
Deel 2:

Nota van Bevindingen

Bevindingen

Onderzoek subsidieverwervingskracht in de gemeente Bedum

Inhoudsopgave:

	Pagina
1. Aanleiding en opbouw rapport	3
2. Doelstelling en onderzoeksvragen	4
3. Onderzoeksmethodiek	5
4. Subsidieverwerving	8
5. Bevindingen	10

Bijlagen:

1. Lijst van gehouden gesprekken	21
2. Bronvermeldingen	22
3. Resultatenlijst analyse subsidies	23

1. Aanleiding en opbouw rapport

1.1 Aanleiding

Het verkrijgen van subsidie is één van de instrumenten, die gemeentebesturen ten dienste staan om gewenste doelen te bereiken. Verwacht mag worden dat gemeentebesturen daarvoor een beleid hebben ontwikkeld.

Daarnaast is het niet altijd duidelijk op welke wijze het verwerven van subsidies is georganiseerd en of dit effectief en efficiënt geschiedt.

In 2007 heeft de Rekenkamercommissie het onderwerp 'subsidieverwerving' op de agenda gezet. Dit om meer inzicht te verkrijgen in de subsidieorganisatie van de gemeente Bedum. Men wil te weten komen óf en in welke mate de gemeente Bedum erin slaagt optimaal gebruik te maken van de subsidiemogelijkheden die verschillende programma's bieden en daarnaast ook daadwerkelijk weet te realiseren.

In dit rapport doen wij verslag van de belangrijkste bevindingen van ons onderzoek naar de subsidieverwervingskracht van de gemeente Bedum. De opdracht voor dit onderzoek hebben wij in het najaar van 2007 gekregen.

1.2 Opbouw rapport

In dit rapport komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde. In hoofdstuk 2 worden de doelstelling en onderzoeksvragen geformuleerd en nader belicht. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksaanpak geschetst en in hoofdstuk 4 worden referentiekaders belicht. De bevindingen worden vervolgens besproken in hoofdstuk 5.

In de aanvullende bijlagen 1 t/m 3 wordt achterliggende informatie en bronnen vermeld.

2. Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling voor het onderzoek subsidieverwervingskracht is als volgt geformuleerd:

Met het onderzoek naar de subsidieverwervingskracht wil de Rekenkamercommissie inzicht krijgen in de mate en wijze waarin de gemeente Bedum er in slaagt gebruik te maken van externe subsidieprogramma's voor het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelen.

Hiertoe zijn de navolgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Op welke manier heeft de gemeentelijke organisatie zicht op subsidies die van belang zijn voor de gemeente?*
2. *Hoe worden betrokkenen in de gemeentelijke organisatie geïnformeerd over en/of geattendeerd op mogelijke subsidieprogramma's?*
3. *Welke kennis is aanwezig over subsidieprogramma's en hoe wordt deze kennis uitgezet binnen de gemeentelijke onderdelen?*
4. *Hoe wordt in de organisatie ondersteuning verleend bij het verkennen van de mogelijkheden en het aanvragen van subsidies?*
5. *Hoe wordt de raad gerapporteerd over de deelname aan subsidieprogramma's?*
6. *Hoe wordt na toekenning van een subsidie toegezien op het blijvend voldoen aan de voorwaarden?*
7. *Hoe worden de kosten, baten en resultaten van verkregen subsidies vastgelegd, gerapporteerd en geëvalueerd?*
8. *Hoe is het beleid in andere gemeenten? Als hier verschil zit, waar bestaat dat uit en hoe is dat te verklaren*

Naar aanleiding van onze ervaringen zijn daar in overleg bijgekomen:

9. *In welke mate is er bereidheid bij de verschillende betrokkenen in de gemeentelijke organisatie, om dergelijke subsidietrajecten te initiëren en op te pakken?*
10. *Kan er in voorkomende gevallen adequaat gehandeld worden bij een regeling op korte termijn, zoals een tender? Met andere woorden, is de organisatie dusdanig ingericht dat er in dat geval korte lijnen mogelijk zijn en snelle beslissingen genomen kunnen worden om geen geld te laten liggen?*
11. *Is er een "bewustwordingsschema" voor betrokkenen, al dan niet elektronisch? Weet een ieder die een project initieert er zelf op eenvoudige wijze achter te komen of zijn of haar project in aanmerking kan komen voor subsidie en op welke wijze er dan gehandeld dient te worden?*

3. Onderzoeksmethodiek

Het onderzoek is gesplitst in twee verschillende delen.

Allereerst is er een screening uitgevoerd op enerzijds recent uitgevoerde, actuele en voorgenomen activiteiten en investeringenplannen van de gemeente Bedum en anderzijds de gerealiseerde subsidietrajecten en bestaande initiatieven binnen de organisatie op subsidiegebied.

Doel van deze onderzoeksfase is om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen de investeringen en plannen van de gemeente Bedum en de subsidietrajecten die de gemeentelijke organisatie kent en toepast.

Om dit deel van het onderzoek uit te kunnen voeren hebben we de gemeente verzocht een overzicht te sturen van de voorgenomen en uitgevoerde investeringsplannen in de periode 2003 – 2007.

