

Bijlage 1.

Overzicht beantwoording per onderzoeksvraag onderzoek Lysias.

Op basis van de centrale doel- en vraagstelling heeft Lysias een evaluatiekader opgesteld waarlangs de bevindingen zijn afgemeten en antwoord is gegeven op de volgende vragen:

1. Stuurt de provincie adequaat aan op inhoud, prestaties en maatschappelijke baten?

Conclusie: ja.

- De provincie en de instellingen hebben met de inhoudelijke koerswijziging en financiële taakstelling van de Agenda van Brabant stevig geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de organisaties en het vergroten van de doeltreffendheid en doelmatigheid.
- De subsidierelatie is een goed instrument om op die punten aan te sturen.

Aandachtspunt:

- Er is in de sturing nog teveel sprake van sturing op activiteiten en inzet in plaats van op doelstellingen. Hierdoor is de relatie tussen prestatie en maatschappelijk effect moeilijk vast te stellen.

Aanbeveling:

- De provincie moet nog scherper sturen op maatschappelijk effect en maatschappelijke verantwoording. De steunfuncties moeten het beter laten zien.

2. Dragen het profiel en de prestaties van steunfuncties daadwerkelijk bij aan de taakstelling van de provincie? En zo ja, in hoeverre?

Conclusie: Ja.

- De steunfuncties fungeren in toenemende mate als signalerende en agenderende partij voor de provincie zoals in de Agenda van Brabant.
- De steunfuncties geven mee invulling aan de rol van de provincie en vertegenwoordigen het provinciaal belang in regionale netwerken en partnerschappen.

3. Zijn er alternatieve instrumenten in plaats van steunfunctie-organisaties voor realisatie van de doelstellingen? en welke zijn dat?

Conclusie: Ja.

- De Provinciale Code Samenwerkingsrelatie biedt mogelijkheden op basis van een gecombineerde inzet van zelf doen, opdracht en subsidie om de samenwerking met steunfuncties en andere partijen te organiseren.
- Uit ervaringen met impuls gelden (professionele kunsten) en de regeling voor L@B (leefbaarheid) blijkt dat de provincie met de goede mix van een steunfunctie, subsidie en opdrachten kunnen zorgen dat meerdere partijen gezamenlijk investeren in maatschappelijke opgaven.
- Het geheel anders definiëren van de samenwerkingsrelatie met steunfuncties op basis van enkel opdrachten is geen optie en doet geen recht aan de toegevoegde waarde van de steunfuncties als verlengstuk van de provinciale organisatie in de samenleving en de signalerende en agenderende rol die zij kunnen spelen.
- Het anders besteden van middelen door deelneming of fondsvorming biedt geen alternatief, omdat dan sprake moet zijn van potentieel financieel rendement.

Aandachtspunt:

- De verschillende combinaties van mogelijkheden waarmee de provincie op basis van subsidie, opdracht en zelf doen met de steunfuncties en andere partijen gezamenlijk kan investeren in maatschappelijke opgaven, moeten nadrukkelijk verder worden uitgewerkt binnen de provinciale Code sturing in Samenwerkingsrelaties.
- Nieuwe vormen van samenwerkingsrelaties ontwikkelen zich.

Aanbeveling:

- de Code nader werken en actualiseren als basis om de effectiviteit en efficiency van de samenwerkingsrelatie met steunfuncties en andere partijen te borgen en te optimaliseren voor de realisatie van provinciale doelen.

4. Geven de steunfuncties adequaat uitvoering aan de realisatie van de (nieuwe) taakstelling met bijbehorende resultaatsdoelstellingen. Doen ze de goede dingen? Leiden de inspanningen van de organisaties tot de gewenste maatschappelijke impact en outcome?

Conclusie: Ja.

- De steunfuncties geven adequaat uitvoering aan de taakstelling. Dat wil zeggen dat de steunfuncties de door ons vastgestelde werkplannen naar behoren uitvoeren en hier nauwkeurig over rapporteren.

Aandachtspunt:

- De verbinding tussen de provinciale doelen en werkplan is niet altijd goed vast te stellen.
- Het benoemen van output en bereik kan in een aantal gevallen specifieker.
- Er worden geen concrete consequenties verbonden aan het niet realiseren van de te verwachte activiteiten.

Aanbeveling:

- De provincie moet nog scherper sturen op maatschappelijk effect en maatschappelijke verantwoording. De steunfuncties moeten het beter laten zien. (zie ook onder 1)

5. Doen de steunfuncties de goede dingen ook goed?

Conclusie: Ja.

