



Ministerie van Financiën

# Raamwerk voor Uitvoering van Subsidies (RUS)

Handleiding per 2020

Beter | Kwaliteit | Raamwerk | Kennis  
Medewerkers | Kwaliteitsbeleid | Opdrachter  
verlening | Rijk | Professionals | Onderzoeker  
Organisatie | Ontwikkeling | Departementen  
Vettelijk | Vraaggestuurd | Onafhankelijkheid  
Eén | Transparant | Betrokken | Audits | Beter  
| Kwaliteit | Raamwerk  
| Kennis | Medewerkers  
| Kwaliteitsbeleid | Opdrachter  
| Dienstverlening | Rijk  
| Professionals | Onderzoeker

# Inhoud

---

<b>1</b>	<b>Over het Raamwerk Uitvoering Subsidies</b>	<b>5</b>
1.1	Wat is het Raamwerk Uitvoering Subsidies (RUS)?	5
1.2	Voordelen van het raamwerk uitvoering subsidies	5
1.3	Bij welke subsidies moet het raamwerk worden toegepast?	6
1.4	Toepassing in de keten beleid – uitvoering - aanvrager	6
1.5	Leeswijzer	7
<b>2</b>	<b>Achtergrondinformatie en kaders</b>	<b>9</b>
2.1	Principes achter het RUS	9
2.2	Digitale afhandeling	9
2.3	Uitvoeringsvarianten op basis van het USK	9
2.4	Besluitvorming	11
2.5	Definities	11
<b>3</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>13</b>
3.1	Inleiding	13
3.2	De uitvoering	13
3.3	De uitvoeringsvarianten	14
3.3.1	Uitvoeringsvariant 1: One Touch subsidie	14
3.3.2	Uitvoeringsvariant 2: Prestatie verantwoord	15
3.3.3	Uitvoeringsvariant 3: Presteren en inzicht in kosten	16
3.3.4	Conclusie over de uitvoeringsvarianten – relatieve zwaarte en inspanning	17
3.3.5	Regeldruk	18
3.4	De uitvoeringsvarianten en de onderliggende processen	18
3.4.1	De 5 fasen van het standaard uitvoeringsproces	18
3.4.2	Het standaarduitvoeringsproces en de uitvoeringsvarianten	19
3.5	Het perspectief voor de aanvrager	20
3.5.1	Inleiding	20
3.5.2	Elektronisch verkeer	20
3.5.3	Verantwoord vertrouwen	21
3.5.6	Geen verplichting tot herhaald verstrekken van gegevens	21
3.5.7	Opvragen voortgang aanvraag	21
<b>4</b>	<b>Beleid</b>	<b>23</b>
4.1	Inleiding	23
4.2	Wat aan een subsidie voorafgaat: het Integraal afwegingskader	23
4.3	Het stappenplan voor een subsidieregeling	23
<b>Bijlage 1</b>	<b>Processchema uitvoering subsidies uitgewerkt</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Ministeriële verantwoordelijkheid toegelicht</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Verantwoordelijkheidsverdeling beleid – uitvoering</b>	<b>55</b>



## 1.1 Wat is het Raamwerk Uitvoering Subsidies (RUS)?

Het raamwerk uitvoering subsidies (RUS) is de gestandaardiseerde manier waarop de rijksoverheid subsidieregelingen uitvoert. Het is een bindend raamwerk voor subsidieverstrekking dat overal binnen de rijksoverheid moet worden toegepast. Het raamwerk geeft nadere invulling aan de Regeling vaststelling Aanwijzingen voor subsidieverstrekking, ook wel bekend als het Uniform Subsidiekader (USK).

Het raamwerk kent drie standaarduitvoeringsvarianten voor subsidies, oplopend in complexiteit. Iedere uitvoeringsvariant heeft een eigen gestandaardiseerd en digitaal uitvoeringsproces, met een helder kader voor standaard ICT-oplossingen.

### De drie uitvoeringsvarianten

1. **One Touch** - voor subsidies tot € 25.000. Subsidieverstrekking wordt gekenmerkt door een eenmalig contactmoment tussen de aanvrager en de uitvoering. De beoordeling is licht en vindt bij voorkeur geautomatiseerd plaats.
2. **Prestatie verantwoord** – voor investeringen en projecten van € 25.000 tot €125.000 waarbij het subsidiebedrag bij subsidieverlening kan worden bepaald. Bij subsidievaststelling wordt alleen vastgesteld of de prestatie geleverd is.
3. **Presteren & Inzicht in kosten** – voor subsidies van 125.000 of meer. Bij deze variant vindt een integrale verantwoording van de prestatie en de kosten plaats.

*Meer informatie over de drie uitvoeringsvarianten vindt u in hoofdstuk 3 van deze handleiding.*

## 1.2 Voordelen van het raamwerk uitvoering subsidies

Consequente toepassing van het RUS heeft voordelen voor alle partijen in het subsidieproces:

- Opdrachtgevers kunnen vertrouwen op een flexibele, efficiënte en klantgerichte uitvoering, die optimaal bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelen. Ook geeft het RUS helderheid over verantwoordelijkheidsverdeling in het subsidieproces. Het digitaal afhandelen van subsidieaanvragen kan leiden tot duidelijke besparingen.
- Uitvoerende organisaties kunnen met behulp van het RUS hun uitvoeringsprocessen optimaliseren, en hun ICT-middelen efficiënt en geharmoniseerd inzetten. Door de objectieerbare normen bij beoordelen en beschikken vraagt de subsidieuitvoering minder inspanning.
- Beleidsmakers kunnen met behulp van het RUS sneller en eenvoudiger subsidieregelingen ontwikkelen, zonder beleidsmatige concessies. Ook het monitoren van de resultaten van een subsidie wordt overzichtelijker.
- Toezichhouders kunnen meer gestandaardiseerd toetsen op rechtmatigheid en doelmatigheid.
- Voor subsidieaanvragers leidt het RUS tot betere dienstverlening door de rijksoverheid én minder administratieve lasten.

### 1.3 Bij welke subsidies moet het raamwerk worden toegepast?

Het RUS is van toepassing op alle subsidies die door of namens de minister worden verstrekt. Indien Europese regelgeving op de subsidie van toepassing is, is het raamwerk van toepassing voor zover dit niet in strijd is met die Europese voorschriften inzake subsidie of steun.

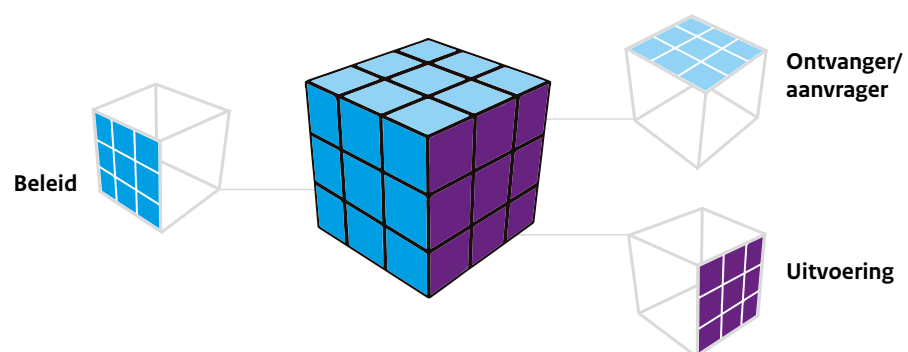
Het raamwerk is bruikbaar voor alle soorten van subsidieregelingen: van eenvoudige regelingen met lage subsidiebedragen tot aan complexe regelingen met een kennisintensieve inhoudelijke beoordeling en hoge bedragen.

Het raamwerk richt zich op wettelijke voorschriften als bedoeld in artikel 4:21 van de Algemene wet bestuursrecht (verder Awb). Het raamwerk is van overeenkomstige toepassing op subsidieverstrekingen als bedoeld in artikel 4.23, derde lid, Awb. Het raamwerk valt binnen de werking van artikel 4, eerste lid, aanhef onder d, tweede tot en met vierde punt van het Besluit FEZ van het Rijk.<sup>1</sup>

### 1.4 Toepassing in de keten beleid – uitvoering - aanvrager

Zoals in eerder beschreven leidt toepassing van het RUS tot optimalisering van de uitvoering van subsidies. Succesvolle subsidieverstreking is alleen mogelijk wanneer de noodzakelijke activiteiten van beleid, uitvoering en aanvrager logisch op elkaar aansluiten. Ieder van deze partijen is daarom opgenomen in het raamwerk, evenals de raakvlakken tussen de partijen:

1. **Beleid**: de organisatorische entiteit binnen een departement die beleidsverantwoordelijkheid draagt voor het wettelijk voorschrift op grond waarvan subsidie wordt verstrekt.
2. **Uitvoering**: de organisatorische entiteit die de verstrekking van subsidie uitvoert in opdracht van beleid. Dit kan zowel een afdeling of zelfs functionaris van een departement zijn als een uitvoeringsorganisatie van een ander departement of bijvoorbeeld een partij buiten het rijk aan wie de uitvoering per overeenkomst is opgedragen. De uitvoering is verantwoordelijk voor het voorbereiden, het uitvoeren van- en verantwoorden over de subsidieregeling.
3. **Aanvrager**: de partij die de subsidie aanvraagt en communiceert met de uitvoerende instantie. De aanvrager hoeft niet per definitie de ontvanger/begunstigde te zijn.



<sup>1</sup> <https://wetten.overheid.nl/BWBR0041910/>

## 1.5 Leeswijzer

In deze handleiding wordt het RUS verder toegelicht en staan praktische hulpmiddelen bij het toepassen van het raamwerk.

- Hoofdstuk 2 geeft achtergrondinformatie over de principes achter het RUS, het wettelijk kader en de samenhang met het Uniform Subsidiekader (USK).
- Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de drie standaarduitvoeringsvarianten van het RUS en de onderliggende processen.
- Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de rol van beleid bij toepassen van het raamwerk.
- Bijlage 1. Processchema uitvoering subsidies uitgewerkt
- Bijlage 2. Ministeriële verantwoordelijkheid toegelicht
- Bijlage 3. Verantwoordelijkheidsverdeling beleid – uitvoering





## 2 Achtergrondinformatie en kaders

### 2.1 Principes achter het RUS

De principes achter het raamwerk zijn:

- Standaardisatie en harmonisatie van procesindeling in de keten beleid-uitvoering-ontvanger.
- Keuze voor de lichtst mogelijke, maar nog wel verantwoorde, uitvoeringsvariant. Belangrijk hierbij is de weging tussen de uitkomsten van de risicoanalyse en het streven naar een compacte uitvoering.
- Beperking van de uitvoeringsintensiteit bij beoordelen en verantwoorden van subsidies door een “comply or explain”-verplichting met betrekking tot vereenvoudiging kostengrondslagen en prestatiebepaling begunstigde.
- Zoveel mogelijk digitaal contact met de ontvanger.
- Het inzichtelijk maken van de scheiding tussen beleid en uitvoering van subsidieverstrekking.

### 2.2 Digitale afhandeling

De doelstelling van het RUS is om subsidie aanvragen zo volledig mogelijk elektronisch af te handelen. Het elektronisch afhandelen van subsidieaanvragen kan leiden tot duidelijke besparingen, omdat het daarmee mogelijk wordt zo volledig mogelijk over te gaan op digitale dossierafhandeling zonder “fall back” voorzieningen in de administratieve, organisatorische en ICT-structuur. Overheidsorganisaties behouden daarbij de ruimte om te besluiten om naast de elektronische weg ook papieren formulieren aan te bieden.

### 2.3 Uitvoeringsvarianten op basis van het USK

Het USK is in werking getreden op 1 januari 2010 en heeft als doel het uniformeren en het vereenvoudigen van de regels voor het financieel beheer van subsidies.<sup>2</sup> Het leidt tot een vermindering van de administratieve lasten van de doelgroep en tot een vermindering van de uitvoeringskosten door uitvoeringsorganisaties.

Aan het USK liggen de volgende principes ten grondslag:

- Proportionaliteit tussen het subsidiebedrag en de lasten die met de subsidie gepaard gaan. Hoe lager het subsidiebedrag hoe minder verantwoordingeisen er worden gesteld en hoe eenvoudiger de uitvoering is;

Hoogte subsidiebedrag	Arrangement USK
Tot € 25.000	Direct vaststellen en/of steekproefsgewijs verantwoording over de prestatie (ambtshalve vaststellen)
Vanaf € 25.000 tot € 125.000	Verantwoording over prestatie
Vanaf € 125.000	Verantwoording over kosten en prestatie (mogelijk inclusief accountantsproduct)

- Sturing op prestaties en hoofdlijnen. Afrekenen op basis van prestaties en geen gedetailleerde financiële verantwoording bij kleine subsidies;
- Uniformering en vereenvoudiging en stroomlijnen van regels en verplichtingen ten aanzien van het financiële beheer van subsidies;

<sup>2</sup> Ontleend aan: Nota “Kader financieel beheer rijkssubsidies”, ministerie van Financiën, 24 april 2009.

