

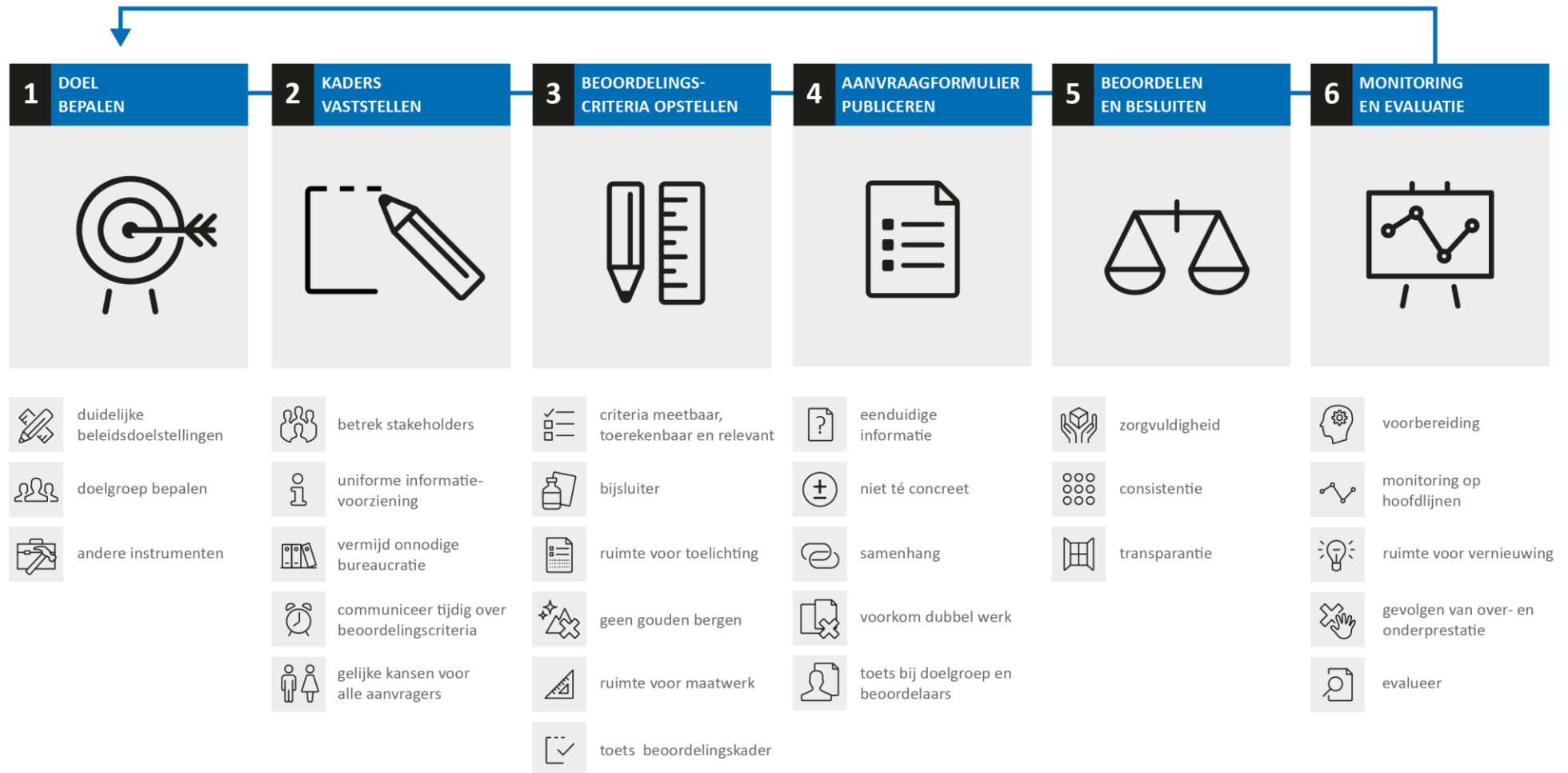
# Subsidie verdelen doe je zo!

*In 6 stappen*



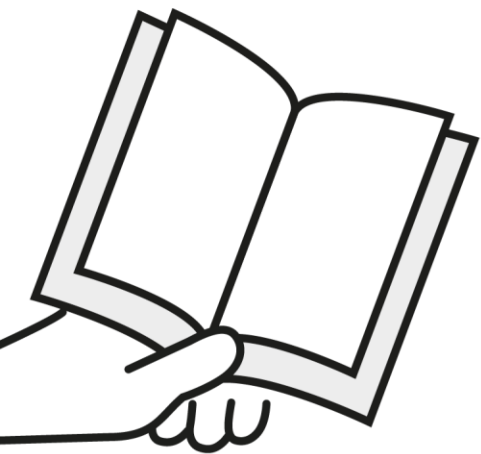
# Subsidie verdelen doe je zo!

