

### Inleiding

Op 19 april 2010 besprak de gemeenteraad de rekenkamerbrief "Subsidiebeleid: een pleidooi voor een kwantumsprong" en de schriftelijke reactie van het college daarop. Deze discussie leidde destijds tot het volgende, tweeledige besluit.

1. *Het College opdracht te geven om:*
  - a. *Voor de zomer op basis van de in 'Stappen voorwaarts...' gedane aanbevelingen - mede in aanmerking nemend de bevindingen en aanbevelingen van de Rekenkamer - een plan van aanpak op te stellen voor een integrale en kwalitatieve verbeteringsslag van beleids(kader)nota's, programma's van eisen, het subsidieproces als zodanig en de verantwoording door en communicatie met de instellingen.*
  - b. *In dit plan van aanpak nadrukkelijk een voorstel te doen voor de invulling van zowel de kaderstellende als controlerende rol van de Raad in het subsidieproces.*
  - c. *In het plan van aanpak ook aandacht te geven aan de wijze waarop de publieke verantwoording rondom subsidies vorm gegeven zal worden.*
2. *Op basis van het plan van aanpak en zo snel als mogelijk, een discussie te voeren binnen de commissie Modern Bestuur over de wijze waarop zowel de kaderstellende als controlerende rol nader ingevuld kunnen worden. In deze discussie ook de wijze waarop dit georganiseerd kan worden, bijvoorbeeld in de vorm van een raads werkgroep, te betrekken.*

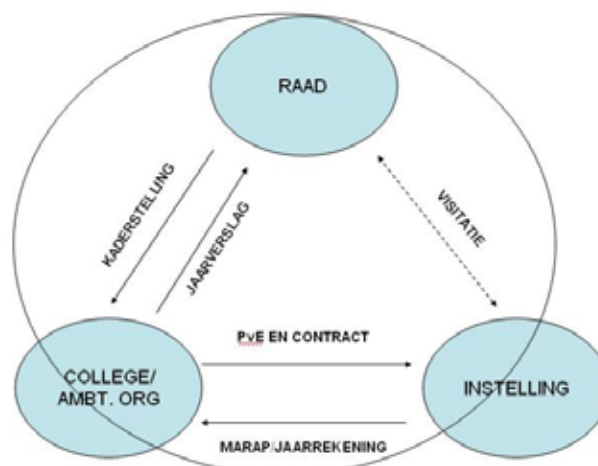
In deze nota presenteren wij het gevraagde plan van aanpak. Daarbij ligt het accent op het in het raadsbesluit onder a. genoemde kwalitatieve verbeteringslag.

### Visie op het subsidieproces

Subsidieverstrekking is geen doel op zich. Het is een middel om vorm en inhoud te geven aan de realisatie van het gewenste beleid binnen de gemeente Tilburg. Daarbij gaat het om publieke taken die derden uitvoeren met de inzet van publiek geld. Deze middelen moeten zo verantwoord, efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet.

Het uitvoeren van het subsidieproces (van kadernota's via programma's van eisen, subsidiecontracten, marap's, jaarrekeningen tot de verantwoording aan de raad) is geen enkelvoudig technocratisch proces. Het is vooral een proces van nauwe samenwerking tussen enerzijds raad en college en anderzijds college en instellingen/burgers. Daarnaast is er ook nog een rechtstreekse lijn tussen raadsleden en instellingen. Het doel van het totale subsidieproces is: "het verder ontwikkelen van de stad". Zoals we in het coalitieakkoord al hebben aangegeven is de ontwikkeling van de stad geen taak van de gemeente alleen. Het realiseren van beleid is onmogelijk zonder een goede en doelgerichte samenwerking met partners in de stad en het ontwikkelen van een gezamenlijk gedragen visie op de stad.

Dit hele proces is als volgt schematisch weer te geven.



Figuur 1.

Kernbegrip in dit proces is "vertrouwen"; vertrouwen in elkaar bij de realisatie van het gemeenschappelijk belang. Tegelijkertijd hebben de betrokken partijen deels verschillende belangen. Het is daarom ook essentieel om door middel van duidelijke afspraken en adequate controle de inzet van publieke middelen te volgen.

We zien ons voor de opgave gesteld om de balans te vinden tussen adequate sturing en verantwoordingsplicht enerzijds en het beperken van de regeldruk anderzijds. Het verbeteren van dit proces vraagt van de gemeentelijke organisatie en van het bestuur een aanzienlijke inspanning in termen van tijd, mensen en middelen.

#### Kaderstelling en verantwoording

Door de dualisering van het gemeentebestuur zijn de posities van raad en college ontvlecht. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de gemeenteraad zo meer ruimte krijgt om invulling te geven aan zijn volksvertegenwoordigende en controlerende functie. Om de controlerende functie goed in te vullen is het nodig dat de raad vooraf duidelijke kaders stelt. Kaders die voor het college richtinggevend zijn en die de basis vormen voor de verantwoording aan de raad.

