



Gemeenteraad
t.a.v. de griffie

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk 13uit04856	Datum 16 april 2013	Verzonden d.d. 18 APR. 2013
Onderwerp: Uitkomst collegeonderzoek naar effectiviteit van subsidies		Behandeld door K.A. Dijkema	Telefoonnummer (0481) 362300	Bijlage(n) Uitkomsten collegeonderzoek effectiviteit van subsidies

Geachte raad,

Onlangs hebben wij de resultaten vastgesteld van een collegeonderzoek dat we enige tijd geleden hebben laten uitvoeren. Het onderwerp van het onderzoek was het inzicht in de effectiviteit van gemeentelijke subsidies. Door middel van de bijlage bij deze brief informeren we u graag over de uitkomsten van dit onderzoek.

De conclusies en aanbevelingen zijn vrij fundamenteel van aard. Daarom hebben we de uitkomst daarvan willen betrekken bij de onlangs vastgestelde sociaal-maatschappelijke visie. Met deze visie gaat het subsidiestelsel van gemeente Overbetuwe hervormd worden. Het systeem gaat van aanbod- naar meer vraaggericht en het subsidiëren en/of maatschappelijk aanbesteden moet meer gaan bijdragen aan het oplossen van sociaal-maatschappelijke vraagstukken. De uitkomsten van dit onderzoek biedt concrete handvatten om dit systeem goed vorm te geven. We hebben het voornemen volgens onderstaande wijze invulling te geven aan de aanbevelingen.

Aanbevelingen uit het collegeonderzoek:

1. Ontwerp een visie op het instrument 'subsidie'.
2. Geef in het gemeentelijke beleid (meer) aandacht aan het gebruik en doel van subsidies (koppeling tussen afspraken/prestaties en het gemeentelijke beleid).
5. Maak altijd de afweging of de subsidieontvanger beloond dient te worden op de geleverde prestaties of de inzet die getoond is.
10. Evalueer en beoordeel jaarlijks de effectiviteit van de subsidies en wijzig, indien nodig, naar aanleiding hiervan het huidige beleid en/of de afspraken die worden gemaakt.

Voortgang in de werkorganisatie:

In het kader van de onlangs door het college vastgestelde sociaal-maatschappelijk visie gaat het subsidiestelsel op de kop gezet worden. De rest van 2013 wordt binnen team Ontwikkeling gebruikt om een visie op (maatschappelijk) aanbesteden / subsidiëren en een voorstel tot herziening van bestaande subsidies op te stellen. Twee hoofddoelen zijn hierbij leidend:

- het systeem van subsidiëren/aanbesteden willen we veel vraaggerichter maken
- het systeem van subsidiëren/aanbesteden willen we meer laten bijdragen aan het oplossen van sociaal-maatschappelijke vraagstukken



Bijbehorende aanpak:

- Inzicht krijgen in de subsidies die wij op sociaal-maatschappelijk gebied verstrekken
- Inzicht krijgen in de verschillende vormen van subsidiëren en aanbesteden. Naast de verschillende methoden zullen vooral aandacht krijgen:
 - o Maatschappelijk aanbesteden als middel om sociaal-maatschappelijke betrokkenheid en samenwerking te stimuleren
 - o Subsidiëren versus contracteren
 - o Subsidieafhankelijkheid en de mythe van de instortende verenigingen
- Een visie opstellen op subsidiëren en aanbesteden, waarbij we maximaal inzetten op de mogelijkheden van innovatie, co-creatie en invloed van inwoners
- Een voorstel opstellen over de wijze waarop wij op basis van de visie met de huidige subsidies willen omgaan

Aanbevelingen uit het collegeonderzoek:

3. Blijf, voor de koppeling tussen beleid en de subsidies, gebruik maken van de expertise van de betreffende instelling. Hier kan bijvoorbeeld invulling aan worden gegeven door instellingen te vragen om zelf aan te geven hoe de door hen uit te voeren activiteiten bij kunnen dragen aan de gemeentelijke doelen.
4. De prestaties die gegenereerd moeten worden door de instelling die de subsidie aanvraagt, dienen zo SMART mogelijk gedefinieerd te worden.
6. Probeer in onderling overleg met een instelling tot overeenstemming te komen over de verschillende afspraken die worden gemaakt:
 - Een omschrijving van de prestaties en/of activiteiten
 - Het toegekende subsidiebedrag per prestatie-eenheid en/of activiteit
 - De wijze waarop de toetsing op de te leveren prestaties en/of activiteiten plaatsvindt
 - De wijze waarop de subsidie ontvanger verantwoording aflegt over de subsidiegelden
7. Maak duidelijke afspraken met de instellingen over onderwerpen als sanctionering en tussentijdse overleggen; leg deze afspraken ook vast.
9. Blijf als gemeente, in de verantwoordingsfase, beoordelen in welke mate de prestaties en de verantwoording voldoen aan de gestelde eisen.

Voortgang in de werkorganisatie:

Binnen team Beleidsrealisatie wordt de uitvoering van subsidieverstrekking dit jaar sterk verbeterd. Hiervoor heeft dit team een specifieke opdracht gekregen. Binnen deze opdracht zal de wens van het MT om het vier-ogenprincipe toe te passen (vaststelling subsidie door een andere persoon dan de verlening van de subsidie), meegenomen worden als werkwijze om invulling te geven aan aanbeveling nummer 9.

Aanbevelingen uit het collegeonderzoek:

8. Maak als gemeenteraad meer gebruik van de toebehorende kaderstellende en controlerende rol in relatie tot subsidieverstrekking.

Voortgang in de werkorganisatie:

Dit betreft een aanbeveling aan de gemeenteraad waar wij als werkorganisatie geen invulling aan geven.

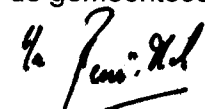


Dit collegeonderzoek is uitgevoerd door een student Bestuurskunde van de Radboud Universiteit Nijmegen. De bijlage is een verkorte weergave van de masterthesis die hij naar aanleiding van het onderzoek heeft geschreven.

