

Businesscase Subsidiecoördinator – Staatsbosbeheer

Opsteller: Ramses van Raay en Rick van Keulen, bestuurssecretarissen van onder andere de Natuur- en recreatieschappen Groenalliantie Midden Holland e.o., Rottemeren, IJsselmonde en Coöperatief beheer Midden Delfland.

Achtergrond

Naast de provinciale subsidies maken de Natuur- en recreatieschappen (schappen) nagenoeg geen gebruik van andere subsidies en/of fondsen.

Bij de provincie Zuid Holland (PZH) is de wijziging in beleid ontstaan dat er vaker en meer (project) subsidies opengesteld gaan worden. Dit naar aanleiding van de afname van het jaarlijkse budget dat de PZH beschikbaar stelt voor de schappen conform uittredings- dan wel financieringsovereenkomst. Dit laatste is reeds deels gewijzigd voor de periode 2021-2025, in die zin dat een deel van de budgetten alsnog beschikbaar wordt gesteld voor de schappen in de vorm van een nieuwe subsidieregeling, maar voor de periode na 2025 is er nog veel onzekerheid. Punt van aandacht hierbij is dat bij het verstrekken van subsidies en/of fondsen er geen middelen voor (langdurig) beheer beschikbaar worden gesteld.

Door de afronding en implementatie van de interne reorganisatie van SBB is een goed moment ontstaan om het optimaal benutten van subsidies onder de aandacht te brengen.

Doelstelling

De inzet van subsidiecoördinatie leidt tot het benutten van subsidies die nu niet aangevraagd worden in verband met gebrek aan capaciteit. De inzet van subsidiecoördinatie leidt tot het vergroten van de externe inkomsten. Dit komt zowel de schappen als Staatsbosbeheer als uitvoerder en samenwerkingspartner ten goede. Deze externe financieringsbronnen helpen bij het realiseren van de diverse groene ambities, van zowel schappen, Staatsbosbeheer als provincie, rijksoverheid en EU. Er kunnen (meer) projecten worden gerealiseerd met de input van deze subsidies. Aandachtspunt hierbij is de wijze van cofinanciering (het betreft doorgaans geen volledige financiering) en de benodigde beheer-, en vervangingsmiddelen. De meeste subsidies zijn voornamelijk bedoeld voor ontwikkelingen, maar niet voor regulier en groot onderhoud.

Het inzetten van subsidiemiddelen wordt vergemakkelijkt wanneer een schap een uitvoeringsplan heeft. Heeft een schap dit niet dan zijn er nog steeds mogelijkheden maar dient dit per project te worden onderzocht.

Blik op de toekomst

Het is belangrijk vanuit maatschappelijk oogpunt, voor de schappen en ook SBB om optimaal gebruik te maken van financiële mogelijkheden die subsidies en/of fondsen bieden. Een mogelijkheid om er voor te zorgen dat subsidies optimaal worden benut is het aanstellen van een subsidiecoördinator of gebruik maken van een gespecialiseerd bureau. De subsidiecoördinatie geeft inzicht in welke regionale, nationale en Europese regelingen er voor de beide organisaties relevant zijn. Ook is belangrijk welke trends waarneembaar zijn bij subsidieverstrekkers en subsidieregelingen in de komende jaren. Kortom welke alternatieve financieringsmogelijkheden zijn voor de beide organisaties interessant. Uiteraard is het aanvragen van subsidies niet efficiënt, als deze na verkrijging niet benut kunnen worden. Een deel van de werkzaamheden van de subsidiecoördinatie is dan ook in overleg gaan met de bestuurssecretaris/accountmanager (opdrachtnemer en interne opdrachtgever) dan wel teamleider Projecten om voorafgaand aan de aanvraag te inventariseren of voldoende capaciteit vrijgemaakt kan worden voor de uitvoering. Daarnaast heeft de subsidiecoördinatie een rol bij het informeren van het bestuurssecretariaat over de planning van de aanvragen en het meedenken en schrijven van de bestuursvoorstellen. In deze bestuursvoorstellen wordt duidelijk welk deel eigen financiering dient te worden aangevraagd bij de besturen. Er zijn subsidiemogelijkheden denkbaar die voor meerdere schappen en SBB beschikbaar zijn.

