

SCHAARBEEK CENTRALISEERT SUBSIDIES, VOOR MEER EFFICIËNTIE

Wij hadden een gesprek met Mélanie Rasquin, coördinatrice van de dienst Subsidies en Partnerships, en Julio Diankenda, coördinator van het project Platform Subsidies bij deze Schaarbeekse gemeentedienst, over hun ervaringen met subsidies en het intergemeentelijk samenwerkingsplatform.



Schaarbeek heeft een gespecialiseerde cel gecreëerd voor het zoeken en beheren van subsidies. Hoe is dit project ontstaan? Waarom heeft het die vorm aangenomen? Hoe werkt het en wat zijn de troeven?

Mélanie Rasquin : “In 2003 creëerde de gemeente het departement Duurzame en Strategische Ontwikkeling, om alle transversale diensten samen te brengen, meer bepaald mobiliteit, milieuvadvis, informatica, communicatie, preventie en uiteraard subsidies. Toen was het concept **transversaliteit** niet vanzelfsprekend voor de gemeenten, die traditioneel veeleer verticaal georganiseerd zijn.

Deze logica ontstond uit de vaststelling dat een organisatie die de grenzen tussen diensten overschrijdt, tot een beter beheer van de subsidies kan leiden. Het is dus een streven naar efficiëntie dat aan de basis lag van de keuze van de gemeente.

Het college opteerde duidelijk voor een centralisering, door het zoeken naar en het beheren van subsidies aan één dienst toe te vertrouwen. Voor bepaalde types subsidies werkt Schaarbeek op een vergelijkbare manier met het Molenbeekse model, waarbij elke dienst de projecten en de subsidies in het kader van zijn materies zelf beheert. Dat is het geval voor de Schaarbeekse wijkcontracten, via de vzw RenovaS. Die vzw beheert alle technische, administratieve en financiële aspecten. Het specifieke aan deze projecten en hun subsidiëring is de spreiding over verschillende jaren. Een vergelijkbare redenering heeft de stad Brussel ertoe gebracht het operationeel en financieel beheer van de subsidies inzake preventie toe te vertrouwen aan de vzw Bravo. Het Schaarbeekse model van gecentraliseerd beheer in één dienst werkt daarentegen goed voor “eenmalige” projecten.

Maar uiteindelijk hangt de keuze voor het ene of het andere model af van politieke opties die de meerderheid neemt en de gemeentesecretaris toelicht.

Op politiek niveau **werken we samen met verschillende schepenen**, in functie van de dossiers: onderwijs, mobiliteit, ruimtelijke ordening en openbare werken, preventie, gelijke kansen en uiteraard financiën. Maar het algemene toezicht komt de burgemeester toe. Zo gaan we voor de bouw van een school enerzijds subsidies zoeken bij de Gemeenschappen en anderzijds werken we samen met de dienst en de schepenen van openbare werken maar ook die van onderwijs. En als het Gewest ondersteuning aanbiedt voor sportinfrastructuren, dan gaan we aankloppen bij de dienst infrastructuur maar ook de sportdienst.

Schaarbeek gaat **actief op zoek naar subsidies**. Op politiek niveau werd deze lijn besproken bij de opstelling van de algemene beleidsnota. De duidelijke politieke wil is een belangrijke factor.

De cel die bevoegd is voor subsidies, **ondersteunt andere diensten**, niet om hun dossier over te nemen, maar om ze te ontlasten van het gedeelte betreffende het verkrijgen van externe financiering. Zo kunnen de projectdragers zich concentreren op die zaken, zonder de flankerende middelen te moeten gaan zoeken, een taak waarvoor hun knowhow misschien minder geschikt is.

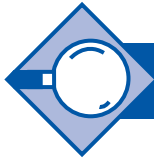
Nemen we het voorbeeld van een stedenbouwkundig project. De architect die bevoegd is voor het dossier, hoeft niet meer te zoeken naar externe financiering. Door zich te richten tot de cel subsidies, kan hij dat deel van het werk aan ons toevertrouwen, waardoor hij zich kan toeleveren op de kern van zijn werk. Die taakverdeling optimaliseert de zoektocht naar subsidies.

De andere diensten komen steeds vaker spontaan naar ons toe om te vragen of er subsidies bestaan voor een bepaald project dat zij tot stand willen brengen.”

Welke competenties wil u nog ontwikkelen en welke voorwaarden moeten vervuld zijn opdat een dergelijke dienst goed zou werken?

