



FINANCIERINGSSTRATEGIE

GEMEENTEN

SUBSIDIEWERVING

Succesvolle implementatie financieringsstrategie gemeenten

WHITEPAPER

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 Aanleiding	4
3 De financieringsstrategie	5
4 De financieringsstrategie geïmplementeerd	9
5 Conclusie	15

1. Inleiding

Stageonderzoek naar gemeentelijke financieringsstrategieën Jasper Nijman, derdejaarsstudent Bestuurskunde aan de Universiteit Twente, liep een half jaar stage bij de Ignite Group. In het kader van zijn stage voerde hij een praktijkgericht onderzoek uit naar de wijze waarop Nederlandse gemeenten financieringsstrategieën toepassen.

Hiervoor interviewde hij beleidsmedewerkers en financiële adviseurs van elf gemeenten, verspreid over het hele land. Het onderzoek biedt waardevolle inzichten in hoe lokale overheden omgaan met externe financiering, waaronder subsidies, co-financiering en publiek-private samenwerking.

In deze whitepaper lees je:

- Hoe gemeenten een effectieve financieringsstrategie kunnen opzetten en welke factoren hierbij van belang zijn;
- Hoe je deze strategie integreert in de subsidiewervingscyclus van de organisatie.

2. Aanleiding

Driekwart van de Nederlandse gemeenten krijgt de meerjarenbegroting de komende drie jaar niet sluitend. Volgens accountantsbureau BDO lopen de tekorten op tot ruim 5 miljard euro. Het dieptepunt ligt in 2026, het zogeheten 'ravijnjaar', als gevolg van een forse korting op het gemeentefonds. Voor veel gemeenten betekent dit minder ruimte voor essentiële taken zoals jeugdzorg of lokale voorzieningen, met bezuinigingen op bijvoorbeeld bibliotheken of zwembaden tot gevolg. Alhoewel de recent gepresenteerde financiële verlichtingen in de voorjaarsnota 2025 gemeenten meer financiële ademruimte geven is de financiële toekomst van gemeenten op de lange termijn onzeker.

Bezuinigen en belastingen verhogen zijn gebruikelijke maatregelen, maar externe financiering, zoals subsidies, biedt gemeenten ook kansen om beleid en projecten te blijven realiseren. Op provinciaal, nationaal en Europees niveau zijn daarvoor middelen beschikbaar. Toch blijkt in de praktijk dat het subsidie- en SPUK-proces bij veel gemeenten nog efficiënter en strategischer kan, terwijl 80% van de gemeenten aangeeft dat deze financiering 'noodzakelijk' of 'zeer noodzakelijk' is om beleidsdoelen te halen.¹

