheden een budgetsubsidie. Voor het jeugdhulpteam zet de stichting een jeugd maatschappelijk werker in. Deze wordt gesubsidieerd door de gemeente, maar neemt vanuit het standpunt van het maatschappelijk werk deel aan het multidisciplinair team dat zich bezig houdt met jeugd. Ook is er een aparte subsidie beschikbaar voor het project minderheden.

#### 5.4.b. Beschrijving subsidiedossiers 2005 en 2006

De begroting 2005 is op 6 januari 2005 vastgesteld door bestuur van de stichting. Vervolgens is de begroting ingediend bij de gemeente, de datum waarop is onbekend. In de begroting is te zien hoeveel arbeidskrachten er beschikbaar zijn voor de taken van de stichting. De begroting bevat een rapportage over de overhead en een overzicht van de baten en lasten.

Op 6 juli 2005 verschijnt een brief met daarin de aankondiging van de beschikking tot subsidieverlening voor 2005. Hierin staat dat is besloten de stichting over 2005 te subsidiëren op basis van een kostprijs per arbeidskracht. De maximale kostprijs per arbeidskracht is vastgesteld op 75.709 euro per fte per jaar. Op basis daarvan is het volgende subsidiebedrag ter beschikking gesteld:

- AMW:  $3.71 \times 75.709 = 280.880$  euro;
- jeugdhulpteam:  $0,17 \times 75.709 = 12.870$  euro;
- minderheden:  $0,25 \times 75.709 = 18.927$  euro.

In de brief staat dat de stichting voor deze producten nog afzonderlijke subsidiebeschikkingen ontvangt.

Uit de brief van 6 juli 2005 blijkt dat er met de stichting overleg is geweest over het opstellen van uitvoeringsovereenkomsten voor de drie projecten. De subsidieafrekening zal plaatsvinden op de werkelijk gerealiseerde productie. In 2006 zal ook op kostprijs per arbeidskracht worden gefinancierd.

Op 5 januari 2006 stuurt de gemeente een brief met de mededeling dat de subsidie voor 2005 niet is berekend op basis van de juiste bedragen. Daarom komt er een herberekening en worden de voorschotten aangevuld.

In 2005 wordt niet gewerkt op basis van een uitvoeringsovereenkomst en ontbreekt in het dossier een eindverantwoording evenals een definitieve subsidievaststelling.

Voor de subsidieverlening over 2006 is op 1 september 2005 een brief verzonden aan de stichting maatschappelijk werk met daarin de voorgenomen subsidiebedragen voor 2006. Hierin staat dat het aantal gesubsidieerde arbeidskrachten gelijk blijft en dat de kostprijs per arbeidskracht is geïndexeerd.

Vervolgens verschijnt op 18 april 2006 de beschikking. Hier wordt verwezen naar de ingediende subsidieaanvraag, op basis waarvan de gemeente heeft besloten een subsidie toe te kennen. Deze aanvraag ontbreekt in het dossier.

De subsidiebedragen worden toegekend op basis van de ASV van de gemeente Rijssen-Holt en de uitvoeringsovereenkomst 2006-2007 die in overleg met de

stichting is opgesteld. De voorwaarden staan in de uitvoeringsovereenkomst genoemd.

#### **Uitvoeringsovereenkomst**

Voor 2006 - 2007 heeft de gemeente Rijssen-Holten een uitvoeringsovereenkomst gesloten met de Stichting Maatschappelijk Werk Noord West Twente. In de uitvoeringsovereenkomst staat over het gemeentelijk doel subsidiering van de stichting:

Het doel is om de stichting in staat te stellen een bijdrage te leveren aan het psychisch welbevinden van cliënten die een hulpvraag hebben. Daarnaast draagt de stichting bij aan het sociale evenwicht binnen de lokale samenleving. De stichting doet dit door middel van het bieden van hulp- en dienstverlening, waarbij het verbeteren van het probleemoplossend vermogen en maatschappelijk functioneren van de hulpvrager centraal staan.

Ook zijn in de uitvoeringsovereenkomst zeven maatschappelijke functies omschreven, op basis waarvan de stichting kan voorzien in de behoefte aan eerstelijns psychosociale hulp. Er is een aantal te leveren prestaties geformuleerd, specifiek voor de gemeente Rijssen-Holten. De stichting wordt gefinancierd op basis van de inzet van arbeidskrachten. Aan deze inzet van arbeidskrachten zijn prestaties gekoppeld. Daarnaast zijn er eisen aan de verantwoording, zoals het halfjaarlijks verschaffen van informatie over prestaties, en eventuele wachttijden. Jaarlijks moet een inhoudelijk jaarverslag worden aangeleverd met daarin de resultaten van een cliëntentevredenheidsonderzoek. Er wordt echter niet expliciet gevraagd om een verantwoording van de prestaties. Bij het niet nakomen van de prestaties geformuleerd in de overeenkomst, kan de gemeente besluiten het budget voor het navolgende jaar aan te passen.

In het dossier van 2006 ontbreekt een eindverantwoording en een definitieve subsidievaststelling.

#### **5.4.c. Relatie tussen instelling en gemeente**

Met de Stichting Maatschappelijk Werk is regelmatig overleg op ambtelijk niveau. Zo'n drie tot vier keer per jaar is er overleg tussen de samenwerkende gemeenten en de stichting. Deze gesprekken zijn inhoudelijk van aard en gaan in op problemen en ontwikkelingen die op dat moment spelen in de gemeenten of in de maatschappij. Veel gesprekken gaan over de organisatorische inrichting van de stichting.

Naast het regionaal overleg, heeft de stichting ook gesprekken met de gemeente Rijssen-Holten op ambtelijk niveau. Deze overleggen vinden niet volgens een vast patroon plaats.

In 2006 en 2007 heeft de stichting een automatiseringsslag gemaakt. Door de automatisering beschikt de stichting nu over managementinformatie en kan zij zich nu ook verantwoorden. Voorheen was dat niet mogelijk.

