

# *Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta*

Rekenkamercommissie waterschap Brabantse Delta

Rekenkameronderzoek naar  
**Subsidieverwerving**  
bij waterschap Brabantse Delta

# **Subsidievererving bij waterschap Brabantse Delta**

Rekenkamercommissie Waterschap Brabantse Delta

<b>1. Aanleiding en opdracht</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding, doelstelling en vraagstelling	3
1.2 Werkwijze	3
1.3 Leeswijzer	4
<b>2. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>5</b>
2.1 Algemene conclusie	5
2.1.1 Beantwoorden deelvragen	5
2.2 Aanbevelingen	8

Bijlage 1 Onderzoeksbevindingen

Bijlage 2a Overzicht van ontvangen documenten en gesprekspartners

Bijlage 2b Overzicht subsidiebeschikkingen 2010-2011-2012 (Excel document)

Bijlage 3 Casestudies

Bijlage 4 Benchmark

Bijlage 5 Reactie van het dagelijks bestuur

Bijlage 6 Nawoord

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## 1. Aanleiding en opdracht

### 1.1 Aanleiding, doelstelling en vraagstelling

Subsidies vormen een belangrijke inkomstenbron voor waterschappen. In 2012 is door het waterschap Brabantse Delta voor een bedrag van circa 13 miljoen euro aan subsidies ontvangen. Het verwerven van subsidies is een van de manieren waarop het waterschap Brabantse Delta invulling kan geven aan grote en kostbare projecten die het waterschap uitvoert. Daarnaast zet subsidieverwerving ook aan tot samenwerking.

Om subsidiekansen te identificeren en verzilveren, is het van belang dat de subsidieverwerving doelmatig en doeltreffend is, zeker gezien het feit dat het (Europese) subsidiebeleid volop in beweging is en een onzekerheid vormt in de financiering van projecten. Met *Water*, als één van de negen Nederlandse topsectoren en het *Topconsortium Kennis en Innovatie Watertechnologie* zijn er echter ook voor de toekomst voldoende kansen en mogelijkheden voor waterschappen op subsidies vanuit Europa en Nederland.

Gezien het belang van en de ontwikkelingen rond subsidies heeft de rekenkamercommissie van het waterschap Brabantse Delta besloten onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van subsidieverwerving.

*Doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de mate waarin het waterschap Brabantse Delta optimaal gebruik maakt van de mogelijkheden van subsidieverwerving.*

De volgende onderzoeksvragen staan centraal:

- *Hoe is het proces van subsidieverwerving binnen het waterschap vormgegeven?*
- *Wat zijn in de periode 2010 - 2012 de resultaten van door het waterschap ingediende subsidieaanvragen in termen van gehonoreerde, gedeeltelijk gehonoreerde, ingetrokken en afgewezen subsidieaanvragen?*
- *Welke (succes)factoren zijn bepalend voor dit resultaat?*

### 1.2 Werkwijze

Het onderzoek startte met een korte voorbereidingsfase waarin onder meer een startbijeenkomst heeft plaatsgevonden om het normenkader verder uit te werken en het plan van aanpak vast te stellen.

Vervolgens is informatie over het subsidieverwervingsproces verzameld door documenten te bestuderen en interviews af te nemen. In bijlage twee is een overzicht van de documenten en geïnterviewde personen opgenomen.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Op basis van de uitkomsten van de tweede fase, is in de derde fase een viertal projecten (cases) onderzocht; wederom aan de hand van relevante documentatie en interviews. Deze casestudies illustreren het proces van subsidieverwerving binnen het waterschap (bijlage 3).

Indien vergelijkbare gegevens van een aantal waterschappen beschikbaar zouden zijn, zoals jaarrekeningen en de *Waterschapsspiegel*, zou in de vierde fase een benchmark worden uitgevoerd. De beschikbare informatie bleek echter onvoldoende vergelijkbaar om relevante conclusies uit te trekken. In bijlage 4 wordt dit gedeelte van het onderzoek nader toegelicht.

Aansluitend is het concept en vervolgens definitieve onderzoeksrapport opgesteld.

In alle fasen van het onderzoek hebben we een beroep gedaan op de organisatie (zowel ambtelijk als bestuurlijk) om interviews te geven en documenten te verstrekken. De medewerking aan het onderzoek hebben wij als constructief en openhartig ervaren, hetgeen de kwaliteit van het onderzoek ten goede is gekomen.

## 1.3 Leeswijzer

Het rapport start met de achtergrond van de vraag, de vraagstelling en de gevolgde werkwijze (hoofdstuk 1). In hoofdstuk 2 staat de algemene conclusie van de rekenkamercommissie met aanbevelingen aan het algemeen bestuur. De onderbouwing van het onderzoek is achtereenvolgens in de volgende bijlagen opgenomen:

1. Onderzoeksbevindingen
2. Overzichten van de onderzoeksvragen, de gesprekspartners en de bestudeerde documenten
3. Casestudies
4. Benchmark

In bijlage 5 zal vervolgens de reactie op het rapport van het dagelijks bestuur opgenomen worden en tot slot in bijlage 6 het nawoord van de rekenkamercommissie.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## 2. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geeft de rekenkamercommissie haar algemene conclusie over de subsidieverwerving door het waterschap Brabantse Delta, worden de deelvragen beantwoord en doet zij aanbevelingen voor de toekomst.

### 2.1 Algemene conclusie

Subsidies leveren een substantiële bijdrage aan de inkomsten van het waterschap en zijn vaak een voorwaarde om projecten uit te kunnen voeren. Het is dan ook van belang dat het subsidieverwervingsproces zo is ingericht dat het optimaal gebruik van subsidies waarborgt.

De rekenkamercommissie Brabantse Delta constateert dat de subsidieverwerving door het waterschap in grote lijnen doelmatig en doeltreffend is maar dat verbeteringen mogelijk zijn. De inspanningen van het waterschap dragen bij aan het realiseren van subsidieverwerving.

Het huidige proces van subsidieverwerving biedt echter mogelijkheden tot optimalisatie. Enerzijds door subsidiebeleid te formaliseren zodat keuzes beter verantwoord kunnen worden en anderzijds door het subsidieverwervingsproces beter vast te leggen zodat optimaal gebruik van subsidies kan worden gewaarborgd.

Tenslotte is de informatievoorziening aan het algemeen bestuur onvoldoende om het inzicht te geven in het verwervingsproces en de besteding van afzonderlijke subsidies. Dat is echter ook niet nodig. Voor het algemeen bestuur is het vooral van belang dat er voldoende waarborgen zijn dat het waterschap optimaal van subsidies gebruik maakt. Inzicht hierin ontbreekt vooralsnog.

#### 2.1.1 Beantwoorden deelvragen

De algemene conclusie stoelt op een groot aantal feitelijke bevindingen die in bijlage 1 tot en met 4 verder zijn uitgewerkt. Op de conclusie wordt dieper ingegaan aan de hand van de deelvragen.

##### Deelvraag 1

*Hoe is het proces van subsidieverwerving binnen het waterschap vormgegeven?*

Het subsidieverwervingsproces is hierna aan de hand van de fasen signaleren, aanvragen, beheren en verantwoorden in beeld gebracht. Allereerst wordt echter ingegaan op het onderwerp beleid.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## *Beleid*

Binnen het waterschap zijn geen formele kaders en of beleidsregels vastgelegd als het gaat om het subsidieverwervingsproces. Er zijn wel ambtelijke afspraken gemaakt die richting geven, deze zijn beschreven in procedures en werkwijzen waarin aandacht is voor subsidies (*Marsroute projectmatig werken* en het *Project Start Document*). Ten aanzien van subsidieverwerving wordt echter vooral informeel gesteund op de (breed aanwezige) kennis, kunde en inzet van betrokken medewerkers (subsidiecoördinator en projectmanagers). Het proces is niet formeel vastgelegd en geborgd binnen de organisatie en de meeste verantwoordelijkheid is automatisch belegd bij de eindverantwoordelijke projectmanager.

- *Signaleren*

De subsidiecoördinator verwerft subsidie-informatie voor de organisatie door middel van: aansluiting bij het Samenwerkingsverband Subsidieadviseurs Waterschappen, een abonnement op een subsidiedatabase en een netwerk bij subsidieverstrekkers. De subsidiecoördinator heeft een aanstelling van 0,4 fte.

De subsidiecoördinator geeft aan dat er een groot verschil is tussen de bestuursovereenkomst met de provincie en overige regionale, nationale en Europese subsidies. De bestuursovereenkomst met de provincie is een zekere en laagdrempelige vorm van subsidieverstrekking waar vroegtijdige betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen vanuit de provincie van belang is om de belangen van het waterschap veilig te stellen. Deze rol is ook weggelegd voor de subsidiecoördinator.

Naast de mogelijkheden vanuit de bestuursovereenkomst attendeert de subsidiecoördinator de projectmanagers ook op andere subsidiemogelijkheden en adviseert en begeleidt hen bij het aanvragen van subsidies. De subsidiecoördinator kent de verschillende projectmanagers en hun inhoudelijke werkgebied goed waardoor proactief informatie over interessante subsidiemogelijkheden gericht doorgestuurd wordt. Een toegankelijk overzicht van de verschillende subsidiemogelijkheden, waardoor het signaleringsproces beter gestructureerd zou kunnen worden, ontbreekt echter.

Bovendien is de gangbare werkwijze dat de projectmanagers zelf contact opnemen met de subsidiecoördinator voordat zij met een nieuw project starten, niet vastgelegd en deze werkwijze wordt ook niet altijd nageleefd. Aan de hand van een gestructureerde werkwijze zouden de subsidiecoördinator en de projectmanager gezamenlijk tot een beter inzicht van de beschikbare subsidies kunnen komen voor een betreffend project. Het gevoel van sommige projectmanagers dat subsidies misgelopen worden, kan op deze manier worden geminimaliseerd.

