



Onderzoek en advies herijking subsidiebeleid Gemeente Hollands Kroon

Rapportage

28 april 2023

Rapportage

Onderzoek en advies herijking subsidiebeleid gemeente Hollands Kroon

Opdrachtgever

Contactpersoon

Jelmar Blijleven

06 23 78 13 32

jelmarblijleven@hollandskroon.nl

Uitvoerder

RadarAdvies

Veemarkt 83

1019 DB Amsterdam

(020) 463 50 50

www.radaradvies.nl

Projectleider

Merel van Kessel

06 11 31 97 46

m.vankessel@radaradvies.nl

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	2
1.1	Aanleiding	2
1.2	Onderzoeksonderwerpen	3
1.3	Leeswijzer	3
2.	AANPAK	4
2.1	Activiteiten	4
2.2	Werkgroep en klankbordgroep	5
3.	IST: DE HUIDIGE SITUATIE	6
3.1	Subsidiëren in de gemeente Hollands Kroon	6
3.2	Staalkaart	8
3.3	Algemene bevindingen subsidieproces	9
4.	SOLL: DE GEWENSTE SITUATIE	14
4.1	Visie op opgavegericht werken	14
4.2	Het ideale subsidieproces	14
4.3	Maatschappelijke opgaven in de gemeente Hollands Kroon	17
5.	CONCLUSIES	19
6.	AANBEVELINGEN	21
6.1	Drie stappen om te komen tot een nieuw subsidiebeleid	21
6.2	Algemene aanbevelingen ten behoeve van de uitvoering en implementatie van het subsidiebeleid	22
	BIJLAGE 1 AFWEGINGSKADER	24
	BIJLAGE 2 PROCESBESCHRIJVING	27

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In Hollands Kroon wordt jaarlijks circa 1,5 miljoen uitgegeven aan subsidies, waarbij zowel grote als kleine maatschappelijke partners in de gemeente middelen ontvangen om een impact te realiseren voor haar inwoners. Om nader onderzoek te doen naar de effectiviteit en de efficiëntie van het onderliggende subsidiebeleid is in 2021 I&O Research ingeschakeld. Het rapport dat zij in december 2021 opleverden maakt inzichtelijk dat er ruimte is voor verbetering van het huidige subsidiebeleid en het bijbehorende proces om ervoor te zorgen dat de impact van subsidies nog groter is en inspeelt op lokale maatschappelijke uitdagingen.

Hieronder staan op hoofdlijnen de belangrijkste conclusies uit het rapport van I&O Research:

- Hoewel er een subsidieverordening ligt met een beleidskader en bijbehorende beleidsregels en werkprocessen, is er ruimte voor verbetering om effectiviteit en efficiëntie van het verstrekken van subsidies te verbeteren.
- Het beleidskader en de subsidieverordening zijn sinds de fusie in 2012 niet tussentijds geëvalueerd of geactualiseerd.
- De raad wordt niet actief geïnformeerd over de voortgang, opbrengst en kosten van subsidieregelingen; zijn betrokkenheid beperkt zich tot het eenmaal per jaar vaststellen van het subsidieplafond, dat in praktijk flexibel blijkt.
- Ontvangers van subsidie krijgen onvoldoende duidelijkheid over de gemeentelijke doelstellingen waar hun gesubsidieerde activiteiten een bijdrage aan zouden moeten leveren.
- De informatievoorziening omtrent subsidies en de bijbehorende regels en verplichtingen zijn niet bij alle subsidierelaties voldoende bekend.
- Hoewel het subsidieplafond inzicht geeft in de verleende subsidies is deze incompleet, waardoor niet helder is welke subsidies verleend worden buiten de regelingen om. Dit geldt met name voor subsidies die via contract- of subsidierelaties van de gemeente verlopen.

In september 2022 heeft de gemeente Hollands Kroon RadarAdvies daarom gevraagd om een verdiepend onderzoek uit te voeren naar de manier waarop er uitvoering wordt gegeven aan het huidige subsidiebeleid. De centrale vraag hierbij was om naast aandacht voor het subsidieproces, in het bijzonder ook aandacht te besteden aan de inhoudelijke kant, namelijk de manier waarop subsidies bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente en de wijze waarop subsidies een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven in de gemeente. De vraag aan RadarAdvies was dan ook het subsidiebeleid te onderzoeken en advies te geven over mogelijke herijking van het beleid.

1.2 Onderzoeksonderwerpen

In het onderzoek staat een aantal onderwerpen centraal; deze vormen de basis voor de op te leveren deelproducten. Deze onderwerpen worden toegelicht met en een aantal subvragen en luiden als volgt:

1. IST

- Hoe verloopt het huidige subsidieproces binnen de gemeente Hollands Kroon?
- Wat gaat hierin goed en waar is men trots op?
- Wat zijn knelpunten en wat kan hierin worden verbeterd?

2. SOLL

- Hoe zou het ideale subsidieproces eruit zien?
- Wat zijn de belangrijkste maatschappelijke opgaven in de gemeente Hollands Kroon in de aankomende periode?

3. Afwegingskader

- Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor maatschappelijke partners om in aanmerking te komen voor subsidie?
- Welke criteria zou de gemeente moeten hanteren om hierin een afweging te maken?

4. Procesbeschrijving

- Hoe kunnen de gemeente en maatschappelijke partners in de toekomst aan de slag om invulling te geven aan het subsidiebeleid?
- Welk proces hoort hierbij?

1.3 Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd aan de hand van de hierboven genoemde structuur. In het volgende hoofdstuk gaan we eerst in op de aanpak van het onderzoek. Vervolgens staan de bevindingen over de huidige en de gewenste situatie in hoofdstuk drie en vier beschreven. Hoofdstuk vijf en zes beschrijven de conclusies en aanbevelingen en tot slot vindt u in de bijlages het afwegingskader en de procesbeschrijving.

2. Aanpak

2.1 Activiteiten

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden voor de uitvoering van het onderzoek:

- Er is een analyse uitgevoerd van relevante documenten. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van:
 - Specificaties van het subsidieplafond;
 - Het onderzoeksrapport “Subsidiebeleid gemeente Hollands Kroon: een onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van het subsidiebeleid van de gemeente Hollands Kroon”, uitgevoerd door I&O Research in opdracht van de toetsingskamer;
 - Jaarverslagen van de HKU;
 - Beleidsregels subsidies Hollands Kroon 2017;
 - Kadernota Subsidies Hollands Kroon 2014
 - Subsidieverordening Hollands Kroon 2023.
- Ook hebben we een inventarisatie gemaakt van de huidige subsidies per beleidsthema, wat heeft geleid tot een staalkaart;
- Er zijn (groeps-)interviews met zowel de interne als externe organisatie gehouden. Zie de tabel hieronder voor een overzicht van de geïnterviewden.

Interne organisatie	Aantal aanwezigen
Wethouder Sociaal Domein	1
Wethouder Economie en Brede Welvaart	1
Beleidsmedewerkers Vitaliteit	8
Afdeling Financiën & Effect	3
Directie	2
Raadsleden	6
Adviesraad Sociaal Domein	2
Externe organisatie	
Dorpskern Hippolytushoef	3
Dorpskern Wieringermeer	6
Dorpskern Anna Paulowna	4
Dorpskern Winkel/Niedorp	3
Incluzio	2
LINK jongerenwerk	1
Hollands Kroonse Uitdaging	2
Zwembaden	8
Wonen + Welzijn	2
Sportservice	2

2.2 Werkgroep en klankbordgroep

Naast de bovenstaande activiteiten is er actief gewerkt aan verschillende deelproducten, zoals het afwegingskader en de procesbeschrijving samen met de werkgroep rondom het subsidiebeleid. In de werkgroep zat een afvaardiging van Team Vitaliteit en Erfgoed. De werkgroep is zes keer bij elkaar gekomen gedurende de looptijd van het onderzoek. De opzet van de bijeenkomsten was als volgt:

1. **Startbijeenkomst** - presenteren onderzoeksopzet en ophalen input voor de staalkaart (wat subsidieert de gemeente Hollands Kroon nu?)
2. **Staalkaart** - een sessie om de input voor de staalkaart te verwerken en categoriseren + maatschappelijke opgaven te duiden en keuzes te maken voor respondenten.
3. **Theory of Change** - na afloop van interviews met het veld een sessie voor het matchen van de staalkaart met de maatschappelijke opgaven, aan de hand van het theoretisch kader van de Theory of Change.
4. **Procesbeschrijving** - uitwerken randvoorwaarden procesbeschrijving.
5. **Afwegingskader** - uitwerken criteria voor een afwegingskader subsidies.
6. **Aanbevelingen** - afrondende sessie voor presenteren eindproduct en concrete acties rondom aanbevelingen.

