

Informatienota raad

Rapport collegeonderzoek Subsidieverstrekking

Voor vragen

Telefoonnummer: 14 040
E-mail: gemeente@veldhoven.nl
Datum B en W: 5 november 2019
Registratienummer: 19bs00039

Kennisnemen van

het rapport Collegeonderzoek Subsidieverstrekking

Inleiding

Om een aanvullend beeld te krijgen over de effectiviteit en efficiency van het proces van subsidieverstrekking heeft een collegeonderzoek plaatsgevonden naar dit proces. Dit is een onderzoek conform de Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Veldhoven. Het collegeonderzoek is vooral een verbeterinstrument voor de gemeentelijke bedrijfsvoering, gericht op intern leren en verbeteren. Het college is blij met deze kritische interne audit. In bijgevoegd rapport zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

Kernboodschap

Uit het onderzoek blijkt dat de uitvoering van subsidieverstrekking binnen het subsidietijdvak van drie jaar in de basis goed in elkaar steekt. De geplande doorontwikkeling van het subsidieproces, waarbij wordt gestuurd op activiteiten om de transformatie in de samenleving te stimuleren, is de afgelopen jaren echter niet van de grond gekomen.

In het onderzoek zijn de achterliggende oorzaken hiervoor nader onderzocht. Op basis daarvan zijn aanbevelingen gedaan om de effectiviteit en efficiency van het subsidieproces te verbeteren.

Aanbevelingen over het proces

Voor een effectieve inzet van subsidies als beleidsinstrument dient een cyclisch proces te worden ingericht en doorlopen. In dit proces dient helder te zijn welke informatie op welke momenten nodig is om nieuw subsidiebeleid tijdig klaar te hebben en welke monitoring en evaluaties nodig zijn als input voor de volgende ontwikkeling. Voor de noodzakelijke regie op dit cyclische proces zijn goede aansturing en voldoende bezetting nodig.

Aanbevelingen over relatiebeheer en afspraken

Om tot goed toetsbare afspraken met gesubsidieerde instellingen te komen is het van belang om uitgangspunten op te stellen die als generieke basis dienen. Voor effectief en efficiënt relatiebeheer met de instellingen is helderheid nodig over de rol van accounthouder. Het is belangrijk de politieke gevoeligheid die bij subsidieverstrekking een rol kan spelen hierbij mee te nemen.

Aanbeveling over risico's

De risico's die wij als gemeente dragen (kunnen) sterk verschillen per gesubsidieerde instelling. Om deze risico's gericht te beheersen dienen, op basis van een risicoanalyse, specifieke beheersingsmaatregelen te worden getroffen.

De bevindingen en conclusies die ten grondslag liggen aan de aanbevelingen staan in hf. 4 en 5 van het bijgevoegde onderzoeksrapport.

Al opgevolgde aanbevelingen

Om de aanbevelingen op te pakken en structurele verbeteringen in het proces te realiseren is de noodzakelijke bezetting op peil gebracht en zijn beleid, aansturing en beheerstaken binnen het subsidieproces structureel beter ingericht. Hiermee is een goede basis gelegd voor de volgende ontwikkelstappen.

Vervolg

In de programmabegroting 2020 is de keuze toegelicht om in 2020 het Welzijnsbudgetplan (WBP) te herzien. Het doel is om de inzet van subsidies effectiever te maken om een groter maatschappelijk rendement te krijgen.

In dit proces van doorontwikkeling, herijking en heroverweging, dat in de aanloop naar 2020 zal starten, zullen ook de nog openstaande aanbevelingen uit het collegeonderzoek worden meegenomen.

Communicatie en samenspraak

De rekenkamercommissie wordt over het onderzoek en de uitkomsten geïnformeerd. Over het rapport vindt geen externe communicatie plaats

Bijlagen

1. Rapport collegeonderzoek Subsidieverstrekking

Rapport Collegeonderzoek Subsidieverstrekking

Maart 2019

Ingrid Smabers

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en context

In 2017 is bestuurlijk een aantal vragen ontstaan over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het proces van subsidieverstrekking. Aanleiding hiervoor was de financiële situatie bij een gesubsidieerde instelling en onduidelijkheid over de invloed die we als gemeente hebben op de werkzaamheden van gesubsidieerde instellingen. Om hier antwoord op te kunnen geven is een collegeonderzoek naar dit proces gedaan.

Artikel 213a van de Gemeentewet en de 'Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid' vormen het wettelijk kader voor dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een vastgesteld onderzoeksplan. De gemeentesecretaris is de ambtelijk opdrachtgever; het onderzoek is uitgevoerd door de concerncontroller.

1.2 Probleemstelling

Het is moeilijk vast te stellen welke outcome-bijdrage (maatschappelijk effect) een gesubsidieerde activiteit heeft geleverd in een context waar veel factoren invloed hebben. Daarom is de centrale onderzoeksvraag beperkt, en als volgt gesteld:

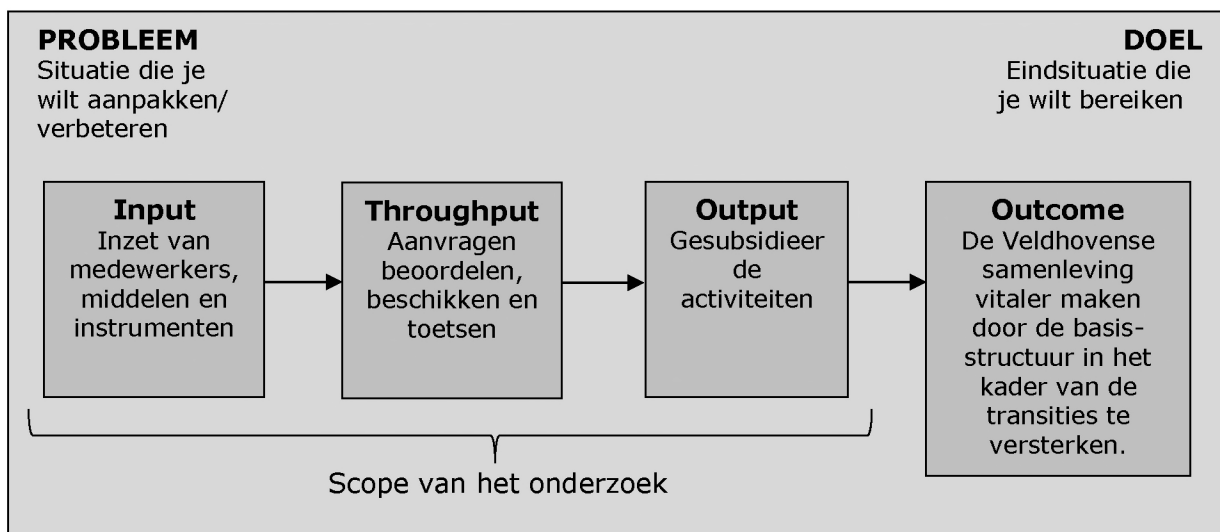
In hoeverre dragen de afspraken die de gemeente met gesubsidieerde instellingen uit het WBP 2017-2019 maakt bij aan de output-doelstellingen die de gemeente met de subsidies beoogt?

2 Onderzoekskader

2.1 Afbakening

Het onderzoek beperkt zich tot de output-doelstellingen van het gemeentelijk subsidiebeleid. Dit zijn de doelstellingen op het gebied van de prestaties die de gemeentelijke organisatie wil leveren. De relatie van het subsidiebeleid met de maatschappelijke effecten (ofwel de outcome-doelstellingen), is niet onderzocht.

Een voorbeeld m.b.t. het subsidieproces



Voor het onderzoek is specifiek gekeken naar de werkwijze bij de 10 grootste subsidieontvangers (zie bijlage 1). Hiermee is voor 2018 ca. 80% van het totaal uitgekeerde bedrag aan subsidies gemoeid.

Voor deze subsidies is het procesverloop in 2017 en 2018 onderzocht.