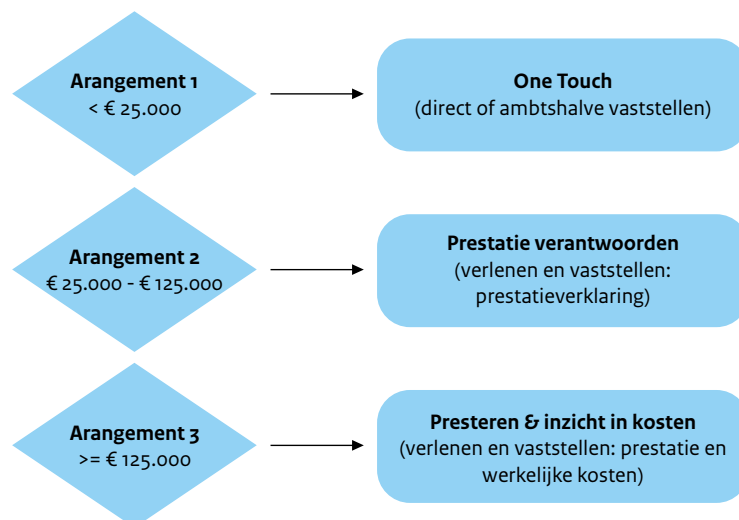
- Verantwoord vertrouwen en risicoacceptatie. De aandacht in de uitvoering verschuift naar de risicogebieden en -groepen, en naar de uitzonderingen. Meer eigen verantwoordelijkheid van de subsidieontvanger.
- Meldingsplicht: bij het verstrekken van een subsidie wordt aan de subsidie de verplichting voor de subsidieontvanger verbonden om onverwijld een schriftelijke melding te doen zodra aannemelijk is dat de activiteiten waarvoor subsidie is verleend niet tijdig, of niet geheel zullen worden verricht of dat niet tijdig, of niet geheel aan de verplichtingen die aan de subsidies zijn verbonden zal worden voldaan.

Het USK stelt naast de verplichte arrangementen ook regels voor de vereenvoudiging en/of uniformering van begrippen, berekeningen, tarieven, bevoorschotting en rapportages. In de praktijk blijkt dat het USK nog steeds met een groot aantal verschillende uitvoeringsvarianten wordt uitgevoerd. Dit raamwerk fungeert daarom als een vertaalslag van het USK, dat tevens het aantal uitvoeringsvarianten vermindert en uniformeert.

Het RUS bevat de volgende uitvoeringsvarianten, die op het USK zijn gebaseerd:

1. De “One Touch” subsidie wordt gekenmerkt door een eenmalig contactmoment tussen de aanvrager en de uitvoering. De beoordeling is licht en vindt bij voorkeur geautomatiseerd plaats.
2. De uitvoeringsvariant “Prestatie verantwoord” is geschikt voor investeringen en projecten tot €125.000,- waarbij het subsidiebedrag bij subsidieverlening kan worden bepaald. Bij subsidievaststelling wordt alleen vastgesteld of de prestatie geleverd is. Afhankelijk van de uitkomst van de risicoanalyse kan eventueel ook verantwoording doormiddel van een bestuursverklaring plaatsvinden.
3. In de variant “Presteren & Inzicht in kosten” vindt een integrale verantwoording van de prestatie en de kosten plaats. Uitsluitend voor deze variant is een controleverklaring toegestaan.

Het onderstaande schema laat de relatie zien tussen de drie verplichte arrangementen van het USK en de uitvoeringsvarianten van het RUS:



## 2.4 Besluitvorming

Het RUS is ontwikkeld in het kader van project 11 “clustering backoffices subsidies bedrijfsleven” uit het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst, waaraan de Ministerraad op 11 november 2011 de minister van EL&I verzocht uitvoering te geven. Op 28 september 2012 heeft de Ministerraad ingestemd met de inwerkingtreding van het RUS op 1 januari 2013 voor nieuwe subsidieregelingen en de uitvoering daarvan, voor zover in specifieke onderdelen niet anders is bepaald. Voor op 1 januari 2013 reeds bestaande subsidieregelingen geldt dat deze uiterlijk op 1 januari 2015 aan het raamwerk moesten voldoen. In 2020 is het RUS geactualiseerd en is op basis van de praktijkervaringen deze geüpdatete versie opgesteld.

## 2.5 Definities

**Aanvrager:** de partij die de subsidie aanvraagt en communiceert met de uitvoerende instantie. De aanvrager hoeft niet per definitie de ontvanger/begunstigde te zijn, maar handelt namens hen.

**E-portaal:** geïntegreerd elektronisch portaal waarmee informatie kan worden uitgewisseld en gecommuniceerd kan worden met verschillende partijen. Er bestaan verschillende soorten e-portalen.

**Instellingssubsidie:** subsidie voor dezelfde of in hoofdzaak dezelfde voortdurende, structurele activiteiten van een instelling.

**Prestatie:** de subsidiabele activiteiten voor zover deze liggen binnen de invloedssfeer van de aanvrager.

**Projectsubsidie:** subsidie voor activiteiten aan een instelling of een natuurlijk persoon die anders dan als instellingssubsidie wordt verstrekt.

**Regeldruk:** investeringen en inspanningen die aanvragers moeten verrichten om zich aan wet- en regelgeving van de (Rijks)overheid te houden.

**Subsidie:** de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten.

**Subsidieregeling:** een algemene maatregel van bestuur of een ministeriële regeling op grond waarvan een concrete subsidieverlening kan plaatsvinden.

**Tender:** rangschikkingsprocedure waarbij op basis van een of meerdere beoordelingscriteria aanvragen worden gerangschikt naar de mate waarin zij hieraan voldoen. Op basis van die rangschikking wordt subsidie verleend voor zover het subsidieplafond dit toelaat.

In het RUS wordt verder aangesloten bij de gangbare begrippen en definities uit de Algemene wet bestuursrecht (Awb) en het USK.



## 3 Uitvoering

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de uitvoeringsvarianten op een uniforme wijze kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd. Voor de procesinrichting is een standaard uitvoeringsproces opgesteld.

Scheiding tussen beleid en uitvoering is binnen het RUS een belangrijk gegeven. In bijlage 3 is voor de belangrijkste processen en producten de verantwoordelijkheidsverdeling weergegeven<sup>3</sup>. De scope van de scheiding tussen beleid en uitvoering omvat de gehele keten van de ontwikkeling en uitvoering van en de verantwoording over subsidies.

Het RUS benadrukt de rol van FEZ in het proces van subsidiebeheer. Voor beleid is het van belang om de betreffende FEZ actief te betrekken. Daarnaast is het raadzaam de inrichting van het subsidiebeheer vooraf af te stemmen met de Auditdienst Rijk.

### 3.2 De uitvoering

Het RUS richt zich op de inrichting van de uitvoering. De essentie van de uitvoering bestaat uit het ontvangen (aanvraag subsidies), beoordelen, beslissen, betalen, beoordelen verantwoordingen van subsidieaanvragen, vaststellen en eventueel terugvorderen.

De kerntaken worden gerealiseerd in een dienstverleningsketen die onder meer omvat:

- Het inrichten van processen en systemen die het uitvoeringsproces van ontvangst tot en met archivering ondersteunen;
- Het realiseren van klantvriendelijke dienstverlening (*web-based portals*, voorlichting, begeleiding van de doelgroep);
- Kennismanagement: kennisontwikkeling en –behoud van de inhoudelijke experts voor de beoordeling, en voor het beheer en ontwikkeling van de uitvoering;
- De uitvoering als partner in beleid bij het tot stand komen en evalueren van subsidieregelingen. De uitvoering deelt met het beleid niet alleen de kennis over de uitvoering. Er is veel kennis en informatie beschikbaar over de doelgroep, de werking van het beleid en nieuwe ontwikkelingen in het veld. Deze kennis moet worden benut voor nieuwe subsidieregelingen, en kan worden ingezet voor andere beleidsinstrumenten of voor andere activiteiten om het gewenste beleidsdoel te realiseren: voorlichting, begeleiding, kennis delen, etc.

#### *Uitvoering in transitie*

De uitvoering heeft een transitie ondergaan. De opkomst van elektronische dienstverlening heeft de mogelijkheden van de dienstverlening voor de doelgroep veranderd. Internet en mobiele netwerken en apparaten hebben een innovatief potentieel dat steeds meer benut kan worden.

Naast elektronische dienstverlening vinden we in het uitvoeringslandschap nog steeds de traditionele uitvoering die gebaseerd is op de logistieke verwerking van formulieren.

---

<sup>3</sup> Risicobeheer is primair een verantwoordelijkheid van het (subsidieverlenende) departement (of uitvoeringsinstantie) en wordt bij de betreffende beleidsafdeling belegd. De directies Financieel Economische Zaken vervullen, aan de voorkant van het proces, een adviesrol ten aanzien van deze risico-inschatting en de controle-aspecten.

### Traditionele benadering

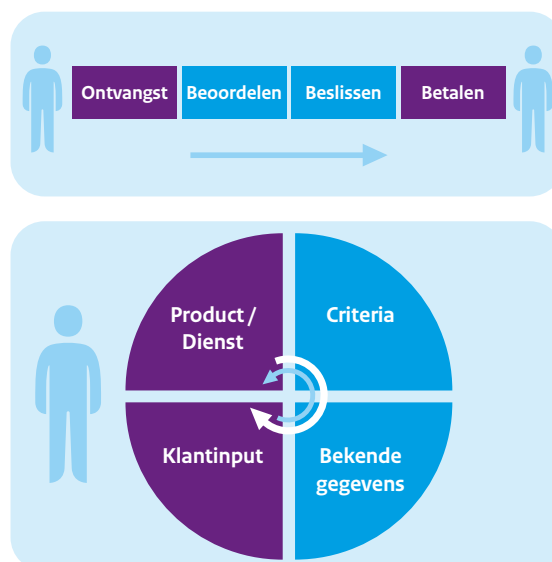
optimalisatie van een logistiek proces met papieren formulieren

### Moderne benadering

elektronische dienstverlening en een dynamisch dialoog<sup>4</sup>

De elektronische dienstverlening aan de klant wordt gekenmerkt door:

- Een dynamisch dialoog;
- Het voorinvullen van reeds bekende gegevens;
- Controles en berekeningen aan de voorkant. Hierdoor neemt de kwaliteit van de ingediende aanvragen toe.



De essentie – beoordelen, beslissen, betalen - van de uitvoering blijft dezelfde. Het is de wijze waarop de uitvoering wordt vormgegeven die verandert.

## 3.3 De uitvoeringsvarianten

Hieronder volgt een beschrijving van de mogelijke uitvoeringsvarianten.

### 3.3.1 Uitvoeringsvariant 1: One Touch subsidie

One Touch subsidie zijn verplicht voor bedragen tot € 25.000 en bestaan uit lump sum bedragen voor de te leveren activiteiten of prestaties. Deze uitvoeringsvariant staat open voor subsidies met hogere bedragen indien dat op grond van de risicoanalyse verantwoord is.

Voorbeelden van subsidieregelingen die zich lenen voor One Touch subsidies zijn:

- Een vast bedrag voor een activiteit zoals het volgen van of organiseren van scholing, het organiseren van een congres of bijeenkomst, het vervaardigen van voorlichtingsmateriaal of kortlopende investeringen.
- Een bedrag voor een opgegeven aantal te leveren prestatie-eenheden. Voorbeeld: een vast bedrag per vaccinatie voor een aantal gegeven vaccinaties.

Deze uitvoeringsvariant kent twee opties:

#### A. Direct vaststellen

Er is geen hoog risico. Voorbeeld: de doelgroep is bekend. Er is zekerheid dat de activiteit reeds is of wordt uitgevoerd. De ingediende aanvraag leidt bij toewijzing tot een directe subsidievaststelling en betaling.

#### B. Verlenen met 100% voorschot gevolgd door ambtshalve vaststellen

Er is een hoger risico. Voorbeeld: geen zekerheid dat de prestatie wordt geleverd, of indien bekend is dat wijzigingen mogelijk zijn. Subsidie wordt verleend met opgave van de termijn waarbinnen de activiteiten moeten zijn afgerond. Er volgt bij de subsidieverlening een voorschot van 100%.

<sup>4</sup> Bron: Dienst Regelingen, White Paper "Het STIP dichterbij", 2010.

Deze uitvoeringsvariant geeft ruimte voor een steekproefsgewijze controle naar de getrouwheid van de geleverde prestatie voordat de subsidie wordt vastgesteld.

De beoordeling bij *One Touch* is licht en bij voorkeur geautomatiseerd uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld door gegevens elektronisch in te winnen en door gebruik te maken van gegevens in basisregistraties (indien toestemming verleend is). De inhoudelijke beoordeling wordt licht uitgevoerd. Dat wil zeggen dat op basis van een eenvoudige checklist met objectiveerbare criteria kan worden beoordeeld of een aanvrager tot de doelgroep behoort en of de gemelde activiteit(en) subsidiabel is(zijn).

Het budget wordt verdeeld door bijvoorbeeld loting, volgtijdelijk of door evenredige verdeling van het budget over de aanvragers. Het is tevens mogelijk om aanvragen via een tender te rangschikken op basis van objectiveerbare criteria zonder beoordelingscommissie.

### **Steekproef**

Voor het inrichten van een steekproef zal steeds gekeken moeten worden naar de voor dat instrument relevante risico's zoals die voortvloeien uit onder meer:

- De aard van de subsidieregeling;
- De aard van de doelgroep.

Soms zal een steekproef gericht worden op een bevestiging dat er sprake is van lage risico's. Soms zal de steekproef gericht bedoeld zijn om te corrigeren in combinatie met de [Wet bestuurlijke boete meldingsplichten](#), die het mogelijk maakt om boetes op te leggen. Indien uitvoeringsvariant 1 wordt toegepast bij kleinschalige regelingen of incidentele (kaderwet) subsidies, zal het controle regime daarop passend worden ingericht.

## 3.3.2

### *Uitvoeringsvariant 2: Prestatie verantwoord*

Deze uitvoeringsvariant is de standaard voor bedragen van € 25.000 tot € 125.000 en bestaat uit een lumpsum bedrag, of een vast bedrag per prestatie. Deze uitvoeringsvariant staat ook open voor subsidiebedragen vanaf € 125.000 indien dat op grond van de risicoanalyse verantwoord is.

Deze uitvoeringsvariant is geschikt voor een zeer breed scala aan beleid gerelateerde activiteiten en prestaties. Voorbeelden zijn: investeringen, innovaties, het organiseren van scholing of bijeenkomsten, congressen, of het opzetten van samenwerkingsverbanden.