Een heel belangrijk kaderstellend instrument is de jaarlijks terugkerende programmabegroting met daarin de diverse ambities per programma. Hierin wordt antwoord gegeven op de vragen: "wat willen wij bereiken", "wat gaan wij daarvoor doen" alsmede "wat mag het gaan kosten". Stond in het verleden laatstgenoemde vraag centraal, nu is dit vooral "wat willen we bereiken". De raad moet duidelijk aangeven wat hij het komende jaar gerealiseerd wil zien. Door hierbij duidelijke kaders te stellen, worden grenzen gesteld aan de uitvoering.

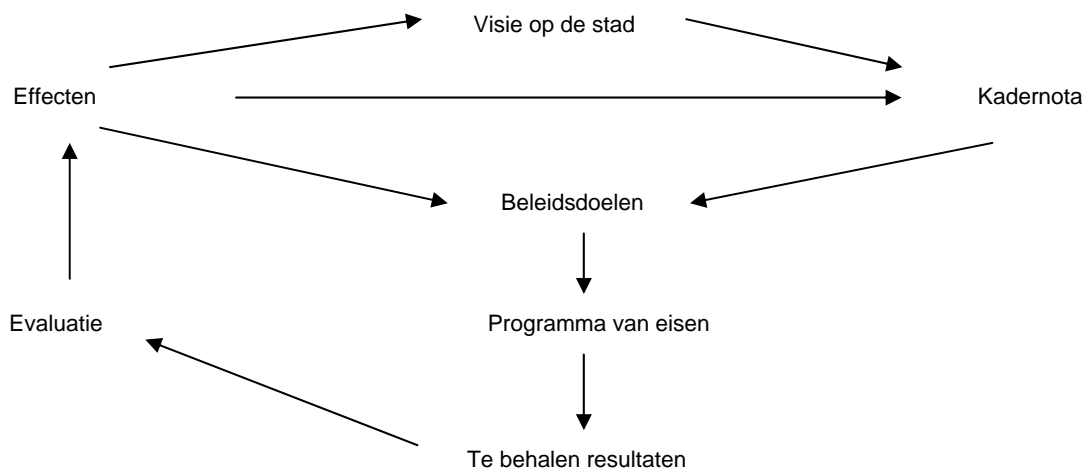
Door het scherp en zo veel mogelijk SMART benoemen van de effecten heeft de raad invloed op het scherper stellen van de beleidsdoelen en daardoor indirect op de daaruit voortvloeiende programma van eisen voor het betreffende beleidsveld. Niet alle kadernota's leiden tot het verlenen van subsidie. Zo leidt bijvoorbeeld de nota "Hoofdlijnen economisch beleid" niet en de nota "Beleidskaders WMO" wel tot subsidieverlening.

Wat subsidie is staat gedefinieerd in de Algemene wet bestuursrecht. Het gaat daarbij vooral om diensten van openbaar belang die uitgevoerd worden door derden in plaats van door de gemeente zelf. Een aantal publieke taken vloeien voort uit wetgeving. Is dit niet het geval, dan moet men de publieke taken in een alsnog te nemen besluit formuleren. Als gemeente kunnen we de publieke taken in bijvoorbeeld een verordening, een collegebesluit of een te verlenen vergunning vastleggen.

#### De uitvoering primaat van het college

De uitvoering ("hoe vraag") is een primaat van het college. Het gaat dan om de uitvoering van het gemeentelijk beleid. Het gaat dan om het administratieve subsidieproces, het opstellen van programma's van eisen, het beoordelen van subsidieverzoeken, het opstellen van subsidiecontracten en de verantwoording van de instellingen. In het programma van eisen proberen we zo veel mogelijke de door de raad vastgestelde beleidsdoelen SMART te vertalen naar concrete en meetbare resultaten. Om de uitvoering in goede banen te leiden stelt het college nadere regels op. Over de uitvoering dient het college tussentijds en na afloop verantwoording af te leggen op basis waarvan de raad controleert. De uitkomst van deze controle leidt zonedig tot een bijstelling van de kaders.

Schematisch is het proces van Visie op de stad, via kadernota, beleidsdoelen, programma van eisen naar uitvoering en evaluatie als volgt weer te geven.



Figuur 2.

### Subsidieonderzoeken

Het subsidieproces zoals weergegeven in figuur 1. is met uitzondering van het onderwerp "visitatie" onderwerp geweest van het ambtelijk onderzoek en het vervolgonderzoek van de Rekenkamer. Beide onderzoeken leverden de nodige aanbevelingen op. Met name de aanbevelingen uit het ambtelijk onderzoeksrapport "Stappen voorwaarts..." zijn voor de Rekenkamer aanleiding geweest om de raad te adviseren het college een plan van aanpak te laten opstellen op basis van deze aanbevelingen. Voor de volledigheid treft u een bundeling van deze aanbevelingen aan in bijlage 1. De aanbevelingen van de rekenkamer zijn verwoord in het raadsbesluit van 19 april 2010.

