

*DOELTREFFENDHEID EN  
DOELMATIGHEID VAN HET  
SUBSIDIEBELEID VAN DE  
GEMEENTE DANTUMADIEL*

December 2011

## Colofon

Dit rapport is opgesteld in opdracht en onder aansturing van Rekenkamercommissie Noordoost Fryslân door onderzoeks- en adviesbureau Partners en Pröpper. Onderzoekers: Mariëlle van Oosterhout en Rob Postelmans

Rekenkamercommissie Noordoost Fryslân kent de volgende samenstelling:

- dhr. E.A. Martens (voorzitter)
- dhr. W. de Boer (lid)
- mw. T. Ruiten (lid)
- dhr. P.J.A. Praat (secretaris)

## Inhoudsopgave

Deel I Kern .....	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 De subsidierelaties in één oogopslag.....	6
1.3 Conclusies.....	7
1.4 Aanbevelingen.....	12
Deel II Bevindingen .....	15
2 Doeltreffendheid .....	15
2.1 Prestaties.....	15
2.2 Subsidieafspraken .....	26
2.3 Beleidsdoelstellingen .....	38
3 Voorwaarden voor doelmatigheid.....	46
3.1 Het subsidiebeleid.....	46
3.2 Planning en control .....	52
Deel III Bijlagen .....	59
Bijlage 1 Onderzoeksopzet .....	59
Bijlage 2 Bronnenlijst en respondentenlijst .....	63

## Deel I Kern

### 1.1 Inleiding

#### Aanleiding

Rekenkamercommissie Noordoost Fryslân heeft onderzoek laten verrichten naar het subsidiebeleid in de gemeente Dantumadiel. Partners+Pröpper heeft dit onderzoek onder aansturing van de Rekenkamercommissie uitgevoerd. Met dit onderzoek wil de Rekenkamercommissie aan de gemeenteraad inzicht geven in de prestaties van gesubsidieerde organisaties om uitspraken te kunnen doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het subsidiebeleid van de gemeente.

#### Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op enkele grote subsidieverleningen, namelijk aan de Stichting Openbare bibliotheken Noordoost Fryslân (verder bibliotheek), de Stichting Streekmuziekschool De Wâldsang (verder muziekschool), de Stichting maatschappelijk werk Fryslân en Zorgcombinatie Interzorg (verder maatschappelijk werk).

Deze organisaties voeren belangrijke onderdelen van het gemeentelijk beleid uit. De aansturing en prestaties van deze organisaties kan tevens als schatter dienen voor de kwaliteit van de bredere subsidiepraktijk in de gemeente. De centrale vraag luidt als volgt:

*Welke prestaties leveren de gesubsidieerde instellingen, in hoeverre dragen deze prestaties bij aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen en wat zegt dit over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het subsidiebeleid van de gemeente?*

De methoden van onderzoek bestonden uit een analyse van schriftelijke stukken en interviews met sleutelpersonen binnen de gemeente, de bibliotheek, de muziekschool en het maatschappelijk werk. Het onderzoek richt zich primair op het subsidiejaar 2009. De volledige onderzoeksopzet inclusief de deelvragen is opgenomen in bijlage 1.

#### PRESTATIES VAN DE ORGANISATIES, SUBSIDIEAFSPRAKEN DOOR HET COLLEGE EN BELEIDSDOELEN VAN DE RAAD

Het onderzoek richt zich in eerste lijn op de prestaties van de gesubsidieerde organisaties. We gaan vervolgens na of deze prestaties voldoen aan de subsidieafspraken die met het college zijn gemaakt. Tot slot is van belang of de subsidieafspraken goed aansluiten op de beleidsdoelen die de raad met algemeen maatschappelijk werk, muziekonderwijs en bibliotheekwerk wil realiseren. *Evalueerbaarheid* en *resultaatgerichtheid* zijn daarbij de norm. Evalueerbaarheid van beleidsdoelen en subsidieafspraken is beoordeeld aan de hand van de toetspunten specifiek, meetbaar en tijdgebonden:

- |              |   |                                                               |
|--------------|---|---------------------------------------------------------------|
| Specifiek    | ⇒ | Waar hebben we het over?                                      |
| Meetbaar     | ⇒ | Concrete indicatoren voor doelbereiking.                      |
| Tijdgebonden | ⇒ | Doelen gehaald in 2009 (in plaats van 'ooit in de toekomst'). |

Resultaatgerichtheid heeft betrekking op de uitkomsten van de doelen en afspraken. Wat is het resultaat waar de raad zich op wil richten? Is dat een budget dat is uitgegeven zonder onderuitputting? Is dat een activiteit die werkelijk is uitgevoerd? Is dat het beleid dat goed is uitgevoerd? Of zijn dat de maatschappelijk effecten die door het beleid zijn bewerkstelligd?

#### **GEMEENTELIJKE KADERS VOOR SUBSIDIEVERLENING EN (TUSSENTIJDSE) CONTROLE PLUS VERANTWOORDING**

Het onderzoek richt vervolgens op het kader voor subsidieverstrekking waaronder de Algemene Subsidieverordening die door de raad is vastgesteld. De Algemene Subsidieverordening stelt de regels vast waarbinnen de subsidiecyclus plaats dient te vinden. Is dat kader helder, wordt het toegepast en bevat dit een afwegingskader voor de inzet van subsidies ten opzichte van 'zelf doen', of 'aanbesteden / inkopen'?

De gesubsidieerde organisaties verschaffen aan het college informatie over de realisatie van de subsidieafspraken. Het college stuurt indien nodig bij. Aan het einde van de subsidiecyclus legt het college politieke verantwoording af aan de raad. Voor beide gevallen is de norm dat de informatievoorziening tijdig en relevant is en dat deze aansluit bij de gemaakte afspraken of doelstellingen.

#### **Leeswijzer**

De rapportage is ingericht in drie delen. Het eerste deel, de kern, is zelfstandig leesbaar en bevat de conclusies en aanbevelingen. Deel II bevat de antwoorden op de onderzoeksvragen en biedt daarmee de bevindingen op basis waarvan de Rekenkamercommissie tot haar conclusies komt. Om de lezer te helpen bij het vinden van bevindingen voor de specifieke subsidierelaties gebruiken we in de kantlijn drie verschillende symbolen om aan te geven op welke subsidierelatie de tekst betrekking heeft. De symbolen zijn als volgt:



Bibliotheek



Muziekschool



Maatschappelijk werk

Deel III bevat de bijlagen.

## 1.2 De subsidierelaties in één oogopslag

Per subsidierelatie geven we in de onderstaande tabel een aantal kernindicatoren weer. Het gaat om het subsidiebedrag, de gerealiseerde prestaties, de kosten en de maatschappelijke effecten die met de subsidie worden beoogd.

Inzet en resultaten van subsidies in 2009						
Organisatie	Subsidie	Prestaties			Kosten	Doelbereiking
		bereik		per deelnemer		
<b>Bibliotheek</b>	€ 393.840	5.186 leden <sup>1</sup>  Openstelling van 3 vestigingen en 5 schoolmediatheken.	27% van het aantal inwoners	36 uitleningen per lid per jaar <sup>2</sup>	€ 75,94 per lid per jaar. <sup>3</sup>  € 2,09 per uitlening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toegankelijke en bereikbare voorzieningen.</li> <li>– Leesbevordering.</li> <li>– Bestrijding laaggeletterdheid en taalachterstand.</li> <li>– Spreiding literaire cultuur.</li> </ul>
<b>Muziekschool</b>	€ 226.508	365 leerlingen	1,9% van het aantal inwoners	13,3 lessen per leerling per jaar <sup>4</sup>	€ 620,57 per leerling per jaar. <sup>5</sup>  € 46,50 per lesuur. <sup>6</sup>	Muzikale vorming van bij voorkeur minderjarige personen.
<b>Maatschappelijk werk</b>	€ 252.888	2008: 177 cliënten <sup>7</sup> 2009: 188 cliënten	(o.b.v. 19.322 inwoners) minder dan 1%	aantal cliënten / 3.097 zorguren 2008: 17,5 uur 2009: 16,5 uur	2008: € 1429 2009: € 1345  (€ 81,66 per zorguur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid.</li> <li>– Mensen ondersteunen bij het oplossen van en omgaan met problemen en verstoringen in hun functioneren. Bijzondere doelgroepen: leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs en mensen met schuldenproblematiek.</li> </ul>

Tabel 1.1: belangrijke kenmerken van de subsidierelatie.

<sup>1</sup> Inclusief de schoolmediatheken.

<sup>2</sup> Totaal 188.006 uitleningen inclusief de schoolmediatheken.

<sup>3</sup> Verstrekte subsidie gedeeld door het aantal leden.

<sup>4</sup> Per week: 93 uur en 36 minuten. Dat zijn circa 4.867 lessen per jaar.

<sup>5</sup> Verstrekte subsidie gedeeld door het aantal leerlingen.

<sup>6</sup> Verstrekte subsidie gedeeld door het aantal lessen per jaar.

<sup>7</sup> Opgave Stichting maatschappelijk werk Fryslân

### 1.3 Conclusies

De conclusies ontlenen we in belangrijke mate aan het overzicht in tabel 1.1.

#### Doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverlening

De mate waarin een subsidie doelmatig en doeltreffend is, is afhankelijk van het doel dat het gemeentebestuur met de subsidie nastreeft.

- 1 De subsidie voor de bibliotheek is doeltreffend en doelmatig in het licht van de doelstelling: het in stand houden van een voor alle inwoners toegankelijke en bereikbare bibliotheekvoorziening.
  - a In 2009 ontvangt de bibliotheek € 393.840 gemeentelijke subsidie. De bibliotheek realiseert uitvoeringsprestaties die bijdragen aan het in stand houden van een toegankelijke en bereikbare bibliotheekvoorziening:
    - De bibliotheek heeft een groot bereik. Er zijn 5.186 leden in Dantumadiel. Dat zijn er 117 meer dan in 2008. Het gaat daarmee om een brede basisvoorziening waarvan 27% van de inwoners lid is.
    - Het aantal uitleningen neemt licht af tot 188.006. Dat is 2,4% minder dan in 2008. Landelijk is deze daling echter veel scherper, namelijk -9,3%.
    - Naast de openstelling van de drie bestaande vestigingen in Dantumadiel realiseert de bibliotheek vijf schoolmediatheken in samenwerking met het basisonderwijs. De schoolmediatheken zijn opgericht als een vervanging van de bibliobus.
    - In de jaarrekening 2009 wijst de bibliotheek ook op de uitbreiding van digitale diensten voor de leden, zoals thuisgebruik van databanken. Dit draagt bij aan de toegankelijkheid en bereikbaarheid van de collectie.
    - De tevredenheid van klanten over de bibliotheek is groot. Dat blijkt uit een klanttevredenheidsonderzoek van de bibliotheek.
    - De kosten per lid en per uitlening zijn lager dan het landelijk gemiddelde. We kunnen globale kengetallen ontlenen aan gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek.<sup>8</sup>
  - b De mate waarin de subsidie bijdraagt aan het realiseren van maatschappelijke effecten kan in onvoldoende mate worden vastgesteld. Zo is niet duidelijk in welke mate het bibliotheekwerk bijdraagt aan de bestrijding van laaggeletterdheid in Dantumadiel (omdat dergelijke effecten niet of nauwelijks te meten zijn).

---

<sup>8</sup> Het Centraal Bureau voor de Statistiek houdt enkele landelijk gegevens over de bibliotheken bij. Door de 'totale bijdragen en subsidies van gemeenten' te delen door het 'landelijk aantal leden' beschikken we over een globale indicator, namelijk € 110,78 per lid in 2009. De totale gemeentelijke bijdrage en subsidies gedeeld door het totaal aantal uitleningen in Nederland geeft een globale indicatie van de bijdrage en subsidie per uitlening: € 4,25 per uitlening in 2009.

- 2 De subsidie aan de muziekschool is doeltreffend en doelmatig in het licht van het realiseren van een hoogwaardige voorziening ten behoeve van een relatief kleine groep leerlingen. De subsidie is niet doeltreffend en doelmatig in termen van het bieden van een brede basisvoorziening voor een grote groep leerlingen.
  - a In 2009 ontvangt de muziekschool € 226.508 gemeentelijke subsidie. Daarmee realiseert de muziekschool iets meer dan 93 uren per week. Dat is conform de taakstelling.
    - In 2009 zijn er 365 leerlingen in Dantumadiel. Dat is bijna 10% meer dan in 2008.
    - De tevredenheid over de kwaliteit van het muziekonderwijs is groot. Dat blijkt uit een klanttevredenheidsonderzoek van de muziekschool. Zo voldoen de lessen bij 95,5% van de leerlingen in hoge of redelijke mate aan de verwachting.
    - Het bereik onder het totale aantal inwoners is zeer beperkt, namelijk 1,9% van de bevolking. Uitgaande van circa 4.900 jongeren onder de 20 jaar gaat het om circa 7% van de groep jongeren.
    - Door het beperkte bereik zijn de kosten per leerling relatief hoog. Per leerling bedraagt de subsidie € 620,57 per jaar.
  - b Op basis van de beschikbare gegevens kan in onvoldoende mate worden vastgesteld wat het maatschappelijk effect is in termen van muzikale vorming. Wel is wel duidelijk dat effecten beperkt blijven tot een relatief zeer kleine groep leerlingen in Dantumadiel.
- 3 De subsidie aan het maatschappelijk werk is doelmatig en doeltreffend in relatie tot de geleverde uitvoeringsprestaties (met name de gerealiseerde zorguren) maar is onbepaald in relatie tot de gerealiseerde maatschappelijke effecten (daar dergelijke effecten niet of nauwelijks te meten zijn).
  - a In 2009 ontvangt het maatschappelijk werk € 252.888 gemeentelijke subsidie. Daarmee realiseert het 3.097 zorguren voor inwoners van Dantumadiel (de taakstelling voor 2009 is 3.189 uren).
    - Over het aantal cliënten wordt niet gerapporteerd aan het gemeentebestuur. Tussen de gemeente en het maatschappelijk werk is overeengekomen om over het aantal zorguren te rapporteren. Wel wordt inzicht gegeven in het aantal nieuwe cliënten op jaarbasis (75 nieuwe cliënten in 2009). Het totale cliëntenbestand is echter groter.
    - De klanttevredenheid wordt door het maatschappelijk werk sinds 2009 gepeild tijdens afsluitende gesprekken met de cliënten. Dit gebeurt aan de hand van een evaluatieformulier. Er is geen rapportage over de klanttevredenheid beschikbaar. Het maatschappelijk werk geeft desgevraagd aan dat het merendeel van de cliënten tevreden is. Het gaat daarbij om aspecten als: ‘rustige en vriendelijke bejegening’, ‘goed luisteren door de professional’ en ‘stellen van de juiste vragen’.



- b De effecten van maatschappelijk werk treden in eerste instantie op bij de cliënten. De kwaliteit van hun leven en welbevinden neemt toe en dit straalt vervolgens uit naar de lokale samenleving. Cliënten worden bijvoorbeeld gezonder, minder depressief, vertonen minder risicovol gedrag, er is minder schoolverzuim of hun financiële problemen worden opgelost. De mate waarin deze effecten optreden bij cliënten kan echter op basis van het beschikbare materiaal niet worden beoordeeld.

### Lokale aansturing van regionale organisaties

De muziekschool biedt haar diensten aan voor vier gemeenten, de bibliotheek voor zeven gemeenten en de twee organisaties die het maatschappelijk werk uitvoeren voor achttien gemeenten. De lokale aansturing van regionale organisaties vraagt om proactieve sturing door het gemeentebestuur. Uit diverse onderzoeken naar subsidieverlening blijkt dat gemeenten daar nogal eens mee worstelen.<sup>9</sup> Dat kan de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidierelatie onder druk zetten wanneer grote gesubsidieerde organisaties:

- zelf beleid ontwikkelen en daarmee aanbodgerichte organisaties worden ('de organisatie bepaalt en de gemeente betaalt');
  - druk uitoefenen op gemeenten om beleid te harmoniseren met het argument op die manier kosten te besparen;
  - zich voornamelijk richten naar de keuzes van de grootste subsidieverleners (meestal de grootste gemeente) en weinig ruimte voor differentiatie bieden aan de andere deelnemende gemeenten;
  - onvoldoende verantwoording afleggen over de lokale besteding van de subsidie.
- 4 Het gemeentebestuur stuurt bij de subsidiëring van de drie organisaties vooral op het realiseren van bepaalde uitvoeringsprestaties.
- Het gaat in alle gevallen om het in stand houden of beschikbaar stellen van basisvoorzieningen voor de eigen inwoners. De bibliotheek doet dit door het openstellen van vestigingen en mediatheken, het muziekonderwijs en het maatschappelijk werk doen dit door het uitvoeren van een vooraf bepaald aantal uren muziekonderwijs of zorgverlening.
  - Tegelijkertijd gaat het om dure basisvoorzieningen. In 2009 gaat er vanuit Dantumadiel ruim € 870.000 in de vier organisaties (3 beleidsvelden) om. Om die reden mag verwacht worden dat het gemeentebestuur van Dantumadiel een proactieve houding aanneemt door méér - en méér precieze - voorwaarden te stellen dan het waarderen of in stand houden van voorzieningen.

---

<sup>9</sup> Bijvoorbeeld: Rekenkamercommissie Boxtell, Schijndel, Vught, *Sturing met subsidies*, 2009; Rekenkamercommissie Ooststellingwerf, *Subsidies als beleidsinstrument*, november 2007; Stichting ondersteuning rekenkamerfuncties tussen Rijn, Maas, Waal, *Hernieuwd zicht op regionale samenwerking*, 5 juni 2009.

- a Bij de bibliotheek wordt vooral gestuurd op het in stand houden van toegankelijke en bereikbare voorzieningen in de kernen voor de inwoners. De gemeente stuurt op het aantal vestigingen en stimuleert samenwerking met het basisonderwijs door het realiseren van schoolmediatheken voor de doelgroep tot 12 jaar. De bibliotheek voert deze prestaties uit en stelt de voorzieningen ter beschikking.
    - Over het gebruik van de voorzieningen door de inwoners stelt het gemeentebestuur geen nadere eisen. Zo stelt het college in 2009 geen prestatie-eisen of streefcijfers ten aanzien van het aantal uitleningen, het aantal leden of bezoekers. Het feitelijke gebruik van de voorzieningen geeft een indicatie van het maatschappelijk effect en het bereik van de voorziening.
    - De bibliotheek heeft de ruimte om op eigen wijze invulling te geven aan het bestrijden van laaggeletterdheid. Het is onduidelijk wat de precieze opgave in Dantumadiel is en hoe dit maatschappelijke probleem zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Bij welke doelgroepen speelt dit en welke bijdrage wordt van de bibliotheek verwacht?
  - b Bij subsidiëring van het muziekonderwijs wordt in 2009 gestuurd en gecontroleerd op gekwantificeerde activiteiten, namelijk het aantal te realiseren lessen.
  - c Bij de subsidiëring van het maatschappelijk werk wordt eveneens gestuurd en gecontroleerd aan de hand van gekwantificeerde activiteiten, namelijk het aantal zorguren voor maatschappelijk werk, schuldhulpverlening en schoolmaatschappelijk werk. Het gemeentebestuur stelt geen nadere eisen. In welke mate is bijvoorbeeld sprake van schuldenproblematiek bij de eigen inwoners? Welke bijdrage en (duurzame) oplossingen worden van het maatschappelijk werk gevraagd? Is samenwerking met andere partijen, zoals de gemeentelijke kredietbank, vereist om tot duurzame oplossingen te komen?
- 5 Vanaf 2008 is wel sprake van groei in de sturende rol van het gemeentebestuur richting de gesubsidieerde organisaties. Dit komt vooral tot uitdrukking bij het bibliotheekwerk en het muziekonderwijs. Het gemeentebestuur stuurt nadrukkelijker op het bereik van de voorzieningen onder de doelgroep kinderen tot 12 jaar.
- Het gemeentebestuur stuurt in samenwerking met de andere gemeenten op samenwerking tussen de bibliotheek en het basisonderwijs door het realiseren van mediatheken binnen het basisonderwijs. Basisscholen zijn verantwoordelijk voor de uitleen, de bibliotheek voor de collectie. De bibliotheek wordt via deze weg ook een belangrijke partner bij het realiseren van de voor- en vroegschoolse educatie (VVE) in het basisonderwijs.
  - Vanaf 2010 vervult het college een actieve en initiërende rol in de regionale discussie over de toekomst van het muziekonderwijs. Het gemeentebestuur wil meer gaan sturen op een groter bereik van muziekonderwijs door eveneens betere aansluiting op het basisonderwijs te zoeken. De muziekschool moet zich gaan ontwikkelen tot een dienstverlener voor algemene muzikale vorming ten behoeve van een brede doelgroep leerlingen op de basisscholen.

- 6 De gesubsidieerde organisaties hebben te maken met verschillende subsidieregimes vanuit de gemeenten. Met name de bibliotheek wil via een convenant tot een zekere uniformiteit komen over de wijze waarop zij lokaal verantwoording aflegt en de manier waarop gemeenten omgaan met indexering van de subsidiebedragen. Het convenant is sinds 2009 in ontwikkeling, maar de afronding heeft momenteel geen hoge prioriteit bij de gemeenten.

### De Algemene Subsidieverordening (ASV)

De Algemene Subsidieverordening (ASV) en de Deelverordening Welzijn vormen samen het formele beleidskader voor het verstrekken van subsidies.

