



# Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk

## Bestuurlijke nota

De commissieleden:

De heer J.J. Démoed (voorzitter)

De heer W. de Lange

De heer P.J.M. van der Valk

Juni 2017



## Inhoudsopgave

1.	Onderzoeksverantwoording.....	3
1.1	Aanleiding .....	3
1.2	Doelstelling en vraagstelling.....	4
1.3	Onderzoeksuitvoering .....	8
1.4	Leeswijzer.....	9
2.	Conclusies en aanbevelingen .....	10
2.1	Conclusies .....	10
2.2	Aanbevelingen.....	14
3.	Reactie college van B&W .....	18
4.	Nawoord rekenkamercommissie .....	25



# 1. Onderzoeksverantwoording

## 1.1 Aanleiding

Het uitvoeren van beleid kost geld. De gemeente heeft hiervoor de beschikking over middelen die ze periodiek ontvangt, zoals de Algemene Uitkering. Een andere mogelijkheid is om subsidies te verwerven voor de uitvoering van bepaalde taken of projecten. Doeltreffend en doelmatig beleid rond subsidieverwerving kan de gemeente dus helpen haar taken beter uit te voeren. Om die reden is subsidieverwerving een belangrijk beleidsdomein voor elke gemeente.

Na rondvraag onder de fractievoorzitters van de gemeenteraad van Ridderkerk heeft de rekenkamercommissie besloten een onderzoek uit te voeren naar de effectiviteit en efficiëntie van de subsidieverwerving van de gemeente Ridderkerk in de periode 2012 tot en met 2015. Dit is de periode waarin de gemeenten nog zelf verantwoordelijk waren voor hun eigen subsidieverwerving.



Op 1 januari 2014 zijn de ambtelijke organisaties van de drie BAR-gemeenten (Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk) opgegaan in de BAR-organisatie. Subsidieverwerving wordt vanaf 2015 door een werkgroep vormgegeven. Een doel van dit onderzoek is ook om kansen en mogelijkheden rond subsidieverwerving in het heden en in de toekomst beter te kunnen benutten.

## 1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is om na te gaan of de gemeente Ridderkerk doeltreffend en doelmatig omgaat met het verwerven van subsidies ten behoeve van de realisatie van de gestelde beleidsdoelen. Daarnaast is er de wens om zowel de raad, het college als de ambtelijke organisatie te adviseren over de kansen en mogelijkheden voor subsidieverwerving voor het heden en de toekomst. Daarmee vormt het aspect 'leren' een belangrijk onderdeel van dit onderzoek.



## Centrale vraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

“In hoeverre slaagt de gemeente erin om op doeltreffende en doelmatige wijze subsidies te verwerven ten behoeve van de realisatie van de gestelde beleidsdoelen?”

## Deelvragen

Op basis van deze hoofdvraag heeft de rekenkamercommissie negen deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn onderverdeeld naar de volgende drie categorieën: beleid, uitvoering en leren.

### *Beleid*

- 1 Zijn er binnen de gemeente afspraken gemaakt over het beleid en de verantwoordelijkheden met betrekking tot de verwerving van subsidies?
- 2 In hoeverre beschikt de gemeente over adequate informatie om subsidiemogelijkheden tijdig te onderkennen?



### *Uitvoering*

- 3 In hoeverre beschikt de gemeente over voldoende kennis, capaciteit en (waar nodig specialistische) ondersteuning bij het aanvragen van subsidies?
- 4 In hoeverre worden subsidies conform de aangegeven richtlijnen verantwoord c.q. wordt vermeden dat door onvoldoende verantwoording subsidies moeten worden terugbetaald?
- 5 Hoe beoogt de gemeente het proces rond subsidieverwerving in te richten en hoe krijgt dit in de praktijk vorm?
- 6 Welke subsidies heeft de gemeente in de onderzoeksperiode voor welke beleidsterreinen verworven?



## Leren

- 7 In hoeverre wordt inzicht verkregen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving?
- 8 Leidt dit tot aanpassingen in beleid en werkwijze?
- 9 In welke mate wordt kennis over subsidiemogelijkheden ambtelijk en bestuurlijk gedeeld?