2.2 Onderzoeksvragen

Uit de centrale vraag zijn de volgende deelvragen afgeleid:

1. Hoe verloopt het proces van subsidieverstrekking?
 - ♦ Wat zijn de belangrijke activiteiten binnen het subsidieproces?
 - ♦ Zijn de rollen duidelijk belegd en bekend (functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)?
 - ♦ Welke risico's zijn er binnen dit proces en hoe worden deze beheerst?
2. In hoeverre sluiten de afspraken met de gesubsidieerde instellingen aan op de gemeentelijke output-doelstellingen uit het subsidiebeleid?
 - ♦ Wat zijn de output-doelstellingen uit het subsidiebeleid en hoe zijn deze vormgegeven?
 - ♦ In hoeverre volgende de afspraken met gesubsidieerde instellingen hier logischerwijs uit voort?

3. In hoeverre worden de afspraken met de gesubsidieerde instellingen nageleefd?
- ♦ Wat zijn de afspraken met de gesubsidieerde instellingen?
 - ♦ Hoe toetst de gemeente op naleving hiervan (inhoudelijk, financieel)?
 - ♦ In hoeverre is deze toetsing effectief en efficiënt?
 - ♦ Hoe wordt omgegaan met knelpunten die bij de toetsing blijken?

2.3 Aanpak

De resultaten van dit onderzoek zijn tot stand gekomen op basis van het analyseren van de bevindingen, afgeleid uit de beschikbare documentatie, relevante dossiers van de tien grootste subsidieontvangers (zie de resultaten in bijlage 2), individuele interviews en een aantal gezamenlijke overleggen met de betrokken accounthouders, de subsidiecoördinator en de beleidscoördinator subsidies. Met hen hebben ook individuele vraaggesprekken plaatsgevonden en daarnaast met de juridisch adviseur subsidies. Met de tien grootste subsidieontvangers is ca. 80% van de uitgekeerde subsidies van de gemeente gemoeid.

2.4 Normenkader

De beantwoording van de onderzoeksvragen is getoetst aan de volgende normen:

- Er ligt een actuele beschrijving van het proces vast met daarin de risico's en beheersmaatregelen.
- Voor de risico's binnen het proces zijn adequate beheersmaatregelen getroffen.
- Alle direct betrokkenen bij het proces zijn goed op de hoogte van de werkwijze, risico's en de beheersmaatregelen en handelen hiernaar.
- De gemeentelijke output-doelstellingen van het subsidiebeleid zijn zo smart mogelijk geformuleerd.
- Aan de subsidieverstrekking worden meetbare afspraken verbonden.
- De afspraken met de gesubsidieerde instellingen zijn een invulling van de gemeentelijke output doelstellingen.
- Over de afspraken wordt verantwoording afgelegd aan de gemeente.
- De instellingen zijn de afspraken nagekomen.
- De gemeente heeft voor het vaststellen van de subsidie gecontroleerd of de instellingen de afspraken zijn nagekomen.
- Als vastgesteld wordt dat afspraken niet zijn nagekomen treft de gemeente maatregelen.

3 Subsidieverstrekking

3.1 Algemeen

Het proces van subsidieverstrekking bestaat uit twee onderdelen:

- ♦ jaarlijkse subsidies die binnen het welzijnsbudgetplan (WBP) vallen;
- ♦ eenmalige subsidies.

Onder de eenmalige subsidies vallen subsidies voor eenmalige activiteiten zoals sporttoernooien, evenementen en experimenten ter versterking van de vitale samenleving. Het budget voor de eenmalige subsidies bedraagt ruim € 200K.

De focus in dit onderzoek ligt op de jaarlijks terugkerende subsidies die binnen het WBP vallen. Het budget voor deze subsidies bedraagt op jaarbasis ca. € 7.800K, de grootste subsidie bedraagt € 1.000K, de kleinste € 165.

Op enkele uitzonderingen na (bijv. Zuidzorg) worden deze subsidies voor een periode van drie jaren vastgesteld, het zgn. subsidietijdvak. De periode van drie jaren wordt in de praktijk gehanteerd en – is bewust – niet in de subsidie regelgeving vastgelegd. Met de instelling worden budgetafspraken gemaakt die gelden voor het subsidietijdvak. Bij tussentijdse veranderingen kunnen de afspraken aangepast worden. Jaarlijks wordt het totale WBP door B&W vastgesteld nadat de gemeentelijke begroting is vastgesteld door de raad.

De gemeente Veldhoven heeft binnen het WBP ca. 150 subsidierelaties die door 11 accounthouders worden gemanaged.

3.2 Wet- en regelgeving

Voor het proces subsidieverstrekking is de volgende wet- en regelgeving van belang:

- ♦ Landelijke wet- en regelgeving: Algemene wet bestuursrecht
- ♦ Gemeentelijke wet- en regelgeving: Algemene Subsidieverordening Veldhoven 2017 (vastgesteld op 15-12-2015).

Deze verordening kent twee kerndoelen die nader zijn uitgewerkt in twee subsidieregelingen:

- Subsidieregeling Vitale Samenleving (laatst gewijzigd op 04-09-2018)
- Subsidieregeling Goed woon- en leefklimaat (laatst gewijzigd op 27-11-2018)

Afwijking van de subsidieregelingen is niet onwettig, mits dit goed gemotiveerd gebeurt. Om deze reden behoren de subsidieregelingen dan ook niet tot het normenkader voor een rechtmatige subsidieverstrekking.

De subsidieregeling Vitale samenleving bevordert een inclusieve samenleving, voor mensen voor wie meedoen op alle onderdelen niet vanzelfsprekend is of die een risico lopen om op afstand te komen. Het gaat om het bevorderen van zelfredzaamheid, het mogelijk maken van ontmoeting, het zorgen voor anderen en bijdragen aan de samenleving.

De Subsidieregeling Goed leef- en woonklimaat faciliteert het samen leven en ontmoeten voor alle inwoners van Veldhoven. Hier ligt de nadruk dus niet op inwoners met een afstand tot de samenleving of een risico daarop. Het betreft activiteiten die er toe bijdragen dat in Veldhoven een goed leef- en woonklimaat heerst.

4 Bevindingen

4.1 Het proces van subsidieverstrekking

Normen

- Er ligt een actuele beschrijving van het proces vast met daarin de risico's en beheersmaatregelen.
- Voor de risico's binnen het proces zijn adequate beheersmaatregelen getroffen.
- Alle direct betrokkenen bij het proces zijn goed op de hoogte van de werkwijze, risico's en de beheersmaatregelen en handelen hiernaar.

Bevindingen

Het basisproces van de jaarlijkse subsidies verloopt volgens de volgende processtappen: aanvragen, beoordelen, verlenen, betalen, toetsen en vaststellen; over het subsidietijdvak van drie jaar. Van de tien onderzochte subsidies is in zeven gevallen het procesverloop anders dan het basisproces. Dit betreft ruim 60% van de uitgekeerde subsidiegelden. In deze gevallen is de subsidie om verschillende redenen niet voor het gehele subsidietijdvak van drie jaar, toegekend.

Er zijn drie actuele procesbeschrijvingen aanwezig (Aanvraag jaarlijkse subsidie maatschappelijke organisaties, Aanvraag subsidie experimenteerruimte versterken vitale samenleving en Vaststelling jaarlijkse subsidie), opgesteld door de subsidiecoördinator. In de procesbeschrijvingen zijn ook specifieke risico's en beheersmaatregelen aangegeven. Uit de beschrijving blijkt echter niet duidelijk welke beheersmaatregelen daadwerkelijk zijn getroffen. Het is meer een beschrijving van mogelijke maatregelen. De accounthouders zijn niet op de hoogte van deze beschrijvingen. Bij de accounthouders ontbreekt ook een eenduidig beeld van de belangrijke risico's en beheersmaatregelen in het proces.

Voor de keuze van accounthouder geldt het uitgangspunt dat het accounthouderschap is belegd bij de inhoudsdeskundige beleidsmedewerker, bijv. beleidsmedewerker sport is accounthouder voetbalclubs. Door capaciteitsbeperking is deze relatie in een aantal gevallen losgelaten. Deze combinatie van inhoudsdeskundig beleidsmedewerker met accounthouderschap binnen dezelfde persoon kan tot spanningen leiden bij gevoelige kwesties zoals gesprekken met instellingen over bezuinigingsmogelijkheden of indien afspraken niet worden nagekomen.