<b>Tabel 6.4: Doeltreffendheid van de subsidieverlening aan Stichting Maatschappelijk werk Noord West Twente</b>	
Subsidies zijn consistent met het beleid	Er wordt niet naar beleid verwezen. In 2006 wel naar een uitvoeringsovereenkomst.
De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	In 2006 wordt gewerkt o.b.v. een uitvoeringsovereenkomst. Hierin staat een doel geformuleerd in termen van: "de stichting in staat stellen om... "
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	In zowel 2005 als 2006 is geen verantwoording aangetroffen. Reden hiervoor was dat de stichting in 2005 en 2006 geen inzicht had in managementinformatie.
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden.	Op basis van de uitvoeringsovereenkomst heeft de gemeente voldoende sturingsmogelijkheden. Het ontbreekt echter aan een verantwoording vanuit de instelling.
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	In de uitvoeringsovereenkomst staat welk doel de gemeente heeft met de subsidieverstrekking.

## 5.5 Beoordeling van de doeltreffendheid van het subsidiebeleid

Om de doeltreffendheid van het subsidiebeleid te beoordelen, is deze getoetst aan het opgestelde normenkader, zie tabel 6.5 ,

Uit deze toets blijkt dat de totstandkoming van de subsidieafspraken weinig transparant is. Zo ontbreekt vaak de aanvraag voor een subsidie en bevat de beschikking geen verwijzing naar het beleid waarop de subsidie is gebaseerd. In alle onderzochte gevallen is geen eindverantwoording en afrekening aangetroffen in het dossier.

In de onderzochte gevallen is er geen verwijzing naar gemeentelijk beleid. In een aantal gevallen wordt op basis van exploitatie een subsidie verstrekt, terwijl de subsidie de naam budgetsubsidie draagt. De ASV vermeldt geen mogelijkheid tot het toekennen van een exploitatiesubsidie. Soms is niet duidelijk op welke afspraken de subsidieverlening is gebaseerd. In de beschikking voor de H.M.V. wordt verwezen naar de ofwel het oude, ofwel het nieuwe contract. De conclusie is dat de subsidieverlening niet consistent is met het beleid.

In drie van de vier casussen verwijzen de beschikkingen niet naar gemeentelijke doelen. Hierdoor is niet te bepalen of de subsidie bijdraagt aan de realisatie van een gemeentelijk doel of in het beleid genoemde activiteit. In de

uitvoeringsovereenkomst van de Stichting Maatschappelijk Werk is een doel geformuleerd. De relatie met gemeentelijke doelen is echter niet gelegd: onduidelijk is of dit doel enkel het doel van de subsidie aan de stichting is, of dat het ook bijdraagt aan een abstracter gemeentelijk doel.

De doeltreffendheid van de subsidieverlening is in geen van de onderzochte dossiers verantwoord. Ten eerst ontbreekt in alle dossiers een eindverantwoording. Hierdoor is de sturingsmogelijkheid op doeltreffendheid niet aanwezig. Bovendien is in twee van de vier gevallen niet of nauwelijks contact tussen instelling en de gemeente. In de gevallen dat er wel contact is, vindt dit ad hoc plaats en is er geen vaste agenda. Daar komt bij dat in de gesprekken voornamelijk wordt gesproken over exploitatie en ontwikkelingen in het beleidsveld; doeltreffendheid is daarbij geen onderwerp van gesprek.

Ten slotte blijkt dat op basis van de formele afspraken met drie van de vier onderzochte ontvangers van budgetsubsidie, dat niet duidelijk is aan welk gemeentelijk doel zij een bijdrage leveren. In het geval van de Stichting Maatschappelijk Werk is wel een doelstelling geformuleerd, waarop de stichting haar beleid en werkwijze kan afstemmen. De gemeente heeft in dat geval een doelstelling meegegeven. De relatie daarvan met gemeentelijke doelstellingen blijft, op basis van de overeenkomst, onduidelijk voor de subsidie-ontvanger.

<b>Tabel 6.5: Normen ten aanzien van de doeltreffendheid</b>	
De totstandkoming van subsidieafspraken is transparant.	De dossiers bevatten geen aanwijzingen op basis waarvan de subsidieverlening wordt verantwoord. -
Subsidies zijn consistent met het beleid.	In geen van de cases. -
De subsidies dragen bij aan de gemeentelijke doelen.	In de beschikking wordt in drie van de vier casussen niet verwezen naar gemeentelijke doelen. Hierdoor is niet te bepalen of de subsidie bijdraagt aan de realisatie van een gemeentelijk doel of in beleid genoemde activiteit. In één geval wordt een gemeentelijk doel beschreven. +/-
De doeltreffendheid van de subsidie wordt verantwoord.	In geen van de onderzochte dossiers is een eindverantwoording aangetroffen. Bovendien is in twee van de vier gevallen niet of nauwelijks contact tussen instelling en de gemeente. In de gevallen dat er wel contact is wordt voornamelijk gesproken over exploitatie en ontwikkelingen in het beleidsveld. Hierdoor zijn de sturingsmogelijkheden beperkt. -
Er zijn voldoende sturingsmogelijkheden.	-
Het is de instellingen bekend aan welke gemeentelijke doelen zij een bijdrage leveren.	In één van de onderzochte dossiers is expliciet een doelstelling bij de subsidieverstrekking geformuleerd. -



## 6 NIEUWE SUBSIDIEVERORDENING

De nieuwe ASV (NASV) heeft een andere opzet, die zal leiden tot een transparanter subsidiebeleid. Het huidige subsidiebeleid schiet tekort op een aantal normen. Op 1 januari 2008 treedt een nieuwe ASV in werking. Als deze de geconstateerde problemen verhelpt, kan de kwaliteit van het subsidiebeleid verbeteren. Om te evalueren of het subsidiebeleid verbetert, volgt een vergelijking van het nieuwe beleid met de oude ASV.

