

Rekenkameronderzoek naar subsidieverwerving

Rekenkamer Hillegom en Lisse



Rekenkameronderzoek naar subsidieverwerving

Rapportage
Rekenkamer Hillegom en Lisse

Inhoudsopgave

Publiekssamenvatting	1
Conclusies en aanbevelingen	3
Bestuurlijk wederhoor Hillegom	6
Bestuurlijk wederhoor Lisse	9
Nawoord Rekenkamer	13
H1 Inleiding	14
1.1 Aanleiding	14
1.2 Verwerven van subsidies	14
1.3 Enkele succesfactoren	15
1.4 Leeswijzer	16
H2 Onderzoekopzet	17
2.1 Doelstelling	17
2.2 Hoofdvraag en deelvragen	17
2.3 Scope van het onderzoek	18
2.3.1 Doelmatigheid en doeltreffendheid	18
2.3.2 Focus op een selectie van samenwerkingsvormen	18
2.4 Onderzoeksmethoden	20
H3 Beleid	22
3.1 Faciliteren van subsidieverwerving door de gemeenten	22
3.2 Strategie subsidiewerving samenwerkingsvormen	23
3.3 Risico's	24
H4 Subsidies	26
4.1 Niveau van subsidieverwerving	26
4.2 Onbenutte kansen	29
4.3 Capaciteit en kennis	32
4.4 Koppeling met beleidsdoelen	34
H5 Verantwoording	36
5.1 Zicht op verworven subsidies	36
5.2 Subsidie resultaten	36
5.3 Borging van de afspraken	37
Bijlage 1 Normenkader	38
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	40
Bijlage 3 Interview overzicht	44
Bijlage 4 Subsidiemogelijkheden	45
Colofon	46

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Publiekssamenvatting

De Rekenkamer van Hillegom en Lisse heeft onderzocht in hoeverre de partijen waarmee de gemeenten samenwerken in staat zijn om op een doelmatige en doeltreffende manier subsidies te verwerven die bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke maatschappelijke opgaven van de gemeenten Hillegom en Lisse. Ook is gekeken hoe deze samenwerkingsvormen zich hierover verantwoorden. Het onderzoek richtte zich op Provalu (Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek), de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek, de Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland en de Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek.

De Rekenkamer constateert dat de meeste samenwerkingsvormen geen expliciet beleid of duidelijke opdracht hebben gekregen om subsidies te verwerven. Hierdoor is er weinig zicht op activiteiten en blijven kansen vaak onbenut. Daarbij ontbreekt het bij de samenwerkingsvormen vaak aan capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare subsidies. Subsidieverwerving gebeurt daardoor meestal ad hoc, zonder vast proces of goede risicobeheersing. Dit beperkt de doelmatigheid en doeltreffendheid.

Holland Rijnland vormt hierop een uitzondering. Dit samenwerkingsverband beschikt over subsidieadviseurs en beleidsmedewerkers, werkt met strategische documenten zoals de Regionale Investeringsagenda en heeft aantoonbaar subsidies binnengehaald op provinciaal, landelijk en Europees niveau.

Het onderzoek laat zien dat gemeenten en samenwerkingsvormen verschillen van mening over wie verantwoordelijk is voor het aanvragen van subsidies. Gemeenteraden zien dit als een taak voor de samenwerkingsvormen, terwijl de samenwerkingsvormen van mening zijn dat deze aanvragen door HLTsamen opgesteld en ingediend dienen te worden.

Omdat er geen strategie en duidelijke doelen zijn, kan de Rekenkamer nu niet vaststellen of subsidieverwerving doelmatig en doeltreffend verloopt. Wel is duidelijk dat er ruimte is om dit te verbeteren.

Aanbevelingen

De Rekenkamer heeft het college geadviseerd om:

- duidelijke verwachtingen en ambities te formuleren ten aanzien van subsidieverwerving;
- hierop gebaseerde opdrachten te geven aan samenwerkingsvormen;
- afspraken te maken over periodieke verantwoording.

Met deze stappen kunnen gemeenten en samenwerkingsvormen subsidies gericht en effectiever benutten.

De colleges van de gemeenten Hillegom en Lisse hebben in het bestuurlijk hoor en wederhoor aangegeven dat zij starten met het formuleren van duidelijke verwachtingen en ambities ten aanzien van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen. Wanneer deze ambities er zijn, dan worden ook de overige aanbevelingen van de Rekenkamer opgepakt.

De Rekenkamer ondersteunt deze keuze van de colleges. Het bestuurlijk hoor en wederhoor heeft niet geleid tot een aanpassing van de conclusies of aanbevelingen zoals opgenomen in dit rapport.

Conclusies en aanbevelingen

De Rekenkamer van de gemeenten Hillegom en Lisse wil nagaan in hoeverre de organisaties waarin wordt samengewerkt doelmatig en doeltreffend zijn in het verwerven van subsidies waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven van de gemeenten Hillegom en Lisse. Daarnaast wil de Rekenkamer inzicht krijgen in de wijze waarop de samenwerkingsvormen zich hierover verantwoorden.

In dit onderzoek zijn vier samenwerkingsvormen nader onderzocht, te weten de Gemeenschappelijke Regeling Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek/Provalu, de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek, de Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland en de Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek. Drie van deze organisaties zijn gemeenschappelijke regelingen (GR'en). De Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek is dat niet. Om die reden wordt in dit rapport gesproken over samenwerkingsvormen.

Uit dit rekenkameronderzoek blijkt dat de samenwerkingsvormen, met uitzondering van Holland Rijnland, momenteel niet proactief en strategisch subsidies verwerven. Dit komt doordat er geen expliciet beleid of duidelijke opdracht vanuit de bij de samenwerkingsvormen betrokken gemeenten is meegegeven. Verder hebben de meeste samenwerkingsvormen onvoldoende capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare externe subsidies. Subsidieverwerving gebeurt voornamelijk ad hoc, zonder een gestructureerd proces of risicobeheersing, waardoor kansen voor samenwerkingsvormen onbenut blijven. Hierdoor zijn de samenwerkingsvormen beperkt in staat om op een doelmatige en doeltreffende wijze subsidies te verwerven die bijdragen aan de gezamenlijke maatschappelijke opgaven van de betrokken gemeenten.

We werken deze conclusies onderstaand uit in vijf punten, en geven vervolgens een aantal aanbevelingen.

Conclusies

1. De onderzochte samenwerkingsvormen hebben, met uitzondering van Holland Rijnland, geen expliciet beleid of strategie ten aanzien van het verwerven van subsidies. Ook hebben zij daartoe geen duidelijke opdracht meegekregen vanuit de gemeenten. De gemeenten hebben mede daardoor beperkt inzicht in de subsidieactiviteiten en de benutting van kansen door de samenwerkingsvormen.
2. De Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland vormt een uitzondering ten opzichte van de andere onderzochte partijen. Holland Rijnland beschikt wel over toegewezen capaciteit (subsidieadviseurs, betrokken beleidsmedewerkers), werkt met strategische documenten zoals de Regionale Investeringsagenda (RIA) als leidraad voor subsidieverwerving, en heeft aantoonbaar subsidies verworven op provinciaal, landelijk en Europees niveau voor diverse projecten en thema's, zoals asielopvang, warmtetransitie, energie-infrastructuur, verkeersveiligheid en het LEADER-programma.

3. Er is een tekort aan capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare externe subsidies (provinciaal, Rijk, Europees) binnen de meeste samenwerkingsvormen. Dit gebrek aan kennis en capaciteit bij samenwerkingsvormen leidt samen met het ad hoc-karakter van subsidieverwerving en het ontbreken van een duidelijke bestuurlijke opdracht tot het mogelijk onbenut laten van subsidiekansen. De subsidiescreening die eind 2024 is uitgevoerd door de Ignite Group is een goed vertrekpunt gebleken om het inzicht in kansen voor subsidieverwerving te vergroten.
4. Hoewel er voor gemeenten een groeiende financiële noodzaak is voor het verwerven van aanvullende externe middelen door de samenwerkingsvormen, is de huidige aanpak van subsidieverwerving grotendeels ad hoc en reactief. Er is geen duidelijk proces ingericht voor het structureel signaleren en afwegen van subsidiekansen en er ontbreekt formele risicobeheersing rondom de geïdentificeerde financiële risico's, zoals afhankelijkheid van incidentele middelen, voorfinanciering en administratieve fouten. De gemeenten en samenwerkingsvormen verschillen van mening over welke partij verantwoordelijk is voor het werven van subsidies. De gemeenteraden vinden dit een taak voor de samenwerkingsvormen. De samenwerkingsvormen zijn van mening dat deze aanvragen door HLTsamen¹ dienen te worden opgesteld en ingediend, en zijn bereid om inhoudelijke kennis aan te dragen.
5. Het ontbreken van een strategie en beleid met duidelijke doelen ten aanzien van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen maakt in het kader van dit onderzoek dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving niet vastgesteld en gekwantificeerd kunnen worden. Het ontbreken van verschillende randvoorwaarden voor succesvolle subsidieverwerving doet vermoeden dat hier kansen liggen voor de samenwerkingsvormen.

Aanbevelingen

Aanbevelingen aan het college

1. Formuleer duidelijke verwachtingen en ambities ten aanzien van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen.
2. Stel op basis daarvan een gerichte (bestuurlijke) opdracht op voor de samenwerkingsvormen.
3. Zorg daarbij ook voor afspraken over periodieke terugkoppeling aan de raad, zodat de gemeenten zicht houden op de uitgevoerde subsidieactiviteiten, de benutting van kansen en de behaalde resultaten.

¹ HLTsamen is een ambtelijke werkorganisatie die, met ongeveer 500 collega's, de drie gemeentebesturen van Hillegom, Lisse en Teylingen ondersteunt bij de uitvoering van hun taken.

Aanbeveling aan de raad

4. Maak subsidieverwerving een vast onderdeel van de besluitvorming over documenten die deel uitmaken van de P&C-cyclus van gemeenschappelijke regelingen en andere samenwerkingsvormen.

Aanbevelingen aan de samenwerkingsvormen

5. Investeer in het vergroten van capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare subsidiemogelijkheden op provinciaal, landelijk en Europees niveau. Dit kan door het aanwijzen van een centrale coördinerende functie binnen HLTsamen of de samenwerkingsvormen, het benutten van de aanwezige expertise (zoals die reeds bij Holland Rijnland aanwezig is) of het inschakelen van externe expertise indien nodig. Verbeter tevens de netwerksamenwerking, zowel geografisch als thematisch, om vroegtijdig op de hoogte te zijn van subsidiekansen.
6. Zet een gestructureerd proces (inclusief administratieve organisatie/interne controle) op voor het signaleren, beoordelen, aanvragen, beheren en verantwoorden van subsidies. Hanteer hierbij een duidelijk afwegingskader op basis waarvan wordt besloten of een subsidieaanvraag wordt ingediend, waarbij ook de geïdentificeerde financiële en juridische risico's worden meegewogen en beheerst.
7. Zorg ervoor dat de verwerving van subsidies altijd gekoppeld is aan de maatschappelijke opgaven en beleidsdoelen van de gemeenten, zoals vastgelegd in de programmabegrotingen of regionale agenda's (zoals de RIA van Holland Rijnland). Voorkom hiermee dat het binnenhalen van subsidies een doel op zich wordt dat leidt tot ongewenste verschuivingen van prioriteiten. Gebruik strategische documenten en lobbyactiviteiten om deze koppeling te versterken.

Bestuurlijk wederhoor Hillegom



Gemeente
Hillegom

Postbus 32
2180 AA Hillegom
T 14 0252
E gemeente@hillegom.nl

Rekenkamer Hillegom en Lisse
t.a.v. Mw. F. Rosing, Secretaris Rekenkamer Hillegom en Lisse
e-mailadres: f.rosing@lisse.nl

Uw kenmerk:
Ons kenmerk: Z-25-457648
Verzenddatum:
Onderwerp: Bestuurlijke reactie Rekenkameronderzoek externe subsidievererving
Behandelaar: Marco Witkamp

Geachte leden van de rekenkamer,

Wij hebben uw onderzoek naar externe subsidievererving in goede orde ontvangen en met belangstelling tot ons genomen. Wij zijn ons zeer bewust van het belang om subsidies te kunnen verwerven om daarmee grote maatschappelijke opgaven mogelijk te maken. Voor die opgaven werken we ook samen in netwerken, veelal bestaande uit medeoverheden. Uw onderzoek sluit mooi aan bij het vraagstuk op welk schaalniveau dergelijke samenwerkingen kansrijk zijn vanuit enerzijds de inhoud en anderzijds vanuit de lobbykracht. Want dan is het ook duidelijk waar een investering zich weet uit te betalen. Voor de gemeenschappelijke regelingen ISD en Provalu zijn explicietere keuzes nodig wanneer we op externe subsidievererving willen inzetten. Evengoed vraagt dit dan om investeringen. Niet alleen voor het signaleren en aanvragen van subsidies, maar ook voor de benodigde cofinanciering, monitoring en verantwoording. Hieronder gaan we verder in op uw vijf conclusies en drie aanbevelingen.

Conclusies

1. De onderzochte samenwerkingsvormen hebben, met uitzondering van Holland Rijnland, geen expliciet beleid of strategie ten aanzien van het verwerven van subsidies. Ook hebben zij daartoe geen duidelijke opdracht meegekregen vanuit de gemeenten. De gemeenten hebben mede daardoor beperkt inzicht in de subsidieactiviteiten en de benutting van kansen door de samenwerkingsvormen.