Uiteindelijk hebben we daarvoor de volgende overzichten ontvangen:

1. Prioriteitenlijst 2003 – 2007
2. Overige investeringen 2003 – 2007
3. Opgave extra aangevraagde subsidies Welzijn
4. Opgave aangevraagde subsidies P&O 2003 – 2007
5. Overzicht relevante begrotingswijzigingen eind 2002 - 2007

De bovenstaande lijsten met projecten zijn bestudeerd en vergeleken met databases subsidieregelingen 2002 – 2007. Hierbij dienen de volgende kanttekeningen te worden geplaatst. Dossiers kunnen meer of minder aanknopingspunten hebben voor subsidie dan op het eerste gezicht blijkt. Zo kan het voor regelingen van belang zijn om samenwerking met anderen te hebben of op welk moment door de gemeentelijke organisatie naar subsidiemogelijkheden wordt gekeken voor projecten. Hiervoor is echter een uitgebreide analyse van ieder separaat dossier noodzakelijk en dat voert in het kader van dit onderzoek te ver.

Gezien de relatieve lange termijn die in de regel verstrikt tussen planvorming en de daadwerkelijke uitvoering kunnen subsidieregelingen zowel aflopen alsook opstarten. Hierin schuilt tevens het gevaar van een eenmalige scan op een eenmalig tijdstip.

Aansluitend heeft een gesprek plaats gevonden met het hoofd van de afdeling Middelen. Hierbij is er van uitgegaan dat deze afdeling een

mogelijk centrale rol heeft en overzicht heeft over alle (externe) subsidiestromen die op dat moment bij de gemeente Bedum spelen.

Subsidies vormen tenslotte een onderdeel van de financiering van een project, in sommige gevallen zelfs voorwaarde om een project zelfs te kunnen starten. Het leek gerechtvaardigd te stellen dat de afdeling Middelen zicht zou moeten hebben op de verschillende subsidietrajecten die ooit zijn ingezet en/of actueel zijn. Bedoeling hierbij was om helder te krijgen wat de rol van deze afdeling is bij het verkrijgen van subsidies. Bovendien zijn onduidelijkheden in bovengenoemde investeringoverzichten besproken.

Voor het tweede deel van het onderzoek volgden gesprekken met de verschillende afdelingshoofden. Zij sturen tenslotte een afdeling aan, zouden moeten weten wat daar speelt en hoe een en ander op hun afdeling geregeld is. In dat kader zijn er interviews gehouden met achtereenvolgens het hoofd Openbare Werken, het hoofd van de afdeling VROM en het hoofd van de afdeling Welzijn & Burgers. Er was ook een afspraak gepland met een medewerker van de afdeling P&O die normaliter de aanvragen voor deze afdeling verzorgt. Echter, deze medewerker werd plotseling ziek en naar het zich liet aanzien, zou dit langere tijd gaan duren. Uiteindelijk zijn de vragen beantwoord door het hoofd van de Stafafdeling Concern in samenspraak met de afdeling P&O.

Om beter inzicht te verkrijgen in de projectbehandeling zijn er een aantal gesprekken geweest met projectbehandelaars in het bijzonder. De selectie hiervoor vond plaats naar aanleiding van de informatie verkregen uit de eerste gesprekken met afdelingshoofden. Een interview vond plaats met een medewerker van de afdeling VROM en de ander met een medewerker van de afdeling Welzijn & Burgers. Het doel hierbij was om wat dieper in te gaan op de werkwijze die zij hanteren bij subsidietrajecten en de daarbij behorende dossiers.

Aansluitend zijn er nog interviews geweest met een wethouder en een raadslid. Hierbij lag de nadruk op de informatiestromen naar B&W en raad voor wat betreft subsidietrajecten. Dit was in onze ogen van belang om vast te stellen of en op welke wijze zij de informatievoorziening ervaren aangaande subsidies voor de gemeente Bedum.

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een aantal vraagpunten die, afhankelijk van de functie van de geïnterviewde, anders van opzet waren. Hoewel in principe alle vraagpunten tijdens alle gesprekken aan de orde zijn gekomen, zijn de accenten tijdens de gesprekken verschillend geweest. Zie voor een overzicht van de gevoerde gesprekken bijlage 1.

Van de gehouden gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt en ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden. Allen hebben met de uiteindelijke verslaglegging ingestemd. Eén verslag moet nog door de betreffende medewerker worden geretourneerd.

4. **Beleid subsidieverwerving**

Door het openbare bestuur worden in Nederland miljarden aan subsidie verstrekt. Naast subsidieverschaffers zijn gemeenten ook ontvangers.

Gemeenten proberen subsidies binnen te halen zodat daarmee de beleidsdoelen die men voor ogen heeft gemakkelijker of sneller gerealiseerd kunnen worden. Dit kan op verschillende terreinen van toepassing zijn, zoals infrastructuur, vermindering achterstanden.

Het afgelopen decennium is het gebruik van het subsidie-instrument op een aantal manieren ter discussie gekomen. Door velen is kritiek geuit op:

- de beperkte effectiviteit van het instrument subsidie;
- een gebrek aan controle op en het matige beheer van subsidies;
- het ontbreken van een deugdelijk financieel-administratieve organisatie;

Wat is 'goed' beleid op het gebied van subsidieverwerving?