Kortom, signalering is kwetsbaar omdat een groot deel van de kennis en het netwerk bij één persoon is belegd en niet is vastgelegd. Daarnaast is er veel afhankelijkheid van de kennis en ervaring van de projectmanagers. Daarin zijn aanmerkelijke verschillen. Verbeteringen in het delen van kennis en ervaring is volgens de projectmanagers mogelijk.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

- *Aanvragen*

Het aanvragen van subsidies valt binnen het waterschap onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Over het algemeen krijgt men via de subsidiecoördinator alle subsidievoorwaarden en andere informatie. Er wordt geen gebruik gemaakt van een standaard en/of structurele afweging, waarbij de subsidieaanvraag wordt getoetst op slaagkans, kosten-baten of het vermogen om te kunnen voldoen aan de subsidievoorwaarden. Hiervoor zijn geen criteria beschikbaar. De interne procedure rond de aanvraag kent geen standaard collegiale of externe toetsing waardoor kans op onvolledige aanvragen en/of aanvullende vragen bestaat. Dit onderzoek heeft echter geen feiten of aanwijzingen geconstateerd waaruit zou blijken dat het aanvragen in de praktijk niet goed zou verlopen.

### *Beheren en verantwoorden*

Net zoals bij het aanvragen ligt het beheer en de verantwoording binnen het subsidieproces voor een groot gedeelte bij de projectmanagers. In deze fase ligt geen verantwoordelijkheid bij de subsidiecoördinator. Zij zijn verantwoordelijk voor het voldoen aan de subsidievoorwaarden en het inrichten van de subsidieadministratie op een zodanige wijze dat zonder veel extra inspanningen kan worden voldaan aan de subsidievoorwaarden. Zij worden hierbij ondersteund door de afdeling FEZ. Met de komst van de IPM teams (integraal projectmanagement), is de verantwoordelijkheid voor het beheren en verantwoorden van subsidies beter belegd, zo ligt een deel van de verantwoordelijkheid voor de subsidieadministratie bij het teamlid projectbeheersing. Het teamlid projectbeheersing dient tussentijds de controle op de subsidieadministratie te houden. In de organisatie wordt echter niet consequent gestuurd op het optimaal benutten van toegezegde subsidie.

## **Deelvraag 2**

*Wat zijn in de periode 2010 - 2012 de resultaten van door het waterschap ingediende subsidieaanvragen in termen van gehonoreerde, gedeeltelijk gehonoreerde, ingetrokken en afgewezen subsidieaanvragen?*

Wanneer wordt gekeken naar de resultaten van het subsidieverwervingsproces in termen van gehonoreerde, gedeeltelijk gehonoreerde, ingetrokken en afgewezen subsidieaanvragen blijkt dat hier geen totaaloverzicht van beschikbaar is. Wel van gehonoreerde aanvragen. Dat zijn in totaal 70 gehonoreerde aanvragen, die vooral door de provincie worden verstrekt (dit nog los van de subsidies uit de bestuursovereenkomst met de provincie).

Daarnaast kan uit het overzicht en de casestudies afgeleid worden dat het waterschap van een groot aantal subsidieregelingen succesvol gebruik maakt. Een aantal regelingen wordt echter veel minder gebruikt, zo is er tijdens de te onderzoeken tijdsperiode maar beperkt gebruik gemaakt van Europese regelingen. Op basis van deze bevinding kan echter niet worden vastgesteld dat er sprake is van 'gemiste kansen'. Er kan namelijk ook om andere redenen van bepaalde regelingen geen gebruik zijn gemaakt zoals kosten-baten, geen aansluiting bij de projecten, niet kunnen voldoen aan de criteria, lage slaagkans, etc.



# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Deze afwegingen zijn echter niet vastgelegd en lastig achteraf nog te reproduceren. Verbeteringen zijn derhalve denkbaar op het gebied van vastlegging van afwegingen, beleidsmatige keuzes en bewustwording.

Op basis van het onderzoek is verder slechts één afgewezen en één ingetrokken aanvraag naar voren gekomen.

Tenslotte is een poging gedaan subsidie-inkomsten van verschillende waterschappen met elkaar te vergelijken door het uitvoeren van een benchmark. Hoewel de gegevens niet goed vergelijkbaar zijn doordat verschillende terminologie in bijvoorbeeld jaarverslagen wordt gehanteerd en subsidiemogelijkheden voor waterschappen in grote mate afhankelijk zijn van het gebied en de provincie waarin zij opereren, laat Brabantse Delta een positief beeld zien in de mate waarin gebruik wordt gemaakt van financiering door derden. Zie voor meer informatie over de benchmark bijlage 4.

## Deelvraag 3

*Welke (succes)factoren zijn bepalend voor dit resultaat?*

Op basis van het onderzoek is naar voren gekomen dat een aantal factoren bepalend is voor het resultaat van subsidieverwerving in 2010, 2011 en 2012.

*Eigen initiatief en professionaliteit* van medewerkers is één van de kritische factoren die bij het waterschap aanwezig is en bijdraagt aan de subsidieverwerving. Dit is echter een factor die de subsidieverwerving binnen het waterschap tegelijkertijd ook afhankelijk maakt van individuele medewerkers en daardoor kwetsbaar is.

Op het moment dat ook optimaal *kennis* omtrent subsidieverwerving wordt *gedeeld en beleid, processen, procedures, taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd* kan het waterschap ervoor zorgen dat de subsidieverwerving meer toekomstbestendig wordt. Bijvoorbeeld door beter gebruik te maken van de *ondersteuning door de subsidiecoördinator* en minder te leunen op *ongeschreven regels*.

Tenslotte is het van belang te investeren in de *communicatie en relatie met subsidieverstrekkers en de betrokkenheid van samenwerkingspartners*.

## 2.2 Aanbevelingen

Op grond van de hiervoor beschreven conclusies komt de rekenkamercommissie tot de volgende aanbevelingen aan het algemeen bestuur:

Vraag het dagelijks bestuur algemeen beleid met betrekking tot subsidieverwerving vast te leggen door:

- Criteria vast te leggen (bijvoorbeeld tijdens een themabijeenkomst) op basis waarvan een transparante afweging gemaakt kan worden met betrekking tot het al dan niet aanvragen van een subsidie (inclusief kosten-baten);
- De inzet van de subsidiecoördinator te optimaliseren en formaliseren (wellicht door uitbreiding van formatie) door deze bijvoorbeeld per project een subsidiescan te laten maken en opvolging daaraan vast te leggen (in functiescheiding);

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

- Maatregelen te treffen om de kwetsbaarheid die volgt uit de beperkte functieomvang van de subsidiecoördinator te beperken;
- Subsidie-inkomsten inzichtelijk te maken aan de hand van een overzicht van de beschikbare, aangevraagde en ontvangen subsidies.

Vraag het dagelijks bestuur het proces met betrekking tot subsidieverwerving nader uit te werken door:

- Alle fasen van het subsidieverwervingsproces en de maatregelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te leggen;
- De kennisdeling rondom subsidies te delen en borgen;
- Per project de voorwaarden vast te leggen en de wijze waarop hieraan voldaan wordt (administratieve organisatie en interne controle);
- Voor een aantal projecten per jaar een 'second opinion' met betrekking tot subsidiemogelijkheden aan te vragen, voor aanvang van de projecten.

Vraag het dagelijks bestuur in de informatievoorziening aan het algemeen bestuur aandacht te besteden aan:

- Tijdige signalering van moeilijkheden bij subsidieverwerving of –verantwoording;
- Een informele themabijeenkomst waarin het waterschap toelicht hoe wordt omgegaan met subsidies en naar aanleiding daarvan besluitvorming vast te leggen.

Tenslotte is het van belang continue te investeren in bewustwording van het belang van subsidies. Hierbij is het van belang dat ook mogelijkheden worden aangegrepen om invloed uit te oefenen op nieuw te vormen subsidiemogelijkheden zowel op regionaal, landelijk als Europees niveau. Deze laatste zal naar verwachting aan belang toenemen en kan bijdragen aan profilering van het waterschap. Samenwerking met andere (Brabantse) waterschappen is hierbij essentieel evenals het opbouwen en onderhouden van een (bestuurlijk) netwerk en goede externe relaties met verstrekkers maar ook met private organisaties, gezien het toenemende belang van publiek private samenwerking en het topsectorenbeleid.

## Bijlage 1

### Onderzoeksbevindingen

# Subsidievererving bij waterschap Brabantse Delta

## Onderzoeksvragen

Om inzicht te krijgen in de mate waarin het waterschap Brabantse Delta optimaal gebruik maakt van de mogelijkheden van subsidievererving zijn de volgende vragen beantwoord:

- *Hoe is het proces van subsidievererving binnen het waterschap vormgegeven?*
- *Wat zijn in de periode 2010 - 2012 de resultaten van door het waterschap ingediende subsidieaanvragen in termen van gehonoreerde, gedeeltelijk gehonoreerde, ingetrokken en afgewezen subsidieaanvragen?*
- *Welke (succes)factoren zijn bepalend voor dit resultaat?*

In deze bijlage worden de onderzoeksvragen, de beantwoording van de onderzoeksvragen (de bevindingen) en de scores ten aanzien van de normen gepresenteerd. Dit gebeurt aan de hand van fasering in het proces van subsidievererving. Wij onderscheiden de volgende fases:

1. Signaleren
2. Aanvragen
3. Beheren en verantwoorden

Deze aandachtsgebieden zijn in chronologische volgorde gepresenteerd. Het proces van het verwerven van subsidies start met het signaleren van subsidiemogelijkheden (1). Nadat een subsidiemogelijkheid is geïnventariseerd en de keuze is gemaakt daadwerkelijk subsidie aan te vragen, start de volgende fase (2). Wanneer de subsidieaanvraag heeft geleid tot een positieve beschikking moet de subsidie administratief worden beheerd en vervolgens worden verantwoord (3).