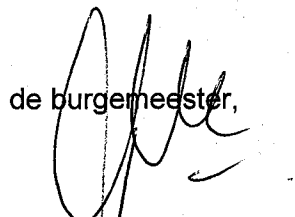
Hoogachtend,

burgemeester en wethouders,

de gemeentesecretaris,


Th. M. M. Hoex

de burgemeester,


A. S. F. van Asseldonk

Afschriften:

Rekenkamer Overbetuwe (inclusief bijlage), t.a.v. M.G. Timmermans-Koenders (griffie)



De uitkomsten van het onderzoek naar het inzicht in de effectiviteit van subsidies

Inleiding

In 2011 is een collegeonderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van gemeentelijke subsidies. Dit onderzoek is uitgevoerd door Niels Dirksen. Met dit onderzoek heeft hij zijn studie Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen succesvol af kunnen ronden.

Dit document geeft de highlights van zijn masterscriptie weer. Ook is in dit document de reactie van het managementteam (MT) op het onderzoek weergegeven.

Achtereenvolgens komt in dit document aan de orde

- 1 Samenvatting
- 2 Gebrekkig inzicht in de effectiviteit van subsidies
- 3 Afbakening onderzoek (met daarin ook de formulering van de hoofdvraag en de deelvraag van het onderzoek)
- 4 Beantwoording deelvragen
- 5 Beantwoording vraagstelling
- 6 Reflectie onderzoek
- 7 Aanbevelingen
- 8 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek
- 9 Reactie MT op het onderzoek

Waar mogelijk is in dit document de tekst uit de masterscriptie letterlijk overgenomen. Waar dit de leesbaarheid van dit document in de weg stond, is daar een uitzonderling op gemaakt. Verder wordt voor de bronvermeldingen korthedshalve verwezen naar de masterthesis.

1 Samenvatting

Jaarlijks verstrekken Nederlandse gemeenten voor vele miljoenen subsidies ten behoeve van culturele educatie, sportactiviteiten, jongerenwerk en vele andere voorzieningen. Het verstrekken van deze subsidies is niet alleen bedoeld voor het in stand houden van de voorzieningen, maar vormen voor de gemeenten een instrument dat zij in kunnen zetten voor het bereiken van hun doelen. Doordat gemeenten steeds meer te maken krijgen met het afleggen van verantwoording over de effectiviteit van de ingezette beleidsinstrumenten, worden zij ook geacht om de effectiviteit van de verstrekte subsidies te verantwoorden. Met andere woorden: in welke mate hebben de subsidies bijgedragen aan de bereiking van de gemeentelijke doelen? Aansluitend op de genoemde ontwikkeling zijn binnen de gemeente Overbetuwe de laatste tijd steeds meer vragen gesteld die betrekking hebben op de inzichten die zij heeft in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies. Naar aanleiding van deze vragen heeft het college besloten om haar eigen subsidieverstrekking te laten onderzoeken, middels dit collegeonderzoek. De vraag die hierin centraal staat, luidt: *In hoeverre heeft de gemeente Overbetuwe inzicht in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies? En wat kan zij eventueel doen om dit te verbeteren?*

In de praktijk blijkt dat het nog niet zo eenvoudig is voor gemeenten om zicht te krijgen op de effectiviteit van subsidies. Uit onderzoek van adviesbureau Berenschot (2010) en onderzoeksbureau Necker van Naem (2011) blijkt dat gemeenten, althans de onderzochte, over het algemeen weinig zicht hebben op de effectiviteit van subsidies. Dit gebrek aan inzicht valt grotendeels aan de gemeenten zelf te wijten. Wanneer zij namelijk moeten vaststellen of de subsidies een bijdrage aan de gemeentelijke doelen geleverd hebben, beschikken zij niet over de benodigde gegevens om hier uitspraken over te kunnen doen. Hiervoor zijn verschillende oorzaken te noemen. Gemeenten verzuimen bijvoorbeeld om duidelijke afspraken te maken en koppelen de subsidies niet aan hun beleid

De verschillende oorzaken die Necker (2011) noemt, kunnen vertaald worden in voorwaarden waaraan een gemeente gedurende het proces van subsidieverstreking moet voldoen, wil zij inzicht kunnen krijgen in de effectiviteit van de subsidies. Voldoet de gemeenten niet aan deze voorwaarden dan is de veronderstelling dat zij (relatief gezien) de effectiviteit in mindere mate dan wel niet kan vaststellen en daardoor dus ook geen zicht heeft op de effectiviteit van de subsidies. In het verlengde van deze redenering is onderzocht welke voorwaarden gedurende het subsidieproces nog meer relevant (kunnen) zijn om achteraf zicht te (kunnen) krijgen op de effectiviteit van subsidies.

Verskillende inzichten hebben uiteindelijk geleid tot een beoordelingskader met daarin een aantal gestelde voorwaarden. Aan de hand hiervan is onderzocht in hoeverre de gemeente Overbetuwe inzicht heeft in de effectiviteit van haar subsidies. Vier subsidierelaties zijn hiervoor onderzocht: Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid (OBGZ), Stichting Welzijn en Maatschappelijke Ondersteuning (STUW), Wielerclub 'De Betuwe' en Theater de Kik. Deze subsidierelaties zijn onderzocht aan de hand van interviews en een documentenanalyse.

Inzicht hebben in de effectiviteit van de subsidies betekend voor de gemeente Overbetuwe dat zij inzicht heeft in de mate waarin de subsidies bijdragen aan de beleidsdoelstellingen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente Overbetuwe beperkt inzicht heeft in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies. De gemeente heeft, door in de afgelopen jaren prestaties aan subsidies te stellen en deze te laten verantwoorden, al wel een eerste stap gezet om meer inzicht in de effectiviteit van de subsidies te krijgen. Een belangrijke voorwaarde waar zij echter niet aan voldaan heeft, is dat de subsidies die zijn verstrekt en de prestaties die hieraan zijn gekoppeld veelal niet duidelijk gerelateerd/verbonden waren aan de beleidsdoelstellingen. Hierdoor valt de effectiviteit van de subsidies lastig dan wel niet vast te stellen en ontbreekt het zicht op de effectiviteit.

Indien Overbetuwe in de toekomst betere inzichten wil krijgen in de effectiviteit van haar subsidies, dan is het van belang dat zij allereerst gaat bedenken welke doelen zij wil bereiken. Vervolgens moet nagedacht en onderbouwd worden, mogelijk in samenwerking met de subsidieontvangende instellingen, welke activiteiten/prestaties relevant worden geacht om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen (beleidstheorie). Voor de subsidieverstreking houdt dit in dat de gemeente subsidie geeft waarmee een instelling een aantal prestaties dient te verrichten. Deze prestaties leiden volgens onderbouwingen in de beleidsdocumenten van Overbetuwe tot het bereiken van haar doelen. Wanneer de ontvanger de prestaties heeft verricht, kan de gemeente constateren dat de ontvanger vanuit haar visie een bepaalde bijdrage heeft geleverd aan een gemeentelijke doelstelling. De subsidie kan daarmee als effectief beschouwd worden.

