

# Subsidieverwerving gemeente Leiderdorp

Rekenkameronderzoek naar het proces van signaleren, aanvragen en  
verantwoorden van subsidies door de gemeente Leiderdorp



Gemeente  
Leiderdorp



## **Rekenkamer gemeente Leiderdorp**

De heer F. van Oosten (voorzitter)

Leden:

Mevrouw I.C. Gerrits

De heer C. Hof

De heer A.H. de Koning

De heer B. Dekker

## **Colofon**

Het onderzoek is uitgevoerd door

**Berenschot**

## **Onderzoekers**

Drs. L. Blokzijl

Drs. J. W. Stuiver

## **Publicatie**

22 november 2011

De Rekenkamer Leiderdorp heeft in 2011 een onderzoek laten uitvoeren naar het proces van subsidieverwerving door de gemeente Leiderdorp. Het onderwerp stond al langer op de lijst met mogelijke onderzoeksonderwerpen en is ook diverse keren vanuit het reguliere overleg met de fractievoorzitters nadrukkelijk gemeld als een te onderzoeken proces. Subsidies vormen na de uitkering vanuit het gemeentefonds, doeluitkeringen en de onroerende zaakbelasting een belangrijke bron van inkomsten. Het leek de Rekenkamer van Leiderdorp leerzaam om het gehele proces van subsidies signaleren, aanvragen en verantwoorden te bestuderen.

Tijdens de voorbereiding van dit onderzoek werden we opmerkelijk gemaakt op een mogelijke dubbeling van onderzoeksvragen i.v.m. een recent afgeronde subsidiessignaleringscan vanuit bureau Hezelburcht. Alhoewel dat rapport aanvankelijk niet beschikbaar gesteld kon worden heeft de Rekenkamer besloten het onderzoek zelfstandig uit te voeren met het accent op het proces van subsidieverwerving en verantwoording. Op die manier wordt verwacht de meeste meerwaarde uit de beide onderzoeken te halen met de minste kans op dubbelingen.

Het onderzoek in opdracht van de Rekenkamer Leiderdorp is uitgevoerd door de onderzoekers van Berenschot onder leiding van de heer Johan Stuiver. Het onderzoek bestond uit deskresearch en een groot aantal interviews met betrokkenen bij het verwerven en verantwoorden van subsidies binnen de gemeente Leiderdorp.

De Rekenkamer heeft gemeend ditmaal niet de aanbevelingen van het rapport op voorhand ter kennis te stellen van het college. Vanzelfsprekend heeft het college wel kunnen reageren op de feitelijke beschrijving. De reactie van het college is toegevoegd aan het rapport.

Met de uitkomsten van dit onderzoek wil de Rekenkamer Leiderdorp de gemeenteraad inzicht geven in de opzet en effectiviteit van het proces van subsidieverwerving in Leiderdorp.

Albert de Koning,  
namens de Rekenkamer Leiderdorp  
November 2011

# Rekenkameronderzoek naar het proces van signaleren, aanvragen en verantwoorden van subsidies door de gemeente Leiderdorp

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Onderzoek	5
1.2 Werkwijze	5
1.3 Start onderzoek	6
<b>2. Onderzoeksvragen, bevindingen en normen</b>	<b>8</b>
2.1 Normenkader	8
2.2 Signaleren	9
2.3 Aanvragen	12
2.4 Besteden en verantwoorden	15
2.5 Kansen	17
<b>3. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>20</b>
3.1 Proces subsidieverwerving gemeente Leiderdorp	20
3.2 Iets missen?	21
3.3 Aanbevelingen naar aanleiding van onderzoeksresultaten	22
<b>Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 2 Begrippenlijst</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 3 Reactie College van Burgemeester en Wethouders</b>	<b>25</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Onderzoek

Wij hebben een onderzoek uitgevoerd naar het proces van subsidieverwerving van de gemeente. Het onderzoek is gericht op de wijze waarop het signaleren, verwerven en verantwoorden van subsidies door de gemeente plaatsvindt. Naast de inrichting van het huidige subsidieproces is onderzocht waar kansen liggen op het gebied van subsidieverwerving.

De doelstelling van het onderzoek is als volgt:

*Het doel van het onderzoek is volledig en eenduidig inzicht te verkrijgen over hoe door de gemeente Leiderdorp het subsidieproces is ingericht met betrekking tot het verkennen verwerven en verantwoorden van (externe) subsidies en vast te stellen waar kansen liggen om meer en beter subsidies te benutten als middel om inkomsten te verkrijgen.*

Het thema subsidies kan op verschillende manieren worden belicht. Het is daarom belangrijk een aantal onderwerpen te benoemen die niet behoren tot de scope van dit onderzoek. Zo is het beleid met betrekking tot het verstrekken van subsidies door de gemeente zelf, nadrukkelijk geen onderwerp van het onderzoek. Het gaat in dit onderzoek niet om de subsidie-*uitgaven*, maar om de subsidie-*inkomsten*.

Ook vanuit de focus op de subsidie-inkomsten zijn er verschillende invalshoeken denkbaar. Enerzijds kunnen de subsidieregelingen waar op dit moment wel dan niet gebruik van wordt gemaakt in beeld worden gebracht. Dit wordt ook wel een subsidiescan genoemd, waarbij een momentopname wordt gemaakt van het gebruik van alle subsidieregelingen en de onbenutte, maar kansrijke subsidieregelingen in kaart worden gebracht. Een dergelijke scan is in 2010 door het externe subsidieadviesbureau Hezelburcht uitgevoerd, waarover in paragraaf 1.3 meer, en is derhalve niet primair het doel van dit onderzoek.

Wij hebben het huidige *proces* van subsidieverwerving in kaart gebracht. Tevens wordt in het onderzoek kort stil gestaan bij de subsidiekansen voor de gemeente in de toekomst. Met subsidiekansen doelen we op potentiële subsidieregelingen die wel bekend zijn binnen de gemeente, maar (nog) onbenut blijven. Daarnaast gaat het onderzoek in op subsidieregelingen die onbekend zijn, maar wel kansen bieden voor de gemeente.

### 1.2 Werkwijze

Voor het onderzoek zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- Startbijeenkomst met het Management Team (MT): begin maart 2011 hebben wij het onderzoekskader gepresenteerd aan het MT.
- Dossierstudie en deskresearch: voor het onderzoek is documentatie bestudeerd zoals subsidiebeschikkingen, interne werkprocedures, de programmabegroting, het coalitieakkoord en het jaarverslag.