Goed beleid kan alleen tot stand komen, als onzes inziens aan de volgende randvoorwaarden wordt voldaan:

1. Heldere beleidskaders;

De effectiviteit van het subsidieproces is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het beleid. Doelstellingen worden alleen bereikt als deze van tevoren zijn geconcretiseerd en als inzicht bestaat in de wijze waarop zij kunnen worden gerealiseerd. Deze doelstellingen dienen toetsbaar en realiseerbaar te zijn en periodiek geëvalueerd.

2. Hoog niveau van professionaliteit van beleid en uitvoering;

Dit lijkt een logische voorwaarde, echter, de praktijk laat helaas vaak wat anders zien. In de kern komt het professionaliteitsgehalte van een overheidsorganisatie neer op de mate waarin deze is geëquipeerd om haar opdracht uit te voeren.

Belangrijk in dit kader zijn:

- een heldere organisatiestructuur;
- de openheid van de (bestuurs)cultuur
- duidelijke communicatie;
- kennis van de subsidieregelgeving;
- adequaat ondersteunende systemen (administratief, kennis);
- heldere interne bevoegdheden en verantwoordelijkheidsverdeling;
- persoonlijke ontwikkeling;

-
3. Transparantie en eenduidigheid in de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling tussen gemeentebestuur en ambtenaren; Wanneer niet duidelijk is wie, wanneer, waarvoor verantwoordelijk is, kan er geen sprake zijn van een effectief en efficiënt werkproces.
 4. De kwaliteit van het proces van subsidieverwerving.
De wijze waarop subsidies worden verworven, de criteria om trajecten op te starten, de procedure die na de toekenning wordt gevolgd en de verantwoording, zowel procesmatig als financieel, zijn belangrijke parameters die mede de efficiency en effectiviteit van de verwerving van de subsidie bepalen.

De factoren voor een succesvolle en effectieve subsidieverwerving

- Een aanjagende bestuurder, die subsidieverwerving hoger op de bestuursagenda krijgt;
- Subsidies als specifieke beleidsdoelen formuleren;
- Opleiden van medewerkers;
- Het verankeren van kennisopbouw en kennisverspreiding in de gemeentelijke organisatie;
- Voldoende aandacht voor de verantwoording van het subsidietraject.

5. Bevindingen

Bij de start van het onderzoek was er sprake van enige spraakverwarring betreffende het begrip 'investering'. Binnen de gemeente worden alleen de extra projecten en begrotingswijzigingen onder deze noemer geschaard. Datgene wat als reguliere kostenpost op de exploitatiebegroting voorkomt wordt niet als zodanig geïnterpreteerd. Daar ook bij deze posten sprake kan zijn van mogelijke subsidies zijn deze ook toegevoegd aan de projectenlijsten 2003 – 2007.

Het verkrijgen van overzichtlijsten met projecten en investeringen van voorgaande jaren moest bij verschillende afdelingen vandaan komen. Dit bleek nogal wat voeten in de aarde te hebben en werd als zeer belastend ervaren. Bovendien kwam hier naar voren dat er diverse administraties zijn die niet met elkaar overeenkomen. Zo komt het voor dat dezelfde subsidie meermalen op separate lijsten voorkomt en dat met andere bedragen, dat er subsidies ontstaan waarbij de gemeente niet de aanvrager is (maar de bemiddelaar) en subsidies waarbij de gemeente niet de begunstigde is. Hieruit kan worden afgeleid dat er geen centrale administratie is met een volledig overzicht heeft van wat er jaarlijks aan subsidie voor de gemeente Bedum wordt aangevraagd en binnen gehaald.

De algemene conclusie is dat de subsidieverwerving binnen de gemeente Bedum een werkwijze kent die als informeel kan worden betiteld. Er zijn korte lijnen en gezien de omvang van het gemeentelijke apparaat kan men zaken snel met elkaar overleggen zonder allerlei formele structuren en lijnen te moeten volgen. De werknemers kennen elkaar goed en we kregen de indruk dat men heel goed weet welke personen bepaalde subsidies regelen. Daar de betreffende medewerkers veel kennis hebben van regelingen die men vaker opzet en aanvraagt, heeft dit, zeker in geval van tenders, grote voordelen. Men kan dan snel handelen en dit levert aanzienlijke tijdsinstaat op.

De gemeente heeft geen vastgelegd subsidiebeleid voor te verkrijgen subsidies. De gemeente probeert haar beleidsdoelstellingen mede te realiseren met externe subsidies, waarbij informeel de richtlijn geldt om zoveel als mogelijk binnen te halen. Dit is vastgelegd middels het raadprogramma.

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

De centrale rol die je de afdeling middelen toe zou kunnen dichten, blijkt niet op te gaan. Deze afdeling heeft geen bemoeienis met datgene wat er gaande is op subsidiegebied en wordt veelal pas in de eindfase betrokken bij een project. Dit geschiedt in gevallen waarin bij de afwikkeling posten moet gaan aansluiten bij het grootboek. Op momenten dat er een goedkeuring is voor een investeringsplan ligt er vaak al een subsidiebeschikking.