In 6 stappen



## WAAROM DIT HANDBOEK?

- De Rijksoverheid, provincies, gemeenten en fondsen verdelen jaarlijks meer dan **10 miljard euro** aan subsidies. Subsidieverstrekkers hebben bij het verdelen van subsidies te maken met **lastige vragen**. Het proces moet eerlijk verlopen, mag niet te veel tijd kosten, maar moet wel leiden tot de gewenste strategische resultaten.
- Dit handboek geeft **praktische tips en voorbeelden** uit verschillende sectoren. Het is opgebouwd in zes stappen en 27 aandachtspunten. Doelgroep is iedereen die zich wil verdiepen in het verdelen van subsidies of zich op dit onderwerp verder wil ontwikkelen.
- KWINK groep heeft **uitgebreide ervaring** met trajecten waarin subsidies worden verdeeld. Opdrachtgevers zijn grote en kleine overheden en fondsen in **verschillende sectoren**, zowel privaat als publiek. In dit handboek delen wij onze kennis.



### Wat is subsidie?

Subsidium (Latijn): ondersteuning, hulp, bijstand.

Van Dale: 'geldelijke ondersteuning van overheidswege'

### Marktfalen compenseren

Subsidies hebben als doel om ontwikkelingen te versnellen, prijzen van producten of diensten te verlagen of dingen mogelijk te maken die 'de markt' niet mogelijk maakt. De economische theorie stelt samenvattend dat subsidies tot doel hebben om 'marktfalen' te compenseren.

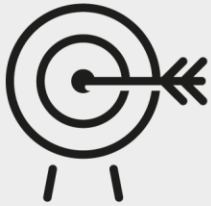
### Voorbeelden van lastige vragen.


- Op welke criteria moet ik de aanvragen beoordelen?
- Hoe zorg ik dat zowel grote / gevestigde als kleine / nieuwe partijen en personen een kans maken?
- Hoe beperk ik de administratieve lasten voor aanvragers?
- Wie moeten er beoordelen?
- Hoe houd ik in de monitoring rekening met externe ontwikkelingen?

### Ervaring van KWINK groep


- Ontwerpen van regelingen, toetsen / second opinion, uitvoeren en begeleiden, evalueren.
- Innovatie, mobiliteit, cultuur, ontwikkelingssamenwerking.
- Gemeenten, provincies, ministeries, uitvoeringsorganisaties, publieke en private fondsen.
- Meer informatie is te vinden op onze website.

## 1 DOEL BEPALEN



 duidelijke beleidsdoelstellingen

 doelgroep bepalen

 andere instrumenten

## DOEL VASTSTELLEN

*Het formuleren van heldere en meetbare doelen is een belangrijke eerste stap bij het vormgeven van een subsidieregeling.*

- **Duidelijke beleidsdoelstellingen.** Subsidies zijn een middel om een beleidsdoel te bereiken. Het formuleren van duidelijke beleidsdoelstellingen vormen een randvoorwaarde voor goede uitvoering van de subsidieregeling.
  - Als de doelen onduidelijk zijn, is achteraf ook niet te zeggen of de doelen zijn behaald: “if you don’t know where you’re going, how will you ever know if you get there?”
  - Goede doelstellingen zijn SMART geformuleerd. In de praktijk bestaat er echter een spanning tussen de SMART aspecten en botst het formuleren van heldere doelstellingen soms met de politieke realiteit.
  - Voorkom dat de doelstellingen zo specifiek zijn opgesteld dat de subsidiegever op de stoel van de aanvragers zit.
- **Doelgroep bepalen.** Bedenk wat de samenstelling van de doelgroep is die door de subsidie ondersteund moet worden. Inventariseer de globale behoefte van die doelgroep.
- **Andere overheidsinstrumenten.** Een subsidie is niet het enige overheidsinstrument om beleidsdoelen te realiseren. Overheden kunnen bijvoorbeeld ook wet- en regelgeving maken of een rol spelen als netwerkpartner om hun doelstellingen proberen te bereiken. Daarom is het belangrijk om te bepalen of (1) het verstrekken van subsidies het meest effectieve instrument is en (2) welke andere instrumenten de effectiviteit van de subsidie kunnen vergroten.

## Voorbeelden uit de praktijk

### Leren van subsidie-evaluaties

De Algemene Rekenkamer concludeerde in 2011 het volgende op basis van 81 evaluatieonderzoeken van subsidieregelingen: “gebrek aan helderheid over wat de doelen van een subsidie zijn, maakt zowel het uitvoeren als het beoordelen van een effectmeting lastig”. Eén van de aanbevelingen is dat reeds bij het vormgeven van een subsidie al rekening moet worden gehouden met het feit dat er naderhand zal worden geëvalueerd.  
Bron: [Algemene Rekenkamer](#)

### Woningcorporaties

Corporaties werden in de jaren ‘90 gestimuleerd te opereren als ‘maatschappelijke ondernemers’. De parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties noemt als een van de oorzaken voor de problemen in de sector dat de overheid niet duidelijk heeft gemaakt wat er met ‘ondernemerschap’ wordt bedoeld. Corporaties hebben daar vervolgens hun eigen invulling aan gegeven.