Bestuurlijke reactie college:

In algemene zin hechten we eraan om te verduidelijken dat de samenwerking op de schaal van de Duin- en Bollenstreek onlosmakelijk verbonden is met de schaal van Holland Rijnland. De inhoudelijke agenda wordt geformuleerd aan de hand van de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek en Holland Rijnland heeft die agenda overgenomen in de Regionale Investeringsagenda. Verder is de Regiodeal vanuit een inhoudelijke agenda mede geïnitieerd vanuit de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek. Vervolgens vervult Holland Rijnland weer meer een coördinerende rol in het netwerk dat is ontstaan vanuit de drie greenports.

Voor de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek is er inmiddels een strategie uitgezet om te komen tot een lobbyagenda. Met als doel om vanuit een duidelijk profiel een effectieve lobby te kunnen inzetten. Zodat nog meer partijen, ook in financiële zin, willen bijdragen aan de toekomst van de Duin- en Bollenstreek. Dit heeft ook een plek gekregen in het Bestuursconvenant Regionale samenwerking Duin- en Bollenstreek.

Voor de gemeenschappelijke regelingen ISD en Provalu kan hierover de afweging worden gemaakt in de besturen met het doorgeleiden van uw rapport naar deze gemeenschappelijke regelingen.

2. De Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland vormt een uitzondering ten opzichte van de andere onderzochte partijen. Holland Rijnland beschikt wel over toegewezen capaciteit (subsidieadviseurs, betrokken beleidsmedewerkers), werkt met strategische documenten zoals de Regionale Investeringsagenda (RIA) als leidraad voor subsidieverwerving, en heeft aantoonbaar subsidies verworven op provinciaal, landelijk en Europees niveau voor diverse projecten en thema's, zoals asielopvang, warmtetransitie, energie-infrastructuur, verkeersveiligheid en het LEADER-programma.

Bestuurlijke reactie college:

Zie onze bestuurlijke reactie bij de eerste conclusie. Wij herkennen dat er explicietere keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot de opdrachten die aan onze samenwerkende partijen worden gegeven. Dit kan vervolgens leiden tot extra investeringen.

3. Er is een tekort aan capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare externe subsidies (provinciaal, Rijk, Europees) binnen de meeste samenwerkingsvormen. Dit gebrek aan kennis en capaciteit bij samenwerkingsvormen leidt samen met het ad hoc-karakter van subsidieverwerving en het ontbreken van een duidelijke bestuurlijke opdracht tot het mogelijk onbenut laten van subsidiekansen. De subsidiescreening die eind 2024 is uitgevoerd door de Ignite Group is een goed vertrekpunt gebleken om het inzicht in kansen voor subsidieverwerving te vergroten.

Bestuurlijke reactie college:

Zie onze bestuurlijke reactie bij de eerste twee conclusies. Van de rapportage uitgevoerd door de Ignite Group maken we dankbaar gebruik. Vanuit het Hillegomse college zien wij, zoals benoemd in de rapportage, het belang in van het professionaliseren van bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap en accounthouderschap op verbonden partijen en grotere subsidiepartijen, dit om ook beter de kansen inzichtelijk te maken om subsidieverwerving te vergroten. Verder geldt dat als er kansrijke mogelijkheden zijn om subsidies te verwerven en te verantwoorden om bestaande ambities waar te maken, die mogelijkheden zeker worden overwogen.

4. Hoewel er voor gemeenten een groeiende financiële noodzaak is voor het verwerven van aanvullende externe middelen door de samenwerkingsvormen, is de huidige aanpak van subsidieverwerving grotendeels ad hoc en reactief. Er is geen duidelijk

proces ingericht voor het structureel signaleren en afwegen van subsidiekansen en er ontbreekt formele risicobeheersing rondom de geïdentificeerde financiële risico's, zoals afhankelijkheid van incidentele middelen, voorfinanciering en administratieve fouten. De gemeenten en samenwerkingsvormen verschillen van mening over welke partij verantwoordelijk is voor het werven van subsidies. De gemeenteraden vinden dit een taak voor de samenwerkingsvormen. De samenwerkingsvormen zijn van mening dat deze aanvragen door HLTsamen dienen te worden opgesteld en ingediend, en zijn bereid om inhoudelijke kennis aan te dragen.

Bestuurlijke reactie college:

Dit punt heeft vooral betrekking op de interactie tussen gemeenschappelijke regelingen, in dit geval de ISD en Provalu en de gemeente, ambtelijk ondersteund door HLTsamen. Uw onderzoek legt goed bloot dat het de moeite loont om hierover het bestuurlijk goede gesprek te voeren in het dagelijks bestuur en algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling. Waarbij langs de lijn van verantwoordelijkheden voor beleid en/of uitvoering keuzes kunnen worden gemaakt of en zo ja, waar en in welke vorm structureel inzet gepleegd kan worden op het verwerven en verantwoorden van subsidies.

5. Het ontbreken van een strategie en beleid met duidelijke doelen ten aanzien van subsidievererving door samenwerkingsvormen maakt in het kader van dit onderzoek dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidievererving niet vastgesteld en gekwantificeerd kunnen worden. Het ontbreken van verschillende randvoorwaarden voor succesvolle subsidievererving doet vermoeden dat hier kansen liggen voor de samenwerkingsvormen.

Bestuurlijke reactie college:

Voor Holland Rijnland en de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek heeft dit al een plek gekregen. Voor de gemeenschappelijke regelingen nemen we dit punt mee ter bespreking in de dagelijks besturen en algemeen besturen van beide gemeenschappelijke regelingen.

Aanbevelingen aan het college

U heeft drie aanbevelingen geformuleerd voor de colleges. Wij nemen uw aanbeveling over als het gaat om het formuleren van duidelijke verwachtingen en ambities ten aanzien van subsidievererving door samenwerkingsvormen. In het geval hieruit komt dat er sprake is van een ambitie om hier structureel op te investeren, dan nemen wij ook uw aanbeveling over om daarvoor een gerichte (bestuurlijke) opdracht te maken met de samenwerkingsvormen. In die opdracht wegen we dan ook af hoe een periodieke terugkoppeling in de P&C producten aan de raad kan worden vormgegeven en welke inzet hiervoor nodig is.

Met vriendelijke groet,
college van de gemeente Hillegom,


De heer M. Witkamp
Secretaris


De heer R. ter Hark
Burgemeester

Bestuurlijk wederhoor Lisse



Gemeente Lisse

Heereweg 254
Postbus 200
2160 AE Lisse

T 14 0252
E gemeente@lisse.nl
W www.lisse.nl

Rekenkamer Hillegom en Lisse
t.a.v. Mw. F. Rosing, Secretaris Rekenkamer Hillegom en Lisse
e-mailadres: f.rosing@lisse.nl

Verzenddatum: 19 september 2025
Uw kenmerk:
Ons kenmerk: Z-25-457483
Onderwerp: Bestuurlijke reactie Rekenkameronderzoek naar externe subsidievererving
Inlichtingen: Erik Prins
Telefoon: 14 0252
Bijlage(n):

Geachte leden van de rekenkamer,

Wij hebben uw onderzoek naar externe subsidievererving in goede orde ontvangen en met belangstelling tot ons genomen. Wij zijn ons zeer bewust van het belang om subsidies te kunnen verwerven om daarmee grote maatschappelijke opgaven mogelijk te maken. Voor die opgaven werken we ook samen in netwerken, veelal bestaande uit medeoverheden. Uw onderzoek sluit mooi aan bij het vraagstuk op welk schaalniveau dergelijke samenwerkingen kansrijk zijn vanuit enerzijds de inhoud en anderzijds vanuit de lobbykracht. Want dan is het ook duidelijk waar een investering zich weet uit te betalen. Voor de gemeenschappelijke regelingen ISD en Provalu zijn explicietere keuzes nodig wanneer op externe subsidievererving wordt ingezet. Evengoed vraagt dit dan om investeringen. Niet alleen voor het signaleren en aanvragen van subsidies, maar ook voor de benodigde cofinanciering, monitoring en verantwoording. Hieronder gaan we verder in op uw vijf conclusies en drie aanbevelingen.

Conclusies

1. De onderzochte samenwerkingsvormen hebben, met uitzondering van Holland Rijnland, geen expliciet beleid of strategie ten aanzien van het verwerven van subsidies. Ook hebben zij daartoe geen duidelijke opdracht meegekregen vanuit de gemeenten. De gemeenten hebben mede daardoor beperkt inzicht in de subsidieactiviteiten en de benutting van kansen door de samenwerkingsvormen.

Bestuurlijke reactie college:

In algemene zin hechten we eraan om te verduidelijken dat de samenwerking op de schaal van de Duin- en Bollenstreek onlosmakelijk verbonden is met de schaal van Holland Rijnland. De inhoudelijke agenda wordt geformuleerd aan de hand van de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek en Holland Rijnland heeft die agenda overgenomen in de Regionale Investeringsagenda. Verder is de Regiodeal vanuit een inhoudelijke agenda mede geïnitieerd vanuit de samenwerkingsagenda

Duin- en Bollenstreek. Vervolgens vervult Holland Rijnland weer meer een coördinerende rol in het netwerk dat is ontstaan vanuit de drie greenports.

Voor de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek is er inmiddels een strategie uitgezet om te komen tot een lobbyagenda. Met als doel om vanuit een duidelijk profiel een effectieve lobby te kunnen inzetten. Zodat nog meer partijen, ook in financiële zin, willen bijdragen aan de toekomst van de Duin- en Bollenstreek. Dit heeft ook een plek gekregen in het Bestuursconvenant Regionale samenwerking Duin- en Bollenstreek.

Voor de gemeenschappelijke regelingen ISD en Provalu kan hierover de afweging worden gemaakt in de besturen met het doorgeleiden van uw rapport naar deze gemeenschappelijke regelingen.

2. De Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland vormt een uitzondering ten opzichte van de andere onderzochte partijen. Holland Rijnland beschikt wel over toegewezen capaciteit (subsidieadviseurs, betrokken beleidsmedewerkers), werkt met strategische documenten zoals de Regionale Investeringsagenda (RIA) als leidraad voor subsidieverwerving, en heeft aantoonbaar subsidies verworven op provinciaal, landelijk en Europees niveau voor diverse projecten en thema's, zoals asielopvang, warmtetransitie, energie-infrastructuur, verkeersveiligheid en het LEADER-programma.

Bestuurlijke reactie college:

Zie onze bestuurlijke reactie bij de eerste conclusie. Wij herkennen dat er explicietere keuzes moeten worden gemaakt met betrekking tot de opdrachten die aan onze samenwerkende partijen worden gegeven. Dit kan vervolgens leiden tot extra investeringen.

3. Er is een tekort aan capaciteit, kennis en structureel inzicht in beschikbare externe subsidies (provinciaal, Rijk, Europees) binnen de meeste samenwerkingsvormen. Dit gebrek aan kennis en capaciteit bij samenwerkingsvormen leidt samen met het ad hoc-karakter van subsidieverwerving en het ontbreken van een duidelijke bestuurlijke opdracht tot het mogelijk onbenut laten van subsidiekansen. De subsidiescreening die eind 2024 is uitgevoerd door de Ignite Group is een goed vertrekpunt gebleken om het inzicht in kansen voor subsidieverwerving te vergroten.

Bestuurlijke reactie college:

Zie onze bestuurlijke reactie bij de eerste twee conclusies. Van de rapportage uitgevoerd door de Ignite Group maken we dankbaar gebruik. Voor de gemeente Lisse geldt dat zij voor haar eigen taken eerder opdracht heeft gegeven om kansen in kaart te brengen. Die resultaten zullen naast deze resultaten worden gelegd. Als er kansrijke mogelijkheden zijn om subsidies te verwerven en te verantwoorden om bestaande ambities waar te maken, die mogelijkheden zeker worden overwogen.

4. Hoewel er voor gemeenten een groeiende financiële noodzaak is voor het verwerven van aanvullende externe middelen door de samenwerkingsvormen, is de huidige aanpak van subsidieverwerving grotendeels ad hoc en reactief. Er is geen duidelijk proces ingericht voor het structureel signaleren en afwegen van subsidiekansen en er ontbreekt formele risicobeheersing rondom de geïdentificeerde financiële risico's, zoals afhankelijkheid van incidentele middelen, voorfinanciering en administratieve fouten. De gemeenten en samenwerkingsvormen verschillen van mening over welke partij verantwoordelijk is voor het werven van subsidies. De gemeenteraden vinden dit een taak voor de samenwerkingsvormen. De samenwerkingsvormen zijn van mening dat deze aanvragen door HLTsamen dienen te worden opgesteld en ingediend, en zijn bereid om inhoudelijke kennis aan te dragen.

Bestuurlijke reactie college:

Dit punt heeft vooral betrekking op de interactie tussen gemeenschappelijke regelingen, in dit geval de ISD en Provalu en de gemeenten, ambtelijk ondersteund door HLTsamen. Uw onderzoek legt goed bloot dat het de moeite loont om hierover het bestuurlijk goede gesprek te voeren in het dagelijks bestuur en algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling. Waarbij langs de lijn van verantwoordelijkheden voor beleid en/of uitvoering keuzes kunnen worden gemaakt of en zo ja, waar en in welke vorm structureel inzet gepleegd kan worden op het verwerven en verantwoorden van subsidies.