- 7 De Algemene Subsidieverordening maakt geen onderscheid naar subsidietypen. De Deelverordening Welzijn onderscheidt wél drie subsidietypen. Elk type kent een eigen subsidieregime. Het gaat om waarderingsubsidies (lager dan € 1.000), begrotingssubsidies (tussen € 1.000 en € 5.000) en productsubsidies (boven € 5.000).
  - Het beleidskader biedt goede mogelijkheden om de verlening van de vele kleine waarderingsubsidies zo efficiënt mogelijk af te handelen. Bijkomend voordeel is een vermindering van de lastendruk voor kleine subsidieontvangers.
- 8 Het beleidskader biedt voldoende stimulansen voor het kunnen sturen op prestaties. De Deelverordening Welzijn stelt echter de meest duidelijke en vergaande eisen in de vorm van een op te stellen uitvoeringsovereenkomst bij het verstrekken van productsubsidies. De Algemene Subsidieverordening stelt alleen een vrijblijvende eis.
  - Op basis van de Algemene Subsidieverordening kan het college vragen om een *activiteitenplan* van de te subsidiëren organisatie, dit is echter geen vereiste. Bovendien legt de ASV niet vast dat het college kan sturen op de inhoud van dit activiteitenplan.
  - In de Deelverordening Welzijn is bepaald dat een productsubsidie alleen wordt verstrekt op basis van een *uitvoeringsovereenkomst*. De uitvoeringsovereenkomst omvat onder meer een omschrijving van de te leveren prestaties, de gemeentelijke beleidsdoelstellingen waaraan een bijdrage wordt geleverd, de doelgroepen, de in te zetten middelen en de bij de uitvoering betrokken partners.
  - Hierbij is niet helder wat het onderscheid is tussen een *activiteitenplan* (ASV) en *uitvoeringsplan* (deelverordening).
  - Het beleidskader bevat geen nadere regels of voorschriften voor het evalueerbaar formuleren van de prestaties, dat wil zeggen specifiek, meetbaar en tijdgeboden.
- 9 Het huidige subsidiebeleid bevat geen afwegingskader voor subsidiëren, inkoop/aanbesteden of zelf doen. Deze afwegingen worden in de praktijk wel gemaakt, maar niet aan de hand van een expliciet afwegingskader.
  - De afweging tussen 'zelfdoen' en 'subsidiëren' is in Dantumadiel relevant in relatie tot het maatschappelijk werk. Het gaat in het bijzonder om de vraag of de gemeente de schuldhelpverlening zelf of via subsidieverlening wil uitvoeren.

- 10 Het college past het beleidskader voor subsidieverlening (ASV en Deelverordening Welzijn) deels toe bij subsidieverstrekking aan de bibliotheek, de muziekschool en het maatschappelijk werk. Zo worden de subsidies verleend op grond van een aangeleverde begroting en activiteitenplan.
- Het college maakt echter in onvoldoende mate gebruik van de bepalingen in de Deelverordening Welzijn over het opstellen van een uitvoeringsovereenkomst bij het verstrekken van productsubsidies (zie ook conclusie 8).
  - Daarmee ontbreekt het aan een nadere uitwerking van eisen die het mogelijk maken goed te kunnen sturen op prestaties. Het gaat bijvoorbeeld om de beschrijving van gemeentelijke doelstellingen waaraan prestaties een bijdrage dienen te leveren, de doelgroepen waarop prestaties zich richten, uitwerking van specifieke kwaliteitseisen, bij de uitvoering betrokken partners en dergelijke.

### Planning en control

- 11 Het college controleert de prestaties van de gesubsidieerde instellingen en stuurt zo nodig bij. Met alle organisaties vindt tussentijds overleg plaats over de voortgang van de uitvoering. Met de muziekschool is dit overleg het meest intensief vanwege de (al langer) bestaande zorg over de kwaliteit van informatievoorziening en de financiële problemen bij deze instelling. Met het maatschappelijk werk maakt het college afspraken over de uitvoering van een aantal niet-gerealiseerde zorguren in 2009. Deze worden alsnog in 2010 uitgevoerd.
- 12 Sturing en controle door de raad kan onder meer plaatsvinden aan de hand van de jaarstukken van de gesubsidieerde instellingen. De raad ontvangt deze stukken elk jaar ter informatie. Het college biedt zo nodig aanvullende informatie. Dit was het geval rond de financiële situatie bij de muziekschool.
- De raad stelt in diverse programma's, zoals 'Dantumadiel voor elkaar', doelstellingen die hij in de samenleving wil realiseren. Bij een groot aantal beleidsdoelen is niet duidelijk hoe deze vertaald worden naar subsidieafspraken. Daarmee ontbreekt tevens de mogelijkheid bij het college (en de gesubsidieerde organisaties) om over de realisatie van deze doelen verantwoording af te leggen. De raad is hierdoor in beperkt in zijn staat zijn sturende en controlerende rol in te vullen.

## 1.4 Aanbevelingen

1. ***Blijf inzetten op een actieve en initiërende rol bij subsidieverlening***  
Het gemeentebestuur van Dantumadiel kiest in toenemende mate voor een proactieve rol in de aansturing van regionale organisaties, zoals de bibliotheek en de muziekschool. Juist in een tijd dat de beschikbare financiële middelen onder druk staan, is het zaak om deze actieve en initiërende rol zo goed mogelijk vorm en inhoud te geven. Blijf hier dus krachtig op inzetten, vooral door tijdig en concreet vast te leggen welke doelen de gemeente (op middellange termijn) wil realiseren. Bijvoorbeeld: welk doel stelt de gemeente bij het bestrijden van de laaggeletterdheid?

2. **Vergroot het maatschappelijk rendement van het muziekonderwijs**

De subsidie aan de muziekschool is doeltreffend noch doelmatig als het gaat om het bieden van een brede basisvoorziening voor een grote groep leerlingen. Om het bereik van het muziekonderwijs te vergroten, zoekt het gemeentebestuur naar een betere aansluiting hiervan op het basisonderwijs. Om het maatschappelijk rendement van het muziekonderwijs te vergroten, verdient het aanbeveling om deze koerswijziging zo goed mogelijk te realiseren.

3. **Gebruik de Algemene Subsidieverordening om beter te kunnen sturen op prestaties**

Zorg ervoor dat het subsidiebeleid stimuleert tot het maken van evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken. Dit kan onder meer door in de Algemene Subsidieverordening (ASV):

- een artikel op te nemen met de volgende strekking: *“Een aanvraag voor een productsubsidie bevat een omschrijving van het beoogde resultaat van de activiteiten in relatie tot de gestelde doelen, zo veel mogelijk uitgedrukt in meetbare resultaten”*;
- vast te leggen dat een productsubsidie alleen kan worden verstrekt op basis van een *‘Uitvoeringsovereenkomst waarin de omvang van de beoogde prestaties en het gewenste kwaliteitsniveau nauwkeurig zijn omschreven’* (zoals nu al het geval is in de Deelverordening Welzijn).

4. **Benut het instrument van subsidieverlening om samenwerking te stimuleren**

De samenwerking tussen de bibliotheek en de basisscholen is een goed voorbeeld om het maatschappelijk rendement van het instrument subsidieverlening te vergroten. Zeker nu allerlei organisaties te maken krijgen met bezuinigingen, verdient het aanbeveling om de mogelijkheden van samenwerking tussen maatschappelijke organisaties (zoals scholen, kerkbesturen, sportverenigingen, woningcorporaties, ...) te verkennen en te stimuleren, zodat zij gezamenlijk meer voor de inwoners van de gemeente kunnen realiseren.

5. **Benut de subsidieverlening om beter inzicht te krijgen in ontwikkelingen**

De gemeente vraagt in het kader van de subsidieverstreking vaak uitsluitend om een financiële verantwoording en om informatie over de uitvoering van concrete activiteiten (zoals zorguren). Van de gesubsidieerde organisaties mag echter bij uitstek worden verwacht, dat zij goed zicht hebben op de actuele ontwikkelingen op hun werkterrein. De aanbeveling is dan ook om deze organisaties waar mogelijk te gebruiken als ‘extra ogen en oren van het gemeentebestuur’ en hen hierover te laten rapporteren. Enkele voorbeelden:

- wat is de omvang van gezinnen met een opstapeling van probleemfactoren en om welke problematiek gaat het hierbij (zoals schulden, verwaarlozing, sociaal isolement)?
- welke andere organisaties zijn op het betrokken werkterrein actief, welk aanbod bieden zij en hoe kunnen zij elkaar aanvullen en versterken?
- in hoeverre zijn de inwoners van Dantumadiel van mening dat het maatschappelijk werk voldoende toegankelijk en beschikbaar is?

- welke veelbelovende of beproefde methoden verdienen (meer) aandacht in Dantumadiel om sneller of beter resultaat te boeken?
- wat zijn de ontwikkelingen met betrekking tot onderwijsachterstanden, laaggeletterdheid en sociale media?

6. ***Vraag om verantwoordingsinformatie***

Vraag het college een jaarlijkse rapportage in de programmarekening over de beoogde resultaten en behaalde resultaten van de gesubsidieerde organisaties, in relatie tot de door de gemeenteraad gestelde doelen op de betreffende beleidsterreinen.

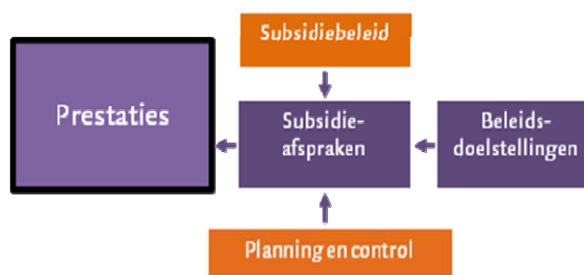
## Deel II Bevindingen

### 2 Doeltreffendheid

Doeltreffendheid heeft betrekking op de mate waarin de doelstellingen van de gemeente worden gerealiseerd met de subsidiëring van de bibliotheek, de muziekschool en het maatschappelijk werk (de horizontale lijn uit het onderzoeksmodel). We beginnen met de prestaties, werken dan terug naar de subsidieafspraken en vervolgens naar de beleidsdoelstellingen.

#### 2.1 Prestaties

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvragen 1a en 1b.



##### 2.1.1 Geleverde prestaties

Hebben de organisaties zelf, het college en de ambtelijke organisatie zicht op de geleverde prestaties? (**onderzoeksvraag 1a**)



#### Bibliotheek

Het proces van bibliotheekvernieuwing heeft geleid tot een nieuw Fries bibliotheeknetwerk bestaande uit zes basisbibliotheken (clusters) en de Bibliotheekservice Friesland. De gemeente Dantumadiel maakt deel uit van het cluster Noordoost.<sup>10</sup> De Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân (verder ‘bibliotheek’) ontvangt subsidie van zeven gemeenten in Noordoost Friesland, te weten: Achtkarspelen, Ameland, Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel, Kollumerland c.a. en Schiermonnikoog.

#### **Missie Stichting Openbare bibliotheken Noordoost Fryslân**

De Stichting Openbare bibliotheken Noordoost Fryslân geeft het bibliotheekwerk in de regio Noordoost Fryslân vorm in een goed bereikbare, voor iedereen vrij toegankelijke en eigentijdse voorziening voor informatie, educatie, recreatie, ontmoeting en cultuur. Bijzondere aandacht schenken we aan specifieke doelgroepen die om welke reden dan ook de aansluiting dreigen te missen in onze moderne samenleving.

We werken samen met andere organisaties op sociaal, educatief en cultureel gebied en schepenen voorwaarden voor de ontwikkeling van individuen en maatschappelijke groeperingen. Wij voorzien hen van informatie, bevorderen het lezen en begeleiden hen in het gebruik van schriftelijke, audiovisuele en digitale materialen.

<sup>10</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Relevant voor de klant (samenvatting)*, datum onbekend.

De klant staat centraal en kan rekenen op een professionele bediening vanuit een ondernemende en doelmatig ingerichte organisatie. Waar mogelijk en nodig wordt samengewerkt met collega's in de branche.

## PRESTATIES

In de jaarverslagen beschrijft de bibliotheek de prestaties in het betreffende jaar. De bibliotheek rapporteert vooral over het aantal leden en het aantal uitleningen, zie tabel 2.1. Naast deze cijfers beschrijft de bibliotheek ook de stand van zaken rond de organisatiestructuur, de samenwerking met het Fries Bibliotheken Netwerk en de speerpunten van de organisatie zoals de jeugd tot 14 jaar.

		2008 <sup>11</sup>	2008 landelijk <sup>12</sup>	2009 <sup>13</sup>	2009 landelijk <sup>14</sup>
Vestigingen	Totale gebied	10	Geen gegevens	12 <sup>15</sup>	Geen gegevens
	Dantumadiel	3		3	
Halteplaats bibliobus	Totale gebied	48	n.v.t.	Contract is opgezegd	n.v.t.
	Dantumadiel	Niet in jaarverslag			
Schoolmediatheken	Totale gebied	2	Geen gegevens	49	Geen gegevens
	Dantumadiel	Niet in jaarverslag		5 <sup>16</sup>	
Ledencijfers	Totale gebied	25.610	-1% ten opzichte van 2007	27.243	+1% ten opzichte van 2008
	Vershil t.o.v. van vorig jaar	-1.702 (6,2%)		+1.633 (6,39%)	
	Dantumadiel	5.069 <sup>17</sup>		5.186 <sup>18</sup>	
	Vershil t.o.v. van vorig jaar	-472 (-8,5%)		+117 (2,3%)	
Uitleningen	Totale gebied	971.653	-9,0% ten opzichte van 2007	946.653	-9,3% ten opzichte van 2008
	Vershil t.o.v. vorig jaar	-25.008 (2,5%)		-25.000 (2,6%)	
	Dantumadiel	192.516 <sup>19</sup>		188.006 <sup>20</sup>	
	Vershil t.o.v. van vorig jaar	-16.302 (8,5%)		-4.510 (2,4%)	

Tabel 2.1: ledencijfers en uitleencijfers bibliotheek.

<sup>11</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2008*, datum onbekend.

<sup>12</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, Openbare Bibliotheken, Statline, gewijzigd op 13 september 2010 (exclusief provinciale organisaties).

<sup>13</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend.

<sup>14</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, Openbare Bibliotheken, Statline, gewijzigd op 13 september 2010 (exclusief provinciale organisaties).

<sup>15</sup> In de Jaarrekening 2009 is op pagina 22 een kaart opgenomen met bibliotheken en schoolmediatheken. In Ameland zijn twee vestigingen gerealiseerd.

<sup>16</sup> Niet in jaarverslag. Bron: ambtelijke organisatie.

<sup>17</sup> Inclusief leden van de schoolbibliotheken/-mediatheken.

<sup>18</sup> Niet in jaarverslag. Bron: Excel-bestand met statistische informatie van de bibliotheek.

<sup>19</sup> Inclusief de schoolbibliotheken/-mediatheken.

<sup>20</sup> Niet in jaarverslag. Bron: Excel-bestand met statistische informatie van de bibliotheek.



In de jaarrekening 2009 wijst de bibliotheek ook op de uitbreiding van digitale diensten voor de leden, zoals thuisgebruik van databanken.

Uit de verslaglegging van de bibliotheek valt het volgende op:

- veranderende informatievoorziening tussen 2008 en 2009 (zie paragraaf 3.2.1);
- teruglopend aantal leden en uitleningen;
- project mediatheken Noordoost Fryslân.

### *Teruglopend aantal leden en uitleningen*

Uit tabel 2.1 blijkt dat het aantal leden en het aantal uitleningen terugloopt. In de jaarrekeningen rapporteert de stichting hier ook over. In het jaarverslag van 2008 schrijft de stichting het volgende:

“Het bibliotheekgebruik loopt sinds de jaren negentig terug in aantal lidmaatschappen, bezoeken, leners en uitgeleende boeken. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (maart 2008) is de belangrijkste verklaring voor de teruggang in bibliotheekgebruik de verminderde populariteit van gedrukte media. Sinds midden jaren zeventig is de hoeveelheid tijd, die mensen aan media besteden, opvallend constant met 18-19 uur per week, maar binnen dat tijdbudget hebben wel ingrijpende verschuivingen plaatsgevonden. Eerst steeg de tijd die aan televisiekijken werd besteed, gevolgd door het gebruik van computer en internet. Dit ging ten koste van de tijd die wordt besteed aan het lezen van boeken, kranten en tijdschriften. Ook worden boeken steeds vaker zelf gekocht en cadeau gekregen en minder vaak geleend.”<sup>21</sup>

#### **CBS: Minder leden van openbare bibliotheken**<sup>22</sup>

Steeds minder mensen zijn lid van een openbare bibliotheek. In 2005 hadden de bibliotheken 4 miljoen leden, in 2001 waren het er nog 4,3 miljoen. Niet alleen zijn steeds minder volwassenen lid, maar volwassenen die wel lid waren, leenden ook minder boeken. Zij lieten vooral de non-fictieboeken vaker staan. Kinderen bleven ongeveer evenveel lenen.

In 2005 namen volwassenen gemiddeld 33 boeken per persoon mee naar huis, kinderen 27. Hoewel vrijwel alle bibliotheken ook bladmuziek, cd's, dvd's en tijdschriften in hun collectie hebben, maken boeken nog altijd 90 procent van de uitleningen uit.

### *Project mediatheken Noordoost Fryslân*

De stichting voerde in 2009 een verandering uit in de dienstverlening. De stichting vervangt de bibliobus door schoolmediatheken voor dorpen zonder een vaste voorziening. In totaal zijn er nu 49 schoolmediatheken ingericht in 5 gemeenten in Noordoost Fryslân: Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a. en Ferwerderadiel (de zogenaamde NOFA-plusgemeenten).

---

<sup>21</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2008*, datum onbekend, p.11.

<sup>22</sup> CBS Webmagazine, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2007/2007-90044-wk.htm>, 11 juni 2007.



## Muziekschool

Stichting Streekmuziekschool De Wâldsang (verder 'muziekschool') ontvangt subsidie van vier gemeenten in Noordoost Friesland. Dit zijn Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel. De muziekschool heeft ten doel de kunstzinnige vorming in de ruimste zin in de gemeenten te bevorderen, met name gericht op het verzorgen van verantwoord muziekonderwijs. De streekmuziekschool verzorgt dit muziekonderwijs in de gemeenten al ruim veertig jaar.<sup>23</sup> De muziekschool stelt ieder jaar een jaarverslag op en rapporteert hierin over de inhoudelijke activiteiten en de financiële situatie. De muziekschool rapporteert niet over bereikte maatschappelijke effecten. Wat de meerwaarde van de prestaties van de muziekschool is, blijft hierdoor onbekend.

### PRESTATIES

De muziekschool legt in het jaarverslag verantwoording af over het aantal leerlingen per gemeente en per muziekopleiding. De muziekschool geeft aan hoeveel leerlingen per opleiding zijn geslaagd voor een afgelegd examen.

Aantal leerlingen	2008 <sup>24</sup>	2009 <sup>25</sup>
Totale gebied	1.517	1.535
Verschil ten opzichte van vorig jaar	-179 (10,7%)	+18 (1,2%)
Dantumadiel	333	365
Verschil ten opzichte van vorig jaar	-7 (2,1%)	+32 (9,6%)
Aantal lesuren per week in uren:minuten		
Totale gebied	408:20	413:37
Verschil ten opzichte van vorig jaar	-36:40 (8,2%)	+5:17 (1,3%)
Dantumadiel	88:25	93:36
Verschil ten opzichte van vorig jaar	-1:47 (2,0%)	+5:11 (5,8%)

Tabel 2.2: aantal leerlingen en lesuren muziekschool.<sup>26</sup>

Voor de gemeente Dantumadiel is de verdeling van het aantal leerlingen over de opleidingen als volgt:

<sup>23</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010, p.4.

<sup>24</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2008*, 23 maart 2009.

<sup>25</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010.

<sup>26</sup> Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft in de uitgave 'Kunstzinnige vorming 2005 en 2007' aan dat het aantal leerlingen bij muziekscholen in de periode 1993 – 2007 licht daalt. Recente cijfers over de jaren 2008 en later zijn niet beschikbaar.

	2008	2009
<b>Algemeen muzikaal vormend onderwijs</b> Tijdens deze (tweejarige) opleiding leren de leerlingen spelenderwijs omgaan met muziek.	52 (+21)	72 (+20)
<b>Instrumentaal / vocaal</b> Deze lessen zijn erop gericht om de leerlingen vaardigheden bij te brengen op het instrument van hun keuze.	177 (-12)	195 (+18)
<b>Korpsopleiding</b> Doel van deze opleiding is de plaatselijke muziekverenigingen te blijven voorzien van muzikanten.	63 (-1)	65 (+2)
<b>Popopleiding</b> Leerlingen van de popopleiding kiezen hiervoor omdat ze later in een band willen spelen.	1 (-)	3 (+2)
<b>Samenspel</b> Leerlingen die bij de muziekschool les hebben, kunnen samenspelervaring opdoen in één van de ensembles die de school telt.	40 (-13)	30 (-10)
<b>Lessen in het onderwijs</b> In samenwerking met de basisscholen worden lessen gegeven deels tijdens schooltijd en deels na schooltijd. Soms betreft het lang cursus-richtig onderwijs en vaak korte cursussen of projecten.	-	-
<b>Totaal Dantumadiel</b>	<b>2008</b>	<b>365</b>

Tabel 2.3: Aantal leerlingen per opleiding gemeente Dantumadiel.

Uit de verslaglegging van de muziekschool valt het volgende op:

- veranderende informatievoorziening tussen 2008 en 2009 (zie paragraaf 3.2.1);
- veranderend aanbod;
- start lessen in het basisonderwijs.

#### *Veranderend aanbod*

Uit tabel 2.3 blijkt dat de spreiding van de leerlingen over de opleidingen jaarlijks schommelt. De stichting schrijft in het jaarverslag dat de belangstelling voor het soort opleidingen en de instrumenten binnen opleidingen jaarlijks verandert. Dit is een verschuiving waar de muziekschool in meebeweegt. In het jaarverslag schrijft de muziekschool dat: “de traditionele instrumenten (koper en orgel) steeds meer terrein verliezen. Viool, zang en vooral gitaar staan steeds meer in de belangstelling. Voor een deel wordt die populariteit veroorzaakt door televisieprogramma’s die talenten scouten, zoals Idols, Op zoek naar Joseph, Evita, So You Wannabe a Popstar en dergelijke.”<sup>27</sup> De vraag naar muziekonderwijs is dus niet statisch, maar dynamisch.

<sup>27</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010.

### Landelijke ontwikkeling

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat sinds begin jaren negentig het aantal leerlingen en cursisten aan instellingen voor kunstzinnige vorming met 37 procent is gestegen. De toename van het aantal leerlingen en cursisten kwam vooral voor rekening van gecombineerde instellingen: instellingen die muziekonderwijs combineren met dans en/of beeldende kunst. Ten opzichte van de jaren negentig daalde het aantal leerlingen en cursisten aan muziekscholen licht en bleef het aantal leerlingen en cursisten van creativiteitscentra nagenoeg gelijk. De terugval van het aantal leerlingen op muziekscholen heeft landelijk te maken met een daling van het aantal muziekscholen. Deze afname is deels veroorzaakt doordat muziekscholen andere disciplines introduceerden of opgingen in gecombineerde instellingen.<sup>28</sup>

### Lessen basisonderwijs

De Wâldsang heeft in 2009 een lespakket samengesteld voor het onderwijs waarvoor al veel basisscholen belangstelling hebben getoond. Een aantal van deze projecten wordt in 2010 gestart. Meer hierover in paragraaf 3.2.2..