We kunnen stellen dat niemand in de gemeentelijke organisatie de 'helikopterview' heeft, centraal zaken aanstuurt, regelt, in de gaten houdt en het overzicht behoudt.

De ervaring, kennis, vaardigheden en initiatieven voor het uitzoeken en aanvragen van subsidietrajecten zit bij medewerkers en afdelingshoofden van de betreffende afdelingen. Het zijn vooral deze medewerkers die subsidietrajecten signaleren, wanneer er projecten gaan spelen. De betreffende medewerkers dragen veel kennis 'bij zich', met andere woorden: niet alle informatie en procedures zijn vastgelegd.

Als de regeling bij de gemeente zelf nog niet bekend is, dan kan het zijn dat de gemeente er op geattendeerd wordt door derden, zoals de subsidieverstrekker zelf, contactpersonen van adviesbureaus en of collega's van andere gemeentes.

Deze medewerkers van de afdelingen hebben veel expertise opgebouwd, vaak ieder op een eigen gebied en onderhouden ook zelf de contacten met subsidieverstrekkers. Kennis wordt up to date gehouden of men wordt geattendeerd op subsidies d.m.v. bezoeken, bijeenkomsten, studiedagen, nieuwsbrieven, vakbladen, internet en/of via contacten met andere collega's binnen de eigen gemeente of van andere gemeenten. Daarnaast informeert men elkaar (in overleggen of informeel) over (nieuwe) mogelijkheden, wanneer men iets signaleert.

We kunnen stellen dat men aan de ene kant gebruikt maakt van een grote hoeveelheid bronnen, wat echter veel tijd met zich meebrengt om de informatie te verkrijgen, te filteren en uit te zoeken. In dat kader viel het ons op dat een raadslid op zijn werkplek elders (buiten de gemeente), toegang had tot een heel efficiënte subsidie database,

waarbij elke dag nieuwe subsidies, datums en wetenswaardigheden voor overheden de revue passeren. Hierbij is men in staat in luttele minuten te filteren hetgeen van belang kan zijn .

Aan de andere kant is men afhankelijk van inzet, werkdruk en toeval. Wanneer de medewerker juist die dag geen tijd heeft voor dat vakblad of nieuwsbrief, wanneer men die betreffende collega van die andere gemeente nu niet tegenkomt,wat dan? In de verkrijging van informatie zit geen vaste structuur en hierin schuilt een zekere mate van vrijblijvendheid.

In niet alle gevallen doet men vooraf een haalbaarheidsonderzoek of voert men kort overleg met de projectleider van een regeling. Soms is dat ook niet nodig, maar in de meeste gevallen kan dat wel tijd besparen. Wanneer je d.m.v. een korte conceptversie van je voorstel een project kan (laten) screenen op voorwaarden van een subsidieregeling, of in de opbouw van een aanvraag, kan dat tijd besparen. De uitvoerder van de regeling kan bijvoorbeeld aanwijzingen geven waarop men dient te letten of aangeven dat een aanvraag geen zin heeft. Als dat laatste het geval is, heeft men in een dergelijk geval weinig tijd verspild met opzetten van een complete aanvraag. Een voorbeeld hiervan is de UKR regeling die uiteindelijk is afgewezen.

2. Hoe worden betrokkenen in de gemeentelijke organisatie geïnformeerd over en/of geattendeerd op mogelijke subsidieprogramma's?

Qua informatiestroom is hier sprake van een bottum up beweging. De informatie en initiatieven komen van de afdelingen en gaan vanaf de afdelingen richting management.

Subsidietrajecten vormen vrijwel altijd een onderdeel van projectplannen die als voorstel worden besproken met de portefeuillehouder en voorgelegd aan het college en uiteindelijk de raad, in de meeste gevallen schriftelijk. In die hoedanigheid passeren subsidietrajecten de revue langs de verschillende geledingen van de organisatie. Alleen in bijzondere gevallen wordt er separaat aandacht geschonken aan een subsidietraject, bijvoorbeeld in geval van een subsidietoezegging die niet voldoende blijkt.

Naast de eerder genoemde bronnen van informatie (bijeenkomsten, studiedagen, nieuwsbrieven, vakbladen, internet en/of via contacten met andere collega's) hebben we vast kunnen stellen dat men vrij veel informeel overlegt met korte lijnen. Voorbeelden zijn een gemeenteraadslid die toevallig iets op het internet tegenkomt en de

betreffende ambtenaar informeert die er mee bezig is of de beleidsmedewerkers die informatie uitwisselen tijdens een vergadering van meerdere gemeenten. Gezien het veelvoud van contacten is het daarom aannemelijk dat men weinig informatie zal 'missen'.

Er is geen structureel contact aangaande subsidietrajecten. Subsidies worden zoals eerder genoemd meegenomen als onderdeel van projectbesprekingen. In deze overleggen laat men mogelijkheden en argumentatie de revue passeren.

3. Welke kennis is aanwezig over subsidieprogramma's en hoe wordt deze kennis uitgezet binnen de gemeentelijke onderdelen?

