

# 213a onderzoek

Verstreckte subsidies

# Kerngegevens

Projectleider      Gabriela Kouters  
Afdeling            Control  
Datum                23 januari 2024

Opdrachtgever    College van B&W

# Inhoudsopgave

<b>Kerngegevens.....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1 Doel en vraagstellingen.....	5
1.2 Hoofd- en subvragen.....	5
1.3 Reikwijdte van onderzoek.....	6
<b>2 Analyse.....</b>	<b>7</b>
2.1 Beleid.....	7
2.2 Organisatie.....	11
2.3 Uitvoering.....	15
<b>3 Conclusies en aanbevelingen.....</b>	<b>20</b>
3.1 Conclusie.....	20

Bijlage 1 Geraadpleegd

20

# Samenvatting

Op grond van artikel 213a van de gemeentewet (GW) zijn colleges van gemeenten verplicht doelmatig- en doeltreffendheidsonderzoeken uit te voeren.

Op 15 november 2022 heeft het college het onderzoeksplan Verstrekte Subsidies besloten. De wens van het college is om meer te sturen op maatschappelijke effecten. Het doel van dit onderzoek is om te beoordelen of dat kan met hoe het huidige subsidieproces is ingericht. De hoofdvraag hierbij is: Hoe efficiënt is het subsidieproces ingericht en in hoeverre maakt hij het toetsen van de verstrekte subsidies op doeltreffendheid mogelijk? Door een analyse op de belangrijkste beleidsdocumenten, interne controle documenten, een steekproef van subsidies en het doen van interviews met subsidiebehandelaars is geprobeerd een antwoord te geven op de vraag.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de belangrijkste beleidsdocumenten voor het subsidieproces sturen op maatschappelijke effecten proberen mogelijk te maken. Het Beleidskader omschrijft de beleidsdoelen en de gewenste maatschappelijke effecten, de ASV verplicht de subsidiepartijen deze terug te laten komen in de subsidieaanvraag. De doelen en effecten zijn echter niet evalueerbaar of meetbaar gemaakt en daarom is het lastig voor de gemeente om te toetsen of ze dichterbij realisering komt en wat de bijdrage van verstrekte subsidies daaraan is. Daarnaast verstrekt de gemeente ook subsidies buiten het Beleidskader om, omdat ze niet alle beleidsterreinen dekt. Om onder andere deze reden zijn de kaders (die uit 2018 stammen) aan een update toe.

Uit de interviews blijkt dat de subsidiebehandelaren in Gooise Meren veel vrijheid ervaren in het uitvoeren van deze taak. Soms te veel: de taken en verantwoordelijkheden van de subsidiebehandelaren en de subsidiecoördinator zijn niet vastgelegd. Elke behandelaar vult zijn werkzaamheden (contact met subsidiepartij, beoordeling en besluit tot verstrekking en vaststelling) naar eigen goeddunken in. Dit kan leiden tot willekeur. Om deze schijn tegen te gaan zou je de subsidiebehandelaar de stappen van beoordeling (hoe is beoordeeld dat een subsidie de beste financieringsvorm is voor deze activiteiten en hoe is bewezen dat ze een bijdrage leveren aan beleidsdoelen?) in het dossier kunnen laten vastleggen.

De subsidiebehandeling wordt vastgelegd in het Zaaksysteem. De subsidiecoördinator heeft met een handleiding voor een deel van de subsidietrajecten een vorm van uniformiteit gecreëerd, maar dat geldt niet voor alle subsidieverstrekkingen. Om meer uniformiteit gemeentebreed te bewerkstelligen zou ervoor gekozen kunnen worden om een vorm van subsidiebureau op te richten, die vinger aan de pols houdt wat betreft het subsidieproces en subsidiebeleid.

De subsidieaanvragers dienen in navolging van de ASV via een aanvraagformulier hun aanvragen voor verstrekking en vaststelling in. In de ASV is opgenomen dat de subsidieaanvrager de link tussen de activiteiten en de gemeentelijke doelen/effecten moet maken, maar schrijft niet voor hoe ze dat moeten doen. Hierdoor verschillen de subsidieaanvragen in kwaliteit. De meeste

subsidieaanvragen behoeven om doelmatigheidsredenen geen vaststelling, waardoor het belangrijk is om bij de aanvraag al vast te stellen dat de voorgestelde activiteiten een bijdrage leveren aan het doel.

# 1 Inleiding

## 1.1 Doel en vraagstellingen

Het college is, op basis van artikel 213a Gemeentewet, verplicht om periodiek een onderzoek uit te (laten) voeren naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde beleid. Voor 2023 heeft het college gekozen om een onderzoek uit te laten voeren naar het proces omtrent door de gemeente verstrekte subsidies. Een aantal redenen zijn te geven waarom juist nu een onderzoek naar dit onderwerp relevant is.

Het college wil met het Coalitieakkoord 2022-2026 en de Begroting 2023 meer sturen op maatschappelijke effecten van de gemeente. Dit onderzoek moet inzicht geven of het behalen van maatschappelijke effecten via subsidies met het huidige proces ook goed te meten is. Om een volledig en juist beeld te ontwikkelen zal ook gekeken worden naar de bevindingen en aanbevelingen die voortkomen uit de interne controles van het proces subsidies van de afgelopen jaren. Daarnaast ziet de gemeente een toename in aantal en diversiteit aan subsidies in afgelopen jaren (o.a. door coronasubsidies en subsidies om gelden vanuit het rijk te verdelen voor specifieke doelen). Deze trend maakt het proces complexer dan voorheen. De Awb (Algemeen wet bestuursrecht) stelt in artikel 4.25 dat subsidies eens in de vijf jaar geëvalueerd dienen te worden op doeltreffendheid. Een dergelijke evaluatie lijkt vooralsnog niet plaats te vinden. Ten slotte stammen de huidige subsidieverordening en beleidskader uit 2018 en zal hiermee geëvalueerd worden of ze nog passen bij de ambities van het college.

Hier komt bij dat de organisatie per 2022 gebruik maakt van een nieuw zaakstelsel. Vanuit de afdeling M&O bestaat de wens om het subsidieproces in het zaakstelsel te herzien. Eventuele aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen meegenomen worden bij de herinrichting van het proces in het zaakstelsel.

## 1.2 Hoofd- en subvragen

In dit onderzoek wordt het proces van subsidieverstrekking en vaststelling tegen het licht gehouden.

De doelstelling is inzicht verkrijgen in de efficiëntie van het huidige subsidieproces en de mate waarin het de effectiviteit van verstrekte subsidies toetst en indien nodig aanbevelingen te formuleren ten behoeve van het proces.