- Diensten worden door klanten gewaardeerd. Er is vooral behoefte aan de kerntaken van elke steunfunctie.

Aandachtspunt:

- De beoordeling door klanten geeft wisselend beeld, omdat een goede continue meting vaak ontbreekt
- Niet altijd is inzichtelijk is of de resultaten van werkzaamheden en feedback van anderen leiden tot bijsturing van plannen, producten en diensten.

Aanbeveling:

- De aanpakken van monumentenhuis, Zet om maatschappelijke effecten te duiden op basis van wensen, behoeften en klanttevredenheidsonderzoek en de jaarlijkse resultaten toepassen bij andere steunfuncties.

6. Stuurt de provincie de steunfuncties adequaat aan op bedrijfsvoering en governance?

Conclusie: nee

- Met de introductie van marktwerking in 2005 heeft de provincie er bewust voor gekozen om niet te sturen op governance vanuit de gedachte dat de provincie op afstand stuurt.

- We sturen – om dezelfde reden – niet op het type kwaliteitssysteem van de steunfunctieorganisaties.
- De provincie stuurt op financiën en bedrijfsvoering, maar de manier waarop en de intensiteit waarmee dit gebeurt is wisselend.

Aandachtspunt:

- De filosofie van samenwerken met verschillende partijen komt niet tot uiting in de governance.
- Aan afwijking van afspraken op financiën en bedrijfsvoering worden niet altijd consequenties verbonden.

Aanbeveling:

- De bestuurlijke relatie tussen GS, de Raden van toezicht en maatschappelijke geledingen versterken.
- Met iedere steunfunctie dezelfde afspraken maken over opbouw van het uurtarief, kostentoe rekening en reservevorming en wanneer en onder welke condities hier van kan worden afgeweken in verband met het doorvoeren van bijvoorbeeld de bezuinigingstaakstellingen.

7. Sturen de steunfuncties adequaat aan op efficiënte en transparante bedrijfsvoering?

Conclusie: ja.

- De steunfuncties maken werk van sturing op doelmatigheid, efficiency en governance. De bezuinigingsopgave van de Agenda van Brabant is hiervoor de katalysator geweest.

Aandachtspunt:

- Een dergelijke interventie is echter een forse financiële interventie die niet veelvuldig kan worden toegepast.

Aanbeveling:

Geen.

8. Wat betekent het voor de realisatie van de provinciale doelstellingen als deel of geheel wordt gestopt met de subsidiëring van steunfuncties?

Conclusie:

- Met het op korte termijn afschaffen van steunfuncties en het op andere wijze inzetten van de middelen zonder goed uitgewerkt alternatief, verliest de provincie eigen geïnvesteerd kapitaal in de vorm van kennis, kunde en netwerk

Aandachtspunt:

- Alternatieven voor de bestaande sturingsrelatie met steunfuncties zijn niet goed uitgewerkt en worden als instrumenten nog onvoldoende benut.

Aanbeveling:

- Alternatieve aanpakken ontwikkelen (zie ook 3).

Overzicht beantwoording per onderzoeksvraag onderzoek Panteia.

1. Welke organisaties, collectieven en initiatieven in het veld zijn stakeholder van de provincie op de thema's kunst, erfgoed, leefbaarheid en gezondheid?

Het gaat om een diverse groep, zoals musea, scholen, culturele instellingen, gemeenten, bewonersinitiatieven, welzijnsinstellingen, sportverenigingen, bibliotheken en patiëntenverenigingen. Deze groep stakeholders is nadrukkelijk breder dan alleen klanten van steunfuncties. Ook niet-gebruikers die tot dezelfde groep behoren zijn onderdeel van dit onderzoek.

2. Welke doelstellingen streeft de provincie op deze thema's na en in hoeverre zijn deze van belang voor de organisaties, collectieven en initiatieven in het veld?

In totaal zijn er 41 provinciale doelstellingen op het gebied van kunst, erfgoed, leefbaarheid en gezondheid. Organisaties uit het veld hebben per thema aangegeven of de daarbij behorende doelstellingen van belang zijn voor de eigen organisatie. Voor alle beleidsthema's geldt dat het belang van de provinciale doelen breed wordt gedeeld. Wel zijn er accentverschillen tussen de beleidsvelden. Bij erfgoed, cultuur en leefbaarheid zijn er nauwelijks groepen die de doelstellingen niet van belang vinden (respectievelijk 2%, 4% en 4%). Bij cultuureducatie en sport liggen deze percentages iets hoger (16% en 24%).