Daarnaast is er ook een **klankbordgroep** aangesteld die gedurende de opdracht drie keer bij elkaar is gekomen. Hierin zaten de wethouder Sociaal Domein, een afvaardiging vanuit Control en de Directie en de opdrachtgever.

3. IST: de huidige situatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige situatie in Hollands Kroon. Hierbij beginnen we met een algemene beschrijving van het huidige subsidieproces. Daarnaast is er een staalkaart opgesteld waarin de huidige subsidies per thema in beeld zijn gebracht. Tevens zijn er interviews gehouden met de interne organisatie en een aantal maatschappelijke partners. Al deze input vormt gezamenlijk een beeld van de IST: de huidige situatie.

3.1 Subsidiëren in de gemeente Hollands Kroon

In de gemeente Hollands Kroon is het voor geregistreerde verenigingen, stichtingen en organisaties mogelijk om subsidie aan te vragen. Middels deze subsidie kunnen partijen uitvoering geven aan activiteiten ten behoeve van de Hollands Kroonse gemeenschap. Deze subsidies worden toegekend binnen de thema's welzijn, sport, cultuur en zorg vanuit:

- de afdeling Vitaliteit van de gemeente Hollands Kroon
- de Hollands Kroonse Uitdaging
- uitvoeringsorganisatie Incluzio

Er zijn verschillende typen subsidies die kunnen worden aangevraagd. Hierbij is er sprake van een viertal categorieën: activiteitensubsidies, budgetsubsidies, investeringsubsidies en incidentele subsidies. Deze typen worden o.a. gekenmerkt door de aard van de activiteiten, de manier waarop er verantwoording dient te worden afgelegd en de duur van de toekenning.

Jaarlijkse subsidie

- **Activiteitensubsidie:** hierbij wordt gesubsidieerd op grond van (duurzame) activiteiten. Met deze activiteit wordt een product, dienst of prestatie geleverd; de resultaten hiervan dienen te worden verantwoord.
- **Budgetsubsidie:** hierbij wordt er een vast bedrag gesubsidieerd op grond van een vooraf vastgesteld programma aan activiteiten of producten. Prestaties en resultaten dienen tevens te worden verantwoord.

Eenmalige subsidie

- **Investeringsubsidie:** subsidiering van investeringen in accommodaties, waarbij op het moment van aanvraag onderbouwende stukken dienen te worden aangeleverd.
- **Incidentele subsidie:** een eenmalige vorm van subsidie die wordt toegekend vanuit de Hollands Kroonse uitdaging. Gesubsidieerde initiatieven van bewoners, organisaties of ondernemers moeten goed zijn voor Hollands Kroon en de leefbaarheid in de gemeente vergroten. Specifieker geldt dat initiatieven moeten

bijdragen aan het behalen van specifieke doelstellingen geformuleerd vanuit de Hollands Kroonse Uitdaging.

Proces

Maatschappelijke partijen kunnen hun aanvraag voor subsidie indienen via een formulier op de website van de gemeente Hollands Kroon (activiteiten-, budget- en investeringssubsidies). Naast een aantal gegevens van de aanvrager dienen de volgende stukken te worden toegevoegd als onderbouwing:

- Een activiteitenplan waarin is opgenomen welke activiteiten er worden uitgevoerd en met welk doel.
- Een begroting voor de uitvoering van deze activiteiten.
- Een financieel verslag over het voorgaande jaar (jaarrekening en balans).

Aanvragen voor incidentele subsidies dienen te worden ingediend via de website van de Hollands Kroonse Uitdaging, waarbij men middels een formulier omschrijft en onderbouwt wat er nodig is aan middelen. Hierbij gelden een aantal specifieke criteria die door de gemeente zijn vastgesteld.

Aanvraagtermijn

Partijen die subsidie willen aanvragen voor het volgende kalenderjaar dienen dit te doen vóór 1 mei van het huidige kalenderjaar. Indien het niet mogelijk is om deze deadline te halen, biedt de gemeente partijen de gelegenheid om uitstel aan te vragen bij het college van burgemeester en wethouders met een passende onderbouwing en een beoogde nieuwe datum van indienen. Aanvragen die zonder deze onderbouwing worden ingediend na de peildatum worden niet in behandeling genomen. Vervolgens wordt uiterlijk op 31 december van het huidige kalenderjaar bevestigd of de aangevraagde subsidie wordt toegekend of niet.

Verantwoording

Wanneer er een activiteiten- of budgetsubsidie wordt toegekend, dienen partijen verantwoording af te leggen over de middelen die zij ontvangen. Dit verschilt per type subsidie:

- Budgetsubsidie: in de individuele beschikkingen en uitvoeringsovereenkomsten wordt benoemd op welke wijze partijen hun resultaten inzichtelijk dienen te maken.
- Activiteitensubsidie:
 - Subsidies tot € 5000,- worden door het college vastgesteld binnen 22 weken nadat deze uiterlijk moeten worden verricht.
 - Subsidies van € 5000,- tot € 50.000,- dienen te worden vastgesteld middels een inhoudelijke verantwoording waarin de verrichte activiteiten worden beschreven.
 - Subsidies vanaf € 50.000,- behoeven een inhoudelijke verantwoording, een financieel verslag of jaarrekening en een accountantsverklaring.

3.2 Staalkaart

Wat wordt er door de gemeente Hollands Kroon uitgegeven aan subsidies? Een totaaloverzicht met deze informatie was niet direct voorhanden. In het kader van het doorontwikkelen van het subsidiebeleid en het in kaart brengen van de huidige situatie is besloten om te starten met het opstellen van een overzicht van de actuele uitgaven: welke subsidies worden er op dit moment verstrekt? Tijdens het onderzoek is daarom een staalkaart opgesteld met daarin de subsidiegeldstromen die vanuit de afdeling vitaliteit en vanuit erfgoed naar maatschappelijke partijen zijn gegaan in 2021. Het doel hiervan was om te inventariseren welke stromen dit zijn binnen de verschillende beleidsdomeinen en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Accounthouders hebben hiervoor informatie verzameld en gebundeld. Hierbij is gepoogd een zo volledig mogelijk overzicht te maken van de verschillende typen subsidie (activiteiten-, budget- en investeringsubsidies) per domein. De onderstaande tabel vat de bevindingen uit de staalkaart samen:

Beleidsdomein	Subsidiebudget	Procentueel	N initiatieven
Gezondheid	€ 244.111	10,2%	6
Kunst en Cultuur	€ 855.637	35,7%	30
Jeugd- en jongerenwerk	€ 120.081	5,0%	8
Maatschappelijke voorzieningen en zorg	€ 67.250	2,8%	7
Ouderenwerk	€ 131.833	5,5%	3
Sport, recreatie en toerisme	€ 894.726	37,3%	13
Erfgoed RO	€ 83.942	3,5%	6
Totaal	€ 2.397.580	100%	73

Omdat incidentele subsidies worden toegekend vanuit de Hollands Kroonse Uitdaging en niet specifiek zijn geduid per beleidsdomein, zijn deze apart opgenomen:

Overig	Subsidiebudget	Procentueel	N initiatieven
Hollands Kroonse Uitdaging	€ 66.955	100%	28

Wanneer deze subsidiegeldstromen bij elkaar worden opgeteld, komt men tot het onderstaande totaalbedrag aan subsidies in kalenderjaar 2021:

Totaalbedrag	Subsidiebudget	N initiatieven
Alle beleidsdomeinen + HKU	€ 2.464.353	101

Met de werkgroep zijn de bevindingen uit de staalkaart geanalyseerd en is nader bekeken welke domeinen en/of thema's subsidiegelden ontvangen. Op basis van de beschikbare informatie is geïnventariseerd dat er in 2021 bijna 2,5 miljoen euro aan subsidies is uitgegeven. Bijna 2,4 miljoen wordt toegekend vanuit de afdeling vitaliteit en vanuit het domein erfgoed. Sport, recreatie en toerisme (37,3%) en Kunst en cultuur (35,7%) ontvangen hierbij meer dan een derde van de subsidiegelden. Dit is mede te verklaren door het aandeel van grote gesubsidieerde partijen in deze domeinen zoals Sportservice Nederland (13,6%) en KopGroep Bibliotheken (28,5%). Het domein Gezondheid (10,2%) staat op de derde plaats. Daarna volgen de domeinen Ouderenwerk (5,5%) en Jeugd- en jongerenwerk (5%). Hierbij is het van belang om te benoemen dat een aanvullend gedeelte van subsidies die in deze twee domeinen worden toegekend verlopen via Includio. Deze zijn niet meegenomen als onderdeel van de staalkaart. De domeinen Maatschappelijke Voorzieningen & Zorg (2,8%) en Erfgoed RO (3,5%) ontvangen een relatief klein aandeel van de totale subsidies in de gemeente Hollands Kroon.