In deze variant verantwoordt iedere aanvrager zich bij subsidievaststelling over de uitgevoerde activiteiten (bijvoorbeeld een congres of onderzoeksrapport) of over een vooraf bepaalde meetbare prestatie-eenheid (bijvoorbeeld het aantal bezoekers). Daarbij zal vooraf door de subsidieverstrekker al moeten zijn aangegeven op welke manieren het aantonen kan plaatsvinden. Er kunnen daarbij verschillende stukken worden gebruikt, zoals bestuurs- en activiteitenverslagen, een management-verklaring of andere bewijsstukken (bijvoorbeeld een publicatie). Op basis van een risicoanalyse kan de subsidieverstrekker besluiten om een controle ter plekke uit te voeren. Er vindt geen financiële verantwoording plaats. De subsidie bestaat namelijk uit een lumpsum bedrag, of een vast bedrag per prestatie-eenheid.

Voor subsidies waar een inhoudelijke beoordeling nodig is, wordt deze zo licht mogelijk uitgevoerd. Dat wil zeggen dat op basis van een checklist met objectiveerbare criteria kan worden beoordeeld of een aanvrager tot de doelgroep behoort en of de aangevraagde activiteit subsidiabel is.

Indien bij een subsidieverstrekking tussen € 25.000 en € 125.000 de kosten en opbrengsten ter zake van de te verrichten activiteiten in verband met de aard van die activiteiten zodanig ongewis zijn dat een realistische begroting niet vereist kan worden, kan worden bepaald dat de subsidieontvanger op basis van een (bestuurs)verklaring<sup>5</sup> inzake werkelijke kosten en opbrengsten mag aantonen dat de activiteiten zijn verricht.

Het budget wordt verdeeld zoals beschreven bij uitvoeringsvariant 1: One Touch.

### 3.3.3 *Uitvoeringsvariant 3: Presteren en inzicht in kosten*

Deze uitvoeringsvariant is van toepassing op bedragen van € 125.000 of meer. Deze variant bestaat uit een lumpsum bedrag, een vast bedrag per prestatie of een voorspelbaar kostenpatroon gelet op de relatie met de te leveren prestatie/subsidiabele activiteiten. Dit bedrag komt tot stand door een inhoudelijke beoordeling van het projectplan en de bijgevoegde begroting. In vergelijking met de tweede uitvoeringsvariant is de omvang van de te leveren prestatie vaak groter en is de looptijd mogelijk langer. Ook kan de inhoudelijke beoordeling van deze subsidie bewerklijker en kennisintensiever zijn.

In deze uitvoeringsvariant verantwoordt iedere aanvrager zich op de volgende wijze:

- Verantwoording over de geleverde prestaties of de verrichte activiteiten;
- Verantwoording over de daadwerkelijk gemaakte kosten en gerealiseerde opbrengsten met een bestuursverklaring of financieel verslag;<sup>6</sup>
- Het is mogelijk om door een accountant opgestelde assurance rapport/controleverklaring of rapport van (feitelijke) bevindingen bij de verantwoording op te vragen.

In geval van subsidieregelingen waarbij de prestatie in mindere mate objectiveerbaar en meetbaar is, is aanvullend een controleverklaring toegestaan. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om projecten die vernieuwingen realiseren of bij situaties waarin de subsidieverstrekker moeite heeft met het controleren van de juistheid van de kosten. Hier is een zeer breed scala aan activiteiten mogelijk. Van technologische innovaties tot aan samenwerkingsverbanden tussen bedrijven om nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk te maken.

De verantwoording vindt plaats op basis van de daadwerkelijk gemaakte kosten. Bewijsstukken worden meegestuurd met de aanvraag tot subsidievaststelling. Het is mogelijk om bij de verantwoording een door een accountant opgestelde accountantsverklaring (controleverklaring, beoordelingsverklaring of samenstellingsverklaring), een assurance-rapport of een rapport van (feitelijke) bevindingen te vragen.

---

<sup>5</sup> De bestuursverklaring geeft een overzicht van de aan subsidiabele activiteiten gerelateerde werkelijke kosten en opbrengsten. In de verklaring geeft de subsidieontvanger niet meer aan dan:

- Dat de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend zijn verricht, voorzien van een korte toelichting,
- Dat aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen is voldaan;
- Wat het totale bedrag van de gerealiseerde subsidiabele kosten is;
- Wat, in voorkomend geval, de stand van de egaliseringsreserve is;
- Wat het totale bedrag van de gerealiseerde opbrengsten, inclusief bijdragen van derden, is; en
- Wat het totale bedrag van de gerealiseerde eigen bijdrage is.

<sup>6</sup> Conform aanwijzing 15 van de Aanwijzingen voor subsidieverstrekking. Deze aanwijzing is van toepassing op subsidies vanaf €25.000.



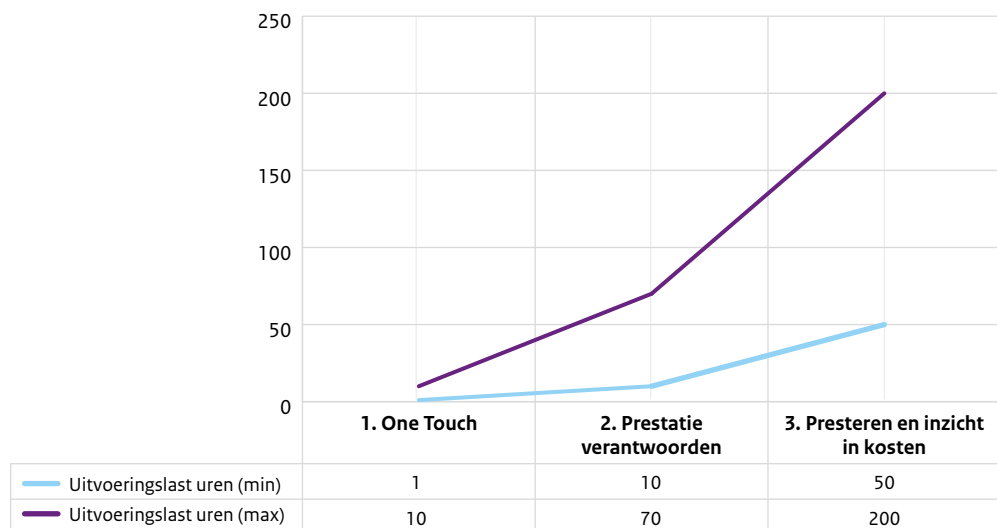
Welk accountantsproduct en daarbij behorende zekerheid in welke situatie passend is, zal moeten blijken uit het accountantsprotocol bij de subsidie(regeling). In het accountantsprotocol kan het ministerie naast aanwijzingen voor de reikwijdte en diepgang van het accountantsonderzoek ook verplichte, aanvullend door de accountant te verrichten werkzaamheden voorschrijven. Het accountantsprotocol bevat naast voorschriften voor de betrouwbaarheid van het accountantsonderzoek verder voorschriften voor de door de accountant te hanteren materialiteitsgrenzen.

Het budget wordt verdeeld zoals beschreven in uitvoeringsvariant 1. Het is vanaf deze uitvoeringsvariant mogelijk om met een beoordelingscommissie projecten te selecteren op kwaliteit.

Voor de subsidieregelingen waarbij de prestatie in mindere mate meetbaar is, kan selectie op kwaliteit van de projecten een wenselijke verdelingsmethode zijn. Een tender met een beoordelingscommissie is dan een geschikte rangschikkingsmethode. Alle eerdergenoemde overige rangschikkingmogelijkheden blijven mogelijk.

### 3.3.4 Conclusie over de uitvoeringsvarianten – relatieve zwaarte en inspanning

De uitvoeringsvarianten zijn niet allemaal even zwaar. De inspanningen voor de uitvoering en voor de aanvrager zijn voor de eerste variant licht, en worden steeds zwaarder. De relatieve zwaarte van de inspanning van de uitvoering kan met de volgende figuur worden weergegeven:<sup>7</sup>



Als norm (uitvoeringslast = 50 uur) is het volledige uitvoeringsproces genomen zoals uitvoeringsvariant 3 dat kent, maar met een minimale inhoudelijke last. Een uitvoeringslast van 50 uur staat dus voor: ontvangen en completeren aanvraag, inhoudelijk beoordelen, verlenen subsidie, verwerken rapportages, bevoorschotting en vaststelling.

<sup>7</sup> Deze analyse is gebaseerd op een analyse van een aantal subsidieregelingen bij RVO die passen binnen de uitvoeringsvarianten. De genoemde getallen geven een indicatie.

Het uitgangspunt voor deze analyse zijn de variabele kosten per subsidiedossier. Constante kosten zoals de kosten voor voorbereiding (schrijven regeling/methodiek), communicatie, het inregelen van processen en systemen, beroep- en bezwaarschriften zijn niet meegenomen.

De uitvoeringsvarianten uit het raamwerk geven een duurzame borging van het besparingspotentieel van het USK. De gegevens in de bovenstaande tabel zijn indicatief en gebaseerd op de analyse van een beperkt aantal regelingen.

### 3.3.5

#### *Regeldruk*

Door de regeldruk te kwantificeren heeft men op voorhand een beeld van de hoogte van de regeldruk ten opzichte van het verstrekte subsidiebedrag. Subsidieregelingen dienen aan het Adviescollege toetsing regeldruk (ATR) te worden voorgelegd. In situaties waarin er duidelijk geen of slechts zeer geringe regeldruk is, kan ATR besluiten om een verkorte procedure met ambtelijke afhandeling toe te passen. Uit de met het ATR gemaakte werkafspraken volgt in welke gevallen subsidieregelingen aan het ATR ter toetsing worden voorgelegd. De regeldrukcoördinator kan hierbij adviseren.

Voor een limitatieve groep voorstellen waar naar verwachting geen gevolgen voor de regeldruk zijn, hoeft er niet met het ATR te worden afgestemd. Te denken valt aan:

- Regelingen die technische verbeteringen bevatten van geconstateerde fouten;
- Regelingen betreffende de vaststelling of wijziging van tarieven;
- Regelingen die zich beperken tot de vaststelling en wijziging van openstellingsperiodes en subsidieplafonds voor subsidiemodules; en
- Regelingen die strekken tot verlenging van tijdelijke regelingen.

## 3.4

### **De uitvoeringsvarianten en de onderliggende processen**

Het raamwerk beschrijft een aantal uitvoeringsvarianten. Deze uitvoeringsvarianten moeten uniform worden ingericht. Daarvoor moet worden bepaald wat de uitvoeringsstappen zijn van de uitvoeringsvarianten. Hieronder volgt het standaard uitvoeringsproces dat gebruikt wordt bij ontwikkeling en uitvoering van subsidieregelingen.

### 3.4.1

#### *De 5 fasen van het standaard uitvoeringsproces*

Er is een standaard uitvoeringsproces opgesteld met als scope het gehele uitvoeringsproces van de aanvrager. Dit uitvoeringsproces beschrijft alle mogelijke processtappen van de ontvangst van de aanvraag tot en met de dossiervorming.

Opgemerkt moet worden dat dit standaardproces is gebaseerd op de systematiek van de subsidieparagraaf van de Awb met subsidieverlening en aparte vaststelling. De Awb staat toe dat in één keer wordt vastgesteld, waardoor een aantal processtappen niet hoeven te worden doorlopen.

In de afbeelding zijn de 5 fasen van het uitvoeringsproces weergegeven. Ieder van deze fasen bestaat uit een aantal processtappen.

Aanvragen

Bewaken

Vaststellen

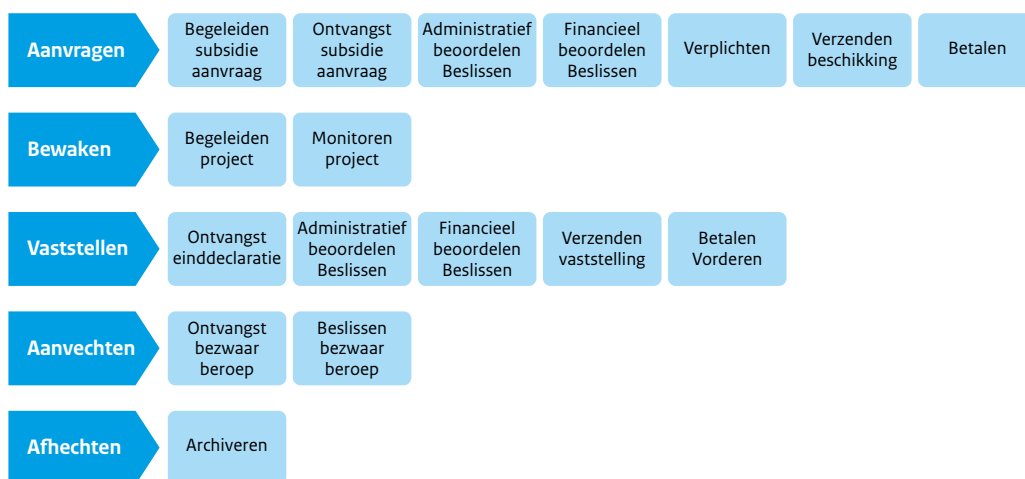
Aanvechten

Afvechten

### 3.4.2

#### Het standaard uitvoeringsproces en uitvoeringsvarianten

De standaard processtappen per fase van het uitvoeringsproces zijn:



Dit standaard procesmodel is modulair opgebouwd. Afhankelijk van de zwaarte van de uitvoeringsvariant zijn er meer of minder modules nodig om de uitvoering te realiseren.

