

Netwerkbijeenkomst kwaliteitszorg en bedrijfsvoering passend onderwijs

“Werken met subsidies”

Herman de Gelder

Waarom subsidies uitdagend zijn

- Tijdelijk geld, vaak met structurele verwachtingen
- Elke regeling heeft eigen regels, termijnen en formats
- Extra administratieve druk (uren, dossiers, rapportages)
- Risico op terugvordering en reputatieschade
- Gevaar: “subsidie-gedreven” werken in plaats van strategie-gedreven

Leerdoelen vandaag

1. Inzicht in de levenscyclus van een subsidietraject.
2. Weten welke randvoorwaarden nodig zijn om “in control” te zijn.
3. Eigen organisatie kunnen spiegelen aan dit ideale proces.
4. Concrete verbeteracties formuleren.

Management Samenvatting & Conclusie

Op weg naar het 'ideale subsidietraject':

Subsidies als geldstroom binnen je reguliere organisatie, volledig ingebed in je normale sturing, administratie en kwaliteitszorg, maar wel een als een “tijdelijk extra spoor”, dat transparant en ‘in control’ is.

In control met subsidies in 7 stappen

In de kern komt het neer op:

- Subsidies volgen de strategie, niet andersom
- Richt financiële en inhoudelijke administratie zó in, dat verantwoording geen extra project wordt
- Zorg voor duidelijke rollen, vaste overlegmomenten en goede dossiervorming
- Denk vooraf na over borging na afloop van de subsidie

Welke eerste stap zetten wij morgen om beter in control te zijn...?

Inventarisatie

- Welke subsidies lopen er nu?
- Waar liggen de grootste zorgen?
- Wat gaat goed / wat niet?
- Tijdelijke subsidies zijn een kans, maar ook een risico...
- Hoe houden jullie als bestuur regie op subsidiegeld?

Fasering van een Ideaal subsidietraject

Fase 1 – Strategisch kader & subsidiekeuze

Fase 2 – Voorbereiding & aanvraag

Fase 3 – Inrichting governance & rollen

Fase 4 – Inrichting financiële & inhoudelijke administratie

Fase 5 – Uitvoering, monitoring & bijsturen

Fase 6 – Verantwoording & afronding

Fase 7 – Nazorg & borging na afloop van de subsidie

Doel: in elke fase weten wie wat doet, en wat er vastgelegd moet worden.

Fase 1 : Strategisch kader en subsidiekeuze

Doel: voorkomen dat de organisatie “subsidie-gedreven” gaat werken.

Wat regel je:

1. Een (kort) subsidiebeleid:

- a. welke thema's passen bij jullie strategische doelen (onderwijsverbetering, kansengelijkheid, passend onderwijs, digitalisering, etc.)
- b. criteria: alleen subsidies die inhoudelijk passen, uitvoerbaar zijn en administratief te behappen.

2. Een subsidie-overzicht / kalender:

- a. welke regelingen lopen er nu;
- b. deadlines voor aanvraag, voortgangsrapportages en eindverantwoording;
- c. verantwoordelijk bestuurder/manager per subsidie.

→In control:

- A. Toetsing van elke nieuwe subsidieaanvraag aan het strategisch plan
- B. Besluitvorming in het CvB: Go / NoGo, met zicht op risico's en benodigde capaciteit.

Fase 2: Voorbereiding & aanvraag

Voordat de aanvraag eruit gaat:

1. Projectplan & doelen:

- a. Heldere, meetbare doelen (SMART) en beoogde resultaten.
- b. Afspraken over doelgroep, activiteiten, planning.
- c. Relatie met bestaande beleidsplannen (schoolplan, ondersteuningsplan, jaarplan).

2. Begroting & financiële onderbouwing

- a. Specifieke kostenposten (personeel, inhuur, materialen, scholing, communicatie, overhead).
- b. Toerekening van uren: wie schrijft uren, tegen welk tarief, hoe vastleggen?
- c. Eventuele cofinanciering/ eigen bijdrage duidelijk benoemd.

Fase 2: Voorbereiding & aanvraag

3. Risicoanalyse

- a. Risico's op onderbesteding, overbesteding, niet-halen van doelen, personeelsrisico (tijdelijke contracten, moeilijk vervulbare functies).
- b. Maatregelen: bijv. tussentijdse evaluatiemomenten, flexibele inzet van middelen.

4. Governance en mandaat

- a. Wie is inhoudelijk eigenaar (projectleider / programmamanager)?
- b. Wie is financieel eigenaar (controller, hoofd financiën)?
- c. Wie is bestuurlijk opdrachtgever (college van bestuur, directie)?
- d. Schriftelijke vastlegging van mandaat (wie mag welke beslissingen nemen?).

→ In control:

- A. Inhoudelijk projectplan + begroting zijn door zowel inhoud als financiën gezien én akkoord
- B. De subsidievoorwaarden zijn gelezen...