De rollen (functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) in het subsidieproces zijn in hoofdlijnen bij iedereen bekend, zeker als het de werkzaamheden betreft *binnen* het subsidietijdvak van drie jaar. Wat betreft de werkzaamheden *rondom* het subsidietijdvak, zoals de evaluatie van het beleid, verwerking van beleidsaanpassingen en voorbereidingen voor het nieuwe subsidietijdvak zijn de rollen minder duidelijk en bestaan verschillende beelden bij de medewerkers.

Bij de invoering van het nieuwe subsidiebeleid met ingang van 2017 is al geconstateerd dat daadwerkelijke vernieuwing van de inzet van het subsidie-instrument om bij te dragen aan de kerndoelen, in het subsidietijdvak 2017-2019 beperkt zijn. Het was daarom de bedoeling om in het eerstvolgende subsidietijdvak 2020-2022 een vervolgslag in de gewenste richting te maken. Tijdige, noodzakelijke acties hiervoor (evalueren, bewuste beleidskeuzes vertalen naar subsidiebeleid, verwerken en voorbereiden) zijn nagenoeg niet uitgevoerd.

4.2 De relatie tussen de output-doelstellingen en de afspraken

Normen

- De gemeentelijke output-doelstellingen van het subsidiebeleid zijn zo smart mogelijk geformuleerd.
- Aan de subsidieverstrekking worden meetbare afspraken verbonden.
- De afspraken met de gesubsidieerde instellingen zijn een invulling van de gemeentelijke output doelstellingen.

Bevindingen

De output doelstellingen van het subsidiebeleid zijn vastgelegd in twee subsidieregelingen, Vitale Samenleving en Goed leef- en woonklimaat. In deze regelingen zijn de twee kerndoelen uit de subsidieverordening vertaald in een aantal abstract omschreven subdoelen, bijv: subsidie wordt verstrekt voor *includerende* activiteiten gericht op het mogelijk maken van ontmoeting, of gericht op het bijdragen aan de samenleving. De weinig concrete subdoelen worden vervolgens gespecificeerd in een niet uitputtende opsomming van subsidiabele activiteiten.

In beide regelingen zijn deze activiteiten meer specifiek omschreven, maar in veel gevallen niet zodanig smart dat ze toetsbaar zijn. Daarnaast is de opsomming niet uitputtend waardoor er ruimte blijft voor overige activiteiten. Ook de algemene subsidievoorwaarden in de regelingen zijn niet smart geformuleerd. Dit geldt nog meer voor het onderdeel Experimenteerruimte en het Jack Mikkers Fonds, binnen de regeling Vitale Samenleving. Deze outputdoelstellingen zijn niet smart geformuleerd, niet gespecificeerd in subsidiabele prestaties of activiteiten en daardoor niet toetsbaar.

In de subsidieaanvragen wordt regelmatig letterlijk uit de beide subsidieregelingen geciteerd. De relatie met de specifiek activiteiten in de aanvragen is veelal niet direct duidelijk (niet logisch maar ook niet persé onlogisch). Ook in de aanvragen worden niet in alle gevallen concrete activiteiten genoemd.

In twee van de tien onderzochte subsidies (Lumens en SWOVE) wordt in de budgetafspraken de relatie tussen de subsidiedoelen en toetsbare activiteiten wél expliciet gelegd.

In enkele gevallen wordt door de accounthouders willekeur in de toekenning van subsidies ervaren of zijn verwachtingen bij instellingen gewekt die niet goed passen binnen het proces van subsidieverstrekking.

4.3 Naleving van de afspraken

Normen

- Over de afspraken wordt verantwoording afgelegd aan de gemeente.
- De instellingen zijn de afspraken nagekomen.
- De gemeente heeft voor het vaststellen van de subsidie gecontroleerd of de instellingen de afspraken zijn nagekomen.
- Als vastgesteld wordt dat afspraken niet zijn nagekomen treft de gemeente maatregelen.

Bevindingen

Met de instellingen worden budgetafspraken gemaakt over de subsidieverlening, het doel van de subsidieverlening, de activiteiten en de te leveren prestaties en een aantal procedurele afspraken (reservevorming, verantwoording e.d.).

Het globale format van de budgetafspraken is voor de instellingen identiek, qua inhoud verschillen de afspraken echter sterk. De een is zeer uitgebreid met veel abstracte tekst en weinig toetsbare afspraken; de ander is meer 'to the point' met meer toetsbare prestatieafspraken. De budgetafspraken bevatten in ruim de helft van de gevallen weinig/geen toetsbare afspraken met betrekking tot de te leveren prestaties. De budgetafspraken bevatten daarnaast vaak algemene abstracte teksten of doelstellingen die één op één uit de subsidieaanvraag en/of uit de subsidieregelingen zijn overgenomen.

Bij de accounthouders bestaan verschillende visies op wat goede budgetafspraken zijn, ook op het vlak van toetsbare prestaties. Een gedeelde afgewogen visie hierop ontbreekt.

De subsidies < € 5K worden toegekend en direct vastgesteld. De instellingen met subsidies ≥ € 5K dienen jaarlijks een tussentijdse verantwoording in, veelal een financieel en inhoudelijk verslag (en ≥ € 50K ook een controleverklaring). Iedere accounthouder legt de uitkomst van de tussentijdse toetsing vast in een beoordelingsdocument. Op de ontvangst van de verantwoordingsinformatie en het invullen van de beoordelingsdocumenten wordt actief gestuurd.

In veel gevallen kunnen de budgetafspraken (als ze al toetsbaar zijn) niet direct getoetst worden uit de rapportages. In de rapportages wordt vaak over andere zaken verslag gedaan.

Voor de toetsing is een procesbeschrijving aanwezig, met uitgebreide suggestie voor financiële toetsing. De status van de procesbeschrijving is echter niet duidelijk. Het beoordelingsdocument sluit niet op de procesbeschrijving aan en beperkt zich tot enkele hoofdlijnen. In de procesbeschrijving is ook aangegeven dat de kwalitatieve prestaties niet zo goed aan de hand van een papieren verantwoording te beoordelen zijn. Er wordt gesuggereerd dit te doen aan de hand van eigen waarnemingen in het veld.

De werkwijze tussen de accounthouders verschilt, de een schakelt de bedrijfsvoeringsadviseur in bij de toetsing van het financiële verslag, een ander niet, ook afhankelijk van de eigen financiële expertise.

De meeste accounthouders zijn niet op de hoogte van de onderbouwing van de toegestane hoogte van de reserves.

Bij aandachtspunten of knelpunten in de toetsing geeft de procesbeschrijving een aantal (vrijblijvende) suggesties.

Uit de ingediende beoordelingsdocumenten blijken enkele aandachtspunten die al in beeld zijn en waarover specifieke afstemming met de instelling plaatsvindt en, indien nodig, de betreffende bedrijfsvoeringsadviseur bij is betrokken.

Met de vier professionele culturele instellingen zijn aanvullende afspraken gemaakt (o.a. over kwartaalrapportages en samenwerking) die door hun abstractieniveau meestal niet toetsbaar zijn. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het nakomen van deze afspraken niet structureel is gemonitord. Kwartaalrapportages vinden plaats in de vorm van mondeling overleg waar niet structureel een verslag van is gemaakt. De resultaatafspraken aan de voorkant zijn niet scherp en toetsing blijft beperkt tot vrij algemene uitwisseling van de procesvoortgang. Van enkele afspraken is afgeweken als gevolg van veranderde (bestuurlijke) keuzes die voorkomen uit gewijzigde omstandigheden.

Afspraken worden ook gemaakt in de accountgesprekken. Ook hier verschilt de werkwijze tussen de accounthouders, zowel in frequentie, deelnemers, pro-activiteit, verslaglegging e.d. De meeste verslagen (er wordt niet altijd een verslag gemaakt) bevatten weinig concrete conclusies en afspraken.

In de twee situaties die de aanleiding vormden voor dit onderzoek (Schalm en Cordaad) wordt al enige tijd bijstuuringsactie ondernomen. Bij financiële problematiek wordt standaard de bedrijfsvoeringsadviseur betrokken. Bij ontevredenheid over de geleverde prestaties wordt dit onderbouwd en in gesprek gegaan met de instelling.