Hoofdvraag: Hoe efficiënt is het subsidieproces ingericht en in hoeverre maakt hij het toetsen van de verstrekte subsidies op doeltreffendheid mogelijk?

In het onderzoek benaderen we de hoofvraag vanuit drie invalshoeken. Hieromtrent zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

#### **Beleid**

1. Is het sturen op effecten door subsidiebehandelaren mogelijk gemaakt in de kaders die ten behoeve van het subsidieproces zijn opgesteld?
2. Zijn de kaderdocumenten actueel en wordt het beleid indien nodig bijgesteld?

#### **Organisatie**

1. Zijn de medewerkers voorzien van kaders/documenten/kennis om te kunnen toetsen of de vooraf gestelde maatschappelijke doelen zijn behaald?
2. Is het subsidieproces in het Zaaksysteem toegankelijk en afdoende administratief vastgelegd?

#### **Uitvoering**

1. Wordt bij het verstrekken van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?
2. Wordt bij het vaststellen van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?

### **1.3 Reikwijdte van onderzoek**

De doelstelling is inzicht verkrijgen in de efficiëntie van het huidige subsidieproces en de mate waarin het de effectiviteit van verstrekte subsidies toetst en indien nodig aanbevelingen te formuleren ten behoeve van het proces.

Dit onderzoek richt zich op kalenderjaar 2022, waarin vaststellingen over 2021 en de aanvragen voor 2023 behandeld zijn. De focus ligt op de subsidies die via de Algemene Subsidieverordening 2018 (in vervolg aangeduid als ASV ) verstrekt zijn. Het onderzoek beperkt zich tot het proces van verstrekking en is niet een effectmeting van de gesubsidieerde activiteiten zelf. Met het voeren van gesprekken met de subsidiebehandelaren, het analyseren van de kader- en subsidiedocumenten, het kennismaken van de verbijzonderde interne controle en een onderzoek naar het gebruik van het systeem, verwachten we antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en aanbevelingen te kunnen doen

# 2 Analyse

Dit hoofdstuk beschrijft de analyse die gedaan is om tot antwoorden op de subvragen te komen en de bevindingen die daaruit voorkomen. Deze bevindingen hebben betrekking op het subsidiebeleid (2.1), de organisatie (2.2) en de uitvoering van het beleid (2.3) anderzijds.

## 2.1 Beleid

Volgens artikel 4.23 van het Awb kan een bestuursorgaan alleen subsidie verstrekken indien ze in een wettelijk voorschrift vastlegt voor welke activiteiten ze subsidie wil verstrekken. De raad heeft in die hoedanigheid in 2018 het Beleidskader financiering en de Algemene Subsidieverordening vastgesteld en daarmee zijn dit de belangrijkste beleidsdocumenten voor het subsidieproces. Het doel was een eenduidig kader te vormen die meerdere jaren (over collegeperiodes heen) mee zou gaan. Beide documenten zullen in dit hoofdstuk worden besproken. Hieronder worden de volgende deelvragen behandeld:

- Is het sturen op effecten door subsidiebehandelaren mogelijk gemaakt in de kaders die ten behoeve van het subsidieproces zijn opgesteld??
- Zijn de kaderdocumenten actueel en wordt het beleid zo nodig bijgesteld?

### 2.1.1 Beleidskader

Onder het kaderdocument verstaan we in relatie tot het proces verstrekte subsidies het Beleidskader financiering (verder: Beleidskader). Het Beleidskader is de visie van de gemeente op wat ze wil realiseren voor de samenleving. Het kenmerkt zich door zijn flexibiliteit. Het is bedoeld om kaders te scheppen voor de 'wat'-vraag bij financiering. In het Beleidskader zijn alle financieringsvormen beschreven die de gemeente kan gebruiken. Eén van de genoemde financieringsvormen is het verlenen van subsidie. Sinds de vaststelling in 2018 is het document niet meer gewijzigd.

#### *Inhoud*

Het Beleidskader is onderverdeeld in twee beleidsterreinen te weten A) Zorg en welzijn en Kunst en B) Cultuur en toerisme. Dit in tegenstelling tot de ASV18 waarin ook de beleidsterreinen 'ruimtelijke ordening' en 'verkeer en waterstaat' noemt<sup>1</sup>. Het is onduidelijk welk document prevaleert. Dit roept de vraag op of de gemeente subsidies kan verstrekken op een thema's dat niet in het Beleidskader wordt genoemd?

Op de website van de gemeente verwijst ze nadrukkelijk naar het Beleidskader als naslagdocument voor de subsidieaanvragers. Dit suggereert dat subsidieverstrekingen op andere terreinen niet mogelijk is. Wel heeft de gemeente de afgelopen jaren subsidies verstrekt buiten het Beleidskader om. Dit houdt in dat in de subsidiebeschikking niet gerefereerd is naar het Beleidskader als

---

<sup>1</sup> ASV18, 1.

toetsingsdocument. Soms omdat de subsidie verstrekt is op basis van een convenant zoals bijvoorbeeld met WattNu (duurzaamheid, een beleidsterrein dat niet genoemd is in het Beleidskader of de ASV). Dat geldt ook bij de subsidies voor de verschillende Buurtplatforms. Dit scheidt onduidelijkheid voor organisaties die een subsidieaanvraag zouden willen indienen: de gemeente zegt met zijn kaders op de aanvraagpagina immers alleen subsidies te verstrekken voor activiteiten op de genoemde beleidsterreinen. Het zou de schijn kunnen opwekken dat de gemeente voor sommige organisaties een uitzondering maakt.

### *Doelen en effecten*

Het Beleidskader beschrijft in het hoofdstuk Inhoudelijk Kader een visie, waaruit gewenste maatschappelijke effecten en beleidsdoelen gedestilleerd zijn. Hij biedt de mogelijkheid om de doelstelling te categoriseren naar prioriteit. Het is niet duidelijk wanneer de subsidiebehandelaar deze tool dient toe te passen.

De beleidsdoelen en effecten zijn hoog-over en in 'open einde'-vorm omschreven en sluiten min of meer (net anders verwoord) aan op doelstellingen die de colleges sinds de fusie in het CUP geformuleerd hebben. Het betreft echter alleen de collegedoelen op de genoemde beleidsterreinen. Onder de beleidsdoelen is nog een opsomming te vinden van enerzijds gewenste resultaten en anderzijds voorbeelden van activiteiten die de gemeente zou kunnen financieren. De maatschappelijke effecten en beleidsdoelen zijn niet evalueerbaar gemaakt. Evalueerbaar wil zeggen dat het beleidsdoel een tijdsbepaling heeft wanneer hij gerealiseerd moet zijn, dat hij meetbaar gemaakt is (bijvoorbeeld door indicatoren te benoemen) en dat hij concreet verwoord is.<sup>2</sup>

Het is de bedoeling dat subsidieaanvragers op de beleidsdoelen inschrijven. Uit de analyse op subsidiedossiers blijkt dat de beleidsdoelen uit het Beleidskader inderdaad expliciet benoemd worden in de aanvraagformulieren die de subsidieaanvragers indienen.