5. Het ontbreken van een strategie en beleid met duidelijke doelen ten aanzien van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen maakt in het kader van dit onderzoek dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieverwerving niet vastgesteld en gekwantificeerd kunnen worden. Het ontbreken van verschillende randvoorwaarden voor succesvolle subsidieverwerving doet vermoeden dat hier kansen liggen voor de samenwerkingsvormen.

Bestuurlijke reactie college:

Voor Holland Rijnland en de samenwerkingsagenda Duin- en Bollenstreek heeft dit al een plek gekregen. Voor de gemeenschappelijke regelingen nemen we dit punt mee ter bespreking in de dagelijks besturen en algemeen besturen van beide gemeenschappelijke regelingen.

Aanbevelingen aan het college

U heeft drie aanbevelingen geformuleerd voor de colleges. Wij nemen uw aanbeveling over als het gaat om het formuleren van duidelijke verwachtingen en ambities ten aanzien van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen. In het geval hieruit komt dat er sprake is van een ambitie om hier structureel op te investeren, dan nemen wij ook uw aanbeveling over om daarvoor een gerichte (bestuurlijke) opdracht te maken met de samenwerkingsvormen. In die opdracht wegen we dan ook af hoe een periodieke terugkoppeling in de P&C producten aan de raad kan worden vormgegeven en welke inzet hiervoor nodig is.

Met vriendelijke groet,
college van de gemeente Lisse,



E. Prins
Secretaris



drs. J. Nieuwenhuizen RC
Burgemeester



Nawoord Rekenkamer

De Rekenkamer bedankt de colleges van de gemeenten Hillegom en Lisse voor de reactie in het kader van het bestuurlijk hoor en wederhoor. Wij waarderen de bereidheid van de colleges om in te gaan op de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek. Wij zien de reactie van het college als een belangrijke bijdrage aan de verdere dialoog tussen raad en college over het subsidiewervingsproces bij samenwerkingsvormen.

Wij ondersteunen de keuze van de colleges om eerst de verwachtingen en ambities te formuleren voor de subsidieverwerking door samenwerkingsverbanden. Zodra deze ambities zijn vastgesteld, kan dit, afhankelijk van de uitkomsten, verder worden uitgewerkt in een (bestuurlijke) opdracht, inclusief afspraken over de periodieke terugkoppeling in de P&C-producten.

De reacties hebben niet geleid tot een aanpassing van de conclusies of aanbevelingen zoals opgenomen in dit rapport.

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

De Rekenkamer van de gemeenten Hillegom en Lisse ziet aanleiding voor een onderzoek naar het subsidieverwervingsproces van de organisaties waarmee de gemeenten samenwerken. De raden van Hillegom en Lisse hebben in hun raadsakkoorden verschillende aanknopingspunten en ambities opgenomen waar subsidies een bijdrage aan kunnen leveren en diverse fracties hebben hun interesse uitgesproken voor rekenkameronderzoek naar dit onderwerp. Daarbij, zo constateert de Rekenkamer, is er een groeiende trend waarbij gemeenten steeds vaker subsidies verwerven door middel van samenwerking, omdat daarmee de administratieve lasten worden ingeperkt, er meer subsidie beschikbaar is en de kans op het verkrijgen van subsidies groter is. Er lijkt momenteel onvoldoende zicht te zijn op hoe samenwerkingsvormen, zoals gemeenschappelijke regelingen, subsidies verwerven en hoe zij hierover verantwoording afleggen.

1.2 Verwerven van subsidies

Gemeenten kunnen zelf, aanvullend op de uitkering die zij ontvangen uit het Gemeentefonds, subsidies en fondsen werven. Deze zijn overwegend afkomstig van de provinciale, landelijke of Europese overheid. De provincie, het Rijk en de Europese Unie stellen subsidies en fondsen beschikbaar om daarmee financieel bij te (laten) dragen aan de realisatie van hun beleid en/of om het realiseren van passende gemeentelijke doelstellingen mogelijk te maken. Het gaat hierbij om incidentele middelen die worden verstrekt binnen vastgelegde kaders (subsidievoorwaarden) en worden aangewend voor het mede financieren van gemeentelijke plannen, projecten of activiteiten.

Ook kunnen partijen waar gemeenten in of mee samenwerken, zoals gemeenschappelijke regelingen, subsidies verwerven die direct of meer indirect bijdragen aan het realiseren van de doelen van gemeenten. Gemeenten kunnen op verschillende manieren aansturen op subsidieverwerving door samenwerkingsvormen, zoals gemeenschappelijke regelingen. Dat kan bijvoorbeeld door in de tekst van de regeling op te nemen dat de GR ook verantwoordelijk is voor actieve subsidieverwerving. Hierin kunnen ook procedurele afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld wanneer een GR een aanvraag mag indienen en of daarbij vooraf toestemming van het AB of DB vereist is. Daarnaast kunnen gemeenteraden via hun zienswijzen op de begroting van de GR aangeven dat zij willen dat de GR meer werk maakt van subsidieverwerving en kan subsidieverwerving als expliciet beleidspunt worden opgenomen in de begroting of het jaarplan van de GR. Ook kan de raad het college verzoeken om in het AB of DB van de GR actief te sturen op subsidieverwerving.

Om succesvol subsidies en fondsen te kunnen verwerven, dienen organisaties **inzicht** te hebben in de beschikbare financieringsmogelijkheden op het betreffende beleidsterrein. Op de juiste momenten en langs de juiste weg moeten de juiste inspanningen worden verricht

om deze mogelijkheden te benutten. De organisatie investeert hiervoor in middelen en mensen.

Een optimaal resultaat bij het verwerven van subsidies en fondsen komt in veel gevallen zowel de financiën als het plan- of projectresultaat ten goede en daarmee de brede samenleving. Subsidiegelden kunnen evenzeer van belang zijn voor belanghebbenden (individuele en groepen inwoners, instellingen en organisaties) bij plannen, projecten of activiteiten, omdat in veel gevallen (het niveau van) realisatie daarvan afhankelijk is. Naast het bereiken van inhoudelijke doelstellingen, komt het verwerven van subsidies ook (regionale) samenwerking tussen belanghebbenden ten goede.

Wel bestaat het gevaar dat het binnenhalen van subsidies **een doel op zich** wordt en daarmee belangrijker wordt dan wat de gemeente of samenwerkende partij wil (of had willen) bewerkstelligen. Dat kan leiden tot ongewenste verschuiving van prioriteiten en andere resultaten dan (aanvankelijk) gewenst. Daarnaast brengen de aanvraag en het beheer van de ontvangen subsidies **veel werk** met zich mee, en daarmee druk op administratie en verantwoording en daarmee ook kosten en risico's.

1.3 Enkele succesfactoren

Uit eerder (rekenkamer)onderzoek door BMC² blijkt dat het proces van subsidieverwerving niet lineair verloopt met vaste, elkaar opvolgende stappen, maar diffuser is. Het kan worden gezien als een complex en gelaagd proces waarbij succesvolle verwerving vooral afhangt van factoren als:

- Een duidelijk geformuleerde **beleidsdoelstelling**. Enerzijds is deze richtinggevend voor bijvoorbeeld de lobby en beantwoordt vragen als 'op welke onderwerpen zetten we extra in de komende periode?' en 'waarin kunnen we ons als publieke organisatie onderscheiden?'. Anderzijds werkt een duidelijke beleidsdoelstelling als een afwegingskader wanneer zich een subsidiemogelijkheid voordoet. Sluit dit voldoende aan op de beleidsdoelen en moeten we hier een subsidieaanvraag voor indienen?
- Een goed **netwerk**. Een goed netwerk is om twee redenen belangrijk. Via het netwerk van betrokken partners wordt vaak al in een vroeg stadium informatie over bepaalde beleidsontwikkelingen en de op handen zijnde subsidiemogelijkheden ontvangen. Daarnaast is het bij (met name Europese) subsidieaanvragen steeds vaker een voorwaarde dat met projectpartners wordt samengewerkt en een dergelijk netwerk valt niet op te bouwen nadat de subsidieregeling is gepubliceerd. Dat vraagt meer voorbereidingstijd.
- Een georganiseerde **lobby**. Lobby is breder dan beleidsbeïnvloeding alleen, het draagt ook bij aan het netwerk en versterkt de profilering van de gemeente(n) of de samenwerkende partij(en) op bijvoorbeeld het Europees toneel. Het draagt op inhoudelijke onderwerpen ook bij aan de kennisontwikkeling en -uitwisseling. En het verbetert de informatievoorziening zodat er beter geanticipeerd kan worden op subsidiemogelijkheden.

² Onder meer: Weten hoe Abraham de mosterd haalt. Subsidieverwerving door de gemeente Groningen (2021) en Rekenkameronderzoek naar subsidie- en fondsenverwerving in de gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel (2024).

- De aanwezigheid van **kennis, kunde en capaciteit binnen de organisatie** om een projectidee te kunnen ontwikkelen, te vertalen in een scorende subsidieaanvraag en het uit te voeren/verantwoorden.
- Duidelijke keuzes in de **organisatie van subsidieverwerving**. Subsidieverwerving vraagt enerzijds om een duidelijke, gecoördineerde aansturing die doorgaans centraal wordt georganiseerd. Anderzijds vraagt het verwerven van subsidies om vakinhoudelijke kennis die doorgaans decentraal beschikbaar is. Publieke (samenwerkings)organisaties die succesvol zijn in het verwerven van subsidies, hebben vaak ook een goede balans tussen decentrale kennis en centrale aansturing.

Anders gezegd: subsidieverwerving is veel meer dan het in beeld hebben en het succesvol benutten van subsidiemogelijkheden. Het is belangrijk deze twee perspectieven (lineair versus gelaagd en complex) van elkaar te onderscheiden, omdat beide perspectieven van belang zijn.

1.4 Leeswijzer

De inleiding, hoofdstuk 1, schetst het kader van dit onderzoek. Het gaat in op de aanleiding voor het onderzoek, de factoren die van belang zijn voor het succesvol verwerven van subsidies, en waarom het onderzoek überhaupt is uitgevoerd. Vervolgens gaat ["Onderzoeksopzet" in hoofdstuk 2](#) dieper in op de doelstellingen, de centrale vraag en de bijbehorende deelvragen van het onderzoek. Het geeft inzicht in de reikwijdte van het onderzoek en de methodologie, waaronder het bestuderen van documenten en het houden van interviews.

In [hoofdstuk 3, "Beleid"](#) wordt de manier waarop de gemeenten Hillegom en Lisse het proces van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen faciliteren onder de loep genomen. Hierbij wordt gekeken naar de opdrachten en afspraken die er zijn, of er sprake is van beleid of een strategie bij de samenwerkingsvormen, en welke risico's zij hebben geïdentificeerd. [Hoofdstuk 4, "Subsidies"](#) analyseert het niveau en de domeinen van subsidieverwerving door de samenwerkingsvormen. Ook worden onbenutte kansen, de aanwezige capaciteit en kennis, en het verband tussen verworven subsidies en de beleidsdoelen van de gemeenten beschreven.

Ten slotte gaat [hoofdstuk 5, "Verantwoording"](#) in op de mate waarin de gemeenteraad inzicht heeft in de verworven subsidies, de bereikte resultaten, en hoe afspraken worden nagekomen en verantwoord. Het rapport wordt afgesloten met drie bijlagen: "Normenkader", waarin de normen voor de beoordeling van de bevindingen worden gepresenteerd; "Bestudeerde documenten", een overzicht van alle geanalyseerde documenten en "Interview overzicht", met een lijst van alle geïnterviewde personen en organisaties.

H2 | Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling

De Rekenkamer van de gemeenten Hillegom en Lisse wil nagaan in hoeverre de organisaties waarmee wordt samengewerkt doelmatig en doeltreffend zijn in het werven van subsidies waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven van de gemeenten Hillegom en Lisse. Daarnaast wil de Rekenkamer inzicht krijgen in de wijze waarop de samenwerkingsvormen zich hierover verantwoorden.

2.2 Hoofdvraag en deelvragen

De Rekenkamer heeft op basis van deze doelstelling de volgende hoofdvraag geformuleerd:³

In hoeverre zijn de partijen waarmee wordt samengewerkt in staat om op een doelmatige en doeltreffende wijze subsidies te verwerven die bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke maatschappelijke opgaven van de gemeenten Hillegom en Lisse?

De deelvragen die voortvloeien uit deze hoofdvraag luiden als volgt:

Beleid

1. Op welke wijze faciliteren de gemeenten Hillegom en Lisse het proces van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen?⁴
 - a. Welke opdracht hebben samenwerkingsvormen vanuit de gemeenten meegekregen waar het gaat om subsidieverwerving? En welke afspraken zijn met hen hierover gemaakt?
2. In hoeverre hebben de samenwerkingsvormen beleid en/of een strategie ontwikkeld op de verwerving van subsidies?
3. Welke risico's hebben deze samenwerkingsvormen geïdentificeerd bij de verwerving van subsidies en hoe worden deze risico's beheerst?

Subsidies

4. Op welk niveau (provinciaal, Rijk, Europees) en binnen welke domeinen worden er door de samenwerkingsvormen subsidies verworven?
5. Welke kansen zijn nog onbenut bij de verwerving van subsidies en wat is hiervan de oorzaak?
6. Is er voldoende capaciteit, kennis en zicht op subsidies voor het signaleren en verwerven van de subsidies?