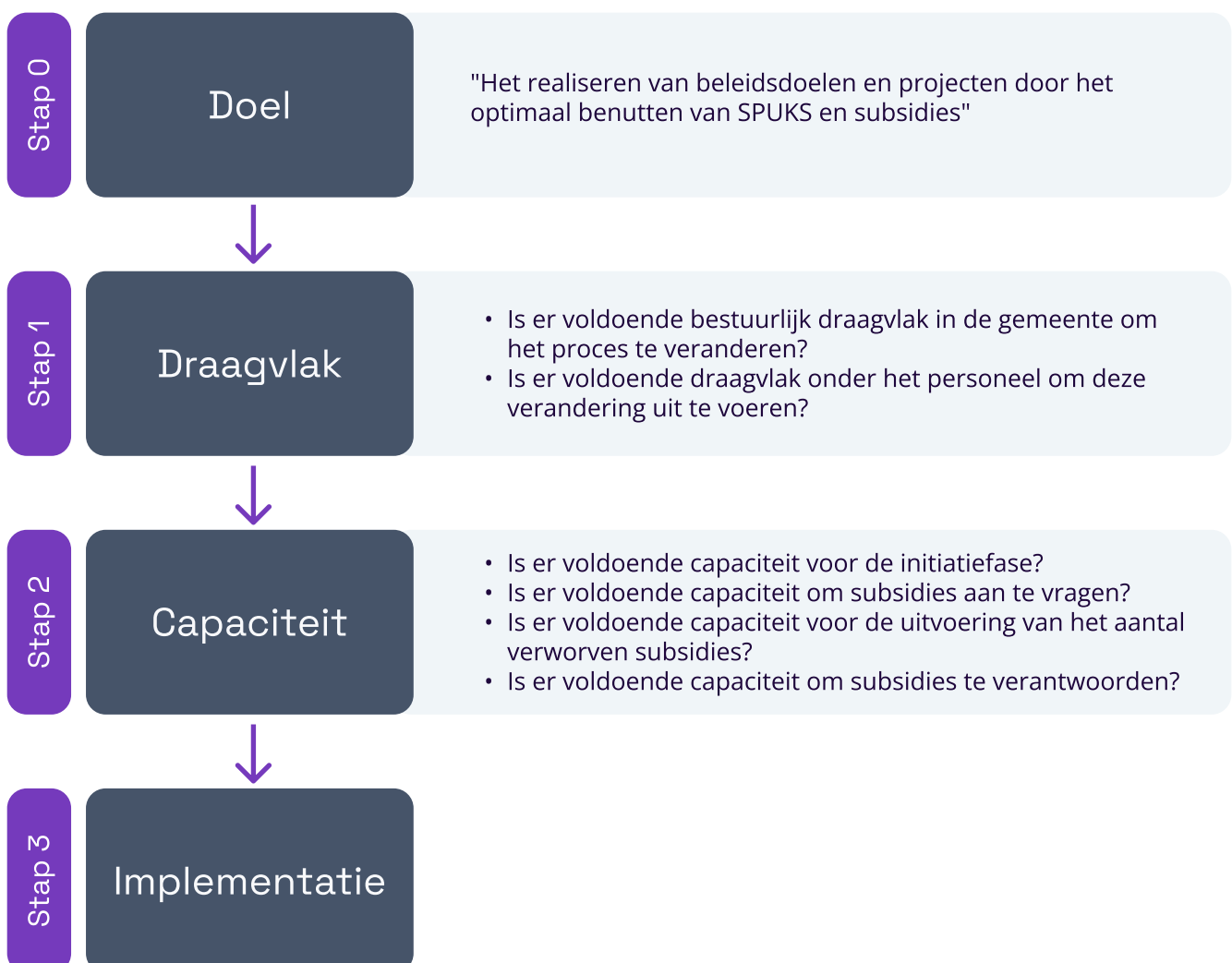
Een financieringsstrategie biedt hierbij houvast. Dit is een aanpak waarbij ambities structureel worden gekoppeld aan beschikbare financieringsmogelijkheden op korte, middellange en lange termijn. Om inzicht te krijgen in succesfactoren en best practices rondom financieringsstrategieën, sprak de Ignite Group met 11 Nederlandse gemeenten.

¹ Op basis van interviews met 11 Nederlandse gemeenten

3. De financieringsstrategie

Het feit dat het merendeel van de gemeenten de noodzaak van SPUKS en subsidies erkent, onderstreept het belang van een heldere financieringsstrategie. In dit hoofdstuk gaan we in op de opbouw van zo'n strategie en de succesfactoren die hieraan bijdragen.

De financieringsstrategie is uitgewerkt in een praktisch stappenplan dat gemeenten helpt hun SPUK- en subsidiewervingsproces te verbeteren. Dit stappenplan is gebaseerd op interviews met 11 gemeenten. De onderstaande figuur toont de stappen en vormt de basis voor de verdere toelichting.



Het stappenplan in 4 fasen

0. Doelstelling

De strategie start bij stap 0: het formuleren van een duidelijk doel. Deze stap is als '0' gemarkeerd om aan te geven dat dit een essentiële randvoorwaarde is. Subsidies en SPUKS zijn immers een middel om beleid te realiseren, geen doel op zich. Een scherp geformuleerd doel geeft richting aan het proces en helpt bij het maken van keuzes.

