

Beleidsgestuurde contractfinanciering voor professionele organisaties in de sport

Door: Anja Andres en Rens van Kleij

In financieel krappere tijden is een nadere analyse van de wijze waarop en de mate waarin subsidies worden verstrekt in feite onontkoombaar. Een dergelijke analyse kent op zijn minst de volgende onderdelen.

Allereerst dient de noodzaak of wenselijkheid van subsidieverstrekking onomstotelijk duidelijk te zijn. Houdt de subsidieverstrekking verband met een wettelijk taak of een gemeentelijke kerncompetentie? Wat zal er naar verwachting gebeuren wanneer deze subsidieverstrekking wordt gestaakt of verminderd? Dient de gemeente deze subsidie te verstrekken of kan de aanvrager ook logischerwijs een beroep doen op andere partijen? Werkt een subsidie niet averechts op het ondernemerschap en de zelfredzaamheid van de aanvrager? Dit vormen enkele logische vragen die hierbij aan de orde kunnen komen. Het vertrekpunt wordt gevormd door een helder beeld over gemeentelijke rol, prioriteiten en kerncompetenties.



Wanneer het nut van subsidieverstrekking duidelijk is, kunnen er vervolgens vragen worden gesteld over output, effectiviteit en de efficiency van subsidieverstrekking. Welke tegenprestatie wordt er geleverd voor de subsidie (output)? In welke mate wordt er een bijdrage geleverd aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen? Met welk subsidieverzoek wordt de grootste bijdrage geleverd aan de realisatie van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen? Door de gemeentelijke beleidsdoelstellingen helder en duidelijk te communiceren en met een goed doordachte set van beleidsregels (als onderdeel van het subsidiebeleid) kan er een goede en afrekenbare relatie worden gerealiseerd tussen beleid en subsidieverstrekking voor vrijwilligers organisaties. In een eerder [klik] artikel hebben we hier aandacht aan besteed.

Met professionele organisaties kan nog een stap verder worden gegaan. De professionele grondslag, de wederzijdse afhankelijkheid van de gemeente en diens uitvoerende en beherende organisaties, de omvang van het taken en dienstenpakket maken het wenselijk, zo niet noodzakelijk, om te komen tot verzakelijking van de subsidierelatie.

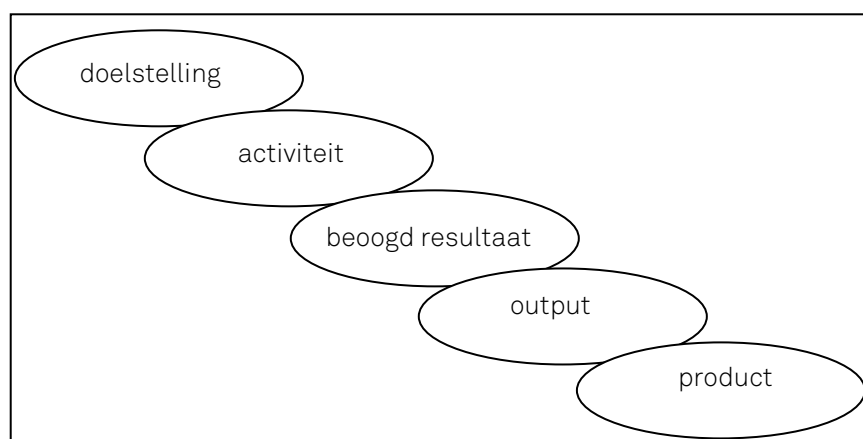
Het moderne subsidiëren

In toenemende mate is zichtbaar dat gemeenten de uitvoerende taken en beheer werkzaamheden op afstand plaatsen. De uitvoering van het sportstimuleringsprogramma en het beheer van de binnen- en buitensportaccommodaties wordt niet langer verzorgd vanuit de gemeentelijke organisatie maar door een externe organisatie al dan niet op commerciële basis. Waar bij een commerciële exploitatie sprake is van heldere afspraken die zijn vastgelegd in een exploitatieovereenkomst, ontbreken deze veelal in de subsidierelaties met non-profit organisaties. Voor doelstellingen, taken en

werkzaamheden van de gesubsidieerde instelling wordt veelal teruggerepen op de statuten. Een *beleidsgestuurde, afrekenbare* en *transparante* wijze van subsidieverstrekking kan echter het maatschappelijk ondernemerschap prikkelen en tegemoet komen aan de hedendaagse vereisten van subsidieverstrekking. Het vormen drie wezenlijke kenmerken van wat we ook wel kunnen noemen, het moderne subsidiëren.