Uit de resultaten, die de onderzochte cases hebben opgeleverd, volgden nog een aantal andere conclusies en aanbevelingen (...).

2 Gebrek inzicht in de effectiviteit van subsidies

Het verstrekken van subsidies vormt voor Nederlandse gemeenten één van de instrumenten die zij in kunnen zetten voor het bereiken van hun doelen (Vught, 1997). Jaarlijks verstrekken gemeenten voor vele miljoenen subsidies ten behoeve van culturele educatie, sportactiviteiten, jongerenwerk en vele andere voorzieningen. De subsidies worden ingezet met het doel een bijdrage te leveren aan het realiseren van beleidsdoelstellingen die vervolgens moeten leiden tot een gewenst maatschappelijk effect.

In het kader van de beleidsvoering en het verantwoorden is het, zoals eerder gesteld, van belang om regelmatig te onderzoeken of een doel wordt bereikt en of de verstrekte subsidies hier een bijdrage aan hebben geleverd. Uit een onderzoek van adviesbureau Berenschot (2010) is gebleken dat van een miljard euro subsidie dat aan welzijnswerk is verstrekt, niet bekend is of dit wel effectief is besteed. Het onderzoek werd gehouden onder 43 gemeenten.

Een ruime meerderheid hiervan (75%) beweerde geen inzicht te hebben in de effectiviteit van de subsidies. Hiermee wordt echter niet beweed dat de subsidies niet effectief zijn. De gemeenten kunnen dit alleen niet aantoonbaar maken.

Uit onderzoek van Necker (2011) is gebleken dat 95% van de veertig onderzochte gemeenten die subsidies verstrekten, geen zicht hebben op de effecten ervan. Het bureau trekt deze conclusie na een analyse van veertig onderzoeken die lokale rekenkamers tussen 2003 en 2010 deden naar subsidiebeleid. Concreet gesteld weten gemeenten dus niet of de tientallen miljoenen die naar sport en cultuur gaan, effectief zijn. Necker (2011) noemt voor het gebrekkige inzicht een aantal oorzaken:

- er is geen koppeling tussen gemeentelijk beleid en subsidieafspraken;
- de afspraken met gesubsidieerde instellingen zijn niet specifiek en meetbaar;
- gesubsidieerde instellingen verantwoorden zich niet over de realisatie van de doelen;
- de gemeente gebruikt de verantwoording van de instellingen niet om bij te sturen.

3 Afbakening onderzoek

Uit de oorzaken die Necker (2011) noemt, valt af te leiden dat het gebrekkige effectiviteitsinzicht van gemeenten voor een groot deel aan henzelf te wijten is. Gemeenten verzuimen bijvoorbeeld om duidelijke afspraken te maken en koppelen de subsidies niet aan hun beleid. Hierdoor wordt het lastig om de effectiviteit van de subsidies vast te stellen. De verschillende oorzaken kunnen worden vertaald in voorwaarden waaraan een gemeente (waaronder Overbetuwe) gedurende het proces van de subsidieverstrekking moet voldoen, wil zij inzicht kunnen krijgen in de effectiviteit van de subsidies. Voldoet de gemeenten niet aan deze voorwaarden dan is de veronderstelling dat zij (relatief gezien) de effectiviteit in mindere mate dan wel niet kan vaststellen en daardoor dus ook geen zicht heeft op de effectiviteit van de subsidies.

In het verlengde van deze redenering zal in onderzocht worden welke voorwaarden gedurende het subsidieproces nog meer relevant (kunnen) zijn om zicht te (kunnen) krijgen op de effectiviteit van subsidies. Aan de hand hiervan kan vervolgens worden beoordeeld in hoeverre de gemeente Overbetuwe inzicht heeft in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies.

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Inzicht krijgen in de voorwaarden die gedurende het subsidieproces van belang zijn om achteraf tot inzichten in de effectiviteit van subsidies te kunnen komen en de mate waarin de gemeente Overbetuwe aan deze voorwaarden voldoet, teneinde op basis van deze inzichten aanbevelingen te kunnen doen ter verbetering.

De aansluitende vraagstelling van deze thesis luidt:

In hoeverre heeft de gemeente Overbetuwe inzicht in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies? En wat kan zij eventueel doen om dit te verbeteren?

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden zal allereerst, ter verdieping, onderzoek gedaan worden naar de rol en betekenis die het subsidie-instrument heeft voor gemeenten. Ook zal aandacht gegeven worden aan de ontwikkeling die dit beleidsinstrument de laatste jaren heeft doorgemaakt en waar dit, in termen van gebruik, in geresulteerd heeft. Verder zal gekeken worden naar wat de verschillende aanleidingen zijn voor deze ontwikkeling. Aansluitend zal onderzocht worden waaruit het subsidieproces van gemeenten bestaat. Daarna zal onderzocht welke voorwaarden, naast die van Necker (2011), relevant zijn om aan dit subsidieproces te koppelen. Vervolgens zal worden onderzocht in hoeverre de gevonden voorwaarden aanwezig zijn in het subsidieproces van de gemeente Overbetuwe.

De volgende onderzoeksvragen staan in dit onderzoek centraal:

1. Welke ontwikkeling heeft het subsidie-instrument van gemeenten de afgelopen jaren doorgemaakt?
2. Waaruit bestaat het subsidieproces van gemeenten?
3. Welke voorwaarden blijken uit de theorie en praktijk relevant voor het subsidieproces om achteraf tot inzichten in de effectiviteit van de subsidies te kunnen komen?
4. In welke mate zijn de gevonden voorwaarden aanwezig in het subsidieproces van de gemeente Overbetuwe?

4 Beantwoording deelvragen

Om een antwoord op de vraagstelling te kunnen geven zijn verschillende deelvragen geformuleerd, die gedurende dit onderzoek zijn beantwoord. In deze paragraaf volgen de belangrijkste conclusies die hieruit naar voren zijn gekomen.