3.3 Algemene bevindingen subsidieproces

Een centraal onderwerp tijdens de gevoerde gesprekken binnen de gemeentelijke organisatie en met maatschappelijke partners zijn de ervaringen die men heeft met het huidige subsidieproces. Hierin geven beide groepen aan dat zij over het algemeen tevreden zijn over de manier waarop dit proces verloopt en waarop er wordt samengewerkt tussen de gemeente en het maatschappelijk middenveld. In het bijzonder is men positief over:

- Het contact en de onderlinge werkrelatie; de gemeente is voor maatschappelijke partners goed bereikbaar, voelt niet als een opdrachtgever op afstand en ambtenaren worden gezien als toegankelijk.
- Zowel de gemeente als maatschappelijke partners vinden het prettig dat de gemeente zich flexibel opstelt, ook wanneer de subsidietermijnen bijvoorbeeld al verstreken zijn.
- Maatschappelijke partijen zijn tevreden over de manier waarop zij verantwoording dienen af te leggen over hun activiteiten en/of resultaten.
- Maatschappelijke partijen voelen zich gehoord en gesteund en waarderen dat de gemeente in mogelijkheden denkt; er wordt actief meegedacht over oplossingen of bijvoorbeeld alternatieve subsidies.
- Er is een wederzijdse welwillendheid en een gevoel van urgentie om gezamenlijk met het onderwerp subsidie aan de slag te gaan en om te verkennen hoe dit kan worden doorontwikkeld.

Grote maatschappelijke partijen die subsidie ontvangen benoemen tevens het heldere opdrachtgeverschap, korte lijnen en constructieve evaluaties als punten van tevredenheid.

3.3.1 Proces interne organisatie

Om zicht te krijgen op de mogelijkheden ter verbetering van het interne subsidieproces is er ook aandacht besteed aan knelpunten in de huidige manier van subsidiëren. In dit onderdeel benoemen we de belangrijkste punten vanuit de gemeentelijke organisatie.

❖ **Verouderde onderliggende stukken en gebrek aan duidelijk afwegingskader**

Uit de interviews komt naar voren dat vrijwel alle respondenten van mening zijn dat het huidige subsidiebeleid geüpdatet moet worden. De huidige subsidieverordening stamt uit 2013, de kadernota en beleidsregels dateren uit 2017. Binnen de organisatie is men het erover eens dat het subsidiebeleid nu breed geformuleerd is, met verschillende beleidsregels en verordeningen. Echter biedt dit op zowel proces als inhoud onvoldoende houvast en inzicht om te bepalen of de huidige subsidiestromen ook echt bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen die de gemeente voor ogen heeft. Tevens ontbreekt er een passend afwegingskader waarbij bepaalde uitgangspunten komen kijken die houvast bieden bij het besluit om wel of niet te subsidiëren. Binnen de interne organisatie loopt men hier in de huidige uitvoering van het beleid tegenaan.

❖ **Subsidiëren vanuit historie**

Waarom krijgt de ene partij een hoger subsidiebedrag toegekend dan de andere? Draagt een partij nog wel voldoende bij aan de doelstellingen van de gemeente? En heeft iedere partij de toekenning (nog) nodig? Deze vragen leven onder ambtenaren, evenals de behoefte om de historische subsidiërelaties kritisch te bekijken. Een groot deel van de maatschappelijke partijen vragen subsidie aan omdat ze het gewend zijn, waarop de gemeente deze tevens toekent vanuit gewenning en historie. En vanuit dat perspectief is het subsidieplafond ook vastgesteld het afgelopen jaar. Men vindt dat dit niet per se verkeerd is, maar dat het belangrijk is om scherp te blijven op de inhoud.

❖ **Gebrek aan domeinoverstijging en ontschotting**

Binnen de organisatie is men zich ervan bewust dat het huidige subsidiebeleid en de uitvoering daarvan niet altijd op integrale wijze verloopt. Dit is deels verklaarbaar gezien het feit dat het momenteel ontbreekt aan overkoepelende beleidsdoelen die de gemeente wil bereiken door het verstrekken van subsidies. Een helder geformuleerde visie hierop en de onderlinge verbinding tussen verschillende beleidsafdelingen bieden hierin kansen. Dit wordt duidelijk benoemd door respondenten, die aangeven het idee te hebben dat subsidies op die manier nog gericht en effectiever zouden kunnen worden ingezet. Daarnaast zou dit volgens hen bijdragen aan beter zicht op de impact die wordt gemaakt door subsidies in de gemeenschap.

3.3.2 Proces voor maatschappelijke partners

Maatschappelijke partners die subsidie ontvangen zijn ook bevraagd op aspecten van het subsidieproces die volgens hen verbeterd kunnen worden. Hierin werd het volgende benoemd:

❖ **Informatievoorziening en vindbaarheid**

Zowel grote als kleine gesubsidieerde partijen geven aan dat het soms lastig is de juiste informatie te vinden over subsidies. Een voorbeeld hiervan is de afweging wanneer een subsidie aangevraagd moet worden bij de gemeente of bij de HKU. Ook is niet altijd duidelijk aan welke criteria voldaan moet worden voor een subsidieaanvraag. Daarnaast bestaat het beeld bij sommige partijen in het veld dat organisaties met veel kennis en ervaring op het onderwerp subsidie (bijvoorbeeld omdat zij al voor langere tijd subsidie ontvangen) beter de weg weten te vinden binnen de gemeentelijke organisatie en daardoor sneller en beter worden gezien. Hieruit ontstaat de vraag of nieuwe of kleinere partijen wel voldoende kans hebben.

❖ **Verantwoording en evaluaties**

Maatschappelijke partners zijn over het algemeen tevreden over de manier waarop zij hun activiteiten dienen te verantwoorden. Zij zien dit zelden als een zware belasting, mede doordat zij jaarlijks dezelfde informatie aanleveren op een wijze die vertrouwd en bekend is. Wel is het voor maatschappelijke partners soms onduidelijk waar de onderlinge verschillen in wijze van verantwoording tussen partijen vandaan komen. Daarnaast twijfelen sommige partijen soms of de huidige vorm van verantwoording recht doet aan de inhoud en de impact van hun activiteiten. Zo ligt het zwaartepunt van verantwoorden voor sommige van deze partijen bij kwantitatieve informatie. Hoewel deze partijen begrijpen dat bereik een belangrijk onderdeel is van de monitoring, vraagt men zich af of zij voldoende worden gezien. Dit zijn tevens de partijen die niet of nauwelijks evalueren met de gemeente. Hierin missen zij een gelegenheid om zich goed te profileren, te laten zien wat zij betekenen voor inwoners en om aan de samenwerkingsrelatie te werken.