- Interviews: in twee fases zijn interviews gehouden. Allereerst met de leden van het MT. Vervolgens met de wethouder die verantwoordelijk is voor het verwerven van subsidies, de projectleiders en een medewerker van financiën. In bijlage 1 is een overzicht van de geïnterviewde personen weergegeven.
- Schriftelijke vragenlijst: na afloop van de interviews hebben wij schriftelijk een aantal vragen voorgelegd aan de geïnterviewde personen. Enerzijds is hiermee de informatie die tijdens de interviews is opgedaan getoetst.
- Anderzijds zijn aanvullende vragen voorgelegd om onderwerpen nader te verdiepen.

De interviews en de antwoorden op de aanvullende vragen zijn de belangrijkste bron voor het onderzoek geweest. Dat wil zeggen dat de bevindingen die wij presenteren in dit rapport grotendeels berusten op de interviews met bovengenoemde personen. De conclusies zijn dan ook gebaseerd op de interviews en niet op een aanvullend onderzoek naar de juistheid van de uitspraken.

Het proces voor het signaleren, verwerven en beheren van subsidies is nagenoeg niet vastgelegd. Het toetsen van uitspraken aan vastgestelde subsidieprocedures van de gemeente Leiderdorp is hierdoor niet mogelijk. Wij hebben echter geen grote tegenstrijdigheden in de uitspraken die naar voren kwamen tijdens de interviews geconstateerd. Overwegend werd een uniform beeld geschetst van de wijze waarop subsidieverwerving door de gemeente Leiderdorp plaatsvindt.

### **1.3 Start onderzoek**

Zoals hiervoor aangegeven kan het onderwerp subsidies op verschillende manieren worden belicht. Aan de start van het onderzoek kwam naar voren dat het subsidieadviesbureau Hezelburcht in 2010 een subsidiescan had uitgevoerd voor de gemeente Leiderdorp. Gezien de raakvlakken met onderliggend onderzoek, werden de werkzaamheden van Hezelburcht dan ook regelmatig benoemd tijdens de startbijeenkomst en in de interviews. Hierbij speelde de vraag waarom wij een onderzoek startten naar subsidies, terwijl er door een externe partij al een onderzoek was gedaan dat betrekking had op hetzelfde thema. In deze paragraaf wordt daarom kort ingegaan op de opdracht van Hezelburcht en de relatie tot ons onderzoek.

Tot aan de start van het onderzoek waren de resultaten van het onderzoek van Hezelburcht nog niet beschikbaar. Na de startbijeenkomst met het MT ontvingen wij het rapport van Hezelburcht. Het rapport is gedateerd op oktober 2010. De inhoud van het rapport was bij veel geïnterviewde personen echter nog niet bekend. Ook was het rapport nog niet vastgesteld in het MT en het college. De deadlines voor gesignaleerde kansen in het rapport waren voor een groot deel al verstreken. Het is ons niet duidelijk geworden waarom het rapport niet eerder is behandeld en is vastgesteld en in ons bezit was.

Hezelburcht heeft een nulmeting gedaan naar het subsidiegebruik van de gemeente Leiderdorp en de toekomstige subsidiemogelijkheden in kaart gebracht. Tevens heeft zij de wijze van subsidieverwerving geïnventariseerd. Dit laatste onderwerp overlapt met ons onderzoek, aangezien dit ook betrekking heeft op het proces van subsidieverwerving. In haar rapport presenteert Hezelburcht een aantal uitgangspunten voor subsidieverwerving, het huidige gebruik van subsidies,

toekomstige subsidiekansen en de wijze waarop subsidieverwerving kan worden georganiseerd. In haar rapport concludeert Hezelburcht dat het subsidiegebruik van de gemeente Leiderdorp gemiddeld is voor een gemeente van deze aard en omvang en ziet zij daarmee ruimte voor verbetering. De subsidiekansen ziet zij vooral op Europees en fiscaal niveau. Tevens doet Hezelburcht aanbevelingen om de organisatie van subsidieverwerving te verbeteren.

Het doel van het onderzoek is niet om een oordeel te geven over het onderzoek en de bevindingen van Hezelburcht. Wel is het belangrijk het onderzoek en rapport van Hezelburcht te benoemen, aangezien dit raakvlakken heeft en enige overlap laat zien met ons onderzoek.

## 2. Onderzoeksvragen, bevindingen en normen

Het onderzoek is gericht op het in kaart brengen van het subsidieproces van de gemeente Leiderdorp en kent de volgende hoofdvraag:

Hoe is door de gemeente Leiderdorp het proces ingericht met betrekking tot het verkennen en verwerven van (externe) subsidieprogramma's en waar liggen kansen?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden hebben wij onderzoeksvragen geformuleerd. De antwoorden op de onderzoeksvragen zijn vervolgens gekoppeld aan een normenkader. Op basis van de scores ten aanzien van de normen, trekken wij conclusies over het proces van subsidieverwerving van de gemeente Leiderdorp en doen wij aanbevelingen om dit proces te verbeteren.

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen, de beantwoording (de bevindingen) en de scores ten aanzien van de normen gepresenteerd. Dit gebeurt aan de hand van een onderverdeling in aandachtsgebieden in het proces van subsidieverwerving. Wij onderscheiden de volgende aandachtsgebieden:

1. Signaleren.
2. Aanvragen.
3. Besteden en verantwoorden.
4. Kansen.

Deze aandachtsgebieden zijn in chronologische volgorde gepresenteerd. Het proces van het verwerven van subsidies start met het signaleren van subsidiemogelijkheden (1). Nadat een subsidiemogelijkheid is geïnterpreteerd en de keuze is gemaakt daadwerkelijk subsidie aan te vragen, start de volgende fase (2). Wanneer de subsidieaanvraag heeft geleid tot een positieve beschikking moet de subsidie administratief worden beheerd en vervolgens worden verantwoord (3). Het aandachtsgebied 'kansen' (4) bevindt zich in de toekomst en heeft betrekking op subsidieregelingen waar op dit moment geen gebruik van wordt gemaakt.

### 2.1 Normenkader

De bevindingen zijn gekoppeld aan een normenkader. Alvorens ingegaan wordt op de verschillende aandachtsgebieden en bevindingen schetsen wij de volgende vier mogelijke uitkomsten in het beoordelingskader:

- Er wordt voldaan aan de norm.
- Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.

Onder waarborg verstaan wij dat a) de norm is vastgelegd in een procedure, b) er gestuurd wordt om aan de norm te voldoen, c) er gecontroleerd wordt of de vastgelegde procedures worden nageleefd en d) de norm haalbaar is: medewerkers hebben voldoende competenties en middelen om aan de norm te kunnen voldoen.



- Er wordt geheel niet aan de norm voldaan.
- Het is onbekend of aan de norm wordt voldaan.

De score op iedere norm wordt bepaald door de uitkomsten van de interviews. Een score is toegekend op basis van overeenkomstige bevindingen die minimaal in drie gesprekken naar voren zijn gekomen.