1. Welke ontwikkeling heeft het subsidie-instrument van gemeenten de afgelopen jaren doorgemaakt?

Het steeds verder toenemende belang van verantwoorden is van betekenis geweest voor de omgang met het subsidie-instrument door gemeenten. Het belang van verantwoorden is voor een belangrijk deel afkomstig uit de vormgeving van het gemeentelijke bestel dat voort is gekomen uit de Wet dualisering gemeentebestuur. Met de invoering van het duale bestuursmodel werd een duidelijkere rolverdeling aangebracht tussen de gemeenteraad en het college. Het resultaat: een systeem van controle en verantwoording, die leidt tot meer transparantie en openheid richting de burger.

De invoering van het duale systeem en het toenemende belang van transparantie hebben op de achtergrond mede geleid tot een verandering ten aanzien van de omgang van de gemeente met het subsidie-instrument. Jarenlang waren overheden gewend om subsidies te geven voor de instandhouding van instellingen door middel van inputsubsidies. Bij dit soort subsidies kregen instellingen van de gemeente een financieel bedrag, waarvoor zij geen tegenprestaties hoefden te leveren. Een van de belangrijkste kritiekpunten op de inputsubsidies is dat zelden de vraag gesteld wordt of de te behalen doelen worden bereikt. De organisatie levert geen verantwoordingsgegevens aan de gemeenten waardoor deze onvoldoende zicht heeft op het werk van de uitvoerende instellingen, noch op de maatschappelijke effecten daarvan. Steeds meer gemeenten gingen daarom overschakelen op een systeem van prestatiesubsidiëring. Deze vorm van subsidiëring zou de transparantie bevorderen, maar ook verantwoordelijkheid afleggen en het elkaar aanspreken op prestaties bevorderen. Prestatiesubsidiëring sluit hiermee goed aan bij de speerpunten van de dualisering van het gemeentebestuur.

2. Waaruit bestaat het subsidieproces van gemeenten?

Het proces van subsidieverstrekking van gemeenten bestaat uit zes verschillende fasen en vormen tezamen het subsidieproces (kaderstelling, aanvraag, verlening, vaststelling, uitvoering en evaluatie). Het proces kent een aantal mogelijkheden om prestaties aan de subsidies te koppelen. Het stellen van deze prestaties levert achteraf verantwoordingsgegevens op die nuttig kunnen zijn om inzicht in de effectiviteit van subsidies te krijgen.

3. Welke voorwaarden zijn voor het subsidieproces van belang om achteraf de effectiviteit van de subsidies te kunnen beoordelen?

Wil de gemeente aan het einde van het subsidieproces (achteraf) zicht hebben op de effectiviteit van de subsidies, dan dient zij aan een aantal voorwaarden in het subsidieproces te voldoen. Deze voorwaarden zijn gehaald uit verschillende theorie- en praktijkinzichten.

De theoretische inzichten over het begrip effectiviteit gaven aan dat er meerdere manieren zijn om het begrip te benaderen. Voor dit onderzoek is gekozen om de definitie van Hoogerwerf (2003) te gebruiken: 'de mate waarin een beleid of beleidsinstrument bijdraagt aan het bereiken van een bepaald doel'. Deze definitie impliceert dat bij het meten van effectiviteit wordt nagegaan in welke mate het gestelde doel is bereikt dankzij de inzet van het instrument waarvoor is gekozen. In dit onderzoek betreft de subsidie het beleidsinstrument dat wordt gebruikt om de gemeentelijke doelen te bereiken. Om deze doelen te kunnen bereiken, dienen bepaalde prestaties verricht te worden. Gemeenten dienen deze prestaties te formuleren en te onderbouwen in hun beleid. Zij dienen na te denken en aannemelijk te maken waarom zij denken dat bepaalde prestaties een bijdrage leveren aan het doel dat zij stellen. Dit kan met een beleidstheorie.

In het geval van subsidies houdt bovenstaande in dat de gemeente een subsidieontvanger geld geeft waarvoor deze een aantal prestaties dient te verrichten. Deze prestaties leiden volgens de beleidstheorie van de gemeente tot de bereiking van haar doelen. Als de ontvanger de prestaties heeft verricht, kan de gemeente constateren dat de ontvanger vanuit haar visie een bepaalde bijdrage heeft geleverd aan de gemeentelijke doelstellingen (effectiviteit). Er dient dan ook een beleidstechnisch verband te zijn tussen de beleidsdoelen en de verstrekking van subsidie. De vraag is echter hoe de gemeente ervoor kan zorgen dat zij achteraf de juiste gegevens ontvangt van deze instellingen waarmee zij de effectiviteit van de subsidies vast kan stellen. Om deze gegevens te kunnen ontvangen dient er rekening gehouden te worden met een aantal voorwaarden. Deze voorwaarden zijn af te leiden uit eerdere ervaringen met prestatiemeting en de kritieken op het gebruik van prestatiemeting.

Wat verschillende keren naar voren kwam is dat het maken van duidelijke afspraken (over onder andere prestaties, de verantwoording hierover en de regeling bij het niet nakomen hiervan), het voortdurend overleggen en contact behouden tussen gemeente en subsidieontvanger gedurende het proces belangrijke voorwaarden zijn om achteraf de effectiviteit van de subsidie vast te kunnen stellen.

Verder werd naar voren gebracht dat de houding van de politiek en het bestuur van belang zijn voor het gebruik van prestatiemeting. Het is van belang dat zij vanaf de kaderstelling tot aan de evaluatie actief zijn. Dit houdt niet alleen in dat zij duiden op het belang van een koppeling leggen tussen het beleid en de subsidieverstrekking, maar dat zij ook belang achten aan het stellen van prestaties. Zij worden daarnaast geacht om de geleverde prestaties te controleren en kritisch te bekijken. Aan de hand van deze gegevens kan vervolgens beoordeeld worden of de subsidies hebben bijgedragen aan het beoogde doel.

Het dilemma dat ook voorbij kwam was of alle verrichtingen van een instelling wel in prestaties zijn uit te drukken, laat staan meetbaar zijn te maken. Een interessante benadering kwam van Foss (1995). Hij stelde dat het aannemelijker is dat in een situatie waarbij het gemakkelijk is om vast te stellen wat er geproduceerd is, er beloond wordt op basis van de geleverde prestatie. Anderzijds ligt het meer voor de hand om in een situatie waarbij dit lastig is, er beloning op basis van de genomen acties plaatsvindt.