Organisatie

Zoals aangegeven is de kennis binnen de gemeente op gebied van subsidieprogramma's deze sterk gedecentraliseerd en zit en blijft bij de betreffende afdelingen zelf. Met andere woorden: iedere afdeling doet zijn eigen subsidietrajecten.

Het viel daarbij op dat de afdeling Openbare Werken veel subsidietrajecten neerlegt bij de afdeling VROM. Deze twee afdelingen waren vroeger één en specifiek op VROM schijnt meer expertise en ervaring te zitten voor dit subsidiegebied. VROM zoekt dan zaken uit en vraagt de subsidie aan, terwijl Openbare Werken na het ontvangen van de beschikking zichzelf redt met de verdere procedures. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheid voor het voldoen aan alle voorwaarden, tussentijdse verantwoordingen, kostenoverzichten e.d. in die gevallen bij de afdeling Openbare Werken ligt.

Specifieke regelingen doet Openbare Werken zelf, zoals de subsidie voor het afkoppelen van hemelwater.

De betreffende medewerkers die zich met subsidietrajecten bezig houden, dragen veel kennis 'bij zich'. Men weet veel van de trajecten die bekend zijn, langer lopen en die men vaker aanvraagt.

Van alle aanvragen die worden gedaan zijn het voornamelijk de regionale en provinciale regelingen die men goed weet te vinden. Europese subsidies weet men minder goed te vinden. Sommige geïnterviewden gaven aan hier tegenop te zien, gezien de hoeveelheid extra werk en de risico's.

Als kanttekening hierbij merken we op dat een aantal succesvolle aanvragen worden gedaan bij instanties waar de gemeente 'lid' van is. Zo maakt de gemeente bijvoorbeeld veel gebruik van het Loket

Levende dorpen, een initiatief waar andere geledingen binnen de gemeente ook gebruik van kunnen maken. Voor dit Loket Levende Dorpen heeft de gemeente Bedum een eigen coördinator. Ook is men lid van de 'Regiovisie Assen – Groningen'. De gemeente betaalt voor dat lidmaatschap een bepaalde geldelijke bijdrage en probeert middels projecten zelf weer een beroep op deze gelden te doen. De effectiviteit vertaald in geld is niet 100% meetbaar, daar er ook projecten van anderen (binnen de gemeente Bedum) mee worden gefinancierd, evenals andere projecten buiten de gemeente Bedum, waar Bedum indirect baat bij heeft, zoals de infrastructuur rondweg Groningen.

Er zijn binnen de gemeente Bedum een aantal sleutelfiguren die niet alleen veel kennis hebben, maar veelal ook het netwerk in combinatie met het bekleden van functies die sterk gerelateerd zijn aan of met subsidies.

Bij één van de sleutelfiguren kwam bovendien naar voren dat zijn dossiers 'moeilijk tot niet' overdraagbaar zijn. Daar de werkprocessen en procedures niet vastliggen, en niet alles 100% wordt gedocumenteerd, mogen we vaststellen dat de organisatie erg kwetsbaar is, in geval deze medewerkers wegvallen en/of vertrekken.

De betreffende medewerkers op de afdelingen die zich met subsidietrajecten bezig houden werken relatief zelfstandig. In voorkomende gevallen vindt er overleg plaats met collega's op dezelfde of een andere afdeling, maar men neemt zelf het initiatief, stuurt het proces, verzamelt de informatie en vraagt aan. De alertheid en motivatie van de medewerkers speelt een belangrijke rol om subsidies te koppelen aan projecten of v.v.

Nergens in de organisatie is een centraal overzicht c.q. registratie van subsidietrajecten en bijbehorende cijfers. In sommige gevallen is zelfs de status van de aanvraag niet duidelijk. Uit de gezonden lijsten viel ook op te maken dat dit leidt tot onduidelijkheden en vergissingen. Hieronder een aantal feitelijke constatering:

- Doublures van projecten en subsidies op verschillende lijsten, soms wel met een subsidietraject, in het andere geval niet;
- Subsidietrajecten die op meerdere lijsten staan, maar met diverse bedragen;

-
- Er stonden aanvragen op de lijst waarvoor de gemeente voor andere partijen bemiddeld en aangevraagd heeft, maar waarbij de gemeente niet de rechthebbende is op de subsidie;
 - Op oorspronkelijk afgegeven lijsten staan subsidies die niet als zodanig positief zijn beschikt;
 - Er staan projecten op de lijst die met budget uit vorige aanvragen zijn bekostigd. Het gaat dan veelal om projecten die worden uitgesmeerd over meerdere jaren en waarbij iedere jaar een deel uit het verkregen subsidiebudget wordt gebruikt.

Cijfers

In de periode 2003 (eind 2002) t/m 2007 zijn voor zover bekend 225 projecten uitgevoerd c.q. investeringen gedaan, waarvan in 95 gevallen subsidie is aangevraagd. In totaal zijn 102 subsidieaanvragen gerealiseerd op basis van 56 verschillende regelingen. Van die 102 aanvragen zijn er 87 (85,3%) positief beschikt, 8 (7,85%) zijn nog in behandeling en 7 (6,85%) zijn er afgewezen.

