

Handelingskader voor doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies - steeds een stapje beter



Inhoudsopgave

1. INLEIDING EN FOTO VAN DE BESTAANDE SITUATIE	2
2. HANDELINGSKADER SUBSIDIES – TOELICHTING VAN DE DRIE STAPPEN.....	4
Het beleidsproces: van maatschappelijke opgave naar impact.....	4
De basis: goede beleidstheorieën zijn belangrijk maar niet voldoende	4
Stap 1 Onderzoek het best passende instrument (subsidievorm)	5
Subsidies zijn onderdeel van een bredere instrumentenmix	5
Gebruik de keuzetool die inzicht biedt in de verschillende subsidievormen	5
Onderzoek samenhang met andere regelingen en externe financiering	6
Stap 2 Richt het gekozen subsidie instrument slim in	6
Analyseer aspecten die spelen bij gerichte inzet van subsidies (regelingen)	7
Kies voor een mix van meetbare indicatoren en ervaringskennis	7
Neem uitvoeringskosten volwaardig mee in de besluitvorming	7
Opvolging: hebben de subsidies een blijvend of eenmalig effect?.....	8
Stap 3 Praktijkgerichte sturing en bijsturing.....	8
Zorgen voor kortere feedback loops.....	8
Zorgen voor integrale sturing op de kwaliteit van het subsidieproces	8
Ontwikkelen door toepassing van het handelingskader in de praktijk	9

1. Inleiding en foto van de bestaande situatie

In het coalitieakkoord is aangekondigd dat we de *effectiviteit (doeltreffendheid) van onze subsidieregelingen onderzoeken en zullen bekijken welke efficiency (doelmatigheid) voordelen daarbij mogelijk zijn*. Met dit document geven we hier invulling aan. Op basis van de laatste beleidsevaluatie subsidies (SIRA, 2023¹) en interviews in de organisatie is een foto van de bestaande situatie gemaakt (zie kader).

Foto van de bestaande situatie

Doeltreffendheid (bijdrage aan geformuleerde beleidsdoelen)

- In de bestaande situatie waren vrijwel geen up-to-date beleidstheorieën beschikbaar (word nu aan gewerkt).
- Beleidsdoelen worden veelal op relatief hoog abstractieniveau geformuleerd; goede (meetbare) indicatoren zijn lastig te formuleren; er is daardoor een “gat” tussen de theorie en de praktische inzet van subsidies.

Doelmatigheid van onze subsidies (“waar voor ons geld”)

- Bij de opzet van subsidies vindt in beperkte mate gestructureerd onderzoek plaats naar externe financiering, samenhang met andere subsidies, opschaling/spin-off, samenhang met andere beleidsinstrumenten, bepaling subsidie percentage en aansluiting op de doelgroep. We doen het vooral hoe we het altijd al deden.
- De doelmatigheid (kosten) van de uitvoering krijgt nog relatief weinig aandacht.
- Op onderdelen zijn veel goede voorbeelden. Inzet is sterk afhankelijk van individuele kennis en ervaring.

Organisatie (kwaliteit van het subsidieproces)

- De verantwoordelijkheden voor de verschillende aspecten in het subsidieproces zijn niet op één plek belegd. Diverse experts werken mee vanuit een eigen rol en specialisme. De integraliteit van de aanpak kan beter.
- Sturing op subsidies is vooral operationeel per regeling. Er vindt beperkt overkoepelend onderzoek plaats.
- Goede data om de doeltreffendheid en doelmatigheid van subsidies aan te tonen zijn beperkt beschikbaar.
- Het kennisniveau in de organisatie varieert sterk. Zorgen voor een basis kennisniveau is gewenst.

Het totale subsidiebudget voor 2022 bedroeg ca. €346 miljoen. In 2023 is een vergelijkbaar bedrag verstrekt. Het gaat om ca. 30% van de totale provinciale begrotingsomvang. Het aantal subsidieregelingen en sub-regelingen (= subsidieonderwerpen) groeit. In 2023 waren dit er 93 ten opzichte van 55 in 2015. De gemiddelde omvang per regeling is relatief laag. De diversiteit van regelingen (aantal onderwerpen waarop subsidies zich richten) is groot.