Deze deelvragen zijn uitgewerkt in een normenkader om de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving te beoordelen. De beantwoording van deze normen is terug te vinden in de rapportage.



### 1.3 Onderzoeksuitvoering

#### Onderzoeksmethodieken en onderzoeksperiode

Om de centrale vraag en de deelvragen te kunnen beantwoorden is gebruikgemaakt van drie onderzoeksmethoden, namelijk:

- dossierstudie;
- casusonderzoek. Op voorstel van het onderzoeksbureau heeft de rekenkamercommissie drie casussen geselecteerd;
- interviews met betrokken ambtenaren, de concerncontroller van de BAR-organisatie en de verantwoordelijke portefeuillehouders voor de onderzochte casussen. De ambtelijke organisatie is tijdens een oriënterend gesprek om input voor de casusselectie gevraagd.

Aanvankelijk was de insteek van de rekenkamercommissie voor dit onderzoek meer kwantitatief van aard. Toen bij de start van het onderzoek bleek dat de gemeente de gevraagde overzichten van verworven subsidies niet volledig kon overleggen is gekozen voor een meer kwalitatieve insteek van het onderzoek, met nadruk op casusonderzoek. De dossieranalyse, de casusonderzoeken en de interviews hebben plaatsgevonden in de periode van november 2016 tot en met maart 2017.





## Wederhoorprocedure

De Nota van bevindingen is door Necker van Naem opgesteld op basis van de gegevens uit de interviews en de dossieranalyse. Ook is de nota besproken met de rekenkamercommissie op 22 maart 2017. De Nota van bevindingen is daarna voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor ambtelijke wederhoor. Bij de ambtelijke reactie werd ook een overzicht van lopende subsidies (in het jaar 2016) toegezonden. Dit overzicht stond vermeld in een document dat in februari 2017 door de gemeente was opgesteld.

De Rekenkamercommissie Ridderkerk heeft op basis van de nota van bevindingen haar conclusies en aanbevelingen verwoord. De Nota van bevindingen en de conclusies en aanbevelingen zijn voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders voor bestuurlijke wederhoor.

### 1.4 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen, een Bestuurlijke nota en een Nota van bevindingen. In deze Bestuurlijke Nota volgt in hoofdstuk 2 de centrale boodschap van het onderzoek (waarin opgenomen conclusies en aanbevelingen). In hoofdstuk 3 is de reactie van het college van B&W integraal opgenomen. Hoofdstuk 4 geeft het nawoord van de rekenkamercommissie.



## 2. Conclusies en aanbevelingen

### 2.1 Conclusies

Op basis van de nota van bevindingen trekt de rekenkamercommissie de volgende conclusies:

#### 1. Effectiviteit en efficiëntie van subsidieverwerving onduidelijk.

Deze onduidelijkheid over effectiviteit en efficiëntie heeft drie redenen: Binnen de organisatie is nog onvoldoende zicht op het totaal aan verworven subsidies. Doordat de organisatie dit overzicht mist, kan ook de raad niet worden geïnformeerd over de aard en omvang van deze verworven subsidies. Daarnaast verschilt het per beleidsonderwerp hoe overzichtelijk het totale aanbod aan potentiële subsidies is: binnen het ene beleidsveld is het vrijwel onmogelijk om het totale subsidielandschap in kaart te brengen, terwijl bijvoorbeeld het team verkeer en vervoer slechts met enkele subsidieverstrekkers te maken heeft waardoor voor dat team het subsidielandschap juist wel overzichtelijk is (90% van de ontvangen subsidies is afkomstig van de metropoolregio).



Ten derde wordt niet bijgehouden hoeveel capaciteit er voor het verwerven van subsidies wordt ingezet, waardoor het niet mogelijk is om na te gaan hoe efficiënt de werving plaatsvindt. Ook maakt dit sturing op de inzet van capaciteit onmogelijk.

## **2. Contact over subsidies tussen BAR-organisatie en (potentiële) subsidieverstrekking verloopt soepel.**

In de voorbereidingen voor het verwerven van subsidies heeft de gemeente regelmatig en goed contact met (potentiële) subsidieverstrekking. Dat komt tot uiting in de verschillende formele en informele contacten die ambtenaren met subsidieverstrekking hebben. Ook zoeken subsidieverstrekking zelf regelmatig actief contact met de gemeente over potentiële subsidies. Door deze contacten zijn ambtenaren in staat om tijdig een goede inschatting te maken van de haalbaarheid van een subsidieaanvraag. Dit werkt een effectieve subsidieverwerving in de hand.