Grote, professionele maatschappelijke partners die subsidie ontvangen zijn hiervan uitgezonderd. Zij zijn doorgaans positief over de manier waarop zij richting de gemeente verantwoorden. Doordat er op voorhand sprake is van bijvoorbeeld jaar- of kwartaalplannen, is hetgeen er verantwoord dient te worden helder en gekaderd. Er wordt hierbij gevraagd naar aantallen, bereik of indicatoren, maar de mate waarin activiteiten verantwoord dienen te worden is voldoende licht, waardoor er ruimte overblijft voor partijen om in te spelen op de actualiteiten of behoeften die ontstaan. De periodieke account- en evaluatiegesprekken die vaak parallel lopen aan de verantwoording dienen voor deze partners als momenten waarop zij hun activiteiten en werkzaamheden verder kunnen toelichten en illustreren. Deze factoren stemmen grote maatschappelijke partners tevreden over de manier waarop het verantwoord- en evaluatieproces momenteel is ingericht.

❖ **Rol van de gemeente**

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk wordt benoemd is men over het algemeen positief over de samenwerking en het contact met de gemeente. Kleinere maatschappelijke

partners geven echter aan dat zij soms zoekende zijn in wat de rol van de gemeente precies is en wanneer en waarvoor men bij haar terecht kan. De opdrachtgevende rol is vanuit toegekende subsidies vaak geduid, maar is in het voorstadium hiervan minder concreet. Zo geven partijen aan vaak niet te weten wanneer zij bij de gemeente terecht kunnen of juist bij de HKU. Zij merken dat de gemeente zelf hierin soms ook zoekende is. Partijen hebben behoefte aan meer houvast en scherpere kaders in wat zij van de gemeente kunnen verwachten.

3.3.3 Gedeelde bevindingen

Tenslotte is er een aantal punten waar zowel de gemeentelijke organisatie als maatschappelijke partners tegenaan lopen.

❖ **Verloop binnen de gemeente**

Binnen de gemeente is er in de afgelopen jaren sprake geweest van verloop onder medewerkers met subsidies in hun portefeuille. Aan de kant van de gemeente heeft dit ervoor gezorgd dat er kennis en ervaring verloren is gegaan. Daarbij kost het nieuwe medewerkers tijd om thuis te raken in de huidige subsidieregelingen en bestaat er soms onduidelijkheid over hoe bepaalde zaken zitten. Maatschappelijk partners moeten zich op hun beurt steeds opnieuw wenden tot een nieuw aanspreekpunt, met daarbij het gevoel dat zij zich weer opnieuw moeten profileren om te zorgen dat hun initiatief of activiteit voldoende wordt gezien. Hoewel hier begrip voor is, levert dit soms ook de nodige frustratie op.

❖ **Termijnen, doorlooptijden en meerjarige subsidies**

De meeste maatschappelijke partners geven aan vertrouwen te voelen dat zij hun subsidie (meer)jaarlijks toegekend zullen krijgen. Echter blijven de termijnen en doorlooptijden voor sommigen een punt van onzekerheid en spanning. De deadline in mei ervaart men als redelijk vroeg, met name in verhouding met de doorlooptijd en de beschikking die doorgaans wordt afgegeven rond december/januari. Partners geven aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid en zekerheid met het oog op continuïteit en in sommige gevallen hun bedrijfsvoering. De gemeente beaamt dat het nu vaak lang duurt voor er wordt beschikt. Zij stelt zich vrijwel altijd flexibel op met betrekking tot de gestelde termijn, maar erkent ook dat dit veel werk oplevert en zorgt voor vertraging. Beide groepen geven daarom aan verbeterpunten te zien binnen dit gedeelte van het subsidieproces.

Tenslotte benoemen maatschappelijke partijen ook dat er een bepaalde onzekerheid bestaat omtrent de looptijd van hun subsidie. Zo zijn er partijen die ieder jaar opnieuw hun aanvraag moeten doen, terwijl zij deze wel al jarenlang toegekend krijgen. Dit leidt ertoe dat zij er enerzijds vanuit gaan dat zij het daaropvolgende jaar hun activiteiten kunnen doorzetten, maar dat er tegelijkertijd geen sprake is van zekerheid in de praktijk en dat hetzelfde proces steeds opnieuw doorlopen dient te worden. Dit geldt in het bijzonder voor partijen die aangeven ieder jaar dezelfde activiteiten te organiseren.

Respondenten vanuit de gemeente erkennen dit en zijn zich bewust van de behoefte aan meerjarige subsidies die bij sommige partners sterk leeft.

4. SOLL: de gewenste situatie

4.1 Visie op opgavegericht werken

“Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg,” luidt een gezegde. In gesprek met ambtenaren en maatschappelijke partners over subsidies in Hollands Kroon resoneerde dit spreekwoord bij velen. Dat is logisch; men is namelijk op veel vlakken erg tevreden over hoe de samenwerking tussen de gemeente en het maatschappelijk middenveld verloopt in Hollands Kroon. Echter is men het er ook over eens dat het belangrijk is om scherp te blijven of we nog de goede dingen, in lijn met het coalitieakkoord, aan het doen zijn. Opgavegericht werken is een middel dat hierbij helpt; een werkwijze om te investeren in beter samenleven. Opgavegericht werken houdt in dat er een switch wordt gemaakt van aanbodgericht ‘wat is mijn aanbod en wat kan ik bieden?’ naar dialooggericht werken ‘wat is er nodig en wat moet er gebeuren in de samenleving?’. De maatschappelijke opgave die leeft onder de inwoner staat hierin centraal. Daarnaast zijn er enkele andere uitgangspunten:

2. Opgavegericht werken vergt en bevordert samenwerking tussen inwoners, de gemeente, grote en kleine maatschappelijke partners. Maatschappelijke opgaven kan men nu eenmaal niet alleen oplossen; het stimuleren van verbinding speelt daarom een belangrijke rol.
3. Vertrouwen tussen de samenleving en het gemeentelijk apparaat is een voorwaarde voor een succesvolle uitvoering van subsidiebeleid. Gelijkwaardigheid tussen partijen en bereidheid liggen in het verlengde hiervan en zijn nodig om in cocreatie te werk te gaan.
4. Tenslotte is het van belang om binnen opgavegericht werken te denken vanuit mogelijkheden en kansen in plaats vanuit problemen en regels. Het moet maatschappelijke partners in hun kracht zetten en ruimte geven voor hun ideeën en input, zonder te veel bemoeienis op de inhoud.

Deze uitgangspunten passen bij de strategische visie en kernwaarden waar de gemeente Hollands Kroon voor staat.

4.2 Het ideale subsidieproces

In het tweede deel van de gevoerde gesprekken zijn respondenten bevraagd op hun ideale toekomstbeeld van subsidies in de gemeente Hollands Kroon en het proces dat hierbij hoort. In dit gedeelte beschrijven we de bevindingen die zowel vanuit de gemeentelijke organisatie als maatschappelijke partners naar voren komen.

❖ **Werken vanuit een integrale visie**

Betrokkenen zijn het sterk eens over de behoefte om subsidies in Hollands Kroon te koppelen aan een heldere, integrale visie vanuit de gemeente. Wat zijn de basisuitgangspunten en waar ligt de urgentie? Wat is subsidiewaardig vanuit behoeften en ontwikkelingen in de gemeenschap en wat is essentieel om in stand te houden? Het antwoord op deze vragen vormt een aanzet voor een visie op subsidies waaruit naar voren komt wat de gemeente echt belangrijk vindt. Maatschappelijke partners kunnen zich hier vervolgens toe verhouden en hebben meer houvast. Door deze visie duidelijk te vertalen in beleid met bijbehorende afwegingen ontstaat er een kader dat alle betrokkenen ondersteunt bij het zo effectief mogelijk inzetten van subsidies.