Voorafgaand aan deze fases hebben wij ook een aantal normen voor beleid geformuleerd.

De bevindingen per fase zijn gekoppeld aan het normenkader. Iedere beschrijving van een fase wordt afgesloten met een overzicht van de bijbehorende normen en scores en geïllustreerd door één of twee uitspraken uit de interviews.

## Beleid

Uitspraak:

*“Subsidie is een voorwaarde om een project te kunnen starten.”*

Er zijn geen formele stukken beschikbaar waarin beleidskeuzes en prioriteiten ten aanzien van subsidievererving zijn vastgelegd of waarin criteria zijn opgenomen op basis waarvan besloten kan worden wanneer een subsidie wel of niet aangevraagd wordt. Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat het subsidiebeleid niet formeel is vastgelegd.

Subsidies maken wel onderdeel uit van de procedure projectmatig werken, vastgelegd in de *Marsroute projectmatig werken* van 29 maart 2011.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Uit de interviews en de casestudies blijkt ook dat projectmanagers al in een vroeg stadium aangeven, namelijk in het projectstartdocument, welke bijdragen van derden zij verwachten. In deze fase kunnen zij ook advies inwinnen bij de subsidiecoördinator. Dat lijkt in veel gevallen ook te gebeuren maar is afhankelijk van de projectmanager.

Hoewel uit diverse notities naar aanleiding van vergaderingen van het managementteam blijkt dat in 2004 de onderwerpen subsidieverwerving respectievelijk subsidiecoördinatie al op de agenda stonden en er ook een onderzoek is uitgevoerd naar het belang, de mogelijkheden en knelpunten in de huidige situatie met betrekking tot subsidieverwerving, -registratie en –afwikkeling, is pas in het rapport over de *fijnstructuur* in 2009 vastgelegd dat de afdeling Beleid verantwoordelijk is voor het zoeken naar mogelijkheden voor subsidies, de projectmanager verantwoordelijk voor de aanvraag en het voldoen aan de subsidievereisten en FEZ voor de bewaking van lopende subsidietrajecten (vanaf start tot en met afsluiting). Hieraan is invulling gegeven door een adviseur *programming en uitvoering* als één van de resultaatgebieden subsidiecoördinatie te geven.

De huidige subsidiecoördinator bekleedt deze functie vanaf april 2010 (0,4 fte). De subsidiecoördinator attendeert projectmanagers op subsidiemogelijkheden en adviseert en begeleidt hen bij het aanvragen van subsidies. Aangezien de inhoud van de projecten leidend is, zijn de projectmanagers zelf verantwoordelijk voor de subsidieaanvragen en –verantwoording.

De subsidiecoördinator heeft aangegeven regelmatig op zoek te zijn naar de balans tussen beperkt inzetbaar zijn maar geen subsidiekansen willen mislopen.

Het algemeen bestuur heeft aangegeven het belangrijk te vinden er vanuit te kunnen gaan dat het waterschap optimaal van subsidies gebruik maakt maar subsidies moeten geen doel op zich zijn, het project dient leidend te zijn. Daar is echter geen beleid voor vastgesteld en het algemeen bestuur heeft geen inzicht in het subsidieverwervingsproces. Het algemeen bestuur heeft wel middelen (zoals dit rekenkameronderzoek) om dit inzicht te verkrijgen.

Norm	Score
Het waterschap heeft beleid met betrekking tot subsidieverwerving	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet deels aan de norm,</li></ul> Geen formeel beleid vastgelegd.
In het beleid van het waterschap zijn de procedures rond subsidieverwerving duidelijk.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>
In het beleid van het waterschap zijn de rollen van het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie duidelijk belegd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet niet aan de norm.</li></ul> Geen formele beleidsstukken beschikbaar
Binnen het beleid van het waterschap zijn de verantwoordelijkheden van het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie duidelijk belegd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet niet aan de norm.</li></ul> Geen formele beleidsstukken beschikbaar

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

De kaders voor het beleid van het waterschap met betrekking tot de subsidieverwerving zijn goedgekeurd door het algemeen bestuur.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet niet aan de norm.</li></ul> Geen formele beleidsstukken beschikbaar
---	---

## 1. Signaleren

Uitspraak:

*“Ik heb meer behoefte aan ondersteuning bij de papierwinkel dan attenderen op subsidiemogelijkheden.”*

Om gebruik te kunnen maken van subsidies, moeten subsidiemogelijkheden tijdig worden gesignaleerd. Het signaleren van subsidies is de eerste fase die wij onderscheiden in het proces van subsidieverwerving. Ten aanzien van deze fase hebben wij de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- *Welke subsidies kan het waterschap aanvragen en in hoeverre worden deze subsidies aangevraagd?*

Het waterschap heeft geen totaaloverzicht van mogelijk interessante en aangevraagde subsidieregelingen. Wel van de totaal gerealiseerde subsidies en bijdragen van derden zoals Rijkswaterstaat en gemeenten:

2010: € 14 miljoen

2011: € 17 miljoen

2012: € 13 miljoen

Op basis van de lijst met subsidiebeschikkingen uit deze periode wordt zichtbaar dat voornamelijk subsidies bij de provincie zijn aangevraagd. Naast deze projectsubsidies voor met name inrichtingsprojecten, komt een groot deel van de externe financiering voort uit de Bestuursovereenkomst met de provincie waar de subsidiecoördinator veel tijd aan besteedt. Het gaat hierin voornamelijk om watersysteemprojecten. Voor waterzuiveringsprojecten wordt nauwelijks van directe subsidies gebruik gemaakt wel van bijdragen van derden waardoor kosten lager uitvallen. Waterzuivering behoort tot de kerntaak van het waterschap en voor deze reguliere werkzaamheden (over het algemeen) geen directe subsidies beschikbaar.

Op basis van de beperkte door de rekenkamercommissie uitgevoerde subsidiescan zijn de belangrijkste regelingen waar waterschappen gebruik van hadden kunnen maken in de periode 2010 – 2012 geïnventariseerd. Op basis van de lijst met subsidiebeschikkingen en de inventarisatie lopende subsidietrajecten is bepaald of waterschap Brabantse Delta gebruik van deze regelingen heeft gemaakt. Deze vergelijking geeft het volgende resultaat:

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Regionaal	
Regeling	Gebruik van gemaakt
Eco-Archeologisch Onderzoek Noord-Brabant	
Subsidieregeling water Noord-Brabant	✓
Investeringsbudget landelijk gebied (ILG)	✓
Beleidsregel Subsidie Natuur en Landschap Noord-Brabant	✓
Subsidieregeling aanpak water- en bodemkwaliteit Noord-Brabant	✓
Subsidieregeling stimulering Europese programma's 2008-2015	

Nationaal	
Regeling	Gebruik van gemaakt
Tijdelijke regeling stimulering betere dienstverlening aan bedrijven	
A&O-fonds waterschappen	✓
Impuls Lokaal Bodembeheer	✓
Uitvoeringsprogramma Visie erfgoed en ruimte	
Besluit rijkssubsidiëring instandhouding monumenten (BRIM)	
Infrastructuurfonds / Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT).	✓
Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen (WVA)	
Kaderrichtlijn Water	✓
Subsidieregeling Digitaliseren met beleid	✓
Subsidieregeling energie en innovatie	✓
Unieke Kansen Programma (UKP) 'Verduurzaming Warmte en Koude'	✓
Startsubsidie bestuurlijke strafbeschikking milieu en keur	✓
NWB fonds	✓
Subsidieprogramma wereldwijd werken met water (Partners voor Water)	

Europees	
Regeling	Gebruik van gemaakt
Interreg	✓
Het Plattelandsontwikkelingsprogramma Nederland 2007-2013	✓
Europees Sociaal Fonds (ESF)	
Financieringsinstrument voor het milieu (LIFE+)	
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO <sup>1</sup> )	

<sup>1</sup> EFRO en Interreg zijn uit elkaar gehaald om onderscheid te maken tussen de fondsen die de EU per lidstaat toewijst (EFRO) en het deel dat is gereserveerd voor internationale samenwerking (Interreg).

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Uit bovenstaande tabellen kan afgeleid worden dat het waterschap niet van alle regelingen gebruik heeft gemaakt. De Europese subsidies zijn hier met name een voorbeeld van. Uit het onderzoek kan echter niet worden afgeleid waarom van bepaalde regelingen geen gebruik is gemaakt. Redenen hiervoor zouden kunnen zijn kosten-baten, geen aansluiting bij de projecten, niet kunnen voldoen aan de criteria, lage slaagkans, etc.

Aangezien echter niet is vastgelegd hoe wordt omgegaan met subsidies, bijvoorbeeld als doel op zich of als middel om projecten mogelijk te maken, er geen afwegingskader is op basis waarvan bepaald kan worden wanneer wel of niet van een subsidie gebruik wordt gemaakt en ook de overwogen subsidies waar uiteindelijk geen gebruik van is gemaakt, niet zijn vastgelegd, kan niet worden vastgesteld of hier sprake is van 'gemiste kansen'. Een nadere analyse is noodzakelijk om hier uitsluitel over te kunnen geven waarin niet alleen beschikbare subsidies worden meegenomen maar ook projecten in de periode 2010-2012 die wellicht geen doorgang hebben gevonden bij een gebrek aan subsidies. Deze analyse valt echter buiten de scope van dit onderzoek. Bovendien kan niet met terugwerkende kracht worden vastgesteld of een subsidie ook daadwerkelijk zou zijn gehonoreerd. Tenslotte kan het ook nog zo zijn dat het waterschap van een aantal regelingen wel gebruik heeft gemaakt maar al voor 2010. In dat geval stond de regeling niet in de lijst met subsidiebeschikkingen.