### **3. Verder ontwikkelen van centraal overzicht zal tot meer rendement op subsidieverwerving leiden**

De gemeente heeft met de werkgroep subsidieverwerving een stap gezet om de kennis over subsidiemogelijkheden en het verwerven van subsidies centraler te organiseren. Daarmee is de gemeente er echter nog niet. Dat blijkt uit het feit dat medewerkers de werkgroep subsidieverwerving niet altijd weten te vinden en niet altijd weten wat de werkgroep precies voor hen kan betekenen. Ook weten medewerkers lang niet altijd van elkaar wie er ervaring heeft met subsidieverwerving. De kennis en ervaring van medewerkers is onvoldoende geborgd in de organisatie. Dat maakt het succes van subsidieverwerving (waaronder aanvragen en verantwoorden) persoonsgebonden. Daarnaast blijkt er weinig sturingsinformatie beschikbaar te zijn over verworven subsidies. Er wordt weliswaar gewerkt aan een overzicht van alle lopende subsidies, maar dit overzicht kon niet aan de onderzoekers getoond worden.

### **4. (Het proces van) subsidieverwerving wordt niet standaard geëvalueerd, daarmee laat de gemeente kansen liggen om te leren.**

In twee van de drie onderzochte casussen heeft geen evaluatie plaatsgevonden van subsidieverwerving. Uit de nota van bevindingen blijkt ook dat evalueren geen standaard werkwijze is in de gemeente bij het verwerven van subsidies.



In de casus van de Noordstraat heeft er wel een evaluatie plaatsgevonden. Hiervoor was een duidelijk aanwijsbare reden: de gemeente wilde voorkomen dat er nogmaals subsidie terugbetaald zou moeten worden vanwege een fout binnen de gemeente. Zo wilde de gemeente leren van wat er gebeurd is. Zolang andere trajecten van succesvolle of minder succesvolle subsidieverwerving niet worden geëvalueerd, mist de gemeente een belangrijke bron om te leren. Een andere randvoorwaarde om als gemeente te leren van het verleden is het zorgdragen voor correcte dossiervorming. Momenteel verloopt de wijze van dossiervorming bij verworven subsidies niet conform afspraken, maar persoonsafhankelijk.



## 2.2 Aanbevelingen<sup>1</sup>

De Rekenkamercommissie wil met dit onderzoek graag lessen trekken voor de toekomst. Met dat doel zijn, op basis van de bovenstaande conclusies, de volgende aanbevelingen opgesteld.

### *Raad*

#### **1. Spreek u (nogmaals) uit over het belang van subsidieverwerving en vraag het college informatie te verstrekken over de aard en omvang van verworven subsidies.**

Wanneer de raad subsidieverwerving van belang vindt als middel om beleidsdoelen te realiseren, is het goed om dit richting het college (nogmaals) uit te spreken. Om als raad te controleren of het college actief bezig is met het verwerven van subsidies, is het van belang inzicht te hebben in de aard en omvang van subsidies die door de gemeente zijn verworven. Vraag daarom als raad het college om een jaarlijks (totaal)overzicht van verworven subsidies en laat het college dit vergelijken met andere gemeenten.

---

<sup>1</sup> De rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad om een concrete datum voor een terugkoppeling van het college over de opvolging van deze aanbevelingen op te nemen in het raadsbesluit, bijvoorbeeld 1 juli 2018.