4. In welke mate zijn de gevonden voorwaarden aanwezig in het subsidieproces van de gemeente Overbetuwe?

Voor de beantwoording van deze deelvraag is onderzoek gedaan naar een viertal subsidieontvangende instellingen. Gekeken is in hoeverre de voorwaarden uit het beoordelingskader aanwezig waren bij de subsidieomgangsvormen tussen gemeente en subsidieontvanger. In de beantwoording van deze deelvraag zullen de verschillende cases niet apart worden behandeld, maar zal in het kort een algemeen beeld worden weergegeven. De conclusies worden per fase besproken.

Kaderstellingsfase

Buiten de informatie in de Algemene subsidieverordening blijkt dat er weinig beleid vastgelegd is omtrent subsidies. In documenten als het bestuursprogramma, de programmabegroting en de verschillende beleidsnota's wordt niet of nauwelijks gesproken over de rol of betekenis van subsidies voor de gemeente. Verder wordt in deze documenten niet of nauwelijks aangegeven of onderbouwd op wat voor manier de verschillende subsidieontvangende instellingen een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de gemeentelijke programma's.

Artikel 3 van de subsidieverordening stelt: 'Het college kan subsidies verstrekken voor activiteiten die bijdragen aan doelstellingen van het gemeentelijk beleid en passen binnen de programmabegroting' (Gemeente Overbetuwe, 2008a). Het artikel impliceert dat er wel een koppeling gemaakt dient te worden tussen de verstrekking van subsidies en het beleid van de gemeente. In de verschillende documenten die zijn onderzocht is de koppeling echter niet of nauwelijks terug te vinden.

Aanvraagfase

De gemeente laat instellingen de laatste jaren steeds meer meedenken over hun bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen. Bij sommige van de onderzochte cases was dit al het geval. Door het onderlinge contact worden verschillende inzichten geboden die de gemeente kunnen helpen om in het vervolg de koppeling te leggen tussen haar beleid en de subsidie die wordt verstrekt aan de instelling.

Verleningsfase

De voorwaarden die in de verleningsfase getoetst zijn hebben tot diverse inzichten geleid. Zo was bij de ene instelling (STUW) meer sprake van SMART- afspraken dan bij de ander (OBGZ). Bij de sportsubsidies daarentegen werden helemaal geen afspraken gesteld. Wel kan positief gereageerd worden op het gegeven dat Overbetuwe met de instellingen (indien mogelijk) onderhandelt over de te leveren prestaties.

Verder is gebleken dat er weinig gecommuniceerd wordt over de notie van de verantwoordingsgegevens en de sanctie die kan worden opgelegd bij het niet nakomen van de afspraken. De relatie tussen instellingen en gemeente blijkt hierdoor weinig zakelijk. Het nakomen van afspraken brengt een hoge mate van vrijblijvendheid met zich mee. Ook blijkt het schenden van afspraken niet te zijn vastgelegd. Wel worden er afspraken gemaakt over tussentijdse rapportages en overleggen.

Vaststellingsfase

Een aantal keer per jaar wordt met de instellingen overlegd en gecommuniceerd over de voortgang van de prestaties en de verdere stand van zaken. De overleggen die plaatsvinden zijn niet voorzien van vaste data, maar vinden in bepaalde tijdsperiodes plaats.

Uitvoeringsfase

Doordat er in de subsidieovereenkomst afspraken gemaakt zijn die achteraf moeilijk te beoordelen zijn, is het voor de gemeente lastig om achteraf te kunnen bepalen of de instellingen aan de gestelde eisen hebben voldaan. Wel kan gesteld worden dat de gemeente de verantwoording van de instellingen bekijkt en op basis van de gebrekkige verantwoordingsgegevens beoordeeld of zij tevreden is.

Evaluatiefase

De gemeente evalueert jaarlijks de verschillende subsidieverstrekkings. Uit de verschillende onderzochte cases is gebleken dat de gemeente steeds zoekt naar aanpassingen in de afspraken (STUW, Kik). Anderzijds ziet zij zelf ook de tekortkomingen van een aantal manieren van verstrekking (OBGZ en de sportverenigingen).

Overige voorwaarde

De raad blijkt nogal terughoudend te zijn ten opzichte van prestatiemeting en het inzicht willen krijgen in de effectiviteit van subsidies. De raad stelt bijvoorbeeld weinig concrete verantwoordingseisen. Dit is echter wel belangrijk en past bij zijn controlerende en kaderstellende rol. Het college ziet daarentegen wel het belang om de controle beter op orde te krijgen.

5 Beantwoording vraagstelling

Nu de verschillende deelvragen beantwoord zijn kan een antwoord geformuleerd worden op de vraagstelling van het onderzoek. Deze luidt: *In hoeverre heeft de gemeente Overbetuwe inzicht in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies? En wat kan zij eventueel doen om dit te verbeteren?*

Om een antwoord op de vraagstelling te kunnen formuleren, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een beoordelingskader. Aan de hand van de voorwaarden die hierin zijn opgenomen, is onderzocht/geëvalueerd in hoeverre de gemeente op dit moment inzicht heeft in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente Overbetuwe beperkt voldoet aan de onderzochte voorwaarden. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de gemeente slechts beperkt inzicht in de effectiviteit van haar subsidies. Inzicht hebben in de effectiviteit van de subsidies betekend voor de gemeente Overbetuwe dat zij inzicht heeft in de mate waarin de subsidies bijdragen aan de beleidsdoelstellingen. Overbetuwe heeft door in de afgelopen jaren prestaties aan subsidies te stellen en deze te laten verantwoorden al een eerste stap gezet om meer inzicht in de effectiviteit van de subsidies te krijgen. Een belangrijke voorwaarde waar zij echter niet aan voldaan heeft, is dat de subsidies die zijn verstrekt en de prestaties die hieraan zijn gekoppeld veelal niet duidelijk gerelateerd/verbonden zijn aan de beleidsdoelstellingen. Hierdoor valt de effectiviteit van de subsidies lastig dan wel niet vast te stellen en ontbreekt het zicht op de effectiviteit.