### Maatschappelijk werk

Stichting maatschappelijk werk Fryslân en Zorgcombinatie Interzorg zijn twee zelfstandige organisaties die bij het verzorgen van het maatschappelijk werk in Dantumadiel optreden als één organisatie met één gezamenlijke subsidierelatie met de gemeente. Het uitvoeren van maatschappelijk werk is een gemeentelijke taak op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning.

De Stichting maatschappelijk werk Fryslân werkt voor achttien gemeenten in Friesland, zie tabel 2.4.<sup>29</sup>

Ameland	Heerenveen	Skarsterlân
Achtkarspelen	Kollumerland	Smallingerland
Boarnsterhim	Lemsterland	Terschelling
Dantumadiel	Ooststellingwerf	Tytsjerksteradiel
Dongeradeel	Opsterland	Vlieland
Harlingen	Schiermonnikoog	Weststellingwerf

Tabel 2.4: Werkgebied Stichting maatschappelijk werk Fryslân.

Het werkgebied van Interzorg omvat negen gemeenten: Ferwerderadiel, Leeuwarderadiel, Menaldumadeel, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland, Tytsjerksteradiel, Het Bildt en Achtkarspelen.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl); artikel van dinsdag 3 november 2009.

<sup>29</sup> <http://www.smwf.nl/home>

<sup>30</sup> <http://www.interzorg-ferwert.nl/main.html>

We behandelen de beide organisaties in het vervolg, waar het toepasselijk is, onder één noemer: maatschappelijk werk. Het maatschappelijk werk stelt ieder jaar een jaarrekening op, waarin de organisaties rapporteren over de financiële situatie en de gerealiseerde zorguren.

#### PRESTATIES

Tabel 2.5 en 2.6 bevatten het aantal gerealiseerde zorguren voor Dantumadiel en een specificatie daarvan.

Zorguren	2008 <sup>31</sup>	2009 <sup>32</sup>
Gerealiseerd Dantumadiel	4.496	3.097
Verschil ten opzichte van vorig jaar	+1.223	-1.399

Tabel 2.5: aantal gerealiseerde zorguren voor de gemeente Dantumadiel.

Specificatie zorguren	2008 <sup>33</sup>	2009 <sup>34</sup>
Algemeen maatschappelijk werk is een basisvoorziening voor burgers die problemen ondervinden in relatie tot hun omgeving. <sup>35</sup>	2.934	1.706
Schuldhelpverlening biedt tijdelijke ondersteuning van burgers bij het leren omgaan met geld en het leren voorkomen van nieuwe schulden. <sup>36</sup>	836	671
Schoolmaatschappelijk werk biedt ondersteuning op scholen voor basis- en voortgezet onderwijs voor leerlingen en hun sociale omgeving. <sup>37</sup>	444	455
Rebound	243	
Cursus	39	
Interzorg		265
<b>Totaal</b>	<b>4.496</b>	<b>3.097</b>

Tabel 2.6: specificatie aantal gerealiseerde zorguren voor de gemeente Dantumadiel.

Informatie over het aantal cliënten is niet opgenomen in de informatievoorziening aan de gemeente. Wel wordt inzicht gegeven in het aantal nieuwe aanmeldingen per jaar. In 2009 is er in Dantumadiel sprake van 75 nieuwe cliënten (figuur 2.1).

<sup>31</sup> Stichting maatschappelijk werk Fryslân, *Aanbiedingsbrief eindrapportage 2008*, 16 maart 2009.

<sup>32</sup> Stichting maatschappelijke Werk Fryslân, *Brief bij jaarcijfers 2009*, 23 februari 2010.

<sup>33</sup> Stichting maatschappelijk werk Fryslân, *Aanbiedingsbrief eindrapportage 2008*, 16 maart 2009.

<sup>34</sup> Stichting maatschappelijke Werk Fryslân, *Brief bij jaarcijfers 2009*, 23 februari 2010.

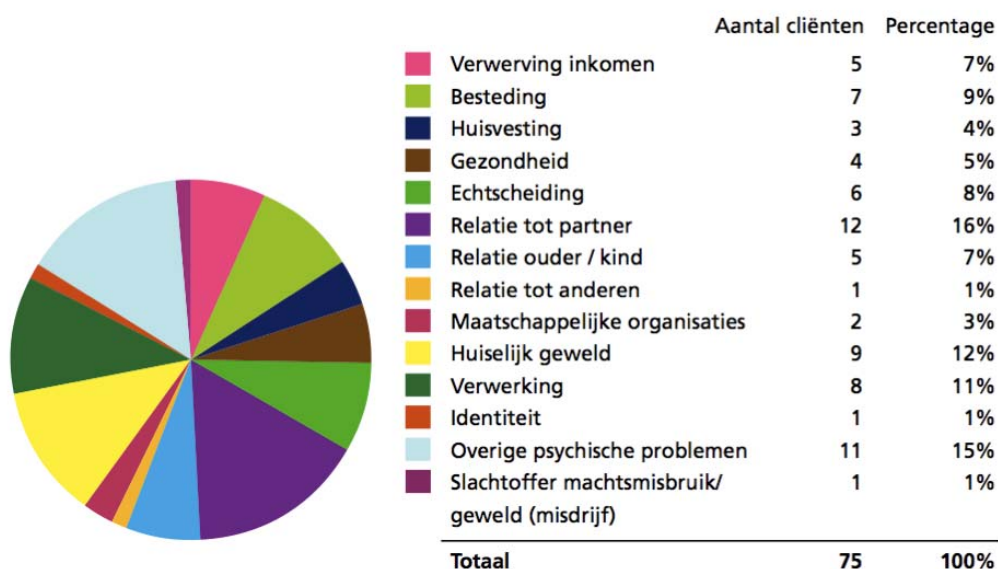
<sup>35</sup> Diverse gemeenten en organisaties, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008.

<sup>36</sup> Diverse gemeenten en organisaties, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008.

<sup>37</sup> Diverse gemeenten en organisaties, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008.

## ALGEMEEN MAATSCHAPPELIJK WERK

Totaal aantal nieuwe cliënten per problematiek



Figuur 2.1: totaal aantal nieuwe cliënten in Dantumadiel. Bron: jaarverslag maatschappelijk werk.

Het totaal aantal cliënten is hoger maar niet bekend. Uit de verslaglegging van het maatschappelijk werk valt het volgende op:

- verdeling uren Stichting maatschappelijk werk Fryslân en Zorgcombinatie Interzorg;
- ombuiging negatief resultaat 2008.

### Verdeling uren Stichting maatschappelijk werk Fryslân en Zorgcombinatie Interzorg

Uit tabel 2.6 blijkt dat de Stichting maatschappelijk werk Fryslân het grootste deel van de zorguren realiseert: 91% in 2009<sup>38</sup>. De verdeling voor 2008 is niet bekend. De uren van Interzorg vormen hiermee maar een klein deel van de totale uren maatschappelijk werk voor de gemeente Dantumadiel.

### Ombuiging negatief resultaat

Uit het jaarverslag blijkt dat de Stichting maatschappelijk werk Fryslân in 2008 een negatief resultaat heeft gehad van bijna € 250.000,-. De organisatie is erin geslaagd om dit negatieve resultaat om te buigen naar een positief resultaat van ongeveer € 82.000,-. De stichting heeft dit gerealiseerd door een flinke kostenreductie te realiseren, zowel in uitvoerend werk als in ondersteunende diensten. Hierdoor is ook het aantal uren dat boven de afspraken werd gerealiseerd sterk afgenomen.

<sup>38</sup> Interzorg verzorgt 265 van de in totaal 3.097 uren (dit is 9%).

Het maatschappelijk werk rapporteert niet over de gerealiseerde maatschappelijke effecten. Het maatschappelijk werk rapporteert bijvoorbeeld niet in welke mate de doelstellingen (onder andere ‘burgers leren eigen verantwoordelijkheid te dragen’) gerealiseerd zijn. De meerwaarde van het maatschappelijk werk voor de inwoners van de gemeente blijft hierdoor onduidelijk.

### 2.1.2 Beeldvorming over de prestaties

*Hoe beoordelen gemeente, organisaties zelf en de klanten de prestaties? Wat is de algemene beeldvorming over de geleverde prestaties? (onderzoeksvraag 1b)*



#### Bibliotheek

De bibliotheek voerde in 2009 een klanttevredenheidsonderzoek uit. In dit onderzoek presenteert de bibliotheek twee soorten resultaten:

- vergelijking van de resultaten van de twaalf vestigingen in het cluster met een landelijke benchmark uit 2005;<sup>39</sup>
- vergelijking van de afzonderlijke vestigingen met het gemiddelde van de twaalf vestigingen in het cluster.<sup>40</sup>

De tevredenheid over de bibliotheken uit het cluster Noordoost Fryslân (89,5% tevreden en redelijk tevreden) is iets hoger dan het landelijke gemiddelde (86,6%).<sup>41</sup> Op sommige aspecten scoren de bibliotheken uit het cluster iets beter, zoals het informatieaanbod van de website, de tarieven van de bibliotheek en de openingstijden.

De bibliotheek heeft de waardering van de klanten voor de afzonderlijke vestigingen rond verschillende thema’s met elkaar vergeleken. Het gaat bijvoorbeeld om het thema ‘locatie/accommodatie’ en het thema ‘collectie, inlichting en advies en gebruikersvoorwaarden’. In tabel 2.4 is een gemiddelde score opgenomen voor de drie vestigingen in Dantumadiel. De cijfers zijn uitgedrukt in het percentage van de klanten dat aangeeft tevreden of redelijk tevreden te zijn.<sup>42</sup> Voor de vergelijking hebben we ook het gemiddelde van alle twaalf vestigingen van het cluster opgenomen.

---

<sup>39</sup> Bibliotheekservice Fryslân, *Bijlagen klanttevredenheidsonderzoek Bibliotheken Noordoost Fryslân*, februari 2010, p.81. In de opstelling toont de bibliotheek 21 punten. Twee punten betreffen dezelfde vraag met dezelfde scores. We hebben deze buiten beschouwing gelaten.

<sup>40</sup> Van de 41 punten hebben er 19 een overlap met de vergelijking ten opzichte van de landelijke benchmark uit 2005. Het punt ‘Prijs (niet te duur: goedkoop’ ontbreekt in de uitsplitsing per vestiging.

<sup>41</sup> Bibliotheekservice Fryslân, *Klanttevredenheidsonderzoek Bibliotheken Noordoost Fryslân*, februari 2010, p.31.

<sup>42</sup> De resultaten zijn gebaseerd op 171 klanten voor de vestiging Damwoude, 102 klanten voor de vestiging Veenwouden en 107 klanten voor de vestiging Zwaagwesteinde (De Westereen).

Thema	Score vestiging Damwoude	Score vestiging Veenwouden	Score vestiging Zwaagwesteinde (De Westereen)	Totaalscore cluster Noordoost Fryslân
Dienstverlening door personeel	95%	98%	95%	95%
Collectie, inlichtingen, adviezen en gebruikersvoorwaarden	87%	87%	88%	88%
Overige aspecten van het product <sup>43</sup>	57%	55%	48%	56%
Locatie/accommodatie	91%	85%	85%	89%
Zelfbediening	83%	83%	72%	84%
Gemiddelde (van de 41 punten)	83%	82%	78%	82%

Tabel 2.7: scores vestigingen Dantumadiel vergeleken met gemiddelde score alle 12 vestigingen van het cluster Noordoost Fryslân

Uit het klanttevredenheidsonderzoek valt op dat:

- De klanten van de vestiging Damwoude en Veenwouden vaker tevreden (83% en 82%) zijn dan de bezoekers van de vestiging Zwaagwesteinde (78%). In Zwaagwesteinde zijn de klanten minder vaak tevreden over de zelfbediening en de overige aspecten van het product (onder andere tentoonstellingen en culturele activiteiten).
- Van alle thema's zijn de klanten van alle drie de vestigingen het minst vaak tevreden over het thema 'overige aspecten van het product'. Het merendeel van de klanten is ontevreden over de hoeveelheid tentoonstellingen en culturele activiteiten.

Uit de interviews blijkt dat de bibliotheek tevreden is over de eigen prestaties, wat in lijn is met de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Uit interviews blijkt ook dat de gemeente tevreden is over de prestaties van de bibliotheek. Argument hiervoor is dat de bibliotheek een professionele organisatie is waarin de gemeente vertrouwen heeft. De uitgaven van de bibliotheek blijven binnen de begroting en het bestuur heeft een heldere en aansprekende visie op de toekomst van de organisatie en de meerwaarde van de bibliotheek voor de gemeente. Meer hierover in paragraaf 3.2.

---

<sup>43</sup> Voorbeelden van het thema 'overige aspecten van het product' zijn: tentoonstellingen, lezingen, culturele activiteiten, et cetera. Dit thema is niet meegenomen bij de vergelijking met de landelijke benchmark. Dat is de reden dat twaalf vestigingen in deze tabel gemiddeld 82% scoren in plaats van 89,5%. Dit laatste percentage is gebruikt bij de vergelijking met de landelijke benchmark.





## Muziekschool

De muziekschool heeft in 2008 een klanttevredenheidsonderzoek onder de leerlingen uitgevoerd.<sup>44</sup> De belangrijkste resultaten zijn:

- Tweederde van de leerlingen (66,7%) vindt de lessen plezierig.
- De meeste leerlingen (80,4%) hebben goed contact met de docent.
- Ongeveer de helft van de leerlingen (49%) heeft goed contact met de muziekschool.
- Bij vrijwel alle leerlingen (95,5%) voldeden de lessen in hoge of redelijke mate aan de verwachting.

Uit interviews blijkt dat de muziekschool zelf en de gemeente overtuigd zijn van de goede kwaliteit van de lessen. Het klanttevredenheidsonderzoek bevestigt dit beeld. De gemeente was (net als de andere deelnemende gemeenten) ontevreden over het management en de informatieverstrekking van de muziekschool. Deze zorgen werden bevestigd door een onderzoek dat door de vier deelnemende gemeenten werd geïnitieerd.<sup>45</sup>

In april 2011 zijn zowel het bestuur van de stichting als de gemeente van mening dat beide (management en informatieverstrekking) zijn verbeterd.<sup>46</sup> Uit interviews blijkt dat op dit moment de gemeente weer vertrouwen heeft in het bestuur van de muziekschool.



## Maatschappelijk werk

Sinds 2009 vraagt maatschappelijk werk cliënten tijdens het afsluitgesprek of ze willen deelnemen aan een klantwaarderingsonderzoek. De klant kan met een evaluatieformulier een waardering geven. Het maatschappelijk werk vraagt de klant ook naar een rapportcijfer. De organisaties maken geen officiële rapportage van de resultaten. Het maatschappelijk werk geeft aan dat uit de evaluatieformulieren blijkt dat het grootste deel van klanten tevreden is. Klanten omschrijven de maatschappelijk werker als rustig, vriendelijk, goed luisterend en de goede vragen stellend. In 2010 was het antwoordpercentage 54% van de 335 verstuurd evaluatieformulieren.

Uit interviews blijkt dat het maatschappelijk werk tevreden is over de eigen prestaties. De gemeente is ook tevreden over de prestaties van het maatschappelijk werk. Het argument hiervoor is dat het maatschappelijk werk bestaat uit professionele organisaties waarin zij vertrouwen hebben. De gemeente is vooral tevreden over de samenwerking tussen beide organisaties die kansen goed hebben benut. Daarnaast meet de gemeente de kwaliteit van het maatschappelijk werk af aan het feit dat er weinig klachten van klanten zijn.

---

<sup>44</sup> Niet duidelijk is hoeveel leerlingen de vragen beantwoord hebben.

<sup>45</sup> Interviews.

<sup>46</sup> Interviews. De directeur van de muziekschool is in 2009 ontheven van zijn taken en met ingang van mei 2009 heeft een interim directeur de leiding overgenomen. De interim directeur is in 2010 opgevolgd door de huidige directeur.

## 2.2 Subsidieafspraken

Deze paragraaf bevat de bevindingen met betrekking tot onderzoeksvragen 2a, 2b en 2c.



### 2.2.1 De subsidie

Welke subsidies krijgen de organisaties van de gemeente Dantumadiel en wat is de hoogte van deze subsidies? (onderzoeksvraag 2a)



#### Bibliotheek

De bibliotheek maakt in 2009 aanspraak op verschillende bedragen van de gemeente Dantumadiel, zie tabel 2.8.

Bijdragen aan bibliotheek in 2009	Bedrag in €
Subsidie 2009 <sup>47</sup>	393.840
Rijksvergoeding <sup>48</sup>	22.224
Investering schoolmediatheken <sup>49</sup>	55.530
Voorfinanciering mediatheken	63.178
<b>Totaal (minimaal)</b>	<b>534.772</b>

Tabel 2.8: door de bibliotheek ontvangen bedragen in 2009 van de gemeente Dantumadiel.

#### SUBSIDIE 2009

De hoogte van het subsidiebedrag vindt zijn basis in de bibliotheekwetgeving van 1975. Bibliotheken ontvingen op dat moment een bijdrage van het Rijk. In de afgelopen jaren is deze taak van het Rijk overgeheveld naar de gemeenten en ontvangen de bibliotheken subsidie van de gemeenten. De hoogte van het subsidiebedrag is in Dantumadiel, net als in de andere gemeenten in Nederland, gebaseerd op het bedrag van de oorspronkelijke rijksbijdrage. De gemeente Dantumadiel indexeert dit bedrag jaarlijks. De bibliotheek verwerkt dit bedrag in de begroting. De werkelijke kosten van de uitvoering door de bibliotheek vormen de basis voor de uiteindelijk vast te stellen subsidie.

<sup>47</sup> Gemeente Dantumadiel, *Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Subsidievaststelling 2007 en subsidieverlening 2009*, 19 november 2008 en *Subsidievaststelling 2009 en subsidieverlening 2011*, 13 december 2010.

<sup>48</sup> Gemeente Dantumadiel, *Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Subsidievaststelling 2007 en subsidieverlening 2009*, 19 november 2008.

<sup>49</sup> Dit blijkt uit een bron van de gemeente Kollumerland c.a., *Collegebesluit schoolmediatheken*, 2 april 2009.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek houdt enkele landelijk gegevens over de bibliotheken bij. Door de 'totale bijdragen en subsidies van gemeenten' te delen door het 'landelijk aantal leden' beschikken we over een globale indicator, namelijk € 110,78 per lid in 2009. De totale gemeentelijk bijdrage en subsidies gedeeld door het totaal aantal uitleningen in Nederland geeft een globale indicatie van de bijdrage en subsidie per uitlening: € 4,25 per uitlening in 2009.<sup>50</sup>

#### RIJKSVERGOEDING

Het college maakt in 2009 ook een van het rijk geormerkte vergoeding voor de ontwikkeling van basisbibliotheken over aan de bibliotheek van € 22.224,-.<sup>51</sup> Deze zogenoemde re-integratiegelden zijn geen gemeentelijke subsidie.

#### SCHOOLMEDIATHEKEN

In 2008 ontvangt de bibliotheek € 55.530,- voor de investeringskosten voor de vijf schoolmediatheken in Dantumadiel.<sup>52</sup> Daarnaast ontvangt de bibliotheek in 2009 een aanvullende voorfinanciering van € 63.178,- van de gemeente. Dit bedrag verrekent de gemeente in 2010, 2011 en 2012 met de subsidie die de bibliotheek in die jaren ontvangt.<sup>53</sup> Uit de jaarrekening 2009 van de bibliotheek blijkt de achtergrond van deze aanvullende voorfinanciering (zie onderstaand tekstkader). Deze voorfinanciering is geen gemeentelijke subsidie.

##### **Aanvullende voorfinanciering schoolmediatheken**

Om het project te starten moest de stichting ruim 1,4 miljoen euro investeren, voornamelijk in de aanschaf van nieuwe boeken.<sup>54</sup> De stichting had hiervoor subsidie aangevraagd in het kader van een EU regeling. De ontvangen bijdrage bleef echter achter bij eerder gewekte verwachtingen waardoor een financieel knelpunt ontstond.<sup>55</sup> 'Dankzij een snelle en grote inspanning van de betrokken gemeenten zijn extra middelen vrijgemaakt voor het tekort in de investering.'

Deze middelen zijn een vorm van voorfinanciering en in feite een kortlopende renteloze lening. Bij de start zijn met de investeringsmiddelen voor het overgrote deel nieuwe boeken gekocht die de eerste jaren nog niet vervangen hoeven te worden. Hierdoor is gedurende een aantal jaren een besparing in de exploitatie mogelijk. Op die wijze wordt de voorfinanciering via de exploitatie in de komende jaren terugbetaald. Het project zal in 2010 worden afgerond.

---

<sup>50</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, Openbare Bibliotheken, Statline, gewijzigd op 13 september 2010 (exclusief provinciale organisaties).

<sup>51</sup> Gemeente Dantumadiel, *Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Subsidievaststelling 2007 en subsidieverlening 2009*, 19 november 2008.

<sup>52</sup> Gemeente Dantumadiel, *Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân over schoolmediatheken*, 14 augustus 2008.

<sup>53</sup> Gemeente Dantumadiel, *Raadsvoorstel Voorfinanciering schoolmediatheken*, 30 juni 2009.

<sup>54</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Aanbiedingsbrief Jaarrekening 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân*, 29 april 2009, p.8.

<sup>55</sup> Het betreft een subsidieaanvraag in het kader provinciaal Meerjaren Programma Landelijk Gebied Fryslân 2007-2013, een EU bijdrage.



## Muziekschool

De muziekschool maakt in 2009 aanspraak op verschillende bedragen van de gemeente Dantumadiel (zie tabel 2.9).

Bijdragen aan muziekschool in 2009	Bedrag in €
Subsidie 2009 <sup>56</sup>	226.508
Vorderingen tot en met eind 2009	49.503
Verlenging aanstellingstermijn interim-directeur <sup>57</sup>	13.541
<b>Totaal</b>	<b>289.552</b>

Tabel 2.9: door de muziekschool ontvangen bedragen in 2009 van de gemeente Dantumadiel.