## *College*

### **2. Borg kennis en ervaring van individuele medewerkers door de verwerving van subsidies structureel te evalueren.**

De diversiteit in kennis en ervaring met subsidieverwerving is groot bij medewerkers van de gemeente. Dit betekent dat hierin potentie is voor leren en verbeteren. Draag daarom zorg voor het borgen van kennis en ervaring die is opgedaan uit eerdere projecten. Door standaard in de werkwijze op te nemen dat de verwerving van subsidies wordt geëvalueerd, kan de gemeente eigenstandig het leerproces hierover stimuleren. Het evalueren van succesvolle en minder succesvolle subsidieverwerving levert de gemeente daarmee een schat aan informatie op over de sterke kanten van de huidige werkwijzen voor het verwerven van subsidies en over de punten die verbeterd kunnen worden. Deze informatie kan ook tussen personen en teams uitgewisseld worden, waardoor het succes van subsidieverwerving minder persoonsafhankelijk wordt. Evalueren is daarmee een belangrijk middel om subsidieverwerving blijvend te verbeteren en als organisatie te blijven leren. Denk hierbij ook aan dossiervorming na afloop van het verwerven van subsidies. De werkgroep subsidieverwerving moet hierin zijn rol pakken en in positie gebracht worden (zie ook aanbeveling 4).



## College

### 3. Creëer sturingsinformatie om de inzet van mensen en middelen effectiever te maken.

Om meer zicht te krijgen op de inzet voor en daarmee de efficiëntie van subsidieverwerving, is het van belang dat medewerkers bijhouden hoeveel tijd het kost om een subsidie succesvol te verwerven. Daarbij is het verstandig om onderscheid te maken in de verschillende fasen van subsidieverwerving (van signaleren tot afronden). Met behulp van deze sturingsinformatie kunnen in de toekomst betere en meer onderbouwde keuzes gemaakt worden voor het wel of niet aanvragen van een subsidie. Ook kan daarmee in kaart worden gebracht welke stappen van subsidieverwerving veel tijdsinzet vragen. Dit helpt om capaciteit van medewerkers beter in te plannen en om de ondersteuning van concern control bij het proces van subsidieverwerving meer gericht (en effectief) in te zetten.





#### **4. Breng de werkgroep subsidieverwerving in positie en laat deze werkgroep aan de slag gaan met de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek.**

De werkgroep subsidieverwerving dient een meer centrale rol te vervullen in de BAR-organisatie en kan hiermee de organisatie helpen om subsidieverwerving naar een hoger niveau te brengen. Daarvoor is het nodig om de rol en positie van deze werkgroep helder te krijgen voor de organisatie. Medewerkers moeten immers weten waar de werkgroep zich precies mee bezig houdt, wat de werkgroep doet en waarvoor ze bij de werkgroep terecht kunnen. Daarnaast dient de werkgroep werk te maken van een procesbeschrijving voor subsidieverwerving die zo snel mogelijk moet worden afgerond. Om subsidieverwerving naar een hoger niveau te brengen kan de werkgroep zich ten slotte ook richten op een coördinerende en stimulerende rol bij het evalueren van subsidietrajecten en het bundelen van kennis en ervaring.



### 3. Reactie college van B&W

RIDDERKERK



Rekenkamercommissie-Ridderkerk  
p/a-de-secretaris-mevrouw-C.-Garama

☐ ☐

☐

Uw-brief-van: → 21-april-2017  
Uw-kenmerk: → rapport  
Bijlage(n): → 2

Ons-kenmerk: 1219599  
Contact: M.-Alblas  
Doorkiesnummer: +31-180451543  
E-mailadres: m.alblas@ridderkerk.nl  
Datum:

☐

☐

☐

☐

19 MEI-2017

Betreft: Bestuurlijke-reactie-rapport-Subsidieverwerving-gemeente-Ridderkerk



*Geachte leden van de Rekenkamercommissie Ridderkerk*

*Op 21 april 2017 hebben wij uw verzoek om onze reactie op uw conceptrapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk ontvangen. Wij hebben uw rapport met belangstelling gelezen. U hebt bij uw aantreden aangegeven dat u het belangrijk vindt om vooral toekomstgerichte, praktische adviezen te geven. Wij vinden het fijn om zien, dat uw rapport inderdaad toekomstgericht en opbouwend is. Onze reactie op uw conclusies en uw aanbevelingen geven wij hierna.*