³ In dit onderzoek is de term 'subsidie' breed geïnterpreteerd als de mogelijkheid tot het aantrekken van externe middelen. Specifieke Uitkeringen (SPUK's) vallen hier ook onder.

⁴ Bij de beantwoording van de deelvragen is de selectie van samenwerkingsvormen zoals beschreven in paragraaf 2.3.2 het uitgangspunt.

7. In hoeverre worden verworven subsidies gerelateerd aan de beleidsdoelen van de gemeenten zoals gedestilleerd uit de programmabegrotingen 2024-2027?

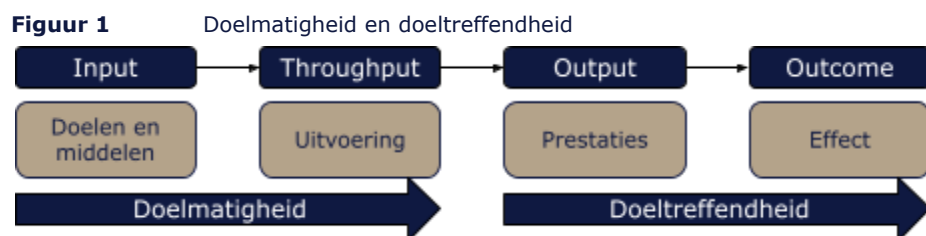
Verantwoording

8. In hoeverre heeft de raad inzicht in de subsidies die door de geselecteerde samenwerkingsvormen verworven zijn en in hoeverre speelt de raad een rol bij de strategische keuzes rondom subsidieverwerving?
9. Welke resultaten zijn de afgelopen jaren bereikt door het aanvragen van subsidies? En hoe worden deze resultaten gemeten en geëvalueerd?
10. Hoe wordt er binnen de samenwerkingsvormen geborgd dat de afspraken die worden aangegaan bij de verwerving van subsidies ook worden nagekomen (verantwoording)?

2.3 Scope van het onderzoek

2.3.1 Doelmatigheid en doeltreffendheid

In de hoofdvraag wordt gesproken over doelmatigheid en doeltreffendheid van de subsidieverwerving. Onder doelmatigheid verstaan we het realiseren van bepaalde prestaties met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen.⁵ Doeltreffendheid staat dan voor de mate waarin de gewenste prestaties en de beoogde maatschappelijke effecten of gestelde doelen van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald.



2.3.2 Focus op een selectie van samenwerkingsvormen

De gemeenten Hillegom en Lisse werken op diverse manieren en diverse beleidsterreinen samen met een groot aantal organisaties. Dit rekenkameronderzoek richt zich bij de beantwoording van de onderzoeksvragen op een selectie van samenwerkingsvormen, namelijk:

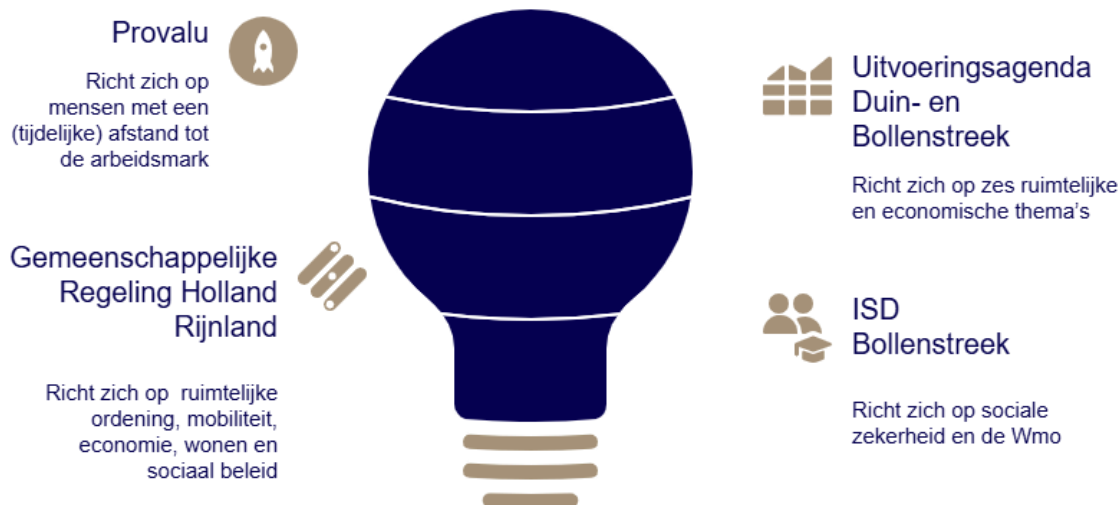
1. De Gemeenschappelijke Regeling Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek/Provalu.
2. De Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek.
3. De Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland.
4. De Intergemeentelijke Sociale Dienst Bollenstreek.

⁵ Overheid.nl - [Doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente](#)

Profielschets van deze organisaties

Provalu

- Inhoudelijke focus:
Provalu is een verbindingscentrum voor werkgevers en werkzoekenden in de Kust-, Duin- en Bollenstreek. De organisatie richt zich op het mogelijk maken van werk, ontwikkeling en re-integratie, met een focus op een inclusievere arbeidsmarkt, vooral voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het type organisatie:
Gemeenschappelijke Regeling (GR)
- Deelnemende regiopartners:
De zeven gemeenten die samenwerken met Provalu zijn: Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk, Teylingen, Oegstgeest en Wassenaar.



Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek

- Inhoudelijke focus:
De Uitvoeringsagenda richt zich op de strategische ontwikkeling van de Kust-, Duin- en Bollenstreek tot 2040. De agenda omvat diverse thema's, waaronder ruimtelijke ordening, economische vitaliteit, een gezonde en energieke leefomgeving, goed wonen en werken, en het versterken van netwerken en verbindingen binnen de regio. Het doel is om de unieke kwaliteiten van het gebied te behouden en te versterken, terwijl tegelijkertijd wordt ingespeeld op toekomstige uitdagingen en kansen.
- Het type organisatie:
Geen formeel, afzonderlijke rechtspersoon, maar een uitvoeringsagenda van samenwerkingsvormen.
- Deelnemende regiopartners:
De partners die deelnemen zijn primair de vijf gemeenten: Hillegom, Lisse, Noordwijk, Teylingen en Katwijk. Daarnaast werkt de agenda samen met diverse andere stakeholders, waaronder de Economic Board Duin- en Bollenstreek,

ondernemersorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen, en maatschappelijke partners, om de gestelde doelen te realiseren.

Holland Rijnland

- **Inhoudelijke focus:**
Holland Rijnland is een regionaal samenwerkingsverband dat zich inzet voor de economische vitaliteit, ruimtelijke ontwikkeling en leefbaarheid van de Rijnlandregio. De organisatie richt zich op strategische thema's zoals innovatie, duurzaamheid, bereikbaarheid, wonen en werken, met als doel een sterke en aantrekkelijke regio te creëren voor haar inwoners en bedrijven. Holland Rijnland initieert en faciliteert projecten en programma's die bijdragen aan de regionale ambities en de samenwerking tussen de verschillende partners versterken.
- **Het type organisatie:**
Gemeenschappelijke Regeling (GR)
- **Deelnemende regiopartners:**
De partners die deelnemen in Holland Rijnland zijn dertien gemeenten in de Rijnlandregio: Alphen aan den Rijn, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten en Zoeterwoude. Daarnaast werkt Holland Rijnland samen met de provincie Zuid-Holland, ondernemersorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen, en andere relevante stakeholders om de regionale doelstellingen te bereiken.

ISD Bollenstreek

- **Inhoudelijke focus:**
De ISD Bollenstreek is een samenwerkingsverband dat namens de deelnemende gemeenten verantwoordelijk is voor de uitvoering van diverse sociale diensten en regelingen. De inhoudelijke focus ligt op het ondersteunen van inwoners op het gebied van werk en inkomen, armoedebestrijding, schuldhulpverlening en re-integratie. De ISD Bollenstreek streeft ernaar om inwoners die dat nodig hebben te helpen naar zelfstandigheid en participatie in de maatschappij, door middel van het bieden van passende ondersteuning en het activeren van hun eigen mogelijkheden.
- **Het type organisatie:**
Gemeenschappelijke Regeling (GR)
- **Deelnemende regiopartners:**
De partners die deelnemen aan de ISD Bollenstreek zijn de gemeenten Hillegom, Lisse, Noordwijk en Teylingen. Deze gemeenten hebben de uitvoering van bepaalde taken op het sociale domein gezamenlijk ondergebracht bij deze intergemeentelijke dienst om de dienstverlening efficiënter en effectiever te organiseren voor hun inwoners.

2.4 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet, te weten:

- Documentenstudie.
- Interviews.

- Reflectie op de subsidiescan van de Ignite Group door samenwerkingsvormen.

We zijn dit onderzoek gestart met een **documentenstudie**. Deze studie legt de basis voor een verdere verkenning van hoe de subsidieverwerving via samenwerkingsvormen in de praktijk verloopt, wat is getoetst middels interviews met betrokkenen vanuit de gemeenten en vanuit de vier geselecteerde samenwerkingsvormen. In de documentenstudie is onder andere gekeken naar beleidsdocumenten, visies, uitvoerings- en verantwoordingsdocumenten van de gemeenten, maar ook naar documentatie van de geselecteerde samenwerkingsvormen (onder andere samenwerkingsafspraken en verantwoordingsdocumenten). Een overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in [bijlage 2](#).

De documentenstudie is aangevuld met verschillende **(groeps)interviews**. Naast gesprekken met de hoofdrolspelers bij de gemeenten Hillegom en Lisse zijn we in gesprek gegaan met samenwerkingsvormen die een belangrijke rol spelen in de verwerving van subsidies. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in [bijlage 3](#).

In opdracht van de Rekenkamer Hillegom en Lisse heeft Ignite Group een onderzoek uitgevoerd naar **subsidiemogelijkheden** van derden, met als doel een helder overzicht te verschaffen van de aard en omvang van beschikbare subsidies binnen diverse taakvelden. Het onderzoek, dat in januari 2025 werd afgerond, bracht de subsidiemogelijkheden in kaart voor:

1. Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek/Provalu;
2. Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek;
3. GR Holland Rijnland;
4. ISD Bollenstreek.

Als aanvulling op het rekenkameronderzoek naar subsidieverwerving door de vier samenwerkingsvormen, is door BMC een schema gedeeld met de vier partijen met daarin de volgens Ignite Group relevante subsidies per samenwerkende partij. In deze uitvraag hebben de partijen aangegeven of zij bekend zijn met de subsidie, of is overwogen om de subsidie aan te vragen, wat eventueel maakte dat de partij de subsidie niet heeft aangevraagd en waarin de gemeenten zouden kunnen ondersteunen om de subsidie wel aan te vragen. Het overzicht van de volgens Ignite Group kansrijke subsidies per partij is terug te vinden in [Bijlage 4 Subsidiemogelijkheden](#).⁶

⁶ Voor de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek is geen informatie verstrekt met betrekking tot deze uitvraag.

H3 | Beleid

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de volgende **deelvragen**:

1. Op welke wijze faciliteren de gemeenten Hillegom en Lisse het proces van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen⁷?
 - a. Welke opdracht hebben samenwerkingsvormen vanuit de gemeenten meegekregen waar het gaat om subsidieverwerving? En welke afspraken zijn met hen hierover gemaakt?
2. In hoeverre hebben de samenwerkingsvormen beleid en/of een strategie ontwikkeld op de verwerving van subsidies?
3. Welke risico's hebben deze samenwerkingsvormen geïdentificeerd bij de verwerving van subsidies en hoe worden deze risico's beheerst?

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk luiden als volgt:

- Uit dit onderzoek blijkt dat de gemeenten Hillegom en Lisse geen opdracht hebben meegegeven aan of afspraken hebben gemaakt met samenwerkingsvormen over subsidieverwerving. Uit de interviews blijkt dat de noodzaak hiertoe tot op heden ontbrak. Er is binnen de gemeenten geen beeld bij de mate waarin de samenwerkingsvormen subsidies verwerven en of daarbij de kansen die er zijn worden benut.
- Met uitzondering van Holland Rijnland, hebben de samenwerkingsvormen die in het kader van dit rekenkameronderzoek zijn bestudeerd zelf geen beleid en/of strategie geformuleerd ten aanzien van het verwerven van subsidies. De samenwerkingsvormen zijn bereid om inhoudelijke kennis aan te dragen voor subsidieaanvragen, mits deze aanvragen door HLTsamen worden opgesteld en ingediend, zo wordt in de interviews aangegeven. De samenwerkingsvormen zien verschillende financiële risico's ten aanzien van subsidieverwerving.

3.1 Faciliteren van subsidieverwerving door de gemeenten

Hillegom

De gemeente Hillegom heeft in haar begrotingen tot en met 2024 voornamelijk aandacht besteed aan het verstrekken van subsidies, en minder aan het zelf verwerven ervan. Vanaf 2021 verschoof de focus naar subsidies in relatie tot duurzaamheidsdoelen, waarbij in de begroting van 2024 de intentie werd uitgesproken om cofinanciering voor deze doelen te zoeken, met name via rijksbijdragen. Voor 2025 is een verdere verschuiving te zien: de gemeente wil actiever subsidies verwerven voor het beheer van de openbare ruimte en de woningbouwopgave, waarbij specifiek naar rijks- en provinciale subsidies wordt gekeken. Ook wordt er gesproken over het halen van subsidies voor de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek. Daarnaast zet de gemeente Hillegom in 2025 in op het professionaliseren van bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap en accounthouderschap op Verbonden Partijen en grotere subsidiepartijen.