### SUBSIDIE 2009

De muziekschool ontvangt in 2009 een subsidiebedrag van de gemeente Dantumadiel van € 226.508,-. De hoogte van deze subsidie is gebaseerd op het contract budgetfinanciering dat de gemeente met ingang van 1996 afsloot met de muziekschool.<sup>58</sup> Het bedrag uit het contract is sinds 2006 jaarlijks geïndexeerd. Op grond van dit contract is sprake van een budgetsubsidie.

### VORDERINGEN TOT EN MET EIND 2009

De jaarrekening 2009 van de muziekschool laat op de balans een nog openstaande vordering op de gemeente Dantumadiel zien van € 49.503,-.<sup>59</sup> Deze vordering was ontstaan vanwege een gebrekkige financiële verantwoording en het hanteren van een hoger indexeringspercentage door de muziekschool. De gemeente Dantumadiel nam om die reden vanaf 2005 in de eigen begroting en een lager indexeringspercentage als uitgangspunt voor het verlenen van de subsidie. Onder andere door het oplopen van deze vordering op de gemeente, en een vergelijkbare vordering op de gemeente Kollumerland c.a., kwam de muziekschool in financiële problemen.

### VERLENGING AANSTELLINGSTERMIJN INTERIM DIRECTEUR

In 2008 is besloten om in het kader van het verbetertraject bij de muziekschool voor een half jaar een interim manager aan te stellen. Voor een gedeelte van de uren moet een vervolgpodracht worden verleend. Omdat de financiële situatie van de muziekschool precair is, komen de kosten voor de rekening van de deelnemende gemeenten. Het totale bedrag voor vier gemeenten is € 64.855. De gemeente Dantumadiel draagt € 13.541,- bij.

<sup>56</sup> Gemeente Dantumadiel, *Brief aan het bestuur van streekmuziekschool 'De Wâldsang' Vaststelling subsidies 2007, 2008 en 2009*, 27 juni 2008.

<sup>57</sup> Gemeente Dantumadiel, *Raadsbesluit Financiering verbetertraject muziekschool 'De Wâldsang'*, 30 juni 2009.

<sup>58</sup> Gemeente Dantumadiel en de Stichting muziekschool 'De Wâldsang', *Contract budgetfinanciering*, 1 januari 1996.

<sup>59</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010, p.19.



## Maatschappelijk werk

Het maatschappelijk werk ontvangt in 2009 een subsidiebedrag van € 252.888,-. De hoogte van het subsidiebedrag van de gemeente Dantumadiel was jaren gebaseerd op een ooit vastgesteld gemiddelde bedrag voor 1 formatieplaats maatschappelijk werker op 6.000 inwoners. Het aantal inwoners van de gemeente bepaalde dus de hoogte van het subsidiebedrag. Dit subsidiebedrag is vervolgens jaarlijks geïndexeerd.

### 2.2.2 Evalueerbare en resultaatgerichte afspraken

*In hoeverre heeft het college evalueerbare en resultaatgerichte afspraken gemaakt met de organisaties, gericht op het leveren van specifieke prestaties? (onderzoeksvraag 2b)*

De begroting van de organisaties vormt de basis voor de subsidieafspraken tussen de gemeente enerzijds en de bibliotheek en de muziekschool anderzijds.<sup>60</sup> Met maatschappelijk werk heeft de gemeente de afspraken in een raamovereenkomst vastgelegd.



## Bibliotheek

### LOKALE AFSPRAKEN

De bibliotheek stelt als uitgangspunt dat de inzet van gemeentelijke subsidies ten goede komt aan de betreffende gemeenten.<sup>61</sup> In de jaarrekening 2009 wijst de bibliotheek op het belang van een heldere opdracht van de gemeenten. Dit komt ook tot uitdrukking in de titel en tevens het hoofddoel van het gevoerde strategische beleid in de periode 2009 – 2012: 'Relevant voor de klant'.<sup>62</sup> Klanten zijn zowel de gemeenten als de gebruikers van de bibliotheek.

Het college stelt in 2009 geen nadere prestatieafspraken waaraan de bibliotheek moet voldoen, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant of aanvullende bepalingen in de subsidiebeschikking.<sup>63</sup>

Vanaf 2010 ontstaat vanwege de bezuinigingsopgave voor de gemeente Dantumadiel meer urgentie en aandacht voor het maken van prestatieafspraken met gesubsidieerde instellingen.<sup>64</sup> Zo wil het gemeentebestuur dat de bibliotheek kinderen op een zo jong mogelijke leeftijd bereikt. Bezuinigingen mogen de doelgroep 0 tot 12 jarigen niet raken.<sup>65</sup> Ook voorziet het gemeentebestuur in de sluiting van een bibliotheekvestiging.

---

<sup>60</sup> Op grond van het subsidiebeleid moet het college met beide instellingen een uitvoeringsovereenkomst afsluiten. Meer hierover in paragraaf 3.1.

<sup>61</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Begroting 2009*, datum onbekend.

<sup>62</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend, pagina 23.

<sup>63</sup> Zie ook tabel 2.1 op basis van de jaarrekening van de bibliotheek. Deze informatie geeft na afloop van het subsidiejaar wel inzicht in de ledenaantallen en het aantal uitleningen.

<sup>64</sup> Interview met de portefeuillehouder Cultuur.

<sup>65</sup> Deze ambitie is ook in het college programma 2010-2014 opgenomen.

## REGIONALE AFSPRAKEN

In 2009 stellen de gemeenten in samenwerking met de bibliotheek een conceptconvenant op.<sup>66</sup> Beide partijen zijn nog niet tevreden met het resultaat. Het is de bedoeling om dit concept aan te passen.<sup>67</sup> Inmiddels hebben de bezuinigingen en de regiovisie de afronding van het convenant op een laag pitje gezet.<sup>68</sup> Meer over het regionale plan in paragraaf 3.2.

De gemeenten en de bibliotheek voeren wel een gezamenlijk, regionaal beleid in de vorm van een aantal speerpunten en strategische beleidsdoelen (zie het onderstaande tekstkader).

### **Regionale speerpunten en doelen**

#### *Speerpunten 2008 en 2009<sup>69</sup>*

Voor de jaren 2008 en 2009 kiezen de gemeenten en de bibliotheek voor de volgende speerpunten voor de inzet van extra gelden (re-integratievergoeding):

- jeugd en school;
- marketing;
- kwaliteitszorg;
- personeel en organisatie; en
- dienstverlening in kleine kernen.

#### *Strategische beleidsdoelen 2009-2012<sup>70</sup>*

In de jaarrekening 2009 formuleert de bibliotheek het strategische beleid voor de periode 2009-2012, waaronder:

- 1 Realiseren van het hoofddoel 'Relevant zijn voor de klant' via drie kerndoelen:
  - a Inspelen op veranderende behoeften door het moderniseren van de fysieke en de digitale bibliotheek.
  - b Verbetering van aanbod en dienstverlening door een hoogstaande ontsluiting en beschikbaarstelling voor leesbevordering, bestrijding van laaggeletterdheid en spreiding van literaire cultuur.
  - c Verbetering van de digitale infrastructuur en beschikbaarheid door aan te sluiten op landelijke afspraken. Daarnaast wil de bibliotheek inzetten op marketing en communicatie met klanten via digitale kanalen.
- 2 De bibliotheek richt zich in het bijzonder op twee doelgroepen.
  - a Jeugd en school als motor voor de instroom van leden. Daartoe wil de bibliotheek haar positie in de basisschool versterken en uitbreiden naar de voor- en vroegschoolse educatie (VVE). Ook wil de bibliotheek inzetten op onderzoek en programmering ten behoeve van de groep 13 tot 18 jarigen.
  - b De traditionele gezinnen ten behoeve van ledenbehoud en met aandacht voor laaggeletterden en leesgehandicapten.

---

<sup>66</sup> Zie onder meer: Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend, pagina 5.

<sup>67</sup> Bron: interviews.

<sup>68</sup> Bron: interviews.

<sup>69</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Begroting 2009*, datum onbekend.

<sup>70</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend, pagina 24.

Als antwoord op de voorgenomen bezuinigingen op de bibliotheekvestigingen (dit speelt bijvoorbeeld ook in Kollumerland c.a.) willen de gemeenten en de bibliotheek op regionale schaal nagaan of door het voeren van een gezamenlijk accommodatiebeleid met minder vestigingen een goede bovenlokale spreiding van vestigingen mogelijk blijft.<sup>71</sup>

Samenvattend stellen we vast dat het college tot 2010 geen specifieke prestatieafspraken overeenkomt met de bibliotheek op basis van lokale gemeentelijke doelen. Wel voert de bibliotheek regionale speerpunten en doelen voor alle gemeenten gezamenlijk. Deze zijn opgenomen in de begroting en de jaarrekening van de bibliotheek. Deze doelen zijn ten dele evalueerbaar, zoals het uitbreiden van de dienstverlening naar de voor- en vroegschoolse educatie. Dit doel sluit ook aan bij de recente wens van het gemeentebestuur om kinderen op een zo jong mogelijke leeftijd te bereiken. Het doel 'aandacht voor laaggeletterden en leesgehandicapten' is een voorbeeld van een minder evalueerbaar doel. Wanneer is de bibliotheek daarin geslaagd?



## Muziekschool

### LOKALE AFSPRAKEN

Het college maakte in 2009 geen nieuwe prestatieafspraken met de muziekschool. De begroting 2009 van de muziekschool is feitelijk de basis voor de te leveren prestaties.

Vanaf 2010 ontstaat vanwege de bezuinigingsopgave voor de gemeente Dantumadiel meer urgentie en aandacht voor het maken van prestatieafspraken met gesubsidieerde instellingen.<sup>72</sup> Het college en de raad willen op basis van een nieuwe visie op muziekonderwijs tot concrete afspraken komen. Kern van de visie is om primair in te zetten op algemeen vormend muziekonderwijs op de basisscholen.<sup>73</sup> Ieder kind krijgt zo de kans om kennis te maken met muziek en daarin uit te blinken. Ouders worden dan zelf verantwoordelijkheid voor inkopen van aanvullend of individueel muziekonderwijs. Het college wil met deze keuze ook bijdragen aan een verder gelegen maatschappelijke doelstelling, namelijk om de kansen van kinderen op de arbeidsmarkt te vergroten.

*“Door deze goede basis is de kans kleiner dat jongeren op latere leeftijd een uitkering moeten aanvragen”.*<sup>74</sup>

Bij deze koerswijziging wordt door het gemeentebestuur ook voorzien in een bezuiniging op het subsidiebedrag. De basis daarvoor ontleent het bestuur aan een vergelijking van kosten met een muziekschool in een andere – vergelijkbare – gemeente.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Bron: interviews.

<sup>72</sup> Interview met de portefeuillehouder Cultuur.

<sup>73</sup> Gemeente Dantumadiel, *Raadsvoorstel 29 juni 2010, Betaling Muziekschool De Waldsang*.

<sup>74</sup> Interview met de portefeuillehouder Cultuur. Overigens bestaat over de kern van deze visie (aanbieden van 'algemeen vormend muziekonderwijs op de basisscholen') overleg en afstemming tussen de vier gemeenten.

<sup>75</sup> Muziekschool Allegro in gemeente Doetinchem wordt als 'ideaaltypisch voorbeeld' gezien voor muziekonderwijs. In deze gemeente (en een aantal andere gemeenten zoals Berkelland) wordt het muziekon-

Er is het komende jaar al in vier pilots voorzien die de gemeente uit het onderwijsbudget bekostigd. Net als bij het bibliotheekwerk stimuleert de gemeente via deze weg onderlinge samenwerking tussen de muziekschool en het basisonderwijs. Uit de interviews blijkt dat de gemeente in deze discussie een proactieve rol vervult.

#### REGIONALE AFSPRAKEN

De gemeenten hebben in voorgaande jaren wel aanvullende afspraken gemaakt met de muziekschool via het contract budgetfinanciering. Dit contract is in 2006 verlopen, maar in de praktijk gebruiken de betrokkenen de bepalingen nog.

Op grond van het (verlopen) contract budgetfinanciering heeft de muziekschool de taak om een bepaald aantal uren muziekonderwijs te verzorgen. De basis voor dit aantal uren vormt het werkplan en de meerjarenbegroting van de muziekschool en het totaal begrote aantal uren voor de vier gemeenten gezamenlijk.<sup>76</sup> Binnen dit totale aantal uren mag de muziekschool 10% afwijken van het aantal uren per gemeente zonder dat dit tot verrekoning leidt. Het totale aantal uren moet gelijk blijven.

Tabel 2.10 laat het begrote aantal lesuren zien in 2009 voor de gemeente Dantumadiel. De begroting is gebaseerd op het gemiddelde aantal lesuren van de vijf jaar ervoor.

Afspraak aantal lesuren per week	2009 <sup>77</sup>
Totale gebied	499
Dantumadiel	93

Tabel 2.10: afspraak aantal lesuren muziekschool 2009.

De begroting 2009 van de muziekschool gaat ook in op de met deze 93 uur te bereiken doelstellingen, zie onderstaand tekstkader.

<b>Doelstelling 2009 Muziekschool de Wâldsang<sup>78</sup></b>
– Het aanbieden van lesgebonden activiteiten aan de inwoners van de deelnemende gemeente en het verzorgen van kortlopende cursussen voor zowel kinderen als volwassenen.
– Nieuw te benoemen personeel moet bij voorkeur inzetbaar zijn in meerdere disciplines en het huidige personeel wordt bijgeschoold om te komen tot een breed inzetbaar personeelsbestand.
– De samenwerking met kunstinstellingen in Friesland en in het noorden van het land.
– Het basisonderwijs beschouwen als partner in de doelstelling, het kind in contact te brengen met muzische vorming. Daarvoor worden zowel binnenschoolse als buitenschoolse activiteiten aangeboden.

derwijs op de markt aanbesteed. De (lagere) kosten voor de school in Doetinchem zijn een referentiepunt voor de gemeente Dantumadiel (bron: interviews).

<sup>76</sup> Gemeente Dantumadiel en de Stichting muziekschool 'De Wâldsang, *Contract budgetfinanciering*, 1 januari 1996.

<sup>77</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarplan en begroting 2009*, 3 september 2008.

<sup>78</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarplan en begroting 2009*, 3 september 2008.



- Het verzorgen van verantwoord muziekonderwijs ten behoeve van, bij voorkeur, minderjarige personen door het opstellen van een leer-/werkplan en het doen uitvoeren daarvan door de leerkrachten die hiertoe benoembaar zijn verklaard door de Inspectie Muzikale Vorming. De Wâldsang is in eerste plaats een onderwijsinstituut.
- Het verlenen van service aan organisaties en instellingen, bij voorkeur werkzaam in het sociaal-cultureel werk, die op gemotiveerde wijze een beroep doen op het kennen en kunnen van het personeel dat in dienst van de school is.
- Het ontwikkelen en verzorgen van cursussen.

In april 2010 hebben de vier aan de muziekschool deelnemende gemeenten met de muziekschool een nieuwe bevoegdheidsovereenkomst afgesloten. Deze overeenkomst bevat bepalingen voor de samenstelling van het subsidiebedrag en de door de muziekschool te leveren prestaties. Deze prestaties zijn nu niet in een aantal uren geformuleerd, maar in een aantal leerlingen. Het college is voornemens om met de muziekschool concrete afspraken te maken over het aanbieden van algemeen vormend muziekonderwijs op de basisscholen.

Samenvattend stellen we vast dat de begroting 2009 van de muziekschool inzicht geeft in de prestaties van de muziekschool en de met deze prestaties nagestreefde doelen, zowel voor het totale verzorgingsgebied van de muziekschool als voor de gemeente Dantumadiel in het bijzonder. Door het afspreken van een aantal uit te voeren lessen kan het college precies controleren in hoeverre de muziekschool de afspraken realiseert. De muziekschool stelt zelf aanvullende kwaliteitseisen aan deze afspraak, zoals:

- de lessen worden aan zowel kinderen als volwassenen aangeboden;
- de lessen worden verzorgd door gekwalificeerde docenten die benoembaar zijn verklaard door de Inspectie Muzikale Vorming.

Het college is voornemens om met de muziekschool concrete afspraken te maken over het aanbieden van algemeen vormend muziekonderwijs op de basisscholen.



## Maatschappelijk werk

### LOKALE AFSPRAKEN

De subsidiëring van het maatschappelijk werk vindt plaats vanuit de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Maatschappelijk werk draagt onder meer bij aan de doelen van het Wmo-prestatieveld 5: het bieden van preventie, zorg en opvang zodat mensen zoveel mogelijk zelfstandig kunnen participeren in de samenleving.<sup>79</sup>

Via de subsidiebeschikking stelt de gemeente Dantumadiel prioriteiten. Zo wil de gemeente meer inzet vanuit het maatschappelijk werk voor schoolmaatschappelijk werk

---

<sup>79</sup> Zie onder meer: Gemeente Dantumadiel, *Sterk op eigen wijze, wijs op eigen sterkte, visiedocument 2008 – 2011, Wet maatschappelijke ondersteuning en lokaal gezondheidsbeleid*, 18 december 2007.

realiseren dan de andere gemeenten in de regio.<sup>80</sup> De subsidiebeschikking van de gemeente bepaalt de volgende inzet van uren:

Afspraken zorguren 2009	Aantal uren <sup>81</sup>
Maatschappelijk werk	1.969
Maatschappelijk werk in verband met schuldhulpverlening	720
Schoolmaatschappelijk werk	500
<b>Totaal<sup>82</sup></b>	<b>3.189</b>

Tabel 2.11: afgesproken zorguren maatschappelijk werk in 2009 gemeente Dantumadiel.

De afspraken voor inzet op schoolmaatschappelijk werk vertalen zich onder meer naar de samenwerking van maatschappelijk werk met het Zorg Advies Team (onder meer orthopedagoog, leerplichtambtenaar, bureau jeugdzorg, wijkagent, GGD) in het project Rebound Plus (sinds 2008). Via dit project worden leerlingen en hun ouders ondersteund vanuit het principe 'één gezin/één plan'. Om die reden wordt ook nauw samengewerkt met het Centrum voor Jeugd en Gezin om meervoudige problematiek bij leerlingen en ouders op gebied van onderwijs, thuissituatie en vrije tijd in samenhang op te pakken. Maatschappelijk werkers spelen onder meer een belangrijke rol bij de intake en kennismaking met ouders en leerlingen.

Vanaf 2011 zal een deel van de subsidie vervallen. Dit is geen bezuinigingsmaatregel, maar een keuze van de gemeente om schuldhulpverlening en raadsliedenwerk in eigen beheer uit te gaan voeren. Het college wil nog in 2011 met de gemeenteraad de voor- en nadelen onderzoeken van zelf doen versus subsidiëren op het gebied van maatschappelijk werk.<sup>83</sup>

#### REGIONALE AFSPRAKEN

Er is een raamovereenkomst afgesloten tussen het maatschappelijk werk en de gemeenten Ameland, Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a. en Schiermonnikoog. In de raamovereenkomst stellen de gemeenten en het maatschappelijk werk een uurtarief vast en bepalen zij het aantal uren per gemeente. De raamovereenkomst bevat ook inhoudelijke doelstellingen en kerntaken:

#### Doelstelling maatschappelijk werk<sup>84</sup>

- 1 Het maatschappelijk werk dient:
  - a bij te dragen aan de denkwijze dat burgers verantwoordelijk zijn voor het eigen welzijn en voor het welzijn van mensen uit de naaste omgeving;
  - b burgers te leren die verantwoordelijkheid te nemen en te dragen;
  - c onderdeel te vormen van een alternatief sociaal netwerk als omschreven in de notitie

<sup>80</sup> Interviews met ambtenaren en met vertegenwoordigers van het maatschappelijk werk.

<sup>81</sup> Gemeente Dantumadiel, *Beschikking voorlopige subsidie maatschappelijk werk 2009*, 29 april 2009.

<sup>82</sup> Het totaal aantal uren vermenigvuldigd met het uurtarief 2009 van € 79,30 geeft een totaalbedrag van € 252.888,-, precies het subsidiebedrag voor 2009.

<sup>83</sup> Bron: interviews.

<sup>84</sup> Diverse gemeenten en organisaties, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008.

Maatschappelijk werk in Noordoost Fryslân.

- 2 Het doel van het maatschappelijk werk is mensen te ondersteunen bij het oplossen van en omgaan met problemen en verstoringen in hun functioneren in wisselwerking met hun sociale omgeving.
- 3 De maatschappelijk werker beoogt met zijn hulpverlening het sociaal functioneren van personen of de wisselwerking tussen personen en hun sociale omgeving te verbeteren. De realisering van dit doel vormt een gezamenlijke activiteit van de maatschappelijk werker en de betrokkene(n).

**Kerntaken van het maatschappelijk werk<sup>85</sup>**

- 1 Psychosociale hulpverlening. Het daadwerkelijk ondersteunen van personen bij het leren functioneren in hun sociale omgeving. De hulpverlening richt zich op het leren om te gaan met het leren oplossen van problemen die zich daarbij voordoen. Deze ondersteuning wordt geboden vanuit de gedachte dat burgers verantwoordelijk zijn voor het eigen welzijn en voor het welzijn van mensen uit de naaste omgeving.
- 2 Concrete en informatieve dienstverlening richt zich op het helpen van burgers bij problemen. Het gaat hierbij om het geven van goede informatie, maar ook om het actief mee helpen zoeken naar oplossingen. Bij de concrete en informatieve dienstverlening ligt de nadruk meer op het helpen dan op het leren.
- 3 Signalering, rapportage en preventie richt zich op het signaleren van problemen of dreigende problemen in individuele situaties en het zorgen voor actie eventueel via het alternatieve sociale netwerk. Het volgen van trends en het rapporteren daarover aan gemeenten. Het ondernemen van actie om dreigende problemen te voorkomen.

Deze doelen richten zich in belangrijke mate op het realiseren van effecten in de samenleving, zoals: 'eigen verantwoordelijkheid nemen en dragen door burgers' en 'het sociaal functioneren van personen verbeteren'. Het is wel nog lastig om aan de hand van deze doelen het succes van beleid goed vast te kunnen stellen. Wat zijn de evaluatiecriteria? Gelden de doelen bijvoorbeeld voor alle burgers, of voor afgebakende groepen? Wat betekent 'eigen verantwoordelijkheid' precies en aan de hand van welke criteria kunnen we vaststellen of deze kwaliteit is toegenomen?