De normen gebruiken we al jaren in onze onderzoekspraktijk en worden ook gebruikt door tal van andere bureaus bij rekenkameronderzoek naar de organisatie van subsidievererving. Deze normen zijn gemeengoed c.q. best-practice en komen ook voor in boeken en publicaties (bijvoorbeeld het boek 'EU subsidies voor gemeenten, succesfactoren in beeld', Binnenlands bestuur).

Het totale proces van subsidievererving, van signalering tot eindafrekening bestaat uit een groot aantal stappen en afwegingen. De gehanteerde normen sluiten steeds aan bij deze stappen en vragen daarover. De normen zijn dus gerelateerd aan het totale proces van subsidievererving. Deze normen zijn richtlijnen voor handelen en zijn een professionele opvatting over hoe het proces van subsidievererving idealiter zou moeten verlopen. Deze opvattingen (normen) zijn zoals gezegd gemeengoed en worden tevens door veel publieke organisaties toegepast. Het is onze expertise om dit soort opvattingen te ontwikkelen en toe te passen. In de praktijk blijkt dat hoe beter organisaties voldoen aan de normen, hoe succesvoller het proces van subsidievererving verloopt.

## 2.2 Signaleren

Om gebruik te kunnen maken van subsidies, moeten subsidiekansen tijdig worden gesignaleerd. Dit is de eerste fase in het proces van het verwerven van subsidies. In deze paragraaf worden de volgende onderzoeksvragen ten aanzien van de fase 'signaleren' beantwoord:

- Op welke manier heeft de gemeentelijke organisatie zicht op subsidies die van belang zijn voor de gemeente?
- Hoe worden betrokkenen in de gemeentelijke organisatie geïnformeerd/geattendeerd over mogelijke subsidieprogramma's (aanjaagfunctie)?
- Welke kennis is aanwezig over subsidieprogramma's en hoe wordt deze kennis proactief uitgezet binnen de gemeentelijke onderdelen (regiefunctie)?

### Beantwoording onderzoeksvragen 'signaleren'

*Op welke manier heeft de gemeentelijke organisatie zicht op subsidies die van belang zijn voor de gemeente?*

Deze vraag heeft betrekking op de manier waarop en door wie binnen de gemeente informatie wordt verkregen over subsidiemogelijkheden. Allereerst is naar voren gekomen dat er niet formeel is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het signaleren van subsidiekansen. De geïnterviewde personen gaven allemaal aan dat in de praktijk de verantwoordelijkheid decentraal in de organisatie

ligt. Beleidsafdelingen moeten subsidiekansen signaleren en deze verantwoordelijkheid wordt vaak gedelegeerd aan de projectleiders. Projectleiders hebben als taak te onderzoeken of er subsidiemogelijkheden zijn voor hun projecten. Zij treden hierover in overleg met hun leidinggevende. Ook werden voorbeelden gegeven waarbij een afdelingshoofd in aanraking kwam met een subsidieregeling en vervolgens aan de projectleider vraagt na te gaan in hoeverre de regeling kansen biedt voor de gemeente.

Naast de rol die de beleidsafdelingen nemen in het signaleren van subsidiekansen, behoort 'het binnenhalen van subsidies' tot de portefeuille van een wethouder. Uit het interview bleek de wethouder in het verwerven van subsidies meer een toetsende en niet zozeer een signalerende rol te vervullen. De wethouder gaf aan voordat belangrijke verplichtingen worden aangegaan, te toetsen bij collega-wethouders of de mogelijkheid voor een subsidieaanvraag is nagegaan.

Naast de vraag wie er betrokken is bij het signaleren van subsidiekansen hebben wij gevraagd hoe informatie over subsidiemogelijkheden de betreffende personen bereikt. Er werd aangegeven dat het signaleren van kansen over het algemeen reactief plaatsvindt. Er vindt geen proactieve lobby en informatieverwerving plaats bij subsidieverstrekkers. Wel worden sporadisch voorlichtingsbijeenkomsten van bijvoorbeeld de provincie bijgewoond. In de interviews werd aangegeven dat er ook geen prikkel vanuit de organisatie wordt gegeven om proactief naar subsidies op zoek te gaan.

Vanuit het Rijk en de provincie ontvangt de gemeente informatie over subsidiemogelijkheden. Deze informatie wordt (soms via de afdelingshoofden) opgepakt door de projectleiders. Er komt veel informatie binnen via de e-mail (digitale nieuwsbrieven) en circulaire's. De geïnterviewde personen gaven aan dat het soms lastig is een onderscheid te maken tussen reclame en reële subsidiekansen. Hezelburcht (zie inleiding) verzorgt nieuwsflitsen met subsidiekansen. De geïnterviewde personen gaven aan dat informatie over de subsidiemogelijkheden die worden gesignaleerd, over het algemeen op tijd bij de betrokkenen binnenkomt om nog gebruik te kunnen maken van de subsidie.

*Hoe worden betrokkenen in de gemeentelijke organisatie geïnformeerd/geattendeerd over mogelijke subsidieprogramma's (aanjaagfunctie)?*

Deze vraag gaat over de manier waarop binnen de gemeente omgegaan wordt met informatie over subsidiemogelijkheden. Net als bij het signaleren van subsidies is er geen formele procedure waarin is vastgelegd welke acties moeten worden ondernomen en door wie, op het moment dat een subsidiekans is geïnterpreteerd. In de praktijk ligt de verantwoordelijkheid bij de beleidsafdeling en de betrokken projectleiders. Zij gaven aan het signaleren van subsidiekansen en de kennisdeling hierover vanuit hun persoonlijke drive en professionaliteit te doen.

Bij de overweging al dan niet opvolging te geven aan een subsidiekans gaven alle geïnterviewden aan de volgende afwegingen te maken: kan aan de subsidievoorwaarden worden voldaan?, heeft een aanvraag voldoende slaagkans? Valt de kosten/baten afweging positief uit? Hierbij betrekken zij collega's tijdens bilaterale overleggen en of in werkoverleggen van projectgroepen. Het subsidievraagstuk komt niet standaard aan de orde bij het opstellen van elk projectplan. Er wordt geen standaard subsidietoets gedaan, intern dan wel extern. Wel zijn er voorbeelden gegeven

waarbij het onderwerp subsidieverwerving onderdeel uitmaakt van checklisten ('projectmatig realiseren', checklist vastgoedprojecten, checklist ruimtelijke projecten).