Deze 88 beschikkingen hebben € 4.506.171 subsidie opgeleverd. De 8 aanvragen die nog in behandeling zijn, kunnen € 58.727 opleveren en bij de 7 afwijzingen gaat het om een bedrag van ca. € 245.096.

Voor 11 additionele projecten hadden nog eens 12 extra subsidieaanvragen kunnen worden ingediend. De hoeveelheid geld die hiermee zou zijn gemoeid is niet exact aan te geven, daar sommige subsidies per geval worden bepaald. Wanneer we deze 12 toevoegen aan het bovenstaande aantal krijgen we de volgende situatie: 114 mogelijke aanvragen, waarvan 87 (76,3%) beschikkingen, 8 (7,0%) nog in behandeling en 19 (16,7%) afwijzingen en niet aangevraagd.

Opvallend is de opgave van de afdeling P&O. Op deze lijst prijken alleen projecten c.q. investeringen waarvoor een subsidieaanvraag is ingediend en dan in het bijzonder voor stagiaires en WAO'ers. Het gaat daarbij uitsluitend om het A&O fonds (9 aanvragen) en UWV regelingen (4 aanvragen). Van de 9 aanvragen bij het A&O fonds zijn er 3 afgewezen en zijn 3 anderen nog in behandeling.

Een cijfermatig overzicht van alle afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie treft u bijgaand als bijlage 3 aan. We merken hierbij op dat er meer regelingen staan genoemd bij een bepaald project. Dit komt omdat regelingen elkaar uit kunnen sluiten. Ook waren er additionele mogelijkheden geweest indien voor soortgelijke projecten een

'partnersearch' was gedaan. Deze laatste categorie is echter niet in de telling verdisconteerd.

4. Hoe wordt in de organisatie ondersteuning verleend bij het verkennen van de mogelijkheden en het aanvragen van subsidies?

Bij het verkennen van subsidietrajecten is sporadisch wel eens gebruik gemaakt van een extern bureau. Er zijn hiervoor geen richtlijnen. Voor zover bekend hebben dergelijke onderzoeken door externe partijen (onderzoeksbureaus en projectontwikkelaars) niets opgeleverd. Ondersteuning voor het verkennen vindt, voor zover nodig, in hoofdzaak plaats op afdelingsniveau. De medewerkers die zich met subsidies bezig houden hebben veel expertise, vaak ieder op een eigen specifiek gebied. Signalering door anderen dan de behandelende medewerker komt wel voor, maar is zoals aangegeven niet structureel.

De betreffende medewerkers op de afdelingen werken bij het aanvragen relatief zelfstandig. In voorkomende gevallen vindt er overleg plaats met collega's op dezelfde of soms een andere afdeling, maar men neemt zelf het initiatief, stuurt het proces, verzamelt de informatie en vraagt aan.

De afdelingen hebben het ieder op hun eigen wijze geregeld. Er is geen uniforme werkwijze. Dat geldt zowel voor het signaleren van mogelijkheden als de uitvoering daarvan. Zij hebben daar ook een grote mate van vrijheid. Vaak zijn beleidsmedewerkers met specifieke taken ook behept met de subsidietrajecten op hun gebied. De afdelingshoofden zijn naast hun sturende en bewakende functie, ook zelf bezig met het binnenhalen van subsidies.

5. Hoe wordt de raad gerapporteerd over de deelname aan subsidieprogramma's?

Het college krijgt bij de planvorming al adviezen vanuit het ambtelijke apparaat en deze worden besproken en voor akkoord naar de raad gestuurd. Er vindt dan eventueel nader overleg plaats of het wordt een 'hamerstuk'.

Daar subsidietrajecten vrijwel altijd een onderdeel vormen van projectplannen, worden subsidieprogramma's op die wijze aan de raad gerapporteerd, in de meeste gevallen schriftelijk.

Behoudens buitengewone bijzonderheden (subsidie die niet door gaat of waarbij het te ontvangen bedrag anders uitvalt), wordt de raad enkel

nog bij de afhandeling van een dossier geïnformeerd. Een onderdeel hiervan is een nacalculatie met het financiële eindplaatje van een project, inclusief de eventueel verkregen subsidies.

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

De betreffende medewerker op de afdeling die het project in behandeling heeft c.q. de subsidie heeft aangevraagd, blijft er zelf op toezien dat blijvend aan de voorwaarden van de regeling wordt voldaan. Deze medewerkers zijn er zelf verantwoordelijk voor. Dit geschiedt in de regel door eigen agendering en het feit dat een project meermaals in overleggen wordt besproken en dergelijk belangrijke data dan de revue passeren.

Een uitzondering hierop vormen de subsidies die door de afdeling VROM worden aangevraagd voor de afdeling Openbare Werken. Zodra de toekenning een feit is, komt de verantwoordelijkheid voor het gehele vervolgtraject, dus ook het blijvend voldoen aan de voorwaarden van de regeling, weer geheel bij de medewerker van Openbare Werken te liggen.