- *Welke afwegingen worden er gemaakt om wel of geen subsidie aan te vragen?*

Er is geen afwegingskader beschikbaar, per project wordt onderzocht of een subsidie aansluit bij het project. De projectmanager kan wel de subsidiecoördinator raadplegen om te bepalen of aan de subsidievoorwaarden kan worden voldaan.

- *Op welke manier heeft het waterschap zicht op subsidies die van belang zijn voor het waterschap?*

Het waterschap heeft op verschillende manieren zicht op subsidies.

Op de eerste plaats via de subsidiecoördinator. De subsidiecoördinator is lid van het Samenwerkingsverband Subsidieadviseurs Waterschappen, een netwerk ondersteund door de Unie van Waterschappen waar ongeveer 20 van de 25 Waterschappen bij zijn aangesloten. Daarnaast heeft de subsidiecoördinator een abonnement op vindsubsidies.nl en de subsidiecoördinator woont met enige regelmaat informatiebijeenkomsten bij over relevante subsidieregelingen van subsidieverstrekkingen.

Vervolgens betreft de provincie het waterschap vaak al bij het ontwerp van een regeling.

Tenslotte beschikken projectmanagers over kennis en ervaring met subsidies en hebben zij een relevant netwerk op basis waarvan subsidiemogelijkheden worden gesignaleerd. Deze kennis en ervaring verschilt echter per projectmanager waardoor in het zicht op subsidies per projectmanager verschillen ontstaan. Deze verschillen kunnen opgevangen worden door betere inzet van de subsidiecoördinator.



# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

- *Hoe worden betrokkenen bij het waterschap geïnformeerd over / geattendeerd op mogelijke subsidieprogramma's?*

De subsidiecoördinator attendeert projectmanagers op subsidiemogelijkheden en adviseert en begeleidt hen bij het aanvragen van subsidies. Aangezien de inhoud van de projecten leidend is, zijn de projectmanagers zelf verantwoordelijk voor de subsidieaanvragen en – verantwoording.

De subsidiecoördinator kent de projectmanagers en hun inhoudelijke werkgebied goed waardoor de subsidiecoördinator informatie over interessante subsidiemogelijkheden gericht kan doorsturen. De projectmanagers hebben echter ook een goed netwerk en van hen wordt verwacht dat zij ook de subsidiecoördinator zelf actief benaderen.

Normen en scores fase 'signaleren'

Norm	Score
De organisatie verwerft pro-actief subsidie-informatie voor de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet deels aan de norm.</li> </ul> Er is geen procedure voor de informatieverwerving.
De organisatie verspreidt pro-actief subsidie-informatie binnen de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet deels aan de norm.</li> </ul> Er zijn geen procedures voor de verspreiding van de subsidie-informatie.
De organisatie verspreidt via een vaste procedure subsidie-informatie binnen de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet deels aan de norm.</li> </ul> Er is geen procedure vastgelegd.
De organisatie is voldoende op de hoogte van subsidiemogelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet deels aan de norm.</li> </ul> De mate van geïnformeerdheid is in grote mate afhankelijk van de werkwijze van de betreffende projectmanager.
De organisatie is tijdig op de hoogte van subsidiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet deels aan de norm.</li> </ul> Eventueel misgelopen subsidies worden niet vastgelegd.
In het besluitvormingsproces van het wel of niet doorgaan van investeringen is geborgd dat aandacht wordt besteed aan het onderwerp subsidies (het proces heeft al dan niet zelf een signalerende functie).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul>
De organisatie is op de hoogte van de betreffende subsidievoorwaarden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul>

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## 2. Aanvragen

Uitspraken:

*“Subsidie aanvragen is niet moeilijk, wel veel werk.”*

Maar ook:

*“Subsidie hoort er bij, maar is ingewikkeld en versnipperd.”*

Na signalering van een subsidiekans moet overwogen worden al dan niet een subsidieaanvraag in te dienen. In deze paragraaf gaan wij per vraag in op onze bevindingen ten aanzien van deze tweede fase in het proces van subsidieverwerving:

- *Biedt het proces van subsidieverwerving voldoende waarborgen dat de subsidiemogelijkheden optimaal worden benut?*

Het proces van subsidieverwerving biedt geen waarborgen dat subsidiemogelijkheden optimaal worden benut in de zin dat het waterschap geen totaal overzicht van mogelijk interessante subsidieregelingen heeft en dat de beslissing of al dan niet van een subsidieregeling gebruik wordt gemaakt, de verantwoordelijkheid van de projectmanager is terwijl uit de interviews met de projectmanagers naar voren is gekomen dat er niet gestuurd wordt op het binnenhalen van extra middelen als er al subsidie is verkregen vanuit de bestuursovereenkomst.

Uit het onderzoek is echter niet naar voren gekomen dat door het ontbreken van waarborgen de subsidiemogelijkheden niet optimaal worden benut.

- *Wat voor beleid heeft het algemeen bestuur van het waterschap vastgesteld?*

Het algemeen bestuur heeft geen beleid ten aanzien van subsidies vastgesteld.

- *Op welke manier wordt het algemeen bestuur geïnformeerd?*

Het algemeen bestuur wordt via de reguliere projectverantwoording geïnformeerd. Hierin is op een aantal onderdelen aandacht voor subsidies, namelijk in het *Project Start Document* waarin om een inschatting van bijdragen door derden wordt gevraagd. Het *Project Start Document* is een beslisdocument waaruit een *Investeringsplan* moet volgen dat door het algemeen bestuur moet worden vastgesteld. Vervolgens ontvangt het algemeen bestuur tussentijds managementrapportages en na afloop projectevaluaties waarin bijdragen van derden ook weer aan de orde komen.

- *Hoe is het subsidieverwervingsproces vormgegeven?*

Conform de *Marsroute projectmatig werken*, is het subsidieproces als volgt geïntegreerd in de reguliere werkprocessen:

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

- In de ontwerpfase is de activiteit 'aanvragen subsidies' opgenomen met daarin een adviserende rol van de subsidie-coördinator.
  - Vervolgens dient in de voorbereidingsfase een risico-afweging uitgevoerd te worden waarin ook subsidies worden meegenomen. In deze fase dient ook de subsidiebeschikking naar FEZ gestuurd te worden voor verwerking in GAS.
  - In de realisatiefase dient de projectbeheerser de subsidievoorwaarden in de gaten te houden.
  - In de evaluatie/nazorgfase is tenslotte de eindafrekening conform subsidievoorwaarden opgenomen waarbij FEZ assisteert en indien nodig de accountantscontrole organiseert.
- *Is er zicht op het aantal subsidieaanvragen, de aard van de aanvragen, het succesratio en de succesfactoren?*

Om een beeld te krijgen van de subsidieregelingen waarvan het waterschap gebruik maakt is aan de start van het onderzoek gevraagd om een overzicht te ontvangen van de subsidieaanvragen van het waterschap in de periode 2010 - 2012. Er is een overzicht ontvangen met 70 beschikkingen. De bedragen variëren van € 4.000 tot € 5.250.000 en het grootste deel van de subsidie is afkomstig van de provincie Noord-Brabant.

Subsidieverstrekker	Aantal projecten	Gevraagde of vastgestelde subsidie
A & O fonds	2	€ 12.741,00
Agentschap NL <sup>2</sup>	3	€ 3.884.171,00
Agentschap NL (aangevraagd door gemeente Breda)	1	€ 400.000,00
Agentschap NL (aangevraagd door De Dommel)	1	€ 11.329,00
Agentschap NL (aangevraagd door Delfland)	1	€ 49.300,00
Dienst Landelijk Gebied	6	€ 6.839.498,10
Ministerie van Infrastructuur	1	€ 5.250.000,00
Ministerie OCW	1	€ 21.369,00
Ministerie van Veiligheid	1	€ 5.000,00
Noord-Brabants Landschap	7	€ 2.133.500,30
NWB fonds	1	€ 4.099,00
Provincie NB/EU	1	€ 291.702,00
Provincie Noord-Brabant	44	€ 15.707.348,76
<b>Totaal</b>	<b>70</b>	<b>€ 34.610.058,16</b>

Uit de interviews is naar voren gekomen dat afwijzingen zelden voorkomen. In 2012 is wel een aanvraag in het kader van het Plattelandsontwikkelingsprogramma afgewezen.

---

<sup>2</sup> Agentschap NL verzorgt de dienstverlening rondom subsidies namens 10 ministeries, gemeenten, provincies en de Europese Unie.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Uit het netwerk van de subsidiecoördinator was gebleken dat de provincie voor deze regeling nog op zoek was naar projecten. Aangezien het betreffende project al op korte termijn aan het bestuur moest worden voorgelegd, is onder het motto 'niet geschoten is altijd mis' in korte tijd een aanvraag ingediend.

## Normen en scores fase 'aanvragen'

Norm	Score
Er vindt een gestructureerde afweging plaats of de subsidie wel of niet moet worden aangevraagd, als het gaat om de slaagkans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm, maar er is geen waarborg.</li> </ul> De afweging wordt niet vastgelegd.
Er vindt een gestructureerde afweging plaats of de subsidie wel of niet moet worden aangevraagd, als het gaat om het vermogen om te kunnen voldoen aan de subsidievoorwaarden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm, maar er is geen waarborg.</li> </ul> De afweging wordt niet vastgelegd.
Er is een goed contact met de subsidieverstrekker gedurende het aanvraagproces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul>
Subsidieaanvragen worden voor indiening collegiaal of extern getoetst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet niet aan de norm.</li> </ul> Er is geen procedure vastgelegd.
Subsidieaanvragen worden tijdig ingediend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul> Op basis van de casestudies is geen aanleiding om te veronderstellen dat niet aan de norm wordt voldaan, er is echter geen procedure vastgelegd.
Subsidieaanvragen worden volledig ingediend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul> Op basis van de casestudies is geen aanleiding om te veronderstellen dat niet aan de norm wordt voldaan, er is echter geen procedure vastgelegd.
De kerngegevens van de subsidieaanvragen en de resultaten daarvan worden vastgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet aan de norm.</li> </ul> Echter alleen gehonoreerde aanvragen
De kerngegevens van de subsidieaanvragen en de resultaten daarvan worden geaggregeerd gedeeld met het algemeen bestuur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet niet aan de norm.</li> </ul> Het investeringsplan, de managementrapportages en de evaluaties worden gedeeld met het algemeen bestuur.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## 3. Beheren en verantwoorden

Uitspraak:

*“Europees geld, is duur geld, er wordt geen kosten-baten afweging gemaakt.”*

Wanneer een subsidieaanvraag een positieve beschikking heeft ontvangen, moet de subsidie volgens de eisen van de subsidieverstrekker beheerd en verantwoord worden. Het beheren en verantwoorden van subsidie beschouwen wij als de derde fase in het proces van subsidieverwerving.