3. Wat is de ondersteuningsbehoefte bij de organisaties, collectieven en initiatieven in het veld op de thema's kunst, erfgoed, leefbaarheid en gezondheid?

Voor alle provinciale doelen is gevraagd of daarop behoefte aan ondersteuning is. In alle vier de beleidsthema's blijkt dit duidelijk het geval te zijn. Bij een groot deel van de provinciale doelstellingen (63%) geeft minimaal de helft van de stakeholders aan hierbij ondersteund te willen worden om hun eigen activiteiten beter te kunnen uitvoeren. Vooral bij de doelstellingen op het gebied van cultuur en erfgoed is de behoefte groot.

Het belang van ondersteuning voor het functioneren van de eigen organisatie wordt in het algemeen groot gevonden. Voor bijna driekwart van de doelstellingen varieert dit belang (uitgedrukt in een rapportcijfer) van 7,5 - 8,0. De brede vraag naar ondersteuning is niet alleen bij de huidige klanten van steunfuncties aanwezig.

De stakeholders die nu geen gebruik maken van steunfuncties hebben een bijna vergelijkbare ondersteuningsbehoefte.

In de praktijk blijkt een grote mate van overeenkomst in de gewenste vorm van ondersteuning te zijn. Bij de meeste provinciale doelstellingen is vooral behoefte aan advisering door een deskundige, contacten met andere organisaties en financiële ondersteuning. Deze vormen van ondersteuning zijn vaak door ongeveer 50% van de organisaties genoemd. Daarnaast wordt promotie en communicatie vaak genoemd (vooral bij de thema's cultuur, erfgoed en sport) en bij het thema leefbaarheid is ook behoefte aan procesbegeleiding.

4 en 5. Hoe vult het veld die ondersteuningsbehoefte nu in en welk type organisaties is daarbij betrokken?

De ondervraagde groepen in het veld maken hoofdzakelijk gebruik van vier partijen voor het invullen van een ondersteuningsbehoefte. Dit zijn collega-instellingen, brancheverenigingen, gemeentelijke instellingen en provinciale instellingen. Provinciale instellingen worden door 36% van de stakeholders in dit verband genoemd. Als echter direct wordt gevraagd naar het gebruik van steunfuncties dan blijkt dat 59% van de groepen gebruikt maakt van een steunfunctie. Dit is dus beduidend meer dan

genoemde 36%. Blijkbaar worden steunfuncties niet door iedereen als een provinciale organisatie gezien.

6 en 9. In welke mate is in het veld behoefte aan de ondersteuning die steunfuncties aanbieden en waar is aanvullend behoefte aan?

Zoals gezegd blijkt er vooral behoefte te zijn aan advisering door een deskundige, contacten met andere organisaties en financiële ondersteuning. Verder is promotie en communicatie vaak genoemd. Behalve de wens tot financiële ondersteuning gaat het om ondersteuningsbehoeften die ook worden uitgevoerd door de steunfuncties.

7 en 11. Wat is de meerwaarde van de steunfuncties en welke invloed heeft de verkregen ondersteuning van de steunfuncties op de activiteiten van de stakeholders, gelet op het maatschappelijke effect dat de provincie wil bereiken?

Organisaties uit het veld die gebruik maken van de steunfuncties is gevraagd naar de meerwaarde. Hierbij gaat het om de mate waarin de dienstverlening van een specifieke steunfunctie bijdraagt aan het eigen functioneren en hun verder helpt om de eigen doelen te realiseren. Dit gaat dus verder dan een klanttevredenheidsonderzoek waar de waardering voor een specifieke dienst of een product centraal staat. De meerwaarde is gevraagd per provinciale doelstelling.

Gevraagd naar de meerwaarde van de steunfunctie valt op dat deze in de meeste gevallen voldoende tot ruim voldoende is. Er is een beperkte spreiding in de antwoorden is te zien. Er zijn enkele provinciale doelstellingen waarop de meerwaarde van de steunfunctie maar net een krappe voldoende scoort en bij enkele doelstellingen is de toegevoegde waarde hoog.

Idealiter hebben steunfuncties vooral toegevoegde waarde op die doelstellingen waar ook veel behoefte aan ondersteuning is. Als het belang van ondersteuning wordt vergeleken met de toegevoegde waarde dan valt op dat deze bij de meeste steunfuncties in de pas loopt met het belang ervan. Wel hebben zes van de acht steunfuncties één of twee doelstellingen waarbij het oordeel over de toegevoegde waarde achterblijft bij het belang (Cubiss en Erfgoed Brabant zijn de twee uitzonderingen).