### 6.1 Beschrijving van de nieuwe ASV

De nieuwe ASV (NASV) begint met de definities van de begrippen en van de reikwijdte van de verordening. De reikwijdte wordt gepreciseerd in de grondslag voor verstrekken van subsidies op deelbeleidsterreinen. Er is een aantal bijzondere subsidiemethoden beschreven die binnen diverse deelbeleidsterreinen toegepast kunnen worden. Hiervoor kan het college beleidsregels vaststellen, met in inachtneming van door de raad vastgestelde beleidskaders. Er volgt een opsomming van subsidievormen, vaststelling van regels voor het subsidieplafond, het subsidievoorbehoud en de begrotingsvoorwaarde.

Hoofdstuk twee beschrijft de algemene bepalingen en procedureregels, zoals vermelding van het tijdvak van de subsidie. Er is een redelijk specifieke vermelding over welke stukken wanneer moeten worden overlegd bij een aanvraag. In artikel 9 over subsidieverlening en subsidievaststelling staat dat de raad, voorafgaand aan een subsidietijdvak, vaststelt welke instellingen voor een prestatiesubsidie in aanmerking komen. Het college beslist hier verder over en beslist welke activiteiten hiervoor moeten worden verricht. In de 'artikelsgewijze toelichting' op de NASV is vermeld dat lid 4 van dit artikel het college de mogelijkheid biedt een uitvoeringsovereenkomst met de subsidieontvanger te sluiten. In de uitvoeringsovereenkomst kunnen prestatieafspraken worden opgenomen. Dit hoofdstuk bevat ook de weigeringgronden en de verplichtingen van de subsidieontvanger. Het lid 4 is echter niet terug te vinden in de NASV.

Hoofdstuk 3 behandelt de incidentele subsidies. Beschreven zijn de aanvraag, vaststelling, en weigeringgronden en de verplichtingen van de subsidieontvanger. Na dit hoofdstuk zijn de overige bepalingen geregeld zoals de betaling en de toegestane reservevorming. Het laatste hoofdstuk bespreekt de overgang- en slotbepalingen. Het college kan ontheffing verlenen van verplichtingen. Er is een hardheidsclausule en er zijn overgangsbepalingen. De deelverordeningen worden ingetrokken wanneer de vervangende beleidsregels zijn vastgesteld en in werking treden.

## 6.2 Verschil met oude ASV

Omdat het oude subsidiebeleid niet meer voldeed, is er het NASV opgesteld. Het NASV voldoet aan de eisen die de gemeente had voor het nieuwe subsidiebeleid. Zo was niet aangegeven voor welke beleidsterreinen de verordening van toepassing was. In de NASV staat dit duidelijk vermeld. Er zijn termijnen genoemd die niet met de praktijk overeenkomen. Deze termijnen zijn iets veranderd in de NASV. Uit dit onderzoek blijkt echter dat verantwoordingsdocumenten überhaupt niet in de dossiers zaten. Een verruimde termijn alleen zal hier geen verandering in aanbrengen. Er moet controle zijn op verantwoording en er moeten consequenties aan verbonden zijn als dit soort stukken niet zijn ingestuurd. Hetzelfde geldt voor andere termijnen. Als deze (wederom) niet nageleefd worden heeft de verandering in de verordening geen effect.

Er was in de ASV nog geen rekening gehouden met dualisering. Hier zijn wel aanpassingen op gemaakt. Er staat duidelijk dat de raad de beleidskaders stelt, en het college dit verder uitwerkt. De oude verordening voldeed niet aan de rechtmatige eisen zoals de accountant ze stelt. Dit is aan de accountant om te controleren en valt buiten de scope van dit onderzoek. De verschillende punten waarop de oude ASV niet voldeed, en waarom deze is veranderd, zijn aangepast en verbeterd.

### *Kaderstelling door de raad ontbreekt*

De zaken die de doeltreffendheid van het beleid in de weg staan, zijn niet allen noodzakelijkerwijs veranderd door het vaststellen van de nieuwe ASV. Het voornaamste knelpunt is het feit dat er geen doelen zijn aangegeven door de raad, waaraan de subsidies konden worden getoetst. In de NASV is vermeld dat de raad de beleidskaders stelt waarbinnen het college beleidsregels kan vaststellen voor de deelbeleidsterreinen. De raad moet, voorafgaand aan een subsidietijdvak, vaststellen welke instellingen voor een prestatiesubsidie in aanmerking komen. De mogelijkheden voor kaderstelling door de raad zijn dus versterkt. Heldere beleidskaders zijn noodzakelijk om de doeltreffendheid van het subsidiebeleid te kunnen bepalen. De doelen van het beleid als geheel zouden verwoord kunnen worden, evenals die van de deelbeleidsterreinen. Ook de verbinding tussen het subsidiebeleid en de beleidsterreinen waarop subsidie gegeven wordt, kan duidelijk worden aangegeven. Duidelijke, SMART geformuleerde, door de raad vastgestelde beleidsdoelstellingen zijn een voorwaarde voor een goede uitvoering van het subsidiebeleid.

Afgezien van het gebrek aan doelen zijn er andere gebreken in de huidige ASV, die nu in meerdere of mindere mate zijn geregeld. De sturingsmogelijkheden van het college zijn in principe goed geregeld. In artikel 11 wordt de verantwoording geregeld. Ook is vermeld dat het college zo nodig de subsidie kan intrekken of wijzigen. Dit geeft sturingsmogelijkheden voor het college. In de NASV is niet opgenomen hoe de raad wordt geïnformeerd. Derhalve is het ook niet mogelijk om hier een uitspraak over te doen. Afgaande op de tekst van de NASV zouden de

subsidieafspraken wel transparant tot stand moeten komen en ook is de verantwoording geregeld. Over andere zaken, zoals of de subsidies consistent zijn met het beleid, zijn op basis van de NASV geen uitspraken te doen.

## 7 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de gestelde centrale vraag in het onderzoek:

In hoeverre is het gemeentelijk subsidiebeleid in Rijssen-Holten doeltreffend en wordt de doeltreffendheid gewaarborgd in de nieuwe subsidieverordening?