7. Hoe worden de kosten, baten en resultaten van verkregen subsidies vastgelegd, gerapporteerd en geëvalueerd?

De kosten voor het verkrijgen van subsidies worden niet vastgelegd, gerapporteerd en/of geëvalueerd. De resultaten van verkregen subsidies worden wel vastgelegd in het betreffende projectdossier, maar vindt geen afzonderlijke analyse plaats van de kosten, baten en resultaten van sec een subsidietraject. Grote investeringsprojecten worden geëvalueerd met de portefeuillehouder en college en subsidie maakt daar maar een enkel onderdeel van uit. In rapportages naar college en raad vindt vermelding plaats van verkregen subsidies. Nergens staat echter vastgelegd wat het daadwerkelijke resultaat was ten opzichte van de maximaal aangevraagde of te verkrijgen subsidie. Met andere woorden: verschillen tussen aanvraag en verkrijging zijn niet zichtbaar. Anders dan financieel wordt een subsidietraject niet geëvalueerd. Met andere woorden: het wordt niet inzichtelijk waarom er minder of zelfs geen subsidie is verkregen. Dit kan echter voor toekomstige projecten wel van belang zijn.

Subsidietrajecten (aanvraag of verkrijging) worden ook in jaarrapporten vermeld, maar dat geldt niet voor alle subsidies.

8. Hoe is het beleid in andere gemeenten? Als hier verschil zit, waar bestaat dat uit en hoe is dat te verklaren?

De afgelopen jaren is door aantal gemeenten veel energie gestoken in het op orde krijgen van het proces van subsidieverwerving. Het streven was daarbij om tot meer effectieve en efficiënte werkprocessen te komen.

Uit onderzoek van Binnenlands Bestuur blijkt dat er een nauwe samenhang bestaat tussen de grootte van de gemeente, de hoeveelheid subsidieaanvragen en de ontvangen bedragen. Men heeft onderzocht dat dit voornamelijk verband houdt met de capaciteit binnen de betreffende gemeenten. Ook bij de gemeente Bedum speelt de factor capaciteit een rol. Gezien de relatief kleine organisatie moeten beleidsmedewerkers en afdelingshoofden het subsidietraject erbij doen. Hierin verschilt Bedum niet van andere kleinere gemeenten. In gemeenten met een grotere organisatie is veelal meer ruimte, tijd en mankracht voor subsidietrajecten.

Bij subsidietrajecten gaat het namelijk niet alleen om de aanvraag zelf. Na subsidietoekenning gaat het ook om het bewaken van termijnen, de eventuele voortgangsrapportages en mutaties in het project, het onderhouden van de relatie met de subsidiegever en het opstellen van de vaststelling. De eisen van de subsidieverstrekker ten aanzien van verantwoording en verslaglegging zijn streng en moeten aansluiten bij de interne administratie, volgens de voorwaarden van de subsidieregeling. Dit betekent veelal veel stress en extra werk.

Daarnaast is uit recent enquêteonderzoek gebleken dat er in Nederland een duidelijke tweedeling is tussen gemeenten op het gebied van Europese subsidies. Een grote groep die niets binnen haalt –niet eens probeert- en een kleine groep, voornamelijk grote steden, die miljoenen verwerft. Van de gemeenten met minder dan 30.000 inwoners doet tweederde geen aanvraag voor Europese subsidies in 2006.

In andere onderzochte jaren wordt spaarzaam van deze regelingen gebruik gemaakt.

Bedum vraagt vrijwel geen Europese subsidies aan. Hiervoor zijn een aantal en verschillende redenen opgegeven: ze zijn minder bekend ('onbekend maakt onbemind'), arbeidsintensief en risicovol.

Men is huiverig voor een grote hoeveelheid werk die weinig tot niets oplevert, omdat het ook in het eindstadium 'mis kan gaan'.

De 100.000+ gemeenten doen zonder uitzondering wel aanvragen voor Europese subsidies. Zij gaan voor de bedragen met de zes nullen en bemoeien zich nauwelijks met de kleine subsidies. Het zijn ook die gemeenten die van Europese gelden een specifiek beleidsdoel hebben gemaakt. In verreweg de meeste gemeenten is daar geen sprake van. De grote steden zijn er allemaal op gespist, maar hoe kleiner de gemeente, des te minder politieke sturing er plaats vindt. Wethouders die het gebruik van Europese subsidies aanjagen, zijn in de kleine gemeenten een zeldzaamheid. Naarmate de politieke aandacht voor Europese subsidies geringer is, blijken gemeenten ambtelijk ook minder toegerust te zijn om die subsidies aan te vragen. Specifieke opleidingen bieden die gemeenten niet.

Cruciaal lijkt het hebben van een organisatiebrede visie op Europese subsidies die wordt gedeeld door bestuur en ambtenaren, en duidelijke politieke verantwoordelijkheid voor de verwerving ervan.

Zowel bij kleine als grotere gemeenten wordt er veel op afdelingsniveau gesignaleerd en geregeld en is de werksfeer in de regel wat informeler. In vergelijking met grotere gemeenten vindt bij veel kleine gemeenten geen sturing van bovenaf plaats en is er geen centrale 'aanjager'. Veel grotere gemeenten hebben een spil in de organisatie met het totaaloverzicht.