❖ **De rol van de gemeente**

In de huidige situatie zijn zowel ambtenaren als maatschappelijke partners tevreden over de manier waarop wordt samengewerkt. Men heeft daarbij wel een duidelijk beeld over hoe het nóg beter kan. Het gaat met name over de manier waarop de samenwerking effectiever ingericht kan worden. Dit hangt samen met de rol die de gemeente hierin inneemt; betrokkenen geven aan behoefte te hebben aan de gemeente als:

- **betrokken procesregisseur.** De gemeente begeleidt het subsidieproces, bepaalt de overkoepelende koers en dient als aanspreekpunt; hierbij draagt de gesubsidieerde maatschappelijke partner zo veel mogelijk zorg voor de inhoud, terwijl de gemeente verantwoordelijk is voor het behouden van overzicht.
- **verbinder.** De gemeente is een spil in het netwerk van de gemeenschap en bezit over de kennis en middelen om veel verschillende partijen bijeen te brengen. Door verbinding te faciliteren speelt de gemeente in op de behoefte van maatschappelijke partners om met elkaar in contact te komen, kennis uit te wisselen en te innoveren.
- **sparringpartner.** Binnen de samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke partners is het voor betrokkenen belangrijk dat er uitwisseling plaatsvindt en dat men met elkaar meedenkt over mogelijkheden of oplossingen. Dit kan zowel gaan over het proces als de inhoud van subsidiëren. De gemeente stelt zich hierin op als expert met kennis over de maatschappelijke opgaven waaraan een bijdrage wordt geleverd door het te subsidiëren initiatief.

❖ **Termijnen en doorlooptijd**

Zoals eerder benoemd in de situatieschets van het huidige subsidieproces is men het erover eens dat het aanpassen van de subsidietermijnen en de doorlooptijd van meerwaarde zou zijn voor maatschappelijke partners. Maatschappelijke partners geven aan dat de deadline voor het indienen van een aanvraag idealiter versoepeld zou worden of later in het jaar wordt gesteld. Daarnaast is er een grote behoefte aan duidelijkere afspraken omtrent de doorlooptijd tot aan het moment dat er een

beschikking wordt toegekend. Door deze te verkorten of de informatievoorziening hieromheen anders in te richten krijgen subsidienten meer zekerheid.

❖ **Meerjarige subsidies**

De gemeente en maatschappelijke partners zien beiden kansen in de mogelijkheid om meerjarige subsidies aan te vragen of toe te kennen en noemen dit als belangrijk onderdeel van hun ideale subsidieproces. De meerwaarde die hierbij genoemd wordt is driedelig:

- het biedt tijd, zekerheid en continuïteit voor maatschappelijke partners om hun activiteiten uit te voeren en geeft hun een langetermijnperspectief;
- het vermindert de last voor maatschappelijke partijen om jaarlijks een aanvraag met begroting in te dienen voor activiteiten die structureel plaatsvinden en waarvan de verwachting is dat deze niet zullen worden stopgezet;
- het biedt mogelijkheden om extra en duurzaam te investeren in activiteiten waaraan de gemeente en inwoners belang hechten en die bijdragen aan de maatschappelijke opgaven die er liggen.

Men maakt hierbij de kanttekening dat het hierbij wel belangrijk is om te kijken naar het soort activiteit/partner, het type subsidie en de bijbehorende randvoorwaarden. Een meerjarige subsidie dient weloverwogen en vanuit de inhoud te worden toegekend zodat deze ook echt een bijdrage levert aan maatschappelijke doelstellingen.

❖ **Verantwoording en evaluatie**

Respondenten erkennen het belang van het afleggen van verantwoording in relatie tot de subsidie die zij toekennen en ontvangen. Maatschappelijke partners geven aan deze verantwoording doorgaans niet als te belastend te zien. Echter benoemen zij een duidelijke behoefte om in hun ideale subsidieproces meer ruimte te krijgen om verantwoording af te leggen op een manier die zich richt op hun bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen. De gemeente herkent en erkent deze behoefte. Voor respondenten zou het streven hierbij zijn om verantwoording vooral langs de lijn van maatschappelijke opgaven en meerwaarde voor inwoners te laten lopen. Daarnaast leeft de wens om niet alleen te kijken naar aantallen of andere kwantitatieve factoren, maar om in de verantwoording ruimte te maken voor kwalitatieve informatie, bijvoorbeeld over welke activiteiten hebben plaatsgevonden, wie men daarmee heeft bereikt en hoe dit bijdraagt aan de uitdagingen in de gemeenschap. Dit kan daar waar mogelijk worden gecombineerd met bijvoorbeeld evaluatiemomenten, werkbezoeken of accountgesprekken, welke meteen een gelegenheid vormen voor maatschappelijke partners om zichzelf te laten zien en om aan te tonen aan welke uitdagingen in de gemeenschap zij werken.

4.3 Maatschappelijke opgaven in de gemeente Hollands Kroon

Als onderdeel van de SOLL of de gewenste situatie is tevens in kaart gebracht welke maatschappelijke opgaven er volgens respondenten liggen in de aankomende periode in de gemeente Hollands Kroon. Deze zijn in het onderstaande schema opgenomen en geordend.

Geïnterviewde maatschappelijke opgaven	
Thema	Opgave
Leefbaarheid in de kernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zorgen dat iedereen kan meedoen in de samenleving; voldoende mogelijkheden voor iedere inwoner om te participeren. ▪ Bevorderen van sociale cohesie en binding binnen de gemeenschap, waarbij inwoners elkaar kennen en zich thuis voelen. ▪ Creëren of faciliteren van laagdrempelige ontmoetingen of plekken waar inwoners elkaar kunnen ontmoeten en elkaar kunnen leren kennen. ▪ Borgen van infrastructuur/vervoer om meedoen voor kwetsbare groepen mogelijk te blijven maken ▪ Het behoud van voorzieningen die belangrijk zijn voor de gemeenschap, zoals scholen, winkels en dorpshuizen
Ouderen en vergrijzing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opvangen van zorgvragen van ouderen die bijvoorbeeld langer thuis wonen. ▪ Het verkleinen van de kloof tussen ouderen die wel en geen digitale en/of online vaardigheden hebben waardoor zij minder goed mee kunnen doen in de samenleving.
Jeugd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het tegengaan van eenzaamheid en sociale isolatie onder jongeren en het bevorderen van hun mentale gezondheid. ▪ Het bieden van mogelijkheden voor recreatie en ontmoeting onder jongeren ▪ Het bevorderen van kennis over erfgoed en lokale geschiedenis onder jongeren
Arbeidsmigranten & statushouders	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het bevorderen van de integratie van arbeidsmigranten en statushouders en de mogelijkheid om mee te kunnen doen in de gemeenschap ▪ Het creëren van ontmoetingen tussen arbeidsmigranten en/of statushouders en andere inwoners

Armoede	<ul style="list-style-type: none">▪ Het tegengaan van zichtbare en onzichtbare armoede en de financiële zorgen van inwoners, bijvoorbeeld door inflatie en toenemende energiekosten
Gezondheid	<ul style="list-style-type: none">▪ Het opvangen van druk op de verzorgingsstaat en de hierdoor ontstane toenemende behoefte aan mantelzorgers en vrijwilligers▪ Het tegengaan van drugs- en middelengebruik onder inwoners, zowel jeugdigen als volwassenen
Polarisatie/ verharding	<ul style="list-style-type: none">▪ Het sterk vasthouden aan eigen lokale cultuur, normen en waarden als gevolg van veranderingen in de samenleving en de onzekerheid en dreiging die hier voor sommigen uit voortkomt.

5. Conclusies

Samenwerking tussen gemeente en maatschappelijke partners verloopt in grote lijnen goed

We concluderen dat de samenwerking in grote lijnen goed verloopt tussen de gemeente en maatschappelijke partners. Beide partijen zijn tevreden over de onderlinge werkrelatie, de flexibiliteit van de gemeente, het meedenken over oplossingen en de wil om samen te werken aan het verbeteren van het subsidiebeleid. Ook grote maatschappelijke partijen in Hollands Kroon die subsidie ontvangen, zijn positief over het heldere opdrachtgeverschap, de korte lijnen met de gemeente en de constructieve evaluaties.

Integrale beleidsdoelen ontbreken; daarmee ook weinig zicht op impact

Er is geen beleidsplan met heldere beleidsdoelstellingen dat ten grondslag ligt aan de uitvoering van het subsidiebeleid. We stellen dat er daardoor ook geen duidelijke kaders zijn van waaruit gestuurd kan worden op het subsidiebeleid. Er is dus onvoldoende beeld van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid. Als gevolg daarvan heeft de gemeente beperkt zicht op de resultaten en de impact die de subsidies maken in de samenleving. Daarnaast is er sprake van een gebrek aan integraliteit; de verschillende beleidsdomeinen werken maar beperkt samen waardoor er kansen blijven liggen in het gezamenlijk oppakken van maatschappelijk uitdagingen.