Dat betekent dat we een aanpak moeten kiezen die recht doet aan de specifieke doelen en eigenschappen van de verschillende regelingen. Tegelijkertijd laat de foto zien dat nog winst te halen is met een samenhangende, systematischere aanpak en snellere toetsing van de theorie aan de uitvoeringspraktijk. Dat willen we doen aan de hand van het handelingskader subsidies dat we in dit document presenteren en toelichten. Dit kader schetst de stappen om de doeltreffendheid en doelmatigheid van subsidies te vergroten. De toepassing ervan vindt plaats binnen de door Provinciale Staten vastgestelde kaders, zoals het omgevingsbeleid, de begroting en de algemene subsidieverordening. Het handelingskader kan zowel op nieuwe als bestaande regelingen worden toegepast. Het kan ook direct worden toegepast en zorgt voor een methode om vanuit de praktijk te leren en regelingen te verbeteren: *steeds een stapje beter!*

¹ [Beleidsvaluatie Subsidies Provincie Zuid-Holland 2015-2022](#)

Handelingskader subsidies – meer resultaat in 3 stappen

Een goede beleidstheorie als basis

De basis om te kunnen sturen op de doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies is een goed uitgewerkte beleidstheorie met duidelijk geformuleerde doelen en beoogde effecten. Beleidstheorieën worden op het niveau van beleidsdoelen (omgevingsbeleid) of beleidsprestaties (begroting) geformuleerd. Beleidstheorieën hebben een meerjarig karakter en kennen een mix van instrumenten die worden ingezet om doelen te bereiken. Subsidies zijn daar één van. Met het handelingskader subsidies kan de invulling daarvan systematisch worden vormgegeven.

Stap 1: onderzoek wat het meest passende instrument is binnen de verschillende vormen van subsidies

Er zijn twee manieren om middelen juridisch toe te kennen. Een opdracht of een subsidie. Subsidies zijn er in een aantal vormen. Elk met zijn eigen voor- en nadelen. Er moet een bewuste keuze worden gemaakt voor de meest passende vorm. Een keuzetool voor financiële instrumenten is ontwikkeld die daarbij kan helpen. Dit is ook het moment om te kijken of bestaande instrumenten moeten worden aangepast of nieuwe instrumenten gewenst zijn.

Kijk wat anderen kunnen bijdragen aan onze beleidsdoelen. Voordat we onze eigen middelen inzetten onderzoeken we de mogelijkheden van externe financiering (rijk, Europa, privaat). Deze kunnen dan complementair aan onze eigen middelen ingezet worden.

Onderzoek daarnaast de samenhang van het gekozen subsidie instrument met andere instrumenten. Zo vergroten we de samenhang tussen verschillende subsidies. En vergroten we de impact van het gekozen subsidie instrument door de combinatie met andere instrumenten (regelgeving, communicatie, etc.).

Stap 2: richt het gekozen subsidie instrument slim in door de relevante aspecten te onderzoeken

Loop gestructureerd een aantal zaken langs om subsidies gericht op te zetten en te verlenen. Hierbij komen de volgende aspecten aan de orde:

- De activiteiten (interventies) waarmee de gewenste directe effecten (naar verwachting) worden bereikt
- De bijdrage van de subsidies aan de geformuleerde beleidsdoelen (maatschappelijk effect)
- De indicatoren en de (onderbouwde) veronderstellingen achter de inzet
- De afstemming op de inzet van andere partijen (o.a. rijk, zie stap 1) en externe factoren die van belang zijn
- De afstemming op de behoeften vanuit de doelgroep; verwachtingen over aantal en diversiteit van de aanvragen
- De bepaling van het subsidiepercentage (hoeveel subsidie is nodig)
- De uitvoeringskosten in verhouding tot de beoogde effecten
- De opvolging: wat is nodig na afloop van de subsidieperiode om te zorgen voor blijvend effect (zoals: in stand houding van resultaten, opschaling, vervolfinanciering)