De gemeente voldoet aan het profiel van de kleine gemeente zoals boven omschreven, met dit verschil dat de gemeente Bedum boven het gemiddelde zit van de kleinere gemeenten (minder dan 30.000 inwoners) die bij ons bekend zijn. I.c. 8% meer aanvragen en 11% meer subsidiegeld.

9. In welke mate is er bereidheid bij de verschillende betrokkenen in de gemeentelijke organisatie om subsidietrajecten te initiëren en op te pakken?

De bereidheid is bij de medewerkers zeer groot, men is gemotiveerd en alert. Bovendien zien de medewerkers het als onderdeel van hun takenpakket subsidietrajecten op te pakken en stimuleert en informeert men elkaar.

10. *Kan er in voorkomende gevallen adequaat gehandeld worden bij een regeling op korte termijn, zoals een tender? Met andere woorden, is de organisatie dusdanig ingericht dat er in dat geval korte lijnen mogelijk zijn en snelle beslissingen genomen kunnen worden om geen geld te laten liggen?*

Gezien het informele karakter, de kleine organisatie en de korte lijnen kan er, indien nodig, snel gehandeld worden. Dit soort situaties hebben zich, voor zover bekend, niet voorgedaan in de gemeente Bedum.

11. *Is er een "bewustwordingsschema" voor betrokkenen, al dan niet elektronisch? Weet een ieder die een project initieert er zelf op eenvoudige wijze achter te komen of zijn of haar project in aanmerking kan komen voor subsidie en op welke wijze er dan gehandeld dient te worden?*

Er is geen 'elektronische wekker' voor subsidies. De mensen die zich met projecten en subsidies op de afdelingen bezig houden proberen bij ieder project die zich daarvoor leent, te bezien of er subsidiemogelijkheden zijn. Het onderling uitwisselen van informatie en ervaring met regelingen zijn daarbij belangrijke peilers. Daarnaast verkrijgt men op allerlei manieren informatie met betrekking tot subsidies.

Rol van de raad

Daar dit thema geen onderdeel was van de scope is dit niet nader onderzocht en willen we volstaan met een enkele opmerking zoals we uit de gesprekken hebben kunnen waarnemen.

De raad heeft als één van haar taken erop toe te zien dat processen, waaronder subsidievererving ook valt, efficiënt en effectief verlopen. Daarvoor dienen er wel duidelijk omschreven beleidsdoelen en werk- en evaluatieprocessen te zijn. En zoals aangegeven zijn die er nauwelijks.

Daar de ambtelijke afdelingen redelijk autonoom werken en naar eigen inzicht en goeddunken subsidietrajecten initiëren, kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat de raad afhankelijk is van waar het ambtelijke apparaat mee komt. Zoals omschreven wordt er ook niet anders dan financieel geëvalueerd en, voor subsidietrajecten op zich, zeer gering c.q. 'wel of geen subsidie' (zie punt 7, bladzijde 17).

Doordat de raad weinig zicht heeft op behaalde resultaten, en zeker geen generaal overzicht, kan zij deze resultaten ook niet echt beoordelen en evalueren.

Bijlage 1

Overzicht gevoerde gesprekken

19 februari 2008	W. Toonder, hoofd middelen
11 maart 2008	A. Spinder, hoofd Openbare Werken
11 maart 2008	W. Haaijer, hoofd VROM
12 maart 2008	G. Woudsma, hoofd Welzijn & Burgers
18 maart 2008	H. Paap, medewerker VROM
18 maart 2008	H. Koops, medewerker Welzijn & Burgers
18 maart 2008	E. Zwart, wethouder
25 maart 2008	G. Slob, raadslid

Separaat ingevulde en ontvangen antwoordenlijst

18 maart 2008	Afdeling P&O R. Wiltjer, hoofd Stafafdeling Concern R. Bos, P&O
---------------	---

Bijlage 2

Bronvermeldingen

1. Binnenlands Bestuur
11 mei 2007: 'Wie waagt wint' van Drs. Hans Bekkers
2. Binnenlands Bestuur
Boekbespreking: EU-subsidies voor gemeenten door Drs. Hans Bekkers en Drs. Gert Jan van 't Land.
3. Artikel Masterclass: 'Effectief subsidies verwerven voor bestuurders en beleidmakers'
13 december 2007 door Drs. Gert Jan van 't Land
4. Subsidie database HGM Consultants B.V. Breda
5. Subsidie database www.j4badvisor.nl

Bijlage 3

Gemeente Bedum

Cijfermatig overzicht per afdeling

	OW	Vrom	Welz	Midd	Voorl	Conc	P&O	Totaal
Projecten 2003 - 2007	65	85	46	6	2	6	15	225
Subsidie aangevraagd								
Aantal projecten	16	37	24	0	0	3	15	95
Aantal aanvragen	19	39	26	0	0	3	15	102
Subsidiebeschikkingen	18	35	25	0	0	3	6	87
Aanvraag nog in behandeling	1	0	1	0	0	0	6	8
Subsidie afgewezen	0	4	0	0	0	0	3	7
Subsidiegelden ontvangen	17	33	25	0	0	3	6	84
Geen aanvragen gedaan								
Aantal projecten	6	3	0	2	0	0	0	11
Aantal aanvragen	6	4	0	2	0	0	0	12