Naast het ontbreken van een integraal beleidsplan stellen we ook vast dat de huidige documenten rondom het subsidiebeleid verouderd zijn. De beleidsregels stammen uit 2017 en de verordening komt uit 2013. Bovendien worden subsidies vaak toegekend op basis van historische relaties en ontbreken er duidelijke kaders en afwegingscriteria. Ook is er weinig duidelijkheid over de verschillende typen subsidies die er zijn binnen de gemeente, wanneer een subsidie precies door de Hollands Kroonse Uitdaging wordt verstrekt en wanneer subsidies bijvoorbeeld voor langere tijd verleend kunnen worden.

Huidige samenwerking biedt kansen voor doorontwikkelen van subsidiebeleid

We stellen dat de bestaande samenwerkingsrelaties tussen de gemeente en maatschappelijke partners een goede basis bieden voor het verbeteren van het subsidiebeleid in Hollands Kroon. Aan de kant van de gemeente is er grote bereidheid om zich te ontwikkelen en ook de maatschappelijke partners zien graag dat het subsidiebeleid herijkt wordt.

Grote behoefte aan integraal beleid waarin de rol van de gemeente duidelijk is

We concluderen dat alle betrokken partijen het erover eens zijn dat subsidies in Hollands Kroon gekoppeld moeten worden aan een helder, integraal beleidsplan vanuit de gemeente. Dit geeft maatschappelijke partners meer houvast en ondersteunt hen bij het zo effectief mogelijk inzetten van subsidies. Het ideale subsidieproces in Hollands Kroon gaat gepaard met een duidelijke visie vanuit de gemeente, waarbij de gemeente fungeert als betrokken procesregisseur en verbinder. Maatschappelijke partners hebben

behoefte aan duidelijke communicatie, flexibiliteit, transparantie en continuïteit in het subsidiebeleid.

We concluderen dat opgavegericht werken een effectieve werkwijze is om de gewenste situatie te bereiken. Dit houdt in dat er wordt overgestapt van aanbodgericht naar dialooggericht werken, waarbij de maatschappelijke opgave die leeft onder de inwoners centraal staat. Hierbij is samenwerking tussen inwoners, de gemeente en maatschappelijke partners van groot belang, waarbij vertrouwen en gelijkwaardigheid tussen partijen een essentiële rol spelen.

6. Aanbevelingen

We adviseren de gemeente Hollands Kroon om drie stappen te ondernemen om te komen tot een herijking van het subsidiebeleid. Deze stappen staan hieronder uitgewerkt. Vervolgens is er een aantal algemene aanbevelingen ten behoeve van de uitvoering en implementatie van het subsidiebeleid. Deze staan beschreven onder 6.2.

6.1 Drie stappen om te komen tot een nieuw subsidiebeleid

a. Stel een nieuw beleidskader Vitaliteit op

Om te werken vanuit een inhoudelijke basis, adviseren we om een nieuw beleidskader Vitaliteit op te stellen. Dit beleidskader komt tot stand in samenspraak met maatschappelijke organisaties en partners als Includio en de Hollands Kroonse Uitdaging. Het is van belang deze partners te betrekken, omdat zij een goed beeld hebben van wat er in de samenleving speelt en daarnaast hebben ze ook een belangrijke rol in de uitvoering van het beleidskader. In het kader worden de maatschappelijke opgaves van Hollands Kroon uitgewerkt en beschrijft de gemeente concrete doelstellingen, inclusief de gewenste uitkomsten waaraan gewerkt wordt. Het beleidskader dient als brede basis voor de werkzaamheden van het Team Vitaliteit, waaronder de uitvoering van de nog op te stellen nieuwe subsidieregeling.

b. Stel een nieuwe subsidieregeling op

We adviseren om een nieuwe subsidieregeling op te stellen. Voor het uitwerken van deze regeling kan gebruik gemaakt worden van de procesbeschrijving in Bijlage 2. Deze beschrijving gaat uit van opgavegericht subsidiëren. Dit houdt in dat de regeling uitgewerkt wordt in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Het toepassen van opgavegericht werken zorgt ervoor dat de activiteiten die uitgevoerd worden binnen de regeling daadwerkelijk aansluiten bij de belangrijkste maatschappelijke opgaves. Tijdens het proces om tot de regeling te komen, wordt in gezamenlijkheid vastgesteld wat de belangrijkste uitdagingen zijn, welke impact hierop gemaakt kan worden en wat daarbij behorende outcomes en outputs zijn. De te subsidiëren activiteiten moeten hierbij aansluiten.

Van belang in de uitwerking van een nieuwe regeling is om expliciet aandacht te hebben voor een aantal zaken:

- Werk concreet uit wat door Includio wordt gesubsidieerd en waarom. Zorg dat dit binnen de maatschappelijke opgaves uit de subsidieregeling past.
- Herijk de afspraken met de Hollands Kroonse Uitdaging. De betrokken partijen zijn allemaal tevreden over het feit dat een deel van het subsidieproces belegd is bij de Hollands Kroonse Uitdaging, maar over toekenningscriteria is in de praktijk onduidelijkheid. Zorg dat de doelstellingen van de HKU aansluiten bij de maatschappelijke opgaves zoals geformuleerd in de regeling. En werk aan de hand

hiervan criteria uit die voor iedereen transparant zijn en in dienst staan van de opgaves.

- Heb aandacht voor de politieke context; het is mogelijk om een regeling voor langere tijd vast te stellen maar de financiering en maatschappelijke opgaves elke collegeperiode opnieuw te herzien.
- Stel een gedetailleerde planning op. In deze planning is aandacht voor de verschillende stappen van het subsidieproces en wie daarin wat moet doen. Daarnaast is de planning van belang om inzichtelijk te maken wanneer welke informatie beschikbaar wordt gesteld, (tot) wanneer aanvragen ingediend kunnen worden, wanneer er gunning plaatsvindt en wanneer verantwoording ingediend moet worden. Ook kan er in de planning aandacht zijn voor bijvoorbeeld bijeenkomsten met maatschappelijke organisaties, raadsmomenten en communicatie richting de media.

c. Ontwikkel een monitorings- en evaluatiecyclus

Zowel het algemene beleidskader als de regeling en de gesubsidieerde activiteiten moeten gemonitord en geëvalueerd worden. Aan de hand van een concreet monitorings- en evaluatieplan houd je als gemeente sturing en zicht op de uitvoering van het beleid en kun je na verloop van tijd ook daadwerkelijk uitspraken doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid.

Om uitvoering te geven aan deze monitorings- en evaluatiecyclus is een belangrijke randvoorwaarde om aan te sluiten bij het type en de omvang van maatschappelijke partners. Uitgangspunt hierbij is om een zware administratieve last te voorkomen, maar om tegelijkertijd te borgen dat kleine partijen voldoende worden gezien. Dit kan in praktijk worden gebracht door kleinere partijen bijvoorbeeld uit te nodigen op een jaarlijkse bijeenkomst waarbij zij zichzelf kunnen presenteren, ideeën kunnen uitwisselen en kunnen netwerken met andere organisaties en initiatieven. Tegelijkertijd kunnen grotere partijen of interventies bijvoorbeeld deelnemen aan een periodieke procesevaluatie. Om zodoende inzichtelijk te maken of de uitvoering van de activiteiten en bijvoorbeeld het samenwerkingsproces op de gewenste wijze verloopt.

6.2 Algemene aanbevelingen ten behoeve van de uitvoering en implementatie van het subsidiebeleid

Definieer een duidelijke rol voor de gemeente

Om het subsidieproces in goede banen te leiden, adviseren wij de gemeente een overkoepelende koers te bepalen. Hierbij treedt de gemeente als procesregisseur op en draagt zorg voor het behouden van overzicht, terwijl de gesubsidieerde maatschappelijke partner verantwoordelijk is voor de inhoud. De gemeente kan hierbij ook als verbinder fungeren tussen verschillende partijen in de gemeenschap en kennis en middelen inzetten om deze partijen bijeen te brengen.