De belangrijkste gemeenschappelijke conclusies uit de beide onderzoeken zijn:

1. dat het ontbreekt aan door de raad vastgestelde beleidskaders die voldoen aan de eisen van actualiteit, concreetheid en meetbaarheid, en die als basis kunnen dienen voor programma's van eisen
2. dat een heldere relatie ontbreekt tussen beleids(kader)nota's enerzijds en programmabegroting anderzijds
3. dat de huidige programma's van eisen niet of nauwelijks zijn afgestemd op beleidskaders en programmabegroting
4. dat instellingen weliswaar veel aandacht besteden aan de verantwoording, echter de verantwoordingen (marap's en jaarrekeningen) sluiten onvoldoende aan op de PvE en subsidiecontracten. De inhoudelijke beoordeling lijkt tamelijk oppervlakkig te gebeuren. Verantwoordingen zijn niet of nauwelijks resultaatgericht
5. evaluatie van programma's van eisen en beleidsterreinen vindt nauwelijks plaats.

Naar aanleiding van het advies van de Rekenkamer heeft de raad het college opdracht gegeven om met een plan van aanpak te komen ter verbetering van het subsidiebeleid op alle onderdelen.

In deze nota presenteren we dit plan van aanpak. We gaan in dit plan van aanpak nog niet in op de relatie tussen raad en maatschappelijke instellingen en een eventuele toepassing van het instrument visitatie. De raad zal daarin zelf een standpunt moeten bepalen hoe dit instrument past binnen de controlerende taak van de raad en welke inzet en deskundigheid dit instrument vraagt van de raad en de instellingen.

### Totstandkoming van het plan van aanpak

Het ambtelijk onderzoeksrapport bevat 54 aanbevelingen (zie bijlage 1). Zoals u in het plan van aanpak kunt zien, hebben we niet gekozen om de aanbevelingen punt voor punt te behandelen en op iedere aanbeveling aan actiepunten te schrijven. Wel hebben we gekozen om de actiepunten procesmatig te ordenen en binnen dat proces om te zetten in te bereiken resultaten. In het plan van aanpak ontbreekt nog de tijdstabel en een overzicht wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. De reden hiervan is dat het college eerst de discussie over de gekozen koers met de commissie wil voeren. Afhankelijk hiervan en het gewenste ambitieniveau voorzien wij het plan van aanpak van een tijdsplanning.

## Plan van aanpak

Het plan van aanpak is opgebouwd uit de volgende stappen. Het volledige plan van aanpak is bijgevoegd.

1. Kaderstelling
  - a. Invullen programmastructuur raadsperiode 2010-2014
  - b. Actualiseren van kadernota's in samenhang met programmastructuur
  - c. Kadernota's stellen m.b.t. kadernota's
  - d. Actualiseren van de relatie tussen beleidsdoelen in de kadernota's en programmabegroting/-verantwoording
  - e. Opstellen beleidskader subsidieverlening (hangt samen met punt 6. aanpassing subsidieverordening)
2. Programma van Eisen
  - a. Aanpassen/aanscherpen procedure opstellen PvE
  - b. Aanpassen format PvE
3. Subsidieaanvraag en subsidiecontract
  - a. Sturen op kwaliteitsverbetering
4. Verantwoording
  - a. Met betrekking tot verantwoording van het college naar de raad
    - i. Heroverweging verantwoording aan de raad
    - ii. Verantwoording naar de burgers
  - b. Met betrekking tot de verantwoording van de instelling naar het college
    - i. Aanpassen inhoudelijke- en financiële verantwoording van de instellingen
    - ii. Verbeteren van het ambtelijk overleg met de instellingen
5. Subsidieproces
  - a. Opstellen handleiding meervoudige subsidieprocedure
  - b. Verbetering standaarddocumenten
  - c. Herformulering gestelde servicenormen
  - d. Eenduidig werken binnen de dienst/gemeentelijke diensten
6. Aanpassing Subsidieverordening (hangt samen met 1.e. opstellen beleidskader subsidieverlening)
7. Prioriteitstelling en verantwoording

Wat is er tot nu toe ondernomen?

Naar aanleiding van het onderzoeksrapport "Stappen voorwaarts..." zijn wij, vooruitlopend op de definitieve besluitvorming over het rekenkamerrapport, gestart met de volgende activiteiten:

1. Een onderzoek naar de mogelijkheden om het proces van subsidieverlening te optimaliseren en het inzicht in de kostprijsstructuur te vergroten. Onderzoek wordt uitgevoerd door Beerenschot. De onderzoeksresultaten zijn medio juli 2010 bekend;
2. Het opstellen van een nieuwe subsidieverordening;
3. Het formuleren van een ambtelijk standpunt over "vermogensvorming" gesubsidieerde instellingen;
4. Een project om te komen tot een integrale kostprijs/kostprijsmethodiek gesubsidieerde activiteiten in het kader van het stedelijk Kompas. Dit gebeurt in samenwerking met de centrum gemeenten voor Maatschappelijke opvang in Brabant;
5. Een onderzoek of een risico-instrument een bijdrage kan leveren aan ondermeer het verbeteren van financieel toezicht op gesubsidieerde instellingen;
6. Een onderzoek naar het optimaliseren van het interne administratieve proces van subsidieverlening.