*Welke kennis is aanwezig over subsidieprogramma's en hoe wordt deze kennis proactief uitgezet binnen de gemeentelijke onderdelen (regiefunctie)?*

Deze vraag heeft betrekking op de mate waarin er binnen de organisatie gestuurd wordt op het proactief uitzetten van subsidiekennis. Er is binnen de gemeente geen centrale subsidiecoördinator die hier verantwoordelijk voor is. De acties en opvolging van gesignaleerde kansen is niet formeel vastgelegd en hierdoor niet geborgd. Een voorbeeld hiervan is het rapport van Hezelburcht en de opvolging van de geïnventariseerde subsidiekansen. Het rapport was ten tijde van het onderzoek nog niet vastgesteld en de bevindingen waren niet actief uitgezet binnen de organisatie. Ondertussen waren sommige deadlines van de benoemde regelingen al wel verstreken. Navraag waarom het rapport niet is besproken en of vastgesteld levert geen duidelijkheid op. Wel werd aangegeven dat naar aanleiding van het rapport een aantal acties zijn ondernomen, bijvoorbeeld workshops om het subsidiebewustzijn te vergroten en het verspreiden van subsidienieuwsflitsen.

Ten aanzien van al aangevraagde subsidies gaven de geïnterviewde personen aan dat er voldoende kennis van de subsidieregelingen en bijbehorende voorwaarden is om aan de eisen te kunnen voldoen. Kennisdeling op dit gebied hangt weer samen met de drive en professionaliteit van de betrokken medewerkers. Op de vraag in hoeverre medewerkers op de hoogte denken te zijn van potentiële subsidiekansen kwam over het algemeen het gevoel naar voren dat er subsidiekansen worden gemist. Het idee dat kansen beter kunnen worden benut, wordt gevoed doordat subsidieverwerving geen onderdeel is van het dagelijks werk. Daarnaast is er geen totaaloverzicht van de subsidies waar gebruik van wordt gemaakt door de gemeente Leiderdorp. De individuele medewerkers hebben hierdoor geen beeld hoe succesvol de gemeente is ten aanzien van het verwerven van subsidies. Een dergelijk overzicht laat weliswaar niet zien welke mogelijke subsidiekansen je mist, maar geeft wel een indruk hoe actief subsidies worden verworven binnen de gemeente.

#### **Normen en scores fase 'signaleren'**

<b>Norm</b>	<b>Score</b>
De gemeente verwerft en verspreidt proactief en gestructureerd subsidie-informatie voor en binnen de organisatie.	Er wordt geheel niet aan de norm voldaan.
De gemeente is voldoende en tijdig op de hoogte van een subsidiemogelijkheid.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
De voorwaarden worden in kaart gebracht om weloverwogen te beslissen of men wel of niet zal aanvragen.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
De gemeente heeft de relevante subsidiemogelijkheden in beeld.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
Er vindt een gestructureerde afweging plaats of de subsidie wel of niet moet worden aangevraagd bestaande uit: 1) slaagkans,	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is

2) een kosten/baten afweging gemaakt 3) vermogen om te kunnen voldoen aan de subsidievoorwaarden.	geen waarborg.
---	----------------

Individuele projectleiders voldoen over het algemeen aan de norm, maar het ontbreken van centrale regie biedt onvoldoende waarborg voor de toekomst.

### 2.3 Aanvragen

Nadat een subsidiekans is gesignaleerd kan overwogen worden om een subsidieaanvraag in te dienen. Dit is de volgende fase in het proces van subsidieverwerving. In deze paragraaf komen de antwoorden op de volgende onderzoeksvragen aan de orde ten aanzien van de fase 'aanvragen':

- Hoe wordt in de organisatie ondersteuning verleend bij het verkennen van de mogelijkheden en het aanvragen van subsidies (kennisdeling)?
- Op welke wijze wordt na de subsidieaanvraag bezien of de aanvraag ook daadwerkelijk is beoordeeld en hoe vindt terugkoppeling terug naar de betrokkenen?
- Is er zicht op het aantal subsidieaanvragen en de aard van de aanvragen?
- Welke afdelingen maken gebruik van welk type subsidieregeling en vindt er uitwisseling van informatie tussen afdelingen plaats?
- Vindt er toetsing plaats op de aangemelde subsidieaanvragen voordat deze worden ingezonden?

#### Beantwoording onderzoeksvragen 'aanvragen'

*Hoe wordt in de organisatie ondersteuning verleend bij het verkennen van de mogelijkheden en het aanvragen van subsidies (kennisdeling)?*

Hoewel niet formeel vastgelegd, ligt de regie van het aanvragen van subsidies in eerste instantie bij de beleidsafdelingen en de betrokken beleidsambtenaar, die dit vervolgens delegeren aan de projectleider. Uit de interviews blijkt dat de gemeente Leiderdorp zoveel mogelijk zelf de subsidieaanvragen opstelt. In enkele gevallen wordt externe ondersteuning ingeschakeld. In de interviews kwam naar voren dat er intern waar nodig juridisch en financieel advies wordt ingewonnen.

Afhankelijk van de omvang van de aanvraag verloopt een subsidieaanvraag via een B&W besluit. Alle B&W/raadsadviezen met financiële consequenties worden voor besluitvorming voorgelegd aan de financiële adviseurs. In dat geval is de afdeling financiën dus altijd betrokken. De afdeling financiën gaf aan dit te controleren aan de hand van de besluitenlijst van het college. Zij gaf tevens aan zelden te constateren dat zij niet betrokken was geweest. In het onderzoek is geen eenduidig beeld naar voren gekomen wanneer een subsidieaanvraag wel en niet wordt behandeld in het college. Het algemene beeld is dat eenvoudige 'kleine' subsidieaanvragen niet worden behandeld in het college en de omvangrijkere subsidieaanvragen wel.

*Op welke wijze wordt na de subsidieaanvraag bezien of de aanvraag ook daadwerkelijk is beoordeeld en hoe vindt terugkoppeling terug naar de betrokkenen?*

Er is niets vastgelegd over de monitoring van de subsidieaanvragen. Volgens de geïnterviewde personen is het een 'organisatieprincipe' dat degene die de aanvraag heeft opgesteld (de betrokken beleidsmedewerker of projectleider) de status van de aanvraag monitort. Dit is dus decentraal georganiseerd binnen de gemeente. Wanneer het te lang stil blijft rondom een subsidieaanvraag, wordt er wel door het management (hoofd van de afdeling) naar de status gevraagd.

*Is er zicht op het aantal subsidieaanvragen en de aard van de aanvragen?*

Er is geen overall overzicht van de (lopende) subsidieaanvragen van de gemeente. De meeste subsidies worden wel verantwoord in Single Information Single Audit (Sisa). Sisa is de systematiek waarop medeoverheden (provincies, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen) aan het Rijk ieder jaar verantwoorden of en hoe ze specifieke uitkeringen hebben besteed. De verantwoording via Sisa is onderdeel van de jaarrekening.