### *Metten*

Het Beleidskader stelt als uitgangspunt dat de gemeente alleen activiteiten wenst te financieren die een 'duidelijke' bijdragen leveren aan het bereiken van een gewenste maatschappelijke doelen en effecten.<sup>3</sup> Hoe de beoordelaar die tot financiering besluit zich daarvan moet verzekeren, is niet in dit document genoemd. Het kader biedt hieromtrent geen praktische handvatten voor de beoordelaar om deze toets uit te voeren. Een aantal geïnterviewde subsidiebeoordelaars gaven aan dat ze soms inderdaad worstelen met toetsen.

De beleidsdoelen die onder de beleidsterreinen genoemd zijn, zijn niet SMART-geformuleerd en zijn daarmee op basis van dit document niet goed te meten. Sommige subsidiebehandelaars ervaren dit als prettig: er is voldoende ruimte om aanvragers maatwerk te bieden en nieuwe initiatieven krijgen de kans om zich te presenteren. Verdere concretisering kan in het subsidieproces plaatsvinden. Op deze manier is eigenlijk altijd wel een beleidsdoel te vinden die bij een aanvraag past en lijkt het Beleidskader dekkend voor de meeste uitgaande subsidies. Zo is bijvoorbeeld in 2022 subsidie verstrekt voor het opleiden van coaches op gebied van duurzaamheid, zonder dat het kader daar specifieke doelstellingen voor heeft (verstrekt onder doelstelling 'Het ondersteunen van vrijwilligerswerk en

---

<sup>2</sup> VNG handreiking sturing op maatschappelijke effecten 2023, 6.

<sup>3</sup> Beleidskader, 2.

bewonersinitiatieven in de wijk'). Daar tegenover legt het de weg open voor willekeur: Zo kan de ene behandelaar besluiten de subsidieaanvraag wel te honoreren en een ander niet.

## 2.1.2 ASV

In de ASV is aangegeven welke gegevens de gemeente van de subsidieaanvrager wenst te ontvangen om te beoordelen of ze tot een verstrekking over wil gaan. Ook noemt ze termijnen waarbinnen aanvragen en beoordeling plaatsvinden. Het document is sinds de vaststelling in 2018 niet meer gewijzigd.

### *Aanvragen*

In de ASV zijn voorwaarden opgenomen om het sturen op maatschappelijke effecten mogelijk te maken. Zo beschrijft artikel 9 van de verordening op welke gronden het college een subsidie zou kunnen weigeren. Daar is expliciet genoemd dat het college niet tot verstrekking over zal gaan indien ze oordeelt dat de subsidie naar verwachting 'niet of onvoldoende zal worden besteed aan het doel waarvoor de subsidie beschikbaar wordt gesteld'. Hier komen doelmatigheids- en doeltreffendheidswens in één punt samen..

De regels van de ASV verplichten de subsidieaanvragers om hun aanvragen passend te maken bij (één van) de doelstellingen van de gemeente, dus waar zij denken dat de activiteiten helpen bij het behalen van de gemeentelijke doelen. Er wordt niet gevraagd hoe ze dit meten of kunnen bewijzen. De verordening zelf stelt geen verdere eisen aan de inhoud van de documenten en daarmee verschillen de subsidieaanvragen in kwaliteit. Uit doelmatigheidsoverwegingen is het aanleveren van tussentijdse verantwoording niet verplicht; alleen indien het college deze nodig acht, zal deze uitgevraagd worden. Subsidiepartijen dienen wel zelf een melding te maken wanneer blijkt dat ze de verplichtingen uit de beschikking niet kunnen nakomen.

Uit de steekproef blijkt dat de subsidies vrijwel altijd voor 1 jaar afgegeven zijn. Maatschappelijke effecten zijn echter vaak niet binnen een jaar bereikt. De ASV noemt 'meerjarige subsidieverstrekingen' in zijn definitielijst. Echter, net als in het Beleidskader, is het niet toegelicht in welke gevallen het college dit type subsidie zal verstrekken. Het is aannemelijk dat de meerjarige subsidies uit de gedachte van lastenverlichting komt, dat de instelling niet elk jaar opnieuw dezelfde informatie hoeft aan te leveren.

### *Vaststellingen*

Sinds 2018 verplicht de verordening alleen bij subsidies boven de €25.000 een aanvraag tot vaststelling (voorheen €7.500). Het college stelt de subsidies onder dit bedrag veelal direct of ambtshalve vast. Dit betekent dat de gemeente de prestaties van deze verstrekte subsidies niet controleert. In 2022 betrof dit ongeveer 70% van de subsidieaanvragen die uiteindelijk ruwweg 8% van het totale subsidiebedrag opmaakten. Een wijziging die een enorme doelmatigheidsslag in het proces heeft geslagen voor de behandelende ambtenaren en de subsidiepartijen. Volgens het Beleidskader trekt de gemeente jaarlijks een steekproef n op de subsidies onder de €25.000 om enkele prestatieleveringen te controleren ('of de subsidies zijn besteed aan de doelen waarvoor zij zijn verstrekt').<sup>4</sup>, Uit de interviews blijkt dat dit niet gebeurt. Alleen op verzoek van de portefeuillehouder of als er signalen zijn die controle nodig achten, zal de afdeling deze uitvoeren. Dit betekent

---

4

dat op de meeste verstrekte subsidies geen evaluatie plaatsvindt en het college niet kan toetsen of de bijdrage aan de doelstellingen daadwerkelijk gerealiseerd is.

Volgens de ASV zijn de subsidiepartijen bij de vaststellingsaanvraag verplicht om een inhoudelijk verslag aan te leveren waaruit blijkt dat 'de activiteiten waarvoor subsidie is verleend zijn verricht en de overeengekomen prestaties zijn geleverd'.<sup>5</sup> Uit de interne controle van Team Control blijkt dat een dergelijk verslag altijd in het dossier zit. De subsidie wordt dan vastgesteld op bewijs dat de overeengekomen activiteit uitgevoerd is. Sommige geïnterviewden zeggen dat dit voldoende is om te stellen dat de activiteit een bijdrage heeft geleverd aan het maatschappelijke effect. Anderen zijn hier onzeker over, maar weten niet goed hoe de vaststelling anders te benaderen.