## Nadere uitwerking en haalbaarheid

Zoals al eerder is aangegeven zien we ons voor de opgave gesteld om de balans te vinden tussen adequate sturing en verantwoording enerzijds en het beperken van de regeldruk anderzijds. Om die reden zullen we ook in de verschillende fases van de uitvoering van het plan van aanpak overleg plegen met de maatschappelijke organisaties. Zij ervaren immers in de praktijk de effecten van de veranderde uitvoering van het subsidiebeleid.

Wij zijn van mening dat we met dit plan van aanpak tegemoet komen aan de wensen van de raad voor een integrale en kwalitatieve verbetering van het subsidieproces. Realisatie van het plan is evenwel een proces van lange adem. Er wordt immers veel meer gevraagd dan een mechanische invoering van een nieuwe structuur. Het formuleren en vernieuwen van kaders, het vertalen van maatschappelijke effecten in meetbare doelen en het uitvoeren van gerichte periodieke evaluaties zijn complexe processen die een grote inspanning vragen van zowel de ambtelijke organisatie als de maatschappelijke instellingen. Tegelijkertijd is voor de komende jaren voor alle betrokken partijen een terugloop in beschikbare middelen te verwachten.

Het is daarom van groot belang om naast de principiële uitspraak over de koers van het plan van aanpak hierin ook prioriteiten aan te brengen. Het college vraagt de raadscommissie om hierover bij de bespreking van het plan van aanpak een uitspraak te doen.

#### Financiën

Eventuele financiële consequenties kunnen pas in beeld gebracht worden bij de uitwerking van de prioriteiten.

#### Besluit

1. Het college neemt het ontwerpbesluit om het plan van aanpak Subsidiebeleid vast te stellen.

#### Het college besluit

2. het onder 1 genoemde ontwerpbesluit via een raadsnotitie toe te zenden aan de raad met het verzoek haar wensen en zienswijze kenbaar te maken aan het college;
3. een definitief besluit te nemen aan de hand van de terugkoppeling van de bespreking in de commissie zowel over het plan van aanpak als de door raadscommissie aangegeven prioritering.

## PLAN VAN AANPAK

nr	Onderwerp	Te bereiken resultaten
1	<b>Kaderstelling</b>	
	Invullen raadsprogramma's voor de raadsperiode 2010-2014	Raadsprogramma voor de raadsperiode 2010-2014
	Jaarlijkse actualisering van kadernota's via begroting en verantwoording	afspraken m.b.t. het actualiseren van de kadernota's. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een overzicht van de huidige kadernota's</li> <li>2. Een overzicht van kadernota's die geactualiseerd worden</li> <li>3. Een overzicht van kadernota's die vervallen</li> <li>4. Overzicht van beleidsterreinen waar geen kadernota('s) voor aanwezig is (zijn) en waarvoor alsnog een kadernota wordt gemaakt.</li> </ol>
	Kaders stellen m.b.t. kadernota's	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afspraken met betrekking tot de looptijd van kadernota's.</li> <li>2. Afspraken over wanneer en hoe kadernota's geactualiseerd worden op nieuwe ontwikkelingen, nieuwe beleidsvoornemens en `majeure` projecten.</li> <li>3. De wijze waarop en de intensiteit waarin het instrument evaluatie wordt ingezet.</li> <li>4. Actueel/smart en meetbaar geformuleerde doelen.</li> </ol>
	Jaarlijks actualiseren van de relatie tussen beleidsdoelen in de kadernota's en programmabegroting/-verantwoording	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samenhang tussen doelen in de programmabegroting en kadernota's.</li> </ol>
	Opstellen beleidskader subsidies (Hangt samen met de wijziging subsidieverordening)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afspraken over welke activiteiten voor subsidie in aanmerking komen.</li> <li>2. Afspraken waar sturing en de mate van sturing op subsidie van afhankelijk is (inhoud of hoogte van het subsidiebedrag)</li> <li>3. Afspraken wanneer we wel/niet PvE opstellen( wanneer wel of niet beleidsmatig vooraf sturen).</li> <li>4. Afspraken met betrekking tot de te hanteren subsidievorm (budget, waardering, stelpost en incidenteel)</li> <li>5. Richtlijnen met betrekking tot de aanvraag en de inhoudelijke en/of financiële verantwoording van de subsidieontvanger</li> <li>6. Afspraken over hoe we omgaan met eigen vermogen.</li> </ol>
2	<b>Programma van eisen</b>	
	Aanpassen/aanscherpen procedure opstellen PvE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een programma van eisen dat gebaseerd is op de doelstellingen uit kadernota's en programmabegroting en meer resultaatgericht is geschreven</li> <li>2. Bij het ontbreken van beleidskaders kaders opstellen en voorleggen aan raadscommissie/raad waarna de na te streven doelen opgenomen worden in de programmabegroting</li> </ol>