### Verschillende financieringsvormen

Fonds 1818 steunt stichtingen, verenigingen en burgerinitiatieven op [verschillende manieren](#). Naast het geven van donaties voor projectvoorstellen zijn er ook mogelijkheden voor leningen en investeringen (Mission Related Investments). Ook biedt Fonds 1818 een matchingsregeling voor crowdfunding.



betrek stakeholders



uniforme informatie-  
voorziening



vermijd onnodige  
bureaucratie



communiceer tijdig over  
beoordelingscriteria



gelijke kansen voor  
alle aanvragers

## KADERS VASTSTELLEN

*Een goede voorbereiding van het proces is bepalend voor de effectiviteit van een subsidieregeling.*

- **Betrek stakeholders.** De sector, politiek, bestuurders en andere stakeholders zullen hun invloed willen uitoefenen op het traject van subsidieverdeling. Dit kan het proces verrijken, maar inspraak kan ook de objectiviteit van het beoordelingsproces achteraf schaden.
  - Denk vooraf goed na over wie er op welk moment, en in welke rol betrokken moet worden in de voorbereiding van de procedure.
  - Maak onderscheid tussen informeren (op de hoogte stellen), consulteren (om een bijdrage of visie van een partij vragen) en participeren (actief betrekken).
  - Maak duidelijk waar stakeholders wél en géén inspraak op hebben (management van verwachtingen).
- **Borg dat alle aanvragers over dezelfde informatie beschikken.**
  - Denk na over de volgtijdelijkheid van de participatie: actieve betrokkenheid van aanvragers ligt in de beginfase meer voor de hand dan in de eindfase.
  - Publiceer alle openbaar toegankelijke informatie op een website. Bijvoorbeeld over het doel van de subsidie, de criteria, de beoordelaars en de belangrijkste mijlpalen en data.
  - Publiceer een lijst van antwoorden op mogelijke vragen in FAQ's (Frequently Asked Questions). Vul deze lijst regelmatig aan naar aanleiding van nieuwe vragen.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Subsidies voor gezondheidsonderzoek en zorginnovatie

ZonMW informeert geïnteresseerden via een [korte film](#) over de opzet van de aanvraagprocedure. Alle subsidieregelingen kennen dezelfde generieke [procedurestappen](#).

#### Richtingenwijzer Prins Bernhard Cultuurfonds

Via de richtlijnenwijzer op [de website](#) van het Prins Bernhard Cultuurfonds kunnen potentiële aanvragers direct zien of zij aan de randvoorwaarden van het Fonds voldoen.

#### Half jaar wachten op innovatie

Via de WBSO (Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk) stimuleert het Ministerie van EZ bedrijven om meer te investeren in onderzoek. Het aanvragen van de subsidie duurt soms meer dan een half jaar, terwijl bedrijven daar niet op kunnen wachten bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Een [ondernemer](#): "ik wil niet een half jaar wachten; tegen die tijd wil ik het product eigenlijk al op de markt brengen."



betrek stakeholders



uniforme informatie-  
voorziening



vermijd onnodige  
bureaucratie



communiceer tijdig over  
beoordelingscriteria



gelijke kansen voor  
alle aanvragers

- **Vermijd onnodige bureaucratie.** Zorg dat de administratieve lasten in verhouding staan tot de hoogte van de subsidie. Maak bij grote aantallen aanvragen bijvoorbeeld gebruik van een getrapte beoordeling. Dit vermindert de administratieve lasten aan de kant van de beoordelaar en (eventueel) de aanvrager.
- **Communiceer tijdig over beoordelingscriteria.** Door in een vroeg stadium (een half jaar voor publicatie van de aanvraag) aan te geven aan welke eisen aanvragers moeten voldoen, is de kans groter dat het doel bereikt wordt. Aanvragers zullen dan tijdig hun beleid aanpassen aan de nieuwe eisen. Wanneer de criteria te laat worden gecommuniceerd, is het risico dat instellingen voor een korte periode hun prestaties verhogen en vervolgens terugvallen in hun oude gewoonten, waardoor de criteria de werking krijgen van een 'hoepel'.
- **Zorg voor gelijke kansen voor verschillende aanvragers.** De doelgroep van een subsidie is vaak heterogeen, met grote versus kleine organisaties en ervaren versus nieuwe organisaties. Bespreek vooraf welke type aanvragen er worden verwacht. Maak eventueel gebruik van deelregelingen of gescheiden budgetten indien een type aanvrager anders onvoldoende kans heeft.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Getrapte beoordeling

Bij de verdeling van subsidies voor ontwikkelingssamenwerking wordt globaal gebruik gemaakt van de volgende getrapte beoordeling:


- De eerste stap van de getrapte beoordeling bestaat uit een aanvraagformulier met knock-out criteria (harde randvoorwaarde).
- Vervolgens vindt een toets van de organisatie plaats om te bepalen of de aanvrager over voldoende capaciteit en kennis beschikt
- Organisaties die aan deze criteria voldoen kunnen een inhoudelijk programma- of projectvoorstel in te dienen.