Mélanie Rasquin : “**Communicatie** is essentieel, **zowel intern als extern**. Ik bedoel dat wij een sterk relationeel netwerk moeten uitbouwen. Voornamelijk binnen de gemeente, om onze plaats te verwerven zonder dat andere diensten de indruk krijgen dat ze hun prerogatieven verliezen. In 2003 keken bepaalde diensten argwanend naar onze komst. Een begrijpelijke reactie: wij brachten immers het vaste schema aan het wankelen. Daarom zijn we gaan vertellen wie wij zijn, om hen gerust te stellen en te tonen dat wij anderen ondersteunen en helemaal niet vervangen. Ons werk heeft pas zin als het een toegevoegde waarde teweegbrengt.

Externe communicatie is ook zeer belangrijk. Om informatie te verkrijgen moet men de betrokkenen, diensten en netwerken goed kennen.



Dat is een werk van lange adem en onze netwerken moeten onderhouden worden. Het vergt ook tijd om inzicht te verwerven in de informatie omtrent subsidies en de fasen van een project.

Het profiel van de subsidioloog hangt af van de manier waarop de dienst door de gemeente georganiseerd wordt. Naar gelang het gaat om geïntegreerd beheer zoals in Sint-Jans-Molenbeek, of een 'scharnierdienst' zoals in Schaarbeek, zijn de verwachtingen anders. In Schaarbeek houden wij ons niet bezig met de grond van de dossiers, maar enkel de financiering. Een voordeel daarvan is dat het Gewest slechts één gesprekspartner heeft in de gemeente.

Om terug te komen op het profiel: onze dienst bestaat uit personen met een basisvorming die op het eerste gezicht veraf lijkt van dit beroep, nl. twee politicologen en een historica.

Dat beroep vergt **precisie, zin voor synthese en communicatievaardigheid, organisatietalent**, omdat heel wat projecten een specifieke kalender hebben en onwrikbare deadlines. Er is heel wat planningswerk vereist. Aangezien we veel samenwerken met andere diensten (bv. infrastructuur of onderwijs) moeten wij een **goed inzicht** te hebben in de **manier van werken van onze collega's**. Wij fungeren vaak als referent voor de andere diensten, die naar ons toe komen om na te gaan wat zij precies moeten doen om het dossier samen te stellen of binnen welke termijn ze moeten antwoorden.

Qua voorwaarden voor het welslagen van de implementatie van een dienst die de subsidies moet opsporen en beheren, in een organisatie die daar voordien niet over beschikte, wil ik wijzen op de **ondersteuning door de hiërarchie**, d.w.z. zowel door het college als door de gemeentesecretaris. Daartoe dienen ook zij overtuigd te zijn van de relevantie van die inbreng."

Welke bedragen staan er zoal op het spel? En waarvoor worden ze gebruikt?

Mélanie Rasquin: "Ik werk hier sinds 2011. Toen was de dienst al goed verankerd en aanvaard.

Vóór 2003 had de gemeente geen duidelijk beeld van de hoeveelheid of het bedrag van de subsidies die ze ontving. Sindsdien hebben we een beter zicht op die cijfergegevens. Zo beheert **Schaarbeek voor ongeveer 43 miljoen euro aan subsidies**¹ en zelfs meer als we er – zoals we hopen – de inkomsten uit het Europees programma EFRO kunnen bijtellen.

Heet van de naald

Na dit interview en de afronding van dit nummer vernamen wij via de toespraak van de minister-president naar aanleiding van het Irisfeest, dat de Brusselse regering eerstdaags een beslissing zal nemen over de verdeling van de Europese subsidies EFRO.

Het leeuwendeel van deze bedragen is bestemd voor infrastructuurinvesteringen. Dat is normaal: heel wat subsidies hebben betrekking op dit soort uitgaven. Denk maar aan het driejaren-investeringsprogramma van het Gewest en de investeringen in scholen met de steun van de

Federatie Wallonië-Brussel. Maar we kunnen ook fondsen vinden voor andere vormen van beleid, zoals de sociale cohesie met ondersteuning van het grootstedenbeleid op federaal niveau."

INTERGEMEENTELIJKE WERKGROEP SUBSIDIES

Julio Diankenda: "De intergemeentelijke werkgroep Subsidies (WGS) werd opgericht in 2010. Aanvankelijk kwam het idee – ondersteund door de gemeenten Sint-Jans-Molenbeek en Anderlecht – van Schaarbeek, dat contact opnam met de VSGB om haar schouders onder het initiatief te zetten.