8. In hoeverre is het ondersteuningsaanbod toegankelijk?

Niet iedereen maakt gebruik van steunfuncties. Per beleidsveld bestaat er verschil in redenen waarom op dat betreffende terrein geen gebruik is gemaakt van de aanwezige steunfunctie. Bij cultuureducatie, zorg en sport gaat het vooral om onbekendheid met het aanbod van de daar aanwezige steunfunctie (rond de 50% van de niet-gebruikers is niet bekend met het aanbod). Binnen de thema's cultuur en erfgoed wordt relatief vaak aangegeven dat het aanbod niet goed aansluit op de behoefte (genoemd door respectievelijk 37% en 38% van de niet-gebruikers). Bij leefbaarheid (41%), zorg (46%) en sport (43%) is relatief vaak de onbekendheid met het bestaan van de steunfunctie genoemd.

9. Wat is het bereik van organisaties, collectieven en initiatieven in het veld zelf?

Organisaties uit het veld zijn op hun beurt actief voor een brede groep burgers, bezoekers, bewoners, leerlingen et cetera. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de achterban van deze de organisaties, collectieven en initiatieven zeer divers en gemêleerd is. Er is dan ook een zeer grote variatie in de omvang van de achterban en daarmee het bereik van deze organisaties. Door deze zeer grote diversiteit is het niet goed mogelijk algemene uitspraken te doen over het bereik.

Wel kan een beeld worden gegeven van bereik van een steunfunctie binnen de groepen organisaties, collectieven en initiatieven waar de organisatie zich op richt (de stakeholders). Het bereik is de verhouding tussen het aantal klanten en het totaal aantal organisaties in Brabant (klanten en niet-klanten) binnen een categorie stakeholders.

- *Cubiss* (20 organisaties) heeft een bereik van 100% van de primaire doelgroep bibliotheken.
- *Monumentenhuus* (66 gemeenten) heeft ook een bereik van 100%

- *Erfgoed Brabant* bereikt alle musea, archieven, heemkundekringen, marktplaatshouders en relevante koepelorganisaties (bereik 100%). Van de scholen in het primair onderwijs wordt 34% bereikt.
- *BKKC* heeft de meest diverse groep stakeholders. In totaal zijn meer dan 9.000 organisaties relatie van BKKC. Het totale bereik is echter niet bekend, omdat de aard van de relatie niet bekend is (is een stakeholder bijvoorbeeld alleen geabonneerd op een nieuwsbrief) en er geen informatie is over de verdeling binnen de verschillende groepen.
- *Kunstbalie* heeft betrokkenen rond cultuureducatie en amateurkunst als stakeholders. Van de scholen in het primair onderwijs wordt 54% bereikt. Het bereik onder centra voor de kunsten ligt op 100%, bij marktplaatshouders is dit eveneens 100% en bij gemeenten 40%.
- De stakeholders van *Zet* bestaan uit (formele) organisaties als woningcorporaties en welzijnsorganisaties en (informele) bewonersinitiatieven, maatschappelijke coöperaties en dorpsraden. Het bereik onder gemeenten is 75%, woningcorporaties 29% en welzijnsorganisaties 24%. In welke mate de informele initiatieven bereikt worden is niet bekend.
- *Zorgbelang* bereikt 63% van de gemeenten, 23% van de patiëntenverenigingen, 36% van de WMO-raden en 4% van de zorgaanbieders.
- *Sportservice* bereikt 79% van de gemeenten. Het bereik onder sportbonden en organisaties voor gehandicaptensport is niet precies bekend, maar lijkt hoog te zijn. Verder is weliswaar een groot aantal sportverenigingen klant, maar dat is in verhouding tot het totale aantal sportverenigingen een beperkte groep (2%).

Het bereik wisselt sterk per steunfunctie en per groep stakeholders. Een hoog of laag bereik binnen bepaalde doelgroepen is niet direct als “goed” of “slecht” te kwalificeren. Het kan een bewuste keuze zijn alleen op koplopers, grote of belangrijke stakeholders in te zetten.

12. Wat gebeurt er als de ondersteuning weg zou vallen?

De waarde van steunfuncties is ook bepaald door aan de verschillende groepen organisaties, collectieven en initiatieven te vragen wat de invloed is op het functioneren van de eigen organisatie is als niet langer van de diensten gebruik kan worden gemaakt. Antwoorden konden op een schaal van 1 (zeer klein) tot en met 5 (zeer groot) worden gegeven. De invloed van de acht steunfuncties varieert van een 2,8 tot een 3,3. Een gemiddeld beeld dus (niet klein, maar ook niet heel groot).