Hoewel de schematische stappen-weergave de indruk zou kunnen wekken dat het hier om volgtijdelijke stappen gaat, is dat niet het geval. Sommige 'stappen' kunnen meerdere keren voorkomen in het uitvoeringsproces rond subsidies. Voorbeelden: Bezwaar en (hoger) beroep is mogelijk op verschillende momenten en er kunnen/zullen financiële handelingen (verplichten/ betalen/vorderen) op verschillende momenten in het proces plaatsvinden. Archiveren gebeurt ook gedurende het hele subsidieproces en niet alleen achteraf. Daarnaast zegt dit RUS ook niet waar iets uitgevoerd dient te worden (binnen beleid of binnen een uitvoerder). Wel is het van belang om, zeker bij de zwaardere varianten, goede afspraken te maken over de beleidsinhoudelijke betrokkenheid bij een subsidieverlening. De vraag die gesteld moet worden is wanneer betrokkenheid van het beleid noodzakelijk is om beleidsverantwoordelijkheid te kunnen blijven nemen voor de subsidieregeling dan wel de individuele beschikking. Belangrijk bij de uitvoering is ook het toedelen van de verantwoordelijkheid van het proces als geheel (regiefunctie) naast de verantwoordelijkheid voor de onderdelen. In de bijlage is de uitgewerkte procesbeschrijving opgenomen van alle processtappen per uitvoeringsproces.

De zwaarte van de verschillende processtappen is schaalbaar in verhouding tot de zwaarte van de uitvoeringsvariant. Het is niet mogelijk om per uitvoeringsvariant een standaard inspanning te definiëren. Een incidentele subsidie die rechtstreeks gebaseerd is op een Kaderwet zal ook in uitvoeringsvariant 1 'One touch' nog een aanzienlijke inspanning kunnen vergen. In een dergelijk geval ontbreekt een in een wettelijk voorschrift vastgelegd specifiek toetsingskader en ontbreken ook specifiek aan de subsidieverstrekking te verbinden voorschriften. Is wel sprake van een subsidieregeling, dan zal bij een variant 1 subsidie normaliter sprake zijn van een zo simpel mogelijk te behandelen subsidieproces.

## 3.5 Het perspectief voor de aanvrager

### 3.5.1 Inleiding

De standaardisatie naar drie uitvoeringsvarianten maakt de dienstverlening herkenbaar en voorspelbaar en kan leiden tot lagere administratieve lasten voor de aanvrager.

Standaard uitvoeringsproces	1	2	3
Procesnaam	<b>One Touch</b>	<b>Prestatie Verantwoorden</b>	<b>Presteren en inzicht in kosten</b>
Uitvoering	Direct vaststellen of ambtshalve vaststellen	Verlenen + Vaststellen	Verlenen + Vaststellen + Integrale verantwoording

Aanvrager			
Wijze van communicatie met aanvrager	Digitaal	Digitaal/analooq	Overwegend Analooq
Verplichte activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvragen</li> <li>• Melden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvraag verlening</li> <li>• Rapporteren</li> <li>• Melden</li> <li>• Aanvraag vaststelling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanvraag-verlening</li> <li>• Melden</li> <li>• Aanvraag vaststelling</li> </ul>
Mogelijke aanvullende activiteiten			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporteren</li> <li>• Accountant: accountantsproduct</li> </ul>
Administratieve last	Licht	Licht tot matig	Matig tot zwaar

### 3.5.2 Elektronisch verkeer<sup>8</sup>

Met ingang van 1 juli 2013 kunnen alle stukken met betrekking tot het verkrijgen van subsidie worden ingediend via een daartoe ingericht elektronisch loket of, bij het ontbreken van een dergelijk loket, via e-mail. De uitvoerder verzendt, voor zover de aanvrager heeft aangegeven dat hij/zij elektronisch bereikbaar is, alle stukken aan de aanvrager via e-mail of stelt deze beschikbaar in een elektronisch dossier dat voor de aanvrager toegankelijk is.<sup>9</sup> Belangrijk onderdeel hiervan is de mogelijkheid van digitale ondertekening. Een aanvrager kan verzoeken om geen stukken per e-mail te verzenden. Stukken die bij of krachtens wettelijk voorschrift in ieder geval schriftelijk moeten worden verstrekt, worden zowel elektronisch als schriftelijk verstrekt.

<sup>8</sup> Een voorbeeld van een dergelijke elektronische interface is de recent bij Dienst regelingen geïntroduceerde opzet waarbij in een "dynamische dialoog" via een internet toegang voor de aanvrager niet alleen gegevens worden ingebracht, maar ook als sprake kan zijn van (deels) beoordelen van een aanvraag. Hierbij wordt de klassieke chronologische afhandeling losgelaten zodat bijvoorbeeld een aanvrager die in het geheel niet in aanmerking komt, niet gedwongen wordt eerst alle gegevens volledig in te voeren.

<sup>9</sup> Dit is géén verplichting in de Awb, maar wordt wel een verplichting bij de invoering van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer in 2021.

### 3.5.3

#### *Verantwoord vertrouwen<sup>10</sup>*

Bij de uitvoering wordt uitgegaan van het principe van verantwoord vertrouwen. Uitgangspunt is dat een aanvrager de juiste informatie verstrekt en dat onderzoek van juistheid van verstrekte gegevens slechts wordt onderzocht indien:

- Er ernstige en gegronde twijfel is over de juistheid van de verstrekte gegevens; en/of
- Het onderzoek voortvloeit uit een methode die (overeenkomstig aanwijzing 20 van het USK) dient ter borging van het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik.

De plicht tot het verstrekken van gegevens door een aanvrager strekt niet verder dan datgene wat nodig is voor het beoordelen en beschikken op een aanvraag. Het weigeren van gegevensverstrekking ten behoeve van de beoordeling en beschikking/verstrekking kan leiden tot het niet in behandeling nemen van een aanvraag, de weigering van de verstrekking van de subsidie of het lager verlenen of vaststellen van de subsidie.

### 3.5.6

#### *Geen verplichting tot herhaald verstrekken van gegevens*

Indien de aanvrager expliciete toestemming heeft gegeven voor het rijksbreed delen van zijn/haar gegevens (met als grondslag de AVG), mag de uitvoerder deze gegevens (op aanvraag) delen met andere departementen. Een aanvrager heeft het recht tot weigeren van verstrekken van gegevens als de gegevens eerder aan het Rijk in ongewijzigde vorm zijn verstrekt voor de aanvraag van een rijkssubsidie. De weigering gaat vergezeld met een vermelding van de instantie aan wie deze informatie eerder is verstrekt. Een weigering is niet mogelijk indien wettelijke bepalingen, zoals bijvoorbeeld dwingend recht inzake geheimhouding, de AVG of de inrichting van systemen de overdracht onmogelijk maken.

### 3.5.7

#### *Opvragen voortgang aanvraag*

Iedere aanvrager van subsidies die onder een regeling vallen kan elektronisch de status en voortgang van zijn aanvraag/dossier opvragen. Het is de verantwoordelijkheid van iedere uitvoerder om hiervoor een voorziening in te richten.

---

<sup>10</sup> Nota “Kader financieel beheer rijkssubsidies”, Ministerie van financiën, april 2009: “Het kabinet kiest voor een systeem dat uitgaat van vertrouwen en risico-oriëntatie. Een meer risicogeoriënteerd systeem betekent een zekere risicoacceptatie; belangrijk hierbij is dat incidenten niet gelijk tot een systeemaanpassing zouden moeten leiden.”



## 4 Beleid

### 4.1 Inleiding

Het RUS is niet alleen van invloed op de uitvoering en de aanvrager, maar raakt ook het beleid. Subsidiereregelingen moeten zo worden opgesteld dat deze binnen het raamwerk zijn uit te voeren, rekening houdend met aanvullende wettelijke kaders. Hieronder wordt een stappenplan gegeven dat het beleid faciliteert bij het opstellen van subsidiereregelingen.

De Ministerraad heeft besloten om subsidieverstrekking aan bedrijven en instellingen te centraliseren bij specifieke uitvoeringsorganisaties. Dit betekent per definitie dat die uitvoerders ook activiteiten verrichten voor andere departementen dan het departement waar de betreffende organisatie onder ressorteert. Dit leidt niet tot verandering in de ministeriële verantwoordelijkheid voor beleidsontwikkeling en -uitvoering in vergelijking tot een uitvoering door een organisatieonderdeel dat wel ressorteert onder het opdracht gevend departement. Wel is de minister waaronder de uitvoeringsorganisatie ressorteert verantwoordelijk voor een ordelijk functionerend apparaat.<sup>11</sup>

### 4.2 Wat aan een subsidie voorafgaat: het Integraal afwegingskader

Subsidie is één van de instrumenten van de overheid om gedrag van burgers, bedrijven en instellingen te beïnvloeden. Of subsidie een passend instrument is, kan worden bepaald aan de hand van het Integraal afwegingskader (IAK) van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Als op grond van het IAK subsidie een geschikt instrument blijkt te zijn, is het uitgangspunt dat de uitvoeringsinspanning zich beperkt tot datgene wat redelijkerwijs noodzakelijk is voor het verstrekken van de subsidie en het borgen van de naleving van voorschriften.

Het belang van het maken van een goede afweging middels het IAK wordt in de praktijk nog regelmatig onderschat. Bij de evaluatie van een subsidiereregeling moet ook bekeken worden of dit instrument nog het meest geschikte is.

De ontwikkeling van een subsidiereregeling start nadat vanuit het IAK de afweging gemaakt is dat subsidie een geschikt instrument is om een bepaald beleidsdoel te realiseren. Het [kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken](#) biedt hierbij houvast. Via de onderstaande stappen kan systematisch invulling gegeven worden aan de ontwikkeling van een subsidiereregeling die uitvoerbaar is binnen het raamwerk:

- Een subsidie regeling;
- De bijpassende uitvoeringsvariant;
- De bijpassende standaard informatiestroom tussen beleid en uitvoering.

Afwijkingen van de uitvoeringsvarianten van het RUS zijn alleen toegestaan indien toepassing hiervan uit oogpunt van goede regelgeving aantoonbaar niet tot aanvaardbare resultaten zou leiden.

### 4.3 Het stappenplan voor een subsidiereregeling

#### Stap 1: Afbakening van de subsidie en overige activiteiten

Een subsidiereregeling en de uitvoering daarvan richt zich op die handelingen die noodzakelijk zijn voor het rechtmatig en doelmatig aangaan van een verplichting en het afhandelen daarvan. De centrale handelingen zijn ontvangen, registreren, beoordelen, beschikken, betalen, vaststellen en eventueel terugvorderen.

---

<sup>11</sup> Zie ook de bijlage.

Wat in een regeling wordt opgenomen:

- Is juridisch verplichtend; en
- Kan onderdeel uitmaken van de controle van de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer.

In de praktijk is geregeld sprake van subsidies die gekenmerkt worden door een hoge beleidsbetrokkenheid/beleidsrijk karakter. Diverse activiteiten worden verricht als onderdeel van de subsidieverstrekking opdat het beleidsdoel wordt gerealiseerd. Hieronder volgt een niet limitatieve opsomming van aanvullende activiteiten die kenmerkend zijn voor subsidies met een grote beleidsbetrokkenheid:<sup>12</sup>

- Algemene voorlichting ten aanzien van beleid (van brochures tot informatiebijeenkomsten);
- Begeleiding van de aanvraag of het project;
- Bedrijfsbezoeken;
- Kennisdeling en kennisverspreiding;
- Voorbereiden en organiseren van beleidsevaluatie.

Deze activiteiten staan los van de rechtmatige en doelmatige verstrekking van subsidie en dienen te worden gescheiden van het primaire proces van de subsidieverstrekking. Het is ongewenst dat ten behoeve van andere beleidsdoelstellingen om meer informatie gevraagd wordt dan gewenst voor een doelmatige subsidieverstrekking.

Het scheiden van deze processen geeft een scherp beeld van de noodzakelijke uitvoering alsmede van de uitvoeringskosten van een subsidieregeling binnen een groter geheel. Dit draagt bij aan transparantie en daarmee doelmatige keuzes bij de uitvoering van beleid. Het voorkomt ook dat de bijkomende activiteiten onderdeel worden van de financiële verantwoording van subsidies door het rijk.

## **Stap 2: Vaststellen van de kenmerken van de subsidieregeling**

### *Outcome en output;*

1. Gewenst resultaat voor gehele instrument (outcome).  
De outcome geeft het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie en is daarmee referentie voor het meten van de effecten van het beleid.
2. Gewenst resultaat per subsidieverstrekking (output).  
De output wordt gedefinieerd in een objectieveerbare en meetbare prestatie(s) zodat de subsidieontvanger weet wat gewenst is, verantwoording eenvoudig is en ook beleidsverantwoording eenvoudig is. Een niet meetbare prestatie mag alleen bij uitzondering worden toegepast als via meetbare kenmerken geen relatie mogelijk is met de gewenste outcome.

### *Geadresseerden;*

3. Doelgroep.  
Bepaal de kenmerken van de toekomstige subsidieaanvrager en/of -ontvanger(s). Dat zijn de (rechts-) personen waarmee een relatie van rechten en plichten tot stand komt.

---

<sup>12</sup> Ook deze activiteiten kunnen in opdracht gegeven worden aan de uitvoerder van het subsidie proces. Gelet op de samenhang, is dit doorgaans efficiënt vanwege de synergie die positief doorwerkt in de kwaliteit van de resultaten van beleid. Het onderscheid wordt gemaakt voor een optimale uitvoering en optimaal resultaat per activiteit.



#### Financieel;

4. Het subsidieplafond.
5. De maximale hoogte van de individuele subsidieverstrekking.
  
6. De wijze van berekening van het subsidiebedrag per subsidieontvanger.  
Het subsidiebedrag kan, afhankelijk van de uitvoeringsvariant, op drie manieren worden bepaald:  
a) Lump sum; b) Op basis van een PxQ kostenberekening; c) Op basis van een berekening van werkelijke kosten, die niet via PxQ berekend kan worden.
  