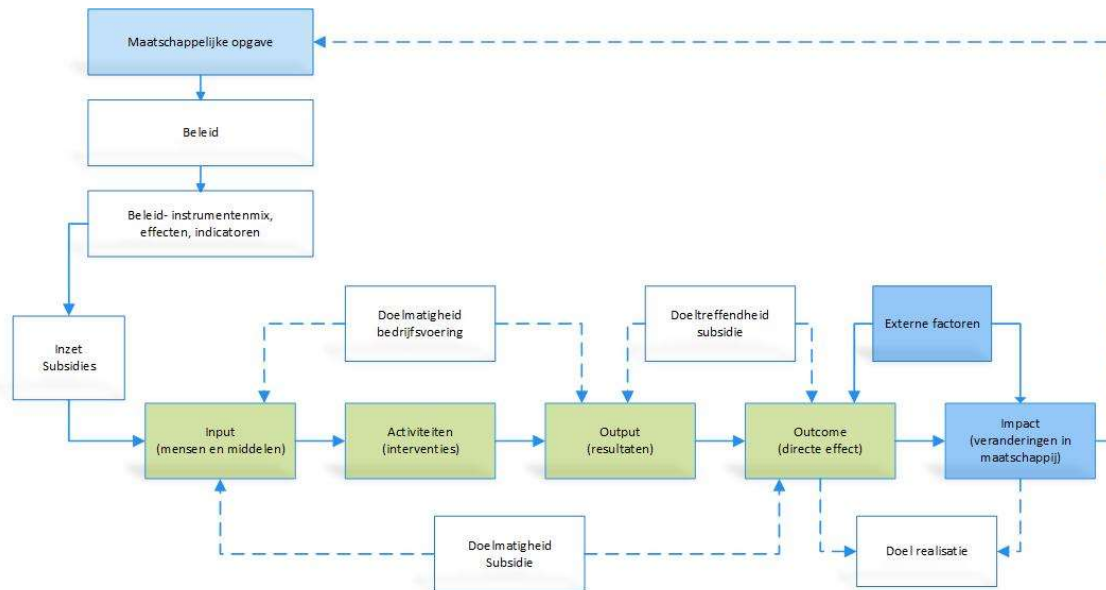
Stap 3: praktijkgerichte sturing en bijsturing via korte feedback loops

Sturing en bijsturing kan worden versterkt door veronderstellingen achter keuzes binnen het beleid en de inzet van subsidies duidelijk te formuleren en de theorie aan de praktijk te toetsen. Doe dat niet pas bij de evaluatie van de regeling, maar al tussentijds. Gebruik daarvoor de momenten in het subsidieproces. Na elke openstelling: levert deze op wat we hadden verwacht? Of: zien we bij een projectbezoek dat wat we hebben bedacht ook echt werkt? Zo ontstaan kortere, praktijkgerichte feedback loops. Benut deze om de inzet van de subsidie bij te sturen of zelfs te beëindigen. Gebruik de informatie uit de inzet van subsidies vervolgens weer bij de bijstelling van de beleidstheorie. Zo zijn we weer bij de basis en ontstaat een systeem van permanente praktijk georiënteerde sturing en bijsturing.

2. Handelingskader subsidies – toelichting van de drie stappen

Het beleidsproces: van maatschappelijke opgave naar impact

In het onderstaande lichten we de elementen van het handelingskader subsidies toe (zie vorige pagina). Dat start met het gehanteerde kader (figuur 1) met de stappen in het beleidsproces.



Figuur 1 Het proces om van opgaven te komen tot subsidies met impact (SIRA 2022)