⁷ Bij de beantwoording van de deelvragen is de selectie van samenwerkingsvormen zoals beschreven in paragraaf 2.3.2 het uitgangspunt.

De gemeente heeft gebruikgemaakt van rijksregelingen zoals de impulsregeling voor klimaatadaptieve maatregelen en de Regeling Maatschappelijke Begeleiding Asielinstroom (RMBA), waarbij de ontvangen gelden deels werden overgeheveld naar samenwerkingsvormen zoals Provalu. Ook is er in het verleden provinciale subsidie ontvangen voor de realisatie van sociale huurwoningen en zijn er middelen vanuit het Regionaal Investeringsfonds (RIF) en het voormalige Fonds Economische Structuurversterking (FES) benut.

Lisse

In de P&C-stukken van 2019 tot en met de kadernota 2025 van Lisse benadrukt Lisse dat samenwerking een fundamenteel principe is binnen haar beleidsvorming en -uitvoering op diverse terreinen zoals verkeer, wonen, economie en duurzaamheid. De gemeente schetst actief samen te werken met verschillende regionale partners, waarbij ze haar netwerk inzet om duurzaamheid te bevorderen en lokale initiatieven te koppelen aan regionale samenwerkingsverbanden. Op het gebied van wonen speelt Lisse in op subsidies van het Rijk en de provincie, en er is een concrete subsidie ontvangen voor een samenwerking met een woningstichting. Ook in de detailhandel wordt gezocht naar aansluiting bij provinciale programma's ter versterking van het dorpshart.

Hoewel beide gemeenten zelf tot op zekere hoogte actief zijn in het verwerven van subsidies en zij aandacht hebben voor (regionale) samenwerking bevatten de bestudeerde documenten geen expliciete details over de concrete wijze waarop de gemeenten samenwerkingsvormen faciliteren bij het verwerven van subsidies. Het blijft onduidelijk welke specifieke opdrachten samenwerkingsvormen hierin meekrijgen of welke concrete afspraken er zijn gemaakt omtrent dit proces (zie ook [paragraaf 3.2](#)).

Tot slot, hoewel geen onderdeel van de onderzoeksvraag, blijkt uit dit onderzoek ook niet dat de andere aan de samenwerkingsvormen deelnemende gemeenten wel actief sturen op subsidieverwerving.

3.2 Strategie subsidiewerving samenwerkingsvormen

De interviews met de vier samenwerkingsvormen en met HLTsamen laten een consistent beeld zien dat er tot nu toe geen specifieke beleidslijnen of strategieën zijn ontwikkeld voor het verwerven van subsidies. Dit komt mede doordat de opdrachtgevende gemeenten, waaronder Hillegom en Lisse, tot recentelijk weinig tot geen signalen hebben afgegeven over de noodzaak of wens hiertoe. Subsidieverwerving door samenwerkingsvormen was geen prioriteit voor de colleges en raden van beide gemeenten. Een ander argument is dat de samenwerkingsvormen hier niet toe in staat zijn door gebrek aan kennis en capaciteit op dit vlak.

Noodzaak

Tegelijkertijd bevestigen zowel de gemeenteraden als de samenwerkingsvormen dat de wens om extern aanvullende middelen te verwerven, gaat groeien. Daar waar de gemeente Lisse al enige tijd de focus heeft op de financiële gezondheid van de organisatie, verandert de financiële positie van Hillegom nu ook. In het verleden had

Hillegom financiële ruimte door de verkoop van NUON-aandelen, inmiddels is dat voordeel opgedroogd. Daarnaast krijgt ook deze gemeente te maken met de financiële ontwikkelingen binnen de Wmo en de jeugdzorg. Tot slot speelt het ravijnjaar 2026 een rol. Er is dus aanleiding om andere financieringsvormen te verkennen voor een financieel gezondere organisatie.

Alhoewel de financiële noodzaak dus groeit, benadrukt met name de gemeenteraad van Hillegom dat het belangrijk is dat subsidies altijd geworven worden vanuit een maatschappelijk doel en niet vanuit eventueel financiële tekorten.

Holland Rijnland

In tegenstelling tot de andere samenwerkingsvormen, kent de gemeenschappelijke regeling Holland Rijnland actieve subsidieadviseurs, zoals binnen de Sierteeltregio. Daarnaast zijn beleidsmedewerkers van Holland Rijnland zelf betrokken bij subsidieaanvragen rondom gedragsverandering. Echter, er worden knelpunten ervaren bij thema's als duurzaamheid en energiezuinigheid. Holland Rijnland werkt samen met partner ERAC om specifiek Europese subsidies aan te trekken. Zo is het rapport "Indicatie subsidiekansen Investeringsagenda Holland Rijnland" (april 2024) expliciet gericht op het in kaart brengen van potentiële subsidiebronnen op Europees, nationaal en provinciaal niveau voor projecten binnen de Regionale Investeringsagenda Holland Rijnland.

In het verwerven van subsidies is een **georganiseerde lobby** één van de succesfactoren (zie ook [paragraaf 1.3](#)). Daarbij is lobby meer dan beleidsbeïnvloeding alleen, het draagt ook bij aan het netwerk en versterkt de profilering van in dit geval de regio. De inzet van Holland Rijnland op strategische verkenningen en het uitvoeren van lobby en belangenbehartiging is bijvoorbeeld zichtbaar geweest in het aanvragen van de Regio Deal.

Kansen

Subsidies kunnen alleen worden aangevraagd voor concrete projecten en activiteiten, niet voor beleid. De Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek en de Regionale Investeringsagenda van Holland Rijnland dienen als leidraad voor mogelijke subsidieverwerving, doordat ze concrete prioriteiten bevatten die via projecten voor subsidie in aanmerking kunnen komen. Voor ISD en Provalu ligt dit anders, aangezien deze organisaties primair gericht zijn op de uitvoering van specifieke wettelijke taken, waardoor incidentele projecten extra kennis en personeel vereisen.

3.3 Risico's

De samenwerkingsvormen identificeren diverse financiële risico's bij het verwerven van subsidies:

- Een belangrijk punt, zo blijkt uit het onderzoek voor ISD Bollenstreek, is de scheve verdeling tussen baten en lasten, waarbij gemeenten middelen ontvangen

via het gemeentefonds, terwijl de uitgaven voornamelijk bij de ISD Bollenstreek liggen. Dit kan leiden tot financiële onevenwichtigheden.

- Daarnaast is er een veranderend sentiment rond intergemeentelijke samenwerking, waarbij gemeenteraden steeds meer het eigenbelang vooropstellen, wat de bereidheid tot samenwerken kan verminderen.
- Ook de toenemende afhankelijkheid van kleine, incidentele budgetten in plaats van structurele financiering vormt een risico, omdat dit de continuïteit van projecten in gevaar kan brengen.
- Organisaties en gemeenten zien ook een financieel risico in de incidentele budgetten: een incidentele subsidie leidt vaak tot een structurele verplichting.
- Een ander risico is de voorfinanciering van veel projecten. Voor Europese projecten is bekend dat de subsidie pas later wordt uitbetaald en dat er dus voorgefinancierd moet worden. Als dan blijkt dat in de administratie en verantwoording fouten zijn gemaakt, kan dat grote financiële consequenties hebben.
- Tot slot geven organisaties aan dat het aanvragen, beheren en verantwoorden van subsidies vraagt om specifieke kennis en ervaring die niet standaard aanwezig is binnen de organisatie. Daar moet dan iemand voor worden ingehuurd of aangenomen.

Hoewel er kansen liggen voor samenwerkingsvormen om subsidies te verwerven, zijn er ook knelpunten. Zo ontbreekt het binnen de samenwerkingsvormen aan een duidelijke bestuurlijke opdracht of beleid voor actieve subsidieverwerving. De afgelopen jaren is de financiering voornamelijk via het gemeentefonds verlopen, waardoor er momenteel geen visie of beleid is voor het actief aantrekken van subsidies. Desondanks zien de geïnterviewde samenwerkingsvormen dit als een kans en zijn ze bereid om inhoudelijke kennis aan te dragen voor subsidieaanvragen, mits deze door HLTsamen worden opgesteld en ingediend.

Uit de interviews blijkt dat de organisaties nagenoeg geen beheersmaatregelen hebben geïmplementeerd om de hierboven genoemde (financiële) risico's te mitigeren. Dit komt vooral doordat het aanvragen van subsidies incidenteel plaatsvindt. Dat betekent dat organisaties per subsidiemogelijkheid een afweging maken van kansen/risico's en kosten/baten.

H4 | Subsidies

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de volgende **deelvragen**:

4. Op welk niveau (provinciaal, Rijk, Europees) en binnen welke domeinen worden er door de samenwerkingsvormen subsidies verworven?
5. Welke kansen zijn nog onbenut bij de verwerving van subsidies en wat is hiervan de oorzaak?
6. Is er voldoende capaciteit, kennis en zicht op subsidies voor het signaleren en verwerven van de subsidies?
7. In hoeverre worden verworven subsidies gerelateerd aan de beleidsdoelen van de gemeenten zoals gedestilleerd uit de programmabegrotingen 2024-2027?

Dit rekenkameronderzoek richt zich bij de beantwoording van de onderzoeksvragen op een selectie van samenwerkingsvormen, te weten:

1. De Gemeenschappelijke Regeling Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek/Provalu
2. Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek
3. Gemeenschappelijke Regeling Holland Rijnland
4. ISD Bollenstreek

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk luiden als volgt:

- Subsidieverwerving door samenwerkingsvormen is nauwelijks onderwerp van gesprek op de politiek-bestuurlijke en ambtelijke agenda bij zowel de gemeenten als de samenwerkingsvormen zelf, met uitzondering van Holland Rijnland.
- De samenwerkingsvormen houden zich in beperkte mate en ad hoc bezig met het verwerven van aanvullende middelen. Binnen de samenwerkingsvormen zijn er weinig prikkels om naast de reguliere financieringsstromen de inzet op subsidieverwerving te intensiveren.
- Mogelijk worden er subsidiemogelijkheden gemist. Dit is het gevolg van het ontbreken van (sturing op) duidelijke afspraken tussen gemeenten en samenwerkingsvormen, een gebrek aan inzicht in de mogelijkheden, onvoldoende kennis en capaciteit en het ontbreken van urgentie bij de samenwerkingsvormen. Kansen worden onder meer gezien in de verbetering van netwerksamenwerking en het integreren van projecten over verschillende beleidsdomeinen heen

4.1 Niveau van subsidieverwerving

Op basis van het documentenonderzoek en de interviews is gebleken dat subsidieverwerving geen onderwerp is waar de samenwerkingsvormen zich actief mee bezig houden. Dat wil zeggen: het staat niet of nauwelijks op de (bestuurlijke) agenda en/of is geen onderwerp van gesprek.

ISD Bollenstreek

Voor ISD Bollenstreek geldt dat er in principe geen andere financiers zijn dan de gemeenten Lisse, Hillegom, Noordwijk en Teylingen zelf. Dit beeld wordt zowel in de begroting van 2025 ([paragraaf 4.4](#)) als door de controller van de organisatie bevestigd. Rijksbijdragen bereiken de ISD doorgaans via het gemeentefonds en worden dus eerst door de gemeenten ontvangen. Een uitzondering hierop vormt de eigen bijdrage van inwoners die bijvoorbeeld gebruikmaken van hulp bij het huishouden, hoewel deze inkomsten doorgaans beperkt zijn.

ISD Bollenstreek ontvangt sinds 2007 geen rechtstreekse rijksbijdragen meer; de financiering is voornamelijk afhankelijk van bijdragen van de deelnemende gemeenten. Concreet betekent dit dat de financiële middelen die de ISD inzet voornamelijk van rijksniveau afkomstig zijn, maar via de gemeenten worden verdeeld en hoofdzakelijk binnen het sociale domein worden ingezet. Hierbij is specifieke aandacht voor inkomensondersteuning en de opvang van vluchtelingen, zoals de administratieve afhandeling van het leefgeld voor Oekraïense vluchtelingen in het kader van de Regeling opvang ontheemden Oekraïne (RooO). Ook de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo) is een voorbeeld van extra rijksmiddelen die via het gemeentefonds bij de gemeenten terechtkomen, evenals de uitvoeringskosten van de Tozo en de energietoeslag. Bepaalde regelingen, zoals de loonkostensubsidie, worden gefinancierd vanuit het BUIG-budget, waarvoor het Rijk middelen beschikbaar stelt, en er zijn specifieke subsidies ontvangen voor projecten zoals het Jongerenpunt van Holland Rijnland. Samenvattend is de financiering van ISD Bollenstreek voornamelijk afhankelijk van gemeentelijke bijdragen, al ontvangen gemeenten via het gemeentefonds wel extra middelen van het Rijk voor specifieke door de ISD uitgevoerde taken.

