Bijlage 1 **PLAN VAN AANPAK 'HERIJKING SUBSIDIES'**

INTRODUCTIE

Dit plan van aanpak beschrijft de stappen voor een heroverweging en optimalisatie van de subsidies van de gemeente Hoorn, ook wel de herijking subsidies genoemd. Het doel is om subsidies beter te laten aansluiten op de beleidsprioriteiten van de gemeente Hoorn, de helderheid en transparantie in het subsidieproces te vergroten en bij te dragen aan een financieel duurzaam meerjarenperspectief, inclusief een taakstellende ombuiging van 670.000 euro.

De herijking de subsidies bestaat uit zes stappen: van het in beeld brengen van wettelijke en contractuele verplichtingen, tot het opstellen van doelmatigheids- en kwaliteitskaders, de opstart en begeleiding van de ombuiging, een zorgvuldige risicoanalyse en de uitwerking van een implementatieplan.

Dit plan is gebaseerd op de opdracht die is gesteld door de gemeenteraad en is opgesteld op basis van de actuele informatie en planning. Hierin is rekening gehouden met juridische kaders en de bestuurlijke planning inclusief de verkiezingen. Gezien het verkiezingsjaar is de planning onder voorbehoud van eventuele wijzigingen die plaatsvinden door de instelling van een nieuwe gemeenteraad.

STAP 1: Bepaling verplichte taakstelling

Periode	**:**	Q2 2025
Doel	**:**	Inzicht creëren in gelaagdheid subsidiepalet
Samenwerking	:	Subsidiebureau, beleidsadviseurs

Als eerste stap hebben we in kaart gebracht welke subsidies de gemeente allemaal verstrekt en welke hiervan niet vrij besteedbaar zijn. Dit betreft subsidies die voortkomen uit een:

- Wettelijke taak
- Regionale subsidies;
- Geoormerkte subsidies met een vooraf vastgestelde bestedingsrichting

Deze subsidies worden in beeld gebracht en meegenomen in de analyse, daar waar mogelijk en gewenst ter heroverweging. In elk geval, worden ze allemaal meegenomen ter optimalisatie in effectiviteit, samenwerking of uitvoering.
Vervolgens wordt in beeld gebracht welk deel van de subsidiegelden niet verbonden is aan een wettelijke verplichting. Behalve de mogelijke voordelen van optimalisatie van subsidies verbonden aan wettelijke taken – zal een resterend deel van de vastgestelde ombuiging van €670.000 hier mogelijk uit voortkomen.

Ook brengen we in beeld of er meerjarige subsidiebeschikkingen zijn die doorlopen na 31 december 2026. Zo kunnen we op tijdrekening houden met eventuele contractuele verplichtingen richting 2027. Dit geldt zowel voor voorzetten van contracten als voor het op een wettige en tijdige manier stoppen ervan.

STAP 2: Ontwikkeling subsidiekader

Periode	**:**	Q3 2025 – Q1 2026
Doel	**:**	Ontwikkeling van een strategisch subsidiekader dat heroverweging en herverdeling mogelijk maakt op basis van heldere criteria.
Samenwerking	:	College, raad, beleidsadviseurs, accounthouders, subsidieontvangers P&C adviseurs, Juridische adviseurs Inwoners/belanghebbenden

Subsidies zijn een middel van de gemeente om organisaties te steunen en stimuleren die bijdragen aan de, door de gemeenteraad vastgestelde, doelstellingen en gewenste maatschappelijke effecten. Het doel van het traject is om de subsidies beter en efficiënter aan te laten sluiten bij de gemeentelijke beleidsdoelen en bij dragen aan het financieel evenwicht in de meerjarenbegroting zonder een standaardkorting op de subsidies uit te voeren. Hiermee draagt het traject onder andere bij de Visie Meer Stad worden.

Om de gewenste jaarlijkse ombuiging door herziening van het subsidiebeleid te realiseren is gekozen voor een 'reset' en herinrichting van het huidige subsidiepalet. Tijdens dit traject worden alle gemeentelijke subsidies opnieuw geanalyseerd op hun aansluiting met de beleidsdoelen en op eventuele conflicterende prioriteiten. In dit proces worden juridische afwegingen vanaf het begin meegenomen.