Laat 'type' subsidies in dienst staan van de opgaves

We adviseren sterk om eerst de inhoud van de subsidieregeling vorm te geven alvorens verschillende soorten subsidies uit te werken. Dit zodat er vanuit de inhoud gekeken kan worden wat er nodig is aan proces en type subsidies. Ditzelfde geldt voor de looptijd van subsidies. Ook hier adviseren we om dit aan te laten sluiten bij wat er nodig is om de geformuleerde impact op de maatschappelijk opgaves te maken.

Stimuleer samenwerking

Samenwerking tussen inwoners, de gemeente en maatschappelijke partners is van groot belang bij opgavegericht werken. De gemeente speelt hier bij voorkeur een stimulerende rol en streeft gelijkwaardigheid tussen partijen na. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van netwerkbijeenkomsten en het faciliteren van cocreatie.

Richt je op mogelijkheden en kansen

Binnen opgavegericht werken wordt er vanuit mogelijkheden en kansen gedacht in plaats vanuit problemen en regels. Het is daarom belangrijk dat de gemeente maatschappelijke partners in hun kracht zet en ruimte geeft voor hun ideeën en input, zonder te veel bemoeienis op de inhoud. We adviseren om hier gedurende het traject steeds expliciete aandacht voor te hebben. Dit vraagt een bepaalde werkwijze en investering van beleidsmedewerkers. Ook kan het zijn dat er (tijdelijk) extra inzet nodig is om de subsidieregeling en de verandering in werkwijze te realiseren.

Zorg voor transparantie en communicatie

Het is van belang dat het subsidieproces transparant en begrijpelijk is voor maatschappelijke partners. De gemeente zorgt voor goede communicatie over de voortgang en besluitvorming, om het vertrouwen tussen de gemeente en de gemeenschap te behouden. We adviseren de gemeente om hiervoor bijvoorbeeld een communicatieplan op te stellen waarin de communicatiestrategie en de middelen worden beschreven.

Kritisch kijken naar historische relaties

We adviseren de gemeente om kritisch te kijken naar de historische relaties bij de toekenning van subsidies. Hierbij moet worden bepaald of deze nog steeds bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente en of er nieuwe initiatieven zijn die ook in aanmerking zouden moeten komen voor subsidie.

Bijlage 1 Afwegingskader

De gemeente Hollands Kroon heeft jaarlijks subsidiegelden te verdelen over maatschappelijke initiatieven en krijgt aanvragen van verschillende gegadigden. Wat maakt nu dat bij het ene initiatief de aanvraag wel wordt gehonoreerd en bij de ander niet? Aan welke randvoorwaarden moeten gesubsidieerde partijen voldoen? Deze vragen staan centraal binnen het afwegingskader. Met het afwegingskader moet helder worden welke toekenningscriteria er gelden. Ook dient bij de verstrekking van de subsidie helder te zijn hoe we dit doen, welke juridische grondslag van toepassing is, welk bedrag ermee gemoeid is en welke voorwaarden en verplichtingen we aan de subsidieverstrekking verbinden.

Bij het afwegingskader is waar noodzakelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen subsidies: activiteitensubsidie, budgetsubsidie, incidentele subsidie en investeringssubsidie.

Onderstaand worden de verschillende toekenningscriteria toegelicht.

Er worden uitsluitend activiteiten gesubsidieerd die passen binnen de actuele beleidsdoelstellingen van de gemeente Hollands Kroon.

De huidige beleidsdoelstellingen zijn opgenomen in:

- Subsidieverordening Hollands Kroon (2013)
- Kadernota Subsidies
- Beleidsregels Subsidies (2017)

Activiteiten die aan meerdere actuele beleidsdoelstellingen een bijdrage leveren hebben de voorkeur vanwege effecten die elkaar versterken.

Activiteiten met een bredere doelgroep dan de aanvrager zelf hebben de voorkeur. Hiermee wordt verwezen naar activiteiten waarbij naast de deelnemers ook andere inwoners van de gemeente Hollands Kroon profijt hebben van de activiteit. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een culturele activiteit met voorstellingen voor de gemeenschap of voorzieningen die ook toegankelijk zijn voor andere doelgroepen dan de huidige en die ertoe bijdragen dat iedereen kan meedoen. De activiteit heeft op deze manier een multipliereffect.

Activiteiten die inclusie in de gemeente Hollands Kroon bevorderen, genieten de voorkeur.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan activiteiten die kwetsbare groepen bereiken, zoals eenzame ouderen, mensen met een beperking of arbeidsmigranten. Hierbij kan het ook gaan om activiteiten die het contact tussen bijvoorbeeld jong en oud, hoog- en laagopgeleiden, werkenden en niet-werkenden, bevorderen. Dit versterkt sociale cohesie in de gemeenschap en bevordert wederzijdse ontmoetingen en begrip.

Alleen activiteiten waar een aantoonbare behoefte aan is vanuit Hollands Kroonse inwoners worden gesubsidieerd.

Hiermee wordt verwezen naar activiteiten die in hoofdzaak gericht zijn op de inwoners van Hollands Kroon of die in hoofdzaak aan hen ten goede komen. De vraag naar voorzieningen/activiteiten vanuit de Hollands Kroonse gemeenschap wordt hiermee centraal gesteld.

Activiteiten waarbij de doelgroep betrokken is bij de planvorming genieten de voorkeur.

Dit toont aan dat de vraag en behoefte van de doelgroep daadwerkelijk centraal gesteld wordt. De veronderstelling is dat op deze manier gemeentelijke middelen effectiever ingezet kunnen worden en er (kwalitatief) betere en laagdrempelige algemene voorzieningen kunnen worden gerealiseerd.

Subsidiënten zijn verplicht bereikte resultaten inzichtelijk te maken.

De eisen die hieraan gesteld zijn verschillen per type subsidie.

- Activiteitsubsidie: hierbij wordt gesubsidieerd op grond van (duurzame) activiteiten en dienen prestaties en resultaten te worden verantwoord.
- Budgetsubsidie: hierbij wordt gesubsidieerd op grond van producten en dienen prestaties en resultaten te worden verantwoord.
- Investeringsubsidie: subsidiering van investeringen in accommodaties, waarbij op het moment van aanvraag onderbouwende stukken dienen te worden aangeleverd.
- Incidentele subsidie: initiatieven van bewoners, organisaties of ondernemers moeten goed zijn voor Hollands Kroon en de leefbaarheid in onze gemeente vergroten. Specifieker geldt dat initiatieven moeten bijdragen aan het behalen van specifieke doelstellingen geformuleerd vanuit de Hollands Kroonse Uitdaging.

In aanvulling hierop leveren gesubsidieerde partijen door het inzichtelijk maken van hun resultaten een bijdrage aan promotieactiviteiten vanuit de gemeente.

Uitsluitend activiteiten waarvoor gemeentelijke (aanvullende) ondersteuning aantoonbaar noodzakelijk is worden gesubsidieerd.

Kortom: de subsidie moet noodzakelijk zijn om de activiteit te kunnen uitvoeren. In beginsel zijn instellingen zelf verantwoordelijk voor het verwerven van voldoende inkomsten en dienen deelnemers aan de activiteiten deze zelf te bekostigen. Partijen die subsidie aanvragen moeten daarbij in bezit zijn van eigen menskracht en middelen. Bij beoordeling wordt de actieve inzet om een andere wijze van dekking te vinden meegenomen. Daarmee wordt een beroep gedaan op de (financiële) eigen kracht en verantwoordelijkheid van instellingen/verenigingen en deelnemers.

Activiteiten die door middel van een samenwerking met of tussen (andere) Hollands Kroonse partijen tot stand komt, genieten de voorkeur.

Hiermee wordt onder andere een verbetering in het aanbod, een verbetering van de sociale toegankelijkheid, een groter en breder bereik qua doelgroepen en een effectiever gebruik van accommodaties nagestreefd.

Onderstaand zijn de afwegingscriteria schematisch samengevat.