Indien Overbetuwe in de toekomst betere inzichten wil krijgen in de effectiviteit van haar subsidies, dan is het van belang dat zij allereerst gaat bedenken welke doelen zij wil bereiken. Vervolgens moet nagedacht en onderbouwd worden, mogelijk in samenwerking met de subsidieontvangende instellingen, welke activiteiten/prestaties relevant worden geacht om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen (beleidstheorie). Voor de subsidieverstrekking houdt dit in dat de gemeente subsidie geeft waarmee een instelling een aantal prestaties dient te verrichten. Deze prestaties leiden volgens onderbouwingen in de beleidsdocumenten van Overbetuwe tot het bereiken van haar doelen. Wanneer de ontvanger de prestaties heeft verricht, kan de gemeente constateren dat de ontvanger vanuit haar visie een bepaalde bijdrage heeft geleverd aan een gemeentelijke doelstelling. De subsidie kan daarmee als effectief beschouwd worden. Het gebruik van prestatiemeting is echter op zichzelf staand nog niet een voorwaarde die er toe leidt dat er aan het einde van het subsidieproces zicht is op de effectiviteit van de subsidies. Uit eerdere ervaringen die gemeenten met prestatiemeting hebben is immers gebleken dat, indien niet aan een aantal voorwaarden bij de inrichting van een prestatiesysteem wordt voldaan, het gevaar bestaat dat zij mogelijk vertekende verantwoordingsgegevens ontvangen of slechts een beperkte verantwoording krijgen waarmee zij de effectiviteit niet vast kunnen stellen. Bij het gebruik van prestatiemeting dienen gemeenten daarom rekening te houden met een aantal gebruiksvoorwaarden.

Als laatste dient Overbetuwe te controleren of de instellingen aan de gestelde afspraken hebben voldaan. Ook dient zij te evalueren of de subsidieverstrekking naar haar zin (nog steeds) goed verloopt.

6 Reflectie onderzoek

In de masterthesis is onderzocht in hoeverre de gemeente Overbetuwe inzicht heeft in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies en wat zij eventueel kan doen om dit te verbeteren. Om een antwoord op deze vraag te formuleren is onderzocht wat het begrip effectiviteit precies inhoudt. In dit onderzoek is effectiviteit gedefinieerd als: 'de mate waarin een beleid of beleidsinstrument (hier: subsidie) bijdraagt aan het bereiken van een bepaald doel' (Hoogerwerf, 2003). Deze definitie stelt dat er een (causaal) verband moet bestaan tussen de inzet van subsidie en de bereiking van een doel.

Het leggen van een verband tussen de inzet van een subsidie en de bijdrage die deze levert aan een doel kan een gemeente op een tweetal manieren invulling geven. Enerzijds kan zij vanuit haar beleid beredeneren/veronderstellen dat de activiteiten die een subsidieontvanger verricht bijdragen aan een gemeentelijke doelstelling. Deze veronderstelling kan onderbouwd worden met het gebruik van een beleidstheorie. Op deze manier wordt aangegeven dat de subsidie effectief is (door de ogen van de gemeente). Anderzijds kan de gemeente prestatieafspraken aan de subsidieontvanger opleggen waaraan deze moet voldoen. De mate waarin de subsidieontvanger hieraan voldoet, bepaald vervolgens ook de mate waarin de subsidie bijdraagt aan een gemeentelijk doel (de effectiviteit).

Beide benaderingen van effectiviteit kunnen door een gemeente afwisselend gebruikt worden. De benaderingen hebben met elkaar gemeen dat de gemeente geacht wordt om na te denken hoe de inzet van subsidie kan bijdragen aan het bereiken van haar doelen. De vraag is vervolgens of een gemeente alleen het gevoel (vanuit de beleidstheorie geredeneerd) wil hebben of een subsidie effectief is of dat zij dit wil beoordelen aan de hand van geleverde prestaties. De laatst genoemde keuze lijkt meer binnen de huidige tijdsgeest te passen, waarin gemeenten geacht worden om zicht te geven op de verrichte activiteiten en de behaalde prestaties. Dit zijn invloeden vanuit het New Public Management. Het prestatiegerichte karakter van het New Public Management en de toepasbaarheid hiervan binnen de overheid is echter een bediscussieerd onderwerp. In het theoretisch kader kwamen al een aantal kritieken naar voren over de beperkte toepasbaarheid van deze stroming binnen de overheid. Het beeld dat deze uit het bedrijfsleven afkomstige stroming min of meer schetst is dat alles (relatief gezien) in prestaties is uit te drukken en de overheid alle touwtjes in handen heeft voor een maakbare samenleving. De overheid is echter geen bedrijf. Zij kent abstracte doelen. De vraag hierdoor is of het wel mogelijk is om deze doelen in (prestatie-)indicatoren uit te drukken (Van Thiel, 2009).

Bovenstaande uitleg geeft aan dat het lang niet altijd even gemakkelijk is om relevante prestaties te bedenken die te koppelen zijn aan een doelstelling. Zo is het bijvoorbeeld de vraag hoe subsidie voor een buurtbarbecue, aan de hand van geleverde prestaties, kan aantonen dat deze heeft bijgedragen aan de sociale cohesie in een wijk. In dergelijke situaties is het logischer om de eerste benadering van effectiviteit te kiezen. Wel is het van belang dat de gemeente in deze gevallen eisen stelt aan de besteding van de subsidie. Zo kan zij toch haar invloed uitoefenen en de subsidie gebruiken als sturingsinstrument.

In gevallen waar het wel mogelijk is om prestaties te bedenken, kan een gemeente ervoor kiezen om deze aan een instelling op te leggen. Een instelling wordt in dit geval door de gemeente gestuurd.

7 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies en de resultaten is een aantal aanbevelingen geformuleerd. De uitwerking van deze aanbevelingen ligt in de handen van het college en de ambtelijke organisatie. Ook is een rol weggelegd voor de gemeenteraad.