- *Voldoet de projectadministratie van de desbetreffende subsidiabele projecten aan de door de subsidieverstrekker geformuleerde eisen?*

Vanaf 1 januari 2009 toetst de accountant de financiële rechtmatigheid van subsidies. Ten behoeve hiervan zijn een plan voor interne controle, een checklist interne controle en een masterplan interne controle opgesteld. In de rapportage van de interne controle op financiële rechtmatigheid over 2010 is een aantal aanbevelingen voor een selectie van projecten gedaan. Verder is aangegeven dat de werkwijze rondom subsidies op dat moment niet goed is vastgelegd, niet uniform en per projectmanager verschillend. Er is volgens deze interne controle behoefte aan structurering in de vorm van goede afspraken, uniformering, (o.a. op het gebied van registratie) en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Hiermee zou de kans op het niet voldoen aan verplichtingen (en daardoor mislopen van subsidiegelden) kunnen worden verkleind.

Volgens de rapportage zou het subsidieproces in 2011 tegen het licht gehouden worden en aangepast. Uit de rapportage van de interne controle op financiële rechtmatigheid over 2011 blijkt echter dat het subsidieproces nog steeds onvoldoende aandacht krijgt met name bij het management en de projectleiding, waardoor de kans bestaat dat subsidies worden misgelopen door niet tijdig verantwoorden of niet alert genoeg zijn op subsidiemogelijkheden of onbedoeld onrechtmatig handelen.

In 2012 zou het vastleggen van de werkwijze en verantwoordelijkheden voor het subsidieproces afgerond moeten worden. Uit de rapportage over 2012 blijkt dat de aanbeveling voor een duidelijkere rolverdeling en verantwoordelijkheid voor het bewaken van de verschillende subsidiestromen tussen projectmanager, (senior) projectleider, subsidiecoördinator en financieel beleidsmedewerker nog steeds actueel is.

De bevindingen vanuit de interne controle zijn in lijn met het onderzoek.

- *Verloopt de projectorganisatie conform de door de subsidieverstrekker geformuleerde eisen?*

Op basis van de accountantsverklaringen en interne controle rapportages is geen aanleiding om te twijfelen aan het voldoen aan de voorwaarden.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

Uit de interviews is gebleken dat bij de afdeling Ontwerp en Realisatie sinds twee jaar wordt gewerkt volgens Integraal projectmanagement waardoor verschillende procesrollen onderscheiden en toebedeeld worden. Daarbij gaat het om projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement.

Volgens de projectmanagers zijn hierdoor de rollen en taken binnen het project beter verdeeld. De subsidievoorwaarden zijn bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager geworden en daardoor is de verwachting dat beter aan de eisen kan worden voldaan.

- *Stuurt men op kritische punten uit de subsidievoorwaarden?*

Volgens de *Marsroute projectmatig werken* wordt op de subsidievoorwaarden gestuurd. In het verleden is niet altijd aan de voorwaarden voldaan, zo is uit één van de casestudies gebleken dat een rapportage aan de subsidieverstrekker niet tijdig was ingediend.

- *Verloopt de procedure ten aanzien van de subsidie-inning uniform, gestructureerd en controleerbaar?*

De subsidie-inning verloopt via FEZ. Uit de interviews is naar voren gekomen dat dit goed verloopt.

- *Wordt adequaat actie ondernomen op vragen, eisen van de subsidieverstrekker?*

Op basis van de casestudies is geen aanleiding om te veronderstellen dat niet adequaat actie wordt ondernomen op vragen en eisen van de subsidievertrekker.

- *Doen zich knelpunten voor bij de realisatie van subsidiegelden?*

Uit het overzicht subsidiebeschikkingen 2010-2011-2012 (zie bijlage 2b) is gebleken dat gemiddeld 70% van de beschikkingen wordt benut. Deze onderrealisatie heeft volgens de betrokkenen meestal te maken met lagere werkelijke kosten en daardoor ook een lagere subsidie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat niet specifiek gestuurd wordt op uitnutting van de gehonoreerde subsidies maar op zo min mogelijk kosten. In het onderzoek wijst dan ook niets er op dat onderrealisatie te maken heeft met een gebrek aan sturing.

- *Hoe wordt de controlerende functie door het algemeen bestuur uitgevoerd?*

Het algemeen bestuur kent geen aparte controlerende functie ten aanzien van subsidies. In de reguliere cyclus is echter wel aandacht voor bijdragen van derden namelijk in de tussentijdse managementletters per kwartaal, de jaarlijkse projectevaluaties en de jaarrekening.

De projectevaluaties vinden vaak plaats voordat de subsidie is vastgesteld. Hierdoor heeft het algemeen bestuur volgens de projectmanagers geen zicht op de definitief vastgestelde subsidie.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Normen en scores fase 'beheren en verantwoorden'

Norm	Score
Subsidies worden zodanig besteed dat aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>
De subsidieadministratie is tijdig ingericht op een zodanige wijze dat zonder veel extra inspanningen aan de subsidievoorwaarden kan worden voldaan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet deels aan de norm.</li></ul> <p>Uit de casestudies is gebleken dat de verplichtingen niet altijd tijdig worden nageleefd.</p>
Tussentijdse toetsing en (in- of externe) controle van de subsidieadministratie vindt plaats.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>
Er is een goed contact met de subsidieverstrekkingen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>
Bij het beheer van de met subsidie gefinancierde projecten wordt gestuurd op optimale benutting van de toegekende subsidie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet deels aan de norm.</li></ul> <p>Projectmanagers zijn hier over verdeeld.</p>
In evaluaties van de met subsidie gefinancierde projecten wordt aandacht besteed aan het subsidieproces.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>
De evaluatiegegevens worden gedeeld met het algemeen bestuur.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoet aan de norm.</li></ul>

## Bijlage 2a

**Overzicht van ontvangen documenten en gesprekspartners**



# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Documenten

- Accountantsverklaringen nummers: 5, 7, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 23, 24, 25, 31, 32, 33, 34, 40, 45, 47, 48, 52, 53, 60, 61 en 67.
- Notitie Vergadering managementteam 31 augustus 2004
- Notitie Vergadering managementteam 2 november 2004
- Mededeling 7b voor het MJT van 6 juni 2006
- Proces Rapport, The Process of Succes, BWISE
- Intern Controleplan Subsidies, 12-12-2008
- Fijnstructuur Brabantse Delta, Reorganisatie structuur steunt processen, 10 februari 2009
- Functiebeschrijving Adviseur programmering en uitvoering, 06-03-2009
- Subsidietoekenning gemeentelijk deel EVZ, in aanvulling op Programma 1 BO2 Waterschap Brabantse Delta, Provincie Noord-Brabant, 4 december 2009
- Beleidsbegroting 2010, Versie: AB 09 december 2009
- Besluitenlijst MT 31 augustus 2010
- Beleidsbegroting 2011, versie: AB 8 december 2010
- Wijziging project "programma 1 bo2 waterschap Brabantse Delta", subsidietoekenning gemeentelijk deel EVZ. Provincie Noord-Brabant, 15 december 2010
- Rapportage Interne Controle, Financiële Rechtmatigheid over 2010, maart 2011
- Marsroute projectmatig werken, 29 maart 2011
- Besluit tot intrekking subsidie project 'Herstel West-Brabantse Waterlinie' en project op te nemen in de eerste Programmabeschikking van waterschap Brabantse Delta onder de Tweede Bestuursovereenkomst, 5 juli 2011
- Beleidsbegroting 2012, Versie : AB 7 december 2011
- Rapportage Interne Controle, Financiële Rechtmatigheid over 2011, februari 2012
- Overzicht subsidiebeschikkingen 2010-2011-2012
- Tabellen subsidies 2004-2011 tbv thema MT sept 2012
- Inventarisatie lopende subsidietrajecten
- Waterschapsspiegel 2012, Waterschappen onderling vergeleken van de Unie van Waterschappen
- Afwijzing subsidieaanvraag; Waterberging Luienhoek St/ Willebrord, Projectcode: POP.216B.47444, 22 november 2012
- Rapportage Interne Controle, Financiële Rechtmatigheid over 2012, februari 2013
- Checklist IC Subsidies 2012

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Respondenten

- Yvonne de Hond, Subsidiecoördinator, 18-3-2013
- Wilma Prinse, Financieel Beleidsmedewerker, 18-3-2013
- Ron Nouws, Projectplanner, 8-4-2013
- Hans Blaas, Projectmanager Vierde Bergboezem, 8-4-2013
- Peter Janssen, Projectmanager Natuurbouwbestekken Bremer, Merkse en Chaamse Beken en Waterberging Luienhoek St. Willebrord, 8-4-2013
- Suzanne Frings, Projectmanager Blauwalgen, 8-4-2013
- Leden AB Groepsgesprek 2-5-2013:
  - H.J.M. Poppelaars      Ons Water/Waterbreed
  - F.C.J. van Noord      Bedrijven
  - J.J.M. van der Heijden      Ongebouwd
  - P.A. Aertssen      PvdA
  - L.C.H. Withagen      CDA

## Bijlage 2b

Overzicht subsidiebeschikkingen 2010-2011-2012



## Bijlage 3

### **Casestudies**

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## **Casestudies**

Om de resultaten van het subsidieverwervingsproces in de praktijk in beeld te brengen, is ingezoomd op een viertal cases. Om de breedte van het subsidieverwervingsproces te onderzoeken is gekozen voor een actuele lopende case, afgeronde cases en een (gedeeltelijk) niet gehonoreerde case.