Fase 3: Inrichting governance & rollen

Doel: iedereen weet wat zijn/haar rol is in het subsidietraject.

Wat regel je:

1. Een eenvoudige RASCI (Responsible, Accountable, Supportive, Consulted, Informed) per subsidie:
 - a. Projectleider: Responsible voor uitvoering + inhoudelijke rapportage.
 - b. Controller/financieel medewerker: Responsible voor financiële administratie en rapportage.
 - c. Bestuur: Accountable voor rechtmatigheid en strategische inbedding.
 - d. Projectgroep, Beleidsadviseurs, HR, ICT etc.: Supportive bijv. inrichting formatie, contracten of systemen.
 - e. Schooldirecties / teamleiders: Consulted bij uitvoering.
 - f. Medezeggenschapsorganen, MR/GMR, partners: Informed (waar relevant).

NB. Verschil tussen S en C:

Supportive (S): doet mee – zit in het projectteam, schrijft stukken mee, verwerkt data, etc.

Consulted (C): denkt mee – geeft input, advies of akkoord, maar is niet structureel uitvoerend betrokken

Fase 3: Inrichting governance & rollen

Doel: iedereen weet wat zijn/haar rol is in het subsidietraject.

Wat regel je:

2. Takenlijst per rol:

- a. Wie bewaakt deadlines?
- b. Wie controleert urenregistratie?
- c. Wie verzamelt bewijsstukken (invoices, presentielijsten, contracten)?
- d. Wie dient verantwoording in bij subsidieverstrekker?

→In control:

- A. Rollen en verantwoordelijkheden zijn op één A4 samengevat en gedeeld met iedereen die betrokken is
- B. Er is een vaste overlegstructuur (bijv. eens per kwartaal) waar alle subsidies kort doorgenomen worden

Fase 4: Inrichting administratie

Financiële inrichting:

1. Voor elke subsidie: aparte kostenplaats / projectcode in de financiële administratie;
2. eventueel specifieke grootboekrekeningen voor belangrijke kostencategorieën (personeel, inhuur, materieel).
3. Alle subsidie-uitgaven lopen altijd via die projectcode: inkopen, facturen, declaraties, interne doorbelastingen.
4. Urenregistratie voor personeel dat via de subsidie wordt bekostigd: heldere urenstaat (medewerker, datum, activiteit, aantal uren, projectcode);
5. Goedkeuringsstap (teamleider / projectleider).

Fase 4: Inrichting administratie

Inhoudelijke administratie:

1. Centraal subsidiedossier (digitaal):
 - a. aanvraag, beschikking en voorwaarden;
 - b. projectplan en begroting;
 - c. voortgangsrapportages en notulen van stuurgroep/overleggen;
 - d. bewijsstukken: presentielijsten, verslagen, producten, evaluaties, communicatie-uitingen.
2. Structuur en naamgeving altijd hetzelfde voor alle subsidies, zodat terugvinden eenvoudig is.

→In control:

- A. Any moment:
 - a. uit de financiële administratie: de actuele stand van baten en lasten per subsidie
 - b. Overzichten per kostensoort (wat is waaraan besteed).
- B. Het dossier is zó ingericht dat bij een audit of controle direct koppeling van financiële boeking aan inhoudelijk bewijs mogelijk is

Fase 5: Uitvoering, monitoring & bijsturen

1. Monitoring (inhoudelijk):

Periodieke voortgangsrapportage (bijv. elk kwartaal) door projectleider:

- uitgevoerde activiteiten;
- bereikte resultaten vs. doelstellingen;
- knelpunten en voorgestelde bijsturing;
- impact op leerlingen / scholen.

2. Monitoring (financieel):

Periodieke projectrapportage vanuit financiën:

- gerealiseerde kosten vs. begrote kosten;
- prognose t/m einde looptijd (verwachte onder- of overbesteding).

3. Koppeling inhoud & geld:

Inhoudelijke voortgang en financiële stand van zaken:

- lopen we op koers inhoudelijk én financieel?
- zo niet: welke activiteiten aanpassen, opschalen/afschalen?

Fase 5: Uitvoering, monitoring & bijsturen

4. Wijzigingen & communicatie met subsidieverstrekker:
Als het project wezenlijk wijzigt (doelen, activiteiten, looptijd, budgetverschuivingen), is er een procedure:
- vaststellen of/wat moet worden gemeld;
 - contact opnemen met subsidieverstrekker;
 - schriftelijke bevestiging van akkoord vastleggen in dossier.

→In control:

Er is een vast ritme (bijv. kwartaal) waarin:

- A. alle subsidies kort worden gerapporteerd aan CvB;
- B. risico's expliciet worden benoemd en vastgelegd.