- I. Ontwerp een visie op het instrument subsidie. Dit kan bijvoorbeeld door een nota subsidiebeleid op te stellen. Hierin kan aandacht worden gegeven aan de rol en betekenis die de subsidies voor de gemeente heeft;
- II. Geef in het gemeentelijke beleid (meer) aandacht aan het gebruik en doel van subsidies. Als gevolg hiervan krijgen de afspraken/prestaties die met de gesubsidieerde instellingen worden gemaakt een koppeling met het gemeentelijke beleid;
- III. Blijf, voor de koppeling tussen beleid en de subsidies, gebruik maken van de expertise van de betreffende instelling. Hier kan bijvoorbeeld invulling aan worden gegeven door instellingen te vragen om zelf aan te geven hoe de door hen uit te voeren activiteiten bij kunnen dragen aan de gemeentelijke doelen. Voordeel van deze aanpak is dat hierdoor een directe koppeling ontstaat tussen gemeentelijke doelen en de bijdrage hieraan door instellingen. Subsidie gaat hierdoor weer als een beleidsinstrument functioneren;
- IV. De prestaties die gegenereerd moeten worden door de instelling die de subsidie aanvraagt, dienen zo SMART mogelijk gedefinieerd te worden. Van belang is dat hierover afspraken worden gemaakt met de betreffende instelling en dat deze afspraken in overleg plaatsvinden;
- V. Maak altijd de afweging of de subsidieontvanger beloond dient te worden op de geleverde prestaties of de inzet die getoond is. Houdt daarbij rekening met de mogelijkheden om prestaties aan een instelling op te leggen en de mate waarin deze zelf invloed heeft op de (haalbaarheid van een) prestatie;
- VI. Probeer in onderling overleg met een instelling tot overeenstemming te komen over de verschillende afspraken die worden gemaakt:
 - Een omschrijving van de prestaties en/of activiteiten;
 - Het toegekende subsidiebedrag per prestatie-eenheid en/of activiteit;
 - De wijze waarop de toetsing op de te leveren prestaties en/of activiteiten plaatsvindt;
 - De wijze waarop de subsidie ontvanger verantwoording aflegt over de subsidiegelden.
- VII. Maak duidelijke afspraken met de instellingen over onderwerpen als sanctionering en tussentijdse overleggen; Leg deze afspraken ook vast. Dit voorkomt dat het niet nakomen van afspraken geen hoge mate van vrijblijvendheid met zich meebrengt;
- VIII. Maak als gemeenteraad meer gebruik van de toebehoren kaderstellende en controlerende rol in relatie tot subsidieverstrekking. Stel eisen aan de manier van verantwoorden en acht meer belang aan het onderzoeken van de effectiviteit van subsidies;
- IX. Blijf als gemeente, in de verantwoordingsfase, beoordelen in welke mate de prestaties en de verantwoording voldoen aan de gestelde eisen;
- X. Evalueer en beoordeel jaarlijks de effectiviteit van de subsidies en wijzig, indien nodig, naar aanleiding hiervan het huidige beleid en/of de afspraken die worden gemaakt.

8 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Over het algemeen is het onderzoek naar tevredenheid uitgevoerd. Er zijn genoeg interviews afgenomen, om een goed beeld te kunnen vormen wat betreft de topics die in de interviews aan de orde zijn gekomen. Naarmate steeds meer interviews werden afgenomen, trad verzadiging op. Er is daarom besloten om geen extra interviews te houden, omdat verondersteld werd dat deze geen nieuwe informatie op zouden leveren. Wanneer er meer tijd voor dit onderzoek beschikbaar zou zijn geweest, hadden meer cases kunnen worden onderzocht en was het mogelijk geweest om dieper op de cases in te gaan. Ook had

hierdoor het aantal respondenten uitgebreid kunnen worden, wat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede was gekomen.

Voor de gemeente Overbetuwe zou het interessant zijn om bijvoorbeeld over enkele jaren, te inventariseren of de gestelde voorwaarden die uit dit onderzoek blijken, nog steeds in dezelfde mate van kracht zijn en of medewerkers in de organisatie wellicht zelf nog voorwaarden hebben bedacht die zij als relevant achten. In de interviews die gehouden zijn kwamen verschillende respondenten, uit eigen ervaringen, al zelf met een aantal ideeën.

Naar aanleiding van de praktijkervaringen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen tracht dit onderzoek als laatste nog een bijdrage te geven aan de verdere ontwikkeling van een beoordelingskader die gemeenten kunnen hanteren om tot een effectiviteitsbeoordeling van de verstrekte subsidies te komen. Dit wordt gedaan in de vorm van drie voorwaarden die nog aan het beoordelingskader kunnen worden toegevoegd:

1. Gedurende de onderzoeksperiode kwam een aantal keren naar voren dat beleidsmedewerkers waarde hechten aan een document waarin de gemeente een visie geeft op het gebruik van het subsidie-instrument. Zo'n document biedt de medewerkers een soort van handleiding die zij in de dagelijkse praktijk kunnen gebruiken. Daarnaast biedt het document een houvast waaraan medewerkers kunnen refereren. Ook kan de gemeente in het document de begrippen subsidie en effectiviteit met elkaar verbinden en daarbij aangeven hoe zij dit in de praktijk invulling wil gaan geven.
2. Een andere belangrijke voorwaarde die nog gesteld kan worden, is het duidelijk maken van de aan te leveren gegevens in de aanvraagfase. Op dit moment zijn dit soort afspraken algemeen geformuleerd. Voor instellingen kan het daarom niet helemaal duidelijk zijn welke gegevens zij moeten aanleveren. Dit kan tot gevolg hebben dat de gemeente onvoldoende informatie krijgt en daardoor niet duidelijk voor ogen heeft wat de aanvrager met de subsidie wenst te ondernemen. Dit belemmert het onderhandelen tussen de aanvrager en de gemeente.
3. In de interviews werd zo nu en dan door de beleidsmedewerkers een afstandelijke houding aangenomen ten opzichte van het gebruik van prestaties. Deze houding had met name te maken met de hoeveelheid tijd en energie die de omslag van het huidige systeem met zich teweeg brengt. Uit deze constatering valt te halen dat naast de houding van gemeenteraad en college, ook de houding van het ambtenarenapparaat van belang is om prestatiemeting in te voeren (en te laten slagen).

Het beoordelingskader ziet er naar toevoeging van de opgedane praktijkkennis als volgt uit:

Fase	Voorwaarde
Kaderstelling	- Er is een koppeling te vinden tussen het gemeentelijke beleid en de subsidieverstrekingen; - De gemeente kent een visie waarmee zij de rol en betekenis van subsidies voor haar organisatie duidelijk maakt;
Aanvraag	- De gemeente laat instellingen meedenken over hun bijdrage aan de doelstellingen en maakt gebruik van de inzichten die dit oplevert; - De gemeente geeft duidelijk aan welke documenten zij wenst en welke informatie deze dient te bevatten;

Fase	Voorwaarde
Uitvoering	- Er vindt (gepland) overleg plaats tijdens de voortgang;
Vaststelling	- De gemeente beoordeelt of aan de gestelde voorwaarden is voldaan aan de hand van de gestelde afspraken in de beschikking/uitvoeringsovereenkomst;
Evaluatie	- De gemeente gebruikt de uitkomsten van evaluaties voor het bijstellen van beleid en/of bij het maken van nieuwe afspraken over subsidieverlening;
Overig	- Raad, college en het ambtenarenapparaat zijn niet terughoudend ten aanzien van het gebruik van prestatiemeting.