Uit interviews blijkt dat het maatschappelijk werk de effectiviteit van haar handelen wil vergroten door vooral gebruik te maken van methoden waarvan de effectiviteit wetenschappelijk is aangetoond:

*“Het effect van de meeste methoden die de instellingen gebruiken is wetenschappelijk aangetoond, bijvoorbeeld de video home training”  
(bron: interviews).*

We zien dit ook bij de bibliotheek die bijvoorbeeld gebruik maakt van de Engelse methode 'Bookstart' voor taalontwikkeling.

---

<sup>85</sup> Diverse gemeenten en organisaties, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008.

De raamovereenkomst bevat verder bepalingen voor de kwaliteit van de dienstverlening (zoals uitsluitend personeel met het diploma HBO-maatschappelijk werk), van de informatieverstrekking naar gemeenten (eenmaal per vier maanden aan iedere gemeente van de activiteiten voor inwoners van de gemeente, zie tekstkader) en van afstemming en verantwoording. De aan te leveren informatie heeft geen relatie met de te leveren kwaliteit door het maatschappelijk werk, of de te realiseren doelstellingen (zie paragraaf 2.1.1).

#### **Informatieverstrekking<sup>86</sup>**

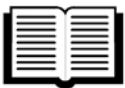
Op grond van de raamovereenkomst brengt het maatschappelijk werk een maal per vier maanden aan iedere gemeente verslag uit van haar activiteiten voor de inwoners van de betreffende gemeente. In dat verslag wordt aandacht besteed aan:

- het aantal hulpvragen per product;
- het aantal herhaalde hulpvragen (het aantal mensen dat zich vaker met een hulpvraag heeft gemeld) per product;
- het aantal meldingen van meervoudige problemen;
- het aantal gerealiseerde trajecten en uren per product;
- doorlooptijden per product;
- wachttijden en dreigende wachtlijsten;
- knelpunten en bijzonderheden.

Samenvattend stellen we vast dat het college op basis van het aantal overeengekomen zorguren de uitvoering van het maatschappelijk werk goed kan richten en controleren. Deze kwantitatieve afspraken zijn op basis van regionale afspraken aangevuld met kwalitatieve prestaties, zoals de eis dat dienstverleners minimaal beschikken over het diploma HBO-maatschappelijk werk. Met de inzet van deze zorg beoogt het gemeentebestuur maatschappelijke effecten in de samenleving te bereiken, zoals het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van burgers. Op basis van de bestaande afspraken is het wel lastig om het realiseren van dergelijke effecten vast te kunnen stellen.

### **2.2.3 Aansluiting prestaties op afspraken**

*In hoeverre zijn de prestaties van de instellingen in overeenstemming met de subsidieafspraken die het college met deze organisaties heeft gemaakt? (onderzoeksvraag 2c)*



#### **Bibliotheek**

Het is niet mogelijk een precieze aansluiting te maken tussen de prestaties van de bibliotheek en de afspraken voor de reguliere subsidie. De beperkte evalueerbaarheid en resultaatgerichtheid van de afspraken is daar debet aan. Opvallend is dat:

- de speerpunten die de bibliotheek in de begroting 2009 benoemt, niet terugkomen bij de resultaten die de bibliotheek omschrijft in het jaarverslag;
- De concrete resultaten die de bibliotheek in het jaarverslag benoemt (ledenaantallen en uitleencijfers) niet in de begroting aan de orde komen.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 tot en met 2010, 15 augustus 2008.

De bibliotheek rapporteert in het jaarverslag wel over de resultaten met betrekking tot gelden die ze ontvangen heeft voor de schoolmediatheken.<sup>88</sup> Deze afspraak tussen gemeente en bibliotheek is daarmee gerealiseerd.



### Muziekschool

Tabel 2.12 laat het verschil zien tussen het afgesproken aantal lesuren (zie paragraaf 2.1) en het gerealiseerde aantal lesuren (zie paragraaf 2.2).

Aantal lesuren in uren:minuten	Afspraak 2009 <sup>89</sup>	Prestatie 2009 <sup>90</sup>	Vershil	%
Totale gebied	499:00	413:37	-85:23	-17%
Dantumadiel	93:00	93:36	+0:36	+1%

Tabel 2.12: Verschil tussen begroot en gerealiseerd aantal lesuren muziekschool.

De muziekschool realiseert de afgesproken prestatie voor de gemeente Dantumadiel maar blijft 17% onder het begrote aantal uren voor het hele gebied. Op grond van het oude contract budgetfinanciering heeft de muziekschool de vrijheid om 10% van het aantal uren per gemeente af te wijken. De totale dienstverlening moet wel voldoen aan het begrote aantal uren. Op grond van de oude subsidieovereenkomst voldoet de muziekschool dus niet aan de afspraken voor het gehele gebied, maar voor de gemeente Dantumadiel heeft dit geen gevolgen.



### Maatschappelijk werk

Tabel 2.13 laat het verschil zien tussen het afgesproken aantal zorguren (zie paragraaf 2.1.) en het gerealiseerde aantal zorguren (zie paragraaf 2.2). Uit deze tabel blijkt dat de prestaties van het maatschappelijk werk 92 uur achterblijven bij de afspraak tussen het college en het maatschappelijk werk.

Aantal zorguren	Afspraak 2009 <sup>91</sup>	Prestatie 2009 <sup>92</sup>	Vershil	%
Dantumadiel	3.189	3.097	-92	-2,5%

Tabel 2.13: aantal afgesproken en gerealiseerde zorguren in de gemeente Dantumadiel.

Uit interviews blijkt dat het college en het maatschappelijk werk hebben afgesproken het aantal niet gerealiseerde uren door te schuiven naar 2010. De directeur van het maatschappelijk werk geeft in het jaarverslag aan dat het afwijken van het aantal afgesproken uren zowel naar boven als naar beneden een negatief resultaat oplevert voor

<sup>87</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Begroting 2009*, datum onbekend en Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend.

<sup>88</sup> Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân, *Jaarrekening 2009*, datum onbekend.

<sup>89</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarplan en begroting 2009*, 3 september 2008.

<sup>90</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010.

<sup>91</sup> Maatschappelijk werk Fryslân, *Aanbiedingsbrief jaarcijfers 2009 onderweg*, 23 februari 2010.

<sup>92</sup> Maatschappelijk werk Fryslân, *Brief afrekening subsidie 2009*, 30 maart 2010.

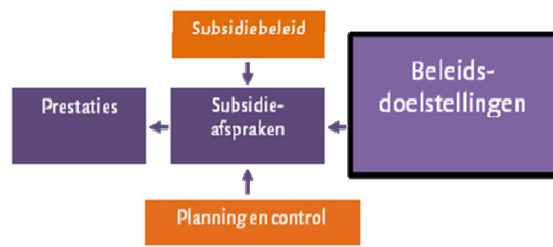
de stichting. “Afwijkingen naar boven worden in veel gevallen niet betaald met het argument dat geen opdracht gegeven is meer uren te realiseren (geen open eind financiering), terwijl afwijkingen naar beneden worden gezien als het niet nakomen van de overeengekomen prestatie en daardoor leiden minder gerealiseerde uren derhalve tot korting op de subsidie.”<sup>93</sup> Het maatschappelijk werk heeft er dus ook belang bij dat zo min mogelijk van de afspraken wordt afgeweken.

Er is nagenoeg geen informatie over ontwikkeling van beoogde maatschappelijke effecten, zoals het bestrijden van laaggeletterdheid (bibliotheek) en het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van burgers (maatschappelijk werk). In de praktijk blijkt het lastig om de precieze, causale bijdrage van de gesubsidieerde organisaties aan de maatschappelijke effecten vast te stellen. Wel zien we dat de organisaties proberen om het inzicht te vergroten, zoals de bibliotheek die de tevredenheid van professionals meet:

*“De bibliotheek kan niet alles meetbaar maken. Taalvaardigheid is bijvoorbeeld moeilijk te meten omdat niet duidelijk is wat de nulsituatie was, wat de invloed van de bibliotheek is en wat bijvoorbeeld de invloed van basisscholen is (...) Voor taalontwikkeling is de indicator ‘de tevredenheid van het onderwijsteam’. Bij de start in 2005 zijn metingen gedaan door een onderwijssocioloog. Het beleid is net ingevoerd, de definitieve meting moet nog even wachten” (bron: interviews).*

## 2.3 Beleidsdoelstellingen

Deze paragraaf beantwoordt onderzoeksvragen 3a en 3b.



### 2.3.1 Evalueerbare en resultaatgerichte doelstellingen

*In hoeverre heeft de gemeenteraad evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelstellingen geformuleerd op de beleidsterreinen bibliotheekwerk, muziekonderwijs en maatschappelijk werk die als basis dienen voor de subsidieverlening aan de organisaties? (onderzoeksvraag 3a)*

Het is aan het college om specifieke afspraken met de gesubsidieerde instellingen te maken (zie paragraaf 2.2.2). De basis voor deze afspraken zijn de beleidsdoelen die de raad formuleert.

<sup>93</sup> Stichting Maatschappelijk werk Fryslân, *Jaarrekening 2009*, maart 2010, p3.



## Muziekschool

De subsidiëring aan de muziekschool valt in Dantumadiel onder het raadsprogramma “Dantumadiel voor elkaar” en het gelijknamige programma in de programmabegroting. De gemeenteraad formuleert in het programma streefbeelden, doelstellingen en concrete uitwerkingen van de doelstellingen. Met betrekking tot de muziekschool zijn de volgende doelstellingen relevant:

- 1 Inwoners doen actief mee aan de Dantumadielse samenleving en nemen daarin hun verantwoordelijkheid.
- 2 Inwoners kunnen dicht bij huis terecht om deel te nemen aan of gebruik te maken van diverse voorzieningen, vormen van dienstverlening, sociaal-culturele activiteiten en sportvoorzieningen, dan wel zijn deze goed bereikbaar of anderszins beschikbaar.
- 3 De woonomgeving is zodanig ingericht dat deze zowel kinderen als jongeren ruimte biedt om buitenshuis op een veilige en verantwoorde wijze te kunnen spelen, sporten c.q. elkaar te ontmoeten.<sup>94</sup>



## Bibliotheek

De subsidiëring aan de bibliotheek valt in 2009 onder twee programma's:

- Het raadsprogramma en het programma in de begroting “Dantumadiel voor elkaar” (net als de muziekschool). De drie doelstellingen voor de muziekschool zijn daarmee ook van toepassing voor de bibliotheek. Een van deze doelstellingen is verder uitgewerkt specifiek voor de bibliotheek: “In stand houden van een voor alle inwoners toegankelijke en bereikbare bibliotheekvoorziening: besluitvorming over de toekomstige huisvesting van deze voorziening.”<sup>95</sup> Deze uitwerking is helder.
- Het raadsprogramma en het programma in de begroting “Leven lang leren”. Hierin zijn twee doelstellingen van toepassing voor de bibliotheek:
  - “De professionalisering van de organisatie en het personeel in de voor- en vroegschoolse opvang wordt gerealiseerd doordat vanaf 2010 het consultatiebureau en de bibliotheek de deskundigheid van leidster peuterspeelzalen en kinderopvang bevordert.”<sup>96</sup>
  - Ook in het kader van de mediatheken in brede scholen formuleert de gemeenteraad een doelstelling voor de bibliotheek: “Met ingang van het schooljaar 2009-2010 wordt het budget voor bibliobussen ingezet voor het opzetten van een mediatheek in de basisscholen. Basisscholen zijn verantwoordelijk voor de uitleen, de bibliotheek voor de collectie.”<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Gemeente Dantumadiel, *Programma 1 Dantumadiel voor elkaar 2009*, datum onbekend, p.2.

<sup>95</sup> Gemeente Dantumadiel, *Begroting 2009, naar een toekomst in balans*, 5 november 2008, p.13.

<sup>96</sup> Gemeente Dantumadiel, *Begroting 2009, naar een toekomst in balans*, 5 november 2008, p.17.

<sup>97</sup> Gemeente Dantumadiel, *Begroting 2009, naar een toekomst in balans*, 5 november 2008, p.19.



## Maatschappelijk werk

Het maatschappelijk werk valt onder programma 3 van de programmabegroting: "Zorgzaam Dantumadiel".<sup>98</sup> De doelstellingen van dit programma zijn:






- 1 verbeterde leefstijl inwoners;
- 2 beschikbaar en toegankelijk zijn van inkomens- en zorgvoorzieningen dichtbij;
- 3 één kind, één plan;
- 4 sluitende aanpak activering en re-integratie bijstandsgerechtigden;
- 5 informatie, advies en ondersteuning op maat.

Samenvattend stellen we vast dat de gemeenteraad beleidsdoelen formuleert voor de beleidsterreinen bibliotheekwerk, muziekonderwijs en maatschappelijk werk die voor het college als basis kunnen dienen voor de subsidieverlening aan de gesubsidieerde organisaties. De doelen vragen bij de vertaling naar subsidieafspraken wel een nadere concretisering, aangezien ze over het algemeen onvoldoende evalueerbaar en resultaatgericht zijn.

### 2.3.2 Aansluiting doelstellingen op afspraken en prestaties

*In hoeverre zijn de subsidieafspraken in overeenstemming met de inhoudelijke beleidsdoelen van de gemeenteraad op het gebied van bibliotheekwerk, muziekonderwijs en maatschappelijk werk? (onderzoeksvraag 3b)*

Tabel 2.15 bevat de beleidsdoelen van de gemeente voor de muziekschool en de bibliotheek. De kolommen B (bibliotheek) en M (muziekschool) geven aan op welke organisatie de doelstelling betrekking heeft. Tabel 2.16 bevat de beleidsdoelen van de gemeente voor het maatschappelijk werk. Beide tabellen geven per doelstelling aan welke afspraken het college daarover met de organisaties heeft gemaakt en in hoeverre deze doelstellingen en afspraken op elkaar aansluiten. Ook is in de tabellen opgenomen in welke mate de doelstelling gerealiseerd is. Dit is gebeurd op basis van de onderstaande symbolen. De schaal loopt van zeer goed (5) tot sterk onvoldoende (1).

Score	symbool
Zeer goed	
Goed	
Matig	
Onvoldoende	
Sterk onvoldoende	

Tabel 2.14: legenda symbolen gebruikt in tabel 2.15 en 2.16.

Opvallend is dat het maatschappelijk werk ook een bijdrage levert aan de doelstellingen voor de bibliotheek en muziekschool. Voorbeelden zijn:

---

<sup>98</sup> Gemeente Dantumadiel, *Begroting 2009, naar een toekomst in balans*, 5 november 2008, p.23.













- “Inwoners doen actief mee aan de Dantumadielse samenleving en nemen daarin hun verantwoordelijkheid”. Het maatschappelijk werk stimuleert het nemen van de eigen verantwoordelijkheid bij burgers.
- “Inwoners kunnen dicht bij huis terecht om deel te nemen aan of gebruik te maken van diverse voorzieningen, vormen van dienstverlening, sociaal-culturele activiteiten en sportvoorzieningen, dan wel zijn deze goed bereikbaar of anderszins beschikbaar.” Het maatschappelijk werk verzorgt ook een vorm van dienstverlening dichtbij huis.

Omdat de doelstellingen niet allemaal even evalueerbaar en resultaatgericht zijn geformuleerd, is niet overal vast te stellen of de afspraken en prestaties voldoende aansluiten op de doelstellingen. We kunnen daardoor de precieze bijdrage aan de doelstellingen niet vaststellen. In de jaarrekeningen rapporteren de organisaties vervolgens nauwelijks over de concrete resultaten. Dit is een direct gevolg van de niet concreet (evalueerbaar en resultaatgericht) geformuleerde afspraken tussen college en de organisaties.






Samenvattend stellen we vast dat de subsidieverstrekking aan de drie organisaties bijdraagt aan het bereiken van gemeentelijke doelen. Voor een aantal doelen kan de doeltreffendheid onvoldoende worden beoordeeld. Zo is bijvoorbeeld ‘de mate waarin inwoners actief meedoen aan de samenleving’ op basis van de huidige informatie (nog) niet vast te stellen. De gemeente heeft conform de doelstelling wel vijf mediatheken in de basisscholen gerealiseerd.


Bij vijf van de elf doelen maakt het college (zeer) goede afspraken met de gesubsidieerde instellingen. Bij de andere doelen ontbreken deze afspraken of is verdere verbetering van bestaande afspraken mogelijk.

Beleidsdoelen van de gemeente	Betreking op:		Afspraken college – organisaties	Aansluiting afspraken op beleidsdoelen	Doelbereiking op basis van prestaties organisaties	Mate van doelbereiking
	B	M				
Inwoners doen actief mee aan de Dantumadielse samenleving en nemen daarin hun verantwoordelijkheid.	X	X	Het college heeft geen afspraken gemaakt met de bibliotheek en muziekschool die aan dit doel bijdragen.		In hoeverre inwoners actief meedoen aan de Dantumadielse samenleving is niet vast te stellen.	?
Inwoners kunnen dicht bij huis terecht om deel te nemen aan of gebruik te maken van diverse voorzieningen, vormen van dienstverlening, sociaal-culturele activiteiten en sportvoorzieningen, dan wel zijn deze goed bereikbaar of anderszins beschikbaar.	X	X	Een van de speerpunten van de bibliotheek is gericht op de dienstverlening in kleine kernen. Dit draagt bij aan de bereikbaarheid van de bibliotheek. De afspraken van het college met de bibliotheek en de muziekschool gaan hier niet op in.		De bibliotheek heeft drie vestigingen in de gemeente. De muziekschool rapporteert niet over het aantal leslocaties. In hoeverre die voldoende 'dichtbij huis' zijn is niet vast te stellen.	
De woonomgeving is zodanig ingericht dat deze zowel kinderen als jongeren ruimte biedt om buitenshuis op een veilige en verantwoorde wijze te kunnen spelen, sporten c.q. elkaar te ontmoeten.	X	X	Zowel bij de muziekschool als bij de bibliotheek ligt er een focus op de jeugd. De bibliotheek benoemt in de begroting 2009 het speerpunt 'jeugd en school'. De muziekschool geeft aan muzieklessen bij voorkeur te willen geven ten behoeve van minderjarige personen.		De organisaties bieden de jeugd de kans buitenshuis op een verantwoorde manier actief te zijn: in de bibliotheek of met muziekles. In hoeverre dit ook valt onder wat de raad bedoelt met 'spelen, sporten of ontmoeten' is niet duidelijk.	

Beleidsdoelen van de gemeente	Betreking op:		Afspraken college – organisaties	Aansluiting afspraken op beleidsdoelen	Doelbereiking op basis van prestaties organisaties	Mate van doelbereiking
	B	M				
In stand houden van een voor alle inwoners toegankelijke en bereikbare bibliotheekvoorziening: besluitvorming over de toekomstige huisvesting van deze voorziening.	X		Het college subsidieert de bibliotheek, die daarmee in stand gehouden wordt.		De bibliotheek bestaat eind 2009, waarmee het doel gedeeltelijk bereikt is. Over de toekomstige huisvesting is in 2009 geen besluit genomen.	
De professionalisering van de organisatie en het personeel in de voor- en vroegschoolse opvang wordt gerealiseerd doordat vanaf 2010: het consultatiebureau en de bibliotheek de deskundigheid van leidster peuterspeelzalen en kinderopvang bevordert.	X		Hier heeft het college geen specifieke afspraken over gemaakt met de bibliotheek.		Niet duidelijk is in hoeverre deze doelstelling bereikt is.	?
Met ingang van het schooljaar 2009-2010 wordt het budget voor bibliobussen ingezet voor het opzetten van een mediatheek in de basisscholen. Basisscholen zijn verantwoordelijk voor de uitleen, de bibliotheek voor de collectie.	X		De bibliotheek geeft aan dat gekozen is de bibliobus te vervangen door schoolmediatheken, zie paragraaf 2.2.1		De bibliotheek heeft 5 schoolmediatheken gerealiseerd in Dantumadiel. Daarmee is deze doelstelling gerealiseerd.	

Tabel 2.15: doelstellingen en realisatie muziekschool en bibliotheek.

Beleidsdoelen van de gemeente (met betrekking op maatschappelijk werk)	Afspraken college – organisaties	Aansluiting afspraken op beleidsdoelen	Doelbereiking op basis van prestaties organisaties	Mate van doelbereiking
Verbeterde leefstijl inwoners.	In de raamovereenkomst is opgenomen dat maatschappelijk werk dient bij te dragen aan de denkwijze dat burgers verantwoordelijk zijn voor het eigen welzijn en het welzijn van mensen uit de naaste omgeving.		Niet duidelijk is in hoeverre het aantal door maatschappelijk werk ingezette uren bijdraagt aan een verbeterde leefstijl. Daarnaast is de term 'Verbeterde leefstijl' niet specifiek en meetbaar genoeg geformuleerd om hier uitspraken over te doen.	?
Beschikbaar en toegankelijk zijn van inkomens- en zorgvoorzieningen dichtbij.	Maatschappelijk werk is een zorgvoorziening. In de raamovereenkomst is opgenomen dat maatschappelijk werk de bereikbaarheid en toegankelijkheid waarborgt door: een goede telefonische bereikbaarheid, een goede digitale bereikbaarheid en een goede fysieke bereikbaarheid.		De afspraken dragen bij aan het beschikbaar en toegankelijk zijn van de zorgvoorziening maatschappelijk werk. Niet duidelijk is in hoeverre de inwoners van Dantumadiel van mening zijn dat maatschappelijk werk voldoende toegankelijk en beschikbaar is (zie paragraaf 2.1.2).	
Eén kind, één plan.	Binnen schoolmaatschappelijk werk investeert maatschappelijk werk in contacten met scholen, leerkrachten, bureau jeugdzorg, JIF en het CJG.		In hoeverre de nadruk die de afspraken met schoolmaatschappelijk werk op de jeugd legt bijdraagt aan de doelstelling van de raad is onduidelijk.	?
Sluitende aanpak activering en re-integratie bijstandsgerechtigden.	Het college heeft geen afspraken gemaakt met maatschappelijk werk die aan dit doel bijdragen.		In hoeverre dit doel bereikt is, is niet vast te stellen.	?