De gekozen periode is 2010 -2012. Doel is om inzicht te krijgen in het subsidieverwervingsproces in de praktijk en om de (succes)factoren te identificeren.

Om de volle breedte van het subsidieverwervingsproces in kaart te brengen, zijn de volgende twee selectiecriteria gehanteerd voor het selecteren van de vier cases:

- Niveau van subsidieverstrekker:
  - Regionaal
  - Nationaal
  - Europees
  - Bestuursovereenkomst Provincie Noord Brabant
- Status:
  - Lopend
  - Afgerond
  - Niet gehonoreerd

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Een lopende Regionale subsidie

<b>Naam subsidieproject</b>	<b>Landinrichting Baarle-Nassau: natuurbestekken Chaamse beken, Bremer en Merkse Oost</b>		
<b>subsidieregeling</b>	Subsidieverordening inrichting Landelijk gebied 2007		
<b>Aangevraagd subsidiebedrag</b>	Begrote kosten € 8.451.280 (incl. btw)		
		Kosten	Provinciale bijdrage
	EVZ, beekherstel, waterberging en verdrogingsbestrijding	€ 3.754.033	€ 2.257.903 (incl btw)
	Inrichting EHS en aanleg faunapassages	€ 4.199.826	€ 2.715.324 (incl btw)
	Grondverwerving	€ 497.421	
<b>Beschikt subsidiebedrag</b>	€ 4.973.227		
<b>Status subsidieaanvraag</b>	Lopend		
<b>Korte beschrijving van het project</b>	Uitvoering van de natuurbestekken (natuur, landschap en water) in 3 deelgebieden van de Landinrichting Baarle-Nassau.		
	Subsidie ILG en BO2		
	Begrote subsidiabel kosten		€ 8.451.280
	Beschikt subsidiebedrag		€ 4.973.227
	Werkelijke subsidiabele kosten		€ 5.072.924
	Verwachte vaststelling		€ 2.248.847
	Vastgestelde overige subsidies/bijdragen		
	Rijksbijdrage		€ 1.843.821
	NBW		€ 74.228
			€ 1.918.049
	Totaal prognose subsidie en bijdragen derden		€ 4.166.896
<b>Beschrijving van het subsidieproces</b>	<p>Subsidieaanvraag 15 mei 2009</p> <p>Tussenbericht 22 oktober 2009 (vertraging bij provincie)</p> <p>11 december 2009 definitieve raming van kosten</p> <p>Subsidieverlening 5 juli 2010</p> <p>Algemeen is het volgende uit het interview naar voren gekomen:</p>		

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	<p>Bij de afdeling Ontwerp en Realisatie wordt sinds twee jaar gewerkt volgens het IPM-model (Integraal Projectmanagement). De volgende procesrollen zijn onderscheiden en toebedeeld: projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement. De rollen en taken binnen het project zijn hierdoor beter verdeeld. De subsidievoorwaarden vallen onder de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager en de verantwoording en het beheer bij de projectbeheerser. Voorheen lagen bijna alle verantwoordelijkheden bij de projectmanager en –leider.</p> <p>Er zijn geen formele criteria op basis waarvan besloten wordt of een subsidie wel of niet aangevraagd wordt, per project wordt onderzocht of een subsidie aansluit bij het project, wat het kost en wat het oplevert. De projectmanager kan hierbij indien gewenst de subsidiecoördinator raadplegen maar dit is een persoonlijke invulling.</p> <p>In de kredietspecificatie wordt een eerste begroting gemaakt, inclusief de begrote opbrengsten. Indien er geen subsidie wordt verwacht, zal de opdrachtgever (sectorhoofd) aan de bel trekken. De projecten gaan echter toch wel door want het krediet is in eerste instantie bruto.</p> <p>Daarnaast wordt er onvoldoende gestuurd op het binnenhalen van extra subsidie als er al een subsidie is vanuit de tweede bestuursovereenkomst. En er is onvoldoende aandacht voor en inzicht in de realisatie / uitnutting van de tweede bestuursovereenkomst.</p> <p>Het projectplan wordt ter goedkeuring aan de opdrachtgever aangeboden inclusief een financieel hoofdstuk. Voor alle projecten wordt vervolgens vier keer per jaar een tussentijdse managementletter naar het algemeen bestuur gestuurd te worden. Deze kunnen worden gegenereerd uit het systeem GAS.</p> <p>Na afloop van het project wordt een projectevaluatie aan het algemeen bestuur gestuurd, de subsidie is dan echter nog niet vastgesteld. De subsidievaststelling is wel een formeel document maar deze gaat niet naar het algemeen bestuur of dagelijks bestuur, het algemeen bestuur heeft derhalve geen zicht op de definitief vastgestelde subsidie maar deze wijkt als het goed is niet meer af.</p> <p>Het subsidieproces zou verbeterd kunnen worden door meer kennisuitwisseling, dit kost echter tijd. Er is wel regelmatig projectmanagersoverleg (intervisie) en hierbij wordt de subsidiecoördinator soms uitgenodigd. Wellicht worden op dit moment toch subsidiekansen misgelopen.</p> <p>Het Waterschap wil graag Europese subsidies binnenhalen door samen te</p>
--	--



# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	werken met andere waterschappen.
<b>overige</b>	Projectleider Peter Janssen Projectnummer 181, 183 en 184 Corsanr: 10IN018741
<b>Beschikbare documenten</b>	Kosten en opbrengsten Details van een project, PSD 181 Details van een project, PSD 183 Details van een project, PSD 184 Aanvragen 15 mei 2009 Ontvangstbevestiging Provincie Noord-Brabant, 3 juni 2009 Subsidieverlening, Provincie Noord-Brabant, 5 juli 2010 Accountantsverklaring, Ernst & Young, 21 juni 2013

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Een afgeronde Nationale subsidie

<b>Naam subsidieproject</b>	<b>Bestrijding blauwalgenoverlast (referentienummer KRW08020)</b>		
<b>subsidieregeling</b>	de Regeling Innovatieprogramma Kaderrichtlijn Water (via SenterNovem) daarnaast ook subsidie vanuit de provincie Noord Brabant: Beleidsregel Subsidie Water		
<b>Aangevraagd subsidiebedrag</b>	Begrote kosten die voor subsidie in aanmerking komen zijn in totaal € 2.713.683 (incl. btw)		
		Kosten	subsidie bijdrage
	Bestrijding blauwalgenoverlast	€ 2.713.683	€ 1.850.321 SenterNovem
	Bestrijding blauwalgenoverlast	€ 2.713.683	€ 217.000 Provincie Noord Brabant
	totaal	€ 2.713.683	€ 2.067.321
<b>Vastgesteld subsidiebedrag</b>	De subsidie is vastgesteld op € 1.850.321 en € 217.000		
<b>Status subsidieaanvraag</b>	Afgesloten (beschikking KRW ontvangen 12-12-12 en provincie 5-2-13)		
<b>Korte beschrijving van het project</b>	<p>het project "Bestrijding blauwalgenoverlast" was een innovatietraject waarbij de bestrijding blauwalgenoverlast centraal stond, er is een aantal structurele, kansrijke maatregelen afzonderlijk en in combinatie getest op effectiviteit om blauwalgen dan wel eutrofiëring te bestrijden.</p> <p>De maatregelen zijn op praktijkschaal en semi-praktijkschaal getest, waarbij de proeven zijn ondersteund door laboratoriumonderzoek en -experimenten. Het resultaat van het project laat zien dat het in bepaalde gevallen mogelijk is om met structurele maatregelen geëutrofeerde wateren in stedelijk gebied van een ongewenste troebele toestand met blauwalgen naar een helder water te brengen en in die toestand houden met kansen voor ondergedoken waterplanten. Een goede watersysteemanalyse is onmisbaar om de mate waarin maatregelen succesvol kunnen zijn te vergroten.</p> <p>Dit project was een samenwerkingsverband tussen de waterschappen Brabantse Delta, De Dommel en Aa en Maas. Daarnaast waren de Wageningen Universiteit, en Stowa ook aangesloten.</p> <p>De Beleidsregel Subsidie Water is in zijn totaliteit toekend aan het waterschap Brabantse Delta en verrekend met de overige partijen.</p> <p>De KRW subsidie is zoals in onderstaande tabel is weergegeven verdeeld</p>		