*Welke afdelingen maken gebruik van welk type subsidieregeling en vindt er uitwisseling van informatie tussen afdelingen plaats?*

Om een beeld te krijgen van het type subsidieregelingen waar de gemeente Leiderdorp gebruik van maakt hebben wij beschikkingen opgevraagd die betrekking hebben op 2009 en 2010. Daarnaast is in de interviews gevraagd naar de regelingen waar de betreffende personen gebruik van maken.

Hieruit kwamen de volgende regelingen naar voren:

Subsidieregeling	Bestuurslaag (subsidieverstrekker)
Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP)	EU
Brede doeluitkering Centra Jeugd en Gezin (BDU J&G)	Rijksoverheid (Jeugd en gezin)
Stimuleringsregeling Breedtesport	Rijksoverheid (VWS)
Restauratie en behoud monumenten	Rijksoverheid (OCW)
Excessieve kosten archeologie	Rijksdienst voor Archeologie (OCW)
Onderwijsachterstandenbeleid niet-GSB	Rijksoverheid (OCW)
Subbied (baggerwerkzaamheden)	Rijksoverheid (EZ)
Besluit Locatiegebonden Subsidies	Rijksoverheid (VROM)
Investering Stedelijke Vernieuwing (ISV)	Provincie Zuid-Holland
Brede doeluitkering verkeer en vervoer (BDU)	Provincie Zuid-Holland
Regelingen op het gebied van P&O	A+O fonds gemeenten

In de interviews kwam naar voren dat kennisuitwisseling tussen afdelingen over de subsidieregelingen afhangt van persoonlijke contacten en de professionaliteit van de betrokken medewerkers.

*Vindt er toetsing plaats op de aangemelde subsidieaanvragen voordat deze worden ingezonden?*

Toetsing op kwaliteit en volledigheid vindt door de leidinggevenden wel vaak plaats maar een 'vier ogen systeem' is geen vast gegeven. Toetsing van de aanvragen door collega's vindt niet vaak plaats. Leidinggevenden gaven aan waar nodig financieel en juridisch advies in te winnen. Dit is echter geen vastgelegde of gestructureerde werkwijze. De subsidieaanvragen van een geringe omvang worden voor indiening niet altijd intern getoetst op kwaliteit en volledigheid. Bij omvangrijke projecten (kosten > € 50.000,-) vindt de toetsing van in te dienen aanvragen wel plaats. Alle B&W en raadsadviezen met financiële consequenties worden voor besluitvorming aan de afdeling financiën voorgelegd.

### Normen en scores fase 'aanvragen'

Norm	Score
Subsidieaanvragen worden tijdig en volledig ingediend en voor indiening collegiaal of extern getoetst.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
Men is op de hoogte van alle subsidievoorwaarden en intern wordt tijdig hierover de informatie verspreid.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
Over het proces van subsidieverwerving vindt intern kennisdeling plaats waarbij het initiatief ligt bij een centrale coördinator.	Er wordt geheel niet aan de norm voldaan.
Er is een goed contact met de subsidieverstrekker gedurende het hele subsidieproces.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
Alle kerngegevens van de subsidieaanvragen worden per afdeling of in totaliteit bijgehouden (aantal, omvang, score, realisatie etc.).	Er wordt geheel niet aan de norm voldaan.*

\* In Sisa worden wel gegevens van de subsidieaanvragen vastgelegd. Er ontbreekt echter een eenduidig (historisch) gemeentelijk totaaloverzicht met alle kerngegevens van de subsidieaanvragen.

### 2.4 Besteden en verantwoorden

Nadat een subsidieaanvraag een positieve beschikking heeft ontvangen moet de subsidie volgens de eisen van de subsidieverstrekker besteed en verantwoord worden. In deze paragraaf komt de beantwoording op de volgende onderzoeksvragen ten aanzien van de fase 'besteden en verantwoorden' aan de orde:

- Hoe wordt na de toekenning van een subsidie toegezien op het blijvend voldoen aan de voorwaarden?
- Hoe verloopt het interne administratieve beheer van de subsidietrajecten (door de gemeente aangevraagde subsidies) in termen van administratieve belasting, kosten, bewaking en interne en externe communicatie?
- Is er zicht op het succesratio van de aanvragen?
- Wat is de discrepantie tussen de positief beschikte subsidie en de uiteindelijk vastgestelde subsidie en welke oorzaken liggen aan deze discrepantie ten grondslag?

#### Beantwoording onderzoeksvragen 'verantwoorden besteden'

*Hoe wordt na de toekenning van een subsidie toegezien op het blijvend voldoen aan de voorwaarden?*

Het toezicht op het voldoen aan de subsidievoorwaarden vindt decentraal plaats door de betrokken projectleider. Dit toezicht is niet formeel belegd. De geïnterviewden gaven aan dat dit proces goed verloopt. Er zijn geen voorbeelden bekend waarbij substantiële subsidiebedragen terugbetaald moesten worden, omdat niet aan de subsidie-eisen kon worden voldaan.

*Hoe verloopt het interne administratieve beheer van de subsidietrajecten (door de gemeente aangevraagde subsidies) in termen van administratieve belasting, kosten, bewaking en interne en externe communicatie?*

Het administratieve beheer wordt verschillend uitgevoerd. Doorgaans wordt bij aanvang van een project gestart met de dossieropbouw. De subsidieadministratie wordt vaak uit deze reguliere projectadministratie gehaald. De betrokkenen gaven aan dat in de praktijk de reguliere projectadministratie voldoende informatie bevat om aan de verantwoordings-eisen van de subsidieverstrekker te voldoen. Wel werden er ook voorbeelden gegeven waarbij pas aan het eind van een traject documentatie voor de verantwoording aan subsidieverstrekker werd verzameld.

Vanuit de financiële afdeling worden sommige voorwaarden ten aanzien van de verantwoording van subsidies gemonitord. Zo kunnen deadlines voor het aanleveren van rapportage in Sisa naar voren komen. De verantwoordelijkheid voor de verantwoording van een subsidie ligt echter over het algemeen niet bij de afdeling financiën, maar bij de aanvragende afdeling. De afdeling financiën gaf aan dat accountantsverklaringen die vereist kunnen zijn bij de eindafrekening van een subsidie, nu soms nog als een 'verrassing' voor de afdeling financiën komen. Bij het opstellen van het jaarverslag wordt wel vroegtijdig overleg gevoerd tussen de betrokken afdeling en financiën om te zorgen dat bij de accountantsverklaring van het jaarverslag alle stukken aanwezig zijn.