7. Het beschikbare bedrag voor de uitvoering (de uitvoeringskosten).
  
8. De gewenste beleidsinformatie.  
Is het voor de beleidsbetrokkenheid, gelet op het instrument, de te subsidiëren activiteiten en/of de doelgroep:
  - a. Voldoende om periodiek statistische informatie te krijgen over aantallen aanvragers, aantal gerealiseerde projecten, etc.?
  - b. Daarbij gewenst om meer inhoudelijke informatie te krijgen over gedrag van de doelgroep, type kosten of andere meer gegevens die bij de behandeling van de aanvraag beschikbaar worden gesteld door de aanvrager?
  - c. Gewenst om, eventueel in aanvulling op a, direct inzicht te hebben in dossiergegevens en betrokken te zijn bij de beoordeling?

#### **Stap 3: Opstellen risicoanalyse conform M&O leidraad en wegen resultaten**

Het USK schrijft voor dat bij de totstandkoming van een subsidieregeling een risicoanalyse wordt uitgevoerd.<sup>13</sup> Dit houdt in dat mogelijke risico's in beeld worden gebracht, worden afgewogen, en beheersmaatregelen worden genomen of dat een restrisico bewust wordt geaccepteerd. De M&O-toets dient artikelsgewijs plaats te vinden. De in het kader van het USK opgestelde M&O leidraad biedt een handreiking voor het uitvoeren van risicoanalyses. De uitkomsten van de risicoanalyse zullen doorwerken in zowel de voorschriften van de subsidieregeling als de keuze van de uitvoeringsvariant. Ten aanzien van de uitvoeringsvariant schrijft het USK bijvoorbeeld voor dat een lichter arrangement alleen mogelijk is als blijkt uit de risicoanalyse dat zoiets verantwoord is.

Bij de beoordeling van risico's en maatregelen moet de proportionaliteit tussen subsidiebedrag aan de ene kant en uitvoeringskosten en administratieve lasten aan de andere kant meegenomen worden. In het uiterste geval kan dit betekenen dat alsnog besloten wordt af te zien van de subsidie omdat het niet op verantwoorde wijze mogelijk is. Een risico kan leiden tot een specifieke beheersmaatregel binnen de proportionaliteitsgrenzen van het USK.

Om misbruik tegen te gaan en de rechtmatigheid van subsidies te borgen kunnen naast de controle naar de getrouwheid van gegevens met een steekproef ook de bij de risicoanalyse geïdentificeerde risico's en opgenomen beheersmaatregelen worden gevalideerd. Het departement bepaalt (in samenspraak met de uitvoerder) of dergelijke steekproeven ook aanleiding zijn om de vaststelling van individuele dossiers te corrigeren. Het departement kan er ook voor kiezen om de regeling (na evaluatie) aan te scherpen, of de set aan mitigerende maatregelen te herzien. Een combinatie is ook mogelijk.

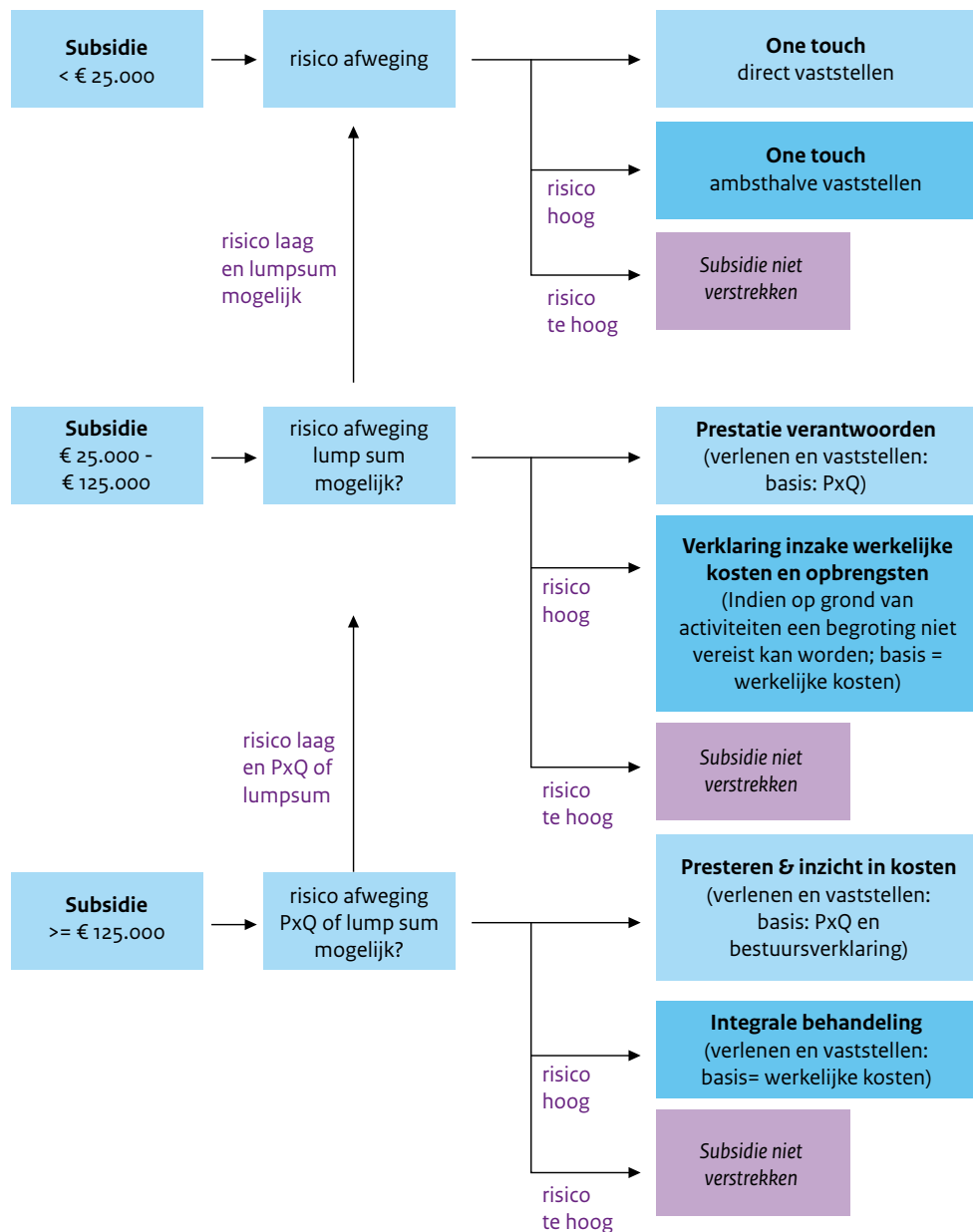
---

<sup>13</sup> Volgens [aanwijzing 20.1](#) USK.

Bepaal aan de hand van het navolgende stroomschema per subsidie categorie wat op grond van de risicoanalyse. Het schema is als volgt te lezen:

1. Bepaal het te verstrekken subsidiebedrag;
2. Maak een risicoafweging: is het risico normaal, dan volgt de uitvoeringsvariant die correspondeert met het te verstrekken bedrag. Is het risico laag, herhaal de risicoafweging voor de lichtere uitvoeringsvariant:
  - Risico normaal, dan volgt de uitvoeringsvariant die correspondeert met de lichtere variant;
  - Risico hoog, dan terug naar de uitvoeringsvariant die correspondeert met het te verstrekken bedrag.

In de [M&O leidraad \(HAFIR\)](#) is opgenomen op welke wijze een risicoanalyse verricht kan worden.



#### Stap 4: Keuze van de uitvoeringsvarianten op basis van de stappen 1 t/m 3

Bepaal aan de hand van de risicoanalyse welke uitvoeringsvariant bij de subsidieregeling past. Binnen een subsidieregeling kunnen meerdere uitvoeringsvarianten aanwezig zijn. Na de keuze voor de uitvoeringsvariant kunnen de kenmerken van de regeling verder worden uitgewerkt.

##### *Uitvoeringsvarianten voor subsidies tot € 25.000*

Bij deze subsidies is alleen *One Touch* toegestaan. De mogelijkheden van *One Touch* zijn:

1. Direct vaststellen. Hierbij zijn twee mogelijkheden:
  - De aanvraag wordt ingediend voor het verrichten van de subsidiabele activiteiten; of
  - De aanvraag wordt ingediend na het verrichten van de subsidiabele activiteiten.
2. Ambtshalve vaststelling. De subsidie wordt verleend voor het verrichten van de subsidiabele activiteiten en daarna ambtshalve vastgesteld.

##### *Uitvoeringsvariant voor subsidies van € 25.000 – € 125.000*

Bij deze subsidies zijn toegestaan:

1. *One Touch* (zie uitwerking onder A); en
2. Prestatie verantwoorden.
3. Verklaring inzake werkelijke kosten en opbrengsten waarmee wordt aangetoond dat de activiteiten zijn verricht (met name relevant wanneer een realistische begroting niet vereist kan worden vanwege de aard van de activiteit).


De lichtst mogelijke variant is het beste passend vanuit kenmerken regeling. Welke variant verantwoord is, is bepaald in stap 3.

##### *Uitvoeringsvariant voor subsidies van € 125.000 of meer:*

Bij deze subsidies zijn toegestaan:

1. Prestatie verantwoorden; en
2. Presteren en inzicht in de kosten.

De lichtst mogelijke variant is het beste passend vanuit kenmerken regeling. Welke variant verantwoord is, is bepaald in stap 3. Hieronder volgt een checklist:

Uitvoeringsvariant	1	2	3
Naam van de variant	One Touch	Prestatie Verantwoorden	Presteren en inzicht in kosten
(o = optie)			
			
<b>Bepaling hoogte subsidiebedrag</b>			
Lump sum subsidie	0	0	0
Berekening kosten P (vast) x Q (variabel)	0	0	0
Werkelijke kosten	-	-	0
<b>Verantwoording</b>			
Prestatie	Desgevraagd	0	0
Werkelijke kosten Bestuursverklaring	-	0	0
Werkelijke kosten integraal	-	-	0
Meldingsplicht <sup>14</sup>	0	0	0

<sup>14</sup> De meldingsplicht is volgens het USK geen optie maar een verplichting.

<b>Subsidie onder specifieke voorwaarde of verplichting</b>			
Garantie	-	-	0
Krediet/lening	-	-	0
<b>Verdeling</b>			
Tender op basis objectieve criteria	0	0	0
Tender op basis subjectieve criteria	-	-	0
Wie het eerst komt	0	0	0
Loting	0	0	0
Gelijk verdelen	0	0	0
Incidentele subsidies	0	0	0
<b>Accountantsproducten</b>			
Rapport van (feitelijke) bevindingen	-	-	0
Assurancerapport	-	-	0
Controleverklaring (incl. rapport van feitelijke bevindingen)	-	-	0
<b>Opties</b>			
Externe adviescommissie	-	-	0
Voucher systeem (subsidie via tussenkomst derde)	0	0	0
Voorschot	Bij ambtshalve vaststelling	0	0
Rapportage	-	> 12 mnd	> 12 mnd

### **Stap 5: Verder uitwerking regeling (de fine tuning)**

Nadat de uitvoeringsvariant is vastgelegd, volgt de fine tuning van de subsidieregeling. Ook hiervoor geldt dat de uitvoeringsinspanning van specifieke onderdelen proportioneel moet zijn in vergelijking tot de gekozen uitvoeringsvariant. De inrichtingskeuzes bij de fine tuning worden o.a. beïnvloed door de gekozen subsidievorm, het soort project/prestatie, het aantal aanvragers, de wijze van deelname, het verdeelmechanisme en de looptijd van de regeling. Ook moet in deze fase rekening worden gehouden met de controles achteraf. Denk hierbij aan het betrekken van FEZ en/of een interne controleur (indien mogelijk de Auditdienst Rijk).

#### *Standaard*

1. Wijze van verdelen
  - Loting
  - Wie het eerst komt
  - Tender op basis van objectief meetbare indicatoren
  - Eerlijk delen
2. Berekeningsmethode van het subsidiebedrag;
3. Subsidie direct of via een derde (voucher);
4. Specifieke beoordelingscriteria en voorschriften voor de subsidieontvanger
5. Specifieke verplichtingen en voorwaarden
6. Gewenst of verplicht USK arrangement in detail uitgewerkt.

*Alleen als maximum subsidie op grond van het instrument van € 125.000 of meer kan zijn:*

7. Type subsidie anders dan geld geven:
    - Krediet
    - Garantie
  8. Extern deskundigen advies bij beoordeling.
  9. Tender op basis van subjectief meetbare indicatoren met een beoordelingscommissie
  10. Accountantsproduct (alleen bij uitvoeringsvariant 3):
    - Controleverklaring/assurance-rapport
    - Rapport van (feitelijke) bevindingen en accountantsverklaring bij de verantwoording
- De regeling is nu in principe klaar.

#### **Stap 6: Beleidsinformatie vanuit de uitvoeringsvariant (verbinding beleid-uitvoering)**

Beleed dient aansluiting te hebben op de uitvoering van de subsidie regeling om de verantwoordelijkheid voor het instrument te kunnen dragen. Tegelijkertijd is het van belang voor een compacte uitvoering, deze beleidsbetrokkenheid te standaardiseren, net als het proces van subsidieverstrekking.