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	<p>over de partijen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th><b>kosten</b></th> <th><b>(percentage) subsidie</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ws Brabantse Delta</td> <td>€ 999.861</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Ws Aa en Maas</td> <td>€ 307.980</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Ws de Dommel</td> <td>€ 850.564</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>WUR</td> <td>€ 502.778</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Stowa</td> <td>€ 52.500</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>€ 2.713.683</b></td> <td><b>€ 1.850.321</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Uit de projectevaluatie blijkt dat de werkelijke kosten voor Brabantse Delta is vastgesteld op € 1.068.000. Er was € 600.000 subsidie begroot, maar de projectevaluatie geeft een prognose van € 672.000, dit is 12% meer dan begroot.</p>		<b>kosten</b>	<b>(percentage) subsidie</b>	Ws Brabantse Delta	€ 999.861	60%	Ws Aa en Maas	€ 307.980	60%	Ws de Dommel	€ 850.564	60%	WUR	€ 502.778	100%	Stowa	€ 52.500	100%		<b>€ 2.713.683</b>	<b>€ 1.850.321</b>
	<b>kosten</b>	<b>(percentage) subsidie</b>																				
Ws Brabantse Delta	€ 999.861	60%																				
Ws Aa en Maas	€ 307.980	60%																				
Ws de Dommel	€ 850.564	60%																				
WUR	€ 502.778	100%																				
Stowa	€ 52.500	100%																				
	<b>€ 2.713.683</b>	<b>€ 1.850.321</b>																				
<b>Beschrijving van het subsidieproces</b>	<p>Subsidie aanvraag (KRW) ingediend bij SenterNovem 15-09-2008</p> <p>Subsidie aanvraag ingediend bij de provincie Noord Brabant 17-10- 2008</p> <p>Subsidiebesluit Beleidsregel Subsidie Water 19-01-09</p> <p>Subsidiebesluit KRW 30-03-09</p> <p>Voorschot KRW ontvangen maart 2010</p> <p>Voorschot Beleidsregel Subsidie Water ontvangen augustus 2010</p> <p>Voorschot KRW ontvangen oktober 2010</p> <p>Initiële einddatum 31 december 2010</p> <p>Besluit uitstellen einddatum project (naar 31-12-2011) in maart 2011</p> <p>Voorschot KRW ontvangen april 2011</p> <p>Voorschot KRW ontvangen oktober 2011</p> <p>Voorschot KRW ontvangen mei 2012</p> <p>Vaststellen subsidie KRW 12-12-12</p> <p>Vaststellen Beleidsregel Subsidie Water 4-2-13</p>																					
<b>overige</b>	<p>Op 18 maart 2011 is een verzoek ontvangen van Agentschap NL voor naleving van verplichting voor het project . Er was geen (niet op tijd) voortgangsverslag en eventuele declaratie ontvangen. Deze zijn later nagestuurd.</p> <p>De projectevaluatie staat momenteel op route voor het algemeen bestuur.</p>																					
<b>Beschikbare documenten</b>	Verzoek van SenterNovem voor ontbrekende gegevens																					

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	<p>Toelichting op subsidieaanvraag</p> <p>Verzoek tot uitstel project naar SenterNovem</p> <p>Ontvangstbrief Agentschap NL</p> <p>Voortgangsrapportages</p> <p>Voorschotdeclaraties</p> <p>Aanvraag verlenging Noord Brabant</p> <p>Rente beschikking</p> <p>Uitbetalingsbrief</p> <p>Financiële bijlage</p> <p>Specificatie van kosten</p> <p>Vaststelling subsidies</p> <p>Projectevaluatie</p>
--	---

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Een niet gehonoreerde Europese subsidie

<b>Naam subsidieproject</b>	<b>Waterberging Luienhoek St. Willebrord</b>
<b>subsidieregeling</b>	Plattelandsontwikkelingsprogramma 2012-2016 (POP)
<b>Aangevraagd subsidiebedrag</b>	2 <sup>o</sup> Bestuursovereenkomst: € 50.000 (programmafinanciering) Gemeente Rucphen: € 257.000 (bestuurlijke afspraak) POP: € 70.951
<b>Beschikt subsidiebedrag</b>	POP afgewezen
<b>Status subsidieaanvraag</b>	Afgewezen
<b>Korte beschrijving van het project</b>	Het regionale watersysteem oostelijk van de Luienhoeksestraat voldoet niet aan de normen. Regelmatig is er sprake van wateroverlast, zowel in de woonwijk als in het aangrenzende agrarisch gebied. In het bestuurlijk overleg is afgesproken dat de gemeente Rucphen en het waterschap samenwerken om dit probleem op te lossen.  Kosten: € 1.200.000
<b>Beschrijving van het subsidieproces</b>	Uit het netwerk van de subsidiecoördinator was gebleken dat de provincie voor het Plattelandsontwikkelingsprogramma nog op zoek was naar projecten. Aangezien het betreffende project al op korte termijn aan het bestuur moest worden voorgelegd is onder het motto 'niet geschoten is altijd mis' in korte tijd een aanvraag ingediend.
<b>overige</b>	Projectleider Peter Janssen  Projectnummer 218
<b>Beschikbare documenten</b>	Inrichtingsplan waterberging Luienhoek/St. Willebrord, Waterschap Brabantse Delta, 25 augustus 2011, Definitief rapport, 9V2943.C0  E-mail René Bedaf, 15 november 2011 inzake Verslag bestuurlijk overleg waterberging Luienhoek  Verslag 15 november Gemeente Rucphen. Onderwerp: financiering project "waterberging Luienhoek"  E-mail Ronald Westein, 8 februari 2012 inzake Verdeling kosten Luienhoek  E-mail Peter Janssen, 8 februari 2012 inzake Natuurcompensatie Luienhoek

## Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	<p>Brief gemeente Rucphen, 8 maart 2012 inzake akkoord inzet maximaal € 257.000 "rood-voor-groen gelden" Waterberging Luienhoek</p> <p>Postlijst</p> <p>Kosten en opbrengsten</p> <p>Voorstel voor "rood voor groen"</p> <p>Verslag overleg Waterberging Luienhoek, 12 januari 2012</p> <p>Details van een project, PSD 218</p> <p>Afwijzing subsidieaanvraag, 22 november 2012, Provincie Noord-Brabant</p>
--	--

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Een afgeronde subsidie uit de Bestuursovereenkomst

<b>Naam subsidieproject</b>	<b>Vierde Bergboezem (Projectnummer 7813)</b>		
<b>Subsidieregeling(en)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>de Regeling Subsidiëring Gebiedsgericht Beleid en reconstructie concentratiegebieden (SGB) van Dienst Landelijk Gebied</li> <li>de Beleidsregel Subsidie Water van de provincie Noord Brabant<sup>3</sup></li> <li>de Beleidsregel Subsidie Landelijk Gebied van de provincie Noord Brabant<sup>4</sup></li> <li>projectsubsidie bijdrage Vierde Bergboezem van Staatsbosbeheer</li> <li>garantstelling van de gemeente Breda</li> </ol>		
<b>Aangevraagd subsidiebedrag</b>	De totale kosten voor het project werden in eerste instantie geraamd op € 12.704.421(incl. btw)		
	Vierde Bergboezem	Kosten	subsidie bijdrage
	SGB (DLG)	€ 12.704.421	€ 3.034.711
	Beleidsregel Subsidie Water (provincie)		€ 1.519.136
	Beleidsregel Subsidie Landelijk Gebied (provincie)		€ 90.645
	Bijdrage Staatsbosbeheer		€ 100.000
	Garantstelling van de gemeente Breda		€ 200.000
	Andere subsidie inkomsten		Niet ontvangen
	Totaal begroot subsidiebedrag		€ 7.577.023
<b>Beschikt subsidiebedrag</b>	<p>Uit de projectevaluatie blijkt dat de totale kosten uiteindelijk € 12.156.012 bedroegen.</p> <p>De subsidie vanuit de provincie is vastgesteld op € 1.379.208 (€ 1.326.634 vanuit de Beleidsregel Subsidie Water en € 52.574 vanuit Subsidie Landelijk Gebied).</p> <p>De SGB subsidie vanuit DLG is vastgesteld op € 2.735.499,10</p> <p>Uit de evaluatie blijkt dat de totale subsidie uiteindelijk is beschikbaar op € 7.377.231, wat 4% minder zou zijn dan vooraf begroot. Dit zou komen door lagere subsidiabele uitvoeringskosten en een verlaging van het</p>		

<sup>3</sup> Valt onder de 1e Bestuursovereenkomst

<sup>4</sup> Valt onder de 1e Bestuursovereenkomst

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

	subsiadiabele percentage vanuit het Nationaal Bestuursakkoord.
<b>Status subsidieaanvraag</b>	Vastgesteld. Vaststellingsbeschikking SGB op 3-10-11 en provincie op 15-9-10
<b>Korte beschrijving van het project</b>	<p>4e Bergboezem; waterberging, natuurontwikkeling, cultuurhistorie en recreatie</p> <p>Het project heeft betrekking op het realiseren van een stuurbare waterberging middels een regelbaar inlaatsysteem. Binnen het plan wordt gezocht naar een evenwicht tussen gangbaar agrarisch gebruik, de ontwikkeling van de ecologie, landschappelijke, cultuurhistorische en recreatieve eigenschappen en kwaliteiten. Dit alles moet leiden tot het herstel van de landschappelijke, ecologische en cultuurhistorische kenmerken en kwaliteiten. Wat de natuur betreft gaat het om het herstel van kwelgebonden natuur en een verbetering van het leefgebied voor weidevogels, doortrekkers en wintergasten.</p>
<b>Beschrijving van het subsidieproces</b>	<p>Subsidie aanvraag SGB ingediend bij DLG 26-10-06</p> <p>Subsidieverleningsbeschikking SGB 22-12-06</p> <p>Subsidie aanvraag 1<sup>e</sup> BO ingediend bij de provincie NB 15 -02-07</p> <p>Verzoek tot bijdrage gemeente Breda april 2007</p> <p>Subsidieverleningsbeschikking 1<sup>e</sup> BO van de provincie 16-05-07</p> <p>Verzoek tot bijdrage Staatsbosbeheer oktober 2007</p> <p>Voorschot SGB aangevraagd oktober 2007</p> <p>Voorschot SGB aangevraagd oktober 2008</p> <p>Verzoek naar DLG tot verlenging project (naar medio 2010) in oktober 2008</p> <p>Voorschot SGB aangevraagd november 2009</p> <p>Verzoek tot subsidievaststelling SGB november 2009</p> <p>Verzoek tot opknippen van het project in deel 1e Bestuursovereenkomst en deel 2<sup>e</sup> Bestuursovereenkomst</p> <p>Verzoek tot vaststelling van subsidie 1<sup>e</sup> BO maart 2010</p> <p>Vaststellen subsidie 1<sup>e</sup> BO in september 2010</p> <p>SGB beschikking</p> <p>Project Evaluatie</p>



## Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

<b>overige</b>	Stukken SBB ontbreken. Alleen verzoek tot bijdrage gevonden  Stukken gemeente Breda ontbreken alleen verzoek en collegebrief brief uit 2005  Vaststelling van subsidie 2e BO ontbreekt plus overige stukken met betrekking tot 2 <sup>e</sup> BO
----------------	--

## Bijlage 4

### **Benchmark**

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## **Benchmark**

Op basis van de jaarrekening van 2011 is een aantal waterschappen vergeleken. De jaarrekening van 2012 was namelijk nog niet in alle gevallen beschikbaar. Voor de benchmark is per waterschap gekeken naar de subsidie inkomsten (financiën van derden) ten opzichte van de totale inkomsten.