nr	Onderwerp	Te bereiken resultaten
		3. Afspraken m.b.t. het inzetten van evaluatie bij het opstellen van nieuwe PvE 4. Programma's opgesteld op beleidsniveau (vraag- en probleemgericht) i.p.v. op instellingsniveau 5. Standpunt van het college met betrekking tot de rol van de programmamanger(s) bij het opstellen van PvE 6. Nieuw format waarin duidelijk zichtbaar is: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wat de samenhang tussen PvE en vastgestelde beleidsdoelen is</li> <li>b. Wat de bijdrage is van externe deskundige uit de stad aan het PvE</li> <li>c. Wat de integrale samenhang is tussen andere beleidsterreinen en PvE</li> <li>d. Dat resultaten/producten/diensten daar waar mogelijk is smart geformuleerd zijn</li> <li>e. Wat het resultaten van de evaluatie is en de daaruit voortvloeiende bijstelling(en)</li> <li>f. Op welke wijze de doelmatigheid wordt gemeten</li> <li>g. Op welke wijze de instelling moet verantwoorden m.b.t.               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Inhoudelijk en/of financieel</li> <li>ii. Marap</li> <li>iii. Eindejaarsbericht</li> <li>iv. Publiek</li> </ol> </li> </ol> 7. Het opstellen van het PvE start zodanig dat het gehele proces leidt tot een subsidieverlening voor 1 januari van het subsidiejaar.
3	<b>Subsidieaanvraag en -contract</b>  Sturen op kwaliteitsverbetering	1. Een adequaat contract dat: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Te behalen resultaten en maatschappelijke effecten bevat die daar waar mogelijk concreet, smart en meetbaar zijn geformuleerd.</li> <li>b. Afspraken bevat met betrekking tot verantwoording</li> </ol> 2. Een adequate toelichting in de collegenota die laat zien: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wat de overwegingen zijn om met de contractafspraken af te wijken van het PvE.</li> <li>b. Wat de onderhandelingen met de instelling hebben opgeleverd met betrekking tot de kostprijs</li> </ol> 3. Zorgvuldige vastlegging in het dossier van: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De Subsidieaanvraag en de onderhandelingen daarover.</li> <li>b. Gespreksverslagen van de onderhandelingen en de afspraken die gemaakt zijn</li> <li>c. Eventueel de bijgestelde subsidieaanvraag en de motivatie daarvan.</li> </ol> 4. Standpunt van het college over meerjarige contracten.
4	<b>Verantwoording</b>	
	A. Met betrekking tot de verantwoording college aan de raad	

nr	Onderwerp	Te bereiken resultaten
	Heroverweging verantwoording aan de raad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verantwoording aan de raad (m.b.t. marap en eindejaarsbericht) sluit aan bij de geformuleerde doelstellingen in de programmabegroting</li> <li>2. Onderzoek naar de mogelijkheid om web-based een actueel overzicht te maken per instelling/beleidsterrein van de subsidiebudgetten/prestatieafspraken/realisatie</li> </ol>
	Verantwoording naar burgers	Standpunt van het college m.b.t. de wijze waarop aan burgers wordt verantwoord.
	B. Met betrekking tot de verantwoording van de instelling aan het college	
	Aanpassen inhoudelijke- en financiële verantwoording van de instellingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De verantwoording is afgestemd op de subsidie afspraken wat betreft inhoud en financiën en bevat een overzicht van de behaalde resultaten en maatschappelijke effecten. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Marap</li> <li>b. Voorlopig eindverslag</li> <li>c. Inhoudelijk en financieel jaarverslag</li> </ol> </li> </ol>
	Inzichtelijk maken van de resultaten van het ambtelijk overleg met de instellingen	<p>In het dossier is schriftelijk vastgelegd wat er is gedaan met betrekking tot de gegevens uit:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Marap</li> <li>b. Voorlopig verslag</li> <li>c. Inhoudelijk- en financieel jaarverslag</li> <li>d. Tussentijdse gesprekken</li> </ol> <p>en tot welke contractbijstellingen deze gesprekken hebben geleid.</p>
<b>5</b>	<b>Subsidieproces</b>	
	Verbeteren van de uitvoering van de meervoudige subsidieprocedure	Herzien van de handleiding voor de meervoudige subsidieprocedure
	Verbetering standaarddocumenten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Juridisch juiste subsidiebeschikking en daarbij behorende subsidievoorwaarden(contract)</li> <li>2. Nieuw format voor de halfjaarlijkse verantwoording dat inzicht geeft in de behaalde resultaten en maatschappelijke effecten en dat aansluit bij de verantwoording van de programmadoelen.</li> <li>3. Nieuw format voor het voorlopig verslag eind januari dat aansluit bij de programmaverantwoording</li> <li>4. Herzien van het inhoudelijk- en financieel jaarverslag van de instellingen zodat deze verantwoording beter aansluit bij de subsidieafspraken en de verantwoording van de doelen in de programmaverantwoording. Hierbij willen we tegelijkertijd rekening houden met het beperken van de regeldruk.</li> </ol>
	Heroverweging hoogte servicenorm en nieuw vast te stellen servicenorm.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicenorm voor het verlenen van subsidie</li> <li>2. Servicenorm voor het vaststellen van subsidie</li> </ol>
	Eenduidig werken binnen de dienst/gemeentebreed	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eenduidig gebruik van PvE</li> <li>2. Eenduidige wijze van subsidieverlening/vaststelling</li> </ol>