Provinciale opgaven worden op het niveau van beleidsdoelen (omgevingsbeleid) uitgewerkt. Deze worden met een beleidstheorie uitgewerkt, waarin zaken als instrumentenmix, indicatoren en effecten zijn opgenomen. Eén van de mogelijke instrumenten die in die mix ingezet kunnen worden zijn subsidies. Bij de doelmatigheid van subsidies wordt gekeken naar de doelmatigheid van bedrijfsvoering (van de uitvoering). Dit is de verhouding tussen de totale kosten (verstrekte subsidie en uitvoeringskosten) en het resultaat van de gefinancierde activiteiten (output). De doeltreffendheid wordt bepaald door de mate waarin de prestatie daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde subsidiedoel. Bij de doelmatigheid van de inzet van subsidies als instrument draait het om de vraag hoeveel van het subsidiedoel met alle inzet daadwerkelijk wordt gerealiseerd, of: hoeveel waar krijgen we eigenlijk voor ons geld? Het directe effect en de invloed van externe factoren bepalen uiteindelijk de impact van de subsidie en daarmee aan de realisatie van de opgave. De informatie en het inzicht in de verschillende knoppen waaraan gedraaid kan worden om doeltreffendheid en de doelmatigheid te vergroten is op dit moment in de praktijk nog beperkt in beeld. Met de inzet van het handelingskader subsidies moet dit verbeteren.

De basis: goede beleidstheorieën zijn belangrijk maar niet voldoende

Het begint bij een goede beleidstheorie. In de beleidsevaluatie subsidies (SIRA, 2023) werd dit als belangrijk verbeterpunt benoemd. Binnen het omgevingsbeleid zijn sindsdien forse stappen gezet in het zorgen voor betere beleidstheorieën. Deze zijn belangrijk om meer structuur aan de voorkant te krijgen, betere keuzes te maken voor de meest passende mix van instrumenten en om gerichte monitoring en evaluatie op te kunnen zetten.

Binnen bestaande beleidstheorieën geldt dat doelen vaak op een relatief hoog abstractieniveau en voor een langere termijn worden geformuleerd. Ook de link tussen de doelen en de gekozen mix van instrumenten is op hoofdlijnen. Subsidie indicatoren zijn veelal proces gericht. Hierdoor bestaat een “gat” tussen de theorie en de praktische inzet van subsidies.

Om dat “gat” te dichten is een nadere concretisering vereist. Er moet een bewuste keuze worden gemaakt voor het meest passende instrument (subsidievorm). Dit is de eerste stap. Daarna is het belangrijk gestructureerd een aantal vragen langs te lopen om de gekozen subsidievorm slim in te richten. Dat is de tweede stap. We gaan daarbij in op de manier waarop de impact van de subsidie (“waar voor je geld”) en de kosteneffectiviteit kunnen worden verbeterd. De derde stap is gericht op periodieke bijsturing door monitoring en evaluatie.

Stap 1 Onderzoek het best passende instrument (subsidievorm)

Subsidies zijn onderdeel van een bredere instrumentenmix

Bij de realisatie van beleid is het belangrijk om de juiste mix van beleidsinstrumenten te onderzoeken. Dit behelst meer dan alleen financiële instrumenten. Door vroegtijdig alle mogelijke (beleids- en financiële) instrumenten te overwegen en de best passende instrumenten te kiezen kan beleid doelmatiger en doeltreffender worden uitgevoerd. Het gaat om een samenhangende mix uit de volgende categorieën van beleidsinstrumenten:

- Financieel
- Juridisch (verordeningen, bestuursrechtelijke handhaving, convenant, protocol, arbitrage)
- Communicatie (bestuurlijk overleg, feedback, omgevingsprikkels, voorlichting)
- Co-regulering of zelfregulering (benchmarking, gedragscode, keurmerk, visitatie, beroepsreglement)
- Samenwerking
- Zelf uitvoeren

Gebruik de keuzetool die inzicht biedt in de verschillende subsidievormen

Er zijn twee manieren om middelen juridisch toe te kennen. Een opdracht of een subsidie. Er bestaan verschillende vormen van subsidies. Er moet een bewuste keuze worden gemaakt voor de meest passende vorm. Een keuzetool voor financiële instrumenten is ontwikkeld die daarbij kan helpen. Deze keuzetool bevat informatie over de volgende manieren om subsidies te verlenen, elk met zijn eigen voor- en nadelen :

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| - Lening | - Match Funding |
| - Garantie/waarborg | - Netwerk subsidie |
| - Participatie | - Right to Challenge |
| - Revolverend fonds | - Subsidieregelingen |
| - Vouchers | - Begrotingssubsidies |
| - Publieke prijsvraag | - Incidentele subsidie |

Het is belangrijk om tijdens een update van de beleidstheorie te kijken of - onder de op dat moment geldende omstandigheden – de gekozen instrumenten nog steeds het best passend

zijn. Om te leren van de toepassing van bestaande (subsidie) instrumenten in de praktijk (zie ook stap 3). En, om te kijken of nieuwe instrumenten gewenst zijn.