#### Onderscheid tussen aanvragers


- Ervaren organisaties zijn veelal gebaat bij continuïteit en autonomie in de uitvoering, waarbij een meerjarige instellingssubsidie met (relatief) zware verantwoordingslasten past.
- Kleine, soms nieuwe spelers zijn juist vaak gebaat bij flexibiliteit en kunnen geen zware verantwoordingslasten dragen binnen hun organisatie. Deze aanvragers hebben behoefte aan een doelgerichte projectsubsidie met beperkte verantwoordingslasten.
- Het [Fonds Podiumkunsten](#) heeft daarom verschillende regelingen (met verschillende voorwaarden) voor beginnende en ervaren kunstenaars.

### 3 BEOORDELINGS- CRITERIA OPSTELLEN





 criteria meetbaar,  
toerekenbaar en relevant

 bijsluiters

 ruimte voor toelichting

 geen gouden bergen

 ruimte voor maatwerk

 toets beoordelingskader

## BEOORDELINGSCRITEIA BEDENKEN

*De beoordelingscriteria vormen de meetlat waarlangs de aanvragen gelegd worden.*

- **Criteria moeten meetbaar, toerekenbaar en relevant zijn.** In de praktijk zijn deze criteria moeilijk vindbaar: hetgeen gemakkelijker meetbaar is, is vaak niet relevant.
    - Meetbaar: hierbij gaat het niet alleen om de beschikbaarheid van gegevens, maar ook om duidelijkheid en betrouwbaarheid.
    - Toerekenbaar: is de score op de criteria toe te rekenen aan de prestaties van de aanvrager?
    - Relevant: draagt de score op de criteria bij aan de beleidsdoelstellingen?
- Denk bovendien na over de weging van criteria. Immers, vaak zijn niet alle criteria even belangrijk.
- **Stel een bijsluiters op.** Criteria onthullen en verhullen. Stel daarom met name voor kwantitatieve criteria een ‘bijsluiters’ op. Een bijsluiters geeft de beperkingen aan van criteria door de beoordelaar te waarschuwen voor neveneffecten en door handreikingen te bieden voor het zorgvuldig interpreteren van scores.
  - **Laat ruimte voor toelichting en uitleg van cijfers.** Cijfers geven informatie, maar spreken niet voor zich. Zorg daarom altijd dat contextuele informatie beschikbaar is (of gevraagd wordt) en dat cijfers worden beoordeeld in hun context.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Criteria

- Slecht voorbeeld: maakt u gebruik van social media (ja/nee)?
- Goed voorbeeld: het Rijk hecht waarde aan het bereiken van jongeren (tot 25 jaar), bijvoorbeeld door gebruik van nieuwe media. Beschrijf hoe u op dit moment jongeren bereikt en wat uw ambities zijn op dit gebied (300 woorden).

#### Kritiek van de wetenschap

- Sommige wetenschappers zijn kritisch over de criteria die gehanteerd worden bij de verdeling van middelen.
- Lees bijvoorbeeld [dit artikel](#) van Stefan Gärtner waarin hij betoogt dat het onderzoek van Albert Einstein op basis van de huidige criteria door de universiteit zou zijn geweigerd.

#### Handboek prestatiemeting

KWINK groep heeft in samenwerking met de TU Delft en Nicis Institute (nu Platform31) het ‘Handboek prestatiemeting: kwaliteit in kaart’ opgesteld.

In het [digitaal beschikbare handboek](#) zijn lessen opgenomen over het opstellen van goede indicatoren en het maken van prestatie-afspraken.