De beantwoording van deze vraag valt in drieën uiteen. Ten eerste wordt in gegaan op de kwaliteit van beleid en regelgeving voor subsidieverstrekking. Vervolgens zal een oordeel gegeven worden over de doeltreffendheid van het beleid. Tot slot zal worden bepaald in hoeverre de nieuwe subsidieverordening een oplossing biedt voor geconstateerde knelpunten in het huidige beleid.

In paragraaf 7.2 staan de aanbevelingen van de rekenkamercommissie, hierbij zijn in kaders enkele voorbeelden van de wijze van uitwerking daarvan opgenomen.

### 7.1 Conclusies

#### *Beleid en regelgeving weinig transparant en doelen niet SMART*

Doordat het beleid en de procedures voor subsidieverstrekking zijn vastgelegd in een aantal verschillende verordeningen en deelverordeningen, is dit weinig transparant. Het kostte de onderzoekers relatief veel inspanning om het beleid en de procedures te ontrafelen. De rekenkamer verwacht dat een dergelijk ontransparant beleid leidt tot verwarring bij de burger bij de aanvraag van een subsidie.

De doelen die in de programmabegroting en de beleidsnota's zijn geformuleerd, zijn soms specifiek, maar nooit meetbaar, realistisch en tijdgebonden geformuleerd. Hierdoor is de sturing op doeltreffendheid van het subsidiebeleid

door de raad onmogelijk: wanneer er geen expliciete doelen zijn geformuleerd kan de raad ook niet sturen.

### *Geen sturing op doeltreffendheid*

In de gemeente Rijssen-Holtén wordt niet gestuurd op de doeltreffendheid van het subsidiebeleid. Belangrijkste reden hiervoor is dat de kaders daarvoor ontbreken: er zijn geen expliciete doelen geformuleerd ten aanzien van de beleidsvelden waarop subsidie wordt verstrekt of voor de specifieke subsidies. Ook wordt er in de beschikkingen zelden verwezen naar gemeentelijk beleid. Een ander belangrijk knelpunt is het gebrek aan verantwoording door de instellingen. Bovendien betreft de gemeente de verantwoordingsinformatie niet bij de vaststelling van de subsidie. Ook in gesprekken met subsidie-ontvangers wordt niet gesproken over te bereiken doelen, wel over exploitatie en (beleids)ontwikkelingen.

De rekenkamercommissie heeft budgetsubsidies nader onderzocht. Juist deze subsidievorm leent zich voor een sturing op doeltreffendheid. In sommige gevallen dat een budgetsubsidie wordt verstrekt, heeft de gemeente echter niet de intentie om op doelen te sturen. Een overweging van te verstrekken subsidiesoorten ligt dan voor de hand.

### *Nieuwe verordening is transparanter, maar geen voldoende voorwaarde voor doeltreffendheid*

De nieuwe subsidieverordening neemt een deel van het gebrek aan transparantie van het huidige beleid weg. Bovendien geeft de nieuwe subsidieverordening de raad de mogelijkheid om de kaders te stellen, terwijl specifieke zaken omtrent de uitvoering door het college kunnen worden bepaald in beleidsregels.

Enkel de invoering van de nieuwe verordening leidt echter niet tot een meer doeltreffend subsidiebeleid. De gemeente zal van subsidieontvangers moeten eisen dat zij aanleveren wat is afgesproken in de verordening, zoals bijvoorbeeld verantwoordingsdocumenten. Bovendien zal de raad duidelijke kaders moeten stellen wat hij wil bereiken met de subsidieverstrekking.

## 7.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies bij het onderzoek, doet de rekenkamercommissie een aantal aanbevelingen.

### *Ten aanzien van het beleid*

- Raad: stel heldere en eenduidige doelen in de programmabegroting of beleidsnota's. Voor subsidie geldt dat dit specifiek dient te gebeuren op de terreinen welzijn, cultuur en sport.
- Raad: maak een keuze voor de manier waarop je wilt sturen met het subsidie-instrument: is dat op input, output, prestatie of juist op (maatschappelijk) effect? Pas hier op de subsidiesoorten die worden verstrekt aan. Wanneer je wilt sturen op prestaties, ligt een budgetsubsidie voor de hand. Wanneer je enkel het bestaan van een vereniging belangrijk vindt ligt een waardering- of exploitatiesubsidie meer voor de hand.

*Voorbeeld: Verbeter de sturing op maatschappelijke effecten door bij budgetsubsidies in uitvoeringsovereenkomsten meer aandacht te schenken aan het hanteren van kwalitatieve indicatoren.*

- Raad: vraag het college om, in overeenstemming met de verordening 212, vierjaarlijks een nota voor te leggen waarin deze inhoudelijke keuzes over de manier van sturen met subsidies worden onderbouwd en geëxpliciteerd. Het zou mogelijk zijn een thema-avond met de raad te houden, over de subsidienota. Bijvoorbeeld zouden uitgangspunten kunnen worden geformuleerd die door het college gehanteerd zouden moeten worden met betrekking tot het subsidiebeleid.
- Raad/college: zorg voor consistentie in het beleid, waarbij er een duidelijke relatie wordt gelegd tussen visie, doelen en beleid, naar concrete maatregelen. Op deze wijze is het duidelijk welke maatregelen bijdragen aan welk onderdeel van het beleid.