We hebben geconstateerd dat een aantal van de genoemde subsidie instrumenten nog niet of beperkt gebruikt wordt binnen de provincie, waardoor er ook weinig ervaring mee en kennis over is. We hebben geconstateerd dat er behoefte is om het instrument Leningen en Garanties gericht in te kunnen zetten. We willen de inzet hiervan beter maar wel terughoudend (met een “nee tenzij” regime) mogelijk maken. Ook is er duidelijk vraag naar instrumenten waarmee kleine subsidies laagdrempelig en tegen lagere kosten verleend kunnen worden. Hierbij valt te denken aan een subsidieloket of aan vouchers. De (door-)ontwikkeling daarvan pakken we direct op.

Onderzoek samenhang met andere regelingen en externe financiering

Het coalitieakkoord stelt: *Waar zinvol en mogelijk wordt eerst gekeken naar extra mede financieringsbronnen voordat een beroep wordt gedaan op de algemene middelen. Dit betekent ook dat we nadrukkelijk kijken naar de bijdragen die externe partijen en het Rijk kunnen leveren aan onze opgaven.* Deze passage roept op om bij de keuze voor de inzet van eigen middelen alternatieve financieringsstromen bij Gemeenten, Rijk, Europa of van private bronnen te onderzoeken en na te gaan of deze kunnen worden ingezet om provinciaal beleid te realiseren. Zo kunnen we meer bereiken met dezelfde hoeveelheid provinciale middelen.

Zoals aangegeven is het belangrijk om bij de keuze voor de juiste instrumenten te onderzoeken hoe afzonderlijke instrumenten (waaronder subsidieregelingen) zowel binnen als tussen beleidsdomeinen op elkaar aansluiten. We zien dat er in de praktijk regelingen of openstellingen bestaan, die dicht bij elkaar liggen of overlap vertonen. Het onderling afstemmen of samenvoegen van dergelijke regelingen kan de impact (maatschappelijk effect) ervan vergroten.

Een ander punt waarmee de impact van onze inzet kan worden verhoogd is door het volledige pallet van instrumenten te benutten. Zoals bijvoorbeeld door de genoemde inzet van een lening of garantie, om te zorgen dat we bij projecten van private partijen niet meer betalen dan nodig is.

Een andere manier om externen meer te laten bijdragen aan de realisatie van onze doelen is het goed afwegen van de subsidie percentages die verstrekt worden. We kiezen nu vaak voor relatief hoge percentages (>50%). Bij lagere percentages betalen subsidieontvangers een groter deel van de kosten zelf. Bij de vormgeving van de gekozen subsidievorm (zie ook stap 2) kan worden onderzocht of dat mogelijk is en of dit leidt tot (ongewenste) afname van het aantal aanvragers.

We zien kansen om deze mogelijkheden beter te benutten. Bijvoorbeeld door te zorgen voor een beter overzicht van regelingen en financieringsstromen die intern én extern bestaan. En door te zorgen dat subsidies onderdeel uitmaken van een samenhangende strategie. Dat is niet vrijblijvend. We kennen middelen pas (opnieuw) toe nadat mogelijkheden voor externe financiering en lagere subsidiepercentages daadwerkelijk zijn onderzocht en bedden de sturing hierop in binnen de P&C cyclus.

Stap 2 Richt het gekozen subsidie instrument slim in

Als in de mix van beleidsinstrumenten is gekozen voor de inzet van een subsidie (-vorm), is het van belang dat aan de voorkant wordt onderzocht hoe dit instrument slim kan worden ingericht.