### 3

## BEORDELINGS- CRITERIA OPSTELLEN



criteria meetbaar,  
toerekenbaar en relevant



bijsluiter



ruimte voor toelichting



geen gouden bergen



ruimte voor maatwerk



toets beoordelingskader

- **Zorg dat het beloven van gouden bergen wordt afgestraft.** Voor een consistente en zorgvuldige beoordeling is het belangrijk dat de plannen van aanvragers realistisch zijn.
  - Maak gerealiseerde ambities uit het verleden onderdeel van de beoordeling.
  - Laat aanvragers hun ambities altijd onderbouwen, zodat beoordelaars kunnen bepalen hoe aannemelijk het behalen van die ambities is.
- **Bied ruimte voor maatwerk.**
  - Enerzijds: aanvragen moeten voldoende vergelijkbaar zijn om ze langs dezelfde meetlat te kunnen leggen.
  - Anderzijds: om het aanvraagproces zinvol te maken, moeten de criteria zodanig specifiek zijn, dat ze aansluiten bij de dagelijkse werkelijkheid van alle aanvragers. Het risico van generieke criteria is dat de beoordeling geen recht doet aan de werkelijke prestaties van aanvragers.
- **Toets het beoordelingskader.** Analyseer of alle type aanvragers een eerlijke kans hebben. Toets of de proefuitkomsten aansluiten bij de beleidsdoelstellingen. Voer een ex-ante evaluatie uit van het beoordelingskader door bijvoorbeeld een set van oude of fictieve aanvragen te toetsen.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Ambities in de culturele sector

Aanvragers voor de culturele basisinfrastructuur 2013-2016 moesten voldoen aan een eigen inkomstennorm en werden beoordeeld op hun plannen. KWINK groep en RebelGroup plaatsen in de [meta-analyse ondernemerschap](#) vraagtekens bij de ambities van sommige aanvragers. Zo stijgen de begrote sponsorinkomsten tussen 2011 en 2016 met gemiddeld 92%. Deze ambities waren veelal niet onderbouwd, terwijl er in veel gevallen sprake was van een trendbreuk met het verleden.

#### Innovatie in het onderwijs

De winnende concepten in de InnovatiImpuls Onderwijs mochten zelf aangeven op welke mijlpalen ze afgerekend konden worden.

#### Gemeentefonds

Hoeveel geld individuele gemeenten uit het gemeentefonds krijgen, is afhankelijk van de kenmerken en de belastingcapaciteit van de gemeenten. Het Rijk hanteert bij de verdeling van het gemeentefonds ruim 60 maatstaven. Elke maatstaf heeft een bedrag 'per eenheid'. De gemeente krijgt geld voor iedere inwoner, iedere jongere en iedere vierkante kilometer open water binnen de gemeente. De hoogte van de uitkering is dus volledig gebaseerd op (politiek bepaalde) kwantitatieve indicatoren. Elk jaar vindt monitoring en aanscherping plaats.





eenduidige  
informatie



niet té concreet



samenhang



voorkom dubbel werk



toets bij doelgroep en  
beoordelaars

## AANVRAAGFORMULIER PUBLICEREN

*Vertaal de beoordelingscriteria naar een helder aanvraagformulier.*

- **Zorg dat voldoende duidelijk is welke informatie gevraagd wordt.**

Daarmee wordt vergelijkbaarheid van aanvragen geborgd.

- Geef een exacte definitie van de gevraagde kwantitatieve informatie.
- Licht toe wat ‘de vraag achter de vraag’ is, bijvoorbeeld door kort de doelstellingen te noemen. Voor aanvragers is het lastig als ze niet begrijpen waarom bepaalde informatie relevant is.
- Geef een toelichting bij open vragen. Bijvoorbeeld door uit te leggen uit welke onderdelen het antwoord van de aanvrager tenminste moet bestaan.

- **Maar wees niet té concreet.** Het aanvraagformulier moet voldoende ruimte bieden voor eigen ambities van de aanvrager en innovatie. Uit het aanvraagformulier hoeft niet direct te blijken hoe de beoordeling wordt uitgevoerd. Hiermee wordt voorkomen dat aanvragers ‘naar de aanvraag toeschrijven’.

- **Samenhang beoordelingscriteria, aanvraagformulier en monitoring.**

Het komt regelmatig voor dat het aanvraagformulier al gepubliceerd wordt, voordat is nagedacht over de beoordelingscriteria. Dat is een gemiste kans, want in de beoordelingsfase ontbreekt dan vaak belangrijke informatie en aanvragers steken onnodig moeite in het verstrekken van informatie die niet gebruikt wordt in de beoordeling. Eveneens wordt vaak te laat nagedacht over de gewenste monitoringsinformatie.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Erst beoordelingscriteria, dan aanvraagformulier

Het komt voor dat het aanvraagformulier al gepubliceerd wordt, voordat is nagedacht over de beoordelingscriteria. Dat is een gemiste kans, want in de beoordelingsfase ontbreekt dan vaak belangrijke informatie (omdat die niet gevraagd is in het aanvraagformulier) en aanvragers steken onnodig moeite in het verstrekken van informatie die niet gebruikt wordt in de beoordeling.