De beleidsbetrokkenheid bij de uitvoering van subsidies kent twee vormen:

1. Lankerende maatregelen rond subsidies; en
2. Beleidsinformatie die beschikbaar komt vanuit de uitvoeringsvariant.

Voor het delen van beleidsinformatie vanuit het subsidieproces bestaan drie vormen:

1. Periodieke rapportage op grond van kengetallen;
2. Periodieke rapportage op grond van kengetallen aangevuld met gegevens die de aanvrager ter beschikking stelt in het kader van de subsidieverstrekking; en
3. Directe toegang tot alle binnen de uitvoering beschikbare dossier gegevens (systeemtoegang) met de mogelijkheid om desgewenst de instructie bevoegdheid als mandaatgever uit te oefenen in individuele gevallen.

Welke vorm het meest passend is, hangt samen met de kenmerken van de subsidie en de gekozen uitvoeringsvariant. Bij een *One Touch* subsidie zullen alleen enkele concrete gegevens beschikbaar zijn (kengetallen), terwijl bij een intensief uitvoeringstraject een nauwere relatie tussen beleid en uitvoering eerder voor de hand liggen.

<b>Uitvoeringsvariant:</b>	<b>One Touch</b>	<b>Prestatie verantwoorden</b>	<b>Presteren en inzicht in kosten</b>
Periodiek rapport op basis van kengetallen	0	0	0
Periodiek rapport op basis van kengetallen + standaard set van dossiergegevens	-	Mits subsidie >= € 125.000	Mits subsidie >= € 125.000
Beleed heeft toegang tot gegevens uitvoering	-	-	-

*NB: Van de stappen 1 tot en met 6 wordt verslag gedaan in een door beleid opgesteld regelingdossier. De directeur FEZ van het betreffende departement toetst in het kader van de uitoefening van zijn verantwoordelijkheid als bedoeld in artikel 4, Besluit FEZ van het Rijk, aan de hand van dit dossier voorafgaand aan ondertekening door de bewindspersoon of sprake is van een doelmatige inrichting.*

#### **Stap 7: Evaluatie subsidieregeling**

Indien een subsidie op een wettelijk voorschrift berust wordt ten minste eenmaal in de vijf jaren een verslag gepubliceerd over de doeltreffendheid en de effecten van de subsidie in de praktijk, tenzij bij wettelijk voorschrift anders is bepaald.

## Bijlagen

---

## Leeswijzer

Deze bijlage bevat een uitwerking van de processtappen van subsidieverstrekking naar het niveau van uit te voeren activiteiten. Het volgende is van belang:

- De uitvoeringsvarianten variëren in intensiteit. De keuze van een variant is primair ingestoken vanuit de hoogte van het subsidiebedrag. Op basis van risicoanalyse mag ook gekozen worden voor een lichtere variant. De keuze voor een variant heeft consequenties voor wat wel en wat niet mogelijk is. Bij de lichtste variant is het uitgesloten om een financiële eindverantwoording te vragen. Het is ook uitgesloten om een formeel ingestelde adviescommissie te gebruiken. In de onderstaande uitwerking worden de activiteiten genoemd die verplicht zijn bij de betreffende uitvoeringsvariant en geven daarvoor een standaard beschrijving.
- Voor de toepassing van het procesmodel en de nadere uitwerking daarvan, alsmede een afwijking van de normaal verwachte inspanning geldt het principe van ‘comply or explain’. Dit betekent concreet dat bij een afwijking, de afwijking inclusief motivering vastgelegd en gearchiveerd moet worden, zodat de directeur FEZ vanuit zijn verantwoordelijkheid tot een goede beoordeling kan komen. Ook maakt dit verantwoording in audits/onderzoeken van de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer mogelijk.
- Het RUS en de onderhavige uitwerking gaan uit van een subsidieverstrekking op basis van een regeling. Echter, soms is een eerste toepassing van een nieuwe subsidieregeling bedoeld als experiment. In dat geval kan een strikte toepassing van het RUS en de uitvoeringsvarianten de goede experimentele toepassing in de weg staan. Het is moeilijk om de werking van een instrument goed te beoordelen als de ruimte voor informatie vragen te beperkt is. Een experimentele regeling dient onverkort te voldoen aan het Uniform subsidiekader (USK) en het RUS, maar het experimentele karakter kan daarbinnen wel reden zijn voor een zwaarder uitvoeringsproces dan strikt op grond van beoordelingscriteria en risico's nodig is. In dat geval zal het betreffende departement een uitzondering op het USK moeten aanvragen bij de minister van financiën.
- De doelstelling van de overheid is meer en meer digitaal te communiceren. Daar waar ‘brief’ staat is het de ambitie om dat op termijn volledig te vervangen door modernere vormen van communicatie. In de tekst is er van uitgegaan dat zeker voor de lichte uitvoeringsvarianten al op die manier wordt gewerkt. Daar waar dit niet het geval is, moet in de tekst een ‘papieren afwikkeling’ worden gelezen.
- Het verschil tussen begeleiden (stap 8) en monitoren (stap 9) is in essentie dat er bij begeleiden sprake is van een ‘helpende’ relatie tussen subsidieaanvrager en de subsidieverlener over de inhoudelijke voortgang van het project. Signalen die bij het begeleiden naar voren komen hebben geen formele (financiële) consequentie voor de subsidieontvanger. Bij het monitoren is die formele relatie er wel.

## Uitvoeringsvariant 1 - One touch

Deze uitvoeringsvariant is de standaard voor bedragen tot € 25.000 en bestaat uit lump sum bedragen voor de te leveren activiteiten of prestaties. Deze uitvoeringsvariant kan ook toegepast worden voor subsidiebedragen vanaf € 25.000, indien dat op grond van een risicoanalyse verantwoord is.

Deze variant wordt gekenmerkt door een eenmalig contactmoment tussen de subsidieaanvrager en de subsidieverstrekker. De beoordeling vindt bij voorkeur geautomatiseerd plaats. Deze uitvoeringsvariant kent twee opties:

- 1a Direct vaststellen: er is geen hoog risico. De doelgroep is bekend en er is voldoende zekerheid dat de activiteit reeds is of zal worden uitgevoerd. De ingediende aanvraag leidt meteen tot een subsidievaststelling en een betaling (verlenen = vaststellen).
- 1b Verlenen met 100% voorschot gevolgd door ambtshalve vaststellen/desgevraagd
- verantwoording over de prestatie: er is een risico. Zo is er is onvoldoende zekerheid dat de prestatie wordt geleverd, of er zijn tijdens de uitvoering wijzigingen mogelijk in de subsidiabele activiteiten. Subsidie wordt verleend met opgave van de termijn waarop de activiteit/prestatie moet zijn afgerond.
- Subsidie wordt verleend met een 100% voorschot, later gevolgd door een ambtshalve vaststelling. Er kan een steekproefsgewijze controle worden uitgevoerd voordat de subsidie wordt vastgesteld, gevolgd door een ambtshalve vaststelling.

Uitvoeringsvariant 1 wordt vooral geassocieerd met simpele subsidieregelingen met een hoog aantal verstrekkingen. Hier is de toepassing van vertrouwen maximaal om evenredigheid tussen subsidie en administratieve lasten/uitvoeringskosten te borgen. Voor het beheersen van risico's betekent dit een focus op simpele objectieve regelgeving waardoor in de uitvoering via simpele middelen desgewenst gecontroleerd kan worden. Controles op steekproefbasis zullen de regel zijn. Uitvoeringsvariant 1B biedt daarvoor expliciet een tijdvak. Bij variant 1A kan dit ook in het geval subsidie wordt verstrekt voorafgaand aan de subsidiabele activiteiten.

### Steekproef

Voor het inrichten van een steekproef zal steeds gekeken moeten worden naar de voor dat instrument relevante risico's zoals die voortvloeien uit onder meer:

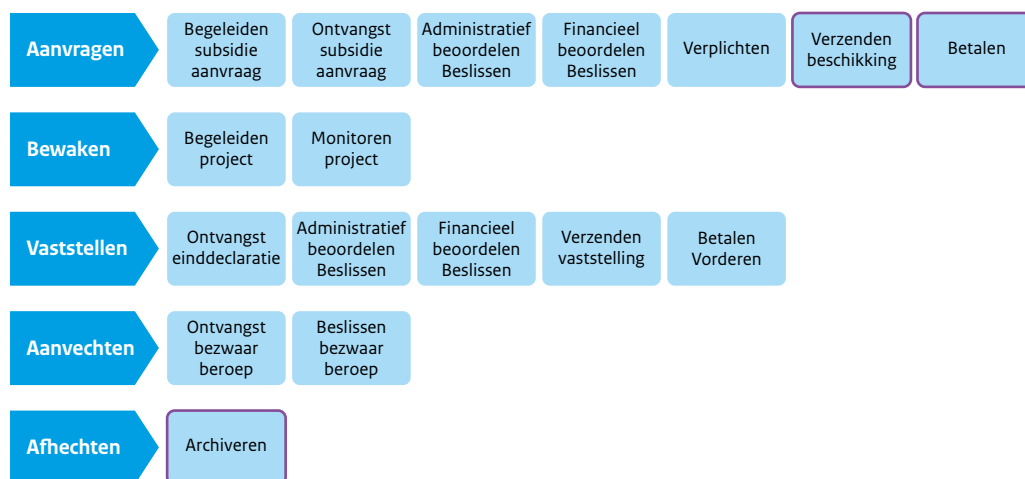
- De aard van de subsidie(regeling);
- De aard van de doelgroep.

Soms zal een steekproef gericht worden op een bevestiging dat er sprake is van lage risico's. Soms zal de steekproef gericht bedoeld zijn om te corrigeren in combinatie met de [Wet bestuurlijke boete meldingsplichten](#), die het mogelijk maakt om boetes op te leggen. Indien uitvoeringsvariant 1 wordt toegepast bij kleinschalige regelingen of incidentele (kaderwet) subsidies, zal het controle regime daarop passend worden ingericht.



## 1a - One touch direct vaststellen

One touch – direct vaststellen



Niet alle stappen van het standaard uitvoeringsproces zijn van toepassing, er is hier sprake van een licht regime. Bij alle processen wordt aangegeven welke elementen variabel zijn en in welke mate (licht/matig/gemiddeld/zwaar/extra zwaar) deze zal worden toegepast. Kenmerkend is dat het proces elektronisch wordt uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld door gegevens elektronisch in te winnen en door gebruik te maken van gegevens in basisadministraties. De ingediende aanvraag leidt meteen tot een subsidievaststelling en een betaling. Stap 10. "Ontvangst einddeclaratie" is niet standaard, wel is er ruimte om de prestatieverklaring op te vragen op basis van de steekproef.

De administratieve last is licht. De administratieve, financieel en inhoudelijke beoordeling wordt uitgevoerd met behulp van een eenvoudige checklist met objectieerbare criteria waarmee kan worden beoordeeld of een aanvrager tot de doelgroep behoort en of de aangevraagde activiteit subsidiabel is. De financiële en inhoudelijke beoordeling wordt gelijktijdig met de administratieve beoordeling uitgevoerd. Bij de uitvoering zijn medewerkers betrokken op administratief, financieel en inhoudelijk gebied. De ontvangst van de subsidieaanvraag (inclusief eventuele bijlagen) is tevens de ontvangst van de vaststellingsaanvraag. Onderstaand zijn de (standaard) processtappen weergegeven, waarbij variabelen zijn benoemd om het verschil te kunnen duiden tussen de varianten.

Het aanvraagtype is, afhankelijk van de regeling, in te delen in één van de onderstaande types of een combinatie hiervan. De verschillende types (of combinaties hiervan) hebben geen invloed op het aantal te volgen processtappen, wel op de inhoud van de te volgen processtappen.

licht	Tender (zonder externe commissie, via puntensysteem objectiebaar)
licht	Verloting
licht	Wie het eerst komt wie het eerst maalt
licht	Gelijk verdelen
licht	Open einde regeling
licht	Individuele subsidies

## Fase 1 - aanvragen

### 1. Begeleiden subsidieaanvraag

Licht	Voorlichten/communicatie aanvragers; met behulp van website inclusief Q&A.
Licht	Beantwoording vragen per mail/telefoon; frontoffice indicatief 99%; 2e lijns (inhoudelijk specialist) indicatief 1%.

Variabelen zijn inhoudelijke kennis van de regeling en mate/soort van voorlichting/communicatie en aantal aanvragen (massa versus individueel).

### 2. Ontvangst subsidieaanvraag

Licht	Ontvangst subsidieaanvraag via E-portaal.
Licht	Toekennen van het aanvraag – of projectnummer (digitaal dossier openen).
Licht	Verzenden van de ontvangstbevestiging (vormvrij indien niet standaard digitaal).

Variabelen zijn aantal aanvragen en grootte van de bijlagen.

### 3. Administratief beoordelen – beslissen

Licht	Toets aanvraag op volledigheid a.d.h.v. een toetsingkader.
Licht	Bij onvolledige aanvraag wordt een vragenbrief verzonden.
Licht	Verwerking reactie vragenbrief.
Gemiddeld	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen.
Gemiddeld	Versturen brief 'aanvraag in behandeling' of 'besluit aanvraag niet behandelen'.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis documenten en het aantal documenten

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

### 4. Inhoudelijk beoordelen – beslissen

Licht	Financiële beoordeling, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking (controleren begroting lumpsum of PxQ, de hoogte van de bedragen t.o.v. beschreven activiteiten, controle bedragen t.o.v. begroting en/of bestedingsplan (toetsingkader).
Licht	Inhoudelijke beoordeling van de aanvraag, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, m.b.v. een inhoudelijk toetskader; objectiveerbaar meetbaar SMART (algoritmisch proces, digitaal meetbaar).
Licht	Bij financiële en inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
Licht	Opstellen beschikking (aanvraag = vaststelling) conform beoordelingskader.
Licht	Uitvoeren controle op de volledigheid, financiële en inhoudelijke beoordeling inclusief de beschikking.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis, aantal en zwaarte criteria/voorwaarden (inhoudelijke kennis van afwijzingsgronden ivm bezwaar en beroep) en mate van controle.