Analyseer aspecten die spelen bij gerichte inzet van subsidies (regelingen)

Door op gestructureerde, logische wijze (zo goed mogelijk onderbouwde) aannames te formuleren aan de hand van een grondige analyse van de behoeften binnen een sector, kunnen subsidies gericht worden opgezet en toegekend. Het handelingskader benoemt een aantal aspecten die daarbij aan de orde moeten komen. De analyses krijgen vorm met een set van vragen waarmee aan de voorkant de juiste afwegingen kunnen worden gemaakt bij de inrichting van de subsidie, in samenhang met de eisen die gelden voor het juridisch- en subsidie technisch opstellen van een subsidie(regeling). De vragen die vanuit het handelingskader subsidies relevant zijn integreren we in *de handreiking opstellen van een subsidieregeling of een openstellingsbesluit*. De tijd die besteed wordt om de analyses te maken is flexibel en moet in verhouding staan tot de omvang van de subsidies.

Een aantal van de te analyseren aspecten kwam in het voorgaande al aan de orde: afstemming op de inzet van andere partijen zoals het rijk en het bepalen hoeveel subsidie nodig is om de gewenste activiteiten te realiseren. Onderstaand gaan we nader in op: hoe we de effecten van de subsidie kunnen onderbouwen met goede indicatoren; het belang van afstemming met de doelgroep; de uitvoeringskosten; en de opvolging na afloop van de subsidieperiode.

Kies voor een mix van meetbare indicatoren en ervaringskennis

Om de realisatie van de beoogde effecten achteraf vast te kunnen stellen zijn goede prestatie-indicatoren vereist. Dit krijgt vorm via duidelijke, uniforme en consistente prestatie-indicatoren die tijdens de subsidieperiode kunnen worden gemeten en gerapporteerd. De praktijk leert dat het vaak lastig is om goede meetbare indicatoren vast te stellen. Het opstellen van indicatoren, monitoren en evalueren is relatief tijdrovend. Bij grotere regelingen is dit in verhouding nog beperkt, maar bij subsidieregelingen met een klein subsidiebudget wordt dit onevenredig groot.

Soms werkt het beter om veronderstellingen achter het beleid en in de inzet van de gekozen activiteiten (interventies) binnen het gekozen subsidie instrument duidelijk te formuleren. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van bestaande onderzoeken en de kennis die aanwezig is bij de potentiële ontvangers van de subsidie. Contact met de doelgroep kan zorgen voor een beter beeld van de werkelijke behoeften aan financiering. Ook kan het inzicht bieden in hoe zij met de gesubsidieerde activiteiten denken de gewenste effecten (aantoonbaar) te realiseren. De hoogte van de subsidie kan dan beter worden afgestemd op de noodzakelijke bijdrage. Door in de praktijk toetsen of de aannames en indicatoren ook daadwerkelijk de effecten opleveren die vooraf verwacht werden, kunnen deze in de loop van de tijd worden bijgesteld.

Neem uitvoeringskosten volwaardig mee in de besluitvorming

Bij de doelmatigheid van bedrijfsvoering staan de kosten van de uitvoering en controle van subsidies centraal. Het is belangrijk om de kosten van de uitvoering in beeld te brengen en mee te nemen bij de afweging over de inzet van subsidies. De totale kosten, zijnde de verleende subsidie en de uitvoeringskosten, moeten in verhouding staan tot de baten.

De waarde van subsidies is uiteraard niet alleen in geld uit te drukken. Subsidies zijn gericht op het bereiken van maatschappelijke effecten (baten). Bij het in beeld brengen van die baten is het van belang om naast de directe ook de indirecte effecten te betrekken, zoals van de verwachte opschaling, uitgelokte investeringen of vergrote effectiviteit van andere instrumenten.

Als de totale kosten van een subsidie (-regeling) niet in verhouding staan tot de verwachte effecten (baten) is het logisch om die aan te passen of (uiteindelijk) stop te zetten. Soms zijn er toch goede (bestuurlijke) redenen om de subsidie (-regeling) toch in te (blijven) zetten. Indien hiervoor wordt gekozen, moeten de motieven daartoe expliciet opgenomen worden in de besluitvorming. We zetten in om de uitvoeringskosten waar mogelijk te verlagen (zie ook stap 1). We zullen hier nader onderzoek naar doen.