nr	Onderwerp	Te bereiken resultaten
		3. Eenduidig toepassen van de wijze van diverse verantwoordingsverplichtingen 4. Eenduidige controle van het inhoudelijk en financieel jaarverslag 5. Gemeentebreed gebruiken van het subsidiesysteem
6	<b>Aanpassing subsidieverordening</b>	
	Aanpassen van de subsidieverordening en de daarbij behorende richtlijnen	Op basis van het VNG voorstel "Subsidie zonder moeite" in het kader van het project "Minder regels Meer service" en de kaderstelling door de raad passen we de subsidieverordening aan aan de actualiteit. In het voorstel wordt uitgewerkt <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herijking/heroverweging van de subsidiecategories</li> <li>2. Rapportage-/verantwoordingsverplichtingen van de instellingen</li> <li>3. Termijn van indienen jaarrekening en accountantsverklaring</li> <li>4. Bijstellingen van de contractafspraken bij meerjarensubsidie</li> <li>5. Hoe we omgaan met de vermogenspositie van instellingen</li> </ol>
7	<b>Prioriteitstelling en voortgangsbewaking</b>	
	Het uitwerken van de prioriteiten naar aanleiding van de wensen en zienswijze van de raadscommissie en de verantwoording daarvan.	Naar aanleiding van de wensen en zienswijze van de raadscommissie stelt het college het definitieve plan van aanpak en de prioriteitstelling vast. Jaarlijks neemt het college de prioriteitstelling op in de programmabegroting en rapporteert over de voortgang in het programmaverantwoording.

BIJLAGE 1

	Aanbeveling vanuit 'Stappen voorwaarts...'	rapport
<b>Kaderstellend</b>		
1	Geef bij elke nieuwe kadernota aan in hoeverre vigerende beleidsdoelen nog actueel zijn, en zo niet: stel dan SMART geformuleerde doelen vast.	Blz 22
2	Bespreek de belangrijkste PvE voor vaststelling met de raadscommissie. Voor de raad is het PvE het meest belangrijke aangrijpingspunt voor sturing. Wil bespreking in een raadscommissie materieel nog zin hebben, is het wenselijk dat raadsleden tevoren aangeven dat ze een specifiek PvE willen bespreken. Daartoe zou het college n.a.v de programmabegroting kunnen melden welke PvE's er in het nieuwe jaar aan komen, waarna de raadscommissie kan besluiten om één of meerdere PvE's t.z.t. te gaan bespreken. Hiervoor zou dan een voorhangprocedure kunnen gelden. De niet aangemelde PvE's hoeven dan alleen nog ter kennisname naar de commissie te worden gestuurd.	blz 36
3	Informeër raadsleden over hun positie in het subsidieproces. Dit kan in de vorm van een voorlichting.	blz 64
4	Onderzoek de verschillende mogelijkheden om de betrokkenheid van de raad te verbeteren	blz 64
<b>Programma's van eisen/ contracten</b>		
5	Zie er beter op toe dat alle (grote) subsidies waarop de gemeente inhoudelijk wil sturen, worden verstrekt in de vorm van budgetsubsidies op basis van een programma van eisen.	blz 20
6	Formuleer alsnog beleidsdoelen voor beleidsvelden waar sturing via budgetsubsidies aan de orde is.	Blz 22
7	Ga bij elk nieuw offerteprocess consequent na of men de vraag van de burgers voldoende in beeld heeft c.q. de aangekaarte problematiek voldoende grondig heeft geanalyseerd. Daartoe kan het bijeen brengen van personen en disciplines met een verschillende kijk op de problematiek erg zinvol zijn, evenals het periodiek houden van markt- en behoefteonderzoek	blz 23
8	Maak de beschrijving van het gemeentelijk beleid meer expliciet door naast de belangrijkste uitgangspunten uit actuele beleidsnota' ook de SMART doelstellingen (met de concrete meerjarige ambities) uit de programmabegroting te noemen.	blz 24
9	Geef programmamanagers een expliciete inhoudelijke rol in het proces rondom het opstellen van een programma van eisen. Dit om de kloof te dichten tussen de programmabegroting en programma's van eisen (PvE 'toetsen' aan programmadoelstellingen).	blz 24
10	Neem in programma's van eisen meer SMART geformuleerde resultaten op, die afgeleid zijn van SMART geformuleerde doelen.	blz 28
11	Richt PvE's minder exclusief in op het werkgebied van bestaande instellingen; maak ze integraler aan de hand van de vraag- en probleemanalyse. Benut PvE's om vanuit verschillende disciplines (bijvoorbeeld veiligheid, zorg & welzijn, onderwijs & jeugd) een integrale vraag aan een (of meer) instellingen in de stad voor te leggen.	blz 31
12	Beoordeel voor nieuwe PvE's of het zinvol is daarin een flexibele ruimte te formuleren, om daarmee flexibeler in te kunnen spelen op onverwachte omstandigheden.	blz 31
13	Laat de intentie los om 90% meerjarige budgetsubsidies te bereiken; laat de vraag of een meerjarig subsidie op zijn plaats is per PvE afhangen van een aantal factoren (wens van de instelling voor verzekering continuïteit versus gewenste flexibiliteit van gemeentewege, beleidsturbulentie, (on)duidelijkheid over de scherpste in de prijs-/kwantiteit-/kwaliteits- afspraken en ontwikkelingen op rijksniveau).	blz 31
14	Bezie in hoeverre je financiële prikkels in de budgetsubsidies kunt inbouwen, om de samenwerking in de keten door de gemeente te stimuleren.	Blz 31
15	Zorg ervoor dat programma's van eisen uiterlijk in januari van het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar worden vastgesteld. Het management moet daar nadrukkelijker op sturen.	Blz 33
16	De programmamanagers zouden zich meer moeten bemoeien met de totstandkoming van de PvE's, daar waar deze een belangrijke invulling geven aan het programma.	blz 36