Op basis van deze benchmark kan echter geen conclusie worden getrokken omdat niet duidelijk is wat de verschillende waterschappen in hun jaarrekening onder subsidie inkomsten verstaan. Bovendien zijn de uitgaven en inkomsten erg gebieds- en provincie-afhankelijk.

In de *Waterschapsspiegel* van de Unie van Waterschappen zijn subsidies en bijdragen van derden ook in kaart gebracht maar dan als percentage van de bruto investeringsuitgaven in 2010 en 2011. Hierbij wordt opgemerkt dat waar er sprake is van een hoog percentage investeringsuitgaven door derden gefinancierd, over het algemeen sprake is van een groot volume aan versterkingswerken van primaire waterkeringen die vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma worden gesubsidieerd. Hieruit komen dus ook grote niet transparante verschillen per waterschap naar voren waardoor de informatie niet betrouwbaar is voor een benchmark.

Tenslotte is over de periode 2005-2009 een onderzoek beschikbaar naar het gebruik van subsidies door waterschappen. Hieraan heeft Brabantse Delta niet deelgenomen. Bovendien is de subsidiecoördinator kritisch over de betrouwbaarheid van de gegevens.

Kortom de benchmark heeft onvoldoende informatie opgeleverd om conclusies uit te trekken.

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Bijlage 5

**Reactie van het dagelijks bestuur**



Rekenkamercommissie Waterschap Brabantse  
Delta  
Postbus 5520  
4801 DZ BREDA



Uw schrijven van : 6 augustus 2013

Uw kenmerk : 13AOUT197

Zaaknummer : 13.ZK07219

Ons kenmerk : 13UT010462

Barcode : 

Behandeld door : de heer mr. A. Merks

Doorkiesnummer : 076 564 10 62

Datum : 29 augustus 2013

Verzenddatum : 10 september 2013

Onderwerp: Bestuurlijke reactie rapport subsidieverwerving

Geachte commissie,

Met belangstelling en veel dank hebben wij kennis genomen van uw rapport Subsidieverwerving bij Waterschap Brabantse Delta. Hierbij treft u onze bestuurlijke reactie aan.

#### Algemene conclusie

Wij zijn verheugd dat u constateert dat de subsidieverwerving door het waterschap in grote lijnen doelmatig en doeltreffend is. Vanzelfsprekend delen wij uw conclusie dat er altijd verbeteringen mogelijk zijn. De aanbevelingen die uw commissie naar voren brengt, kunnen daarbij zeker een handvat zijn. Hierna zullen wij verder op uw aanbevelingen ingaan. Wel brengen wij nog het volgende naar voren.

Subsidies zijn een belangrijk onderdeel voor de uitvoering van projecten en gesubsidieerde initiatieven moeten bijdragen aan de doelstellingen van het waterschap. Als belangrijk aandachtspunt moet daarbij onderkend worden dat subsidieverwerving geen doel op zich moet worden. Het streven is om een project zo goedkoop mogelijk uit te voeren. Met dit in het achterhoofd dienen de aanbevelingen dan ook geïmplementeerd te worden.

#### Aanbeveling 1 algemeen beleid met betrekking tot subsidieverwerving

Wij onderkennen de noodzaak dat transparantie gewenst is met betrekking tot het al dan niet aanvragen van een subsidie (inclusief een kosten-baten analyse). Uw aanbeveling om hieraan een thema-DB te wijden om tot criteria te komen en deze dan vervolgens vast te leggen nemen wij dan ook graag over. In dit kader merken wij op dat het subsidieverwervingsproces een dynamisch proces is. Gewaakt moet worden dat formalisering niet leidt tot de starheid en inflexibiliteit.

Uw aanbeveling om subsidie-inkomsten inzichtelijk te maken aan de hand van een overzicht nemen wij over. Bij de jaarrekening zitten jaarlijks de bestuurlijke projectevaluaties (die gebundeld naar het bestuur gaan). In de afzonderlijke bestuurlijke projectevaluatie zit informatie over aangevraagde en verkregen subsidies. In de oplegnota bij de bestuurlijke projectevaluaties kan er een analyse over het geheel worden toegevoegd.

#### Aanbeveling 2 vastleggen proces subsidieverwerving

Uit uw rapport blijkt dat de subsidiecoördinator een spilfunctie heeft in het hele subsidieverwervingsproces. Wij delen deze conclusie waarbij wel moet worden opgemerkt dat de rol van de projectleiders niet mag worden onderschat. Subsidieverwerving is immers een ondersteunend proces aan het primaire werkproces om projecten te realiseren. De projectleiders dienen de subsidie aan te vragen en te bewaken dat aan de subsidievoorwaarden wordt voldaan. Uw aanbeveling om alle fasen van het subsidieverwervingsproces en de maatregelen, taken en verantwoordelijkheden vast te leggen (zeg maar het werkproces), nemen wij over. Dit past ook in de reorganisatie 'Sterk in je Werk' die nu op stapel staat en waarbij procesdenken wordt

gestimuleerd. De door u genoemde aspecten van kennisdeling (collegiale toetsing of bij elkaar een second opinion vragen), administratieve organisatie en interne controle worden daarmee geborgd. De functie van subsidiecoördinator en zijn rol in het proces kan daarmee geoptimaliseerd worden en de kwetsbaarheid van de functie wordt daarmee beperkt.

Of de functie-omvang uitgebreid gaat worden, zeggen wij op voorhand niet toe. Dit zou moeten blijken uit het nog vast te leggen werkproces. Overigens merken wij op dat de subsidiecoördinator niet een resultaatverplichtende rol heeft, deze ligt bij de projectleiders.

#### Informatievoorziening aan het algemeen bestuur

Uw aanbeveling om rondom subsidieverwerving een thema-bijeenkomst voor het algemeen bestuur te organiseren nemen wij over. Als tijdstip denken wij dan aan een geschikt moment in 2014 als de hierboven genoemde processen zijn afgerond en in werking zijn getreden. Met het algemeen bestuur kunnen dan de hoofdlijnen hiervan worden besproken.

De projectenbijlage van de managementletters blijven wij het geschikte instrument vinden om het algemeen bestuur te informeren over moeilijkheden bij subsidieverwerving- of verantwoording, met name als de uitvoering of afronding van lopende projecten daarmee in gevaar dreigen te komen. Als een project gedurende de looptijd nog binnen de scope, de planning, de kwaliteitseisen en het geld gerealiseerd kan worden, kan de rapportage aan het AB summier zijn.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,  
Het dagelijks bestuur,

De dijkgraaf

  
mw ir. ing. C.P.M. Moonen

De secretaris-directeur

  
ir. H.T.C. van Stokkom

# Subsidieverwerving bij waterschap Brabantse Delta

## Bijlage 6

**Nawoord**

## **NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE**

De rekenkamercommissie bedankt het dagelijks bestuur voor de bestuurlijke reactie en is verheugd dat het dagelijks bestuur de conclusies onderschrijft en de aanbevelingen bijna allemaal integraal overneemt die in het rapport worden gegeven met betrekking tot de subsidieverwerving door het waterschap Brabantse Delta.

De rekenkamercommissie onderschrijft het standpunt van het dagelijks bestuur dat subsidies een belangrijk onderdeel voor de uitvoering van projecten zijn, maar dat subsidieverwerving geen doel op zich moet worden. De gegeven aanbevelingen zijn binnen die context gegeven.

De rekenkamercommissie heeft in het rapport geconstateerd dat de subsidieverwerving door het waterschap in grote lijnen doelmatig en doeltreffend is, maar dat verbeteringen mogelijk zijn. Enerzijds door subsidiebeleid te formaliseren zodat keuzes beter verantwoord kunnen worden en anderzijds door het subsidieverwervingsproces beter vast te leggen zodat optimaal gebruik van subsidies kan worden gewaarborgd. Daarbij is het voor het algemeen bestuur vooral van belang dat er voldoende waarborgen zijn dat het waterschap optimaal van subsidies gebruik maakt. Inzicht hierin ontbreekt voorsnog. Door optimaal kennis omtrent subsidieverwerving te delen en beleid, processen, procedures, taken en verantwoordelijkheden vast te leggen, kan het waterschap ervoor zorgen dat de subsidieverwerving meer toekomstbestendig wordt.

De rekenkamercommissie dankt de onderzoekers van het bureau Berenschot voor de goede wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Ook gaat onze dank uit naar de medewerkers van het waterschap die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek. De medewerking aan het onderzoek hebben wij als constructief en openhartig ervaren, hetgeen de kwaliteit van het onderzoek ten goede is gekomen.

Graag lichten wij het rapport toe aan het algemeen bestuur.

Hoogachtend,

Rekenkamercommissie waterschap Brabantse Delta



## Colofon

---

Opdrachtgever : Rekenkamercommissie waterschap Brabantse Delta

Omvang rapport : 9 bladzijden met 6 bijlagen

Auteur : André Oostdijk, Kim Vereijken en Isidoor van den Berk,  
werkzaam bij het bureau Berenschot

Datum : 30 juli 2013

---