Opvolging: hebben de subsidies een blijvend of eenmalig effect?

Het is belangrijk om te onderzoeken of subsidies een blijvend effect hebben. Projecten die worden gefinancierd kunnen moeite hebben om na afloop van de subsidie vervolg-financiering te vinden voor de instandhouding van de (gesubsidieerde) activiteiten, verdere groei of uitbreiding. Denk van tevoren goed na of het om eenmalige financiering gaat of dat vervolg- of zelfs structurele financiering nodig is. Als dit niet zonder langdurige inzet van publieke middelen mogelijk is, dient hier in het beleid en het vereiste budget op te worden geanticipeerd.

Stap 3 Praktijkgerichte sturing en bijsturing

De derde stap is gericht op periodieke bijsturing door monitoring en evaluatie. We zetten daarbij in op het sneller toetsen van de veronderstellingen achter de inzet (stap 2) aan de praktijk.

Zorgen voor kortere feedback loops

We willen de verschillende stappen in het beleids-, begrotings- en subsidie-proces benutten om te komen tot kortere feedbackloops. Als daaruit blijkt dat de theorie niet (geheel) aansluit op de ervaren praktijk, sturen we bij. Bij meerdere openstellingen binnen een subsidieregeling kan iedere openstelling een korte en feitelijke evaluatie krijgen. Denk aan een samenvatting van de ingediende aanvragen, de sterke en zwakke punten en hoe deze aansluiten op nagestreefde effecten. Het is van belang om niet alleen de beschikte aanvragen, maar ook de afgewezen of te laag gerangschikte aanvragen en eventuele quick-scans mee te nemen. Al deze informatie geeft een beeld van wat er leeft bij de doelgroep van de regeling en kan worden gebruikt om de focus van een volgende openstelling eventueel aan te passen. Dit levert ook concretere gegevens op voor evaluaties om nu en later doelmatigheid en doeltreffendheid aan te tonen.

Zorgen voor integrale sturing op de kwaliteit van het subsidieproces

De primaire verantwoordelijkheid voor de doeltreffende en doelmatige inzet van subsidies ligt bij de inhoudelijke portefeuillehouders, binnen de kaders van het omgevingsbeleid, de begroting en het subsidiebeleid. Bij besluitvorming over individuele subsidieregelingen, openstellingen, etc. toetsen zij of de verschillende aspecten van het handelingskader (de drie stappen) zijn doorlopen. En passen regelingen aan op basis van in de praktijk geconstateerde verbeterpunten.

Er bestaat daarnaast de systeemverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het subsidieproces. Deze beleggen we bij de portefeuillehouder financiën. Deze bewaakt dat het handelingskader wordt toegepast, zorgt voor verankering van de stapsgewijze werkwijze in de relevante kaders en processen en de aanwezigheid van passende ondersteuningsstructuren en kennisontwikkeling.

In het kader van de P&C cyclus staan we jaarlijks stil bij de aspecten die het niveau van individuele regelingen overstijgen, zoals de samenhang tussen de verschillende regelingen, benutten van externe financiering en de kwaliteit van het subsidieproces. Het benoemen van subsidieplafonds en begrotingssubsidies vullen we zo aan met een kwalitatieve dimensie. Dit vereist betere vastlegging van relevante gegevens (data) om de doeltreffendheid en doelmatigheid van subsidies concreet aan te tonen.

Ontwikkelen door toepassing van het handelingskader in de praktijk

Het handelingskader kan direct worden toegepast en zorgt voor een methode om vanuit de praktijk te leren en regelingen te verbeteren: *steeds een stapje beter!* Met dat motto willen we het handelingskader in de praktijk te brengen. Voor een effectieve doorwerking van het kader in de praktijk hebben we in het voorgaande een aantal elementen benoemd waar we mee aan de slag zullen gaan. We sluiten af met een overzicht daarvan.