#### Wat is een ‘bezoeker’?

Bij de analyse van subsidieaanvragen in de culturele sector merkten we dat aanvragers een verschillende interpretatie hebben van wat een ‘bezoeker’ is. Zijn bezoekers alle personen die betaald hebben? En telt een bezoeker aan een festival met 5 concerten voor 5? En een bezoeker met een meerdaags ticket?



eenduidige informatie



niet té concreet



samenhang



voorkom dubbel werk



toets bij doelgroep en beoordelaars

- **Voorkom dubbel werk voor aanvragers.**
  - Maak waar mogelijk gebruik van bestaande informatie, bestaande aanvraagprocessen en bestaande definities.
  - Maak eventueel gebruik van een voor-ingevuld digitaal aanvraagformat, waarin bekende gegevens reeds zijn ingevuld (vergelijkbaar met de vernieuwde belastingaangifte).
  - Streef er in overleg met andere subsidiegevers naar om dezelfde definities te hanteren.
- **Toets het aanvraagformulier bij de doelgroep en beoordelaars.**
  - Vragen kunnen onduidelijk zijn voor de aanvrager.
  - Vragen kunnen multi-interpretabel zijn, waardoor de antwoorden van aanvragers onvergelijkbaar zijn.
  - Toets of er informatie gevraagd wordt, die vervolgens niet gebruikt wordt in de beoordeling.
  - Tegelijkertijd: plaats inbreng van de doelgroep in het licht van hun belangen.

#### Voorbeelden uit de praktijk

##### Klankbordgroep

Veel subsidiegevers formeren een werkgroep of klankbordgroep als ze een nieuwe subsidieregeling gaan opstellen. Deze groep bestaat uit (vertegenwoordigers van) aanvragers en beoordelaars en kan kritisch reflecteren op het aanvraagformulier, de criteria en het beoordelingsproces.

##### Bestuurlijke samenwerking: cultuurconvenanten

- Het Ministerie van OCW heeft cultuurconvenanten gesloten met de provincies en de vier grootste gemeenten.
- In de convenanten worden onder andere afspraken gemaakt over de inrichting van de aanvraagprocedure voor cultuursubsidies, de eisen die aan culturele instellingen worden gesteld en de voorgenomen wijzigingen in de subsidievolumes.
- Andere publieke en private fondsen worden uitgenodigd de convenanten te mede-ondertekenen, om zoveel mogelijk uniformiteit te bewerkstelligen.
- Bron: [Vereniging Nederlandse Gemeenten](#)

## 5 BEOORDELEN EN BESLUITEN



zorgvuldigheid



consistentie



transparantie

## BEOORDELEN EN BESLUITEN

*Bij de beoordeling staan zorgvuldigheid, consistentie en transparantie centraal, zodat de besluiten stand houden in een eventueel beroep.*

- **Bij het samenstellen van het team.**
  - Zorgvuldigheid: stel bij het samenstellen van het team kennis en expertise centraal. Borg dat over alle type aanvragers voldoende kennis aanwezig is. Zorg voor diversiteit om ‘groupthink’ te voorkomen. Toets alle kandidaten op onafhankelijkheid en eventuele belangenverstremming.
  - Consistentie: zorg voor ‘countervailing powers’. Het oordeel van één individu mag niet doorslaggevend zijn. Stel één persoon aan met als taak om inconsistenties in de beoordelingen op te sporen.
  - Transparantie: communiceer vooraf over de samenstelling van het team. Maak eventueel gebruik van een sollicitatieprocedure.
- **Bij het vormgeven van de beoordelingsprocedure.**
  - Zorgvuldigheid: maak gebruik van second opinions of een contra-expertise op een deel van de beoordelingen. Bedenk of beoordeling van ‘papier’ volstaat of dat gesprekken met aanvragers noodzakelijk zijn.
  - Consistentie: bespreek twijfelgevallen met meerdere beoordelaars. Verspreid de uitkomsten van dit ‘twijfelpuntenoverleg’ onder de andere beoordelaars.
  - Transparantie: communiceer vooraf richting aanvragers over de beoordelingsprocedure.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Second opinions

Voor enkele opdrachtgevers hebben wij second opinions uitgevoerd. Dit houdt in dat een steekproef van ongeveer 10% van de aanvragen door ons wordt her-beoordeeld. Door dit in het beginstadium van de beoordelingsprocedure te doen, kan nog worden bijgesteld.

#### Voorkomen van ‘papieren werkelijkheid’

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) maakt bij de beoordeling van aanvragen na een voorselectie gebruik van peer reviews door externe specialisten, soms gevolgd door een interview met de aanvrager.

#### Hoogte van de subsidie

Ten aanzien van de hoogte van de subsidie moeten globaal op drie thema’s keuzes worden gemaakt:

Hoogte van de aan te vragen subsidie:

- a. Vooraf communiceren van normbedragen.
- b. Aanvragers zelf de hoogte van de subsidie laten beargumenteren.

Hoogte van de te honoreren subsidie:

- a. Aangevraagd bedrag geheel honoreren (of geheel afwijzen).
- b. Per aanvraag bepalen welk bedrag wordt gehonoreerd.

Aantal instellingen dat in aanmerking komt:

- a. Toekennen van subsidies totdat het budget is uitgeput.
- b. Hanteren van de ‘kaasschaaf’ (percentuele korting op alle subsidies om meer aanvragen te kunnen honoreren).