In beide gevallen hebben de knelpunten al enige tijd bestaan. Daarom is onlangs de maatregel genomen om bij de beoordeling van de financiële documenten van de tien grootste gesubsidieerde instellingen standaard de adviseur bedrijfsvoering te betrekken om een goed beeld te vormen van de continuïteit van deze instellingen. Hierdoor wordt het gemakkelijker om als gemeente proactief te acteren in geval van knelpunten.

4.4 Subsidie of inkoop?

Een aanvullend punt dat bij het onderzoek naar voren is gekomen betreft het vraagstuk of sprake is van een subsidie- of van een inkooprelatie (en daarmee mogelijk aanbestedingsplichtig is) . Voor een aantal relaties is het antwoord hierop niet helder. In de verschillende situaties (subsidie of inkoop) is verschillende wetgeving van toepassing. Het is van belang om de gemeentelijke uitgaven correct te duiden en door het correcte subsidierecht resp. aanbestedingsrecht te laten reguleren om sancties, schadevergoedingen, onrechtmatigheden e.d. te voorkomen. Op verzoek van de juridisch adviseur subsidieverstrekking is in 2017 voor een aantal relaties door Bizob al een advies gegeven. Dit is destijds echter niet afgerond en blijven liggen. Vervolgactie hiervoor staat nu gepland.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de verschillende conclusies uit het onderzoek gegeven, met daarbij aanbevelingen voor verbetering. Bij elke conclusie wordt een verklarende toelichting gegeven op de situatie aan de hand van de vraag: Waarom is het gegaan zoals het is gegaan? Het inzicht dat hieruit naar voren komt heeft geleid tot de aanbeveling.

Conclusie 1

Een doorgaande logische lijn van gemeentelijke beleidsdoelen, vertaald naar subsidiabele activiteiten en resulterend in toetsbare budgetafspraken, ontbreekt in veel gevallen. Dat komt vooral voort uit de manier waarop de vernieuwing van het subsidiebeleid een aantal jaren geleden heeft plaatsgevonden. Toen is de overstap gemaakt van input- naar outputfinanciering: in plaats van de (kosten van) organisaties te financieren werd de subsidie aangewend voor de uitvoering van activiteiten die een bijdrage leveren aan de twee kerndoelen. Een echte kanteling in de subsidiesystematiek is echter niet gemaakt omdat 'van achteren naar voren' is gewerkt: destijds is het voornemenbesluit genomen de instellingen opnieuw te subsidiëren voor gelijke subsidiebedragen die teruggerekend zijn en zodoende met terugwerkende kracht subsidiegrondslagen hebben opgeleverd. Daarbij is al geconstateerd dat de mogelijkheden tot daadwerkelijke vernieuwing gering waren omdat de vitale samenleving veel meer vraagt dan enkel nieuwe subsidieregelingen en getransformeerde budgetafspraken.

Er zou een doorontwikkeling volgen voor het eerstvolgende subsidietijdvak 2020-2022. Deze heeft echter niet plaatsgevonden. Een plan van aanpak en de eerste stappen voor een doorontwikkeling dienen daarvoor al in het begin van het lopende subsidietijdvak te worden opgepakt. Regie op dit proces heeft ontbroken. Deze conclusie heeft een directe relatie met conclusie 2.

Aanbeveling

1. Voer een doorgaand cyclisch proces voor ontwikkeling van subsidiebeleid als instrument in

Breng helder in kaart wat wanneer nodig is om tijdig, voor aanvang van een nieuw subsidietijdvak, meer en minder ingrijpende wijzigingen door te kunnen voeren in de afspraken met gesubsidieerde instellingen. Neem hierin mee wie waarvoor verantwoordelijk is (zowel bestuurlijk als ambtelijk), wat hij/zij daarvoor doet, en met welke ondersteuning, en implementeer dit proces.

Conclusie 2

Sturing en regie op het niveau van het 3-jaarlijkse subsidietijdvak ontbreken. Door vacatures en veel personele wisselingen de afgelopen jaren is prioriteit uitgegaan naar het draaiend houden van de subsidieverstreking. Capaciteit ontbrak om ook het overall-proces scherp in beeld te krijgen en houden. De noodzakelijke stappen van beleidsevaluatie, beleidskeuzes maken, verwerking van beleidsaanpassingen, voorbereiden en invoeren, met de bijbehorende timing en planning (wie doet wat wanneer?) waren niet duidelijk bij iemand belegd. Een 'automatisme' om beleidsaanpassingen in het subsidieproces te verwerken, is sowieso niet vanzelfsprekend.

Ook het vertrek van de accounthouder voor de vier professionele culturele instellingen medio 2017 en het aanstellen van een nieuwe accounthouder enkele maanden later vormde een knelpunt omdat zorgvuldige overdracht heeft ontbroken. De aanvullende afspraken met deze instellingen vragen juist om extra monitoring, evaluatie en accountmanagement.

Sinds kort zijn een subsidiecoördinator en een beleidsadviseur subsidies aangesteld die sturing geven aan de voorbereiding van het nieuwe subsidietijdvak.

Aanbeveling

2. Borg de aansturing en bezetting

- a. Breng een eenduidige structuur aan van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden voor de medewerkers en zorg dat deze voor alle betrokkenen helder is. Neem hier expliciet in mee:
 - de rol van de subsidiecoördinator en de beleidsmedewerker subsidies,
 - de rol van het management en portefeuillehouder/college,
 - de systematische doorwerking van 'tussentijdse' beleidsaanpassingen (bijv. sportbeleid, cultuurbeleid, welzijnsbeleid) in de subsidieafspraken.
- b. Breng bij onderbezetting de consequenties tijdig en expliciet in beeld en weeg de prioriteiten opnieuw af zodat de aanwezige capaciteit zo optimaal mogelijk wordt ingezet en verrassingen achteraf voorkomen worden.

Conclusie 3

Een gemeenschappelijke visie op het niveau van toetsbare afspraken, die we met gesubsidieerde instellingen maken, ontbreekt. Het is weerbarstige materie om te komen tot een goed niveau van sturing op maatschappelijke effecten d.m.v. het subsidie-instrument. Daarvoor zijn twee logische verbanden nodig:

- ♦ Tussen subsidiabele activiteiten en het beoogde maatschappelijk effect: waarom zouden de activiteiten bijdragen aan de doelen?
- ♦ Tussen de subsidie en de subsidiabele activiteit: waarom zou de subsidie leiden tot deze activiteiten?

Het eerstgenoemde verband ligt buiten de scope van dit onderzoek (zie 2.1). Het tweede verband wordt niet systematisch en structureel gelegd. Daarvoor is het nodig dat goed afgewogen en onderbouwde keuzes worden gemaakt over de prestaties/activiteiten waar met de gesubsidieerde instellingen afspraken over worden gemaakt. Deze dienen gebaseerd te zijn op een heldere, expliciete uitgangspunten die vervolgens worden vertaald in werkbare afspraken en instrumenten en die gedeeld en gevolgd wordt door alle accounthouders.

Keuzes dienen o.a. te worden gemaakt over:

- ♦ het juiste detailniveau van de prestatieafspraken die we maken en vastleggen. Als voorbeeld m.b.t. een theater: maken we afspraken op het niveau van de individuele voorstellingen of vinden afspraken op het niveau van het beleidsplan van het theater beter en laten we de concrete invulling van de programmering aan het theater zelf over? Maken we ook afspraken over het (minimum) aantal bezoekers, per doelgroep, per leeftijdsgroep e.d. of beschouwen we dit als beleidsinvulling die aan het theater zelf is?
- ♦ de overige (proces)afspraken die we maken en vastleggen. Als voorbeeld: maken we wel of niet, afspraken over social return, duurzaamheid, bedrijfsvoering en aantal/inhoud van de accountgesprekken. Welke afspraken zijn

zinnig, en dragen écht bij aan de gemeentelijke doelstellingen waarvoor we het subsidie instrument willen inzetten?

De uitgangspunten dienen in te gaan op de positie in onze relatie naar gesubsidieerde instellingen: is deze meer gebaseerd op controle, of meer gebaseerd op vertrouwen, of ergens tussenin (bijv. geïnformeerd vertrouwen¹). Waardoor wordt deze positie bepaald en kan deze dus verschillen per instelling²? En wat betekent deze positie vervolgens voor het niveau van de prestatieafspraken?