- 17 Train beleidsmedewerkers regelmatig in met name het afleiden van resultaten uit het beleid, en het vervolgens verSMARTen daarvan. De mogelijkheden die het TRILL systeem daarvoor biedt zijn nog onvoldoende bekend (resultatencatalogus). blz 36
- 18 Betrek wethouders al in de startfase van het ontwikkelen van PvE's; dan kunnen zij sturing geven aan vragen als: meer- of enkelvoudig offereren, welke beleidsthema's moeten meer aandacht krijgen, wat verwacht men niet meer van de instelling, welke resultaten zijn het belangrijkste om te bereiken? blz 36
- 19 Het is wenselijk dat beleidsmedewerkers meer in teamverband aan PvE's werken. En dat nieuwe medewerkers goed geleerd wordt hoe met PvE's om te gaan. Blz 36
- 20 Geef bij de besluitvorming aan in hoeverre een activiteitenplan afwijkt van het PvE (dit zou een verplichting voor de instelling moeten zijn) en in welke mate het concept-subsidiecontract dat aan het college wordt voorgelegd afwijkt van het PvE (verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerker). Dit ten behoeve van een transparante besluitvorming. blz 46
- 21 Besteed meer aandacht in de subsidiecontracten aan het maken van concrete resultaatafspraken bij de aangeboden producten en diensten. blz 49
- 22 Zet de beste mensen in op de zwaarste programma's van eisen. blz 64
- Verantwoording**
- 23 Overweeg om de managementrapportage te beperken tot een afwijkingenrapportage. blz 52
- 24 Laat beleidsmedewerker vaker een werkbezoek afleggen aan de instellingen (meelopen op de 'werkvloer'), dit om (meer) voeling te houden met hetgeen de instelling presteert. blz 52
- 25 Geef meer aandacht aan de vraag naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidie. Het antwoord op deze vraag levert input op voor het beleid en het daarop gebaseerde nieuwe PvE. blz 55
- 26 Maak meer gebruik van de mogelijkheid van afrekenen. Dit kan echter alleen wanneer 'aan de voorkant' een goede integrale (reële) kostprijs wordt afgesproken wordt. Betrokkenheid van team ISK in een vroeg stadium is daarbij van belang blz 57
- 27 Houd een web-based actueel overzicht bij van subsidiebudgetten voor en prestatieafspraken met instellingen (zowel over de subsidies als m.b.t. overige 'inkoop' van diensten), dat door eenieder te raadplegen is. blz 58
- 28 Maak binnen het subsidietraject meer gebruik van evaluatieonderzoeken, visitaties en doorlichtingen. Dit om de regelkring te sluiten en om instellingen 'scherp' te houden. blz 59
- Subsidieproces**
- 29 Optimaliseer het geautomatiseerd informatiesysteem, zodat gemeentebreed inzicht ontstaat in de verstrekte subsidies qua totaal bedrag als soort. Blz 20
30. Maak een handleiding voor het werken met meervoudige offerteprocedures, waarin alle relevante items worden beschreven en van voorbeelden/formats worden voorzien: de verschillende offertevormen met hun voor- en nadelen, de bekendmaking, de procedure, de mogelijke uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen, de mogelijke gunningscriteria en de wijze van gunning. blz 42
31. Zorg voor een zodanig traject bij een meervoudige offerteprocedure dat de gunning tijdig (bijv. uiterlijk juni t-1) plaats kan vinden zodat er sprake is van een redelijke termijn dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van het al dan niet krijgen van een budgetsubsidie in het komende subsidiejaar blz 42
32. Zorg er voor dat de te verlenen budgetsubsidie (en daarmee ook het subsidiecontract) vrij mechanisch afgeleid kan worden uit de gegunde offerte. blz 42
33. Pleeg altijd een juridische check t.a.v. de gunningsbesluiten en de nazorg ervan. blz 42
34. Indien er sprake is van een zich nog te ontwikkelen object van de offerteprocedure (zoals een verbouwing van een pand, of een visie op een deelaspect van het programma van eisen), maak deze ontwikkeling eerst af vooraleer over te gaan tot een meervoudige offerteprocedure blz 42
35. Heropen de discussie over de voor- en nadelen van meervoudige offerteprocedures. Door de voordelen beter te benutten en mogelijke nadelen te voorkomen, zou de gemeente in meer gevallen over kunnen gaan tot meervoudige offertes, al dan niet in combinatie met integrale PvE's (dus niet op instellingsniveau). blz 44