*Is er zicht op het succesratio van de aanvragen?*

Het succesratio van de subsidieaanvragen is niet inzichtelijk. Subsidiestromen moeten naar voren komen in de boekhouding en worden op grootboekniveau vastgelegd. Dit is echter niet met 'één druk op de knop' inzichtelijk. De meeste subsidies zijn wel via Sisa in beeld. In de interviews kwam naar voren dat er wel behoefte is aan een overall overzicht van de subsidieaanvragen en het succesratio. Dit overzicht geeft informatie hoe actief de gemeente is in het verwerven van subsidies. Daarnaast kan een dergelijk overzicht medewerkers binnen de organisatie het gevoel geven dat subsidieverwerving geborgd is, terwijl nu vaak het idee leeft dat er subsidiekansen worden gemist. Ook hebben ondersteunende afdelingen als financiën voordeel bij een dergelijk overzicht in hun adviesrol en kunnen zij proactief ondersteunen, in plaats van reactief (wat nu vaak gebeurt).

*Wat is de discrepantie tussen de positief beschikte subsidie en de uiteindelijk vastgestelde subsidie en welke oorzaken liggen aan deze discrepantie ten grondslag?*

Het verschil tussen de beschikking en de vastgestelde subsidie wordt niet vastgelegd en is niet te allen tijde inzichtelijk. De geïnterviewde personen gaven aan over het algemeen wel de indruk te hebben dat de realisatie van subsidieaanvragen hoog is. Er vindt hooguit onderbenutting plaats door non-realisatie, dat wil zeggen dat de activiteiten waar subsidie voor is aangevraagd niet zijn uitgevoerd. Onderbenutting vindt niet plaats als gevolg van het niet voldoen aan de subsidie-eisen.



Er zijn geen voorbeelden naar voren gekomen waarbij de projectadministratie dermate ontoereikend was dat substantiële subsidiebedragen door de gemeente terugbetaald moesten worden.

De geïnterviewde personen gaven aan de indruk te hebben dat over het algemeen de baten opwegen tegen de kosten. Voor Europese regelingen leeft het idee dat dit niet het geval zou zijn. Er wordt daarom nauwelijks gebruik gemaakt van Europese subsidiegelden. Subsidietrajecten worden niet structureel geëvalueerd. Hooguit wanneer de situatie daar aanleiding toegeeft. Hier zijn echter geen voorbeelden van gegeven.

#### **Normen en scores fase ‘verantwoorden en besteden’**

<b>Norm</b>	<b>Score</b>
Subsidies worden zodanig besteed dat aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
De subsidieadministratie is tijdig ingericht op een wijze zodat zonder veel extra inspanningen kan worden voldaan aan de subsidievoorwaarden.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.
De subsidies en het bijbehorende proces worden structureel geëvalueerd om te leren en te verbeteren.	Er wordt geheel niet aan de norm voldaan.
Er is een goed contact met de subsidieverstrekkers.	Er wordt voldaan aan de norm, maar er is geen waarborg.

## **2.5 Kansen**

Wij hebben primair onderzoek gedaan naar het proces van subsidieverwerving. In dit onderzoek staan wij echter ook kort stil bij de subsidiekansen voor de gemeente in de toekomst.

De twee onderzoeksvragen die hierop betrekking hebben zijn als volgt:

- Welke relevante en substantiële (qua omvang van subsidiebate > €100.000,-) subsidieregelingen zijn goed bekend bij de gemeente en welke daarvan worden wel dan niet succesvol benut?
- Welke, bij de gemeente onbekende subsidieregelingen, zijn relevant in relatie tot de strategische investeringsagenda 2011?

#### **Beantwoording vragen ‘kansen’**

*Welke relevante en substantiële (qua omvang van subsidiebate > €100.000,-) subsidieregelingen zijn goed bekend bij de gemeente en welke daarvan worden wel dan niet succesvol benut?*

Bij de start van de werkzaamheden werd duidelijk dat er al een subsidiescan was opgeleverd door het subsidieadviesbureau Hezelburcht. In dit rapport van oktober 2010 wordt in een lijst

aangegeven van welke regelingen de gemeente gebruik maakt en waar de kansen liggen. Het rapport was bij de start van ons onderzoek overigens nog niet verspreid binnen de organisatie.

In de interviews is steeds de vraag gesteld welke regelingen bekend waren en welke daadwerkelijk worden benut.

De belangrijkste regelingen die werden genoemd waren:

- Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP);
- Besluit Locatiegebonden subsidies;
- Het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV-programma);
- Stimuleringsregeling Woningbouwprojecten;
- Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds (A&O) gemeenten;
- Het Europees Sociaal Fonds, scholing werklozen (ESF-programma, actie A);
- Diverse regelingen Energievoorzieningen.

Deze regelingen staan ook genoemd in de rapportage van het subsidieadviesbureau Hezelburcht. Het overzicht van Hezelburcht leidt volgens ons niet direct tot inzichten in belangrijke regelingen die voor de gemeente tot op heden onbekend waren.

Enkele opmerkingen:

- Het ESF programma actie E (programma gericht op sociale innovatie) was wel bekend maar wordt nog niet benut. Hier liggen goede kansen voor de regeling die in oktober 2011 opengaat.
- De subsidieprogramma's van de provincie Zuid-Holland (waaronder het ISV-programma), het ministerie van VROM en het A&O fonds voor de gemeenten worden goed benut;
- Het Europees Programma voor Regionale Ontwikkeling (EFRO: programma 'Kansen voor West') was slechts bij enkelen bekend en wordt niet benut.
- In de rapportage van Hezelburcht worden regelingen genoemd waarvan de deadline inmiddels is verstreken, het programma is gesloten of de kansen pas in de toekomst liggen (bijvoorbeeld EFRO).
- Het aanvragen van Europese subsidies wordt als tijdrovend en verliesgevend ervaren. Dit mede vanwege een negatieve ervaring uit het verleden.

*Welke, bij de gemeente onbekende subsidieregelingen, zijn relevant in relatie tot de strategische investeringsagenda 2011?*

De gemeente Leiderdorp heeft momenteel het beleid om bestaande projecten goed af te ronden en nieuwe (omvangrijke) verplichtingen te beperken. Dit heeft vanzelfsprekend invloed op de subsidiekansen: minder investeren betekend dat er minder mogelijkheden zijn om gebruik te maken van subsidies.

Het overzicht van de relevante subsidieregelingen in het rapport van Hezelburcht is, op basis van eigen materiekennis van de onderzoekers van de Rekenkamer en op basis van de uitkomsten van de interviews, volgens ons compleet. Naast de regelingen genoemd in het rapport van Hezelburcht hebben wij geen andere regelingen kunnen vinden die substantiële subsidies zouden opleveren.