1. Draagvlak

Voldoende draagvlak is cruciaal. Dat geldt zowel voor het bestuurlijke niveau als op het ambtelijke niveau in de organisatie. Zonder betrokkenheid en ondersteuning van bestuurders én medewerkers is structurele verandering lastig te realiseren.

2. Capaciteit

Succesvolle subsidieverwerving vraagt om voldoende personele inzet. Denk aan subsidiecoördinatoren en -adviseurs, maar ook aan projectleiders en beleidsmedewerkers voor de uitvoering van projecten. In deze stap draait het om de beschikbaarheid en inzet van de juiste mensen op het juiste moment.

3. Implementatie

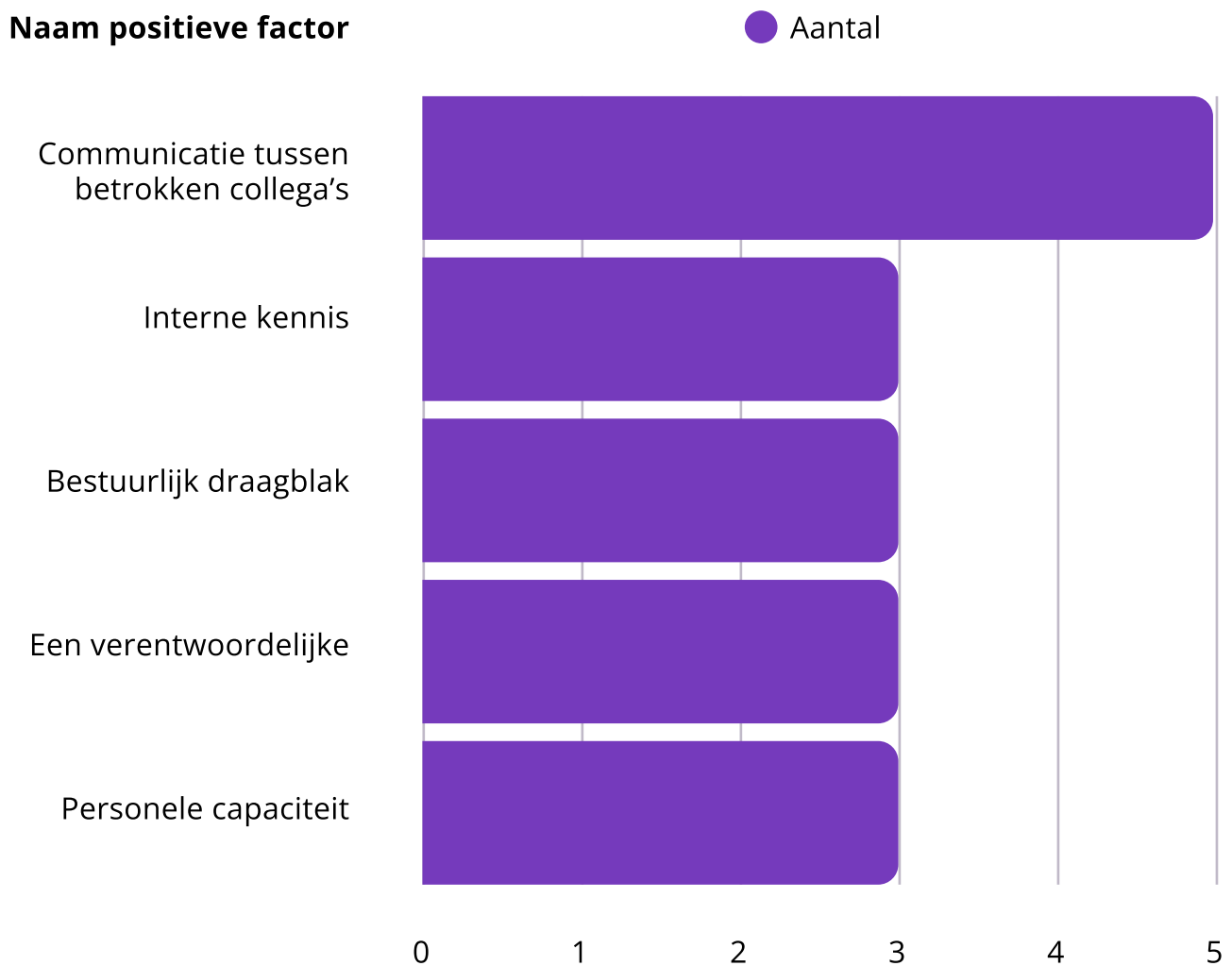
De daadwerkelijke implementatie van de financieringsstrategie rust op vier pijlers:

- Personeel
- Subsidiedocumenten
- Kennisborging
- IT-systemen

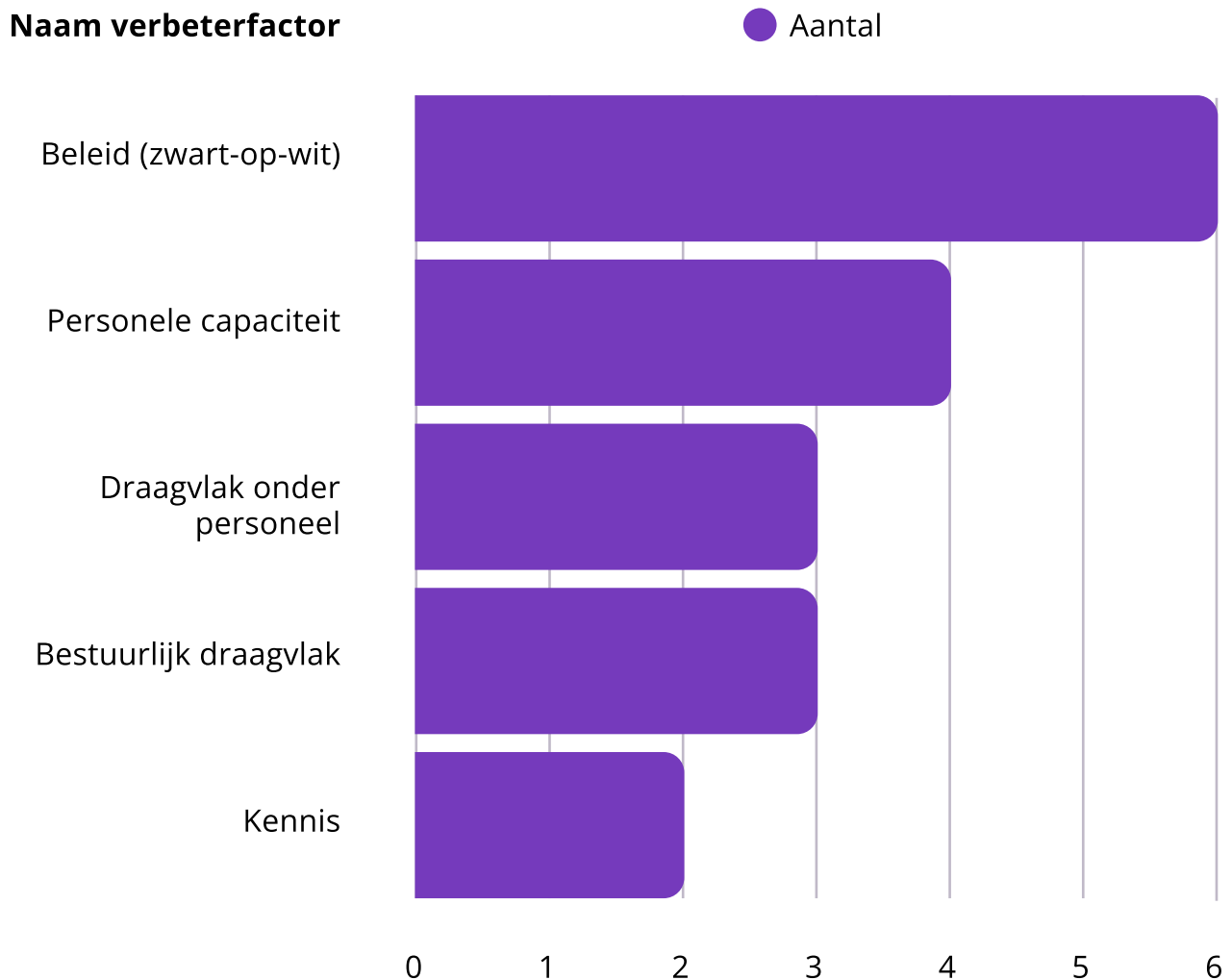
Voordat we dieper ingaan op deze aspecten, laten we eerst zien welke factoren volgens gemeenten het meest bijdragen aan of juist ontbreken bij een succesvolle strategie.