Om een duidelijke richting te creëren die als basis kan dienen voor zowel de optimalisatie van het gemeentelijke subsidieproces als het helder krijgen van de criteria en prioriteiten voor heroverweging is het belangrijk om een duidelijk overwegingskader te hebben. Een overwegingskader is een hulpmiddel dat aangeeft op via welke systematiek de gemeente wil herverdelen en opbasis van welke uitgangspunten en criteria de gemeente kijkt naar bestaande subsidies . Het wordt gebruikt om gelijke afwegingen te maken bij het opnieuw bekijken (herijken) van subsidiebeleid. Dit kader wordt opgesteld na een participatietraject (zie bijlage 2) waarin college, raad, beleidsadviseurs, maatschappelijke organisaties en subsidieontvangers betrokken worden.

Op 27 januari 2026 neemt de raad een besluit over dit kader als voorbereiding op een herijking van het gemeentelijke subsidieportfolio. Daarmee stelt de raad vast;

- Op basis waarvan toekomstige subsidies worden beoordeeld
- Welke systematiek wordt gehanteerd voor toekomstige herijkingen en
- Welke ruimte er is voor innovatie binnen beleidsvelden.

Daarbij worden:

- Een herverdelingssystematiek voor de subsidietoets in 2026
- Beoordelingscriteria (beleidsveld-specifiek, gemeente-breed en overige criteria die aansluiten bij meerjarige opgaven) voor een doelmatige herverdeling
- Een herziene indeling van subsidiecategorieën met ruimte voor innovatie
- Een voorgestelde meerjarige subsidiecyclus om continuïteit en doelmatigheid op de lange termijn te borgen in de organisatie
- Een overzicht van vaste evenementen die de gemeente Hoorn mogelijk wil maken door middel van subsidies.

STAP 3: Opstart en begeleiding ontwikkeling

Periode	:	Q4 2025 – Q4 2026
Doel	:	Een opstart maken van de ombuiging en subsidieontvangers hierin begeleiden
Samenwerking	:	Beleidsadviseurs, accounthouders, subsidieontvangers, subsidiebureau,

Gelijktijdig aan het participatietraject rondom de reset en heroverweging, wordt een start gemaakt met de benodigde gedragsverandering als begeleiding naar de toekomst. Dit is zowel intern als extern noodzakelijk om tot een integrale, doelmatige en impactvolle uitvoering van subsidiebeleid te komen. Medewerkers en subsidieaanvragers en subsidieontvangers worden hierin actief meegenomen d.m.v. diverse informatiemomenten, kennissessies etc.

STAP 4: Risico en zorgvuldigheidscheck

Periode	**:**	Q2 2026 - Q3 2026
Doel	**:**	Inzicht creëren in de mogelijke risico's en gevolgen van verlaging of beëindiging van specifieke subsidies en een helder beeld krijgen van vereiste zorgvuldigheid bij aanpassingen.
Samenwerking:		Beleidsadviseurs, maatschappelijke organisaties, subsidieontvangers, raad, P&C adviseurs, juridische adviseurs

Er wordt een inventarisatie gemaakt op de volgende gebieden om op een correcte manier met mogelijke risico's en gewenste zorgvuldigheid richting subsidieontvangers om te gaan: Deze factoren worden meegenomen in het finale voorstel voor herverdeling:

1. *Financiële impact voor de gemeente op de lange termijn*
   We brengen meerjarige effecten van voortzetting, aanpassing of beëindiging in kaart, mogelijke kostenverschuivingen naar andere domeinen.
2. *Risico's bij beëindiging*
   We brengen in kaart welke negatieve gevolgen kunnen ontstaan bij het aanpassen of stopzetten van de subsidie, met aandacht voor:
   a. Inwoners (bijvoorbeeld kwetsbare groepen of lokale voorzieningen);
   b. De gemeente zelf (juridisch, operationeel of bestuurlijk);
   c. De publieke beeldvorming en het vertrouwen in het gemeentebestuur
3. *Bestuursrechtelijke zorgvuldigheid*
   In geval van beëindiging van subsidiering dient dit zorgvuldig en rechtvaardig te gebeuren, volgens de beginselen van behoorlijk bestuur. Ook als er geen wettelijke verplichting is, kan afhankelijkheid of langdurige samenwerking een redelijke overgangsperiode vereisen. We beoordelen het risico op onevenredige schade bij beëindiging van subsidies.