## 5 BEOORDELEN EN BESLUITEN



zorgvuldigheid



consistentie



transparantie

### • Tijdens de daadwerkelijke beoordeling.

- Zorgvuldigheid: leg scores schriftelijk vast en voorzie ze van een toelichting.
- Consistentie: zorg dat er geen bias kan ontstaan bij de verdeling van de aanvragen over de beoordelaars. Leg bijvoorbeeld een deel van de aanvragen voor aan verschillende beoordelingsteams en bespreek de verschillen. Anonimiseer de aanvragen waar mogelijk. Vraag beoordelaars punten waarover ze twijfelen expliciet te maken, zodat dit kan worden ingebracht in het 'twijfelpuntenoverleg'.
- Transparantie: zorg voor voorzieningen waarmee voorkomen wordt dat de inhoud van de aanvragen kan uitlekken. Laat het beoordelingsteam een geheimhoudingsverklaring ondertekenen. Zorg dat voor alle betrokkenen duidelijk is welke informatie wel en niet met de buitenwereld kan worden gedeeld.

### • In de besluitvorming.

- Zorgvuldigheid: stel een bezwaar- en klachtenprocedure op. Communiceer vooraf over de mogelijkheden om bezwaar te maken tegen het besluit.
- Consistentie: zorg voor één (digitaal) aanspreekpunt voor alle vragen en klachten. Zorg dat dit aanspreekpunt goed geïnformeerd is. Voorkom 'ruis' die ontstaat als verschillende personen een toelichting op een besluit geven.
- Transparantie: denk na over de volgorde waarin het besluit bekend wordt gemaakt. Zorg er te allen tijde voor dat aanvragers niet via de media op de hoogte worden gesteld.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Advies door externe experts

Culturele instellingen werden voor de landelijke subsidieronde 2013-2016 voor het eerst beoordeeld op het criterium ondernemerschap. Ter ondersteuning van het beoordelingsproces van de Raad voor Cultuur hebben KWINK groep en RebelGroup de 119 aanvragen op dit criterium geanalyseerd.

Bron: [Raad voor Cultuur](#)

#### Commissie van Aanbestedingsexperts

Veel overheden vreesden voor bezwaar- en beroepsprocedures naar aanleiding van het verdelen van subsidies. Bij aanbestedingen bestond deze vrees ook. Om te zorgen dat klachten over aanbestedingsprocedures zo snel mogelijk worden opgelost is in 2012 de [Commissie van Aanbestedingsexperts](#) gevormd.

- De Commissie is onafhankelijk.
- De Commissie geeft niet-bindende adviezen en kan bemiddelen tussen aanbestedende diensten en ondernemers.
- De Commissie kan zaken sneller behandelen dan de Rechtbank.
- De adviezen van de Commissie zijn niet bindend, maar worden wel meegewogen in het oordeel van de Rechtbank.

## 6 MONITORING EN EVALUATIE



voorbereiding



monitoring op hoofdlijnen



ruimte voor vernieuwing



gevolgen van over- en onderprestatie



evalueer

## MONITORING EN EVALUATIE

*Door de kaders goed te bewaken, kan onnodige sturing op details worden voorkomen.*

- **Een goed begin is het halve werk.** Zorg dat de gegevens die je wil gebruiken voor monitoring aansluiten op het aanvraagformulier, de beoordelingscriteria en de informatie waar instellingen eventueel achteraf op worden afgerekend. Denk daarom vooraf al na welke informatie later nodig is voor monitoring en evaluatie.
- **Monitor de hoofdlijnen en niet de details.** Monitoring kan leiden tot hoge administratieve lasten. Idealiter richt de monitoring zich op de voorwaarden die goede uitvoering waarborgen en niet op de gedetailleerde resultaten.
  - Leg de verantwoordingseisen al in de subsidiebeschikking vast.
  - Maak met organisaties afspraken over de frequentie van contact.
  - Vraag organisaties om zelf melding te maken van het niet behalen van ambities.
- **Bied ruimte voor nieuwe ambities en activiteiten.**
  - Zorg voor regulier contact met organisaties, waarin er ruimte is om een toelichting te geven op nieuwe ontwikkelingen.
  - Wees met name flexibel bij het beoordelen van de inhoudelijke voortgang. Door externe ontwikkelingen kunnen aanpassingen soms noodzakelijk zijn.
  - Vraag altijd om een onderbouwing en leg grote wijzigingen schriftelijk vast.

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Lege Nest syndroom

Hoogleraar Bestuurskunde Sandra van Thiel vergelijkt overheden die organisaties op afstand hebben geplaatst met ouders waarvan de kinderen het huis hebben verlaten. Organisaties die op afstand zijn geplaatst moeten de kans krijgen hun eigen keuzes te maken, zonder dat er sprake is van volledig loslaten. Door anderen wordt dit ook wel 'liefdevolle verlating' genoemd.