De subsidiekansen liggen volgens ons meer in:

- Het optimaliseren van het benutten van de bekende subsidieprogramma's rond stedelijke vernieuwing, plattelandsontwikkeling, scholing en sociale innovatie en duurzaamheid.
- Het positioneren van de gemeentelijke of intergemeentelijke ambities binnen de bestaande en nieuwe EU-programma's op het gebied van regionale ontwikkeling en economische structuurversterking (EFRO).
- Het slim combineren van projectactiviteiten rondom plattelandsontwikkeling, duurzaamheid, ondernemerschap en innovatie om de scoringskansen te verhogen en meer regelingen te kunnen aanspreken.

### 3. Conclusies en aanbevelingen

Wij geven in dit hoofdstuk allereerst antwoord op de hoofdvraag en doen vervolgens een aantal aanbevelingen hoe subsidiekansen beter kunnen worden benut.

#### 3.1 Proces subsidieverwerving gemeente Leiderdorp

De hoofdvraag *'Hoe is door de gemeente Leiderdorp het proces ingericht met betrekking tot het verkennen en verwerven van (externe) subsidieprogramma's en waar liggen kansen?'* is in hoofdstuk twee aan de hand van de onderzoeksvragen per aandachtsgebied beantwoord.

De belangrijkste conclusies zijn:

1. Het subsidieproces van de gemeente Leiderdorp is informeel en decentraal ingericht; er is geen centraal coördinatiepunt voor het signaleren, aanvragen en afrekenen van subsidies en er zijn geen vastgestelde procedures of centrale coördinatie ten aanzien van het gehele proces van signaleren, aanvragen en verantwoorden van subsidies. In de checklisten die worden gebruikt voor het ontwikkelen en uitvoeren van ruimtelijke en vastgoedprojecten wordt, weliswaar summier, wel aandacht besteed aan het onderzoeken en aanvragen van subsidies.
2. De informatie over het aanvragen en afrekenen van subsidies wordt niet of nauwelijks gedeeld tussen de betrokken afdelingen. Informatie over subsidies komt versnipperd binnen bij de gemeente.
3. Er is geen overzicht van alle subsidieaanvragen waaruit de status en de subsidiebatens (afgezet tegen de eerste beschikking) blijkt.
4. De kennis en ervaring met betrekking tot subsidies is persoonsgebonden en niet geborgd binnen de organisatie. De kans op toevallige successen is dan ook groter dan op structurele successen.
5. De verantwoordelijkheid voor het goed doorlopen van het proces van subsidieverwerving ligt in de praktijk primair bij de projectleider danwel beleidsambtenaar en secundair bij diens leidinggevende c.q. het afdelingshoofd. Het afdelingshoofd is formeel verantwoordelijk voor het goed doorlopen van het subsidieproces. Het college is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de ingediende subsidieaanvraag.
6. Aan de projectleiders en beleidsambtenaren wordt een grote mate van zelfstandigheid toegedicht bij het aanvragen en beheren van subsidies. Toezicht op (monitoring), ondersteuning bij en toetsing van deze werkzaamheden door de collega's (incl. afdelingshoofden) danwel derden is niet eenduidig vastgelegd en vindt plaats op basis van afspraken die per project worden gemaakt. Dit is tevens afhankelijk van de omvang van de aangevraagde subsidie en het mandaat waarbinnen besluiten mogen worden genomen. Bij omvangrijke projecten (projectkosten > € 50.000,-) vindt de toetsing van in te dienen aanvragen en monitoring van het subsidiebeheer (in het college, periodiek teamoverleg danwel bilateraal) doorgaans wel plaats.

Alle B&W en raadsadviezen met financiële consequenties worden voor besluitvorming aan de financiële adviseurs van de afdeling financiën voorgelegd.

7. De wethouder die subsidievererving in zijn portefeuille heeft, is er verantwoordelijk voor dat voor de besluitvorming in het college over het aangaan van verplichtingen, er aandacht aan subsidievererving wordt gegeven. Vanuit zijn netwerk en van gespecialiseerde bureaus ontvangt hij regelmatig suggesties voor het aanvragen van subsidies.
8. Terugbetaling van subsidies op basis van ondeugdelijk subsidiebeheer hoeft niet plaats te vinden. Terugbetaling op basis van niet of anders uitgevoerde activiteiten vindt wel plaats.

### **3.2 Iets missen?**

De geïnterviewden geven aan dat zij het gevoel hebben dat er subsidiekansen worden gemist. Bovendien weet men niet goed van elkaar wie precies verantwoordelijk is voor welke subsidieaanvragen en -thema's. Dit gevoel ontstaat mede doordat zij niet beschikken over een overzicht van subsidiekansen, ingediende subsidieaanvragen en ontvangen subsidiegelden. Hierdoor weten zij ook niet welke subsidies de gemeente wel dan niet succesvol aanvraagt.

Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen gevoel en feiten. De projectleiders hebben de voor hen relevante subsidieregelingen vanuit het Rijk en de provincie wel in beeld. Ook een aantal fondsen zijn goed bekend. Deze regelingen en fondsen worden ook benut. Dit blijkt uit de ingediende subsidieaanvragen. Dat de regelingen en fondsen in beeld zijn heeft te maken met de persoonlijke inzet, interesse en kennis van subsidievererving van de betrokken individuele medewerkers. Kennis en ervaring met subsidievererving is dus persoonsgebonden. De urgentie om hier verandering in aan te brengen is wel aanwezig. Het proces van subsidievererving moet geborgd worden om niet afhankelijk te zijn van toevalligheden in personele samenstelling. De gemeente Leiderdorp loopt het risico dat zij daadwerkelijk subsidies gaat missen indien zij deze transitie naar borging van het subsidieproces niet in gang zet.

Daarbij moet bedacht worden dat procedures of protocollen het subsidieverwervingsproces niet moeten 'doodslaan'. Subsidies aanvragen is veelal ook een creatief proces waarbij activiteiten, kosten, financiering en partners op het juiste moment snel en slim aan elkaar verbonden moeten worden. Dat is niet altijd vast te leggen in procedures. Projectleiders en projectmedewerkers moeten derhalve ook gefaciliteerd worden met kennis, ondersteuning en best-practices om hun creativiteit om te zetten in succesvolle subsidieaanvragen.

De informatie over subsidies en subsidiekansen moet wel centraal bij elkaar komen. Dit betekent dat er 'onder in' de organisatie toch een vorm van administratie moet zijn en dat er iemand moet zijn die de administratie en communicatie daarover naar centraal niveau organiseert zodat op centraal niveau een adequate besluitvorming en regie kan plaatsvinden.

### 3.3 Aanbevelingen naar aanleiding van onderzoeksresultaten

Hieronder zetten wij onze aanbevelingen uiteen.