9 Reactie MT op het onderzoek

Omdat het onderzoek in het kader van een afstudeerscriptie ter verkrijging van de titel Master of Science in Bestuurskunde is gedaan, is het onderzoek uitgebreider dan te doen gebruikelijk. In de reactie vanuit het MT zal dan ook alleen worden ingegaan op de gedane aanbevelingen, zoals die zijn gegeven ter beantwoording van de centrale vraagstelling van het onderzoek: "In hoeverre heeft de gemeente Overbetuwe inzicht in de effectiviteit van de door haar verstrekte subsidies? En wat kan zij eventueel doen om dit te verbeteren?"

Algemeen

De op basis van het onderzoek getrokken conclusie dat de gemeente Overbetuwe slechts beperkt inzicht heeft in de effectiviteit van door haar verstrekte subsidies kan onderschreven worden, als inzicht in effectiviteit wordt opgevat als: inzicht hebben in de mate waarin de subsidies bijdragen aan de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Willen we dat inzicht hebben, dan zal echter eerst duidelijk moeten zijn welke doelen de gemeente wil bereiken. Ook deze op basis van het onderzoek getrokken conclusie wordt daarmee onderschreven.

Aanbevelingen

De aanbevelingen I tot en met III en VIII tot en met X zijn een logisch gevolg van de twee getrokken conclusies, als we spreken over het alomvattende beleidskader behorende bij het verstrekken van subsidies. De aanbevelingen IV tot en met VII zitten meer in de sfeer van de uitvoering van het subsidiebeleid. Hieronder zal aan de hand van deze tweedeling op de aanbevelingen worden ingegaan.

Beleidskader

In de gemeente geldt de Algemene subsidieverordening en de Algemene subsidieregeling. Deze verordening en regeling zijn vooral een zogeheten procedureverordening en -regeling. Dat wil zeggen dat hierin enkel en alleen de procedure tot verstrekken van subsidies wordt gegeven. In deze regelgeving wordt dus niet inhoudelijk op de vraag ingegaan: wanneer en met welk doel wordt er subsidie verstrekt? Daarvoor zal er een specifieke subsidieregeling opgesteld moeten worden, zoals in sommige gevallen ook is gebeurd, of zullen er beleidskaders moeten worden vastgesteld door de gemeenteraad aan de hand waarvan het college dan een specifieke subsidieregeling vast kan stellen. In dit verband is artikel 6, onder e. van de Algemene subsidieverordening van belang. Daarin is bepaald dat een subsidie kan worden geweigerd als de subsidieverstreking niet past binnen het beleid van de gemeente.

Qua algemeen beleid(skader) ligt er het nodige vast, denk aan het raads- en collegeprogramma en de verschillende programma's. Qua subsidiebeleidskader ligt er nog niets expliciet en door middel van een raadsbesluit formeel vast. De raad stelt wel de begroting vast, maar daarmee zijn alleen de bedragen, niet de doelstellingen van het subsidiebeleid gegeven. Het MT onderschrijft in deze zin de aanbevelingen I t/m III en VIII t/m X, wat eigenlijk neerkomt op de (beleids)cyclus van 'plan-do-check-act' en het invulling geven aan deze cyclus.

Het MT voelt er daarbij niet voor om een apart subsidiebeleidskader op te stellen, zeker niet als daarmee een fundamentele discussie wordt aangezwengeld. Het zou beter zijn als de gemeenteraad zich, al dan niet op voorstel van het college, de vraag zou stellen: welke (beleids)doelstellingen willen wij door middel van het instrument subsidieverstrekking op de verschillende (beleids)velden bereiken? Als met die vraag aan de slag wordt gegaan, dan ontstaat er namelijk als vanzelf een visie op subsidie.

Bij het beantwoorden van deze vraag moet het werkveld zeker worden betrokken. Niet alleen vanwege de koppeling tussen beleid en subsidies, maar ook omdat de instellingen dan al vanaf het voortraject duidelijk gemaakt kan worden met welk doel de subsidie aan hen wordt verstrekt.

Ook zal bij het beantwoorden van deze vraag het onderscheid tussen het instrument van subsidies en het instrument van inkopen/ aanbesteden meegenomen moeten worden. Dit kan van belang zijn bij de vraag in hoeverre de gemeente wil sturen op resultaat c.q. effect en, afhankelijk van het gebruikte instrument, de gemeente ook kan sturen hierop. Overigens wordt hierover in de loop van 2012 een visie opgesteld.

Uitvoering

De aanbevelingen IV tot en met VII betreffen duidelijk uitvoeringsaspecten en zouden, in die zin, opgepakt moeten worden door het college. Het college is immers uitvoerder, waar de raad de steller van de kaders, de controleur en de budgetgever is. In die zin onderschrijft het MT al deze vier aanbevelingen, mede ook omdat hiermee meer sturing en beheersing kan worden gegeven aan de uitkomsten en resultaten van het subsidieproces.

Met name aanbeveling V, waar gerept wordt over beloning van de inzet die getoond is (of beloning op basis van geleverde prestaties), is een interessante. Het kan heel wel zijn dat de gemeente hiermee meer zaken kan bereiken (effectiviteit!), die mogelijk in het geheel niet bereikt zouden worden als alleen op basis van geleverde prestaties zou worden beloond.

Bij deze aanbevelingen wordt nog wel het 4-ogen-principe gemist, waarmee wordt bedoeld dat de subsidievaststeller een ander (persoon) is dan de subsidieverlener. Dit houdt dus in functiescheiding, wat borg staat voor een verlenings- en vaststellingsfase waar onder meer continue monitoring van proces en van outcome aan de orde zal zijn.

Registratienummer : 12INT02051
Auteur : K.A. Dijkema
Datum : 13 augustus 2012
Onderwerp : Uitkomsten collegeonderzoek naar het inzicht in de effectiviteit van subsidies