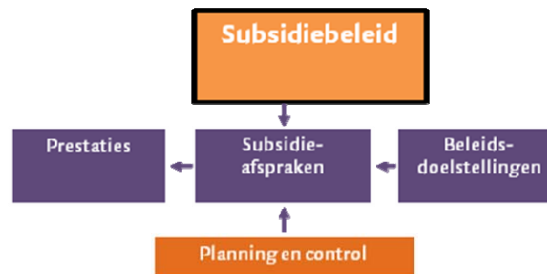
Beleidsdoelen van de gemeente (met betrekking op maatschappelijk werk)	Afspraken college – organisaties	Aansluiting afspraken op beleidsdoelen	Doelbereiking op basis van prestaties organisaties	Mate van doelbereiking
Informatie, advies en ondersteuning op maat.	Een van de kerntaken van maatschappelijk werk is: 'concrete en informatieve dienstverlening': maatschappelijk werk richt zich op het helpen van burgers bij problemen. Het gaat hierbij om het geven van goede informatie, maar ook om het actief mee helpen zoeken naar oplossingen. Bij de concrete en informatieve dienstverlening ligt de nadruk meer op het helpen dan op het leren.		Het maatschappelijk werk levert informatie, advies en ondersteuning op maat. Het doel kan daarmee zowel 100% bereikt zijn, als niet bereikt zijn. Zonder concrete indicatoren is dit niet vast te stellen.	

Tabel 2.16: doelstellingen en realisatie maatschappelijk werk.

## 3 Voorwaarden voor doelmatigheid

### 3.1 Het subsidiebeleid

In deze paragraaf beantwoorden we onderzoeksvragen 4, 5 en 6.



#### 3.1.1 Waarborgen voor doeltreffendheid en doelmatigheid

In hoeverre biedt de subsidieverordening voldoende waarborgen voor een doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies? (onderzoeksvraag 4)

##### Beleidskader voor subsidieverstrekking

De gemeenteraad van Dantumadiel is op grond van de Algemene wet bestuursrecht verplicht om voorafgaand aan het verlenen van subsidies een wettelijk voorschrift vast te stellen dat regelt voor welke activiteiten subsidie kan worden verstrekt.<sup>99</sup> In 2009 geldt in de gemeente Dantumadiel de Algemene Subsidieverordening gemeente Dantumadiel, die de laatste keer is gewijzigd door de gemeenteraad op 4 juli 2006. Daarnaast geldt in de gemeente in 2009 de Deelverordening Welzijn. De derde wijziging van deze verordening is door de gemeenteraad ook op 4 juli 2006 vastgesteld. De Algemene Subsidieverordening en de deelverordening vormen samen het formele beleidskader voor de subsidieverstrekking.

In 2011 is het college bezig met de voorbereidingen voor het herzien van de Algemene Subsidieverordening. Hierbij gebruikt het college de in 2009 door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten opgestelde modelverordening.<sup>100</sup> Daarnaast is het college bezig met het opstellen van een collegeverordening. Per beleidsterrein beschrijft het college in die verordening de doelen en voorwaarden van de subsidies. Deze collegeverordening gaat de Deelverordening Welzijn vervangen.<sup>101</sup>

##### Heldere systematiek

Een voorwaarde voor een doelmatige subsidieverstrekking is dat het voor zowel het college als de subsidieontvangers helder is voor welk beleidsterrein subsidie kan worden aangevraagd en aan welke voorwaarden daarvoor moet worden voldaan.

<sup>99</sup> Algemene wet bestuursrecht, artikel 4:23 lid 1.

<sup>100</sup> Bron: interviews.

<sup>101</sup> Bron: interviews.

### Beleidssterreinen

In de Deelverordening Welzijn is de gemeenteraad helder over de beleidssterreinen ('clusters') waarvoor subsidie kan worden verstrekt. De beleidssterreinen in de gemeente Dantumadiel zijn opgenomen in tabel 3.1.

De beleidssterreinen
Maatschappelijke participatie
Ouderenwerk
Jeugdbeleid en -zorg
Natuur, recreatie en toerisme
Sport
Culturele vorming
Evenementen
Incidentele lokale initiatieven

Tabel 3.1: beleidssterreinen.

De subsidie aan de bibliotheek en de muziekschool vallen onder het beleidssterrein culturele vorming, maatschappelijk werk valt onder maatschappelijke participatie.

### Subsidievoorwaarden

De gemeenteraad kan verschillende organisaties verschillende subsidievoorwaarden opleggen. Op deze manier kan de gemeenteraad bevorderen dat kleine organisaties of ontvangers van kleine subsidiebedragen niet geconfronteerd worden met zware voorwaarden zoals een accountantsverklaring voor een subsidie van € 300,-. De gemeenteraad kan ook kiezen voor zwaardere voorwaarden om als gemeente beter de vinger aan de pols te kunnen houden bij organisaties die van groot belang zijn voor de gemeente. De gemeenteraad kan deze voorwaarden verbinden aan subsidietypes, maar ook afhankelijk laten zijn van het subsidiebedrag. De Vereniging voor Nederlandse Gemeenten heeft in de modelverordening van 2009 voor een indeling naar subsidiebedrag gekozen. De Deelverordening Welzijn hanteert een combinatie: de indeling in subsidietypes is gekoppeld aan de hoogte van de subsidiebedragen (zie tabel 3.2). Naarmate het subsidiebedrag hoger wordt, stelt de gemeente bij de aanvraag tot definitieve vaststelling van de subsidie strengere voorwaarden aan de subsidieontvangers.

Verschillende subsidievoorwaarden voor subsidies in de volgende categorieën:	
<b>Waarderingsubsidie:</b> een structurele subsidie waarbij de subsidievragers een bedrag krijgt toegewezen om een tevoren overeengekomen prestatie te leveren en uitsluitend verantwoording heeft af te leggen over de omvang en kwaliteit van de geleverde prestatie.	Lager dan € 1.000,-
<b>Begrotingsubsidie:</b> een incidentele of structurele subsidie voor activiteiten van een organisatie, waarbij in beginsel geen verband bestaat tussen de kosten die de organisatie maakt en de subsidie die zij ontvangt.	Tussen € 1.000,- en € 5.000,-
<b>Productsubsidie:</b> een incidentele of structurele subsidie als bijdrage in de kosten voor het in stand houden van de activiteiten van de organisatie.	Boven € 5.000,-

Tabel 3.2: categorieën subsidies met verschillende subsidievoorwaarden.

De gemeenteraad kiest op dit moment bij het verstrekken van waarderingssubsidies voor een grenswaarde tot € 1.000,-. De modelverordening van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten gaat uit van € 5.000,-. Tijdens de interviews geven de medewerkers van de gemeente aan dat de gemeente in de nieuwe verordening de drempel van € 1.000 op zal trekken naar € 5.000,-.

Voor de zwaarste categorie (productsubsidie) is het drempelbedrag laag in vergelijking met de modelverordening van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De modelverordening gaat uit van € 50.000,- en de verordening van Dantumadiel gaat uit van € 5.000,-.

De voorwaarden behorend bij de verschillende categorieën zijn deels opgenomen in de Algemene Subsidieverordening en deels in de Deelverordening Welzijn. De Algemene Subsidieverordening (artikel 11) maakt in tegenstelling tot de Deelverordening Welzijn geen onderscheid naar verschillende subsidievormen.

Bij de indiening van een subsidieaanvraag *kan* de gemeente op basis van de Algemene Subsidieverordening bepaalde eisen stellen. Om de administratieve lasten voor de aanvragers en de gemeente te beperken, hoeven aanvragers voor een waarderingssubsidie echter alleen een ingevuld aanvraagformulier in te dienen. Dit formulier wordt jaarlijks toegestuurd aan de 'vaste' aanvragers.<sup>102</sup>

De Deelverordening Welzijn schrijft bij het toekennen van productsubsidies voor dat de omvang en het gewenste kwaliteitsniveau van de te leveren prestaties worden vastgelegd in een uitvoeringsovereenkomst.<sup>103</sup> De overeenkomst omvat onder meer een omschrijving van de te leveren prestaties, de gemeentelijke beleidsdoelstellingen waaraan een bijdrage wordt geleverd, de doelgroepen, de in te zetten middelen en de bij de uitvoering betrokken partners. Optioneel kunnen in de uitvoeringsovereenkomst nadere eisen worden gesteld over eigen bijdragen van deelnemers, tarieven en kwaliteitseisen aan te leveren prestaties.<sup>104</sup>

De Deelverordening Welzijn bepaalt ook wat organisaties bij de definitieve vaststelling aan informatie moeten overleggen (artikel 12). Omdat de Deelverordening wel onderscheid maakt in voorwaarden, hoeft een organisatie die een waarderingssubsidie heeft ontvangen geen aanvraag tot vaststelling in te dienen. Een aanvrager van een productsubsidie moet dit wel doen. De voorwaarden met betrekking tot te overleggen informatie door de organisaties zijn opgenomen in tabel 3.3. Uit interviews blijkt dat zowel de subsidie aan de bibliotheek, de subsidie aan de muziekschool als de subsidie aan maatschappelijk werk in de categorie productsubsidies vallen.

---

<sup>102</sup> Zie ook: Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Subsidie zonder moeite, Model Algemene Subsidieverordening*, 2009, p. 46. Dantumadiel wordt hier als een 'best practice' genoemd.

<sup>103</sup> Zie hoofdstuk 3 van de Deelverordening Welzijn.

<sup>104</sup> Zie artikel 15, lid 3 van de Deelverordening Welzijn.



Te overleggen informatie door organisaties		
Subsidievorm	Aanvraag tot subsidieverlening (Algemene Subsidieverordening)	Aanvraag tot subsidievaststelling (Deelverordening Welzijn)
Waarderings- subsidie	Bij de indiening van de aanvraag <i>kan</i> geëist worden dat wordt overlegd (artikel 11):	– Waarderingssubsidies worden zonder voorafgaande verlening vastgesteld en uitbetaald.
Begrotings- subsidie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– een activiteitenplan en de begroting daarvan;</li> <li>– een gespecificeerde opgave van het bedrag dat de subsidieaanvrager denkt nodig te hebben voor het uitvoeren van de activiteiten uit het activiteitenprogramma;</li> <li>– indien eerder dezelfde of in hoofdzaak dezelfde activiteiten hebben plaatsgevonden, de jaarrekening en als het college dat nodig mocht achten, de daarbij behorende accountantsverklaring;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Een inzichtelijke jaarrekening voorzien van een aan de begroting gerelateerde toelichting per post;</li> <li>– Een jaarverslag waarin een duidelijk overzicht wordt gegeven van de activiteiten en werkzaamheden die het afgelopen jaar werden verricht of hebben plaatsgevonden.</li> </ul>
Productsubsidie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– een omschrijving van de doelstelling(en) van de organisatie;</li> <li>– een omschrijving van de doelgroepen waarop zij zich richt;</li> <li>– indien de statuten het afgelopen jaar zijn gewijzigd, een afschrift van de nieuwe notariële akte.</li> </ul> <p>Bij een eerste aanvraag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– een afschrift van de notariële akte, waarin de statuten van de organisatie zijn opgenomen;</li> <li>– een bewijs van inschrijving in een van de Kamer van Koophandel en Fabrieken gehouden registers;</li> <li>– een opgave van haar bestuurssamenstelling;</li> <li>– een overzicht van haar financiële situatie op het moment van de aanvraag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– een door het bestuur gewaarmerkte balans<sup>105</sup> betreffende het jaar waarin de gesubsidieerde activiteiten hebben plaatsgevonden, alsmede een inzichtelijke jaarrekening voorzien van een aan de begroting gerelateerde toelichting per post;</li> <li>– een jaarverslag waarin een duidelijk inzicht wordt gegeven van de activiteiten en werkzaamheden die het afgelopen jaar werden verricht of hebben plaatsgevonden.</li> <li>– een (deel) product- / prestatiegerelateerde afrekening.</li> </ul>

Tabel 3.3: in grote lijnen te overleggen informatie door organisaties.

In het beleidskader heeft de gemeenteraad niet toegelicht wat het onderscheid is tussen de verschillende informatiebronnen. Waarin wijkt bijvoorbeeld het jaarverslag af van de

<sup>105</sup> Een verklaring van een accountant is op basis van de deelverordening niet vereist.

(deel) product-/prestatiegerelateerde afrekening. Wat is een (deel) product-/prestatiegerelateerde afrekening?

Samenvattend stellen we vast dat het in 2009 geldend subsidiebeleid een redelijk heldere systematiek kent en het in grote lijnen duidelijk is aan welke voorwaarden organisaties moeten voldoen. Het aanvragen en verantwoorden van een waarderingssubsidie is eenvoudig: er is sprake van directe vaststelling en een verantwoordingsvrije subsidie.

### *Stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken*

De Deelverordening stimuleert tot het maken van afspraken aan de hand van een uitvoeringsovereenkomst met de subsidieontvanger (artikel 14). De Deelverordening bepaalt ook dat het college afspraken kan maken met ontvangers van een productsubsidie over het verstrekken van tussentijdse informatie (artikel 15). De Algemene Subsidieverordening en de Deelverordening Welzijn bevatten geen expliciete verwijzingen naar bijvoorbeeld het SMART formuleren van activiteiten of doelstellingen, of het uiteindelijk rapporteren over de mate waarin de met de subsidie beoogde doelen zijn bereikt.<sup>106</sup> De gemeente Hardinxveld-Giessendam heeft bijvoorbeeld een dergelijk artikel wel in de Algemene Subsidieverordening opgenomen: “een aanvraag voor een productsubsidie bevat een beschrijving van het beoogde resultaat van de activiteiten in relatie tot de gestelde doelen, zo veel mogelijk uitgedrukt in meetbare resultaten.”

Samenvattend stellen we vast dat het subsidiebeleid onvoldoende stimulans biedt voor het maken van evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken. Het beleid bevat geen verwijzingen naar bijvoorbeeld het SMART formuleren van activiteiten of doelstellingen, of het uiteindelijk rapporteren over de mate waarin de met de subsidie beoogde doelen zijn bereikt. Het beleid bevat ook enkele onduidelijke termen, zoals ‘product- / prestatiegerelateerde afrekening’, zonder verdere toelichting.

### **3.1.2 Afwegingskader subsidies versus andere sturingsinstrumenten**

*Beschikken het college en de ambtelijke organisatie over een actueel en bruikbaar afwegingskader voor de inzet van subsidies ten opzichte van andere sturingsinstrumenten? (onderzoeksvraag 5)*

Met het verstrekken van een subsidie heeft de gemeente als doel een bepaald effect te bereiken. Het verstrekken van een subsidie is hierdoor geen doel op zich, maar een middel om tot dit doel te komen. Het college kan dit doel op verschillende manieren bereiken: door middel van subsidiëring, via inkoop/aanbesteding, of door het zelf te doen.

De beleidsstukken van de gemeente maken geen melding van afwegingen of argumenten die het college kan gebruiken om een keuze te maken tussen de verschillende mogelijkheden om doelen te verwezenlijken. De gemeente Dantumadiel kent hiermee geen formeel afwegingskader voor het al dan niet hanteren van andere instrumenten.

---

<sup>106</sup> De gemeente Dantumadiel wijkt hierin overigens niet af van de modelverordening van de Vereniging van Nederlandse gemeenten. Ook in de modelverordening is hierover niets opgenomen.

### 3.1.3 Toepassing subsidieverordening en afwegingskader

*Worden de subsidieverordening en het afwegingskader door het college en de ambtelijke organisatie toegepast in de subsidierelaties met de organisaties? (onderzoeksvraag 6)*

#### Subsidieverordening

Het college en de ambtelijke organisatie passen de Algemene Subsidieverordening die in 2009 geldt grotendeels toe.

- Bij de toekenning van de reguliere subsidie aan de muziekschool, de bibliotheek en het maatschappelijk werk volgt het college de voorwaarden in de Algemene Subsidieverordening. De subsidie is (zie ook paragraaf 3.1.1) verleend op grond van een door de organisatie aangeleverde begroting en activiteitenplan.
- In de beschikkingen 2008 en 2009 voor de bibliotheek, muziekschool en maatschappelijk werk is niet expliciet opgenomen welke subsidievorm de organisaties ontvangen.
- Het college voldoet niet aan de bepaling in de Deelverordening Welzijn om een uitvoeringsovereenkomst af te sluiten met ontvangers van een productsubsidie (artikel 15). Daarmee ontbreekt de mogelijkheid om de beschikking tot verlening van de subsidie nader uit te werken, bijvoorbeeld in termen van doelgroepen waar de prestaties zich op richten, bij de uitvoering betrokken partners, et cetera. Uit paragraaf 2.2.2 blijkt dat het college hieraan in 2009 alleen voldoet voor het maatschappelijk werk (raamovereenkomst). Het college hanteert in 2009 voor de muziekschool het verlopen contract budgetfinanciering en stelt in 2010 een bevoegdheids-overeenkomst vast. Met de bibliotheek heeft het college nog geen overeenkomst afgesloten.
- Het college gebruikt in het contract budgetfinanciering met de muziekschool de term “budgetsubsidie” in plaats van “productsubsidie”.

#### Afwegingskader

Ondanks het niet aanwezig zijn van een formeel afwegingskader, kennen het college en de ambtelijke organisatie wel een informeel afwegingskader.<sup>107</sup> Dit afwegingskader richt zich op de kenmerken van de ‘markt’ voor het betreffende product. Als meerdere aanbieders in staat zijn het product te leveren, kan de gemeente een keuze maken tussen subsidiëring en aanbesteding. Als maar een aanbieder bestaat, en de taken te specialistisch zijn om door de gemeente zelf uit te voeren, kiest de gemeente voor subsidiëring.

Het college maakt in de praktijk keuzes op basis van het informele afwegingskader. Uit interviews en de notitie Maatschappelijk werk in Noordoost Fryslân blijkt dat de zes gemeenten bij het maatschappelijk werk een aanbestedingstraject hebben overwogen. De gemeenten kiezen niet voor een aanbestedingstraject omdat sprake is van een beperkte markt. Op die ‘markt’ zijn slechts enkele aanbieders actief, allen aanbieders zonder winst oogmerk. Omdat er bij maatschappelijk werk tevens sprake is van activiteiten primair gericht op het algemeen belang, achten de gemeenten een aanbestedingsplicht niet van toepassing. Bij de muziekschool en de bibliotheek heeft de gemeente, zo blijkt

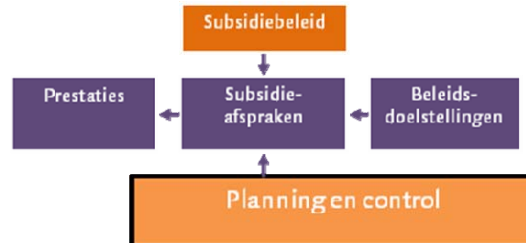
---

<sup>107</sup> Bron: interviews.

uit de interviews, deze keuze niet. Er zijn geen andere aanbieders die de taken in de regio kunnen uitvoeren. Bij de muziekschool zouden marktpartijen, vooral zelfstandig werkende muzikanten, de lessen kunnen verzorgen. Nadeel is dat de gemeente dan te maken krijgt met een groot aantal kleine leveranciers wat de aansturing van het product kan bemoeilijken.

### 3.2 Planning en control

In deze paragraaf beantwoorden we onderzoeksvragen 7 en 8.



#### 3.2.1 Controle en bijsturing door het college

*In hoeverre controleert het college de prestaties van de organisaties en leidt dit tot bijsturing? (onderzoeksvraag 7)*

De formele controle en bijsturing door het college vindt op grond van het subsidiebeleid plaats op twee momenten: bij de subsidieaanvraag en bij de subsidievaststelling. Op het eerste moment controleert het college de mate waarin de beoogde prestaties van de organisaties overeenkomen met de doelstellingen van de gemeente. Bij de subsidievaststelling controleert het college of de gerealiseerde prestaties aansluiten bij de afspraken. Uit paragraaf 3.1.1 blijkt welke informatie de organisaties voor beide momenten aan het college moeten verstrekken. Naast de formele controlemomenten voeren het college en de ambtelijke organisatie tussentijds overleg met zowel de bibliotheek, de muziekschool als maatschappelijk werk. Ambtenaren en de organisaties hebben met de muziekschool en bibliotheek in een normale situatie één keer per jaar overleg, net zoals het college en de organisaties. In totaal zijn dit dus twee overlegmomenten per organisatie per jaar waarbij sturing en control plaats kan vinden. Met het maatschappelijk werk heeft de ambtelijke organisatie drie overlegmomenten per jaar. Het overleg tussen het college en het maatschappelijk werk vindt eveneens één keer per jaar plaats.



#### Bibliotheek

De bibliotheek verstrekt jaarlijks een begroting en jaarrekening. Uit interviews blijkt dat de bibliotheek hiermee voldoet aan de verantwoordingsvoorwaarden op grond van het subsidiebeleid (zie ook paragraaf 2.1 en 2.2).

Het overleg met de bibliotheek volgde het normale patroon. In dit overleg ligt de nadruk op de stand van zaken van de lopende projecten zoals de realisatie van de schoolmediatheken en het opstellen van een convenant.

De informatieverstrekking van de bibliotheek aan het college verandert tussen 2008 en 2009 (zie tabel 2.1 in paragraaf 2.1.1). Een aantal cijfers, door de bibliotheek in 2008 wél opgenomen in de jaarrekening, blijft in 2009 achterwege. In de technische reactie geeft de ambtelijke organisatie aan dat informatie over het aantal vestigingen, de leden- en uitleenstatistieken wel bij de organisatie bekend was. Deze informatie is alsnog door de

bibliotheek aan de onderzoekers verstrekt in de vorm van een Excel-bestand met statistische informatie (zie ook tabel 2.1).

Een aantal cijfers dat in 2008 in een tabel wordt gepresenteerd, is in 2009 opgenomen in de tekst. Uit interviews blijkt dat de bibliotheek deze verandering op verzoek van de gemeenten heeft doorgevoerd. De gemeenten wilden graag dat de bibliotheek de informatie 'verhalender' presenteerde.

In 2009 is het definitieve subsidiebedrag vastgesteld conform de beschikking.<sup>108</sup> Op grond daarvan heeft het college niet bijgestuurd. Omdat geen zicht bestaat op de aansluiting tussen afspraken en prestaties op inhoudelijke punten, kan het college daarop ook niet sturen.

We stellen vast dat het college met betrekking tot de bibliotheek controleert en dat bijsturen niet nodig was.



### Muziekschool

De muziekschool verstrekt jaarlijks een begroting en jaarrekening. Uit interviews blijkt dat de muziekschool hiermee voldoet aan de verantwoordingsvoorwaarden op grond van het subsidiebeleid (zie ook paragraaf 2.1 en 2.2).