*Voorbeeld: In de beleidsbegroting wordt aangegeven dat de prioriteiten van het beleid weerspiegeld moeten worden in het subsidiebeleid. In de jaarrekening worden de projecten weergegeven welke in het afgelopen jaar opgezet zijn. Deze vallen grotendeels onder de aangegeven uitgangspunten. In de begroting worden heldere uitgangspunten geschetst waaraan instellingen moesten voldoen als ze in aanmerking wilden komen voor subsidies. De maatschappelijke functie van een instelling of vereniging kan bijvoorbeeld afgemeten worden aan de mate waarin allochtonen en jeugd bereikt en geactiveerd worden of er samengewerkt wordt met andere instanties. Daarbij dienen de prestaties meetbaar en transparant te zijn.*

### *Ten aanzien van procedures en regels*

- Raad: leg in de Algemene Subsidieverordening per subsidiesoort vast wat en/of wanneer overlegmomenten met subsidie-ontvangers moeten plaatsvinden (bijvoorbeeld naar aanleiding van de verantwoording) en waar daarbij over gesproken wordt

### *Ten aanzien van het proces*

- College: maak subsidieontvangers duidelijker welke bijdrage zij leveren aan de gemeentelijke doelen en het beleid
- College: maak gebruik van de expertise van instellingen. Betrek hen bij het formuleren van doelen en de uitvoeringsovereenkomst.
- College: verbeter de beheersing van het subsidieproces. Zorg ervoor dat erop wordt toegezien dat de verschillende stappen in het subsidieproces worden genomen.

*Voorbeeld: Door het handhaven van tussentijdse rapportages, het hanteren van de criteria voor inhoudelijke rapportages en het consequent bespreken van de inhoudelijke verantwoording met instellingen heeft de gemeente goede instrumenten om inhoudelijk te sturen.*

## 8 BESTUURLIJKE REACTIE VAN HET COLLEGE

De conclusie van de Rekenkamer West Twente dat in de gemeente Rijssen niet wordt gestuurd op doeltreffendheid bij het subsidiebeleid, komt niet geheel onverwacht.

In de quick scan die de eenheid concerncontrol heeft uitgevoerd op de programmabegroting 2008 is onder andere op het terrein van zorg en welzijn al opgemerkt dat resultaatbeschrijving nog in ontwikkeling is. Als de met het subsidiebeleid beoogde doelen en effecten niet helder worden omschreven is het nagenoeg onmogelijk om op de doeltreffendheid te sturen.

Wij vinden dan ook dat het aanbeveling verdient in brede zin de doelen en effecten die de gemeente nastreeft, duidelijk te benoemen.

In dit verband merken wij nog op dat het nadrukkelijk onze intentie is, als vervolg op de nieuwe subsidieverordening, samen met de raad de beleidskaders voor subsidieverlening te ontwikkelen.

Voor een belangrijk deel gaat het hierbij om de kaderstelling door de raad. In dit verband is van belang op te merken dat mede vanuit de raad een werkgroep prestatiesturing actief is, die zich in bijzonder met meetbare kaders en doelen bezighoudt.

Ons advies is de uitkomsten van dit rapport ter kennis te brengen van deze werkgroep met het verzoek een aanzet te geven voor meer concrete doelstellingen op het terrein van het subsidiebeleid. Deze aanzet kan dan als input voor de besluitvorming in de raad dienen. Zijn de kaders eenmaal duidelijk geformuleerd dan is het aan het college deze op een doelmatige en effectieve manier te verwezenlijken. Over de resultaten zal het college vervolgens rapporteren zodat de raad zijn controlerende taak kan waarmaken.

Wij zouden het op prijs stellen dat het rekenkameronderzoek in 2010 nog eens herhaald wordt om te beoordelen of de kaders voldoende SMART gedefinieerd zijn.



## 9 NAWOORD VAN DE REKENKAMER

De rekenkamer dankt het college hartelijk voor de positieve reactie op het rapport. Bovendien is zij verheugd dat het college de aanbevelingen wil verbreden naar de gehele gemeente. De werkgroep prestatiesturing kan de aanbevelingen van de rekenkamer meenemen, aldus het college. De raad zal hier uiteindelijk over dienen te beslissen.

Uw suggestie om in 2010 opnieuw een onderzoek te doen naar de doeltreffendheid van het subsidiebeleid, noteren wij en zullen wij te zijner tijd wegen.

De rekenkamer zal de ontwikkelingen van de prestatiegerichte sturing in de gemeente Rijssen-Holtén nauwlettend blijven volgen en wenst de gemeente daarbij alle succes.

## BIJLAGE 1: SUBSIDIEVERORDENINGEN BUITEN DE ASV

De Subsidieverordening stads- en dorpsvernieuwing 1996 (subsidieregeling stads- en dorpsvernieuwing) is op 20 mei 1997 vastgesteld door de raad van de gemeente Rijssen en op 11 mei 2001 in werking getreden. Er wordt geen eenduidig doel vermeld in de regeling. Wel wordt vermeld dat elk jaar wordt bekeken welk bedrag ter beschikking wordt gesteld aan:

- het verbeteren van door de eigenaar bewoonde woningen;
- het restaureren en/of verbeteren van woonhuismonumenten;
- onderhoud;
- restauratie.

Ook wordt vermeldt dat er alleen subsidie gegeven kan worden indien de woning is gebouwd voor 1946 (art.15, lid 1a). Wellicht dat dit de reikwijdte van de subsidieregeling aangeeft. Voorts wordt geregeld wat de regelingen zijn aangaande het verlenen van geldelijke steun voor stads- en dorpsvernieuwing. Deze regeling blijft ook na het inwerkingtreden van de nieuwe verordening van kracht.

De Subsidieverordening stads- en dorpsvernieuwing 1998 (subsiëring monumenten) is vastgesteld op 1 september 1997 en in werking getreden op 17 december 2001. In deze verordening wordt 'subsidie' specifiek gedefinieerd, als zijnde: 'de geldelijke bijdrage voor bouwtechnische restauratie aan een woonhuismonument.' (art. 1, lid d). Voorts worden de voorwaarden voor het verlenen van de subsidie genoemd. In verdere hoofdstukken van de verordening worden nog de aanvraag en verlening geregeld en de intrekking van subsidie.

De scheiding tussen de twee verordeningen is niet heel duidelijk. Dit kan verwarrend werken voor aanvragers van subsidie.