Beleid gestuurd

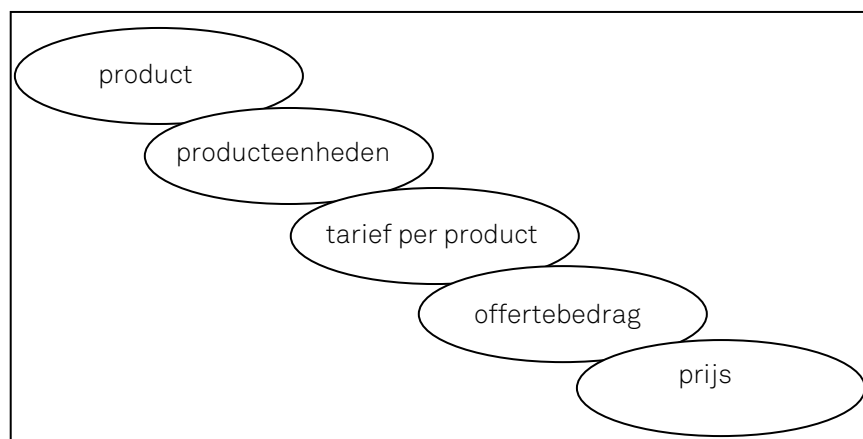
Evenals voor vrijwilligersorganisaties dient er bij de subsidieverstrekking aan professionele organisaties een duidelijke relatie te bestaan tussen de gemeentelijke beleidsdoelstellingen en de verstrekte subsidie. Het professionele karakter van zowel de uitvoerende organisatie als diens relatie met de lokale overheid, maken het mogelijk om dit nader uit te werken en vast te leggen. Er kan een getrapte relatie worden gelegd tussen de afzonderlijke beleidsdoelstellingen van de gemeente en het concrete product of de dienst die wordt geleverd via de activiteit, het beoogde resultaat en de output.



Een voorbeeld. Gemeente X heeft zichzelf ten *doel* gesteld het aantal kinderen dat voldoet aan de Nederlandse Norm voor Gezond Bewegen (NNGB) in deze collegeperiode met 5% te laten toenemen. Eén van de *activiteiten* die hiertoe wordt ingezet is Sporten onder schooltijd. Deze activiteit heeft als *beoogd resultaat* het bevorderen van de motorische en algehele ontwikkeling van kinderen. Het product wat hiertoe wordt ingezet door de stichting is bewegingsonderwijs met als concrete *output* 1.500 uur van vakdocenten lichamelijke opvoeding en 600 uur bewegingsconsulenten. De getrapte relatie tussen het product en de doelstelling vormt één belangrijk deel van de op output gerichte subsidierelatie. Het andere deel wordt gevormd door de relatie product en prijs.

Afrekenbaar

Het tweede deel van de op outputgericht subsidierelatie wordt gevormd door de relatie tussen het product en de prijs. Van het te leveren product wordt de omvang aangegeven door middel van het aantal producteenheden. Het aantal eenheden wordt vervolgens gekoppeld aan het individuele tarief per producteenheid om uit te komen op het "offerte"bedrag. De uiteindelijke prijs wordt gevormd door het resultaat van afstemmingsgesprekken tussen gemeente en uitvoerende/beherende organisatie. Zo wordt in het eerdere voorbeeld het bewegingsonderwijs gedefinieerd in uren bewegingsonderwijs als producteenheid waaraan een uurtarief wordt gekoppeld. Door het aantal producteenheden te vermenigvuldigen met het tarief wordt het offertebedrag verkregen. De laatste stap van offertebedrag naar prijs kan gevormd worden door onderhandelingen, bijdragen van derden of een eigen bijdrage van de uitvoerende organisatie.



Het aspect afrekenbaarheid komt op twee manieren tot uitdrukking. Enerzijds is de output gedefinieerd, een gekwantificeerde prestatieafpraak voor de uitvoerende organisatie. De mate waarin de uiteindelijke doelstelling wordt gerealiseerd valt evenwel buiten de scope van de afrekenbaarheid, aangezien er geen sprake is van een lineaire verlopende causale relatie. Anderzijds is er een heldere en afrekenbare relatie tussen de mate van presteren en de prijs die hiervoor in rekening wordt gebracht. De voorgaand beschreven relatie van doelstelling tot prijs kan op schrift worden gesteld, een productenboek of producten/dienstencatalogus, en vormt de inhoudelijke ruggengraat van de beleidsgestuurde contractfinanciering.

Transparant

Om aan de vereisten van transparantie te voldoen dienen de verschillende producten nog nader gespecificeerd te worden. Hoe wordt het product gedefinieerd? Hoe is de productprijs opgebouwd? Wat zijn de leveringsvoorwaarden en registratieafspraken? Voor een nadere productspecificatie kunnen productkaarten worden opgesteld. Samen met het productenboek maken de productkaarten de beleidsgestuurde contractfinanciering compleet en één transparant geheel.

Heldere afspraken met behoud van slagvaardigheid

Een grotere slagvaardigheid, kortere lijnen, meer maatschappelijk ondernemerschap en marktwerking zijn enkele van de vaak gehoorde redenen om te komen tot het op afstand plaatsen van uitvoerende en beheertaken. Bij de verdere uitwerking van de op output gerichte subsidierelatie dient er aandacht te bestaan voor het behoud van de slagvaardige organisatievorm. Het principe van "afpraak is afspraak" schiet zijn doel voorbij wanneer het resulteert in bureaucratie en afhankelijkheid in de dagelijkse bedrijfsvoering.