Holland Rijnland

In de afgelopen jaren heeft Holland Rijnland op diverse manieren financiële steun verworven van zowel de provincie als het Rijk, waaronder een provinciale subsidie in 2023 voor de voorfinanciering van asielopvang en een specifieke uitkering van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor de regionale structuur van het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW). Daarnaast zijn er incidentele middelen van het Rijk via het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat gedecentraliseerd naar gemeenten en provincies voor de energie-infrastructuur en energietransitie, specifiek voor extra capaciteit binnen RES-regio's en provincies, en ontving de regio een bijdrage van het Rijk voor het Energieakkoord. Ook ontving Holland Rijnland verschillende subsidies van de provincie Zuid-Holland voor onder andere verkeersveiligheidsprojecten in de periode 2022-2024 en een lopende aanvraag voor een vervolgsubsidie voor de jaren 2025-2027.

Holland Rijnland speelde ook een belangrijke rol in het Leader programma door als penvoerder de subsidieaanvraag succesvol in te dienen bij de provincie Zuid-Holland. Dankzij deze inspanning is budget beschikbaar gekomen voor het LEADER-programma in de Hollandse Plassen voor de periode 2023-2027, gefinancierd door het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling, de provincie en private partijen.

Binnen deze samenwerkingsorganisatie speelt de Greenport Ontwikkelings Maatschappij B.V. (GOM) een rol in het verwerven van subsidies. Naast de gemeentelijke middelen, ontvangt de GOM gelden uit het Regionaal Investeringsfonds (RIF) van Holland Rijnland. De gemeente Hillegom heeft actief geparticipeerd in het aanvragen van RIF-gelden bij Holland Rijnland, met name voor woon- en groenprojecten. Een vaak genoemd voorbeeld is de financiering van de Corbulotunnel waarbij de Holland Rijnland-gemeenten gezamenlijk 10 miljoen euro inlegden en daarmee subsidies en investeerders bij elkaar brachten voor uiteindelijk een totale investering van rond een miljard euro. Dit diende dus als katalysator voor het aantrekken van andere middelen. De betrokken wethouders waren goed op de hoogte van deze processen, die werden gecoördineerd door inhoudelijke ambtenaren vanuit hun eigen portefeuilles. Een deel van deze RIF-gelden is afkomstig uit het voormalige Fonds Economische Structuurversterking (FES), dat in 2011 door de Nederlandse overheid is opgeheven. De aan Holland Rijnland toegekende middelen uit het FES zijn dus waarschijnlijk verstrekt vóór 2011. Uit dit voorbeeld blijkt dat Holland Rijnland in het verleden een subsidie heeft ontvangen en ook weer heeft uitgekeerd aan in ieder geval de GOM.

Daarnaast heeft Holland Rijnland met de Regionale Investeringsagenda (RIA), gevoed door de inhoudelijke agenda's van de subregio's waaronder Duin- en Bollenstreek, gekozen voor strategische projecten die mogelijk in aanmerking komen voor subsidie van derden.

Provalu

In de onderzochte periode ontving Provalu verschillende, jaarlijks terugkerende, subsidies van met name het Rijk. Het gaat met name om specifieke uitkeringen, bijvoorbeeld in het kader van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), de participatievoorziening beschut werken en re-integratie (Re-integratie klassiek, Nieuw Wajong, Nieuw begeleiding). Deze uitkeringen ontving Provalu via de deelnemende gemeenten. Voor een enkele specifieke uitkering geldt dat ze integraal zijn opgenomen in het gemeentefonds. Naast de verschillende bijdragen die Provalu (indirect) van het Rijk ontving, ontving zij ook een gemeentelijke bijdrage vanwege een structurele verhoging van de taakstelling voor beschut werken. De gemeente Teylingen wordt in dit voorbeeld specifiek benoemd.

Ook in de jaarrekeningen van de organisatie komen de voor de hand liggende subsidies terug: diverse subsidies van het Rijk (zoals participatiebudgetten Wsw en re-integratiebudgetten), van Europese overheidslichamen (ESF-subsidie) en van gemeenten (als aanvullende bijdragen en specifieke subsidies zoals voor het Jongerenloket). Naast deze vormen van financiering hebben er geen aanvullende subsidieverwervingen plaatsgevonden tussen 2020 en 2023.

Binnen Provalu leeft het besef dat er mogelijk subsidies beschikbaar zijn die de organisatie ten goede kunnen komen, hoewel concrete kennis hierover momenteel ontbreekt. De organisatie is echter niet geheel onbekend met subsidieverwerving. Momenteel worden subsidies vooral via de centrumgemeente verkregen, zoals de ESF-subsidie voor jobcoaching, waarbij Provalu de middelen claimt. Ook in het verleden heeft Provalu ervaring opgedaan met het meeschrijven aan subsidieaanvragen.

Hierdoor is er sprake van subsidieverwerving op Europees niveau, en dan met name op het vlak van werkgelegenheid en jobcoaching.

Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek

De Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek is in ontwikkeling. Daar waar er aanvankelijk geen duidelijke governance en financiële onderbouwing was, wordt daar nu aan gewerkt. Bijvoorbeeld door de inzet van een programmadirecteur en een financieel adviseur. Het doel is om de samenwerking te formaliseren via een bestuursconvenant, wat de samenwerking structureel moet maken.

De uitvoeringsagenda, die is opgebouwd uit zes prioriteiten, is betrokken bij lobbyactiviteiten. Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat het ontbreekt aan expertise om de lobby effectief aan te pakken en daarmee actief in te zetten op subsidieverwerving. De uitvoeringsagenda overweegt nu om een lobbybureau in te schakelen. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat sinds de zomer 2024 is gewerkt aan een strategische lobbyagenda Duin- en Bollenstreek.

Het algemene beeld is dat er binnen de samenwerkingsvormen weinig prikkels zijn om actief op zoek te gaan naar subsidiemogelijkheden. De focus ligt voornamelijk op de reguliere uitvoering van beleidskaders. Het initiatief voor het aanboren van subsidiemogelijkheden ligt bij het DB, eventueel in samenspraak met het AB, in de vorm van een bestuurlijke opdracht. Dit betekent dat, hoewel er mogelijkheden zijn op provinciaal en mogelijk ook op andere niveaus, de actieve benutting hiervan afhankelijk is van bestuurlijke prioriteiten en opdrachten.

4.2 Onbenutte kansen

De huidige financiële uitdagingen waar gemeenten mee geconfronteerd worden, dwingen hen ertoe om alternatieve financieringsbronnen te onderzoeken, al dan niet via samenwerkingsvormen. Deze noodzaak, ingegeven door zowel de huidige situatie als de verwachte ontwikkelingen, benadrukt het belang van het onderzoeken van subsidiemogelijkheden. Het actief nastreven van subsidies, zowel voor bestaande als nieuwe projecten, kan een cruciale rol spelen in het versnellen van projecten en in het verbreden van de mogelijkheden van een gemeente. Het is van cruciaal belang dat hier goed naar gekeken wordt.

Organisatiestructuren

Uit de gesprekken is gebleken dat er binnen de samenwerkingsverbanden diverse onbenutte kansen liggen op het gebied van subsidieverwerving. De informele structuur van bijvoorbeeld de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek is in het kader van subsidieverwerving niet helpend. Het ontbreken van een formele governance-beschrijving en een duidelijk financieel kader heeft geleid tot inefficiëntie en het missen van potentiële subsidiemogelijkheden. De recente aanstelling van een programmadirecteur en de intentie om de samenwerking te formaliseren door middel van een bestuursconvenant, lijken cruciale stappen in de juiste richting (zie ook [paragraaf 4.1](#)). De aanname is dat dit bij de andere drie onderzochte organisaties anders ligt gezien deze de structuur en

rechtspositie kennen van een GR. Zo kan een GR op eigen naam contracten aangaan, bezittingen hebben en dus ook zelfstandig subsidie aanvragen en ontvangen. Daarnaast heeft een GR een eigen financiële administratie en is die bij netwerksamenwerkingen (soms versnipperd) ondergebracht bij in dit geval de deelnemende gemeenten.

Opdrachtgeverschap

De meningen over waar de verantwoordelijkheid voor het werven van subsidies ligt, verschillen tussen de gemeenten en samenwerkingsvormen. Een opvallend standpunt van de samenwerkingsvormen is dat de HLTsamen-organisatie de aangewezen partij is voor deze taak, in plaats van de gemeenteraad of de samenwerkingsvormen zelf. Bestuurders spelen wel een rol in het verkennen van mogelijkheden en het leggen van contacten, voornamelijk via participatie in relevante besturen.

Binnen Holland Rijnland wordt erkend dat er kansen zijn voor het werven van subsidies, hoewel de mate van actieve benutting hiervan in het verleden onduidelijk was. Met de herstructurering van de afdeling Strategie en Beleid is beoogd om de coördinatie te verbeteren. De verschuiving van een diffuse organisatie naar een meer gestroomlijnde structuur, mede door de inzet van de vorige secretaris-directeur, biedt nu betere mogelijkheden voor verantwoording en een actievere inzet op subsidieverwerving.

Integraliteit

Uit de interviews blijkt dat er een aanzienlijke kans ligt voor het verhogen van de subsidie-inkomsten in de verbetering van netwerksamenwerking en het integreren van projecten over verschillende beleidsdomeinen heen, waardoor diverse subsidiebronnen aangeboord kunnen worden; zo zou bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe weg gecombineerd kunnen worden met initiatieven op het gebied van gezondheid en toerisme. Het intensiveren van strategische partnerschappen, zoals met de Keukenhof, biedt eveneens potentieel voor gezamenlijke subsidieaanvragen.

Verder kan een nauwere samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties zoals ISD Bollenstreek en Provalu, mits ondersteund door een duidelijke bestuurlijke opdracht, leiden tot effectievere subsidieverwerving, waarbij HLTsamen de aanvragen coördineert en de samenwerkingsvormen de inhoudelijke expertise leveren. Hoewel accounthouders binnen de organisaties beperkte formele bevoegdheden hebben, kunnen zij wel een cruciale rol spelen in het signaleren van subsidiemogelijkheden voor bestuurders, waarbij het van belang is dat ook de gemeenteraad een actieve rol speelt in het initiëren en ondersteunen van deze inspanningen.

Deze beelden sluiten aan bij één van de vijf succesfactoren voor het verwerven van subsidies (zie ook [paragraaf 1.3](#)). Het hebben van een goed netwerk is om twee redenen belangrijk. Via het regionale netwerk ontvangen betrokkenen vaak al in een vroeg stadium informatie over bepaalde beleidsontwikkelingen en de op handen zijnde subsidiemogelijkheden. Daarnaast is het bij (met name Europese) subsidieaanvragen steeds vaker een voorwaarde dat met projectpartners wordt samengewerkt en een dergelijk netwerk valt niet op te bouwen nadat de subsidieregeling is gepubliceerd. Dat vraagt meer voorbereidingstijd.

Inzicht

Tot slot is het van belang dat de samenwerkingsvormen meer inzicht krijgen in de beschikbare subsidies en de geldstromen. Het ontbreekt momenteel aan voldoende kennis en capaciteit op dit gebied, waardoor potentiële subsidies onbenut blijven. Daartoe is overwogen een subsidioloog aan te stellen, meer hierover in [paragraaf 4.3 Capaciteit en kennis](#).

Ook is meermaals bevestigd dat de samenwerkingsvormen zelf onvoldoende zicht hebben op beschikbare provinciale, rijks- en Europese subsidies.

Met behulp van de subsidiescan van de Ignite Group is in beeld gebracht waar de mogelijkheden zitten voor subsidieverwerving en is de betreffende samenwerkingsvormen gevraagd hierop te reflecteren.

Onderzoek naar subsidiemogelijkheden

Provalu heeft aangegeven bekend te zijn met en gebruik te maken van de ESF-subsidie. Alhoewel Provalu het Oranje Fonds kent, was de organisatie niet bekend met de subsidiemogelijkheden die er bestaan. Voor de overige vijf subsidies geldt dat Provalu de mogelijkheden niet kent. Op de vraag waar de gemeenten eventuele ondersteuning kunnen bieden bij het aanvragen van de subsidies, antwoordt Provalu structureel dat er behoefte is aan kennis en menskracht.

De Ignite Group heeft voor **Holland Rijnland** tien relevante subsidies opgesomd. Van deze subsidies heeft Holland Rijnland aangegeven bekend te zijn met vier van de subsidies, over de andere subsidies geeft de organisatie aan dat deze niet bekend zijn of niet relevant zijn voor Holland Rijnland. Over een subsidie, Mobiliteit (SRM), wordt aangegeven dat de organisatie deze ook heeft aangevraagd. Dit gaat om een subsidie voor infrastructurele projecten. Over een tweede subsidie, de Investeringsimpuls SPV, wordt gezegd dat Holland Rijnland voornemens was deze aan te vragen. Een van de voorwaarden voor de aanvraag was een gemeentelijke risicoanalyse van verkeersveiligheid. Holland Rijnland had beoogd deze voor de gemeenten op te stellen, met steun van provincie Zuid-Holland, maar dit proces is nooit voltooid. Op de vraag of de gemeenten de organisatie kunnen ondersteunen bij het aanvragen van een van de tien genoemde subsidies, is geen reactie gekomen.

ISD Duin- en Bollenstreek heeft aangegeven niet bekend te zijn met de subsidieregelingen die de Ignite Group als kansrijk ziet voor de ISD. Omdat de organisatie niet bekend is met de regelingen, is logischerwijs ook niet overwogen om de subsidie aan te vragen. Of de organisatie hiertoe in staat zou zijn geweest, trekt zij zelf in twijfel; aangegeven wordt dat de ISD mogelijk de expertise mist om deze subsidies aan te vragen. De gemeenten kunnen ISD Duin- en Bollenstreek ondersteunen bij het aanvragen van een subsidie door, afhankelijk van de benodigde inzet, de personele kosten te dekken.