Positieve en verbeterfactoren uit de praktijk

In onderstaande figuren staan de top 5 positieve factoren en verbeterfactoren genoemd die tijdens de interviews naar voren kwamen.



Een positieve factor is iets dat aantoonbaar bijdraagt aan de succesvolle implementatie van een financieringsstrategie. Hier werd vooral de onderlinge communicatie tussen collega's vaak genoemd als doorslaggevend.



Een verbeterfactor is een potentiële succesfactor die nog onvoldoende aanwezig is. De meest genoemde verbeterfactor was het ontbreken van expliciet beleid rondom financieringsstrategieën, bijvoorbeeld het ontbreken van heldere afspraken of concrete doelen op papier.

4. De financieringsstrategie geïmplementeerd

Hoe kun je als gemeente concreet aan de slag met de genoemde inzichten? De onderstaande figuur licht de belangrijkste aspecten van een financieringsstrategie verder toe.

Het gaat hierbij om vier pijlers die cruciaal zijn voor een effectieve en structurele aanpak van het subsidiewervingsproces:

Personeel

- Het aanstellen van een subsidiecoördinator. Afhankelijk van de grootte van de gemeente kunnen er meer coördinatoren, adviseurs en/of beheerders worden aangesteld.
- Het team doet er goed aan om zich te presenteren als subsidiebureau. Zo is het subsidieproces herkenbaar in de organisatie.
- Een hechte samenwerking tussen inkomend en uitgaand subsidiespersoneel zorgt voor efficiënte omgang met 'doorgeef subsidies'.
- Goede en regelmatige communicatie tussen betrokken collega's en het subsidiebureau is belangrijk, vooral in de uitvoeringsfase.

Subsidiedocumenten

- Belangrijk is om vast te leggen wie waarvoor verantwoordelijk is in het subsidieverwervingsproces in een procesomschrijving.
- Voor collega's die voor het eerst een subsidieaanvraag/-verantwoording doen is een handboek voor het aanvragen/verantwoorden van een subsidie van toegevoegde waarde.
- Om te beslissen welke subsidies er wel en niet worden aangevraagd zijn heldere beleidsdoelstellingen en een afwegingskader van belang.
- Door middel van bv. een raadsbesluit geld reserveren voor cofinanciering.

Kennisborging

- Regelmatige workshops over subsidies waarborgen de interne kennis onder het personeel.
- Het centraal bijhouden van informatie over lopende subsidieprojecten voorkomt dat de kennis in de hoofden en persoonlijke schijven blijft zitten. Door het creëren van een helder overzicht wordt zorg gedragen voor de borging van de subsidie projecten zodat in geval van uitval van personeel de deadlines geen gevaar lopen.

IT-systemen

- Een subsidiegister helpt bij het creëren van een overzicht over het subsidieverwervingsproces. Het subsidiegister faciliteert vervolgstappen van initiatief t/m uitvoering en verantwoording. Op deze manier wordt inzichtelijk binnen welke domeinen al goed gebruik wordt gemaakt van subsidies en ook waar er nog mogelijkheden zijn tot betere benutting.
- Het gebruik van een subsidiedatabase en/of subsidienieuwsbrieven houdt de medewerker up-to-date. Zo kan de voorbereiding van een aanvraag tijdig beginnen.