In de jaren 2008 en 2009 heeft vaker overleg plaatsgevonden met de muziekschool dan in een normale situatie. De organisatorische en financiële problemen bij de muziekschool sinds 2003 waren hiervoor de aanleiding. Tijdens het overleg kwamen de financiële situatie, de organisatie van de muziekschool en het externe onderzoek aan de orde (zie onderstaand tekstkader). De prestaties van de muziekschool in die jaren kregen minder aandacht. Op basis van de ontevredenheid bij de gemeente over de muziekschool heeft het college bijgestuurd door de subsidie in die jaren vast te stellen conform het begrote bedrag van de gemeente. Dit bedrag was lager dan het bedrag waar de muziekschool recht op dacht te hebben (zie tabel 2.9 en paragraaf 2.2.2).

#### **Onrust met betrekking tot de muziekschool**

Uit het "Overzicht stand van zaken met muziekschool" blijkt dat de vier gemeenten sinds 2003 op punten ontevreden zijn over de organisatie van de muziekschool. In de eerste jaren richt deze ontevredenheid zich vooral op de kwaliteit van de informatievoorziening. In 2004 maken de gemeente bijvoorbeeld opmerkingen over de in de jaarrekening van de muziekschool niet correcte verwerking van de door de gemeente Achtkarspelen betaalde subsidie. De discussie over de jaarrekening 2003 loopt door tot en met 2005. Bij de begroting 2004 discussiëren de gemeenten over het niet reële aantal leerlingen. Met betrekking tot de jaarrekening 2004 beantwoordt de muziekschool een aantal vragen van de gemeenten niet of onvolledig. In 2008 ontbreekt in de begroting de uitsplitsing van de subsidie naar gemeenten. De gemeente Tytsjerksteradiel stelt in een brief van 18 december 2007, mede namens de andere gemeenten, teleurgesteld te zijn dat ondanks herhaaldelijke verzoeken om gegevens, de gemeenten niet tot be-

---

<sup>108</sup> Gemeente Dantumadiel, *Subsidievaststelling 2009 en subsidieverlening 2011*, 13 december 2010.

vredigende inzichten en resultaten zijn gekomen. De gemeenten beoordelen de medewerking als gebrekkig en geven aan erg laat geconfronteerd te worden met een liquiditeitsprobleem.<sup>109</sup> De gemeenten besluiten om de vierde versie van de begroting van de muziekschool als de officiële begroting 2008 aan te merken.<sup>110</sup> De ontevredenheid van de gemeenten leidt in 2009 tot een extern onderzoek.<sup>111</sup> Het onderzoek was gericht op de “doeltreffendheid waarmee de muziekschool de komende jaren tegemoet kan komen aan de vragen en behoeften die er vanuit de samenleving naar voren komen”.<sup>112</sup> De resultaten van dit onderzoek bevestigen het beeld van de onvolledige informatievoorziening: “De accountantsverklaring van de laatste jaren is er één met beperkingen en er wordt geen managementletter aan de verklaring toegevoegd.”<sup>113</sup> Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van de muziekschool onvoldoende zijn. Bij ongewijzigd beleid zou zich binnen enkele jaren een financieel debacle aandienen. Ook constateren de onderzoekers dat de organisatie van de muziekschool niet voldeed aan de behoeften en opdrachten van het bestuur en de subsidiegevers.<sup>114</sup> Door de muziekschool werd niet ingespeeld op de gewijzigde koers van de vier subsidiërende gemeenten en de veranderende vraag vanuit de samenleving.<sup>115</sup>

We stellen vast dat het lang heeft geduurd voordat de vier gemeenten zich bewust werden van de volledige omvang van de problemen bij de muziekschool, maar dat de gemeente uiteindelijk wel bijstuurt. Uit interviews blijkt ook dat het bestuur van de muziekschool zelf lange tijd niet op de hoogte was van de omvang van de knelpunten. Het onderzoek van de gemeenten heeft bijgedragen aan de bewustwording bij het bestuur dat de communicatie intern en met de gemeenten niet goed verliep en verbeterd diende te worden.<sup>116</sup>

Sinds die bewustwording is de situatie met betrekking tot de organisatie van de muziekschool daadkrachtig aangepakt, zowel door het bestuur van de muziekschool als de vier gemeenten. De muziekschool voert het plan van aanpak uit, dat is opgesteld naar aanleiding van het onderzoek.<sup>117</sup> Uit interviews blijkt dat ambtenaren en wethouder nu wel tevreden zijn over de opstelling en informatieverstrekking van de muziekschool. In 2010 besluit het college (mede onder druk van de andere gemeenten en de gemeenteraad) alsnog over te gaan tot het betalen van de vordering van de muziekschool over de jaren tot en met 2009.<sup>118</sup>

---

<sup>109</sup> Gemeente Tytsjerksteradiel, *Brief bedrijfsvoering muziekschool*, 18 december 2007., p.1.

<sup>110</sup> Gemeente Kollumerland, *Overzicht gang van zaken met muziekschool*, datum onbekend.

<sup>111</sup> Interviews.

<sup>112</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Jaarverslag 2009*, 22 maart 2010, p.4.

<sup>113</sup> D&T Result, *Rapport organisatieadvies Streekmuziekschool de Wâldsang*, 6 april 2009, p.10.

<sup>114</sup> D&T Result, *Rapport organisatieadvies Streekmuziekschool de Wâldsang*, 6 april 2009, p.11.

<sup>115</sup> D&T Result, *Rapport organisatieadvies Streekmuziekschool de Wâldsang*, 6 april 2009.p.6.

<sup>116</sup> D&T Result, *Rapport organisatieadvies Streekmuziekschool de Wâldsang*, 6 april 2009.p.7 en Streekmuziekschool De Wâldsang, *Presentatie Is de muziekschool “De Wâldsang” financieel in control?*, 3 juni 2008.

<sup>117</sup> Streekmuziekschool De Wâldsang, *Plan van aanpak Streekmuziekschool De Wâldsang*, 18 mei 2009.

<sup>118</sup> Interviews.

De informatieverstrekking van de muziekschool aan de gemeenten is ten opzichte van 2008 veranderd. Het jaarverslag van de muziekschool is in 2009 vereenvoudigd ten opzichte van de omvangrijke rapportage in 2008. In 2008 verstreekte de muziekschool de gegevens over het aantal leerlingen en de spreiding over de opleidingen met tabellen aangevuld met ingewikkelde grafieken. In 2009 is het overzicht helder en eenduidig. Deze verandering is een gevolg van het uitvoeren van het plan van aanpak en dus een gevolg van de bijsturing van de gemeente.

We stellen vast dat het college met betrekking tot de muziekschool heeft bijgestuurd toen dat nodig was, maar dat het wel enige tijd heeft geduurd voordat het college tot actie overging.



### Maatschappelijk werk

In de raamovereenkomst heeft het college afspraken gemaakt over de verantwoording van het maatschappelijk werk aan de gemeenten. Op grond van deze afspraken moet het maatschappelijk werk aan het einde van het jaar een inhoudelijk jaarverslag, een financieel jaarverslag met goedgekeurde accountantsverklaring en een eindafrekening aanleveren.<sup>119</sup>

De jaarrekening die het maatschappelijk werk aanlevert, betreft de Stichting maatschappelijk werk Fryslân en Interzorg. Via een oplegbrief bij deze jaarrekening rapporteren beide instellingen over de geleverde prestaties, specifiek voor de gemeente Dantumadiel. De brief bij de jaarrekening 2009 vermeldt het seizoenspatroon van de urenbesteding (een dip in juli) en de productieafspraken (zie paragraaf 2.2). De jaarrekening is sterk financieel van aard. De jaarrekening bevat de balans, de rekening van baten en lasten, een toelichting bij de balans en specificaties bij de rekening van baten en lasten, zoals toelichtingen bij de hoogte van de kosten voor vrijwilligers, de huurlasten en afschrijvingen. In het jaarverslag in de jaarrekening rapporteert de directeur over de organisatorische ontwikkelingen. De jaarrekening en de oplegbrief gaan niet in op de met de zorguren bereikte maatschappelijke effecten. In de raamovereenkomst is ook opgenomen dat maatschappelijk werk een maal per vier maanden aan iedere gemeente een verslag uitbrengt van haar activiteiten voor de inwoners van de betreffende gemeente. De raamovereenkomst specificeert ook welke punten in deze rapportages terug moeten komen (zie paragraaf 2.2.2.). De tussentijdse verslaglegging van het maatschappelijk werk voldoet niet aan deze afspraken. De tussentijdse rapportages gaan bijvoorbeeld niet in op het aantal meervoudige problemen. Uit de interviews blijkt dat de gemeente zich hier deels van bewust is, maar hier niet op bijstuurt. De informatievoorziening van het maatschappelijk werk is nog niet in staat deze informatie aan te leveren.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Gemeente Ameland, Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a., Schiermonnikoog en Stichting Maatschappelijk Werk Fryslân en de PC Stichting voor Maatschappelijk Werk Interzorg, *Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010*, 15 augustus 2008, p.7.

<sup>120</sup> Bron: Interviews.

Het college stuurt in 2009 wel bij nadat maatschappelijk werk niet het afgesproken aantal uren realiseert. In 2009 realiseerde maatschappelijk werk 92 uren minder dan was afgesproken, zie paragraaf 2.2.3. Deze uren schuiven door naar 2010 zonder dat de subsidie voor 2010 verhoogd wordt.<sup>121</sup>

We stellen vast dat het college met betrekking tot het maatschappelijk werk de uitvoeringsprestaties controleert en daarop bijstuurt. Het college stuurt niet bij met betrekking tot de kwaliteit van de informatievoorziening.

### 3.2.2 Sturingsmogelijkheden gemeenteraad

*In hoeverre heeft de gemeenteraad voldoende sturingsmogelijkheden in de subsidierelatie met de organisaties? (onderzoeksvraag 8)*

De gemeenteraad kan bijsturen en controleren via:

- het vaststellen van de Algemene Subsidieverordening en deelverordening. De gemeenteraad heeft, zie ook paragraaf 3.1.1, in juli 2006 voor het laatst de Algemene Subsidieverordening en de Deelverordening Welzijn gewijzigd;<sup>122</sup>
- het vaststellen van inhoudelijke en financiële beleidskaders in begroting of beleidsstukken. Zie hiervoor paragraaf 2.3.1;
- de planning & controlstukken van de grote gesubsidieerde organisaties. Het college handelt de ‘dagelijkse gang van zaken’ af rondom de controle en bijsturing van prestaties op grond van de begroting en jaarrekeningen van de organisaties. De gemeenteraad ontvangt de jaarstukken van de grote gesubsidieerde organisaties wel ter informatie.

De gemeenteraad van de gemeente Dantumadiel bemoeit zich, in een normale situatie, weinig met de subsidieverstrekking aan de afzonderlijke subsidieontvangers. De gemeenteraad komt wel aan zet als zich problemen voordoen of als zich veranderingen voordoen, zoals bezuinigingen. Dit zien we ook terug in de interviews:

- Op een bijeenkomst van de bibliotheek over bibliotheekwerk voor de zeven gemeenteraden komen vier raadsleden af (bron: interviews).
- De gesubsidieerde instellingen zoeken vooral via het instrument ‘inspreken in de raad’ contact met de raad. Meestal als zich concrete (financiële) problemen voordoen. We zien dit in ieder geval bij de muziekschool en de bibliotheek: “Als er een probleem is, spreek ik in bij de gemeenteraad” (bron: interviews).
- “Wanneer geen specifieke ontwikkelingen als bezuinigingen aan de orde zijn, stelt de raad geen vragen” (bron: interviews).

Het college informeerde de gemeenteraad in 2008 en 2009 over de stand van zaken rondom de financiële problemen van de muziekschool met voortgangsrapportages.<sup>123</sup> Zowel de muziekschool als de bibliotheek komen in 2010 bij de gemeenteraad in beeld

---

<sup>121</sup> Maatschappelijk werk Fryslân, *Brief afrekening subsidie 2009*, 30 maart 2010; en interviews.

<sup>122</sup> Gemeente Dantumadiel, *Algemene Subsidieverordening gemeente Dantumadiel*, 4 juli 2006, p.7. en Gemeente Dantumadiel, *Deelverordening Welzijn*, 4 juli 2006, p.15.

<sup>123</sup> Bron: interviews.



in het kader van de bezuinigingen, maar maatschappelijk werk niet (zie onderstaand tekstkader).

#### **Bezuinigingen**<sup>124</sup>

Op 9 november 2010 heeft de raad van de gemeente Dantumadiel de programmabegroting 2011 vastgesteld. Deze begroting staat in het teken van teruglopende middelen en aanzienlijke herprioriteringen die volgen op ingrijpende rijksbezuinigingen. Het thema 'Kansrijk bezuinigen' vat samen dat het college van Dantumadiel de noodzaak van bezuinigen vooral wil gebruiken als een kans om te komen tot verbeteringen.

Voor de herprioriteringen bij deze begroting is het Coalitieakkoord 2010–2014 het uitgangspunt. Dat betekent het volgende (*in relatie tot de subsidierelaties in dit onderzoek*):

- Basisvoorzieningen voor de jeugd blijven we financieren. Aanvullende voorzieningen zijn een verantwoordelijkheid van ouders, verenigingen en organisaties.
- Een kritische benadering van gemeentelijke bijdragen aan derden, verbonden partijen, gemeenschappelijke regelingen, etc. en betrokkenen op voorhand over deze kritische benadering informeren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de efficiency van het welzijnswerk, Hulpverleningsdienst, Brandweer NOF en voor de bijdrage aan Trion.
- Een zo goed mogelijke dienstverlening bieden tegen zo laag mogelijke kosten en zo efficiënt mogelijk werken.

Belangrijke in de begroting verwerkte herprioriteringen betreffen onder andere:

- beperking subsidie Muziekschool;
- sluiting bibliotheek Feanwâlden (in combinatie met het opzetten van mediatheken bij scholen).

Dantumadiel is niet de enige gemeente die moet bezuinigen. De gemeente Achtkarspenen wil bijvoorbeeld vanaf 2014 € 55.000,- bezuinigen op de bibliotheek<sup>125</sup> en de gemeente Kollumerland onderzoekt hoe de gemeente "een aanzienlijk deel kan bezuinigen op de muziekschool".<sup>126</sup> Omdat de bibliotheek en de muziekschool regionale organisaties zijn, hebben besluiten van de gemeenteraad van Dantumadiel én besluiten van de andere gemeenten invloed op elkaar. Het sluiten van een vestiging van de bibliotheek in de gemeente Dantumadiel heeft bijvoorbeeld ook gevolgen voor inwoners van andere gemeenten die van deze vestiging gebruik maken.<sup>127</sup> Daarnaast heeft de organisatie te maken met vaste kosten die door de gezamenlijke gemeenten worden gedragen. Een eenzijdige bezuiniging kan daardoor nadelige gevolgen hebben voor andere gemeenten. Dit geldt ook voor bezuinigingen op de subsidie aan de muziekschool. De invloed van de gemeenteraad van Dantumadiel wordt hierdoor beperkt. Uit interviews blijkt dat het college een helder beeld heeft over hoe de voorgenomen bezuinigingen gerealiseerd zouden moeten worden.

---

<sup>124</sup> Website gemeente Dantumadiel.

<sup>125</sup> Tjeerd van der Zwan, *Weblog Bezuiniging en bibliotheek*, 20 februari 2011.

<sup>126</sup> *Besluitenlijst B&W*, 14 december 2010.

<sup>127</sup> Bron: interviews.

Voor de bibliotheek richt het college zich op het sluiten van een van de vestigingen van de bibliotheek in de gemeente. Het bestuur van de bibliotheek ziet deze bezuiniging als een kans en heeft voorgesteld om de bezuinigingen niet voor de afzonderlijke gemeenten te realiseren, maar in regionaal verband, door de spreiding van vestigingen te optimaliseren ongeacht de gemeentegrenzen en hierbij rekening te houden met de mogelijkheden van digitalisering.<sup>128</sup> De bibliotheek wil hiermee ook inspelen op de veranderende omgeving (zie ook paragraaf 2.1).

Voor de muziekschool richt het college zich op het omvormen van de muziekschool: van een focus op individuele lessen naar algemene groepslessen op basisscholen. Het college komt hiermee tegemoet aan het in stand houden van basisvoorzieningen voor de jeugd conform de herprioritering (zie tekstkader bezuinigingen). Ouders zijn in lijn hiermee zelf verantwoordelijk voor bijvoorbeeld gevorderde muzieklessen op een specifiek instrument. Deze omvorming betekent voor de muziekschool een grote verandering. Het personeel van de muziekschool is nog voornamelijk gericht op het geven van individuele lessen op specifieke instrumenten (de orgelles is een veelgebruikt voorbeeld). De muziekschool heeft nog te weinig personeel dat in staat is tot het geven van groepslessen op basisscholen. Daar komt nog bij dat het zittende personeel niet zomaar ontslagen kan worden. De muziekschool is wel bereid deze ontwikkeling in te zetten en geeft in de jaarrekening van 2009 al aan in te spelen op deze wens door een lespakket te hebben ontwikkeld.

---

<sup>128</sup> Bron: interviews en weblog burgemeester Tjeerd van der Zwan van Achtkarspelen

## Deel III Bijlagen

### Bijlage 1 Onderzoeksopzet

#### Doelstelling

Voor het onderzoek hanteren we de volgende doelstelling:

*Inzicht krijgen in de prestaties van gesubsidieerde organisaties teneinde uitspraken te kunnen doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het subsidiebeleid van de gemeente.*

#### Centrale vraagstelling

- Welke prestaties leveren de gesubsidieerde instellingen?
- In hoeverre dragen deze prestaties bij aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen?
- Wat zegt dit over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het subsidiebeleid van de gemeente?

#### Onderzoeksvragen en normen

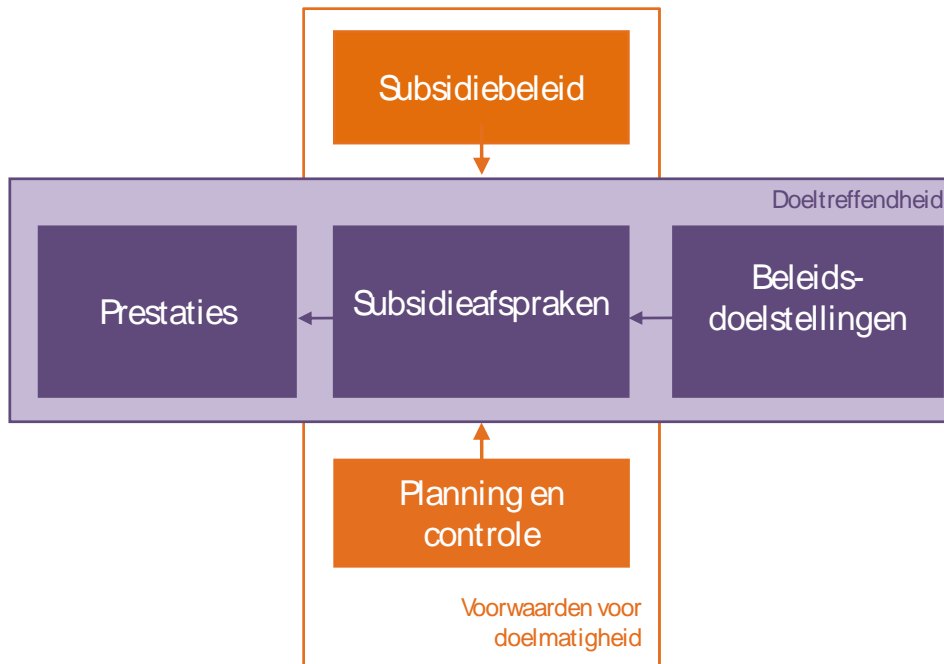
BLOK	OMSCHRIJVING
BLOK A	PRESTATIES VAN DE GESUBSIDIEERDE ORGANISATIES
Vraag 1a	Hebben de organisaties zelf, het college en de ambtelijke organisatie zicht op de geleverde prestaties?
Norm 1a	<i>De gesubsidieerde organisaties, het college en de ambtelijke organisatie hebben zicht op de uitvoeringsprestaties. De organisaties delen het zicht op de prestaties met het college en de ambtelijke organisatie</i>
Vraag 1b	Hoe beoordelen gemeente, organisaties zelf en de klanten de prestaties? Wat is de algemene beeldvorming over de geleverde prestaties?
Norm 1b	<i>Sleutelpersonen hebben een positief oordeel over de kwantiteit en kwaliteit van de geleverde prestaties in het licht van de verstrekte subsidies. De algemene beeldvorming is dat de gemeente waar voor haar geld krijgt.</i>
BLOK B	SUBSIDIEAFSPRAKEN
Vraag 2a	Welke subsidies krijgen de organisaties van de gemeente Dantumadiel en wat is de hoogte van deze subsidies?
Norm 2a	<i>Het is duidelijk welk soort subsidie(s) de gesubsidieerde organisaties ontvangen en welke bedragen hieraan gekoppeld zijn.</i>
Vraag 2b	In hoeverre heeft het college evalueerbare en resultaatgerichte afspraken gemaakt met de organisaties, gericht op het leveren van specifieke prestaties?