Bovendien preciseerde het Gewest in zijn algemene beleidsverklaring dat het de samenwerking tussen gemeenten wil bevorderen, met name voor het delen van middelen en ervaringen. Wij pasten dus perfect in dat kader en verkregen een werkingstoelage voor de coördinatie van de werkgroep.

Na de opstelling van een **diagnose** in verband met het beheer van subsidies door de gemeenten, vatte het netwerk zijn werkzaamheden aan met een reeks **vaststellingen en aanbevelingen**, zowel ten aanzien van de gemeenten als het Gewest zelf, om het mechanisme van de subsidies ten behoeve van de lokale besturen bij te sturen.

In de loop der jaren hebben vier thematische werkgroepen het werk van de WGS nog verder kunnen specialiseren en uitdiepen."

Welke specialisaties hebben die thematische werkgroepen?

Julio Diankenda: "De eerste werkgroep legt zich toe het beroep van de subsidioloog. Die bestudeert de interne structuren van de gemeenten, om de verschillende beheermodellen te onderscheiden en mogelijkheden te zoeken om de subsidies beter te beheren. Het doel is dat beheer professioneel aan te pakken, om dit nieuwe beroep vaste vorm te geven. Wat de resultaten betreft, werd een definitie van de beheermodellen opgesteld, een definitie van de model-functieprofielen van de subsidioloog en wordt er een vademecum opgesteld, dat binnenkort beschikbaar zal zijn op www.vsgb.be.

Momenteel zijn wij een vormingsmodule aan het uitwerken, die aangeboden zal worden door de GSOB, wellicht in 2016, en waarvoor wij het lastenboek opstellen.

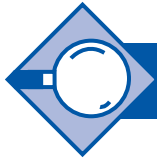
De tweede werkgroep legt zich toe op het netwerk dat gecreëerd moet worden tussen gemeenten en de – voornamelijk gewestelijke – subsidiërende overheid. Deze wil de goede praktijkvoorbeelden inventariseren, maar ook de minder goede ervaringen oplijsten op het vlak van de betrekkingen tussen gemeenten en subsidiërende overheden (Brussel Plaatselijke Besturen, Leefmilieu Brussel, Brussel Stedelijke Ontwikkeling, ...). De werkgroep werkt aanbevelingen uit teneinde het samenwerkingskader te optimaliseren. In het kader van de subsidies is samenwerking noodzakelijk en netwerken tussen de actoren zijn absoluut nuttig.

Eind maart 2015 bood een plenaire vergadering de gewestelijke subsidiërende overheden³ de mogelijkheid om hun indrukken over de betrek-

¹ Dit bedrag dekt begrotingsperiode 2013-2015.

² Intergemeentelijke samenwerking komt meermalen terug in de gewestverklaringen. Voordat de werkgroep Subsidies bestond, lezen we in de algemene beleidsverklaring 2006-2007 in het verlengde van de gemeenteraadsverkiezingen die toen net plaatsgevonden hadden: "Er is een intensivering nodig van de intergemeentelijke samenwerking enerzijds en van de gemeenten met andere actoren anderzijds, om bepaalde kosten te verminderen". (Integraal verslag nr 1, 2006-2007, p. 37).

³ BSO, BPB, BIM en FGC.



kingen met de gesubsidieerden te schetsen. Op die manier konden de raderen van de procedures 'gesmeerd' worden.

Dit jaar loopt de gewestelijke financiering voor de WGS af. Maar wij willen dit soort samenwerking bestendigen en trachten het netwerk Gewest-gemeenten voor 2016 te doen voortbestaan. Momenteel zijn er veertien gemeenten lid van en de laatste plenaire vergadering werd zelfs bijgewoond door achttien gemeenten, een bewijs van het nut van het project. Het zou jammer zijn als dit verloren gaat. Wij doen dus ons best om het initiatief te bestendigen.

De derde thematische groep legt zich toe op de tools en wordt in goede banen geleid door Nathalie Ista van Sint-Joost-ten-Node, met de actieve medewerking met de VSGB. Aangezien het beroep nog volop in ontwikkeling is, hebben de gemeenten en hun subsidiologen procedures en hulpmiddelen nodig om de informatie zo goed mogelijk te verwerken, maar ook om planningen op te maken en tot slot de subsidies te evalueren. Het opstellen van modellen, de vormgeving, de uniformering en het delen van tools zijn essentieel voor de professionalisering van ons beroep.

Begin 2014 hebben wij een 'toolbox' online gezet (op www.vsgb.be) met het resultaat van onze werkzaamheden in dat kader. Sindsdien blijft deze rubriek aangevuld worden. Zo werken we momenteel aan de evaluatietools.