- 36. Bezie in hoeverre je de TRILL-systematiek, m.n. het gebruik van het TRILL Dienstenboek, ook kunt toepassen voor meer instellingen dan allen de Twern. blz 46
- 37. Introduceer een servicenorm, waarbij in 90% van de gevallen de subsidiebeschikkingen begin december naar de instellingen zijn verstuurd. blz 50
- 38. Laat de beleidsmedewerkers bij het concipiëren van de subsidiebeschikking gebruik maken van een vooraf goedgekeurd format en laat in twijfelgevallen de beschikkingsbrief op juistheid en volledigheid toetsen. blz 50
- 39. Introduceer een servicenorm, waarbij de instelling in 100% van de gevallen binnen bijvoorbeeld 4 weken een (inhoudelijke) reactie van de gemeente ontvangt op de ingeleverde managementrapportage, mits deze compleet is. blz 52
- 40. Informeer alle betrokkenen bij het subsidietraject over de mogelijkheden tot bijstelling van productie-afspraken, zowel in een lopend subsidiejaar als bij meerjarensubsidies. blz 52
- 41. Verkort de doorlooptijd voor het vaststellen van de subsidie. Koppel het vaststellen van de subsidie los van de financiële analyse. blz 54
- 42. Introduceer een servicenorm waarbij in 90% van de gevallen binnen acht weken nadat een (complete) jaarverantwoording is ingeleverd de gemeente de subsidie vaststelt. blz 54
- 43. Pas functiescheiding strikter toe bij het vaststellen van de subsidie (geen formele betrokkenheid van de beleidsmedewerkers). blz 55
- 44. Verbeter de archivering van subsidiedocumenten. blz 60
- 45. Zorg ervoor dat het subsidiesysteem gemeentebreed wordt gebruikt. blz 60
- 46. Zorg ervoor dat de procesgang rondom subsidies verbetert; een mogelijkheid is om het toezicht op het proces sterker te organiseren, door deze bijv. meer bij het management danwel bij het team ISK te leggen. blz 64

#### Subsidieverordening

- 47. De subsidievorm 'incidentele subsidies' niet meer toepassen, tenzij deze expliciet valt onder de uitzondering van art. 4.23, lid 3, onder d Awb. blz 20
- 48. Heroverweeg het begrip waarderingssubsidies: zet die waarderingssubsidies waar de gemeente wel degelijk op wil sturen en/of substantieel qua grootte zijn, om naar een budgetsubsidie blz 20
- 49. Wijzig art. 14 van de Subsidieverordening in die zin dat alle MARAP-plichtige instellingen verplicht zijn om verslag uit te brengen – vooruitlopend op de jaarverantwoording – over de realisatie van de prestaties (aantallen en eventuele redenen voor afwijking). blz 50
- 50. Regel de 'bijstellingsbevoegdheid' bij de meerjarensubsidie in de Subsidieverordening. blz 52
- 51. Ga na of de termijnen van 1 april (indienen stukken bij gemeente) en 1 juli (aanleveren originele verklaring van de accountant) heroverwogen zou moeten worden. blz 53
- 52. Onderzoek de mogelijkheid en wenselijkheid van het (opnieuw) normeren van de financiële positie van de gesubsidieerde instelling. blz 58
- 53. Om de kwaliteit van het subsidieproces verder te verbeteren zou de juridische functie structureel moeten worden belegd. blz 64

#### Diverse

- 54. Gelet op het feit dat er in de gesubsidieerde sectoren in Tilburg maar weinig voorbeelden zijn, is het leerzaam ook de ervaringen (zowel in negatieve als positieve zin) van andere sectoren binnen de gemeente met aanbesteden van sociale voorzieningen (re-integratie, inburgering) en van andere gemeenten die veelvuldig marktwerking toepassen in de sociale sector hierbij te betrekken. blz 44
- 55. Ontwikkel een visie op de rolopvatting van de (beleids)ambtenaar in een subsidietraject. Dit kan bijvoorbeeld door middel van intervisie en besprekingen in afdelingsoverleggen. Door in teams met verschillende disciplines te werken (beleidsinhoudelijk, financieel, juridisch/procedureel) bevorder je tevens een gemeenschappelijke rolopvatting die evenwichtig en (meer) in balans is blz 64