- Het overzicht van de relevante subsidieregelingen in het rapport van Hezelburcht moet nu snel worden verspreid binnen de organisatie, zodat ook deze regelingen bekend zijn bij betrokkenen.
- Stel een kernteam subsidies samen met een trekker (MT lid) die periodiek (4 keer per jaar) bijeenkomt en de (strategische) projecten, project start-ups en substantiële investeringen (+ € 100.000 projecten) bespreekt en de kennis deelt over subsidiekansen, aangevraagde subsidies en subsidiebeheervraagstukken. Leg de uitkomsten van deze besprekingen vast en maak deze toegankelijk voor de gehele organisatie. Bij dit overleg dient ook een linking-pin naar het Shared Service Center (SSC) aanwezig te zijn om tevens de informatielijnen naar andere gemeenten open te houden. Tevens kan een extern subsidieadviseur worden uitgenodigd voor het overleg. Kennis wordt zo beter gedeeld, kansen komen eerder in beeld en door samen te werken wordt de kans op subsidieverwerving groter.
- Start met de borging van de kennis, ervaringen en werkwijze rond het signaleren, aanvragen, beheren en subsidies in een beleidsdocument met een bijbehorend werkproces en maak deze toegankelijk voor de gehele organisatie. Maak het kernteam subsidies verantwoordelijk voor het opstellen van dit document en de monitoring. Borging van het proces van subsidieverwerving maakt het mogelijk dat informatie meer en beter beschikbaar is, kennis beter gedeeld kan worden en meer kansen structureel benut kunnen worden. Tenslotte moet geborgd worden dat subsidienieuws inzake regelingen, deadlines, budgetten e.d. tijdig bij de juiste personen terecht komt en dat dit niet aan het toeval wordt overgelaten.
- Het is verstandig een medewerker de verantwoordelijkheid te geven voor de kennisuitwisseling & kennisontwikkeling, ondersteuning en collegiale (kwaliteits) toetsing van subsidieaanvragen. Deze medewerker kan de vergaderingen van het kernteam subsidies organiseren en het betreffende MT-lid op dit vlak ondersteunen. Het monitoren van de resultaten van subsidieverkrijging ligt bij deze medewerker. Tevens kan deze medewerker de linking-pin vormen met het SSC. Het daadwerkelijk voorbereiden en opstellen van de aanvragen kan blijven plaatsvinden door de betreffende afdeling van de gemeente waar het project speelt. De medewerker heeft tevens als taak de status (het totaaloverzicht als output van het overleg van het kernteam) van subsidieprojecten en subsidiekansen s naar een centraal niveau te communiceren zodat op centraal niveau een adequate besluitvorming en regie kan plaatsvinden.
- Aan relatiemanagement met de belangrijkste (potentiële) subsidieverstrekkingen wordt beperkt aandacht besteed en verschilt per projectleider of afdelingshoofd. Enerzijds is hierdoor de marketing, lobby en communicatie rondom de potentieel subsidiabele projecten van de gemeente beperkt zichtbaar. Anderzijds vindt er geen structureel (voor-) overleg plaats tussen de gemeente en sleutelfunctionarissen (op subsidiegebied) van de subsidieverstrekkingen. Een professionaliseringsslag is hierbij aan te bevelen. Een goede relatie tussen subsidieverstrekkingen

en ontvanger waarbij men wederzijds van elkaars ambities op de hoogte is vergroot de subsidiekansen en vergroot de kans op een soepele afwikkeling van de subsidies.

Het verbeteren van het relatiemanagement kan bijvoorbeeld beginnen met de ambities en projecten van de gemeente onder de aandacht te brengen bij de provincie Zuid-Holland (te beginnen bij beleidsvelden economische zaken en ruimtelijk ordening) en een aantal fondsen (op het gebied van sport, welzijn en cultuur) en hen uit te nodigen voor een presentatie. Subsidies worden door de buitenwereld steeds meer beschouwd als een beloning voor gewenst (innovatief) gedrag. Maak daarom de projecten die subsidie hebben verkregen dan ook bekend aan de buitenwereld i.c. partners, investeerders, subsidieverstrekkers en fondsen. Dit levert een positief imago op en doorgaans een betere slaagkans bij nieuwe subsidieaanvragen. De wethouder die verantwoordelijk is voor de subsidieverwerving is ons inziens de natuurlijke trekker voor het verbeteren van het relatiemanagement met de (potentiële) subsidieverstrekkers en de lobby rondom de verwerving van gelden voor de financiering van de omvangrijke projecten van de gemeente.





## **Bijlage 1 Overzicht geïnterviewde personen**

De volgende personen zijn geïnterviewd:

- De heer M.H. van der Eng, *wethouder financiën, personeel en organisatie, burgerparticipatie*
- De heer drs. A.H. Schouten, *gemeentesecretaris*
- De heer T. Heijsteeg, *hoofd Gemeentewerken*
- De heer G. Nottelman, *coördinator Beheer afdeling Gemeentewerken*
- De heer E. van Zundert, *coördinator Uitvoering afdeling Gemeentewerken*
- Mevrouw A. Noordhuis, *afdelingshoofd Beleid*
- De heer R. Geskens, *afdelingshoofd Projecten*
- De heer P. Kraan, *afdelingshoofd Concernzaken*
- De heer D. Pronk, *hoofd Gemeentewinkel*
- Mevrouw S. Klok, *directieadviseur*
- De heer R. van der Loo, *projectleider afdeling Beleid en Projecten*
- De heer J. Teuben, *projectleider afdeling Gemeentewerken*
- Mevrouw Y.M. van Halem, *senior beleidsmedewerker financiën*



## Bijlage 2 Begrippenlijst

BDU	Brede doeluitkering
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
ESF	Europees Sociaal Fonds
ISV	Investering Stedelijke Vernieuwing
Lobby	Het systematische, strategische en georganiseerde streven om actoren van (politieke) besluitvorming te beïnvloeden.
POP	Plattelandsontwikkelingsprogramma
Relatiemanagement	Het proactief onderhouden van een relatienetwerk.
Subsidieverkenning	Het inventariseren van subsidiemogelijkheden.
Subsidieverwerving	Het aanvragen van subsidie als inkomstenbron.
Subsidiebeheer	Het inrichten en onderhouden van een projectadministratie ten behoeve van een juiste verantwoording van de subsidie.
Subsidieverantwoording	Het verantwoorden van de subsidie-inkomsten volgens de eisen van de subsidieverstrekker.
Sisa	Single Information Single Audit (Sisa). Sisa is de systematiek waarop medeoverheden (provincies, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen) aan het Rijk ieder jaar verantwoorden of en hoe ze specifieke uitkeringen hebben besteed.
SSC	Shared Service Center
Waarborg	Het vastleggen, sturen, controleren en faciliteren van beleid en procedures.

### **Bijlage 3 Reactie College van Burgemeester en Wethouders**