*1. U concludeert dat de effectiviteit en efficiëntie van de subsidieverwerving onduidelijk zijn en dat daarvoor drie redenen zijn aan te voeren. 1. Binnen de organisatie is nog onvoldoende zicht op het totaal aan verworven subsidies. 2. Het verschilt per beleidsonderwerp hoe overzichtelijk het totale aanbod aan potentiële subsidies is. 3. Er wordt niet bijgehouden hoeveel capaciteit voor het verwerven van subsidies wordt ingezet, waardoor het niet mogelijk is om na te gaan hoe efficiënt de werving plaatsvindt. Uw aanbeveling daarop aan de raad is om zich (nogmaals) uit te spreken over het belang van subsidieverwerving en om het college te vragen informatie te verstrekken over de aard en omvang van verworven subsidies.*



*Betreft: Bestuurlijke reactie rapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk Pagina 2 van 6*

*Wij hechten, net als u, belang aan subsidieverwerving. Om die reden is er begin 2016 de werkgroep subsidieverwerving vorm gegeven. Deze is op 30 juni 2016 gestart met het opstellen van een centraal overzicht waarin de mogelijkheden en de resultaten van subsidieverwerving in kaart worden gebracht. Dit overzicht is breed bekend in de organisatie en kan door iedere medewerker worden geraadpleegd. Wij onderschrijven hiermee in woord en daad het belang van subsidieverwerving.*

*2. U constateert dat het contact over subsidies tussen de BAR-organisatie en de (potentiële) subsidieverstrekkingen soepel verloopt. Dat komt onder andere tot uiting in de verschillende formele en informele contacten die ambtenaren met subsidieverstrekkingen hebben. U doet ons de aanbeveling om zorg te dragen voor borging van kennis en ervaring die is opgedaan uit eerdere projecten.*



*Betreft: Bestuurlijke reactie rapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk Pagina 3 van 6*

*Uw aanbeveling onderschrijven wij en om die reden is in de BAR-organisatie de werkgroep Subsidieverwerving gevormd. Wij vertrouwen er op dat daarmee de kennis over subsidieverwerving breder in de organisatie bekend wordt en leidt tot kennisoverdracht tussen de medewerkers. Wij zijn ons er wel van bewust dat juist de formele en informele contacten tussen vakinhoudelijke ambtenaren en subsidieverstrekkingen vaak tot het aanvragen van een subsidie leidt en dat dit ook in de toekomst zo zal zijn. Juist in die contacten kunnen de voor- en tegens van een subsidieaanvraag worden uitgediept. In die zin zien wij de werkgroep eerder als een kennisbank, dan als een organisatie-eenheid die zich bezig houdt met het aanvragen van subsidies op de diverse beleidsterreinen.*

*3. U concludeert dat het verder ontwikkelen van centraal overzicht tot meer rendement op subsidieverwerving zal leiden.*

*U adviseert ons om sturingsinformatie te creëren om de inzet van mensen en middelen effectiever te maken. Met behulp van deze sturingsinformatie kunnen naar uw mening in de toekomst betere en meer onderbouwde keuzes gemaakt worden voor het wel of niet aanvragen van een subsidie.*



*Betreft: Bestuurlijke reactie rapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk Pagina 4 van 6*

*Daarmee zou ook in kaart gebracht kunnen worden gebracht welke stappen van subsidieverwerving veel tijdsinzet vragen om zodoende capaciteit van medewerkers beter in te plannen en om de ondersteuning van concern control bij het proces van subsidieverwerving meer gericht (en effectief) in te zetten.*

*Naast de bewuste keuze voor een efficiënte en effectieve opzet en inzet van onze urenregistratie is de meerwaarde van het bijhouden van de tijdsinzet sterk afhankelijk van het betreffende subsidietraject en de voorwaarden die de verstrekker aan de verantwoording stelt. Dit is van geval tot geval verschillend. Daar komt bij dat juist door de onder 2 beschreven informele contacten in veel gevallen al voorwerk is verricht, dat niet in tijd kan worden uitgedrukt. Met de instelling van de werkgroep Subsidieverwerving bij concern control is formatie vrijgemaakt voor de ondersteuning van medewerkers die in hun vakinhoudelijke werk zich soms ook met subsidieverwerving bezig houden. De vakinhoudelijke medewerkers kunnen een beroep doen op de kennis van leden van de werkgroep en op de ervaringen van collega's. Wij verwachten door het voorgaande voldaan te hebben aan uw advies om mensen en middelen effectiever in te zetten.*