Dit betekent dat er zeker wel maatwerk in afspraken met instellingen kan zijn. Gezien het uiteenlopende karakter van de te subsidiëren doelstellingen en instellingen is maatwerk eerder logisch. Het gaat er juist om dat de kaders er omheen en de manier waarop maatwerk toegepast wordt, helder zijn.

Hierbij geldt dat des te minder accounthouders we hebben, des te gemakkelijker dit is te organiseren.

Aanbeveling

3. Ontwikkel uitgangspunten voor afspraken met gesubsidieerde instellingen

Ontwikkel heldere, expliciete uitgangspunten over de afspraken die we met gesubsidieerde instellingen maken. Maak (een) afgewogen en onderbouwde keuze(s) in het detailniveau van deze afspraken en de onderwerpen. Ga hierbij uit van de doelstellingen en bepaal gezamenlijk welke uitvoeringsprestaties en overige afspraken daar aan bijdragen zodanig dat het een logisch en evalueerbaar geheel aan afspraken wordt. Stuur op regelmatige onderlinge afstemming tussen de accounthouders over de afspraken met instellingen (o.a. uitwisselen van gedachten en ervaringen, evalueren, bijsturen en leren van elkaar).

Conclusie 4

De rol van de accounthouder is onvoldoende helder en bekend. De accounthouders zijn zeer betrokken professionals die met veel zelfstandigheid hun rol vervullen. Tegelijkertijd verschillen de onderlinge werkwijzen van accounthouders: bijv. de invulling van accountgesprekken, hoe 'strak' opereer je richting instelling en hoe ver ga je in het toetsen van de verantwoordingen? Wat wordt precies van de accounthouder verwacht? Tegelijkertijd zijn verschillen in aanpak ook wenselijk omdat de instellingen sterk verschillen in karakter en werkzaamheden en dus ook om maatwerk in afspraken en accountmanagement vragen. De manier van werken door de verschillende accounthouders is echter te weinig gemeenschappelijk en te weinig een bewuste keuze die volgt uit een expliciete en gedeelde visie op accountmanagement. Daarnaast is geconcludeerd dat regie op goede onderlinge samenwerking ontbreekt. Dit verdient extra aandacht vanwege het feit dat de accounthouders over twee clusters zijn verdeeld. Ook voor deze conclusies geldt: des te minder accounthouders we hebben, des te kleiner de verschillen in werkwijze.

¹ Vertrouwen geven maar wel periodiek checken of het gegeven vertrouwen terecht is.

² Bijv. door de ervaring van de instelling, de kwaliteit van de geleverde informatie door de instelling in het verleden, de voorspelbaarheid in de relatie met de instelling

Aanbeveling

4. Ontwikkel een visie op accounthouderschap en invulling hiervan

Ontwikkel een heldere en gedeelde visie op de rol van de accounthouder en werk deze uit. Wat verwachten wij van hen en wat hebben zij nodig om deze rol goed in te kunnen vullen, met name in lastig situaties? Neem ook het capaciteitsbeslag hierin mee. Stuur op passende invulling van deze rol en op goede onderlinge samenwerking tussen alle accounthouders.

Conclusie 5

De politieke gevoeligheid met betrekking tot subsidies maakt het werk voor de accounthouders soms lastig. Subsidieregelingen zijn zelden zodanig dat aanvragen zwart-wit daar tegen af te zetten zijn. Er blijft een grijs gebied waarbinnen verschillende interpretaties mogelijk zijn (bijv. betreft de aanvraag meer een cultureel evenement of meer een horecafeest?). Ook is het vaak lastig zijn om politiek/bestuurlijke invloed, of verwachtingen die zijn gewekt bij instellingen, in het subsidieproces in te passen. Hierbij helpt goede afstemming en gezamenlijke beeldvorming tussen de betrokkenen en de accounthouders (ook onderling) over hoe en waarom in dergelijke situaties het best gehandeld kan worden.

Aanbeveling

5. Stem met alle betrokkenen af bij politieke gevoeligheden rondom subsidieverstrekking

Geef elkaar ruimte voor een dialoog rondom politiek gevoelige kwesties en concludeer hoe en waarom hier het best mee omgegaan zal worden. Waak voor het wekken van verwachtingen bij instellingen en breng hun eventuele vraagstukken in in het reguliere afwegingsproces.

Conclusie 6

Aanvullende afspraken die we met instellingen maken omdat daar iets bijzonders mee aan de hand is, worden niet altijd nagekomen; in een aantal gevallen laten wij dit gebeuren en handelen niet. Zeker bij weinig toetsbare afspraken is het lastig helderheid te krijgen over het nakomen en daaropvolgend nog lastiger om nodige vervolgactie te ondernemen.

Aanbeveling

6. Maak SMART aanvullende afspraken

Indien iets bijzonders aan de hand is met een instelling waardoor aanvullende afspraken nodig zijn, maak dan SMART afspraken. Bereid op dat moment de toetsing, evaluatie en evt. bijsturing al voor.

Conclusie 7

Er is weinig onderscheid in de risicobeheersing tussen de verschillende instellingen terwijl de risico's die wij als gemeente dragen wel sterk (kunnen) verschillen (bijv. grote instellingen die specifieke panden huren van de gemeente). Binnen het huidige subsidieproces zijn maar beperkt specifieke beheersmaatregelen voor de verschillende risico's. Voor de beoordeling van de aangeleverde verantwoordingsinformatie geldt een vast invulformat.

Daardoor:

- ♦ Passen wij relatief zwaar toezicht toe bij een groot aantal instellingen met relatief lage subsidiebedragen. In dergelijke gevallen zou als beheersingsmaatregel bijv. kunnen gelden dat een steekproef volstaat (deregulering).
- ♦ Zien wij knelpunten bij instellingen met grotere risico's pas later aankomen en kunnen ook pas later in actie komen bij problemen. In dergelijke gevallen zouden wij als beheersingsmaatregel bijv. kunnen vragen om in de rapportage standaard aandacht te besteden aan de financiële positie en risico's en bij onze toetsing altijd de adviseur bedrijfsvoering kunnen betrekken.

Aanbeveling

7. Stel op basis van een risico-analyse beter passende beheersmaatregelen op

Maak voor de subsidieaanvragers onderscheid in een aantal risicoprofielen, van licht tot zwaar, die bepaald worden op basis van zo objectief mogelijke criteria. Bepaal op basis van profiel en subsidiebedrag (van laag tot hoog) een passend toezichtkader en controle-instrumentarium en laat dit doorwerken in de afspraken met de instellingen (zowel bij de subsidieaanvraag als bij de verantwoording) en in de werkwijze van de accounthouders. Dit zal bij een (groot) deel van de gesubsidieerde instellingen tot een lichter toezicht leiden, bij een deel gelijk blijven en bij een (klein) deel verzwaard worden.

Bijlagen

Bijlage 1

Tien grootste subsidieontvangers

Subsidieontvanger	Subsidiebedrag 2018 (€)
Cordaad	1.018.792
Theater de Schalm	941.477
Bibliotheek Veldhoven	925.944
Zuidzorg	686.692
Muziekschool Art4U	637.550
SWOVE	599.320
Zwembad Den Ekkerman	567.091
Lumens	558.199
Museum 't Oude Slot	237.864
MEE	208.441
Totaal 10 grootste subsidies	6.381.370
Totaal alle subsidies	7.989.892
Aandeel van de 10 grootste	80%