Afhankelijk van de situatie waarin een gemeente zich bevindt, kan op basis van de genoemde aspecten worden gestart met de implementatie van een financieringsstrategie, of kan een bestaande strategie doelgericht worden verbeterd.

Voor een succesvolle uitvoering biedt het driefasenmodel een praktische kapstok. Dit model bekijkt het subsidiewervingsproces vanuit drie samenhangende fasen:



Initiëren

Deze fase omvat het signaleren van subsidiemogelijkheden en het formuleren van een eerste projectidee, tot en met het besluit om al dan niet een subsidieaanvraag op te stellen.



Aanvragen

De aanvraagfase begint zodra besloten is om een subsidieaanvraag op te stellen en loopt door tot het moment van indiening.



Uitvoeren en verantwoorden

Deze fase start bij ontvangst van de verleningsbeschikking. Vanaf dat moment begint de uitvoering van het project én de bijbehorende verantwoording. De fase wordt afgerond zodra de subsidie definitief is vastgesteld na indiening van de vereiste eindrapportages.



Initiëren

Inzet subsidiedatabase en subsidienieuwsbrieven

In de initiatiefase werkt de inzet van een subsidiedatabase en periodieke subsidienieuwsbrieven waarin collega's alle actuele subsidies kunnen vinden effectief in de verhoging van het subsidie- en financieringsbewustzijn.



Aanvragen

Heldere beleidsdoelstellingen

Bij het aanvragen van subsidies en SPUKS dienen de beleidsinhoud en ambities van de gemeente centraal te staan.

Afwegingskader

Het afwegingskader is een checklist met onderdelen die van belang zijn om een weloverwogen besluit te nemen omtrent het aanvragen van een subsidie, oftewel het Go/No-Go-besluit.



Uitvoeren en verantwoorden

Goede en regelmatige communicatie

Van belang is het om binnen elke fase van het subsidiewervingsproces zorg te dragen voor een goede communicatie intern tussen collega's en daarnaast ook extern met projectpartners en subsidieverstrekkers. Met name tijdens de uitvoeringsfase van het project is het belangrijk elkaar op de hoogte te houden van relevante projectontwikkelingen.



Handboek

Om structuur aan te brengen in het subsidieverwervingsproces is het opstellen van een subsidiehandboek erg nuttig. Zaken als een heldere procesomschrijving en werkafspraken inzake taken en verantwoordelijkheden kunnen hierin nader worden uitgewerkt.



Waarborging interne kennis

Het periodiek organiseren van subsidie-workshops draagt bij aan het op peil brengen en houden van het interne kennisniveau. Daarnaast draagt het organisatiebreed bijhouden van informatie over lopende subsidieprojecten bij aan het waarborgen van kennis. Zo kan bij uitval of vertrek van een collega het project goed worden overgenomen en blijven deadlines gewaarborgd.

Over Ignite Group

Bij Ignite Group combineren we digitale oplossingen met subsidieconsultancy. We bieden een brede aanpak die aansluit bij de inhoudelijke, financiële en maatschappelijke uitdagingen van publieke en private organisaties, met een focus op het verduurzamen van vastgoed.

Dankzij onze uitgebreide expertise begeleiden we klanten in elke stap van hun traject en helpen we dagelijks bij het realiseren van hun doelen. Als toonaangevend internationaal adviesbureau maken we jouw vooruitgang mogelijk met een slimme combinatie van digitale oplossingen en specialistische kennis.

Haal het maximale uit jouw subsidiebudget



Ben je klaar om samen nieuwe mogelijkheden te ontdekken?

Neem vandaag nog contact met ons op voor een vrijblijvend adviesgesprek en zet de eerste stap naar verduurzaming!