*Betreft: Bestuurlijke reactie rapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk Pagina 5 van 6*

*4. U trekt de conclusie dat omdat (het proces van) subsidieverwerving niet standaard wordt geëvalueerd, de gemeente kansen laat liggen om te leren. U adviseert ons om de werkgroep subsidieverwerving in positie te brengen en deze werkgroep aan de slag te laten gaan met de conclusies en aanbevelingen uit uw onderzoek.*

*In sommige gevallen is een evaluatie niet meer dan een financiële afwikkeling van een project. In andere gevallen is een complete evaluatie noodzakelijk. In alle gevallen is maatwerk van toepassing. Uw aanbeveling onderschrijven wij daar waar evaluaties ook daadwerkelijk zicht geven op kansen voor verbetering en sluit tegen deze achtergrond dan ook aan bij de werkwijze en ambities van de werkgroep.*



*Betreft: Bestuurlijke reactie rapport Subsidieverwerving gemeente Ridderkerk Pagina 6 van 6*

*Naast de reactie op uw conclusies en aanbevelingen hebben wij één vraag en één opmerking. Onze vraag betreft de weergegeven normen. In het rapport staan kolommen waarvan de kop luidt "Norm ... beoordeling". Vanuit het rapport is ons niet duidelijk geworden waar deze normen vandaan komen c.q. op gebaseerd zijn. Voor ons begrip zou het helpen als u dat aan zou willen geven. Onze opmerking gaat over blz. 27 onder 1.3. Hier zou een lezer uit de tekst kunnen concluderen, dat de ambtenaren die bij het Waalbos betrokken waren geen goed werk hebben geleverd. Het omgekeerde is echter het geval. Ambtelijk is juist zeer goed samengewerkt, de uitdaging zat in het bestuurlijke proces. Om die reden moest de wethouder worden ingeschakeld.*

*Wij danken u voor uw inzet. Uw rapport heeft ons laten zien, dat wij met het starten van de werkgroep Subsidieverwerving bij bureau Concern Control van de BAR-organisatie en met het centrale overzicht op de goede weg zijn, waarbij uw aanbevelingen deze we verder vorm kunnen geven.*

Hoogachtend,  
het college van burgemeester en wethouders van Ridderkerk,  
de secretaris,

dhr. H.W.J. Klaucke

de burgemeester,

mw. A. Attema





## 4. Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie dankt het college voor zijn reactie. Zij waardeert dat het college met de brief van 19 mei 2017 de conclusies en aanbevelingen onderschrijft en de aanbevelingen waardevol vindt en overneemt. De conclusie van het college dat het college met de start van de werkgroep Subsidieverwerving bij bureau Concern Control van de BAR-organisatie en met het centrale overzicht op de goede weg is, wordt door de rekenkamercommissie zeker onderschreven. De rekenkamercommissie is blij dat de aanbevelingen van toepassing kunnen zijn bij het verdere traject.

Het college heeft de rekenkamercommissie naar aanleiding van het rapport nog één vraag gesteld en één opmerking geplaatst. Het college vraagt zich af “waar de normen vandaan komen c.q. op gebaseerd zijn”. Het normenkader is gebaseerd op de negen deelvragen (blz. 5 onder 1.2 van de Bestuurlijke nota):



<i>Beleid</i>	
1. Zijn er binnen de gemeente afspraken gemaakt over het beleid en de verantwoordelijkheden met betrekking tot de verwerving van subsidies?	- De gemeente heeft doelen geformuleerd ten aanzien van het verwerven van subsidies.
2. In hoeverre beschikt de gemeente over adequate informatie om subsidiemogelijkheden tijdig te onderkennen?	<ul style="list-style-type: none"><li>- De gemeente heeft een optimale benutting van de subsidiemogelijkheden geborgd in de ambtelijke en bestuurlijke organisatie.</li><li>- De gemeente heeft toegang tot een subsidiedatabank (of heeft een vergelijkbare systematiek) om het totaal overzicht van subsidiemogelijkheden te verkrijgen.</li><li>- De gemeente heeft een proces operationeel waardoor subsidiemogelijkheden tijdig en toepasselijk worden gesignaleerd</li></ul>