### *Conclusie*

Voor de subsidiebehandelaren werkt het Beleidskader (2018) over het algemeen als een raamwerk die hoog over richting geeft en daarmee voldoende ruimte biedt om maatwerk vorm te geven. Het document stelt duidelijke bijdragen aan doelen en effecten te willen financieren. In het Beleidskader zijn een aantal doelen en effecten opgenomen waaraan de gemeente bereid is subsidie te verlenen. Deze zijn niet SMART-omschreven, waardoor het achteraf moeilijk zal zijn voor de gemeente om te toetsen of deze behaald zijn. .

In sommige gevallen is het Beleidskader niet ruim genoeg en verstrekken subsidiebehandelaren subsidies buiten het kader om, bijvoorbeeld op beleidsterreinen die niet in het kader zijn genoemd. Dat werkt verwarrend en het is niet transparant voor subsidieaanvragers. Dit document bevat wel de opdracht, maar biedt geen houvast om maatschappelijke effecten te meten.

De ASV is een document dat gericht is op het efficiënt en eenduidig verstrekken en vaststellen van subsidies. Ze stuurt de subsidiepartijen om de aanvraag te laten aansluiten op de doelen en effecten die de gemeente gesteld heeft. De gemeente laat het aan de aanvrager over om de link met de beleidsdoelen en effecten te maken. Ze stelt in de verordening geen specifieke eisen aan hoe de aanbieder dit moet doen. Om de reden dat de meeste subsidies geen vaststellingsproces hoeven te doorlopen, is het des te belangrijker zijn dat aan de voorkant is bewezen dat de activiteiten een bijdragen leveren aan de in het Beleidskader gestelde doelen en effecten. Aangezien de subsidiepartijen een subsidie vragen voor een eigen activiteit ten dienste van eigen doelstellingen, 'zoeken' ze daar veelal een gemeentelijke beleidsdoel bij. Of de activiteiten een zichtbare bijdrage leveren aan de maatschappelijke effecten blijft daarmee in het midden.

Net als het Beleidskader is de ASV sinds 2018 niet geëvalueerd of geüpdatet geweest. Het wettelijk voorschrift om eens in de 5 jaar subsidies te evalueren is ook in geen van deze documenten opgenomen.

## **2.2 Organisatie**

---

5

Naast het geformuleerde beleid is een andere pijler binnen het subsidieproces de organisatie. Hieronder gaan we in op de volgende deelvragen:

- Zijn de medewerkers voldoende uitgerust met kennis en ondersteuning om te kunnen sturen op maatschappelijke effecten?;
- Is het subsidieproces in het Zaaksysteem toegankelijk en afdoende administratief vastgelegd?

## **2.2.1 Behandelaars**

### *Inrichting proces*

De behandeling van subsidieaanvragen is in Gooise Meren belegd bij ongeveer een twintigtal medewerkers verspreid over meerdere teams. Het merendeel van de behandelaars is van

de beleidsafdeling M&O (drie categorieën: Sociaal Domein, STERC<sup>6</sup> en overige<sup>7</sup>). De teamleden voeren deze taak uit naast andere werkzaamheden.

De individuele medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het juist doorlopen van het subsidieproces. Wel heeft één van de subsidiebehandelaars van M&O naast deze rol ook (informeel) de rol van coördinator. Volgens de subsidiecoördinator werd de omvang van het subsidieproces binnen Gooise Meren als te klein geacht om een zogenaamd centraal subsidiebureau in te stellen. De rol van coördinator beperkt zich echter alleen tot de subsidies die via het Beleidskader gaan (grotendeels die van het beleid Sociaal Domein/Zorg en Welzijn en team STERC). In deze hoedanigheid houdt de medewerker zich bezig met de inrichting en kwaliteitsverbetering van het subsidieproces. De coördinator heeft door de jaren heen voor deze subsidies steeds meer een herinneringsfunctie op zich genomen, vooral met betrekking tot de planning & control momenten. De behandelaars lopen het proces voor de overige subsidies lopen zelfstandig door.

### *Administratieve organisatie*

Op dit moment bestaat er geen formeel document waar de rollen, verantwoordelijkheden en taken van de functionarissen die verbonden zijn aan het subsidieproces in vastgelegd zijn. Tevens is er geen inwerkprogramma beschikbaar voor nieuwe medewerkers. Als een werknemer voor het eerst een subsidie moet behandelen, neemt de subsidiecoördinator en/of een collega de medewerker aan de hand mee in de stappen van het zaaksysteem.

Het is onvoldoende inzichtelijk hoeveel subsidies de gemeente op jaarbasis verstrekt. Er bestaat geen standaard rapportage om deze gegevens te genereren. De subsidie coördinator houdt een overzicht (handmatig) bij voor de 'Beleidskader'-subsidies. Het is mogelijk om gegevens uit het zaaksysteem te draaien, maar de kwaliteit van de rapportage is nog onvoldoende betrouwbaar.

## **2.2.2 Zaaksysteem**

De subsidieaanvraag van de instelling wordt door de behandelde ambtenaren vooral als resultaat gezien van de inhoudelijke gesprekken die zij eerder met de

---

<sup>6</sup> STERC: Sport, toerisme, economie, recreatie en cultuur

<sup>7</sup> Duurzaamheid, verkeer etc.

partij gevoerd hebben. Het subsidieproces is daarmee onder te verdelen in twee delen: het accounthouderschap en het doorlopen van het proces zaaksysteem (ter verstrekking of vaststelling). De zwaarte van het accounthouderschap is afhankelijk van de subsidiegrootte. Er is altijd contact met de subsidieaanvrager voordat deze de aanvraag indient. De beleidsmedewerker bepaald individueel op welke wijze zij het accounthouderschap invult, hier zijn geen regels over vastgelegd. De geïnterviewden die grote subsidieaanvragen behandelen gaven aan dat zij dit een uitdagend vraagstuk vinden.

### *Subsidieproces*

Het proces in het zaaksysteem bestaat uit een aantal stappen, die als een workflow ingericht zijn. Het faciliteert de behandelaar met onder andere checklists dat de dossiers conform de ASV volledig gevuld zijn. Bij subsidies boven de €100.000 dient een tweede persoon te bevestigen dat het dossier compleet is. Uit interviews blijkt dat sommige subsidiebeoordelaars het deel in het zaaksysteem als een administratieve rompslomp ervaren, maar over het algemeen is er wel begrip voor de noodzaak vast te leggen om de rechtmatigheid van de verstrekking te borgen. Dit is belangrijk, omdat het zaaksysteem de centrale plek waar de gemeente de relevante informatie volgens de regels van de Archiefwet bewaart. Uit de steekproeven op subsidieverstrekkingen en de interne controledocumenten blijkt dat de subsidiebeoordelaars altijd gebruik maken van het Zaaksysteem.