De Subsidieverordening rieten daken Rijssen-Holten 2004 (subsiëring rieten daken) regelt de toekenning van bijdragen in de kosten van de vernieuwing van rieten daken in de gemeente Rijssen-Holten. De eigenaar van een pand, waarvan het behoud wenselijk moet worden geoordeeld wegens de esthetische en cultuurhistorische waarde van het pand zelf of vanwege zijn harmonische ligging in een waardevol landschap, kan in aanmerking komen voor een subsidie, voor het vernieuwen van het rieten dank van het pand (art. 2 Grondslag en werkingssfeer). In deze verordening worden ook zaken geregeld als de weigeringsgronden (art.3), hoogte van de subsidie(art.4), indieningstermijn- en vereisten(art.5), beslistermijnen(art.6), subsidievoorwaarden(art.7), termijn van uitvoering (art.8) en gereedmelding en uitbetaling (art.9).

De reikwijdte van deze verordening is redelijk duidelijk. Desalniettemin kan het gebeuren dat het niet duidelijk is voor een aanvrager of nu deze verordening de beste is voor zijn of haar subsidie aanvraag, of bijvoorbeeld de verordening die zich meer op monumenten lijkt te richten. In theorie zou het ook mogelijk zijn om voor één aanpassing op basis van alle drie de subsidieverordeningen subsidie aan te vragen.<sup>10</sup> Het is onduidelijk of dit zou mogen.

De Verordening subsidiering godsdienst- en levensbeschouwelijk vormingsonderwijs gemeente Rijssen 2001 is vastgesteld bij besluit van 25 juni 2001 en in werking getreden op 1 augustus 2001. Op 26 juni 2006 is deze gewijzigd. Hierin wordt geregeld dat het mogelijk is subsidie te verlenen voor het geven van godsdienst- of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs aan leerlingen van de openbare basisscholen in de gemeente Rijssen, in de groepen 6,7 en 8 van 45 minuten en minimaal 10 leerlingen. Er worden nog aanvullende eisen gesteld aangaande de randvoorwaarden voor de lessen, en de aanvraag van de subsidie. Over de beslistermijn wordt niets geregeld.

De Verordening bijdrage maaltijdvoorziening ouderen is op 31 januari 2005 vastgesteld, en op 1 januari van datzelfde jaar in werking getreden. Zij is vastgesteld naar aanleiding van de Kadernota ouderenbeleid, die vastgesteld is in de raadsvergadering van 19 december 2003. In deze regeling wordt bepaald wat de voorwaarden zijn om aanspraak te maken op een bijdrage in de maaltijdvoorziening. Voorts wordt bepaald wat de bepalingen zijn wat betreft aanvraag en toekenning van de bijdrage. In het uitvoeringsbesluit worden begrippen en bedragen vastgesteld. Ook worden nog nadere bepalingen aangegeven voor de aanvraag en het toekennen en uitbetalen van de bijdrage.

---

<sup>10</sup> Dit lijkt theoretisch mogelijk te zijn bijvoorbeeld in het geval van restauratie van een huis met een rieten dak, gebouwd in 1938, wat een gemeentelijk monument is waarin gewoond wordt.

## BIJLAGE 2: DOELEN UIT PROGRAMMABEGROTING 2005

### Doelen ten aanzien van welzijn, sport en cultuur in de programmabegroting 2005

Prioriteiten	Kwalitatieve doelstelling	Kwantitatieve doelstelling	Activiteiten 2005
Uitwerking van de deelnota subsidiëring jeugd- en jongerenwerk.	Op basis van vastgestelde nota in samenwerking met de instellingen uitbouwen van het jeugd- en jongerenwerk, waaronder: - zorgen voor meer samenhang en samenwerking in het jeugd- en jongerenwerk en met aanverwante disciplines -uitbreiding aanbod jeugd- en jongerenwerk	Aanstelling van een coördinator jeugd- en jongerenwerk. Oprichten overkoepelende instelling voor jeugd- en jongerenwerk (mogelijk onder te brengen in een brede welzijnsstichting) Uitbreiden formatie beroepskrachten Afsluiten budgetcontracten	Opstarten overleggen met instellingen over: a. opstellen criteria/voorwaarden voor budgetcontracten; b. voorwaarden et cetera ten aanzien van overkoepelende instelling; c. inzet beschikbare middelen; d. realiseren meer samenhang ; afsluiten budgetcontracten 2005-2008. Sollicitatieprocedure coördinator. (Mede) oprichten overkoepelde instelling.
2. Komen tot een oplossing voor de opvang van jeugd in de kern Holten.	Accommodatie voor jongerenwerk 16+ in kern Holten.	Uitwerken diverse zaken rondom (huur gedeelte) Liezenboerderij, waaronder: - doorlopen diverse procedures (bestemmingsplan). - opstellen huurcontract. - aanstellen beroepskracht.	Overleggen met eigenaar Liezenboerderij. Overleggen met jongeren ten aanzien van invulling pand. Eventueel overleggen met derden.
3. Implementatie professionalisering peuterspeelzaalwerk in de kern Rijssen.	Verbeteren van de kwaliteit van het peuterspeelzaalwerk in de kern Rijssen. Professionele instellingen voor peuterwerk. Creëren van een basis voor de uitvoering van voor- en vroegschoolse educatie. Vroegtijdig signaleren van (taal)achterstanden.	Een geschoolde beroepskracht per peutergroep bijstaan door een vrijwilliger	Continueren overleg peuterspeelzalen. Afsluiten budgetcontracten peuterspeelzalen. Uitbreiding voor- en vroegschoolse educatie.
Uitwerken ouderenbeleid.	Uitvoeren regeling maaltijdsubsidiëring. Budget extramuraal flankerend beleid ook inzetten voor 'Holtense' instellingen.	Alleen ouderen met inkomen tot 115% minimuminkomen, hebben recht op maaltijdsubsidie.	Ruime bekendmaking nieuwe regeling maaltijdsubsidie. Nieuwe opzet aanvraagprocedure extramuraal flankerend