<i>Uitvoering</i>	
3. In hoeverre beschikt de gemeente over voldoende kennis, capaciteit en (waar nodig specialistische) ondersteuning bij het aanvragen van subsidies?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokken medewerkers zijn bekend met de werkwijze die gevolgd wordt bij het verwerven van subsidies.</li> <li>- Binnen de ambtelijke organisatie zijn uren en/of financiële middelen gereserveerd met het oog op het verkennen van subsidiemogelijkheden, het aanvragen van subsidies en het verantwoorden over verkregen subsidiegelden.</li> <li>- Specialistische kennis voor het aanvragen van subsidies is toegankelijk voor alle (beleids-)afdelingen.</li> </ul>
4. In hoeverre worden subsidies conform de aangegeven richtlijnen verantwoord c.q. wordt vermeden dat door onvoldoende verantwoording subsidies moeten worden terugbetaald?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De gemeente heeft richtlijnen opgesteld en een proces ingericht voor het borgen van de verantwoording naar de subsidieverstrekker na afloop van een project.</li> <li>- De gemeente verantwoordt subsidies volgens de richtlijnen van de subsidieverstrekker.</li> </ul>



### *Uitvoering*

5. Hoe beoogt de gemeente het proces rond subsidieverwerving in te richten en hoe krijgt dit in de praktijk vorm?

- Binnen de gemeente is een proces ingericht voor de gehele keten rond subsidieverwerving, van signaleren tot verantwoorden.
- De gemeente maakt op basis van objectieve criteria een beredeneerde afweging of ze een bepaalde subsidie al dan niet aanvraagt.
- Het besluit om een subsidie al dan niet aan te vragen wordt genomen door een daartoe bevoegde functionaris.
- Uit een subsidieaanvraag/projectplan blijkt wat de initiële doelstelling van het te subsidiëren project is.
- De gemeente heeft het beheer rond de subsidies ingericht om de doelrealisatie van het project periodiek te evalueren en de voortgang te bewaken.
- De gemeente heeft inzicht in het verloop van de processen rond subsidieverwerving.



6. Welke subsidies heeft de gemeente in de onderzoeksperiode voor welke beleidsterreinen verworven?	De gemeente heeft een overzicht van de lopende subsidieaanvragen en de subsidies die worden ontvangen.
---	--

<i>Leren</i>	
7. In hoeverre wordt inzicht verkregen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving?	- De gemeente heeft inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving.
8. Leidt dit tot aanpassingen in beleid en werkwijze?	- Periodiek vindt een herijking plaats van het beleid rond subsidieverwerving. - Periodiek vindt een herijking plaats van de inrichting van de werkwijze rond subsidieverwerving.
9. In welke mate wordt kennis over subsidiemogelijkheden ambtelijk en bestuurlijk gedeeld?	- Kennis over subsidiemogelijkheden wordt ambtelijk en bestuurlijk gedeeld. - Er is een klimaat waarin afdelingen en individuele medewerkers worden gestimuleerd zich extern te oriënteren op relevante subsidiemogelijkheden.



Het college merkt op dat de tekst in 1.3 (blz. 13 onder 1.3 van de Nota van bevindingen):  
"Een voorbeeld hiervan is het bestemmen van een financieel overschot voor een multifunctioneel gebouw in het Waalbos waarbij de ambtelijke besprekingen vastliepen en dit bestuurlijk is overgepakt door een van de wethouders." mogelijk het verkeerde beeld kan schetsen dat ambtenaren die bij het Waalbos betrokken waren geen goed werk geleverd hebben. De opmerking van het college dat "er ambtelijk juist zeer goed is samengewerkt, de uitdaging zat in het bestuurlijke proces en dat daarom de wethouder moest worden ingeschakeld" ziet de rekenkamercommissie als een waardevolle toevoeging.

Tenslotte bedankt de rekenkamercommissie de mensen die op welke wijze dan ook een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Gedacht hierbij wordt aan de geïnterviewde collegeleden, vertegenwoordigers van de ambtelijke organisatie en de uitvoerders van het onderzoek. De Rekenkamercommissie hoopt dat het onderzoek (en de gezette stappen door het college) een impuls geeft aan een efficiënte en effectieve uitvoering van "subsidieverwerving" door de BAR-organisatie van de gemeente.