

Bijlage 1 Bestuurlijke samenvatting nota subsidiekracht

1. Aanleiding

In het eerste kwartaal van dit jaar heeft de directie de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe het subsidieproces en batenstrategie van Haarlem verbeterd kan worden.

Aanleiding daarvan was dat Haarlem grote opgaven en ambitie heeft op het gebied van o.a. de woningbouwopgave, duurzaamheid, sociale en digitalisering, maar dat de focus om cofinanciering te verwerven nog beperkt is. De laatste jaren zijn flinke stappen gezet, maar de inzet op het verwerven van externe financiering is nog te veel ad hoc.

2. Doel/vraagstelling

Door het realiseren van extra middelen (nog) beter de doelen van de gemeente te realiseren.

De vraagstelling is driedig:

- Welke kansen liggen er?
- Welke knelpunten zien we nu?
- Hoe kan subsidieverwerving beter?
- Wat vraagt dat aan capaciteit en middelen, en wat levert dat op?

3. Constateringen

Haarlem heeft stevige ambities

De woningbouwopgave, mobiliteitstransitie, energietransitie, klimaatadaptatie, de sociale opgave, werkgelegenheid, digitalisering en data gedreven werken vragen om grootschalige investeringen. Het verzilveren van (co)financiering door subsidies/financiering is daarbij belangrijk.

Er zijn meer mogelijkheden dan Haarlem nu benut

In de afgelopen jaren is de focus vooral gericht geweest op het binnenhalen van extra financiële middelen van de provincie Noord-Holland. Hoewel Haarlem wel een grote bijdrage heeft ontvangen uit de woningbouwimpuls en deelneemt aan twee programma's die gefinancierd worden uit Europese subsidieprogramma's schat het Kennispunt subsidies in dat er meer mogelijkheden zijn voor het verwerven van financiering uit nationale en Europese subsidieregelingen. Dit blijkt ook uit een globale vergelijking met andere gemeenten.

Er komen nieuwe nationale en Europese subsidieregelingen

De nieuwe Europese programma's worden eind jaar/ begin volgende jaar opengesteld en dat biedt Haarlem kansen op het terrein van digitalisering, energietransitie, slimme mobiliteit en sociale cohesie. Ook verwacht het Kennispunt dat het Rijk meer subsidies beschikbaar gaat stellen. Het nieuwe Europese Meerjarig Financieel Kader (2021-2027) is zeer interessant voor Haarlem, met bijvoorbeeld subsidiekansen op de thema's energietransitie, digitalisering, slimme mobiliteit en sociale innovatie.

Realiseren van cofinanciering vraagt batengericht handelen

Het verkrijgen van externe financiering gebeurt niet systematisch en cyclisch genoeg. Het zit nog niet in de genen van Haarlem. Dit is echter wel wat ook nodig is om de hierboven genoemde ambities te realiseren: bestuurders en ambtenaren moeten meer batengericht gaan denken en doen.

4. Knelpunten binnen het huidige subsidieproces

- Geen ondernemingsgerichte instelling (cultuur) binnen de organisatie om met subsidies/financiering aan de slag te gaan.
- Ontbreken van helderheid over verantwoordelijkheden en rollen bij subsidieverwerving tussen kennispunt subsidies en de vakafdelingen. Plannen, Realisatie, monitoring en verantwoording kan beter.
- Zwakke positionering van lobby/belangenbehartiging in de organisatie (= Ad hoc inzet op werven van externe financiering). Geen structurele invulling van deze taak.
- Onvoldoende domeingericht vanuit het kennispunt richting de vakafdelingen.
- Geen planning vanuit de directie en daardoor vrijblijvendheid bij de afdelingen om subsidies/financiering aan te vragen. Subsidies/financiering worden te weinig verzilverd.
- Haarlem heeft geen duidelijke kernboodschap en bijbehorende prioriteiten die naar subsidieverstrekkers gecommuniceerd kunnen worden.

5. Advies om subsidieverwerving te professionaliseren

1. Zet effectiever in op subsidieverwerving/belangenbehartiging

Om op langere termijn succesvol te kunnen zijn op belangenbehartiging en subsidieverwerving, moet de ambtelijke organisatie daar meer op te worden toegerust. Een andere cultuur/houding is nodig bij het verwerven van externe financiering. Ook moeten de verantwoordelijkheden en rollen binnen de organisatie te worden verhelderd. Met de inzet van een strategische adviseur kan sterk worden ingezet op belangenbehartiging. Daarbij wordt ook bepaald op welke thema's zal wordt ingezet en met welk doel. Deze strategische adviseur is ook verantwoordelijk voor het creëren en onderhouden van een netwerk bestaande uit partnersteden en andere relevante samenwerkingspartners. Een kernboodschap en bijhorende prioriteiten dienen als leidraad te fungeren om externe financiering te werven. Ook deze zullen door de strategisch adviseur samen met het college van B en W worden opgesteld.

2. Maak inhoudelijk experts verantwoordelijk

Beleidsmedewerkers, programmamanagers en projectmanagers zijn verantwoordelijk voor het leveren van de inhoud bij de aanvraag, het regelen van de benodigde (co)financiering en het regelen van capaciteit voor de uitvoering als de subsidie wordt toegekend.

3. Zorg voor voldoende kennis en kunde op het gebied van subsidies/financiering en aanvragen

De subsidieadviseurs zorgen voor de kennis en expertise die nodig is bij het schrijven en indienen van subsidieaanvragen. De subsidieadviseurs voeren verkenningen uit om de subsidiemogelijkheden per thema in kaart te brengen. Daarbij worden ook risk and reward analyses uitgevoerd, waarbij een afweging wordt gemaakt of de financiële baten van de subsidie/financiering opwegen tegen de slagingskansen en de personele inzet die nodig is voor het aanvragen ervan. Daarnaast worden juridische, financiële en inhoudelijke vraagstukken over de subsidie door de subsidieadviseur in kaart gebracht en beantwoordt en overziet de subsidieadviseur het aanvraagproces.

Samenwerking is een sleutelwoord

Om het subsidieverwervingsproces te verbeteren en de slagingskansen van aanvragen te vergroten moeten de strategisch adviseur, subsidieadviseur, financieel consultant en inhoudelijke experts elkaar aanvullen en samenwerken. De samenwerking zal toegespitst zijn op het opstellen van een

subsidie strategie per thema. Per onderwerp of thema zullen zij - en afhankelijk van het thema en de grootte van de subsidie eventueel ook een (externe) planeconoom of jurist - worden ingezet om aan een subsidie strategie voor dat thema te werken. Daarbij wordt ook bepaald welke concrete resultaten behaald moeten worden. De subsidie strategie is gericht op het rondmaken van de businesscase. Het doel van deze methode om te werken met een subsidie strategie per thema is om flexibel en snel te kunnen opereren en anticiperen als subsidie/financieringskansen zich voor doen.

Het gezamenlijk ontwikkelen van een subsidie strategie zal zorgen voor een betere samenwerking tussen afdelingen. In overleg zullen nieuwe procesafspraken gemaakt worden over het ontwikkelen, aanvragen, uitvoeren en verantwoorden van extern verworven subsidies/financiering, om het subsidieproces te professionaliseren.

6. Voorstel om te professionaliseren in twee stappen

Voorgesteld wordt om tijdelijk en volgens een groeimodel extra inzet te doen.

De extra inzet moet wel robuust genoeg zijn om de slagkracht te verbeteren en zichtbaar meer cofinanciering opleveren.

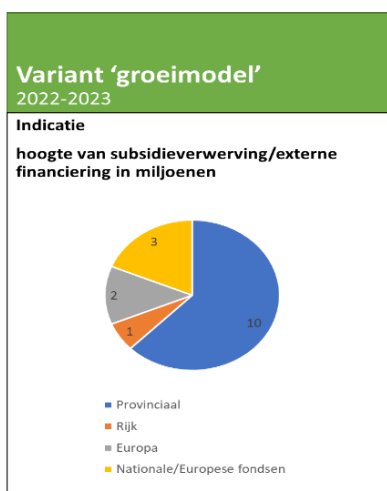
Gedurende deze periode moet de aanpak zich bewijzen, als het onvoldoende oplevert wordt deze teruggedraaid.

De verwachting is dat deze tijdelijke extra inzet gaat leiden tot baten van € 15 miljoen per jaar.

Stap 1

Tijdelijk wordt extra inzet gedaan op de volgende functies:

- Strategisch adviseur (nieuwe functie)
- Inhuur lobbyist
- Subsidiecoördinator
- Financieel consulent



Uitgangspunten:

- Focus ligt op subsidievererving. Alle reguliere subsidies worden benut. Ook inzet op verwerving van EU subsidies (inzet op 2 grote projecten (meer dan 1 miljoen EU subsidie)).
- Sturing op inzet van een strategisch adviseur/lobbyist. Agenderen van beleid/invulling regelingen externe financiering.
- Vraaggericht werken: De afdelingen zijn leidend bij het aanvragen van subsidies. De afdeling leveren inhoudelijke bijdrage voor aanvragen. Het kennispunt adviseert over de aanvraag en biedt ondersteuning bij de indiening van de aanvraag.

Verwacht knelpunt:

- Druk op het subsidiebureau voor oplevering financiële voortgangsrapportages en eindverantwoordingen van verworven subsidies.
- Beschikbaarheid cofinanciering vanuit Haarlem. Inzichtelijk maken van financieringsbehoeften (momenteel nog niet bekend).

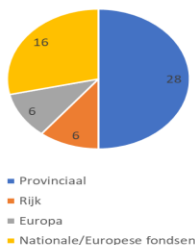
Verwachte personele inzet	2022/2023	huidige fte
- Subsidiecoördinator schaal 10 2 fte	163.537	81.768
- Financieel consultant schaal 10a 1 fte	87.594	16.354
- Subsidiecoördinator schaal 8 fte		65.051
- Strategisch adviseur/lobbyist schaal 12 1 fte	105.621	
- Inhuur lobby	40.000	
- Overhead	37.000	
Totaal	433.752	163.173
	Totaal € 270.579*	
	(*formatie 2022/2023 – huidige fte)	

Stap 2

Bij bewezen meerwaarde kan dit scenario na twee jaar kan de extra inzet verder worden uitgebreid.

Groeiscenario 'meest gewenst' 2024-2027

Indicatie: hoogte van
subsidieverwerving/externe financiering in
miljoenen, periode 2024-2027



Monitoring

Er wordt een monitor ingesteld die registreert en informeert wat de concrete opbrengst is van de extra inzet van formatie en professionalisering van de subsidieverwervingsstrategie. De resultaten worden verantwoord in P&C-producten.

Organisatie

Om stap 1 goed te laten functioneren worden extra organisatorische maatregelen genomen in lijn met deze rapportage (wordt hier nu niet uitgewerkt).

7. Dekkingsvoorstel

Aangezien de extra baten (taakstellend € 15 miljoen) zichtbaar worden bij de inhoudelijke beleidsvelden (zoals mobiliteit, energietransitie en digitalisering) en zich vertalen in het eerder of meer realiseren van de bestuurlijke doelen, is het lastig hier een concreet dekkingsmiddel aan te verbinden. Dat betekent dat dekking incidenteel wordt voorgesteld ten laste van de reserve groei. Voor structurele inzet en eventuele uitbreiding conform stap 2 uit het groeimodel moet voor financiële dekking een beroep worden gedaan op de algemene middelen.