Bijlage 2 Inventarisatie 10 grootste subsidieontvangers

	MEE Zuidoost Brabant	Theater De Schalm	Muziekschool Art4You	Museum 't Oude Slot	Bibliotheek
WBP 2017	€ 208.441	€ 1.010.050	€ 916.418	€ 240.894	€ 977.171
WBP 2018	€ 208.441	€ 941.477	€ 637.550	€ 237.864	€ 925.944
Aanvraag 2017-2019: Regeling	Vitale Samenleving	Goed leef- en woonklimaat	Goed leef- en woonklimaat	Goed leef- en woonklimaat	Goed leef- en woonklimaat
Aanvraag 2017-2019: Doel van de subsidie	De inclusieve samenleving te bevorderen door activiteiten te subsidiëren die mensen met een afstand tot de samenleving of een risico daartoe mee laten doen. Gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid en zorgen voor anderen.	Mogelijkheden tot elkaar te ontmoeten voor alle inwoners stimuleren; faciliteren van het alg. voorzieningenniveau.	Mogelijkheden tot elkaar te ontmoeten voor alle inwoners stimuleren; faciliteren van het alg. voorzieningenniveau.	Mogelijkheden tot elkaar te ontmoeten voor alle inwoners stimuleren; faciliteren van het alg. voorzieningenniveau.	Mogelijkheden tot elkaar te ontmoeten voor alle inwoners stimuleren; faciliteren van het alg. voorzieningenniveau.
Aanvraag 2017-2019: Te subsidiëren activiteit	Activiteiten die zelfredzaamheid bevorderen: onafhankelijke cliëntondersteuning aan kwetsbare inwoners; activiteiten gericht op zorgen voor anderen: mantelzorg en mantelzorgondersteuning (koppelen van vrijwilligers ter ontlasting van mantelzorgtaken).	De activiteiten zijn m.n. gericht op het mogelijk maken van podiumkunsten, verder gespecificeerd in 6 onderdelen.	De activiteiten zijn m.n. gericht op het mogelijk maken van muziekeducatie, verder gespecificeerd in 3 onderdelen.	De activiteiten zijn m.n. gericht op het mogelijk maken van erfgoedcentrum en expositiefunctie5, verder gespecificeerd in 3 onderdelen.	De activiteiten zijn m.n. gericht op leven lang leren en faciliteren van burgers bij maatsch. Participatie: meedoen voor iedereen. Dit vanuit de 5 bibliotheek functies vastgelegd in de wet openb. binliotheekvoorzieningen.
Aanvraag 2017-2019: Volledig	Nee, begroting en formulier bestuursleden niet aangetroffen. Voor 1 jaar aangevraagd, wij hebben dat beschouwd als voor 3 jaar.	Ja	Nee, aanvraag bevat geen activiteitenplan, wel een jaarverslag 20156.	Ja	Ja
Aanvraag 2017-2019: Kwaliteit	Activiteiten en te verwachten resultaten weinig concreet/SMART. Aanvraag gedaan m.b.t. cliëntondersteuning: wettelijke taak, bijdrage aan incl. sociale basis: vertaald zich in cursussen en training en 3e product nemen we niet aan (coördinatie netwerk vroeghulp).	Doelen letterlijk herkenbaar uit subsidieregeling. Daarnaast concreet activiteitenplan 2016-2019. Masterplan voor samenwerking in Cultural Community is in enkele hoofdlijnen met plandata beschreven. Aanvullende voorwaarden m.b.t. samenwerking letterlijk uit regeling herkenbaar.	Blijft veelal abstract. Doelen letterlijk herkenbaar uit subsidieregeling.	Doelen veelal abstract en letterlijk herkenbaar uit subsidieregeling. Activiteitenplan SMART voor onderdeel evenementen, overige ontbreekt.	Concrete beschrijving van activiteiten, ook vanuit de 5 bibl.functies. De aanvullende voorwaarden m.b.t. samenwerking zijn letterlijk uit de regeling overgenomen en in de aanvraag niet verder geconcretiseerd.
Aanvraag 2017-2019: Bijzonderheden	2017: 214.307. Alleen voor 2017 aangevraagd, bedoeling was dat zij voor 3 jaar aanvroegen en wij hebben dit ook zo beschouwd en verwerkt.	Aanvullende voorwaarden samenwerking amateurkunst en professionele kunsten en gezamenlijke programmering. Samenwerking 4 instellingen binnen Cultuurkwartier en Masterplan Cultural Community (gez. Programmering) is ook in aanvraag globaal	Aanvullende voorwaarden samenwerking amateurkunst en professionele kunsten en gezamenlijke programmering.	Aanvullende voorwaarden samenwerking amateurkunst en professionele kunsten en gezamenlijke programmering.	Aanvullende voorwaarden samenwerking amateurkunst en professionele kunsten en gezamenlijke programmering.
Beschikking 2017-2019: Bijzonderheden		Beschikking voor 1 jaar. Afhankelijk van gerealiseerde en uitgewerkte doelen samenwerking Cultuurkwartier wordt eind 2017 over vervolg besloten. Externe toets op herziene begroting.	Beschikking voor 1 jaar. Afhankelijk van gerealiseerde en uitgewerkte doelen samenwerking Cultuurkwartier wordt eind 2017 over vervolg besloten.	Beschikking voor 1 jaar. Afhankelijk van gerealiseerde en uitgewerkte doelen samenwerking Cultuurkwartier wordt eind 2017 over vervolg besloten.	Beschikking voor 1 jaar. Afhankelijk van gerealiseerde en uitgewerkte doelen samenwerking Cultuurkwartier wordt eind 2017 over vervolg besloten.
Budgetafsprak 2017-2019	Zelfredzaamheid vertaalt zich in product 'cliëntondersteuning'; ontmoeting in 'informele zorg'. Onder procedurele afspraken staan goed concrete afspraken aangegeven, op alle aspecten zoals ook de accountgesprekken e.d.. In bijlage met te leveren prestaties is veel tekst opgenomen met op globaal niveau concreet meetbare prestaties (aantallenondersteunde inwoners en hulpvragen).	Groot aantal abstracte doelen en prestaties genoemd (bijv. versterking rol basisstructuur), deels letterlijk uit aanvraag overgenomen (visie en beleid). In bijlage zijn de concrete prestaties uit de aanvraag op globaal niveau overgenomen. Samenwerkingsdoelen ook weinig concreet en meetbaar.	Inhoud m.b.t.doel letterlijk uit aanvraag overgenomen, abstract en weinig concreet. In bijlage staan wel prestaties benoemd, deze zijn deels ook abstract, overgenomen uit de visie van de muziekschool, en daardoor weinig toetsbaar.	Inhoud m.b.t.doel letterlijk uit aanvraag overgenomen, abstract en weinig concreet. In bijlage staan wel prestaties benoemd, deze zijn deels ook abstract, overgenomen uit de visie van het museum, en daardoor weinig toetsbaar.	Groot aantal abstracte doelen en prestaties genoemd (participatiewiel), deels letterlijk uit aanvraag overgenomen (visie en beleid). In bijlage zijn de concrete prestaties uit de aanvraag overgenomen. Samenwerkingsdoelen ook weinig concreet en meetbaar.



	Zuizdorg	Zwembad den Ekkerman	Cordaad	Lumens	SWOVE
WBP 2017	€ 672.233	€ 567.091	€ 1.065.695	€ 548.842	€ 528.210
WBP 2018	€ 686.692	€ 567.091	€ 1.018.792	€ 548.842	€ 599.320
Aanvraag 2017-2019: Regeling	Vitale Samenleving	Goed leef- en woonklimaat	Goed leef- en woonklimaat en Vitale Samenleving	Vitale Samenleving	Vitale Samenleving
Aanvraag 2017-2019: Doel van de subsidie	De inclusieve samenleving te bevorderen door activiteiten te subsidiëren die mensen met een afstand tot de samenleving of een risico daartoe mee laten doen.	Mogelijkheden tot elkaar te ontmoeten voor alle inwoners stimuleren; faciliteren van het alg. voorzieningenniveau.	De inclusieve samenleving te bevorderen door activiteiten te subsidiëren die mensen met een afstand tot de samenleving of een risico daartoe mee laten doen. De activiteiten zijn gericht op het mogelijk maken van ontmoeting voor alle inwoners (lijkt niet consistent)	De inclusieve samenleving te bevorderen door activiteiten te subsidiëren die mensen met een afstand tot de samenleving of een risico daartoe mee laten doen: gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid (maatschappelijk werk).	De inclusieve samenleving te bevorderen door activiteiten te subsidiëren die mensen met een afstand tot de samenleving of een risico daartoe mee laten doen: gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid.
Aanvraag 2017-2019: Te subsidiëren activiteit	De activiteiten zijn gericht op het onderdeel: bevorderen van zelfredzaamheid: jeugdgezondheidszorg voor 0-4 jarigen.	Algemeen toegankelijke activiteiten die een algemeen belang dienen. In dit geval: activiteiten gericht op het mogelijk maken van zwemsport (en aanvullende voorwaarde: faciliteren van verenigingen die activiteiten aanbieden volgens de normen van de KNZB)	Jeugd- en jongerenwerk en wijkopbouw; activiteiten gericht op het opnemen van statushouders in de Veldhovense gemeenschap; activiteiten gericht op het faciliteren van samenlevingsopbouw; wijkplatforms	Individueel en groepsgericht maatschappelijk werk, waaronder opvoedsteunpunt	Gericht op bevorderen van zelfredzaamheid ouderen, organiseren van ontmoeting en ondersteuning mantelzorg
Aanvraag 2017-2019: Volledig	Ja, is in de vorm van een offerte. Lijkt meer op een inkoop- dan subsidierelatie.	Nee, begroting ontbreekt. Er zit wel een begroting van 2016 bij en een jaarverslag 2015.	Nee, ontbreekt. Cordaad heeft wel Subsidieafspraken 2017-2019 aangeleverd, dat hebben we beschouwd als een aanvraag.	Nee, formuler bestuursleden ontbreekt.	Ja
Aanvraag 2017-2019: Kwaliteit	Voor wettelijk deel is er een concreet "Productenoverzicht Basisaanbod Preventie", maatwerkdeel staat in offerte afzonderlijk gespecificeerd incl. opvoedingsondersteuning Triple P.	Redelijk concrete beschrijving van activiteiten, niet specifiek in de vorm van een jaarplan. Relatie met doel wordt niet expliciet gelegd. Er zit een jaarverslag van 2015 bij. Daar wordt niet om gevraagd.	Redelijk concrete beschrijving van activiteiten, maar minder meetbaar/toetsbaar omdat er bijv. geen concrete doelstellingen aan gekoppeld zijn (bijv. tevredenheid jongeren, evalueren, rapporteren, overleggen: wel hoe vaak maar wat de resultaten daarvan dan dienen te zijn is niet aangegeven).	Aanpak in beschrijvende tekst aangegeven. Beoogde resultaten zijn beknopt maar concreet benoemd.	Activiteiten uitgediept, blijft wel veelal in beschrijvende vorm en dus nauwelijks toetsbaar. Visie, missie en wat SWOVE belangrijk vindt. Helder samenvattend schema aan het einde komt voor de uitvoering in 2017-2019 niet verder dan handhaven, doorontwikkelen, promoten en samenwerking zoeken op de onderscheiden activiteiten.
Aanvraag 2017-2019: Bijzonderheden	Biedt activiteiten aan als ketenpartner van CJG en bepaalt de inzet van activiteiten in samenspraak met het CJG.	Aanvullende voorwaarde: faciliteren van verenigingen die activiteiten aanbieden volgens de normen van de KNZB	Nee	Nee	Nee
Beschikking 2017-2019: Bijzonderheden	Telkens voor 1 jaar, omdat aantal kinderen fluctueert (*regionale afspraak). De hoogte van de subsidie vindt zijn basis in regionale afspraken (waarbij het wettelijk basispakket als basis dient, aangevuld met lokaal maatwerk).	Beschikking voor 1 jaar. Vervolg hangt af van toekomst zwembad.	Voor 1 jaar afgegeven i.v.m. wijzigingen MFA Noord.	Nee	Nee
Budgetafsprak 2017-2019	Budgetafspraken voor 1 jaar. Offerte alks bijlage waarin voor alle activiteiten concreet meetbare doelen.	Budgetafspraken voor 1 jaar. Relatie met doel wordt niet expliciet gemaakt.	In de budgetafpraak wordt verwezen naar de door Cordaad aangeleverde subsidieafspraken. Ook wordt om een beleidsplan en gebruikersonderzoek gevraagd in het 3e subsidiejaar ter voorbereiding op volgende tijdvak.	Onder procedurele afspraken zijn deels abstracte teksten en deels meer concrete afspraken genoemd; deels herkenbaar uit aanvraag, deels niet. De afspraken zijn in veelvuldig overleg extern en intern, tot stand gekomen. Ook abstracte tekst uit de visie van Lumens en gemeente (participatiewiel). In bijlage met te leveren prestaties worden meetbare resultaten opgenomen en verbinding met hoger liggende doelstelling gemaakt. Wel dubbelingen in tekst en wollige terminologieën.	Onder procedurele afspraken zijn deels abstracte teksten en deels meer concrete afspraken genoemd; relatie met aanvraag?? Ook abstracte tekst onder procedurele afspraken (vergelijkbaar met Lumens, en participatiewiel). In bijlage met te leveren prestaties worden meetbare resultaten opgenomen en verbinding met hoger liggende doelstelling gemaakt. Wel dubbelingen in tekst en wollige terminologieën.



	MEE Zuidoost Brabant	Theater De Schalm	Muziekschool Art4You	Museum 't Oude Slot	Bibliotheek
Accountgesprekken 2017-2019	2 x per jaar ambtelijk cf. budgetafpraak. Verslagen met concrete afspraken, o.a. om tussentijdse verantwoording beter op budgetafspraken te laten aansluiten. Alle besprekpunten leiden tot een concrete afspraak, actie of conclusie. Besprekpunten worden ook van tevoren ingebracht.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.
Tussentijdse rapportage in 2018 t.b.v. vaststelling 2017	N.v.t.	Kompas en routeboekje betreffen uitwerking van de samenwerking met bijbehorende bezuinigingsopdracht in vorm van aantal uitgangspunten. Wel een kompas en richting, niet een route en plan. Weinig concreet nieuw t.o.v. Berenschot cijfers. Kwartaalrapportage m.b.t. samenwerking: veelal beschrijvend en weinig concreet waardoor aanknopingspunten om evt. bij te sturen niet duidelijk blijken.	Kompas en routeboekje betreffen uitwerking van de samenwerking met bijbehorende bezuinigingsopdracht in vorm van aantal uitgangspunten. Wel een kompas en richting, niet een route en plan. Weinig concreet nieuw t.o.v. Berenschot cijfers. Kwartaalrapportage m.b.t. samenwerking: veelal beschrijvend en weinig concreet waardoor aanknopingspunten om evt. bij te sturen niet duidelijk blijken.	Kompas en routeboekje betreffen uitwerking van de samenwerking met bijbehorende bezuinigingsopdracht in vorm van aantal uitgangspunten. Wel een kompas en richting, niet een route en plan. Weinig concreet nieuw t.o.v. Berenschot cijfers. Kwartaalrapportage m.b.t. samenwerking: veelal beschrijvend en weinig concreet waardoor aanknopingspunten om evt. bij te sturen niet duidelijk blijken.	Kompas en routeboekje betreffen uitwerking van de samenwerking met bijbehorende bezuinigingsopdracht in vorm van aantal uitgangspunten. Wel een kompas en richting, niet een route en plan. Weinig concreet nieuw t.o.v. Berenschot cijfers. Kwartaalrapportage m.b.t. samenwerking: veelal beschrijvend en weinig concreet waardoor aanknopingspunten om evt. bij te sturen niet duidelijk blijken.
Vaststelling 2017	N.v.t.	Niet aangetroffen, geen aanvraag tot vaststelling en ook geen vaststelling.	Niet aangetroffen, geen aanvraag tot vaststelling en ook geen vaststelling.	Niet aangetroffen, geen aanvraag tot vaststelling en ook geen vaststelling.	Niet aangetroffen, geen aanvraag tot vaststelling en ook geen vaststelling.
Aanvraag 2018-2019	N.v.t.				
Beschikking 2018-2019		Aanwezig, aangegeven dat instelling inmiddels aan gestelde samenwerkingsvoorwaarden voldoet Cultuurkwartier. Concreet meetbaar?	Aanwezig, aangegeven dat instelling inmiddels aan gestelde samenwerkingsvoorwaarden voldoet Cultuurkwartier. Concreet meetbaar?	Aanwezig, aangegeven dat instelling inmiddels aan gestelde samenwerkingsvoorwaarden voldoet Cultuurkwartier. Concreet meetbaar?	Aanwezig, aangegeven dat instelling inmiddels aan gestelde samenwerkingsvoorwaarden voldoet Cultuurkwartier. Concreet meetbaar?
Budgetafpraak 2018-2019	Voor 2019 aangepast i.v.m. toevoeging Steunwijzer	Deel van algemene abstracte tekst verwijderd. Aansluiting op beleids- en activiteitenplan instelling is gemaakt. Daarin staan concrete prestaties.	Deel van algemene abstracte tekst verwijderd. Verwijzing naar beleidsplan muziekschool wordt gemaakt, maar daarin staan ook zeer beperkt concrete doelen en activiteiten.	Deel van algemene abstracte tekst verwijderd. Verwijzing naar beleidsplan museum wordt gemaakt, maar daarin staan ook zeer beperkt concrete doelen en activiteiten.	Deel van algemene abstracte tekst verwijderd. Aansluiting op beleids- en activiteitenplan instelling is gemaakt. Daarin staan concrete prestaties.
Accountgesprek 2018	2 x per jaar ambtelijk cf. budgetafpraak. Verslagen met concrete afspraken, o.a. om tussentijdse verantwoording beter op budgetafspraken te laten aansluiten. Alle besprekpunten leiden tot een concrete afspraak, actie of conclusie. Besprekpunten worden ook van tevoren ingebracht.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.	Meerdere gesprekken per jaar, soms ambtelijk soms ook bestuurlijk. Soms wel een verslag soms niet, vooral afhankelijk van of er afspraken worden gemaakt. Die worden wel duidelijk vastgelegd. Over de voortgang samenwerking wordt beperkt inhoudelijk maar meer procesmatig gesproken, concrete route aan de voorkant ontbreekt ook.
Tussentijdse verantwoording in 2018 over 2017	Ontvangen. Meetbare afspraken zijn meetbaar. Beoordelingsformulier volledig ingevuld en zaken inhoudelijk toegelicht.	Ontvangen. Meetbare afspraken zijn nu ook meetbaar. Beoordeling?	Ontvangen. Beperkt aantal meetbare doelen is nu wel toetsbaar. Van veel activiteiten wordt verslag gedaan. Beoordeling? En hoe ga je de afspraken 2018-2019 beoordelen, die zijn veel minder concreet?	Ontvangen. Beperkt aantal meetbare doelen is nu wel toetsbaar. Van veel activiteiten wordt verslag gedaan. Beoordeling? En hoe ga je de afspraken 2018-2019 beoordelen, die zijn veel minder concreet?	Ontvangen. Meetbare afspraken zijn nu ook meetbaar. Beoordeling?
Invloed subsidie Veldhoven op groter geheel van reserves (balanspositie)	De invloed is klein, omdat het een regionaal opererende organisatie is. De subsidie van Veldhoven is maar een klein onderdeel van de totale inkomsten. De balanspositie is daardoor moeilijk te beïnvloeden vanuit onze budgetafpraak.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot, maar het risico is ook groot, omdat het theater als voorziening een heel specifiek gebouw is met hoge lasten.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot en het risico is gemiddeld, omdat een muziekschool specifieke huisvestingseisen kent.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot en het risico is klein, omdat het museum is gevestigd in een pand met grote cultuurhistorische waarde.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot en het risico is klein, omdat de bibliotheek weinig specifieke huisvestingseisen kent.