Criteria	Weging
Passen de activiteiten binnen de actuele beleidsdoelstellingen?	Knock-out
Dragen de activiteiten bij aan meerdere actuele beleidsdoelstellingen?	++
Dient de gesubsidieerde activiteit een bredere doelgroep dan de aanvrager zelf? (multiplier/wederkerigheid)	++
Bevordert de gesubsidieerde activiteit inclusie onder inwoners?	+++
Sluit de activiteit aan bij de lokale behoefte?	+
Is de doelgroep betrokken bij planvorming activiteit?	+++
Is aangegeven hoe bereikte resultaten inzichtelijk gemaakt worden?	+
Heeft de gesubsidieerde partij eigen menskracht en middelen en/of is financiële ondersteuning aantoonbaar noodzakelijk?	+
Wordt de activiteit niet door een andere partij in de gemeente georganiseerd?	+
Komt de activiteit in een samenwerkingsverband met andere Hollands Kroonse partijen tot stand?	Knock-out

Bijlage 2 Procesbeschrijving

De onderstaande procesbeschrijving dient als leidraad om maatschappelijke opgaven vast te stellen in samenspraak met partners in het veld. Hoe kom je als gemeente tot thema's en vervolgens tot bijbehorende trajecten?

PROCESBESCHRIJVING Opgavegericht subsidiëren

<p>Stap 1.</p>	<p><i>Vaststellen van actuele overkoepelende thema's/beleid</i> De overkoepelende thema's zijn het vertrekpunt van de subsidieregeling en sluiten grotendeels aan op bestaande thema's; maak hiervoor gebruik van bestaande clusters.</p> <p>Acties:</p> <p>a) Maak een overzicht van de meeste relevante thema's in het vitaliteitsdomein. Doe dit op basis van bestaande domeinen/beleidsterreinen en bijvoorbeeld aandachtspunten uit het collegeakkoord.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wat speelt er in de gemeente? Welke onderwerpen zijn relevant onder inwoners? In hoeverre zijn de thema's en maatschappelijke opgaven van afgelopen periode nog actueel? ■ Voer een beeldvormend gesprek met de raad om actuele thema's en opgaven te inventariseren. <p>b) Beleg een gezamenlijke (interne) sessie om de thema's definitief vast te stellen. Beperk de hoeveelheid.</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van de belangrijkste thema's waar de aankomende tijd aan gewerkt gaat worden door Team Vitaliteit. Dit is een levend document dat door de jaren heen gemakkelijk aangepast kan worden aan de actualiteit (denk aan corona, vluchtelingen, energie, etc.)
<p>Stap 2.</p>	<p><i>Vaststellen maatschappelijke opgaven en impact</i> De maatschappelijk opgaven geven een beeld van de belangrijkste uitdagingen per thema. Dit zijn de uitdagingen en ambities waaraan gewerkt moet worden de komende jaren binnen de gemeente Hollands Kroon. De impact die daarbij geformuleerd is, is de droom waarnaartoe gewerkt wordt.</p> <p>Acties:</p> <p>a) Begin met deskresearch op de verschillende thema's zodat er een beeld is van de belangrijkste kwantitatieve data rondom deze onderwerpen (denk aan de Gezondheidsmonitor, recente onderzoeken en andere relevante beschikbaar informatie).</p>

	<p>b) Organiseer een aantal (of in ieder geval één) sessies met partners om met elkaar tot de verdere uitwerking van de maatschappelijke opgaves te komen, aan de hand van de geselecteerde thema's.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voor de sessies nodig je een breed scala aan partners uit (bepaal gezamenlijk wie je hiervoor uitnodigt. Zorg in ieder geval dat partners als HKU en Inluzio aanwezig zijn). Hierbij kan tevens de gemeenteraad worden uitgenodigd. Vervolgens breng je de partners rondom thema's samen. Je kunt dit allemaal tijdens één middag/avond doen waarin je centraal begint en dan in groepjes rondom de thema's uiteengaat. ▪ Deel voorafgaand aan de sessie de uitkomsten van de deskresearch; dan heeft iedereen dezelfde feiten en voorkennis. ▪ In deze sessies introduceer je ten eerste de Theory of Change, zodat partners weten vanuit welke kaders ze denken. ▪ Vervolgens ga je in groepjes uiteen rondom de belangrijkste maatschappelijke opgaves en bijbehorende impact. Deze gesprekken kunnen geleid worden door de beleidsmedewerker die het dichtst bij het onderwerp staat. ▪ Zorg dat je de opbrengsten van de groepjes op een gestructureerde manier uitwerkt en samenvoegt. <p>c) Verwerk de opbrengst van deze sessies in een handzaam document met daarin de thema's, bijbehorende opgaven een gewenste impact. Leg dit eventueel terug aan degenen die geparticipeerd hebben in het traject om hiertoe te komen. Wees helder of ze nog feedback kunnen geven of niet. Dit is als het ware het kader voor de subsidie-uitvraag richting het veld.</p> <p>d) Koppel de opbrengst van de sessie terug aan de raad.</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een gedragen beeld van de belangrijkste maatschappelijke opgaves, doelgroepen en de gewenste impact die jullie met elkaar willen maken. Kortom: dit zijn de belangrijkste uitdagingen die de gemeente en partners met elkaar willen oppakken.
<p>Stap 3.</p>	<p><i>Vaststellen en uitzetten subsidie-uitvraag</i></p> <p>De subsidieregeling moet antwoord geven op de maatschappelijke opgaves en recht doen aan de impact. Subsidieaanvragen formuleren eigen outcomes, output en activiteiten.</p> <p>Acties:</p> <p>a) De geformuleerde maatschappelijke opgaves met daarbij behorende impact zijn het kader voor de partners om een aanvraag op te schrijven. Formuleer een uitvraag die zorgt dat partners zich focussen op deze opgaves. Je kunt het formuleren van de gewenste outcomes, output en activiteiten onderdeel laten zijn van de subsidieaanvraag van de partners.</p> <p>b) Beleg een sessie met de raad waarin eventuele keuzes/vraagstukken voorgelegd kunnen worden (denk aan voorzieningenniveau versus levensvatbaarheid).</p>

	<p>c) Maak een duidelijke interne planning voor het stellen van vragen, eventuele mogelijkheid tot sparren/toelichting op de regeling.</p> <p>d) Werk aan een afwegingskader om helder te maken op basis waarvan subsidie wel/niet toegekend wordt.</p> <p>e) Zorg dat alle maatschappelijke partners/organisaties in de gemeente een bericht krijgen over de regeling. Maak hiervoor gebruik van jullie netwerk, gemeentelijke communicatie en eventueel nieuwe manieren van communiceren.</p> <p>f) Beoordeel aanvragen en ken subsidies toe.</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een duidelijke subsidieregeling. - Subsidieverstrekking aan maatschappelijke organisaties.
<p>Stap 4.</p>	<p><i>Monitoring & evaluatie</i></p> <p>Monitoring en evaluatie vindt op twee niveaus plaats, namelijk op 1) het niveau van de algehele subsidieregeling en 2) het niveau van de maatschappelijke organisaties en de projecten die door hen uitgevoerd worden.</p> <p>Acties:</p> <p>a) Stel met elkaar vast wat gemonitord gaat worden. Betrek partners hier ook bij. Zorg dat sturing plaatsvindt op outcomes (en dus niet op output of activiteiten).</p> <p>b) Stel met elkaar ook een intern monitoringsplan op; welke onderdelen van de regeling worden geëvalueerd en door wie?</p> <p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een monitorings- en evaluatieplan.

Algemene randvoorwaarden inrichting subsidieproces:

- Voldoende capaciteit
- Commitment van team, organisaties, samenwerkingspartners en maatschappelijke organisaties
- Volledige informatie, ook van partners

Voor verdere uitwerking:

- Gedetailleerde planning en procesbeschrijving voor daadwerkelijk uitzetten van subsidieregeling. Denk hierbij aan de volgende punten:
 - Betrekken communicatie
 - Instructies voor aanvragen (bijvoorbeeld een video, uitgewerkt praktijkvoorbeeld, inloopspreekuur, één persoon als vraagbaak)

- Deadlines; wanneer aanvragen doen? Hoe vaak? Wanneer vindt gunning plaats?
- Keuzes maken met betrekking tot subsidieplafond
- Uitwerken type subsidies, onderscheid in incidenteel, activiteiten, budget, investering, etc.
- Verdere uitwerking van monitoring en evaluatie; denk aan creatieve manieren van verantwoording, ontwikkelen van real time dashboard, etc.