Een vierde werkgroep ten slotte maakte aanvankelijk deel uit van de WGS, maar stapte daar in 2014 uit, om autonoom voort te werken. Deze groep legde zich toe op Europese financieringsmogelijkheden en was ontstaan vanuit de vaststelling dat de Brusselaars weinig deelnamen aan de vele projecten die Europa opzet of ondersteunt. Misschien was dat te wijten aan het gebrek aan lokale Brusselse vertegenwoordigers bij de Europese Unie. Onze nabijheid is ons in dat geval van nut, aangezien tal van andere buitenlandse lokale overheden een vertegenwoordiging in Brussel hebben, met adviseurs die hun kunnen helpen bij het opzetten van projecten. Daarom trachten wij de Brusselse deelname te versterken. Dankzij onze contacten met verschillende gesprekspartners kregen wij een beter zicht op de materie en beslisten wij dit thema uit de WGS te halen. Zo nam Sint-Jans-Molenbeek in 2014 de werkgroep over en werd de praktische leiding toevertrouwd aan de VSGB, die een specifieke cel creëerde onder leiding van Camille Lépinay." Sinds begin 2015 wordt de werkgroep Europa volledig binnen de VSGB beheerd.

Mélanie Rasquin: "Tussen 2010 en 2013 genoot Schaarbeek Europese fondsen via het programma Interreg 4C, met het oog op de uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden tussen steden op het vlak van duurzame ontwikkeling op lokaal niveau.

Meer info

Interreg 4C is inmiddels afgelopen, maar andere Interreg-oproepen werden opgenomen in de gegevensbank Subsidies op www.vsgb.be ("Een subsidie zoeken").

De ervaring van een gemeente omtrent Europese projecten wordt beschreven in het interview met Mélanie Rasquin en David Neuprez in het artikel "Schaarbeek bruist van energie" dat verscheen in Nieuwsbrief 2014-5.

Wij zijn gaan inzien dat het beheer van Europese financieringsmogelijkheden heel specifiek is. De regels zijn zo complex en de netwerken zo bijzonder dat het nuttig is daarvoor een specifieke subsidioloog in te zetten. Aangezien er veel competitie is, is het niet evident om kandidaturen voor Europese projectoproepen goedgekeurd te krijgen. De dossiers moeten dus zorgvuldig voorbereid worden. Er zijn nog andere struikelstenen, zoals de bedragen of het feit dat de werktaal Engels is of dat er samengewerkt moet worden met partners uit andere landen en dus een specifiek netwerk tot stand gebracht moet worden. Daarom is een gespecialiseerd adviseur nodig. De return-on-investment is wellicht eenvoudiger voor 'nationale' subsidies.

Maar ik wil de gemeenten niet ontmoedigen om in Europa te investeren: de mogelijkheden zijn legio, met name op het vlak van duurzame ontwikkeling of energie-efficiëntie, twee domeinen die binnen handbereik van de gemeenten liggen. Bovendien zoeken heel wat Europese steden een Brusselse partner, wat als een voordeel ervaren wordt bij hun kandidatuurstelling. Ik raad de gemeenten aan om steen voor steen een Europees netwerk op te bouwen en te beginnen met zich aan te sluiten bij een project van een externe partner, alvorens er zich volledig alleen aan te wagen."

En na de WGS?

Mélanie Rasquin: "Het Gewest heeft onze werkzaamheden vijf jaar lang gefinancierd. Qua balans is het meest opvallende resultaat wellicht de toolbox, de aanbevelingen, het vademecum en de vorming die de GSOB begin 2016 zal aanbieden, die de gemeenten zal helpen om hun subsidiebeheer te professionaliseren.

Maar wij willen deze samenwerking bestendigen, met name om technische bijstand aan te bieden aan gemeenten die een vorm van gecentraliseerd beheer tot stand wensen te brengen, door onze knowhow ter beschikking te stellen."



Interview door Philippe Delvaux

Info

Julio Diankenda, coördinator van het project Platform Subsidies: jdiankenda@schaarbeek.irisnet.be

Mélanie Rasquin, coördinatrice van de dienst Subsidies en Partnerships bij de gemeente Schaarbeek: mrasquin@schaarbeek.irisnet.be

Etienne Van den Hove, gegevensbank Subsidies bij de VSGB: etienne.vandenhove@avcb-vsgb.be

Camille Lépinay, Europese Projecten bij de VSGB: camille.lepinay@avcb-vsgb.be