	Zuidzorg	Zwembad den Ekkerman	Cordaad	Lumens	SWOVE
Accountgesprekken 2017-2019	In principe 2 maal per jaar, ambtelijk. In praktijk veelvuldig contact, zowel over (beleids)ontwikkelingen als subsidie. In verleden ook met Addy als CJG coördinator. Verslagen worden niet structureel gemaakt, indien nodig worden afspraken via mail bevestigd.	In principe alleen ambtelijk. Nu regelmatig met pjl. Etc. vanwege nieuwbouw. Geen verslagen	4 x per jaar bestuurlijk overleg, nooit alleen ambtelijk. Er worden geen verslagen van gemaakt. Bestuurlijk zijn vragen gesteld over Cordaad. Ambtelijke heeft een evaluatie plaatsgevonden.	N.a.v. tussentijdse rapportage en aan het eind van het jaar voor doorkijk naar het nieuwe jaar, is er bestuurlijk overleg. Daarnaast ambtelijk overleg. Geen verslagen omdat het karakter van het overleg hier niet om vraagt.	Minimaal 2 keer/jaar bestuurlijk overleg. Uitgebreid verslag. Daarnaast is er ambtelijk overleg.
Tussentijdse rapportage in 2018 t.b.v. vaststelling 2017	Ja	Geen afspraken hierover en geen rapportage aangetroffen.		N.v.t.	N.v.t.
Vaststelling 2017	Ja, aanvraagformulier hiervoor is door ons verstuurd en retour ontvangen met bijbehorende	Hierover zouden afspraken worden gemaakt bij beschikking 2018-2019, maar dit is niet	Geen afspraken hierover en niet gebeurd.	N.v.t.	N.v.t.
Aanvraag 2018-2019		n.v.t.		N.v.t.	
Beschikking 2018-2019	Aanwezig, uitgebreid inhoudelijk verslag en fin. jaarrekening (deze laatste wel van geheel Zuidzorg).	Aanwezig, identiek aan 2017.	Aanwezig, identiek aan 2017.	N.v.t.	Wijziging beschikking a.g.v. uitbreiding voor respijtzorgvoorziening en versteviging organisatie.
Budget-afpraak 2018-2019	Ja, voor 2018 vrijwel identiek aan 2017 (accountantsverklaring toegevoegd) en afzonderlijk ook 2019 (wijzigingen:incl. Steunwijzer en Rijksvaccinatieprogramma).	Aanwezig, nagenoeg identiek aan 2017, geen afspraken over vaststelling en informatievoorziening.	Aanwezig, nagenoeg identiek aan 2017. Alleen aangepast vanwege MFA Noord. Voor 2019 weer aangepast i.v.m. toevoeging Steunwijzer.	Voor 2019 aangepast i.v.m. toevoeging Steunwijzer	Voor 2019 aangepast i.v.m. toevoeging Steunwijzer
Account-gesprek 2018	Ja, vergelijkbaar met 2017 maar zonder coördinator CJG	In principe alleen ambtelijk. Nu regelmatig met pjl. Etc. vanwege nieuwbouw. Geen verslagen	Vergelijkbaar aan 2017	Vergelijkbaar aan 2017	Vergelijkbaar aan 2017
Tussentijdse verantwoording in 2018 over 2017	Ja, zie hierboven bij vaststelling 2017 en rapportage hiervoor.	Geen afspraken hierover.	Ontvangen; in jaarverslag staan wel veel meetbare resultaten. Relatie met subsidieafspraken aan de voorkant is niet direct te leggen; hoe wordt dit beoordeeld?	Ontvangen; in jaarverslag staan wel veel meetbare resultaten. Relatie met subsidieafspraken en budgetafspraken aan de voorkant is niet direct te leggen (bijv. de berekening van kosten en baten per activiteit); hoe wordt dit beoordeeld?	Ontvangen; in jaarverslag staan wel veel meetbare resultaten. Relatie met (aanvraag en) budgetafspraken aan de voorkant is niet direct te leggen (bijv. de berekening van kosten en baten per activiteit); hoe wordt dit beoordeeld?
Invloed subsidie Veldhoven op groter geheel van reserves (balanspositie)	De invloed is klein, omdat het een regionaal opererende organisatie is. De subsidie van Veldhoven is maar een klein onderdeel van de totale inkomsten. De balanspositie is daardoor moeilijk te beïnvloeden vanuit onze budgetafpraak.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot, omdat er een nieuw zwembad gebouwd gaat worden. Als het zwembad er eenmaal staat, is de invloed zeer klein en het risico groot, omdat een zwembad monofunctioneel is.	Mogelijkheid tot beïnvloeden van de balanspositie is redelijk groot, omdat het een regionaal opererende organisatie is. Toch is het aandeel van Veldhoven wel substantieel.	De invloed is klein, omdat het een regionaal opererende organisatie is. De subsidie van Veldhoven is maar een klein onderdeel van de totale inkomsten. De balanspositie is daardoor moeilijk te beïnvloeden vanuit onze budgetafpraak.	Mogelijkheid tot beïnvloeden is groot en het risico is klein, omdat SWOVE als organisatie weinig specifieke huisvestingseisen kent.