STAP 5: Ontwikkeling heroverwegingsvoorstel

Periode	**:**	Q2 2026 - Q3 2026
Doel	**:**	Ontwikkeling heroverwegingsscenario's gebaseerd op het nieuwe subsidiekader en de bijbehorende overwegingskaders voor Heroverweging en optimalisatie
Samenwerking	:	Beleidsmedewerkers, accounthouders, P&C adviseurs, juridische adviseurs, subsidieontvangers, college, raad

Na vaststelling van het subsidiekader (stap 2) en de risicoanalyse (stap 4), volgt in deze fase de ontwikkeling van scenario's voor herverdeling van de subsidies. Deze scenario's vormen het fundament voor een evenwichtige verdeling van subsidiegelden, die enerzijds voldoet aan de taakstellende ombuiging van €670.000 per 2027 en anderzijds recht doet aan maatschappelijke behoeften, bestuurlijke ambities en juridische randvoorwaarden.

De heroverwegingsscenario's worden op zorgvuldige wijze en in nauwe samenwerking met stakeholders uit de stad uitgewerkt. Dit betekent dat er ruimte wordt geboden voor het ophalen van inzichten, zorgen en kansen vanuit subsidieontvangers en maatschappelijke partners.

Kernonderdelen van deze stap zijn:

- Vertaling van het subsidiekader naar toepasbare heroverwegingsrichtlijnen per beleidsveld, inclusief beoordelings- en herijkingscriteria. Hierbij wordt expliciet onderscheid gemaakt tussen wettelijke taken, lokale prioriteiten en innovatieve ruimte.
- Een aanbeveling gebaseerd op vooraf gestelde criteria 's met ruimte voor keuzemogelijkheden.
- Toetsing op haalbaarheid en zorgvuldigheid: De scenario's worden getoetst aan de bevindingen uit stap 4, inclusief juridische haalbaarheid, risico op onevenredige schade en bestuurlijke afwegingsruimte.

- Dialoog met de stad en politiek-bestuurlijke besluitvorming: De conceptscenario's worden besproken met maatschappelijke partners, gevolgd door een bestuurlijke weging in college en raad. Hierdoor ontstaat breed draagvlak voor het uiteindelijke voorstel.
- Keuze en uitwerking van het voorkeurscenario: Het college doet een voorstel aan de raad op basis van het voorkeurscenario, met daarin concrete heroverwegingskeuzes, transitieafspraken en uitgangspunten voor implementatie.

Belangrijke aandachtspunten in deze fase:
- De herverdeling mag niet leiden tot disproportionele negatieve effecten voor kwetsbare groepen of voor maatschappelijke continuïteit.
- Er wordt expliciet gekeken naar mogelijkheden om innovatie en samenwerking te stimuleren binnen de beschikbare middelen.
- De inzet van overgangsmaatregelen of flankerend beleid wordt meegenomen om de impact van veranderingen waar nodig te verzachten.

Resultaat:
Een breed afgestemd, onderbouwd en uitvoerbaar voorstel voor subsidieverdeling dat klaar is voor besluitvorming door college en gemeenteraad, inclusief planning, communicatie en flankerend beleid richting implementatie.

STAP 6: Implementatie

Periode	**:**	Q4 2026
Doel	**:**	Implementatie van aangenomen beleid
Samenwerking	:	Beleidsadviseurs, accounthouders, subsidieontvangers

Aangenomen beleid wordt door vertaald naar eventuele aangepaste subsidieregelingen en de totstandkoming van een vernieuwd subsidiepalet dat de volgende effecten nastreeft:

- De activiteiten van de instellingen sluiten goed aan op de gewenste doelmatigheid van de gemeente Hoorn en de behoeften van de inwoners.
- Instellingen en de gemeente weten voor langere tijd waar ze aan toe zijn en kunnen zo hun bedrijfsvoering daarop richten (personeel, investeren in ICT e.d.).
- Instellingen zijn beter op de hoogte van de beleidsdoelen en ontwikkelingen van de gemeente en spelen hierop in met hun aanbod.
- Optimale aansluiting op de beweging naar de voorkant van het werkveld.
- Samenwerking in de operationele en beleidsketen sluit goed op elkaar aan.
- Op alle niveaus kan er aan de hand van KPI's beter gestuurd worden op effecten.
- Er wordt beter dan nu ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen door meer ruimte te geven aan innovatie/transformatie en wendbaarheid.
- Periodieke herijking gebaseerd op gemeentelijke doelen wordt via een vaste cyclus uitgevoerd.

Na een jaar zullen de gemaakte keuzes worden geëvalueerd en zal er gekeken worden naar de ruimte voor eventuele aanpassingen.