Doorwerking handelingskader subsidies in de praktijk

We zetten in op permanente doorontwikkeling en concretisering van beleidstheorieën

Het sturen op de doeltreffendheid van beleid vindt primair plaats op het niveau van de beleidsdoelen van het omgevingsbeleid. Goede beleidstheorieën zijn daarvoor een belangrijk instrument. We benutten het handelingskader subsidies om die te concretiseren en de verbinding met de praktijk te versterken.

We passen de drie stappen uit het handelingskader consequent toe

We maken een bewuste keuze voor het meest passende instrument (subsidievorm). Waar nodig ontwikkelen we (nieuwe) instrumenten. Dit is de eerste stap. Daarna zorgen we dat gestructureerd een aantal vragen langs wordt gelopen om de gekozen subsidievorm slim in te richten. Dat is de tweede stap. We zorgen voor periodieke bijsturing door monitoring en evaluatie. Dat is de derde stap. We onderzoeken op gestructureerde wijze de relevante aspecten. Dit doen we aan de hand van de vragen uit het handelingskader subsidies. Deze vragen integreren we in de “handreiking opstellen van een subsidieregeling of een openstellingsbesluit”.

We sturen actief op benutting van mogelijkheden om meer waar voor ons geld te krijgen

Om meer te bereiken met de bestaande middelen zorgen we voor goede afstemming op andere (financiële) instrumenten van de provincie om de onderlinge samenhang te vergroten. En kennen middelen pas (opnieuw) toe nadat mogelijkheden voor externe financiering en lagere subsidiepercentages daadwerkelijk zijn bekeken. We bedden de sturing hierop in binnen de P&C cyclus. In het kader van de herbezinning van de begroting nemen we het benutten van de deze mogelijkheden mee.

We nemen de uitvoeringskosten integraal mee bij de keuze voor de inzet van subsidies

We brengen de uitvoeringskosten van onze subsidies beter in kaart en nemen ze mee als integraal onderdeel bij de keuze voor de invulling van een subsidie. Als de kosten van subsidies inclusief uitvoeringskosten niet in verhouding staan tot de verwachte effecten (baten) is het logisch om die aan te passen of (uiteindelijk) stop te zetten. Indien voor voortzetting wordt gekozen nemen we de bestuurlijke motieven waarom expliciet op in de besluitvorming. We zetten in om de uitvoeringskosten waar mogelijk te verlagen. We zullen hier nader onderzoek naar doen.

We zorgen voor betere sturingsinformatie

In het kader van de P&C cyclus staan we jaarlijks stil bij de aspecten die het niveau van individuele regelingen overstijgen, zoals de samenhang tussen de verschillende regelingen, benutten van externe financiering en de kwaliteit van het subsidieproces. Het benoemen van subsidieplafonds en begrotingssubsidies vullen we zo aan met een kwalitatieve dimensie. Dit vereist betere vastlegging van relevante gegevens (data) om de doeltreffendheid en doelmatigheid van subsidies concreet aan te tonen.

We zorgen dat iedereen zijn rol goed kan spelen

De primaire verantwoordelijkheid voor passende inzet van subsidies ligt bij de inhoudelijke portefeuillehouders. Er bestaat daarnaast de systeemverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het subsidieproces. Deze laatste beleggen we bij de portefeuillehouder financiën. Gerichte inzet van het handelingskader vereist in onze ogen een verhoging van het basis kennisniveau in de organisatie. De regie op de verschillende stappen in het subsidieproces wordt op één centrale plek belegd, om te voorzien in de behoefte aan integraal advies en ondersteuning.

We kiezen voor een methode om vanuit de praktijk te leren en regelingen te verbeteren: steeds een stapje beter!

Bij besluitvorming over individuele subsidieregelingen, openstellingen, etc. toetsen we of de verschillende aspecten van het handelingskader (de drie stappen) zijn doorlopen. En passen regelingen aan op basis van de in de praktijk geconstateerde verbeterpunten. In het kader van de P&C cyclus staan we jaarlijks stil bij de aspecten die het niveau van individuele regelingen overstijgen, zoals de samenhang tussen de verschillende regelingen, benutten van externe financiering en de kwaliteit van het subsidieproces.