	Realiseren 1 aanspreekpunt ouderenbeleid (GOW/SWOH).		beleid.
5. Verder onderzoek naar een geïntegreerde eerstelijnsvoorziening zorg.	Gemeente faciliteert het onderzoek naar de haalbaarheid van een gezondheidscentrum in de kern Rijssen.	Bestaat er voldoende draagvlak voor een programma van eisen in hoofdzaken voor een centrum. Kan het programma van eisen worden vertaald naar een haalbare en betaalbare locatie in de kern Rijssen. Advies en voorstel over de organisatie en inrichting van fase 3: het projectplan (intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst tussen partners).	Afhankelijk van de uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek nadere bepaling van de activiteiten.
Uitwerking sportvisie.	In nauw overleg met de sportraad zorgdragen voor: - het in stand houden en versterken van de gemeentelijke sportvoorzieningen; - stimuleren van sporten; - waarborgen van een goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van de sportaccommodaties.	Verrichten van locatiestudies om bestaande sportaccommodaties zo efficiënt mogelijk te gebruiken. Het sportbeleid in de beide kernen zoveel mogelijk op elkaar afstemmen (harmoniseren).	Start uitbreiding c.q. aanpassing van gemeentelijke sportvoorzieningen: - aanleg 3 velden Excelsior '31; - aanleg kunstgras Hockeyveld (Vletgoor); - harmonisatie zelfwerkzaamheid sportverenigingen; - afronding besluitvorming investeringssubsidiesregeling.
7. Realiseren van een stichtingsvorm voor de exploitatie van het mfc Parkgebouw.	Een meer rendabele exploitatie van het mfc Parkgebouw.	Het beheer, exploitatie, cultuuraanbod en de horeca onder brengen in één privaatrechtelijke organisatie. Jaarlijks niet meer financiële middelen beschikbaar stellen dan voorgaande jaren.	Aanstellen stichtings-bestuur Overeenkomsten sluiten met het stichtingsbestuur Opzetten organisatie Ten uitvoer brengen van de nota "van het mfc Parkgebouw naar Stichting Parkgebouw Rijssen".
8. Uitwerking kulturhusconcept kern Holten.	Het voorzieningenniveau in de kern Holten minimaal op het zelfde niveau te houden en een of meerdere accommodaties (nieuw/bestaand) te creëren die voor de Holtense gemeenschap een aanzienlijk sociale meerwaarde zullen opleveren.	Het beheer, exploitatie, cultuuraanbod en de horeca onder brengen in één privaatrechtelijke organisatie (stichting Kulturhus Holten) Streven naar meervoudig gebruik van de accommodaties uit oogpunt van doelmatigheid en efficiency.	Aanstellen van een stichtingsbestuur Realisatie sportzaal nabij sporthal 't Mossink Onderzoek koppeling dorps huis De Boschkamp en gebouw Irene (Hervormde Gemeente). Voorbereiding overeenkomsten sluiten met toekomstige participanten Kulturhus.

9. Renovatie muziekschool Rijssen/oplossing voor accommodatie problematiek muziekschool.	Huisvesting van de muziekschool dient te voldoen aan de huidige eisen.	Ver/nieuwbouw van de muziekschool, rekening houdend met de uitgangspunten, het programma van eisen en de wensen van de muziekschool.	Haalbaarheidsstudie architect nader uitwerken Planologische aspecten uitwerken Keuze maken tussen verbouw/uitbreiding/nieuwbouw/(mede)gebruik andere gebouwen
10. Ontwikkelen vrijwilligersbeleid.	Het gemeentelijk vrijwilligersbeleid op basis van inspraak doelgroep helder en doorzichtig formuleren en opnemen in een afzonderlijke beleidsnota vrijwilligersbeleid.	Opstellen beleidsnota vrijwilligersbeleid	Uitbouwen professionele ondersteuning vrijwilligers. Opzetten digitale VVB. Collectieve gemeentelijke verzekering voor vrijwilligers. Uitbouwen mogelijkheden deskundigheids-bevordering vrijwilligers. Uitwerken andere 'wensen' vanuit doelgroep.
11. Aanzet harmonisatie cultuurbeleid.	Opstellen van een harmonisatienota cultuurbeleid.	Het gemeentelijk beleid ten aanzien van cultuur, de omvang van het lokale cultuuraanbod, de wijze van stimulering van participatie door inwoners en de rol van de gemeente belichten.	Een inventarisatie maken van het cultuurbeleid in beide kernen. Een inventarisatie van de wijze van stimulering van participatie door inwoners. Nader bepalen wat de rol van de gemeente hierbij moet zijn.
12. Bevorderen toegankelijkheid oud archief.	Archieven die ouder zijn dan 20 jaar moeten door bewerking toegankelijk worden gemaakt voor historisch onderzoek door het publiek.		Presenteren plan van aanpak inhaalslag toegankelijk maken archieven ouder dan 20 jaar. Opstellen voorstel aanbesteding werkzaamheden hiervoor en start aanbesteding werkzaamheden.
13. Invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).	Invoering zodanig laten verlopen dat procedureel gezien door de doelgroep van die wijziging geen nadelen wordt ondervonden. Wijzigingen in zorgaanpak zullen zich vanzelfsprekend voordoen.	In beeld brengen van de bestaande "aanspraken" op de terreinen, waarover de werkingssfeer van de nieuwe wet zich waarschijnlijk zal uitspreiden.	Vorbereiden van de invoering van de nieuwe wet binnen de geformuleerde doelstelling en het bepalen welke rollen de gemeente moet vervullen om die nieuwe taak aan te kunnen.
14. Ontwikkelen minderhedenbeleid.	Toekomstvisie aangeven met betrekking tot minderhedenbeleid. Hoe verder met de volgende doelgroepen; ouderen/vrouwen/jongeren/zelforganisaties/vluchtelingen. Inburgering	Het beleid vormgeven.	Overleg met werkgroep minderhedenbeleid (extern advies van het SMO). Overleg met diverse projectgroepen Uitzetten, verzamelen en analyseren van de enquêtes. Volgen van ontwikkelingen met betrekking tot inburgeringsbeleid.
15. Integrale jeugdgezondheidszorg	Creëren van een integrale jeugdgezondheidszorg	Opheffen van de (financiële) knip op de vierjarige leeftijd.	Regierol verder vormgeven, zowel lokaal als regionaal. Toezicht houden op de