Bron: [Public Mission](#)

#### Focus op toezicht

Een voorbeeld van het monitoren van hoofdlijnen komt uit de culturele sector. Er zijn fondsen die de monitoring richten op de positie en de deskundigheid van een Raad van Toezicht in plaats van het controleren van de jaarcijfers achteraf.

#### Europese subsidies

"Er is nog altijd weinig bekend over de effecten die worden bereikt met de inzet van Europees geld. Bij de uitvoering van de Europese programma's gaat alle aandacht uit naar naleving van de regels. Dat is ook voorgeschreven. Maar door de eenzijdige aandacht voor de regels wordt er nauwelijks gekeken of het subsidiegeld efficiënt wordt besteed en of het gewenste effect wordt behaald" ([EU Trendrapport 2015](#)).

## 6 MONITORING EN EVALUATIE



voorbereiding



monitoring op hoofdlijnen



ruimte voor vernieuwing



gevolgen van over- en onderprestatie



evalueer

- **Het wel/niet behalen van ambities moet gevolgen hebben.**

Voorbeelden van prikkels zijn boetes, bonussen, verscherpte controle of het uitvoeren van aanvullend onderzoek. Let op dat een goede balans wordt gevonden in de kracht van prikkels.

- Een te sterke prikkel leidt tot gedrag waarbij de prestatie koste wat kost geleverd wordt. Beperk sterke prikkels tot organisaties die daadwerkelijk subsidiemiddelen misbruiken.
- Een te zwakke prikkel leidt tot te weinig aandacht bij de organisatie: de prikkel wordt genegeerd of valt in het niet bij andere prikkels.
- Zorg in ieder geval dat in een eventuele volgende subsidieregeling rekening wordt gehouden met het behalen van de ambities in de vorige periode.

- **Evalueer de subsidieregeling en verzamel lessen voor een volgende ronde.**

Een goede evaluatie richt zich zowel op doeltreffendheid (is het doel bereikt?) als op doelmatigheid (via welke weg is het doel bereikt?). Het uitvoeren van een zelfevaluatie vergroot de betrokkenheid van instellingen. Denk na over de volgende vragen:

- Vormgeving van de subsidieregeling: Hoe hebben aanvragers de regeling ervaren? Konden de beoordelaars een goede beoordeling uitvoeren op basis van de beschikbare informatie?
- Uitkomst van de procedure: hebben de juiste partijen een subsidie ontvangen? Hebben nieuwkomers een eerlijke kans gehad?
- Resultaten: wat kunnen de aanvragers dankzij de ontvangen subsidie doen? Wat was er gebeurd als zij de subsidie niet hadden ontvangen?
- Effecten: aan welke maatschappelijke effecten heeft de subsidie een bijdrage geleverd? Zijn de beleidsdoelen gerealiseerd?

### Voorbeelden uit de praktijk

#### Onderscheid in mate van verantwoording

Om administratieve lasten te beperken, maken sommige gemeenten onderscheid tussen subsidies tot €10.000 (geen verantwoording), subsidies tussen €10.000 en €50.000 (beperkte verantwoording) en subsidies van meer dan €50.000 (uitgebreide verantwoording).

#### Onderzoek 'Leren van subsidie-evaluaties'

"In de periode 2005-2009 zijn van de 633 subsidieregelingen slechts 81 subsidies onderworpen aan een evaluatie. In de meeste van deze gevallen is er niet op effectiviteit geëvalueerd. Van de subsidies die wél op effectiviteit zijn beoordeeld, is dat zelden deugdelijk gebeurd: de evaluaties maken niet duidelijk of de subsidies effectief zijn of niet."

Bron: [Algemene Rekenkamer](#)

#### Logical Framework

KWINK groep evalueert veelvuldig subsidies, organisaties en wetgeving in diverse sectoren. Wij maken veel gebruik van een afgeleide van het 'Logical Framework', bestaande uit de onderdelen doel, input (middelen en voorwaarden), throughput (verdelingsproces), output (concrete resultaten) en outcome (maatschappelijke effecten).

#### Dynamic Evaluation

Vanuit de constatering dat traditionele evaluatiemethoden niet geschikt zijn voor complexe, sociale contexten worden in een Europees onderzoeksprogramma dynamische evaluatiemethoden ontwikkeld.

Heeft u vragen of ideeën naar aanleiding van dit handboek? Heeft u suggesties voor aanvullingen? Of wilt u de tips toepassen in uw eigen organisatie? U kunt altijd contact met ons opnemen.

**KWINK groep B.V.**

Nassaulaan 1

2514 JS Den Haag

tel 070 359 69 55

info@kwinkgroep.nl

[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)

**KWINK**  
GROEP

© KWINK groep, 2015

Graphics: Studio Mosgroen