BLOK	OMSCHRIJVING
Norm 2b	<p>Het college heeft evalueerbare en resultaatgerichte afspraken gemaakt met de gesubsidieerde organisaties over de besteding van de subsidiegelden (zie tabel).</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>De evalueerbaarheid van doelen en afspraken wordt beoordeeld aan de hand van drie toetspunten: specifiek, meetbaar en tijdgebonden.</p> <p><i>Specifiek</i>      ⇨      Waar hebben we het over?</p> <p><i>Meetbaar</i>      ⇨      Concrete indicatoren voor doelbereiking</p> <p><i>Tijdgebonden</i>      ⇨      Doelen gehaald in 2009</p> <p>Voor het beoordelen van de resultaatgerichtheid wordt de volgende schaal gehanteerd:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Geen activiteiten benoemd, uitsluitend budget gevoteerd.</li> <li>2 Globale omschrijving van de aard van activiteiten benoemd.</li> <li>3 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd.</li> <li>4 Concrete en gekwantificeerde activiteiten benoemd én specifieke (kwaliteits)eisen aan de activiteiten gekoppeld.</li> <li>5 Directe resultaten van de activiteiten benoemd (uitvoeringsprestaties).</li> <li>6 Directe én indirecte resultaten benoemd: uitvoeringsprestaties én maatschappelijke effecten.</li> </ol> </div>
Vraag 2c	In hoeverre komen de prestaties van de organisaties overeen met de subsidieafspraken die het college met deze organisaties heeft gemaakt.
Norm 2c	<i>De prestaties van de gesubsidieerde organisaties zijn in overeenstemming met de subsidieafspraken.</i>
BLOK C	BELEIDSDOELSTELLINGEN GEMEENTE
Vraag 3a	In hoeverre heeft de gemeenteraad evalueerbare en resultaatgerichte beleidsdoelstellingen geformuleerd op de beleidsterreinen bibliotheekwerk, muziekonderwijs en maatschappelijk werk die als basis dienen voor de subsidieverlening aan de organisaties?
Norm 3a	<p><i>De beleidsdoelstellingen in het beleid dat ten grondslag ligt aan de subsidieverstrekking zijn evalueerbaar en resultaatgericht.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Het beleid stuurt op uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten.</i></li> <li>– <i>Het beleid bevat doelstellingen die specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn.</i></li> </ul>
Norm 3b	<p><i>De beleidsdoelen vormen een goede basis voor subsidieverlening.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>De programmabegroting en beleidsnotities geven beleidsdoelen aan voor de subsidieverstrekking op verschillende beleidsvelden (de inhoudelijke beleidsdoelen).</i></li> <li>– <i>Er kan een duidelijke relatie gelegd worden tussen begroting, productenraming, het subsidiebudget en de verstrekte subsidies binnen afdelingen (de financiële beleidsdoelen).</i></li> </ul>
Vraag 3b	In hoeverre zijn deze afspraken in overeenstemming met de inhoudelijke beleidsdoelen van de gemeenteraad op het gebied van bibliotheekwerk, muziekonderwijs en maatschappelijk werk?
Norm 3c	<i>De subsidieafspraken zijn in overeenstemming met de inhoudelijke en financiële beleidsdoelen van de gemeenteraad op het gebied van bibliotheekwerk en muziekonderwijs.</i>
BLOK D	SUBSIDIEBELEID (ALS VOORWAARDE VOOR DOELMATIGHEID)
Vraag 4	In hoeverre biedt de subsidieverordening voldoende waarborgen voor een doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies?

BLOK	OMSCHRIJVING
Norm 4	<p><i>De subsidieverordening van de gemeente Dantumadiel scheidt voorwaarden voor een doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>De gemeentelijke subsidieverordening vormt <u>het</u> kader waarbinnen de subsidieverstrekking plaatsvindt.</i></li> <li>– <i>De subsidieverordening biedt een heldere systematiek waardoor duidelijk is welke voorwaarden van toepassing zijn op welke subsidie.</i></li> <li>– <i>De subsidieverordening stimuleert tot evalueerbare en resultaatgerichte subsidieafspraken.</i></li> </ul>
Vraag 5	Beschikken het college en de ambtelijke organisatie over een actueel en bruikbaar afwegingskader voor de inzet van subsidies ten opzichte van andere sturingsinstrumenten?
Norm 5	<i>Het college en de ambtelijke organisatie hebben een actueel en bruikbaar afwegingskader voor de inzet van alternatieve instrumenten voor subsidies gericht op een afweging tussen zelf doen (in eigen beheer), subsidiëring, en aanbesteding of inkoop op de markt (in concurrentie).</i>
Vraag 6	Worden de subsidieverordening en het afwegingskader door het college en de ambtelijke organisatie toegepast in de subsidierelaties met de organisaties?
Norm 6	<p><i>De subsidieverordening en het afwegingskader worden toegepast in de ambtelijke organisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>De subsidieverordening en het afwegingskader zijn bekend bij de juiste mensen in de organisatie.</i></li> <li>– <i>De subsidieverordening en het afwegingskader worden toegepast bij het beoordelen van subsidieaanvragen door de gesubsidieerde organisaties.</i></li> <li>– <i>De subsidieverordening en het afwegingskader worden gebruikt bij het maken van subsidieafspraken met de gesubsidieerde organisaties.</i></li> </ul>
BLOK E	PLANNING EN CONTROL DOOR DE GEMEENTE
Vraag 7	In hoeverre controleert het college de prestaties van de organisaties en leidt dit tot bijsturing?
Norm 7	<p><i>Het college controleert de prestaties van de gesubsidieerde organisaties en dit leidt zo nodig tot bijsturing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>De gesubsidieerde organisaties leggen tussentijds en achteraf (schriftelijk) verantwoording af aan de gemeente.</i></li> <li>– <i>De verantwoordingsinformatie is tijdig, juist en begrijpelijk.</i></li> <li>– <i>De wijze van verantwoorden is conform de afspraken/ regels die hierover zijn gemaakt.</i></li> </ul>
Vraag 8	In hoeverre heeft de gemeenteraad voldoende sturingsmogelijkheden in de subsidierelatie met de organisaties?
Norm 8	<p><i>De gemeenteraad heeft voldoende sturingsmogelijkheden in de subsidierelatie met de gesubsidieerde organisaties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>door de gemeenteraad vastgestelde beleidsdoelstellingen werken door in de subsidieafspraken met de gesubsidieerde organisaties.</i></li> <li>– <i>Op basis van goede informatievoorziening kan de gemeenteraad controle uitoefenen en bijsturen.</i></li> </ul>

## Onderzoeksmodel

Bovenstaande onderzoeksvragen zijn vertaald naar het onderstaande onderzoeksmodel.



## Onderzoeksopzet

Het onderzoek richt zich op de subsidierelatie van de gemeente met de gesubsidieerde organisaties waarbij met name de relaties met de volgende organisaties worden uitgelicht:

- Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân;
- Stichting Streekmuziekschool De Wâldsang;
- de Stichting maatschappelijk werk Fryslân; en
- Zorgcombinatie Interzorg

Het onderzoek richt zich op het subsidiejaar 2009, met een doorkijkje naar 2010 en 2011.

Voor het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van diverse bronnen van dataverzameling:

- a. Dossierstudie van schriftelijke stukken naar:
  - het subsidiedossier van de gesubsidieerde organisaties;
  - het subsidiebeleid van de gemeente;
  - het beleid ten aanzien van algemeen maatschappelijk werk, bibliotheekwerk en muziekonderwijs van de gemeente.
- b. Interviews met ambtenaren, portefeuillehouders en directieleden van de bibliotheek en muziekschool

Bijlage 2 bevat de volledige bronnenlijst en respondentenlijst.

## Bijlage 2 Bronnenlijst en respondentenlijst

### BRONNENLIJST

<b>Bronnen Gemeente Dantumadiel (alfabetische volgorde)</b>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Advies van de Algemene Kamer op het bezwaarschrift van het bestuur van streekmuziekschool 'De Wâldsang' gericht tegen een besluit tot subsidievaststelling, 29 september 2008.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Financiering bibliotheekwerk Dantumadiel, 11 juni 2008.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Financiële positie muziekschool "De Wâldsang", 10 december 2007.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Financiële positie muziekschool "De Wâldsang", 19 november 2008.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Jaarrekening en inhoudelijk verslag 2008 Stichting Bibliotheken Noordoost Fryslân, 20 augustus 2009.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Jaarrekening 2006/begroting 2008/Integratie-uitkering 2008 Stichting Bibliotheken Noordoost Fryslân, 10 december 2007.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Maatschappelijk Werk, subsidieverlening 1<sup>e</sup> kwartaal 2008, 18 januari 2008.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Subsidieverlening Maatschappelijk Werk, 1 oktober 2008.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Subsidieverlening Maatschappelijk Werk, 19 januari 2009.</i>
<i>Adviesnota aan het college van burgemeester en wethouders Vaststellen van jaarrekeningen Wâldsang 2007, 2008 en 2009, 26 augustus 2010.</i>
<i>Algemene Subsidieverordening gemeente Dantumadiel, 4 juli 2006</i>
<i>Begroting 2008-2011, programma's en paragrafen "Sterk in de kern", 7 september 2008.</i>
<i>Begroting 2009, naar een toekomst in balans, 5 november 2008.</i>
<i>Beschikking subsidie maatschappelijk werk 2008, 9 juli 2009.</i>
<i>Beschikking voorlopige subsidie maatschappelijk werk 1<sup>e</sup> kwartaal 2008, 1 februari 2008.</i>
<i>Beschikking voorlopige subsidie maatschappelijk werk 2008, 14 oktober 2008.</i>
<i>Beschikking voorlopige subsidie maatschappelijk werk 2009, 29 april 2009.</i>
<i>Bezwaarschrift van het bestuur van streekmuziekschool de Wâldsang gericht tegen een besluit tot subsidieverlening en vaststelling, 14 augustus 2008.</i>
<i>Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Jaarrekening 2007 en begroting 2008, 20 december 2007.</i>
<i>Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Subsidievaststelling 2008 en subsidieverlening 2010, 12 november 2009.</i>
<i>Brief aan de Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân Subsidievaststelling 2007 en subsidieverlening 2009, 19 november 2008.</i>
<i>Brief aan het bestuur van de Streekmuziekschool De Wâldsang Beschikking in heroverweging, 10 oktober 2008.</i>
<i>Brief aan het bestuur van de Streekmuziekschool De Wâldsang Uitnodiging hoorzitting, 11 augustus 2008.</i>
<i>Brief aan het bestuur van streekmuziekschool 'De Wâldsang' Beschikking tot subsidieverlening 2009, 30 januari 2009.</i>
<i>Brief aan het bestuur van streekmuziekschool 'De Wâldsang' Uitstellen indienen begroting 2009, 27 juni 2008.</i>
<i>Brief aan het bestuur van streekmuziekschool 'De Wâldsang' Vaststelling subsidies 2007, 2008 en 2009, 27 juni 2008.</i>
<i>Brief aan streekmuziekschool 'De Wâldsang' Subsidietoekening Bigband weekend, 17 januari 2008.</i>

<b>Bronnen Gemeente Dantumadiel (alfabetische volgorde)</b>
<i>Brief bezwaarschrift van muziekschool de Wâldsang, 17 september 2008.</i>
<i>Brief nabetalings gemeente Dantumadiel, 9 december 2008.</i>
<i>Brief voorschot subsidie 2008, 20 december 2007.</i>
<i>Collegebesluit begroting 2008 muziekschool, 4 februari 2008.</i>
<i>Deelverordening Welzijn, 4 juli 2006</i>
<i>Gemeente Dantumadiel en de Stichting Bibliotheken Noordoost Fryslân, e-mailwisseling over de uitlijncijfers Dantumadiel, 29 november 2007.</i>
<i>Gemeente Dantumadiel en de Stichting muziekschool 'De Wâldsang, Contract budgetfinanciering, 1 januari 1996.</i>
<i>Jaarstukken 2008, 20 april 2009.</i>
<i>Jaarstukken 2009, 20 april 2010.</i>
<i>Ontvangst bezwaarschrift, 20 juni 2008.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Aanvraag subsidie 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 26 april 2007.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Aanvraag subsidie tbv Bigbandweekend 1 en 2 februari 2008, 18 december 2007.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Aanvraag subsidie voor het jaar 2009 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 29 april 2008.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Herziene subsidieaanvraag 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân ivm rekenfout, 20 juni 2007.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Informatie over plannen en wensen mbt achterstallig onderhoud bibliotheekpanden Feanwâlden en De Westereen, 28 mei 2009.</i>
<i>Ontvangstbevestiging inzake: Verzoek verlenen uitstel voor indienen begroting 2009 tot 010908, 20 juni 2008.</i>
<i>Overzicht subsidies 2009 groter dan € 5.000,-, datum onbekend.</i>
<i>Programma 1 Dantumadiel voor elkaar 2008, datum onbekend.</i>
<i>Programma 1 Dantumadiel voor elkaar 2009, datum onbekend.</i>
<i>Raadsbesluit Begrotingswijzigingen, 16 december 2008.</i>
<i>Raadsbesluit Financiering verbetertraject muziekschool 'De Wâldsang', 30 juni 2009.</i>
<i>Sterk op eigen wijze, wijs op eigen sterkte, visiedocument 2008 – 2011, Wet maatschappelijke ondersteuning en lokaal gezondheidsbeleid, 18 december 2007</i>
<i>Subsidievaststelling 2009 en subsidieverlening 2011, 13 december 2010.</i>
<i>Vaststelling subsidie 2006 en subsidieverlening 2008 aan muziekschool De Wâldsang, 4 maart 2008.</i>
<i>Verslag overleg 'maatschappelijk werk' NOFA op 20 maart 2008, datum onbekend.</i>
<i>Verslag overleg 'maatschappelijk werk' NOFA op 26 oktober 2009, datum onbekend.</i>
<i>Verslag overleg 'maatschappelijk werk' NOFA op 7 april 2008, datum onbekend.</i>
<i>Verweerschrift betreffende het bezwaarschrift van het bestuur van de muziekschool De Wâldsang, datum onbekend.</i>

<b>Bronnen Streekmuziekschool De Wâldsang (alfabetische volgorde)</b>
<i>Aanbiedingsbrief accountantsverslag 2008, 26 augustus 2009.</i>
<i>Aanbiedingsbrief inhoudelijk en financieel verslag 2007, 23 april 2008.</i>
<i>Aanbiedingsbrief inhoudelijk en financieel verslag 2008, 31 maart 2009.</i>
<i>Aanbiedingsbrief jaarplan en begroting 2008, 12 juni 2007.</i>
<i>Aanbiedingsbrief jaarplan en begroting 2009, 3 september 2008.</i>
<i>Aanvraag sponsoring Bigbandweekend, 11 december 2007.</i>
<i>Bewaarschrift vastgestelde subsidie 2008, 13 juni 2008.</i>
<i>Brief aan (de ouders van) leerlingen in de gemeente Dantumadiel, Toeslag lesgeld, 18 december 2008.</i>
<i>Brief bezuinigingen en voorlopige begroting, 27 juni 2008.</i>
<i>Brief Lesgeldverhoging, 13 januari 2009.</i>



<b>Bronnen Streekmuziekschool De Wâldsang (alfabetische volgorde)</b>
<i>Brief verzoek om toestemming voor uitstellen van indienen begroting 2009, 20 juni 2008.</i>
<i>Jaarplan en begroting 2008, datum onbekend.</i>
<i>Jaarplan en begroting 2009, 3 september 2008.</i>
<i>Jaarverslag 2008, 23 maart 2009.</i>
<i>Jaarverslag 2009, 22 maart 2010.</i>
<i>Liquiditeitsoverzicht 2008, 18 maart 2008.</i>
<i>Nieuwe lesgeldtarieven schooljaar 2008-2009, 18 maart 2008.</i>
<i>Plan van aanpak Streekmuziekschool De Wâldsang, 18 mei 2009.</i>
<i>Presentatie Is de muziekschool "De Wâldsang" financieel in control?, 3 juni 2008.</i>
<i>Rapport inzake de jaarrekening 2008, datum onbekend.</i>

<b>Bronnen Stichting Openbare Bibliotheken Noordoost Fryslân (alfabetische volgorde)</b>
<i>Aanbiedingsbrief begroting 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 5 oktober 2007.</i>
<i>Aanbiedingsbrief Jaarrekening 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 29 april 2009.</i>
<i>Begroting 2008, datum onbekend.</i>
<i>Begroting 2009, datum onbekend.</i>
<i>Brief achterstallig onderhoud, 28 mei 2009.</i>
<i>Herziene subsidieaanvraag 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 20 juni 2007.</i>
<i>Jaarrekening 2008, datum onbekend.</i>
<i>Jaarrekening 2009, datum onbekend.</i>
<i>Relevant voor de klant (Samenvatting), datum onbekend.</i>
<i>Subsidieaanvraag 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 26 april 2007.</i>
<i>Subsidieaanvraag 2008 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 8 juni 2007.</i>
<i>Subsidieaanvraag 2009 Bibliotheken Noordoost Fryslân, 29 april 2008.</i>

<b>Bronnen Maatschappelijk werk Fryslân (alfabetische volgorde)</b>
<i>Aanvraag subsidie 2009, 31 maart 2008.</i>
<i>Aanbiedingsbrief eindrapportage 2008, 16 maart 2009.</i>
<i>Aanbiedingsbrief jaarcijfers 2009 onderweg, 23 februari 2010.</i>
<i>Begroting 2008 maatschappelijk werk Fryslân, datum onbekend.</i>
<i>Brief afrekening subsidie 2009, 30 maart 2010.</i>
<i>Begroting 2009 maatschappelijk werk Fryslân, datum onbekend.</i>
<i>Bijlage bij 1<sup>e</sup> viermaandelijke rapportage Dantumadiel, datum onbekend.</i>
<i>Bijlage bij jaarverslag 2009 Dantumadiel, datum onbekend.</i>
<i>Cijfers 2008, datum onbekend.</i>
<i>Gemeente Dantumadiel tussentijdse rapportage periode 01-01-2008 – 31-08-2008, 1 oktober 2008.</i>
<i>Jaarverslag 2009 onderweg, datum onbekend.</i>
<i>Jaarrekening 2008, maart 2009.</i>
<i>Jaarrekening 2009, maart 2010.</i>
<i>Subsidieaanvraag 2008, 30 maart 2007.</i>
<i>Viermaandelijke rapportage periode 01-01-2009 – 31-08-2009, 18 juni 2009.</i>

<b>Bronnen overige instellingen (alfabetische volgorde)</b>
<i>Bibliotheekservice Fryslân, Bijlage klanttevredenheidsonderzoek Bibliotheken Noordoost Fryslân, februari 2010.</i>
<i>Bibliotheekservice Fryslân, Klanttevredenheidsonderzoek Bibliotheken Noordoost Fryslân, februari 2010.</i>
<i>De NOFA-gemeenten, Samenwerking SMWF &amp; Interzorg, werkafspraken, mei 2008.</i>

<b>Bronnen overige instellingen (alfabetische volgorde)</b>
Gemeente Ameland, Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a., Schiermonnikoog, <i>Maatschappelijk werk in Noordoost Fryslân</i> , datum onbekend.
Gemeente Ameland, Achtkarspelen, Dantumadiel, Dongeradeel, Kollumerland c.a., Schiermonnikoog en Stichting Maatschappelijk Werk Fryslân en de PC Stichting voor Maatschappelijk Werk Interzorg, <i>Raamovereenkomst maatschappelijk werk 2008 t/m 2010</i> , 15 augustus 2008.
Gemeente Kollumerland, <i>Collegebesluit schoolmediatheken</i> , 2 april 2009.
Gemeente Tytsjerksteradiel, <i>Brief onderzoek bureau D&amp;T result</i> , 19 december 2008.
Gemeente Tytsjerksteradiel, <i>Brief Stichting streekmuziekschool "De Wâldsang" onderzoek bureau D&amp;T Result</i> , 19 december 2008.
Gemeenten Achtkarspelen, Ameland, Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel, Kollumerland en Schiermonnikoog en de BNOF, <i>Verslag bijeenkomst 7 oktober 2009</i> , 15 oktober 2009.
Gemeenten Achtkarspelen, Ameland, Dantumadiel, Dongeradeel, Ferwerderadiel, Kollumerland en Schiermonnikoog en de BNOF, <i>Verslag bijeenkomst 12 november 2007</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Bevoegdhedenovereenkomst productsubsidie 2011-2014 Streekmuziekschool De Wâldsang</i> , 26 april 2010.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag van bestuurlijk overleg met de muziekschool op 7 oktober 2008 in Kollum</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag overleg muziekschoolambtenaren 19 april 2005 in Kollum</i> , 25 april 2005.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Kort verslag van het bestuurlijk overleg streekmuziekschool 'De Wâldsang' op 14 oktober 2009 in Buitenpost</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag van het bestuurlijk overleg met de muziekschool op 14 oktober 2009 in Buitenpost</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag van het ambtelijk overleg muziekschool 28 september 2009 in Burgum</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag bestuurlijk overleg muziekschool 21 april 2009 in Burgum</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag en afsprakenlijst van het overleg tussen stichtingsbestuur van muziekschool 'De Wâldsang' en de vier deelnemende gemeenten op 24 januari 2008 te Buitenpost</i> , 7 februari 2008.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel en de stichting Streekmuziekschool De Wâldsang, <i>Verslag van het bestuurlijk overleg met de muziekschool op 17 juni 2008 in Kollum</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, <i>Kort verslag van het bestuurlijk 'neipetear' tussen de vertegenwoordigers van de gemeenten op 2 december 2009 in Damwâld</i> , 8 december 2009.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, <i>Verslag van het bestuurlijk overleg tussen muziekschool van de gemeenten op 2 december 2009 in Damwâld</i> , 8 december 2009.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, <i>Verslag bestuurlijk overleg muziekschool, 8 juni 2009 in Damwoude</i> , datum onbekend.
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, <i>Verslag en afsprakenlijst van het afstemmingsoverleg tussen de vier deelnemende gemeenten op 26 mei 2008 te Burgum</i> , 28 mei 2008.

<b>Bronnen overige instellingen (alfabetische volgorde)</b>
Gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Kollumerland c.a. en Tytsjerksteradiel, <i>Verslag en afsprakenlijst van het afstemmingsoverleg tussen de vier deelnemende gemeenten op 28 april 2008 te Burgum</i> , 6 mei 2008.
Vereniging van Nederlandse Gemeenten, <i>Model Algemene Subsidieverordening VNG 2009</i> , 9 december 2009.
Vereniging van Nederlandse Gemeenten, <i>Subsidie zonder moeite, Model Algemene Subsidieverordening</i> , 2009

#### RESPONDENTENLIJST (ALFABETISCHE VOLGORDE)

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
Dhr. J. Bethlehem	Bibliotheek NOF	Directeur/bestuurder
Dhr. B. Bezoen	Stichting Maatschappelijk Werk Fryslân	Directeur
Mevr. I. Boskma	Gemeente Dantumadiel	Beleidsmedewerker Welzijn
Dhr. D. Dijkstra	Stichting Muziekschool de Waldsang	Penningmeester
Dhr. R. Heeringa	Gemeente Dantumadiel	Teamleider Welzijn
Dhr. P. Hiemstra	Zorgcombinatie Interzorg	Hoofd Geld en Informatie
Mevr. M. Hofs	Gemeente Dantumadiel	Wethouder (portefeuillehouder welzijn)
Mevr. P. Hulshoff – van der Veen	Stichting Muziekschool de Waldsang	Directeur
Mevr. S. Hylkema	Gemeente Dantumadiel	Wethouder (portefeuillehouder cultuur)
Dhr. R. Meekma	Gemeente Dantumadiel	Beleidsmedewerker Zorg en WMO