	(JGZ) voor de doelgroep 0-19 jaar om zodoende vroegtijdig gezondheidsproblemen te kunnen opsporen en signaleren.	Het (laten) uitvoeren van het wettelijk basistakenpakket. Uitvoering van het 'maatwerk' afstemmen op de lokale situatie.	totstandkoming van één geïntegreerd circuit Overleg met de instellingen over de invulling van het maatwerk.
--	--	--	--

## BIJLAGE 3: DOELEN UIT PROGRAMMABEGROTING

### Doelen ten aanzien van welzijn, sport en cultuur in de programmabegroting 2006

Prioriteiten	Kwalitatieve doelstelling	Kwantitatieve doelstelling	Activiteiten 2006
1. Komen tot een definitieve oplossing voor de opvang van jeugd in de kern Holten	Accommodatie voor jongerenwerk 16+ in kern Holten	Uitwerken diverse zaken rondom (huur gedeelte) Liezenboerderij, waaronder: - doorlopen diverse procedures (bestemmingsplan) - opstellen huurcontract - aanstellen beroepskracht	- overleggen met eigenaar Liezenboerderij - overleggen met jongeren ten aanzien van invulling pand - eventueel overleggen met derden
2. Verder onderzoek naar een geïntegreerde eerstelijnsvoorziening	gemeente faciliteert het onderzoek naar de haalbaarheid van een gezondheidscentrum in de kern Rijssen.	Bestaat er voldoende draagvlak voor een programma van eisen in hoofdzaken voor een centrum <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan het programma van eisen worden vertaald naar een haalbare en betaalbare locatie in de kern Rijssen</li> <li>• Advies en voorstel over de organisatie en inrichting van fase 3: het projectplan (intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst tussen partners).</li> </ul>	Na het haalbaarheidsonderzoek onderneemt de gemeente geen andere specifieke actie dan het huren van een benodigd aantal m <sup>2</sup> in het gezondheidscentrum voor de uitoefening van de gemeentelijke taken. <i>Programmabegroting 2006</i>
3. Uitwerking sportvisie	In nauw overleg met de sportraad zorgdragen voor: - het in stand houden en versterken van de gemeentelijke sportvoorzieningen - stimuleren van sporten - waarborgen van een goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van de sportaccommodaties	- verrichten van locatiestudies om bestaande sportaccommodaties zo efficiënt mogelijk te gebruiken - het sportbeleid in de beide kernen zoveel mogelijk op elkaar afstemmen (harmoniseren)	- uitbreiding c.q. aanpassing van gemeentelijke sportvoorzieningen: □ aanleg 3 velden Excelsior '31 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerkplan Sport</li> </ul> - harmonisatie zelfwerkzaamheid sportverenigingen - afronding besluitvorming investeringssubsidiesregeling
4. Uitwerking kulturhusconcept kern Holten	het voorzieningenniveau in de kern Holten minimaal op hetzelfde niveau te houden en een of meerdere accommodaties (nieuw/bestaand) te creëren die voor de Holtense gemeenschap een aanzienlijke sociale meerwaarde zullen opleveren	- Het beheer, exploitatie, cultuuraanbod en de horeca onderbrengen in één privaatrechtelijke organisatie (stichting Kulturhus Holten) - streven naar meervoudig gebruik van de accommodaties uit oogpunt van doelmatigheid en efficiency	- aanstellen van een stichtingsbestuur - onderzoek koppeling dorpshuis De Boschkamp en gebouw Irene (Hervormde Gemeente) - overeenkomsten sluiten met toekomstige participanten Kulturhus
5. Renovatie Muziekschool Rijssen/oplossing voor	Huisvesting van de muziekschool dient te voldoen aan de huidige eisen.	Ver/nieuwbouw van de muziekschool, rekening houdend met de uitgangspunten, het	- haalbaarheidsstudie architect nader uitwerken - planologische aspecten uitwerken



accommodatieproblematiek muziekschool		programma van eisen en de wensen van de muziekschool.	- keuze maken tussen verbouw/uitbreiding en nieuwbouw/uitbreiding direct aansluitend Parkgebouw/gebruik schoolgebouwen.
6. Harmonisatie cultuurbeleid	Opstellen van een harmonisatienota cultuurbeleid	Het gemeentelijk beleid ten aanzien van cultuur, de omvang van het lokale cultuuraanbod, de wijze van stimulering van participatie door inwoners en de rol van de gemeente belichten.	- Een inventarisatie maken van het cultuurbeleid in beide kernen. - Een inventarisatie van de wijze van stimulering van participatie door inwoners. - Nader bepalen wat de rol van de gemeente hierbij moet zijn.
7. Invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	Invoering zodanig laten verlopen dat procedureel gezien door de doelgroep van die wijziging geen nadelen wordt ondervonden. Wijzigingen in zorgaanpakken zullen zich vanzelfsprekend voordoen.	In beeld brengen van de bestaande "aanspraken" op de terreinen, waarover de werkingssfeer van de nieuwe wet zich waarschijnlijk zal uitspreiden.	Voorbereiden van de invoering van de nieuwe wet binnen de geformuleerde doelstelling en het bepalen welke rollen de gemeente moet vervullen om die nieuwe taak aan te kunnen.
8. Ontwikkelen minderhedenbeleid	Toekomstvisie aangeven met betrekking tot minderhedenbeleid. - Hoe verder met de volgende doelgroepen; ouderen / vrouwen / jongeren / zelforganisaties / vluchtelingen - inburgering	Het beleid vormgeven.	- overleg met werkgroep minderhedenbeleid (extern advies van het SMO). - overleg met diverse projectgroepen - uitzetten, verzamelen en analyseren van de enquêtes - volgen van ontwikkelingen met betrekking tot inburgeringsbeleid.