Lobby

Subsidie verkrijgen is meer dan alleen een database in de gaten houden. Het bestaat naast lobbywerk ook uit netwerken. Als voorbeeld zijn er vanuit de PZH subsidies beschikbaar gekomen voortkomend uit gesprekken met de bestuurssecretarissen over dat wat de schappen in de planning hebben die wachten op cofinanciering. Het lobbyen en netwerken wordt niet alleen van de subsidiecoördinator verwacht maar ook van de bestuurders en de medewerkers uit beide organisaties. Het is aan de subsidiecoördinator om lobbykansen te signaleren en ook bestuurders en medewerkers hierop te wijzen. Het is bovenal een samenwerking pur sang binnen de organisatie van SBB en de schappen om het doel en de middelen zo optimaal in te zetten. De benodigde capaciteit is ook afhankelijk van de gekozen invulling (zie de drie opties voor invulling onder **Inrichten en organisatie subsidiecoördinatie**).

Aandachtspunten om te komen tot subsidiecoördinatie

Om te komen tot de inrichting van een goede subsidieverkrijging hieronder enkele aandachtspunten die van belang zijn om tot een effectieve functie te komen.

- *Subsidieverwerving effectief organiseren*
Op welke wijze wordt de subsidiecoördinatie ingevuld binnen SBB (en wat is de rol van de subsidiecoördinator daarbij), dit wordt helder gemaakt in een nog op te stellen projectplan.
Subsidies als financieringsbron
Subsidies zijn een aanvulling op de financiering van een project. De schappen en SBB dienen nog altijd zelf een substantieel deel van de financiering zelf beschikbaar te stellen met de daarbij behorende beheerkosten. Wel is het een optie dat er een project opgestart, dan wel gerealiseerd wordt doordat er juist een externe financieringsbron beschikbaar komt. Timing is hierin een belangrijk onderdeel.
- *Inbedding van subsidieverwerving in de organisatie*
Hoe wordt draagvlak gecreëerd in de organisatie en hoe kan de subsidieverwerving succesvol worden aangejaagd en worden georganiseerd. Vanuit het management dient het nut en de noodzaak van een subsidie coördinatie onderschreven te worden.
- *Nieuwe Europese programma's 2021-2027*
Welke Europese doelstellingen die er aan gaan komen zijn voor de schappen en SBB relevant, welke Europese subsidieprogramma's komen beschikbaar, welke criteria krijgen deze nieuwe programma's en hoe kunnen de schappen en SBB zich hierop voorbereiden.
- *Creëren subsidiekansen*
Het creëren en presenteren van onderscheidende projecten en het opbouwen van samenwerking met subsidieverstrekken met gebruikmaking van PR en lobby. Hierin is het belangrijk om de samenwerking zowel binnen als buiten de organisatie te optimaliseren. Het is belangrijk geïnteresseerde externe partijen voor de projecten te vinden.
- *Administratie, database, wet- en regelgeving*
Bij een goed georganiseerde subsidieorganisatie hoort een subsidieadministratie waarin de projecten met subsidies worden gemanaged en geadministreerd. SBB hanteert het principe van projectmatig werken dat hier een goede basis voor vormt en implementatie hierdoor snel wordt gerealiseerd.
Het aanschaffen van toegang tot een database, bijvoorbeeld vindsubsidies.nl, geeft inzicht in de subsidiemogelijkheden. Een dergelijke database is onontkoombaar om op de hoogte te zijn en te blijven. Deze verklaring betreft de wijze waarop en in welke mate er sprake is van

staatssteun. De subsidieverstrekker PZH neemt dit afhankelijk van het onderwerp op in de voorwaarden.

Intern is afgesproken dat de Financiën dit voor de schappen separaat in een overzicht gaat bijhouden. Dit met doel om te voorkomen dat we boven de grens van staatsteun komen en mogelijk een boete ontvangen. Er is bewaking op dit onderdeel. Er moet echter wel capaciteit beschikbaar zijn bij de financiële afdeling om de subsidieadministratie vorm te geven.