Fase 6: Verantwoording & afronding

Doel: rechtmatige én begrijpelijke verantwoording, zonder ad-hoc brandjes blussen.

Wat regel je:

1. Checklist per subsidie:
 - a. welke bijlagen nodig voor de eindverantwoording;
 - b. welke periodes en bedragen;
 - c. eisen aan de accountantsverklaring (ja/nee, type verklaring).
2. Financiële verantwoording direct uit de administratie:
 - a. uitdraai per projectcode/kostenplaats;
 - b. aansluiting tussen totaal van de kosten in de administratie en het bedrag in de verantwoording (reconciliatie);
 - c. overzicht van geboekte uren vs. begroting.

Fase 6: Verantwoording & afronding

Doel: rechtmatige én begrijpelijke verantwoording, zonder ad-hoc brandjes blussen.

Wat regel je:

3. Inhoudelijke verantwoording:

- a. samenvatting van de bereikte doelen;
- b. onderbouwing met indicatoren / evaluaties / voorbeelden;
- c. koppeling met het projectplan ('wat beloofden we, wat is er gerealiseerd?').

4. Afstemming met accountant (indien nodig):

- a. tijdig meenemen in de jaarrekeningplanning;
- b. zorgen dat alle onderliggende dossiers compleet zijn.

→Lessons learned

Korte evaluatie na afronding: wat ging goed, wat kan beter (proces, administratie, communicatie); verbeterpunten opnemen in het subsidiebeleid en de standaard werkwijze.

Fase 7: Nazorg & borging

Wat gebeurt er na afronding?

Wat regel je:

1. Borgingsplan al vóór afloop:
 - a. welke activiteiten willen we voortzetten;
 - b. welke stoppen we bewust;
 - c. welke kunnen we integreren in de reguliere formatie/begroting?
2. Financiële doorvertaling:
 - a. structurele middelen organiseren of bewust kiezen om níet door te gaan;
 - b. tijdige HR-besluiten over tijdelijke contracten (geen verrassing op het laatste moment).

Fase 7: Nazorg & borging

Wat gebeurt er na afronding?

Wat regel je:

3. Communicatie:

- a. richting scholen, teams, ouders, leerlingen: wat verandert er na afloop van de subsidie?

4. Monitoring achteraf:

- a. sommige subsidieverstrekkers doen nog jaren ná afloop controles;
- b. bewaartermijn van dossiers respecteren.

→In control:

Het bestuur kan uitleggen:

- A. wat met het subsidiegeld is gebeurd;
- B. welke effecten er zijn bereikt;
- C. hoe de organisatie verdergaat zonder dat geld (of met een nieuwe structurele oplossing).

Zelfscan

Hoe 'in control' zijn wij...?

Onderdeel	Stelling	Score 1-5
Strategie & Beleid	We hebben een duidelijk subsidiebeleid (wat wel/niet bij onze strategie past)	
	We kiezen alleen subsidies die inhoudelijk passen bij onze doelen en uitvoerbaar zijn.	
	We hebben een actuele subsidiekalender met lopende subsidies, deadlines en verantwoordelijke	
Governance & Organisatie	Per subsidie zijn rollen en verantwoordelijkheden (bestuur, projectleider, financiën, etc.) duidelijk vastgelegd.	
	Er is een duidelijke opdrachtgever (bestuur/CvB) per subsidie die richting geeft en besluiten neemt	
	We hebben een vast overlegmoment (bijv. per kwartaal) waarin alle subsidies kort worden besproken	

Scoor per stelling: 1 = helemaal niet, 5 = helemaal wel

Onderdeel	Stelling	Score 1-5
Fin. & Inhoudelijke admin.	Voor elke subsidie gebruiken we een aparte kostenplaats/projectcode in de financiële administratie.	
	We kunnen met één druk op de knop per subsidie een betrouwbaar financieel overzicht maken (baten/lasten, per kostensoort)	
	Er is per subsidie een compleet digitaal subsidiedossier (aanvraag, beschikking, plan, bewijsstukken, rapportages)	
	Uren die op subsidies worden geschreven, worden consistent en controleerbaar geregistreerd	
Monitoring, verantw./borging	We koppelen inhoudelijke voortgang (activiteiten/resultaten) regelmatig aan de financiële stand	
	Eindverantwoordingen kunnen we opstellen zonder stress omdat administratie en dossier op orde zijn	
	We evalueren na afloop van een subsidie wat goed ging en wat beter kan (proces én inhoud)	
	We hebben vooraf nagedacht over de periode na afloop van de subsidy (borgingsplan / bewuste keuzes om te stoppen)	

Van inzicht naar actie

- Welke (2-3) stellingen hebben bij jou de laagste score?
- Welke één stelling vind jij het belangrijkste om de komende 6–12 maanden te verbeteren?
- Wat is een eerste concrete stap die we morgen zouden kunnen zetten?