4.3 Capaciteit en kennis

Een belangrijke succesfactor in het verwerven van subsidies is de aanwezigheid van kennis, kunde en capaciteit binnen de organisatie om een projectidee te kunnen ontwikkelen, te vertalen in een scorende subsidieaanvraag en het uit te voeren/verantwoorden (zie ook [paragraaf 1.3 enkele succesfactoren](#)). In deze paragraaf wordt ingezoomd op de beschikbare capaciteit en kennis van de twee gemeenten en de vier samenwerkingsvormen op dit gebied.

Capaciteit en kennis in de gemeenten

De gemeenteraad van Hillegom beschouwt de eigen ambtelijke organisatie als scherp op subsidiemogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid. Echter, er is een algemeen gevoel dat er mogelijk meer subsidiekansen zijn dan de raadsleden weten. Een raadslid suggereert dat een beter inzicht in beschikbare subsidiemogelijkheden van samenwerkingspartners zou kunnen leiden tot het meer strategisch benutten van beschikbare middelen, en er is consensus onder de raadsleden over de behoefte aan meer informatie over subsidiemogelijkheden voor de verschillende samenwerkingspartners. De raad van Hillegom vertrouwt er over het algemeen op dat organisaties zelf actief zijn in subsidieverwerving, maar erkent tegelijkertijd dat zij hier als raad beperkte sturingsmogelijkheden voor hebben en dat het lastig is om als lekenbestuur te sturen op subsidieverwerving door organisaties. De raadsleden geven aan geen idee te hebben of subsidieverwerving in de haarvaten van de organisaties zit.

Enkele geïnterviewden geven aan dat er meer nadruk komt op de vraag wat het **(lokale) resultaat** is van de verschillende samenwerkingsverbanden. Men zou dit kunnen vertalen naar een toegenomen sturingsbehoefte van gemeenteraden. Een concreet voorbeeld is het regionale investeringsfonds van Holland Rijnland. Voorheen droegen gemeenten middelen af aan het fonds waarmee door Holland Rijnland projecten werden uitgevoerd. Nu worden deze projecten lokaal uitgevoerd zodat beter zichtbaar is hoe de afdracht aan het fonds zich verhoudt tot de opbrengsten.

De raad van Lisse heeft de afgelopen jaren intensief stilgestaan bij de vraag hoe de gemeente meer subsidies kan aantrekken, met als aanleiding de wens om de financiële positie te versterken. Ondanks voorbeelden waarbij sportverenigingen actief subsidies hebben aangevraagd en mogelijke Europese subsidies voor infrastructurele projecten, is het voor de gemeenteraad onduidelijk in hoeverre het college daadwerkelijk actie onderneemt om subsidies aan te trekken. De raad zou graag zien dat bij elk financieel voorstel standaard wordt overwogen of er subsidiemogelijkheden zijn, vergelijkbaar met de aandacht voor duurzaamheid en participatie. De gemeenteraad ziet kansen voor samenwerkingsvormen om zelf subsidies te verwerven, gezien hun verwachte kennis en capaciteit, hoewel hierover nog geen afspraken zijn gemaakt en de raad zich afvraagt wat de financiële prikkel hiervoor is.

Beide gemeenteraden constateerden dat de gemeentelijke kennis en capaciteit op het gebied van subsidieverwerving in het algemeen onvoldoende waren. Een voorstel (raadsakkoord) van de HLT-organisatie om een subsidioloog aan te stellen werd door de colleges afgewezen, mede door het ontbreken van inzicht in de potentiële baten. Als alternatief werd gesuggereerd om binnen de financiële afdeling van HLT een coördinerende rol te creëren, waarbij inhoudelijke expertise vanuit de verschillende teams betrokken zou worden.

De **RIA** van Holland Rijnland, gevoed door de inhoudelijke agenda's van de subregio's waaronder Duin- en Bollenstreek, is een bron van potentiële subsidies die momenteel onvoldoende wordt benut.⁸ Hoewel er aanzienlijke middelen beschikbaar zijn, ontbreekt het bij de gemeenten aan de nodige aandacht en capaciteit om hier optimaal gebruik van te maken.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat er vanuit de gemeenteraden veel vragen zijn over de besteding van financiële middelen aan samenwerkingsverbanden. Dat gaat dan niet over het aantrekken van externe financiering, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies. In de afgelopen maanden hebben de gemeenteraden, in het kader van het financieren van samenwerkingsvormen, niet de suggestie opgeworpen om te onderzoeken welke rol subsidies hierin kunnen spelen. En dat terwijl er wel sprake is van bezuinigingen, bijvoorbeeld op de Wmo.

Capaciteit en kennis bij de samenwerkingsvormen

De beschikbare capaciteit en kennis op het gebied van subsidieverwerving variëren sterk tussen de samenwerkingsvormen. Voor samenwerking met Holland Rijnland omtrent subsidieverwerving wordt eerst intern afgestemd tussen de Duin- en Bollenstreekgemeenten, waarbij accounthouders een coördinerende rol spelen.

Indien de gemeenteraden een actievere aanpak wensen, is er potentieel voor het formeren van een team met specifieke expertise. Daarnaast werd in de interviews benadrukt dat gemeentebesturen uitvoeringsorganisaties moeten betrekken bij het identificeren van subsidiemogelijkheden.

Provalu kampt met een duidelijk kennis- en capaciteitstekort voor subsidieaanvragen en de bijbehorende uitvoering. Hoewel de organisatie interesse heeft in het versterken van subsidieverwerving, is externe ondersteuning nodig voor zowel de aanvraagprocedure als de implementatie van subsidiegelden. Provalu zelf kan wel actief een bijdrage leveren aan de aanvraag. Tot slot heeft structurele financiering wel nog altijd de voorkeur, maar incidentele subsidies worden ook als nuttig beschouwd.

⁸ [Regionale Investeringsagenda](#)

ISD Bollenstreek ziet subsidieverwerving niet als prioriteit en beschikt niet over de benodigde kennis. Hoewel er geen ambitie is om actief subsidies aan te trekken, staat de organisatie open voor verzoeken van gemeenten en ziet men potentieel in het leveren van onderbouwde data voor subsidieaanvragen. Holland Rijnland daarentegen beschikt over de mogelijkheid om zelfstandig subsidieaanvragen te initiëren indien er zich kansen voordoen.

Alhoewel sommige samenwerkingsvormen dus twijfels hebben over hun capaciteit en kennis om subsidies te verwerven, acht de gemeenteraad van Lisse deze organisaties wel in staat om relevante subsidies te vinden en aanvragen te formuleren. Al ontbreekt het tot op heden wel aan afspraken hierover. Ook vraagt de raad zich af wat de financiële prikkel is voor deze organisaties, aangezien de gemeenten momenteel de kosten volledig dekken. De raad oppert een mogelijke oplossing: de gemeentelijke financiering verminderen en samenwerkingsvormen aanmoedigen om extra middelen via subsidies of andere externe bronnen te verwerven.

4.4 Koppeling met beleidsdoelen

Een van de succesfactoren voor het verwerven van subsidies is een duidelijk geformuleerde beleidsdoelstelling. Enerzijds is deze richtinggevend en anderzijds werkt een duidelijke beleidsdoelstelling als een afwegingskader wanneer zich een subsidiemogelijkheid voordoet (zie ook [paragraaf 1.3 enkele succesfactoren](#)).

Uit de interviews blijkt dat de koppeling tussen bestaande beleidsdoelen en subsidieverwerving per organisatie verschilt. Provalu heeft een meerjarenbeleid dat zich uitstrekt over de gehele arbeidsmarktregio. De organisatie heeft geen strategie op subsidieverwerving en geeft in de interviews aan hiertoe ook niet voldoende in staat te zijn door een gebrek aan kennis en capaciteit op dit vlak.

Wel ziet de organisatie kansen om in het opstellen van een subsidiestrategie op te trekken met de deelnemende gemeenten.

ISD Bollenstreek daarentegen heeft geen beleidsagenda die gekoppeld kan worden aan eventuele subsidieverwerving.

Binnen Holland Rijnland dient de RIA als uitgangspunt voor het aantrekken van subsidies. Deze agenda, gebaseerd op incidentele gemeentelijke middelen, beoogt een 'multiplier effect' te creëren door provinciale en Europese middelen aan te trekken. De RIA fungeert ook als basis voor lobbyactiviteiten, met als doel om na 2027 structurele financiering te realiseren.

Voor de Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek verwijzen we naar [paragraaf 4.1](#).

De subsidies die, zij het in beperkte mate, worden verworven door samenwerkingsvormen zijn dus nauwelijks expliciet gekoppeld aan de beleidsdoelen van de betreffende organisaties. De subsidies worden niet expliciet gerelateerd aan de

beleidsdoelen van de betrokken gemeenten, wat niet wil zeggen dat zij hier niet aan bijdragen.

H5 | Verantwoording

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de volgende **deelvragen**:

8. In hoeverre heeft de raad inzicht in de subsidies die door de geselecteerde samenwerkingsvormen verworven zijn en in hoeverre speelt de raad een rol bij de strategische keuzes rondom subsidieverwerving?
9. Welke resultaten zijn de afgelopen jaren bereikt door het aanvragen van subsidies? En hoe worden deze resultaten gemeten en geëvalueerd?
10. Hoe wordt er binnen de samenwerkingsvormen geborgd dat de afspraken die worden aangegaan bij de verwerving van subsidies ook worden nagekomen (verantwoording)?

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk luiden als volgt:

- De gemeenteraden van Hillegom en Lisse hebben beperkt zicht op subsidieverwerving door samenwerkingsvormen.
- De gemeenteraden hebben geen expliciete strategische keuzes gemaakt ten aanzien van subsidieverwerving door de samenwerkingsvormen of daarop gestuurd, bijvoorbeeld via zienswijzen en/of instructies aan de colleges.
- Een recent voorbeeld van succesvolle subsidieverwerving is de Regio Deal. Hierover zijn de beide gemeenteraden geïnformeerd. Er is geen duidelijke en eenduidige procedure voor het rapporteren over verworven subsidies vanuit samenwerkingsvormen richting gemeenten, anders dan de beschrijving die is opgenomen in de P&C-documenten van de betreffende samenwerkingsvormen.
- Met uitzondering van Holland Rijnland hebben samenwerkingsvormen geen duidelijk proces ingericht voor de verantwoording in relatie tot subsidieverwerving.

5.1 Zicht op verworven subsidies

De gemeenteraden van Hillegom en Lisse hebben een beperkt direct inzicht in de subsidies die door de geselecteerde samenwerkingsvormen verworven zijn. Zij spelen over het algemeen geen actieve, direct sturende rol bij de strategische keuzes rondom subsidieverwerving.

De gemeenteraad van Hillegom gaf hierin nog mee dat het onderwerp voornamelijk aan de orde komt in relatie tot de GR Holland Rijnland, waar een raadslid in het AB zit en de standpunten van de raad direct kan overbrengen na advisering door de raad voorafgaand aan overleggen. Die constructie geldt niet voor de andere drie samenwerkingsvormen en daarmee lijkt het zicht op de subsidieactiviteiten van de samenwerkingsvormen minimaal te zijn.

5.2 Subsidie resultaten

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 hebben de verschillende samenwerkingsvormen in beperkte mate ingezet op subsidieverwerving.

Regio Deal

Na de niet gegunde Regio Deal in de vijfde tranche, heeft de regio in de zesde tranche succesvol subsidies verworven. Dankzij de gezamenlijke inzet van HLTsamen, gemeenten en de sierteeltsector in Aalsmeer, werd een nieuwe aanvraag gerealiseerd. Holland Rijnland coördineerde het proces en stelde voor om een extern bureau in te schakelen voor de uitwerking, samen met HLTsamen. Organisaties zoals Duin- en Bollenstreek, Provalu en de Economic Board droegen bij aan de aanvraag, waarbij Provalu onder andere cofinanciering leverde. De Regio Deal richt zich op belangrijke thema's zoals robotica, een gezonde leefomgeving en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De stuurgroep bestaat uit bestuurders van de betrokken gemeenten, en de Regionale Investeringsagenda (RIA) draagt bij aan de projectstructuur en versterkt het commitment van de deelnemende gemeenten.

RES en RMC

Voor de Regionale Energiestrategie (RES) ontvangt de gemeente Alphen aan den Rijn een specifieke uitkering (SPUK) die via de begroting van Holland Rijnland loopt. Alhoewel de SISA-verantwoording door Holland Rijnland wordt gedaan, is de SPUK niet van de GR en heeft het AB er dus geen zeggenschap over. Een ander voorbeeld is de Regeling regionale aanpak voortijdig schoolverlaten (RMC) die ook via Holland Rijnland loopt. Het komt dus vaker voor dat er rijksmiddelen binnen de GR landen.

5.3 Borging van de afspraken

Op Holland Rijnland na is er geen sprake van een duidelijk ingericht proces rondom subsidieverwerving. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat er door de andere samenwerkingsvormen nauwelijks subsidies worden geworven wat er direct toe leidt dat er ook geen sprake is van monitoring op voortgang en rapporteren hierover aan de deelnemende gemeenten.