Inrichten en organisatie subsidiecoördinatie

Om tot een goed functieprofiel te komen wordt allereerst de afweging gemaakt hoe de functie moet worden ingericht. Hiervoor zijn drie functie mogelijkheden te onderscheiden:

- *Subsidiecoördinator*

De subsidiecoördinator is verantwoordelijk voor de coördinatie, lobby, verkrijgen en verantwoorden van de subsidies. De subsidiecoördinator wordt ondersteund door een (administratief) medewerker voor ca. 28 uur per week die de database onderhoud, subsidiemogelijkheden verzameld. De medewerker houdt in nauw overleg met financiën ook de financiële administratie bij om overzicht te houden ten behoeve van de kosten/baten.

- *Subsidiemedewerker*

Met behulp van een databank en een extern subsidie adviseur/bureau zet de subsidie medewerker subsidie opties uit binnen de organisatie. Projectleiders en medewerkers dienen in dit geval zelf de werkzaamheden uit te voeren op het gebied van aanvragen en subsidie administratie. Het nadeel van deze manier van werken is dat de verschillende organisaties (schappen/SBB) zich telkens in het aanvragen van subsidies moeten verdiepen wat een centrale subsidiecoördinator voorkomt.

De medewerker houdt het overzicht van kosten/baten qua subsidies bij.

- *Subsidiebegeleider*

De werkzaamheden komen overeen met de werkzaamheden van de subsidiemedewerker, echter heeft een externe subsidie adviseur/bureau een grotere rol (met de daarbij behorende kosten) en dient de begeleider met name als aanspreekpunt om de juiste organisatie (schap en/of SBB) en medewerker met elkaar in contact te brengen.

Hieronder staat voor bovenstaande drie opties de functieschaal met de daaraan gekoppelde uren weergegeven.

	<i>Subsidiecoördinator</i>	<i>Subsidiemedewerker</i>	<i>Subsidiebegeleider</i>
<i>Functieschaal en uren*</i>	<i>Coördinator: 10-11(volgtijd) Medewerker: 6-7 (28 uur)</i>	<i>Medewerker: 8-9 (volgtijd)</i>	<i>Begeleider: 8-9 (deeltijd)</i>

*Betreft een indicatie

Analyse kosten/baten & Risico's

De kosten/baten analyse is niet een-op-een uit te drukken in geld. De personeelskosten voor de subsidiecoördinatie drukken op de gehele organisatie. De opbrengsten zijn variabel per jaar en per project. Afhankelijk van de omvang van het project, de doorlooptijd en de hoogte van het subsidiebedrag zou voor de schappen de opbrengst gesteld kunnen worden op minimaal €500.000,- per jaar (zeer grove inschatting). Hier bovenop komen nog bedragen voor speciale projecten.

Vooraf dient per project de afweging gemaakt te worden, vanaf welk bedrag het rendabel is om een subsidie aan te vragen. Dit bedrag ligt op dit moment tussen de €5.000,- en €10.000,-. Deze marge dient per jaar te worden herijkt op basis van de ervaringen van het voorgaande jaar.

De subsidiecoördinatie (als die er is) maakt jaarlijks een overzicht van de kosten/baten die middels de inzet zijn verkregen. Dit overzicht geeft weer hoe rendabel deze functie voor de schappen is.

Om een goede subsidieverwerving te krijgen en zo optimaal mogelijk gebruik te maken van subsidies is het belangrijk om een aantal organisatorische afspraken te maken.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Slagvaardig en flexibel bestuur, waarbij het bestuur bereidt is om te schuiven in tijd en geld met projecten zodat deze binnen de subsidievoorwaarden vallen, alsmede mandateringen van AB naar DB of wijziging van afspraken hierin. DB kan bijvoorbeeld ook via een schriftelijke ronde plaatsvinden, een AB uitsluitend middels een fysieke bijeenkomst.
- Bereidheid in projecten om mee te willen werken in de aanvraag bij subsidiekansen

Partners

Subsidies in Europees verband dienen in coschap met een of meer andere organisaties/gemeenten te worden gedaan. Europese subsidies zijn in de regel gebaseerd op samenwerking tussen landen waardoor met name de proceskosten worden gesubsidieerd en slechts een klein deel de realisatie kosten. Voor de schappen geldt dat er een samenwerking te realiseren is voor projecten. Ook kunnen gemeenten en organisaties elkaar ondersteunen bij het zoeken naar andere gemeenten en organisaties in Europa voor subsidiesamenwerking. De huidige samenwerking van gemeenten met hun (Europese) stedenband is hiervoor de basis.