### *Handleiding*

De coördinator heeft een handleiding opgesteld voor de technische behandeling van aanvragen voor de jaarlijkse subsidie en vaststellingen in het zaaksysteem die via het Beleidskader lopen. Dit is geboren uit de behoefte van de collega's die niet met enige regelmaat het subsidieproces doorlopen of in het zaaksysteem werken. De coördinator regisseert zo enigszins de uniformiteit van het proces aan de voorkant. Voor het grootste deel van de subsidies bestaat dus een eenduidig proces. De instructie laat zien hoe een dergelijke subsidie moet worden vastgelegd in het zaaksysteem en gaat niet in op de inhoudelijke subsidiebeoordeling.

### *Inhoudelijke beoordeling*

De beoordeling van de aanvragen is veelal een subjectieve aangelegenheid. De ambtenaar kan naar eigen inzicht meer of minder informatie vragen van de subsidiepartij en kan zelf beslissen of een advies van een expert (zoals Financiën of Inkoop) nodig is. In Gooise Meren wijzen we de behandeling van een subsidieaanvraag toe aan de beleidsadviseur wiens beleidsterrein het beste erbij past. Het is niet gebruikelijk dat behandelaars met elkaar meekijken in dit proces. De subsidieverstrekkingen zijn daarom vaak onderhevig aan de inzicht van één persoon en diens eigen afwegingen en werkmethode. Hoe die afwegingen zijn gemaakt, is niet verplicht om aan het zaaksysteem toe te voegen. Uit de zaak is niet expliciet terug te halen hoe de subsidiebehandelaar tot zijn beoordeling is gekomen, welke vragen hij zichzelf stelt om tot een conclusie te komen. Ook is het niet verplicht om correspondentie tussen de subsidiepartij en de gemeente aan het dossier toe te voegen. Het besluit tot verlenen impliceert dat de aanvraag van de subsidiepartij voldoende was en dat de gemeente meegaat in het voorstel dat is geschetst. Op deze manier is het soms lastig om het beoordelingsproces van de behandelaar te reconstrueren.

De werkinstructie van de coördinator raadt aan om bij subsidies met betrekking tot Zorg en Welzijn een financiële check door de financieel adviseur Sociaal Domein te laten uitvoeren. Dit verzoek kan de behandelaar via het zaakstelsel doen, zodat de check aan het dossier toegevoegd wordt. De stap is niet verplicht en het is niet vastgelegd wat de financieel adviseur in de aanvraag behoort te beoordelen. Uit de steekproef blijkt dat financiële analyses niet terug te vinden zijn in het dossier. Er kan derhalve niet worden beoordeeld of de controle uit wordt gevoerd.

### **2.2.3 Mandaatbesluiten**

In navolging van de Gemeentewet neemt het college van B&W alle besluiten tot toekenning en vaststelling van subsidies. Het besluitvormingsproces loopt men door in het zaakstelsel. Het college heeft deze besluiten onder 100.000 euro gemandateerd via de mandatenlijst uit 2020 aan portefeuillehouders, managers M&O en de behandelaar zelf.

Boven de 100.000 euro stelt het college de subsidie vast. Uit doelmatigheidsoverwegingen heeft de subsidie coördinator voorgesteld om verzamelbesluiten te faciliteren voor de 'Beleidskadersubsidies'. Hierbij neemt ook in dit deel van het proces de subsidiecoördinator de afdeling een deel van de administratieve werkzaamheden, die via het zaakstelsel loopt, uit handen. Voor alle overige subsidies dienen de behandelaren zelf een bestuurlijk besluitvormingsproces te starten.

Besluiten ter verlening en vaststelling van subsidies tussen de €25.000-€100.000 zijn gemandateerd aan de portefeuillehouder.

Vervolgens zijn de managers M&O gemandateerd om te besluiten op subsidies tot de 25.000 euro. Om de doelmatigheid van dit onderdeel van het proces te bevorderen, zijn deze mandaten nog eens ondergemandateerd aan de behandelend ambtenaar. Het grootste gedeelte van de subsidies verstrekken de beleidsmedewerkers dus zelf, dat scheelt veel werk voor ze. Een mandaatbesluit geregistreerd in het zaakstelsel en benoemd in de beschikking is noodzakelijk en wil volgens de bevindingen van de interne controles nog wel eens ontbreken. Een andere bevinding: het verdagen van de behandeltermijn bij het toekennen is wel ondergemandateerd aan de behandelaar, het verdagen van de vaststelling weer niet, een onnodig verschil.

#### *Conclusie*

Het behandelen van subsidies ligt voor het grootste gedeelte bij de beleidsafdeling M&O, maar ook andere afdelingen kunnen subsidies verstrekken. De ambtenaren kunnen het accounthouderschap naar eigen inzicht invullen. De rollen en verantwoordelijkheden binnen het subsidieproces zijn niet formeel vastgelegd en de meeste subsidies worden door één ambtenaar van begin tot eind behandeld en ook besloten. Hiermee bestaat er een risico voor de juistheid en volledigheid van de subsidieverstrekkingen en -vaststellingen, maar ook willekeur. Met een stappenplan faciliteert het zaakstelsel de beoordeling van subsidieaanvragen en vaststellingen. De coördinator verzorgt voor een deel van de subsidies dat dit tijdig gebeurt. De mandatenregeling/mandateisen zijn onvoldoende bekend bij de

behandelaren en is daarnaast aan een update toe om hem beter te laten passen bij de huidige werkwijze.

## **2.3 Uitvoering**

De kaders liggen er, de organisatie is opgebouwd en ingericht, maar kunnen we nu toetsen in hoeverre de subsidies hun doel treffen? In dit hoofdstuk proberen we antwoord te geven op de vraag in hoeverre Gooise Meren bij het verlenen van subsidies stuurt op maatschappelijke effecten en of bij het vaststellen dit ook beoordeeld wordt.

- Wordt bij het verstrekken van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?
- Wordt bij het vaststellen van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?

## 2.3.1 Aanvraagproces

### *Melding*

Een instelling die een subsidie aan wil vragen kan dat niet zomaar uit zichzelf doen. Het aanvraagformulier is niet van de website af te halen, de gemeente stuurt een link naar het zaaksysteem waar de subsidiepartij deze in moet vullen. Alleen de subsidiecoördinator kan dit doen. Op deze manier houdt de gemeente aan de voorkant regie over het binnenkomen van subsidies. Voor de aanvraag moet dus eerst contact zijn met de gemeente. Met de meeste organisaties, die zowel op de jaarlijkse als eenmalige subsidies inschrijven, is doorlopend contact en anticipeert de gemeente al op de komende subsidieaanvraag.

Een aantal regels in het aanvraagformulier zijn verplicht om in te vullen, zoals de geplande activiteiten, de verwachte resultaten, het beleidsdoel en het maatschappelijke effect waar de activiteiten aan bijdragen. Het is logisch gemaakt dat subsidiepartijen de doelen en effecten uit het Beleidskader haalt. De website refereert op de pagina van jaarlijkse en eenmalige subsidies naar het Beleidskader en de ASV en niet naar andere achterliggende beleidsnota's. Dit is behapbaar voor de aanvrager. In de steekproef zien we dat de onderbouwing van het aanvraagformulier de gemeentelijke beleidsdoelen en maatschappelijke effecten meer op de achtergrond raken. De subsidieaanvrager onderbouwt vooral de eigen gestelde doelen en resultaten. Deze liggen vaak in lijn met die van de gemeente, maar de link tussen de twee is dan niet expliciet gelegd.

Partijen met subsidies boven de 100.000 euro schrijven veelal uitgebreide werkplannen als onderbouwing en een enkele keer stellen ze zelf indicatoren op, om achteraf te kunnen evalueren of hun inspanningen tot de voor hen gewenste uitwerking heeft geleid.

### *Behandeling*

Zodra de instelling het aanvraagformulier digitaal indient, is de aanvraag geregistreerd in het zaaksysteem. De subsidiecoördinator wijst de aanvraag dan toe aan de juiste beleidsmedewerker voor behandeling. Dit geldt alleen voor de aanvragen die de subsidieaanvragers via het webformulier indienen. De subsidies die bijvoorbeeld de gemeente op basis van een convenant verstrekken, gaan niet via het aanvraagformulier. Daar heeft de coördinator ook geen zicht op.

De behandelaar toetst de aanvraag aan het Beleidskader en de ASV, al is de inhoudelijke beoordeling niet vastgelegd in het dossier. Zo is het niet zichtbaar dat de ambtenaar aan de voorkant afweegt of subsidie het type financiering is wat bij de aanvraag past, zoals je uit het Beleidskader zou verwachten. Ook wordt niet in het dossier vastgelegd naar welke specifieke zaken in de aangeleverde documenten is gekeken om tot het besluit tot verstrekking te komen. Soms ligt het voor de hand: de verplichte aanlevering van begroting van de activiteiten toont aan of het gevraagde subsidiebedrag aannemelijk is. Maar hoe de beoordelaar heeft getoetst dat de activiteiten een bijdrage gaan leveren aan gewenste maatschappelijke effecten is minder helder. Zoals hierboven beschreven legt de subsidiepartij meestal niet een zichtbare link tussen de activiteit en de gemeentelijke maatschappelijke effecten, maar de subsidiebehandelaar ook niet. Een positief besluit impliceert dat de onderbouwing van de aanvrager hierop voldoende wordt geacht. Hierbij moet gezegd worden dat de beleidsadviseurs door het jaar heen contact hebben met de subsidiepartijen en ze vaak al zaken afstemmen vóór de

indiening van de subsidieaanvraag. Het is niet gebruikelijk om notulen of verslagen van deze overleggen aan het dossier toe te voegen. Het subsidieproces en -dossier in het zaakstelsel staat daarmee niet helemaal op zichzelf.

### *Toekennen*

Uiteindelijk informeert de gemeente via een beschikking over het besluit op de aanvraag. Het sjabloon dat de subsidiebehandelaren hiervoor gebruiken is in de loop der jaren geoptimaliseerd met als gevolg dat de verleningsbeschikkingen er eenduidig uit zien. Sinds de aanvraag in 2022 is het kopje 'prestatieafspraken' een standaard alinea in de beschikking. Uit interviews met de medewerkers blijkt dat deze alinea toegevoegd is vanwege de collegewens om meer op subsidies te kunnen sturen en daarom de afspraken meer helder op te schrijven. Hieronder zijn de (uit het Beleidskader gekozen) beleidsdoelen, de resultaten, de gewenste effecten en de activiteiten die in het aanvraagformulier benoemd zijn, overgenomen. De steekproef laat zien dat in de beschikkingen niet expliciet is benoemd hoe de activiteiten een bijdrage leveren aan het behalen van de maatschappelijke effecten of hoe dit aangetoond kan of zal worden. De afspraken niet SMART of meetbaar zijn gemaakt. In de interviews geven een aantal ambtenaren aan hiermee te worstelen: wat zijn KPI's die echt iets kunnen zeggen over het doel? Gaan we verplichten subsidiepartijen na elke activiteit enquêtes uit te zetten? De geïnterviewden waarschuwen ervoor om de instellingen niet onnodig werk op te leggen en de balans tussen aanvraagbedrag en administratieve last in de gaten te houden.

## **2.3.2 Vaststellingsproces**

Zoals eerder gesteld dient de subsidieontvanger alleen een vaststellingsaanvraag in te dienen als de gemeente een subsidie (of subsidies opgeteld) boven de € 25.000 heeft verstrekt. De coördinator stuurt hiervoor per e-mail een herinnering uit naar de instellingen. Ook het verzoek om vaststelling gebeurt via een digitaal formulier. Deze is minder uitgebreid dan het formulier van de subsidieaanvraag. De subsidiepartij is vrij in het schrijven van zijn toelichting op de vereiste documenten.

### *Beoordeling*

De ASV schrijft een aantal verplichte documenten voor die de aanvraag tot vaststelling zou moeten bevatten. Aan de hand van deze stukken kan de beoordelend ambtenaar toetsen of de activiteit daadwerkelijk uitgevoerd is, in welke hoedanigheid en of de kosten inderdaad de gemeentelijke bijdrage rechtvaardigen. Net als bij de subsidieaanvraag is in het vaststellingproces niet vastgelegd welke specifieke gegevens de medewerker moet onderzoeken om zich te verzekeren van deze informatie. De subsidiebehandelaar doet dit naar eigen inzicht en zijn of haar analyse is niet vastgelegd in het digitale dossier. Zij kunnen naar eigen inzicht ook meer of minder onderbouwing opvragen. Zo verschilt het ook per behandelend behandelaar of de doelmatigheid van het gebruikte geld getoetst wordt.

De vaststellingbeschikking is bondig, en noemt alleen dat er geen redenen zijn voor opmerkingen, dat de bijdrage besteed is aan de aangemelde activiteiten en dat het beschikte bedrag nodig is geweest. De prestatieafspraken worden niet herhaald,

alleen aangegeven dat de instelling aan de voorwaarden van de verleningsbeschikking voldaan heeft. Indien uit de stukken blijkt dat activiteiten niet hebben plaatsgevonden, dan is ook een besluit voor terugvordering of een voorstel voor verrekening in de beschikking te lezen. Meestal is dit al eerder door de gesubsidieerde instelling gemeld in de gesprekken die de beleidsadviseur door het jaar heen met ze voert.

Het is niet uit de beschikking of het vaststellingsdossier op te maken hoe de medewerker vastgesteld heeft dat de subsidie een bijdrage heeft geleverd aan de beleidsdoelen of maatschappelijke effecten. Ook in het verdere vaststellingsdossier komt dit niet naar voren. Dit is niet alleen lastig omdat er geen meetbare doelen aan de voorkant zijn opgenomen. Het is namelijk ook zo dat maatschappelijke effecten uit het Beleidskader niet in één jaar zijn te behalen, terwijl de subsidie vaak wel voor één jaar verstrekt is. Veel instellingen schrijven zich het volgende jaar opnieuw in om opnieuw dezelfde doelstellingen van het Beleidskader te bereiken. Ook al spreekt het Beleidskader de ambitie uit bij uitgangspunt meerjarige financieringen aan te gaan, geeft het college slechte in enkele gevallen een meerjarige subsidie af.

Dat de vaststellingsdossiers in het zaakstelsel weinig informatie bevatten betekent niet dat de behandelaar lichtvaardig denkt over de vaststelling: uit onderzoek blijkt dat vaststellingen van de allergrootste subsidies vaak uitstel nodig hebben, juist omdat dit zo ingewikkeld en tijdrovend is.

Ten slotte zeggen de geïnterviewden dat de resultaten niet altijd behaald hoeven te worden als de inspanning wel voldoende is geweest. Zo hebben bijvoorbeeld sommige activiteiten door de Covid-pandemie plots niet plaatsgevonden, terwijl de activiteiten al wel georganiseerd waren. De gemeente heeft ervoor gekozen niet al deze subsidies terug te vorderen. Een subsidie is iets fundamenteel anders dan inkoop, waar via een contract de prestatieplicht geregeld is. Echter, dat je een instelling niet kan afrekenen op haar prestatie, betekent niet dat er niet gestuurd kan worden.

### *Conclusie*

Om de regie over het binnenkomen van subsidies bij zichzelf te houden kan de subsidiepartij alleen na contact met de gemeente een aanvraag indienen. Het ASV schrijft een aantal verplichtingen voor waar de aanvraag aan moet voldoen en het aanvraagformulier ondersteunt dit proces voor de subsidiepartij. De subsidiepartijen behoren voor het aanvraagformulier beleidsdoelen en maatschappelijke effecten uit het Beleidskader te halen. In de onderbouwing van het formulier mist echter vaak een expliciet verband tussen de subsidieactiviteiten en de maatschappelijke effecten die de gemeente wenst te behalen. Het is niet gebruikelijk dat de subsidiebehandelaar zijn inhoudelijke toets aan het dossier toevoegt, dus ook vanuit de gemeente wordt het verband niet expliciet gemaakt.

Om de reden dat in de aanvraag geen andere meetbare resultaten dan de uitvoer van de activiteiten opgenomen is, kan de behandelaar bij de aanvraag tot vaststelling ook alleen de uitvoering van activiteiten beoordelen. Of de activiteiten een bijdrage hebben geleverd aan de gestelde maatschappelijke effecten is niet vast te stellen.



# 3 Conclusies en aanbevelingen

## 3.1 Conclusie

Op basis van de bevindingen zijn hieronder de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weergegeven.

### Beleid

*Is het sturen op effecten door subsidiebehandelaren mogelijk gemaakt in de kaders die ten behoeve van het subsidieproces zijn opgesteld?*

De belangrijkste kaderdocumenten in het subsidieproces zijn het Beleidskader Financiering en de Algemene Subsidieverordening. In dit onderzoek komt naar voren dat het Beleidskader voor de subsidiebehandelaren een goed richtingsdocument is dat voldoende ruimte laat om maatwerk te bieden. Het Beleidskader stelt duidelijke bijdragen aan doelen en effecten te willen financieren. De opgenomen beleidsdoelen en maatschappelijke effecten zijn niet evalueerbaar gemaakt en daarmee geeft het kader geen houvast voor de subsidiebehandelaren om achteraf te toetsen of activiteiten hierop een impact hebben gehad. De ASV regelt hoe de gemeente de subsidies verstrekt en bevat een aantal verplichtingen waar subsidieaanvragen (en aanvragen tot vaststellingen) aan moeten voldoen. Deze verplichtingen sturen erop dat de subsidiepartij de aanvraag laat aansluiten aan de gemeentelijke doelen en effecten. Gezien de gemeente niet specifiek vraagt de bijdrage van de gesubsidieerde activiteiten te bewijzen, is het nu niet goed mogelijk om te toetsen of de subsidie bijdraagt aan het behalen van maatschappelijke effecten.

*Zijn de kaderdocumenten actueel en wordt het beleid indien nodig bijgesteld?*

Het Beleidskader is in 2018 in het leven geroepen. Uit het onderzoek blijkt dat de gestelde beleidsdoelen en effecten grotendeels overeenkomen met de collegedoelen die in opeenvolgende CUPs gesteld zijn voor wat de beleidsterreinen Zorg en Welzijn en Cultuur betreft. Een aantal subsidies die buiten deze beleidsterreinen vallen worden daarom buiten het Beleidskader om verstrekt. Gezien op de gemeentewebsite duidelijk naar het Beleidskader wordt verwezen voor de voorwaarden, werkt dit verwarrend en niet transparant voor subsidieaanvragers.

Net als het Beleidskader is de ASV sinds 2018 niet gewijzigd geweest. We hebben geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor deze documenten en de evaluatie hiervan niet formeel belegd is.

- Evalueer en actualiseer de beleidsdocumenten periodiek (bijvoorbeeld 1 keer in de 4 jaar)
- Breid het Beleidskader uit naar andere beleidsterreinen waar geregeld subsidies op worden verstrekt, bijvoorbeeld duurzaamheid
- Scherp de doelen in het Beleidskader aan: maak ze evalueerbaar en concreter, eventueel op KPI-niveau, zodat de gemeente zelf kan monitoren of ze haar beleidsdoelen bereikt
- Zorg dat verslagen over de doeltreffendheid en de effecten van subsidie conform artikel 4.24 Awb uitgevoerd worden (evaluatie of doelen bereikt worden en in hoeverre dat door activiteiten van subsidiepartijen komt)

## Organisatie

*Zijn de medewerkers voldoende uitgerust met kennis en ondersteuning om te kunnen sturen op maatschappelijke effecten?*

In Gooise Meren zijn de beleidsmedewerkers verantwoordelijk voor het behandelen van subsidies op eigen beleidsterreinen. Eén van deze subsidiebehandelaren heeft ook de rol van coördinator. Deze subsidie coördinator voert alleen coördinatorwerkzaamheden uit voor subsidies die via het Beleidskader lopen (grootste deel) en is om deze reden opgeworpen als aanspreekpunt voor de vastlegging van het subsidieproces. De taken en verantwoordelijkheden van zowel de subsidiebehandelaren als de coördinator zijn niet formeel vastgelegd. Hoe de beleidsmedewerkers in de rol van subsidiebehandelaar het accounthouderschap invullen, mogen ze zelf weten. Hier is geen blauwdruk voor. In de interviews geven de subsidiebehandelaren aan te worstelen met het sturen op maatschappelijke effecten.

*Is het subsidieproces in het Zaaksysteem toegankelijk en afdoende administratief vastgelegd?*

Via het zaaksysteem lopen de subsidiebehandelaren de stappen van het proces door om tot rechtmatige verstrekking te komen. Uit dit onderzoek blijkt dat alle subsidies via het Zaaksysteem verstrekt worden. Met een handleiding ondersteunt de coördinator de collega's om tot een eenduidige manier van verstrekking via het zaaksysteem te komen. De behandelaars kunnen echter op inhoud naar eigen inzicht handelen. Zij mogen bijvoorbeeld zelf beslissen of meer onderbouwing nodig is of dat ze de hulp inroepen van een financieel adviseur. De behandelaar hoeft zijn beoordeling niet te rapporteren of expliciet te maken hoe getoetst is dat de gesubsidieerde activiteiten een bijdrage gaan leveren aan het gelieerde effect. Gezien de subsidiebehandelaars in de meeste gevallen ook nog zelf gemandateerd zijn om een aanvraag toe te kennen, bestaat er een risico op willekeur.

- Leg rollen, taken en verantwoordelijkheden voor de functionarissen in het subsidieproces vast
- Zet een inwerkprogramma op voor subsidiebehandelaren
- Actualiseer de mandaatregeling op het thema subsidies
- Stel richtlijnen voor subsidiebehandelaren om ze te ondersteunen bij het invullen van het accounthouderschap
- Overweeg het instellen van een 'subsidiebureau' die gemeentebreed de verantwoordelijkheid voor het subsidieproces en het subsidiebeleid draagt.

## **Uitvoering**

*Wordt bij het verstrekken van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?*

Het aanvraagformulier is zodanig ingericht, dat de subsidiepartijen gedwongen zijn gemeentelijke doelen en effecten erin op te nemen. De gemeente laat het aan de subsidiepartij over om daar zijn onderbouwing bij te schrijven. Ondanks dat de ASV dicteert dat de subsidieaanvrager in moet gaan op hoe de activiteiten bijdragen aan de beleidsdoelen en gestelde effecten, hebben we in dit onderzoek gezien dat de directe link vaak niet gemaakt wordt. Dit kan onder andere komen omdat het Beleidskader niet evalueerbaar is gemaakt, waardoor het ook voor aanvragers dan lastig is om een bijdrage te bewijzen. Ook de subsidiebehandelaar maakt tijdens de behandeling niet expliciet hoe de activiteiten bijdragen aan het doel. Het besluit tot verstrekking subsidie impliceert dat de subsidiebehandelaar acht dat de activiteiten voldoende bijdrage leveren.

*Wordt bij het vaststellen van de subsidie gestuurd op doelen en effecten?*

Alleen subsidies boven de 25.000 behoeven volgens de ASV een vaststelling. Dit betekent dat het grootste gedeelte van het aantal subsidies bij aanvraag direct ook vastgesteld is en er geen controle op prestatielevering plaatsvindt. Als aan de voorkant geen andere afspraken (bijvoorbeeld overleg van KPI's) zijn gemaakt dan dat de uitvoer van activiteiten de gewenste resultaten levert, dan is vaak het bewijs dat de activiteiten uitgevoerd zijn voldoende om de subsidie vast te stellen. Ook in het vaststellingsproces neemt de subsidiebehandelaar niet in het dossier op welke punten getoetst is om tot besluit te komen.

- Onderzoek de mogelijkheid om vaker een meerjarige subsidie te verstrekken. Dit vermindert de administratieve last bij zowel de subsidie-aanvrager als de gemeente;
- Neem als subsidiebehandelaar bij de aanvraag van subsidie en de aanvraag tot vaststelling zichtbaar op, op welke punten/gegevens de aanvraag getoetst is en de daarbij behorende conclusies;
- Biedt de subsidiebehandelaren een training/cursus aan voor het vaststellen van KPI's.

Aanvullend advies

- Publiceer een register op de gemeentelijke website van gesubsidieerde instellingen (transparantie)
- Maak de toets op financieringsvorm een stap in het zaakstelsel: waarom past een subsidie het best bij deze werkzaamheden (o.a. de toets of het een subsidie of inkoop betreft).

# Bijlage 1 Geraadpleegd

## **Interne documenten**

Algemene subsidieverordening Gooise Meren 2018  
Beleidskader financiering Zorg, welzijn, kunst, cultuur en toerisme GEMEENTE GOOISE MEREN 2018  
Gooise Meren op Koers, Coalitieakkoord Gooise Meren 2022 - 2026  
Duurzaam, sociaal, veilig en vitaal, Coalitieakkoord Gooise Meren 2018 - 2022  
Programmabegrotingen 2021-2023 Gemeente Gooise Meren  
Accountantsverslagen  
Managementletters  
Verbijzonderde interne controles proces subsidies 2  
Steekproef subsidiedossiers verlening en vaststelling in zaakstelsel  
Handleidingen ten behoeve van verstrekking en vaststelling subsidies  
Procesbeschrijving subsidieverstrekkingen gemeente Gooise Meren

## **Externe documenten**

Algemene Wet Bestuursrecht  
VNG Handreiking subsidiëren of inkopen, 2013.  
VNG LEAN inrichting en digitalisering Verkenner verbetering subsidieproces, 2013.  
VNG Handreiking sturen op maatschappelijke effecten, 2013.  
VNG Handreiking Keten- en netwerksamenwerking inrichten, 2013.  
  
Onderzoeksrapport Grip op subsidies: Borging van doeltreffendheid en doelmatigheid, Gemeente Amsterdam, juni 2014.  
Rekenkameronderzoek naar subsidieverstrekking, Gemeente Hilversum, 14 juni 2022.  
213a Onderzoek naar uitvoering van het proces Subsidieverlening, Gemeente Deventer, mei 2021.

## **Diverse interviews met subsidiebehandelaren**