Hoewel dit onderzoek zich hier niet op richt, is het aannemelijk dat binnen reeds lopende Specifieke Uitkeringen (SPUKS) zoals de Regionale Energiestrategie (RES) en de Regio Deal, monitoring en borging van resultaten wel plaatsvinden.

Bijlage 1 | Normenkader

Onderzoeksvraag	Normen
Beleid	
1. Op welke wijze faciliteren de gemeenten Hillegom en Lisse het proces van subsidieverwerving door samenwerkingsvormen? a. Welke opdracht hebben samenwerkingsvormen vanuit de gemeenten meegekregen waar het gaat om subsidieverwerving? En welke afspraken zijn met hen hierover gemaakt?	• Er zijn duidelijke afspraken gemaakt met samenwerkingsvormen omtrent het verwerven van subsidies. Zij hebben vanuit de gemeenten een heldere opdracht meegekregen. • De gemeenten hebben een goed beeld van de samenwerking met andere organisaties op subsidiegebied en kansen worden optimaal benut.
2. In hoeverre hebben de samenwerkingsvormen beleid en/of een strategie ontwikkeld op de verwerving van subsidies?	• De samenwerkingsvormen hebben beleid en/of een strategie geformuleerd ten aanzien van het verwerven van subsidies. • In dit beleid en/of deze strategie is opgenomen voor welke beleidsdoelen subsidies worden verworven. • De samenwerkingsvormen zijn in staat om een project- of beleidsidee te vertalen naar een subsidieaanvraag.
3. Welke risico's hebben deze samenwerkingsvormen geïdentificeerd bij de verwerving van subsidies en hoe worden deze risico's beheerst?	• samenwerkingsvormen hebben een duidelijk proces (AO/IC) ingericht waarmee financiële en/of juridische risico's worden gesignaleerd en beheerst.
Subsidies	
4. Op welk niveau (provinciaal, Rijk, Europees) en binnen welke domeinen worden er door de samenwerkingsvormen subsidies verworven?	<i>Dit is een feitelijke vraag en hiervoor bestaat in beginsel geen norm; dit moet uit het onderzoek blijken.</i>
5. Welke kansen zijn nog onbenut bij de verwerving van subsidies en wat is hiervan de oorzaak?	• De samenwerkingsvormen hebben inzicht in de subsidiemogelijkheden op lokaal, nationaal en Europees niveau. • De samenwerkingsvormen hebben een overzicht van de aangevraagde en toegekende subsidies per gemeente.

6. Is er voldoende capaciteit, kennis en zicht op subsidies voor het signaleren en verwerven van de subsidies?	• Er is een klimaat waarin afdelingen en medewerkers worden gestimuleerd zich extern te oriënteren op relevante subsidiemogelijkheden. • De samenwerkingsvormen hebben een afwegingskader (capaciteit, risico's, doelmatigheid) op basis waarvan wordt afgewogen om een subsidie aan te vragen
7. In hoeverre worden verworven subsidies gerelateerd aan de beleidsdoelen van de gemeenten zoals gedestilleerd uit de programmabegrotingen 2024-2027?	• Beleidsdoelstellingen zijn SMART geformuleerd in de programmabegroting. • De samenwerkingsvormen zijn in staat om abstracte beleidsdoelstellingen te vertalen in concrete projectvoorstellen.
Verantwoording	
8. In hoeverre heeft de raad inzicht in de subsidies die door de geselecteerde samenwerkingsvormen verworven zijn en in hoeverre speelt de raad een rol bij de strategische keuzes rondom subsidieverwerving?	• De gemeenteraden worden tijdig en adequaat geïnformeerd zodat kaderstelling en controle worden gefaciliteerd. • Er vindt evaluatie plaats van bestaand beleid en bestaande werkprocessen.
9. Welke resultaten zijn de afgelopen jaren bereikt door het aanvragen van subsidies? En hoe worden deze resultaten gemeten en geëvalueerd?	<i>Dit is een feitelijke vraag en hiervoor bestaat in beginsel geen norm; dit moet uit het onderzoek blijken.</i>
10. Hoe wordt er binnen de (uitvoerings-) organisaties geborgd dat de afspraken die worden aangegaan bij de verwerving van subsidies ook worden nagekomen (verantwoording)?	• samenwerkingsvormen hebben een duidelijk proces ingericht om de voortgang van afspraken te bewaken. • samenwerkingsvormen rapporteren hierover richting de betrokken gemeenten.

Bijlage 2 | Bestudeerde documenten

Gemeente Hillegom

- Hillegom 1e Berap 2019
- Hillegom 2e Berap 2019
- Hillegom 1e Berap 2020
- Hillegom 2e Berap 2020
- Hillegom 1e Berap 2021
- Hillegom 2e Berap 2021
- Hillegom 1e Berap 2022
- Hillegom 2e Berap 2022
- Hillegom Kadernota 2019
- Hillegom Kadernota 2020
- Hillegom Kadernota 2021
- Hillegom Kadernota 2022
- Hillegom Kadernota 2023
- Hillegom Kaderbrief 2024
- Hillegom Kadernota 2025
- Hillegom Programmabegroting 2019-2022
- Hillegom Programmabegroting 2020-2023
- Hillegom Programmabegroting 2021-2024
- Hillegom Programmabegroting 2022-2025
- Hillegom Programmabegroting 2023-2026
- Hillegom Programmabegroting 2024-2027⁹
- Hillegom Programmabegroting 2025-2028
- Hillegom Programmarekening 2019
- Hillegom Programmarekening 2020
- Hillegom Programmarekening 2021
- Hillegom Programmarekening 2022
- Hillegom Programmarekening 2023
- Hillegom Slotwijziging 2023
- Hillegom Slotwijziging 2024
- Hillegom Tussenrapportage 2023
- Hillegom Tussenrapportage 2024

Gemeente Lisse

- Lisse 1e berap 2019
- Lisse 2e berap 2019
- Lisse 1e berap 2020
- Lisse 2e berap 2020
- Lisse 1e berap 2021
- Lisse 2e berap 2021
- Lisse 1e berap 2022

⁹ Document door de onderzoekers aangevuld.

- Lisse 2e berap 2022
- Lisse kadernota 2019
- Lisse kadernota 2020
- Lisse kadernota 2021
- Lisse kadernota 2022
- Lisse kadernota 2023
- Lisse kadernota 2024
- Lisse kadernota 2025
- Lisse programmabegroting 2019-2022
- Lisse programmabegroting 2020-2023
- Lisse programmabegroting 2021-2024
- Lisse programmabegroting 2022-2025
- Lisse programmabegroting 2023-2026
- Lisse programmabegroting 2024-2027
- Lisse programmabegroting 2025-2028
- Lisse programmerkening 2019
- Lisse programmerkening 2020
- Lisse programmerkening 2021
- Lisse programmerkening 2022
- Lisse programmerkening 2023
- Lisse slotwijziging 2023
- Lisse slotwijziging 2024
- Lisse tussenrapportage 2023
- Lisse tussenrapportage 2024

Provalu

- Begroting 2020
- Begroting 2021
- Begroting 2022
- Begroting 2023
- Begroting 2024
- Jaarrekening 2020
- Jaarrekening 2021
- Jaarrekening 2022
- Jaarrekening 2023

ISD Duin- en Bollenstreek

- Jaarrekening 2019
- Jaarrekening 2020
- Jaarrekening 2021
- Jaarrekening 2022
- Jaarrekening 2023
- Begroting 2023 (inclusief wijzigingen)
- Begroting 2024 (inclusief wijzigingen)
- Begroting 2025
- Halfjaarcijfers 2023

- Halfjaarcijfers 2024

Holland Rijnland

Asielopgave

- Duurzame opvang Asielzoekers actieplan 2020-2024
- Overzicht realiseren opvanglocaties 2023
- Provincie Zuid-Holland - Afschrift van brief van Gedeputeerde Staten aan B&W's
- PHZ subsidieverlening 2023-2024
- PZH vaststelling 2023-2024

Cofinancieringsfonds

- Overzicht 2017-2024

Energie

- Decentralisatie-uitkering RES 2024
- EZK brief toekenning incidentele middelen gemeente 2024 en 2025
- Financiering uitvoeringsprogramma RES HR 2019-2025
- HLTsamen - RES bod HLTsamen namens gemeenten Hillegom Lisse en Teylingen
- Planning NP RES najaar 2024
- SPUK NPLW 2023-2026
- VNG_presentatie middelenbrief netcongestie 14 mei

Gedragbeïnvloeding (RPV)

- Aanvraag samenvatting PZH 2025-2027
- PZH Beschikking RPV 2022-2024

HOV-NET

- Bestuursovereenkomst PZH-HR

LEADER

- Handboek subsidieaanvragers PlattelandsOntwikkelingsProgramma (POP)
- Lokale ontwikkel strategie (LOS) Leader 2023-2027
- PZH subsidie vaststelling voorbereidingskosten Leader 2023-2027
- PZH verlenging Leader HP 2016-2022
- RVO toekenning Leader beheerkosten 2023-2024
- Subsidieregeling Leader 2023-2029

P&C-stukken

- Herziene begroting 2019
- Begroting 2024
- Begroting 2021 Holland Rijnland
- Begroting 2022
- Begroting 2023
- Herziene begroting 2020
- Jaarstukken 2022

- Jaarstukken Holland Rijnland 2023 gewaarmerkt en getekend
- Jaarstukken 2019 Holland Rijnland
- Jaarstukken 2020
- Jaarstukken 2021
- Tussentijdse rapportage Holland Rijnland 2024
- Tussentijdse rapportage 2021
- Tussentijdse rapportage 2022
- Tussentijdse rapportage 2023
- Tussentijdse rapportage 2019
- Tussentijdse rapportage 2020 Holland Rijnland

Regio Taxi

- PHZ toekenning CVV 2019
- PHZ toekenning CVV 2020
- PHZ toekenning CVV 2021
- PHZ toekenning CVV 2022
- PHZ toekenning CVV 2023
- PHZ toekenning CVV 2024
- PHZ vaststelling CVV 2019
- PHZ vaststelling CVV 2020
- PHZ vaststelling CVV 2021
- PHZ vaststelling CVV 2022

RIF

- RIF beheersverordening

Rijnlandroute

- Financieringsovereenkomst Rijnlandroute

Wonen

- Inrichtingsplan Regionale Versnellingstafel HR
- PZH toekenning versnellingstafel 2024
- PZH vaststelling versnellingstafel 2023

Losse documenten

- Handboek subsidies
- Informatiebrief
- Rapport ERAC kansen subsidies RIA apr24
- Regionale Omgevingsagenda 2040
- Uitvoeringsprogramma energie-infrastructuur
- Vraag en antwoord
- Werkprogramma Holland Rijnland 2022-2026

Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek

- Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek

Bijlage 3 | Interview overzicht

- Accounthouder Provalu
- Contactpersonen Provalu
- Accounthouder ISD Bollenstreek
- Contactpersoon ISD Bollenstreek
- Accounthouder Holland Rijnland
- Contactpersoon Holland Rijnland
- Accounthouder Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek
- Contactpersoon Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek
- Wethouder gemeente Lisse
- Wethouder gemeente Hillegom
- Gemeenteraad gemeente Lisse
- Gemeenteraad gemeente Hillegom
- Gemeentesecretaris Lisse en directeur HLTsamen

Bijlage 4 | Subsidiemogelijkheden

Op basis van de subsidiescreening uitgevoerd door Ignite Group.

Werkbedrijven Kust-, Duin- en Bollenstreek/Provalu

1. Deelakkoorden Human Capital
2. European Social Fund
3. (ESF) + (2021-2027)
4. Vermogensfonds - Instituut Gak
5. Oranje Fonds
6. Start Foundation
7. Mens & Maatschappij - VSBfonds

Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek

1. Mobiliteit (SRM)
2. Investeringsimpuls SPV (de derde tranche)
3. Subsidieregeling sanering verkeerslawaaï
4. Bedrijventerreinen, planvormingssubsidie
5. Groen
6. Verduurzaming bedrijventerreinen
7. Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed (DUMAVA)
8. Subsidieregeling programmafinanciering lokale luchtkwaliteitsmaatregelen
9. Specifieke Uitkering Schone Lucht Akkoord (SpUk SLA)
10. Stimulering Duurzame Energieproductie en Klimaattransitie (SDE++)

GR Holland Rijnland

1. Mobiliteit (SRM)
2. Investeringsimpuls SPV (de derde tranche)
3. Subsidieregeling sanering verkeerslawaaï
4. Bedrijventerreinen, planvormingssubsidie
5. Groen
6. Verduurzaming bedrijventerreinen
7. Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed (DUMAVA)
8. Subsidieregeling programmafinanciering lokale luchtkwaliteitsmaatregelen
9. Specifieke Uitkering Schone Lucht Akkoord (SpUk SLA)
10. Stimulering Duurzame Energieproductie en Klimaattransitie (SDE++)

IDS Bollenstreek

1. Algemeen Welzijnsfonds
2. Actieprogramma grip op onbegrip
3. Wetenschap voor beleid: het versterken van intersectorale aanpakken van bestaansonzekerheid
4. Diorapthe
5. Stichting Pieter Arie van der Kooijfonds
6. Tijdelijke regeling specifieke uitkering OV- ambassadeurprojecten 2023
7. Algemeen Welzijnsfonds

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91 ABNA 0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

1 oktober 2025

Classificatie : Openbaar

Namen adviseurs : Marsha de Vries
Marco Veenstra
Shannon Roest

Kenmerknummer : PO048934-2807

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl