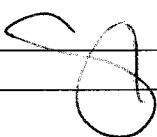










**VOORSTEL AAN DIRECTIE**

<b>Van:</b> Rick de Jongh <b>Datum:</b> 23 november 2011 <b>Totaal aantal pagina's:</b> <b>Afschrift aan:</b> F. Pleket, B. Duindam, E. Wortman, C. Verhoeff, J. Michel, BJ Brussaard, G. Karssenbergh, K. vd Heuvel <b>N.a.v. (evt. briefnrs.):</b> <b>Onderwerp:</b> herzien subsidieproces	<b>Tel.nr.:</b> 428981 <b>Afd.:</b> Samenleving <b>Bijlagen:</b> 1	<b>Geraadpleegd consulent</b> <b>Financieel:</b> E. Wortman <b>Juridisch:</b> C. Verhoeff <b>Personeel:</b>	<b>datum:</b> 25 NOV 2011 <b>nummer:</b> A-00841									
	<b>Communicatie:</b> <b>ICT:</b> <b>Inkoop:</b>	<b>afd.:</b> SL <b>archief:</b>										
<b>Geadviseerd wordt te besluiten:</b> 1. in te stemmen met de startnotitie Procesmanagement Subsidies.												
Paraaf afd. hoofd 		Begrotingsconsequenties <input type="checkbox"/> JA <input checked="" type="checkbox"/> NEE										
Opmerkingen leidinggevende:												
Directie d.d.: Conform 30/11 3.3. Besl.: (ev.nr.besl.lijst):		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>CE</td> <td>WW</td> </tr> <tr> <td>Cfm.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bespr.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		CE	WW	Cfm.			Bespr.			
	CE	WW										
Cfm.												
Bespr.												

Van: Rick de Jongh  
Onderwerp: herzien subsidieproces  
Datum: 23 november 2011

**Inleiding:**

In dit voorstel is het herzien van het subsidieproces aan de orde. Het subsidieproces is afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd, maar de verbeteringen waren met name gericht op het voldoen aan de (wettelijke) spelregels, vastgelegd in de Awb en de subsidieverordening. Nu willen we een stap verder gaan en het proces inrichten naar de principes van het lean management, waarbij het vooral gaat om het maximaliseren van de klantwaarde.

---

**Bevoegdheid:**

De directie is bevoegd tot het herinrichten van de bedrijfsprocessen.

---

**Beoogd effect:**

Een klantvriendelijke, transparant subsidieproces.

---

**Argumenten:**

1. *Het aanvragen van subsidies duurt lang, is ingewikkeld en de procedure is niet transparant.* Afgelopen jaren is het subsidieproces aanzienlijk verbeterd, maar niet vanuit het perspectief van de klant. Door het subsidieproces te herzien vanuit de principes van lean management voorziet hierin. Wat in ieder geval moet gebeuren:

- Herzien subsidieverordening: als het proces wordt vereenvoudigd, bijvoorbeeld het aantal subsidiemogelijkheden of het verkorten van de doorlooptijd, dan zal dat in de subsidieverordening vastgelegd moeten worden. Het is de bedoeling een Algemene Subsidie Verordening vast te stellen die gemeentebreed gehanteerd kan worden. De VNG heeft een model gepubliceerd gebaseerd op het motto 'Minder regels, meer service!'. De verordening is gebaseerd op vertrouwen en beoogd de verantwoordingslast terug te dringen.
- Aanpassen mandaatbesluit: vereenvoudiging van het subsidieproces behelst ook het terugdringen van het aantal controles. Op dit moment is de budgethouder bevoegd subsidies te verlenen die een bedrag vertegenwoordigen van maximaal € 50.000. Bij subsidies hoger dan dit bedrag moet ofwel de teammanager (< € 150.000) ofwel de afdelingsmanager (> € 150.000) tekenen. Als de budgethouder bevoegd wordt alle subsidies te verlenen of vast te stellen (mits passend binnen beschikbaar gesteld budget en passend binnen vastgesteld beleid) wordt het proces vereenvoudigd.
- Automatiseren subsidieproces: dit is nodig voor het verbeteren van de managementinformatie waardoor het proces beter gestuurd kan worden.
- Beleidsregels en subsidieplafonds vaststellen. In het kader van de transparantie moet voor potentiële subsidieaanvragers duidelijk zijn op grond van welke inhoudelijke criteria een aanvraag wordt getoetst en wat de financiële kaders zijn.

**Kanttekeningen:**

1. *Het verruimen van het mandaat van de budgethouder betekent een toename van de financiële risico's.*

De afdelingscontroller waarschuwt vanuit rechtmatigheids- en risico-overwegingen voor het in één hand leggen van inhoudelijke en financiële dossiers. Het frauderisico neemt toe en ook het risico dat een 'ongezonde' en onvoldoende kritische één-op-éénrelatie ontstaat tussen ambtenaar en instelling. Functiescheiding en een controle-element lijken noodzakelijk.

Van: Rick de Jongh  
Onderwerp: herzien *subsidieproces*  
Datum: 23 november 2011

2. Als organisaties tot 1 september de tijd krijgen om subsidie aan te vragen (i.p.v. 1 april), hoe kan je dan ruimte bieden aan nieuwe subsidie verzoeken? De begroting is dan immers al in concept klaar.

De huidige aanvraag datum (1 april) is uiteraard ingesteld opdat aanvragen voor nieuw beleid in de begrotingsbespreking in juni meegenomen kunnen worden. Verreweg het grootste deel van de subsidieaanvragen keert echter jaarlijks terug.

---

**Financiën:** N.V.T.

---

**Uitvoering:**

Zie bijgevoegde startnotitie.

---

**Communicatie:**

- Organisaties moeten weten dat de spelregels gaan veranderen en worden daarom geïnformeerd per brief (31.12.2011)
- Beschikbare informatie over aanvragen subsidie op de gemeente website actualiseren (31.12.2011)

---

**Ondernemingsraad:** N.V.T.

---

**Samenhang met eerdere besluitvorming:** N.V.T.

---

**Bijlagen:**

1. STARTNOTITIE PROCESMANAGEMENT SUBSIDIES

# Startnotitie

*Voorlopige projectnaam:*            *Procesmanagement Subsidies*

*Ambtelijk opdrachtgever:*        *Gerben Karssenberg*

*Bestuurlijk opdrachtgever:*      *Bob Duindam*

*Voorgenomen projectleider:*     *Rick de Jongh*

**Inhoud:**

1. Aanleiding en huidige situatie
2. Gewenste situatie en urgentie
3. Voorlopige projectopdracht
4. Kansen, risico's, draagvlak
5. Globale projectaanpak
6. Projectorganisatie
7. Kosten, baten en dekking
8. Vervolgstappen

## 1. Aanleiding en huidige situatie

Het proces van subsidieverlening is afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd. De verbeteringen waren echter met name gericht op het beter voldoen aan de (wettelijke) spelregels, vastgelegd in de Awb en de subsidieverordening. Nu willen we een stap verder gaan en het proces inrichten naar de principes van het lean management, waarbij het vooral gaat om het maximaliseren van de klantwaarde. Wij vinden dit belangrijk opdat het instrument aansluit bij de ambitie van onze organisatie: 'Het concreet leveren van oplossingen voor maatschappelijke ambities en problemen en het leveren van een uitstekende dienstverlening tegen een redelijke prijs'.

Wat zijn verbeterpunten?

- Lean management onderzoek naar budgetsubsidies wijst uit dat het subsidieproces nodeloos lang duurt, te ingewikkeld en onvoldoende transparant is. Oorzaak: het proces is ingericht naar organisatie-eisen in plaats van gebaseerd op het maximaliseren van klantwaarde.
- Subsidieverordening Welzijn Woerden 2004 voldoet op diverse punten niet meer, bijvoorbeeld in de definiëring van de onderscheiden subsidies. Ook moeten de termijnen worden aangepast als de doorlooptijd van het proces korter wordt.
- Subsidievolgsysteem is nog niet geautomatiseerd, waardoor het o.a. ontbreekt aan adequate managementinformatie.
- In de praktijk blijken termijnen (soms) niet te worden gehaald, vaststellingen niet altijd te voldoen aan vereisten rechtmatigheid en doelmatigheid, communicatie over subsidieregelingen niet te volstaan (o.a. via website).
- Medewerkers hebben onvoldoende kennis van subsidieverlening waardoor fouten worden gemaakt.

## 2. Gewenste situatie en urgentie

*Wat?*

De gewenste eindsituatie is een goed lopend, geautomatiseerd subsidieproces dat **klantgericht** (met hogere klantwaardering), **sneller** (slimmere werkprocessen, kortere doorlooptijden), **efficiënter** (verspillingen elimineren), **zelf lerend** (continu verbeteren) en **kwalitatief** (gezamenlijk professioneler) beter is. Dat wil zeggen ingericht naar de principes van leanmanagement : het leveren van maximale klantwaarde tegen minimale inspanning door het activeren van het denk- en doe-vermogen van de hele organisatie.

*Waarom?*

Het stroomlijnen van het subsidieproces is om een aantal redenen urgent. Ten eerste en belangrijkste: omdat het klantvriendelijk is (duurt lang, te ingewikkeld, besluitvorming niet transparant). Ten tweede vraagt de verzakelijke relatie met de subsidieontvangers om een scherp ingericht proces. Als de gemeente organisaties aanspreekt op een zakelijke houding dan moet de gemeente daar uiteraard ook zelf toe in staat zijn. Ten derde leiden fouten in het subsidieproces mogelijk tot verspilling van publieke middelen. Bijvoorbeeld als een bezuiniging niet per voorgenomen datum wordt gerealiseerd omdat de beschikking te laat is afgegeven. Tot slot is het voor sturing op beleid essentieel dat het daarvoor belangrijkste instrument, subsidieverlening, goed op de rails staat. Sturing staat of valt bij juiste managementinformatie en controle op de inzet van gebruikte publieke middelen.

*Wanneer?*

In het proces van subsidieverlening zijn twee momenten van belang. Ten eerste het moment van subsidieverlening dat binnen 12 weken na het vaststellen van de gemeentebegroting moet plaatsvinden, maar in ieder geval vóór 31 december. Ten tweede het vaststellen van de subsidie (achteraf, na de rechtmatigheid en doelmatigheidscontrole) dat moet gebeuren binnen

13 weken na 1 april, het moment waarom de subsidieontvanger de verantwoording moet inleveren. Voor 1 april zijn in ieder geval een aantal forse stappen gezet in het verbeteren van de klantvriendelijkheid van het subsidieproces. Dan zijn de processen ingekort (aanvragen kunnen tot 1 september gedaan worden, besluitvorming binnen 8 weken). Daartoe moet de subsidieverordening vernieuwd zijn en de organisaties en inwoners geïnformeerd over de nieuwe spelregels.

### 3. Voorlopige projectopdracht

Zorg voor een efficiënt ingericht en uitgevoerd subsidieproces per 1 april 2012 volgens de principes van Lean Management.

### 4. Kansen, risico's, draagvlak

Het herzien van het subsidieproces draagt bij aan het realiseren van meerdere doelen, gesteld door het college en verder uitgewerkt in het regiedocument en het directieplan 2011, zoals het versterken van de dienstverlening, van de regierol van de gemeente en het vergroten van efficiency in bedrijfsvoering.

Er zijn ook risico's. Er zijn eerder pogingen gedaan om het subsidieproces te verbeteren, die weliswaar tot resultaten hebben geleid, maar niet tot het geruststellende gevoel het 'in de vingers te hebben'. Dat komt met name door het ontbreken van een proceseigenaar en het onvoldoende vrijmaken van ruimte om het proces te bewaken en continu te toetsen op kwaliteit. Het is dus essentieel dat er een proceseigenaar is die voldoende mogelijkheid heeft om toe te zien op de uitvoering. Een tweede risico betreft het ontbreken van draagvlak. Niet alleen binnen de afdeling Samenleving moet tussen de oren komen dat subsidieverlening *corebusiness* is van de beleidsmedewerker, maar ook is het belangrijk dat structureel capaciteit vrijgemaakt wordt voor de ondersteuning van het proces: financieel (o.a. voor het beoordelen van de jaarstukken), juridisch (toezicht op kwaliteit), communicatie (actuele informatie op website, publieksvriendelijke beschikkingen) en automatisering (scholing, bewaking proces).

### 5. Globale projectaanpak en –organisatie

#### A Definitie

- Opstellen en goedkeuren startnotitie. Samenstellen projectteam (31.11.2011)

#### B Uitvoering

- Communicatie
  - Organisaties moeten weten dat de spelregels gaan veranderen en worden daarom geïnformeerd per brief (31.12.2011)
  - Beschikbare informatie over aanvragen subsidie op de gemeente website actualiseren (31.01.2012)
- Algemene Subsidie Verordening. De Subsidieverordening Welzijn c.a. 2004 wordt vervangen door een Algemene Subsidie Verordening. Hierin worden slechts onderscheiden de incidentele en de structurele subsidie. Subsidies voor een bedrag lager dan € 25.000 worden direct vastgesteld. De procesduur wordt drastisch ingekort. Aanvragen voor structurele subsidies kunnen tot 1 september gedaan worden (nu 1 april), aanvragen voor vaststelling tot 1 mei (nu 1 april). Besluiten worden voortaan binnen 8 weken genomen (nu 13 weken). Incidentele subsidies worden altijd onder de volgende voorwaarden verleend: ▪ alleen de laatste 15% van de begroting kan subsidie zijn, ▪ meerjarig incidenteel = jaarlijks – 5% subsidie, ▪ incidenteel is altijd max 3 jaar. (oplevering 31.03.2012)

- Beleidsregels. In de beleidsregels wordt jaarlijks het subsidieplafond en de inhoudelijke criteria vastgelegd. Jaarlijkse communicatie naar de organisaties (beleidsbrief) en publicatie op de website. (oplevering 31.03.2012)
- Aanpassen mandaatregister. Budgethouders worden gemandateerd tot het verlenen en vaststellen van alle subsidies, ongeacht het bedrag. (oplevering 01.07.2012)
- Automatiseren subsidieproces. Het verlenen van subsidies wordt geheel afgehandeld in Corsa (ontvangst aanvraag, check stukken, beoordeling, beschikking, enz..). (oplevering voor 31.12.2012). Hiertoe wordt eerst het proces beschreven in BPMone (oplevering 31.12.2012).
- Kwaliteitsverbetering. Medewerkers worden geschoold in het proces: werken met geautomatiseerd systeem, juridisch kader subsidieverlening. (heel 2012).

## 6. Projectorganisatie

- Participatie/inspraak: Het herzien van het subsidieproces is in principe een organisatorische aangelegenheid die zonder inspraak van inwoners of organisaties gerealiseerd kan worden. Het vaststellen van de Algemene Subsidie verordening is inspraak.
- Samenstelling projectgroep:
  - Frank Pleket, *afdelingscontroller ivm inrichting proces*
  - Corrie Verhoeff / Jethro Michel, *juridisch consulent ivm ASV*
  - Esther Wortman, *beleidsadviseur A ivm interne controle rechtmatigheid en doelmatigheid*
  - Bert Jan Brussaard : *juridisch adviseur ivm Lean management*
  - Karolijn van den Heuvel, *afdelingsmanager DIV ivm automatisering*
  - Gert-Jan Niesing : *adviseur procesmanagement ivm procesbeschrijving BPMone*
  - Jeroen Gottgens : *senior beleidsadviseur ivm beleidsregels*

## 7. Vervolgstappen

Startnotitie bespreken Bob Duindam                      week 44