NB: Toetsingkader in de vorm van een checklist.

## 5. Verplichten

<b>Matig</b>	Aangaan van de verplichting.
--------------	------------------------------

Variabelen zijn aantal verplichtingen, hoogte bedrag (aanspraak maken op begroting) en heeft met aantal en zwaarte criteria/voorwaarden te maken).

### Fase 2 - bewaken

n.v.t.

### Fase 3 - vaststellen

## 6. Ontvangst prestatieverklaring

<b>Licht</b>	Ontvangst prestatieverklaring via E-portaal (de prestatieverklaring wordt geleverd in plaats van de einddeclaratie en is onderdeel van de initiële aanvraag of intentieverklaring).
--------------	---

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, aantal bijlagen, type bijlagen (bewijs prestatieverklaring etc.).

## 7. Inhoudelijk beoordelen / beslissen

<b>Licht</b>	Uitvoeren van een steekproef voor de selectie van de aanvragers die een controlebezoek krijgen (alleen mogelijk achteraf na vaststelling).
<b>Licht</b>	Uitvoeren van een controlebezoek.
<b>Licht</b>	Opstellen en verwerken van het rapport van bevindingen van het controlebezoek.
<b>Licht</b>	Uitvoeren controle op de volledigheid en de financiële en inhoudelijke beoordeling.

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, inhoudelijke kennis, en het aantal documenten, tijdsbesteding uitvoeren steekproef, aantal controle bezoeken, aantal rapporten, aantal beschikkingen.

## 8. Verzenden vaststelling

<b>Licht</b>	Controle datum en contactgegevens.
<b>Licht</b>	Verzenden van de beschikking.

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

## 9. Betalen/vorderen

<b>Matig</b>	Het vastgestelde subsidiebedrag betalen, nadat reeds eerder betaalde voorschotten zijn verrekend met het vastgestelde subsidiebedrag.
<b>Matig</b>	Indien de subsidievaststelling leidt tot een vordering, (betaalde voorschotten hoger dan vastgesteld subsidiebedrag) wordt het verschil teruggevorderd.

Variabelen zijn aantal betalingen c.q. vorderingen, hoogte van de betalingen/vorderingen en/of het wel/niet betalen, mate inhoudelijke (financiële) kennis.

#### Fase 4 - aanvechten

##### 10. Ontvangst bezwaar en beroep

Licht	Ontvangst van bezwaar- en beroepschriften.
-------	--

##### 11. Beslissen bezwaar en beroep

Licht tot extra zwaar	Inhoudelijke behandeling. Bij bezwaar: plannen en organiseren hoorzitting van de aanvrager.
Licht tot extra zwaar	Eventuele gevolgen van de uitspraak (bijvoorbeeld alsnog verplichten, of nabetaling) conform de processen 5, 6 en 13 en 14.

Variabelen aantal bezwaar- en beroepzaken, feitelijke complexiteit en juridische complexiteit.

Het proces aanvechten kan ook op diverse fasen van een subsidie betrekking hebben, elke vorm van beschikking kan aangevochten worden. De inrichting van het proces beslissen bezwaar en beroep heeft geen relatie met het type uitvoeringsvariant. De juridische afdeling van het betreffende departement zal een rol spelen bij de bezwaar- en beroepzaken.

#### Fase 5 - afhechten

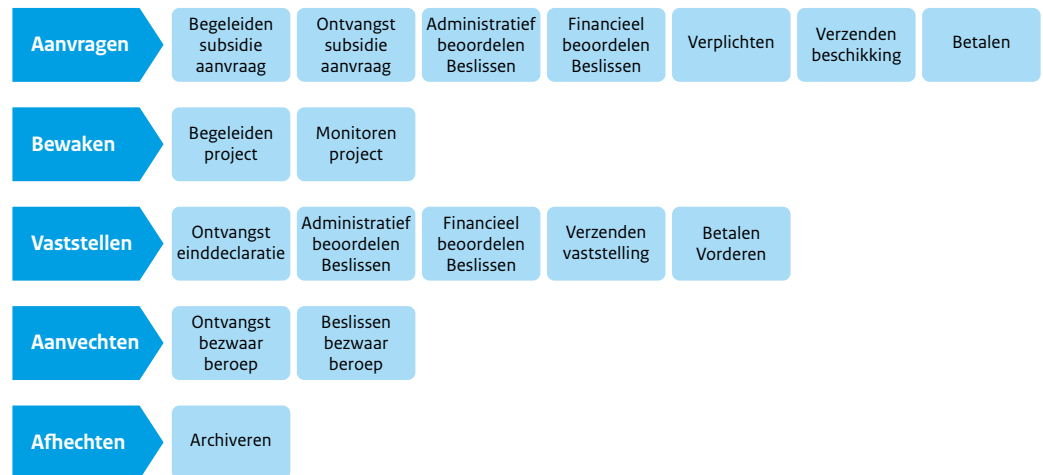
##### 12. Archiveren

Licht	Sluiten van het E-portaal van betreffende regeling/programma.
Licht	Sluiten van het dossier na afloop van de termijn om bezwaar in te dienen, of na afloop van bezwaar- en beroepfase.
Licht	Archiveren van de documenten (zowel fysieke als digitale bestanden).
Licht	Bewaren van dossiers (bewaarplicht, eventueel extern).

Variabelen zijn aantal dossiers en grootte van de bijlagen.

## 1b - One touch verlenen met 100% voorschot gevolgd door ambtshalve vaststellen / desgevraagd verantwoording over de prestatie

One touch – desgevraagd verantwoorden



Alle stappen van het standaard uitvoeringsproces zijn van toepassing, er is hier sprake van een licht regime. Er is een hoger risico, er is bijvoorbeeld onvoldoende zekerheid dat de prestatie wordt geleverd of het is mogelijk dat wijzigingen worden gemeld. De subsidie wordt verleend met opgave van de termijn waarop de activiteiten moeten zijn afgerond. Er volgt bij de subsidieverlening een voorschot van 100%. Deze uitvoeringsvariant geeft ruimte voor een steekproefsgewijze controle voordat de subsidie wordt vastgesteld. Stap 10 "Ontvangst einddeclaratie" is niet standaard, wel is er ruimte om de einddeclaratie in de vorm van een prestatieverklaring op te vragen op basis van de steekproef.

Bij alle processen wordt aangegeven welke elementen variabel zijn en in welke mate (licht/matig/gemiddeld/zwaar/extra zwaar) deze zal worden toegepast. Kenmerkend is dat het proces elektronisch wordt uitgevoerd. De administratieve last is licht. Bij de uitvoering zijn medewerkers betrokken op administratief, financieel en inhoudelijk gebied. Inhoudelijk beoordelen is samengevoegd met administratief, financieel beoordelen. In de bewakingfase is alleen het beantwoorden van vragen (mail/telefoon) van de aanvrager over de uitvoering van het project van toepassing. Het proces monitoring is van toepassing als de risicoanalyse hier aanleiding toe geeft. Uitkomsten uit de monitoringsfase en de inhoudelijke beoordeling in de vaststellingfase kunnen resulteren in een steekproef achteraf.

Onderstaand zijn de (standaard) processtappen weergegeven, waarbij variabelen zijn benoemd om het verschil te kunnen duiden tussen de varianten.

Het aanvraagtype is, afhankelijk van de regeling, in te delen in één van de onderstaande type of een combinatie hiervan. De verschillende types (of combinaties hiervan) hebben geen invloed op het aantal te volgen processtappen, wel op de inhoud van de te volgen processtappen.

Licht	• Tender (zonder externe commissie, via puntensysteem objectiveerbaar)
Licht	• Verloting
Licht	• Wie het eerst komt wie het eerst maalt
Licht	• Gelijk verdelen
Licht	• Open einde regeling
Licht	• Individuele subsidies

### Fase 1 - aanvragen

#### 1. Begeleiden subsidieaanvraag

Licht	Voorlichten/communicatie aanvragers; met behulp van website inclusief Q&A.
Licht	Beantwoording vragen per mail/telefoon; frontoffice indicatief 99%; 2e lijns (inhoudelijk specialist) indicatief 1%.

Variabelen zijn inhoudelijke kennis van de regeling en mate/soort van voorlichting/communicatie en aantal aanvragen (massa versus individueel).

#### 2. Ontvangst subsidieaanvraag

Licht	Ontvangst subsidieaanvraag via E-portaal.
Licht	Toekennen van het aanvraag – of projectnummer (digitaal dossier openen).
Licht	Verzenden van de ontvangstbevestiging (vormvrij indien niet standaard digitaal).

Variabelen zijn aantal aanvragen en grootte van de bijlagen.

#### 3. Administratief beoordelen – beslissen

Licht	Toets aanvraag op volledigheid aan de hand van een toetsingkader.
Licht	Bij onvolledige aanvraag wordt een vragenbrief verzonden.
Licht	Verwerking reactie vragenbrief.
Licht	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen.
Licht	Versturen brief 'aanvraag in behandeling' of 'besluit tot niet verder behandelen'.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis documenten en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

#### 4. Inhoudelijk beoordelen – beslissen

Licht	Financiële beoordeling, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking (controleren begroting PxQ, de hoogte van de bedragen ten opzichte van beschreven activiteiten, controle bedragen ten opzichte van begroting en/of bestedingsplan. (toetsingkader).
Licht	Inhoudelijke beoordeling van de aanvraag, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, met behulp van een inhoudelijk toetskader; objectiveerbaar meetbaar SMART (algoritmisch proces, digitaal meetbaar).
Licht	Bij financiële en inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
Licht	Opstellen beschikking conform beoordelingskader.

<b>Licht</b>	Uitvoeren controle op de volledigheid, financieel en inhoudelijke beoordeling inclusief de beschikking.
--------------	---

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis, aantal en zwaarte criteria/voorwaarden (inhoudelijke kennis van afwijzingsgronden in verband met bezwaar en beroep) en mate van controle.

NB: Toetsingskader in de vorm van een checklist.

## 5. Verplichten

<b>Matig</b>	Aangaan van de verplichting
--------------	-----------------------------

Variabelen zijn aantal verplichtingen, hoogte bedrag (aanspraak maken op begroting) en heeft met aantal en zwaarte criteria/voorwaarden te maken).

## 6. Verzenden beschikking

<b>Licht</b>		Controle datum en contactgegevens
<b>Licht</b>		Verzenden van de beschikking

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

## 7. Betalen

<b>Matig</b>	Betaling in dit stadium betreft alleen voorschotten zoals beschreven in het USK; (bij variant 1b ambtshalve vaststellen 100%).
--------------	--

Variabelen zijn aantal voorschotten, hoogte van de voorschotten en/of het wel/niet betalen van voorschotten en mate van inhoudelijke (financiële) kennis.

## Fase 2 - bewaken

## 8. Begeleiden project

<b>Licht</b>	Initiatief aanvrager, beantwoorden van vragen (mail/telefoon) van de aanvrager over de uitvoering van het project.
--------------	--

Variabelen zijn aantal projecten, mate van en het wel of niet pro-actief geven van informatie door de uitvoerder.

## 9. Monitoren

<b>Licht</b>	Monitoren wijzigingen, intrekkingen en verdere meldingen (meldingsplicht)
<b>Licht</b>	Monitoring van het project door middel van telefoonafspraken met de aanvrager en/of bezoeken ter plaatse. Van deze monitorgesprekken wordt een verslag gemaakt. (alleen van toepassing indien aanvrager in de steekproef valt.).

Variabelen zijn aantal projecten, -wijzigingen, -intrekkingen en verdere -meldingen, het aantal en de zwaarte van de voorwaarden zoals benoemd in de regeling.

## Fase 3 - vaststellen

## 10. Ontvangst prestatieverklaring

<b>Licht</b>	Desgewenst ontvangst prestatieverklaring via E-portaal; (steekproef controle)
<b>Licht</b>	Verzenden van de ontvangstbevestiging.

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, aantal bijlagen, type bijlagen (bewijs prestatieverklaring etc.).

## 11. Administratief beoordelen – beslissen

Licht	Toets de gevraagde prestatieverklaring (inclusief bijlagen) op volledigheid aan de hand van een toetsingkader
Gemiddeld	Bij een onvolledige prestatieverklaring wordt een vragenbrief verzonden
Licht	Verwerking reactie vragenbrief

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, inhoudelijke kennis en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

## 12. Inhoudelijk beoordelen/beslissen

Licht	Subsidiabele kosten toetsen met behulp van toetsingkader.
Licht	Inhoudelijke beoordeling van de gevraagde prestatieverklaring, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, met behulp van een inhoudelijk toetskader; objectiveerbaar meetbaar SMART (algoritisch proces, digitaal meetbaar). De prestatieverklaring wordt niet standaard gevraagd. Dit gebeurt steekproefsgewijs.
Licht	Bij inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
Licht	Uitvoeren van een steekproef voor de selectie van de aanvragers die een controlebezoek krijgen.
Licht	Uitvoeren van een controlebezoek.
Licht	Opstellen en verwerken van het rapport van bevindingen van het controlebezoek.
Licht	Opstellen beschikking.
Licht	Uitvoeren controle op de volledigheid en de financieel en inhoudelijke beoordeling, inclusief beschikking.

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, inhoudelijke kennis, en het aantal documenten, tijdsbesteding uitvoeren steekproef, aantal controlebezoeken, aantal rapportages, aantal beschikkingen.

## 13. Verzenden vaststelling

Licht	Controle datum en contactgegevens
Licht	Verzenden van de beschikking

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

## 14. Betalen/vorderen

Matig	Het vastgestelde subsidiebedrag betalen, nadat reeds eerder betaalde voorschotten zijn verrekend met het vastgestelde subsidiebedrag.
Matig	Indien de subsidievaststelling leidt tot een vordering, (betaalde voorschotten hoger dan vastgesteld subsidiebedrag) wordt het verschil teruggevorderd.

Variabelen zijn aantal betalingen cq vorderingen, hoogte van de betalingen/vorderingen en/of het wel/niet betalen, mate inhoudelijke(financiële) kennis.

## Fase 4 - aanvechten

## 15. Ontvangst bezwaar en beroep

Licht	Ontvangst van bezwaar- en beroepschriften
-------	---



## 16. Beslissen bezwaar en beroep

<b>licht tot extra zwaar</b>	Inhoudelijke behandeling. Bij bezwaar: plannen en organiseren hoorzitting van de aanvrager.
<b>licht tot extra zwaar</b>	Eventuele gevolgen van de uitspraak (bijvoorbeeld alsnog verplichten, of nabetaling) conform de processen 5, 6 en 13 en 14.

Variabelen aantal bezwaar- en beroepzaken, feitelijke complexiteit en juridische complexiteit.

Het proces aanvechten kan ook op diverse fasen van een subsidie betrekking hebben, elke vorm van beschikking kan aangevochten worden. De inrichting van het proces beslissen bezwaar en beroep heeft geen relatie met het type uitvoeringsvariant.

### Fase 5 - afhechten

## 17. Archiveren

<b>Licht</b>	Sluiten van het E-portaal van betreffende regeling/programma
<b>Licht</b>	Sluiten van het dossier na afloop van de termijn om bezwaar in te dienen, of na afloop van bezwaar- en beroepfase
<b>Licht</b>	Archiveren van de documenten (zowel fysieke als digitale bestanden);
<b>Licht</b>	Bewaren van dossiers (bewaarplicht, eventueel extern).

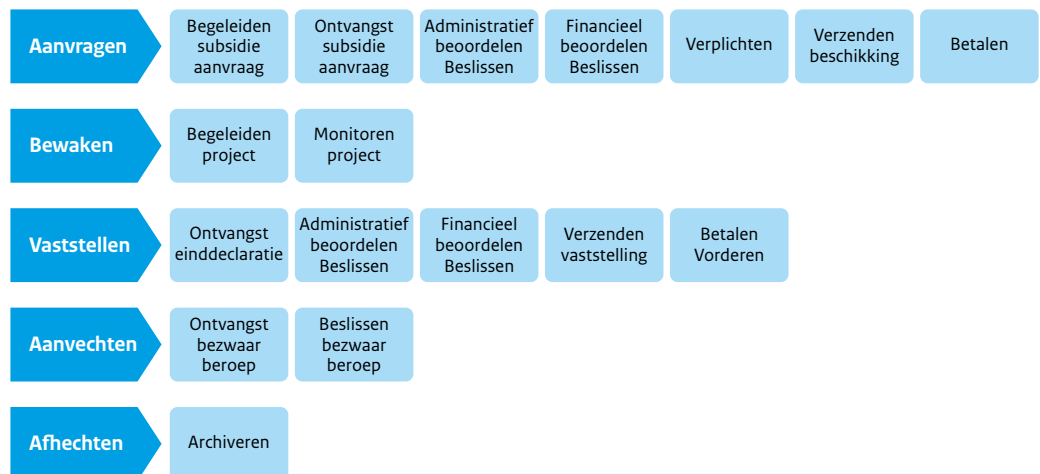
Variabelen aantal dossiers en grootte van de bijlagen.

## Uitvoeringsvariant 2 - prestatie verantwoorden

Deze uitvoeringsvariant is de standaard voor bedragen van € 25.000 tot € 125.000 en bestaat uit een *lump sum bedrag*, of een *vast bedrag per prestatie*. Deze uitvoeringsvariant kan ook toegepast worden voor subsidiebedragen vanaf € 125.000, indien dat op grond van een risicoanalyse verantwoord is. In deze variant verantwoordt iedere aanvrager zich bij subsidievaststelling over de geleverde prestaties, of de verrichte activiteiten. Er vindt geen verantwoording plaats over de daadwerkelijk gemaakte kosten. De subsidie bestaat namelijk uit een lump sum, of een vast bedrag per prestatie-eenheid. Bij het opstellen van de regelgeving of de subsidiebeschikking moet al SMART worden vastgelegd over welke prestatie en hoe de subsidieontvanger zich moet verantwoorden.

Het begeleiden van het project is beperkt tot het beantwoorden van vragen (mail/telefoon) *op initiatief van de aanvrager*. De beoordeling, bij zowel de aanvraag als de vaststelling, is bij voorkeur geautomatiseerd. Voor regelingen waar een inhoudelijke beoordeling nodig is, wordt deze zo licht mogelijk uitgevoerd. Dat wil zeggen dat op basis van een checklist met objectieveerbare criteria kan worden beoordeeld of een aanvrager tot de doelgroep behoort en of de aangevraagde activiteit subsidiabel is.

Voor in de beleidscontext individueel ingediende subsidieaanvragen per stuk omschrijft de beleidsmedewerker de prestatie in de verlenende beschikking idealiter op een dusdanige manier dat het mogelijk is om in de uitvoering de prestatie te beoordelen.



Alle stappen van het standaard uitvoeringsproces zijn van toepassing, er is hier sprake van een licht tot matig regime. Bij alle processen wordt aangegeven welke elementen variabel zijn en in welke mate, (licht/matig/gemiddeld/zwaar/extra zwaar), deze zal worden toegepast. Kenmerkend is dat het proces (grotendeels) elektronisch wordt uitgevoerd. De administratieve last is licht tot matig. Bij de uitvoering zijn medewerkers betrokken op administratief, financieel en inhoudelijk gebied.

Onderstaand zijn de (standaard) processtappen weergegeven, waarbij variabelen zijn benoemd om het verschil te kunnen duiden tussen de varianten.<sup>15</sup>

Aanvraagtype is, afhankelijk van de regeling, in te delen in één van de onderstaande type of een combinatie hiervan: de verschillende types (of combinaties hiervan) hebben geen invloed op het aantal te volgen processtappen, wel op de inhoud van de te volgen processtappen.

<b>Matig</b>	Tender (zonder externe commissie, via puntensysteem objectieverbaar)
<b>Matig</b>	Verloting
<b>Licht</b>	Wie het eerst komt wie het eerst maalt
<b>Licht</b>	Gelijk verdelen
<b>Licht</b>	Open einde regeling
<b>Licht/matig</b>	Individuele subsidies

### Fase 1 - aanvragen

#### 1. Begeleiden subsidieaanvraag

<b>Licht</b>	Voorlichten/communicatie aanvragers met behulp van website inclusief Q&A.
<b>Licht</b>	Beantwoording vragen per mail/telefoon; frontoffice indicatief 90%; 2e lijns (inhoudelijk specialist) indicatief 10%.

Variabelen zijn, inhoudelijke kennis van de regeling en mate/soort van voorlichting/communicatie en aantal aanvragen (massa versus individueel).

#### 2. Ontvangst subsidieaanvraag

<b>Licht</b>	Ontvangst subsidieaanvraag via E-portaal.
<b>Licht</b>	Toekennen van het aanvraag – of projectnummer (digitaal dossier openen).
<b>Licht</b>	Verzenden van de ontvangstbevestiging (vormvrij indien niet standaard digitaal).

Variabelen zijn aantal aanvragen en grootte van de bijlagen.

#### 3. Administratief beoordelen – beslissen

<b>Licht/matig</b>	Toets aanvraag op volledigheid aan de hand van een toetsingkader
<b>Licht</b>	Bij onvolledige aanvraag wordt een vragenbrief verzonden
<b>Licht</b>	Verwerking reactie vragenbrief
<b>Gemiddeld</b>	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen
<b>Gemiddeld</b>	Versturen brief 'aanvraag in behandeling' of 'niet ontvankelijk'

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis documenten en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

<sup>15</sup> Aanwijzing 15 van het Uniform subsidiekader voorziet in de mogelijkheid van het voorschrijven van een bestuursverklaring. Dit geeft geen verandering in het uitvoeringsproces of het inspanningsniveau omdat de bestuursverklaring zeer beperkt extra informatie geeft en vooral ook dient als extra garantie van juistheid van verstrekte gegevens. Overigens wordt dezelfde bestuursverklaring toegepast in uitvoeringsvariant 3 van het RUS maar dan als integraal onderdeel van de verantwoording van een subsidieontvanger.

#### 4. Inhoudelijk beoordelen – beslissen

<b>Gemiddeld</b>	Financiële beoordeling, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking (controleren begroting PxQ, de hoogte van de bedragen ten opzichte van beschreven activiteiten, controle bedragen ten opzichte van begroting en/of bestedingsplan. (toetsingkader).
<b>Gemiddeld</b>	Inhoudelijke beoordeling van de aanvraag, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, met behulp van een inhoudelijk toetskader; objectiveerbaar meetbaar SMART (algoritmisch proces, digitaal meetbaar).
<b>Gemiddeld</b>	Bij inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
<b>Gemiddeld</b>	Opstellen beschikking conform beoordeling kader.
<b>Gemiddeld</b>	Uitvoeren controle op de volledigheid, financieel en inhoudelijke beoordeling inclusief de beschikking.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis, aantal en zwaarte criteria/voorwaarden (inhoudelijke kennis van afwijzingsgronden in verband met bezwaar en beroep) en mate van controle.

NB: Toetsingkader in de vorm van een checklist

#### 5. Verplichten

<b>Licht</b>	Aangaan van de verplichting.
<b>Matig</b>	Behandelen betaalritme, (periodieke betaling) conform beoordelingskader.

Variabelen zijn aantal verplichtingen, hoogte bedrag. (aanspraak maken op begroting) en heeft met aantal en zwaarte criteria/voorwaarden te maken).

#### 6. Verzenden beschikking

<b>Licht</b>	Controle datum, contactgegevens en toegekend bedrag.
<b>Licht</b>	Verzenden van de beschikking.

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

#### 7. Betalen

<b>Matig</b>	Betaling in dit stadium betreft alleen voorschotten zoals beschreven in het USK
--------------	---

Variabelen zijn aantal voorschotten, hoogte van de voorschotten en/of het wel/niet betalen van voorschotten en mate van inhoudelijke (financiële) kennis.

#### Fase 2 bewaken

#### 8. Begeleiden project

<b>Licht/matig</b>	Initiatief aanvrager, beantwoorden van vragen (mail/telefoon) van de aanvrager over de uitvoering van het project.
--------------------	--

Variabelen zijn aantal projecten, mate van en het wel of niet proactief geven van informatie door de uitvoerder.

#### 9. Monitoren

<b>Licht</b>	Monitoren van zowel de financiële als inhoudelijke voortgang van het project.
<b>Licht</b>	Monitoren wijzigingen, intrekkingen en verdere meldingen (meldingsplicht).

<b>Licht/matig</b>	Voeren van een (telefonisch) startgesprek met de aanvrager. Hierin kan de aanvrager vragen stellen en worden afspraken gemaakt over de monitoring. (licht, alleen matig indien regeling langer dan 1 jaar; het gaat hierbij om de prestatie).
<b>Licht/matig</b>	Monitoring van het project door middel van telefoonafspraken met de aanvrager en/of bezoeken ter plaatse. Van deze monitorgesprekken wordt een verslag gemaakt. (licht, alleen matig indien regeling langer dan 1 jaar; het gaat hierbij om de prestatie).
<b>Licht/matig</b>	Aanvrager levert eens per 12 maanden een voortgangsrapportage op. Deze wordt door de uitvoerder beoordeeld op volledigheid en inhoud (voortgang behalen prestaties). Bij onvolledige, onduidelijke rapportages wordt de aanvrager verzocht de rapportage aan te vullen en/of toe te lichten. (licht, alleen matig indien regeling langer dan 1 jaar; het gaat hierbij om de prestatie). Bij het niet tijdig opleveren van de rapportage wordt gerappelleerd. Consequentie kan zijn dat voorschotten (tijdelijk) worden stopgezet.

Variabelen zijn aantal projecten, -wijzigingen, -intrekkingen en verdere -meldingen, het aantal en de zwaarte van de voorwaarden zoals benoemd in de regeling.

### Fase 3 - vaststellen

#### 10. Ontvangst prestatieverklaring

<b>Licht</b>	Ontvangst prestatieverklaring via E-portaal; (de prestatieverklaring wordt geleverd in plaats van de einddeclaratie);
<b>Licht</b>	Verzenden van de ontvangstbevestiging

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, aantal bijlagen, type bijlagen (bewijs prestatieverklaring etc.)

#### 11. Administratief beoordelen – beslissen

<b>Licht</b>	Toets prestatieverklaring (inclusief bijlagen) op volledigheid aan de hand van een toetsingkader.
<b>Licht</b>	Bij een onvolledige prestatieverklaring wordt een vragenbrief verzonden.
<b>Licht</b>	Verwerking reactie vragenbrief.
<b>Gemiddeld</b>	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen.

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, inhoudelijke kennis en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

#### 12. Inhoudelijk beoordelen / beslissen

<b>Gemiddeld</b>	Subsidiabele kosten toetsen met behulp van toetsingkader.
<b>Gemiddeld</b>	Inhoudelijke beoordeling van de prestatieverklaring, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, met behulp van een inhoudelijk toetskader; objectieverbaar meetbaar SMART (algoritmisch proces, digitaal meetbaar).
<b>Gemiddeld</b>	Bij financiële en inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
<b>Gemiddeld</b>	Bij lagere vaststelling, dan de prestatieverklaring, eventueel verzenden voornemenbrief en verwerken van het antwoord.
<b>Gemiddeld</b>	Uitvoeren van een steekproef voor de selectie van de aanvragers die een controlebezoek krijgen.
<b>Gemiddeld</b>	Uitvoeren van een controlebezoek.
<b>Gemiddeld</b>	Opstellen en verwerken van het rapport van bevindingen van het controlebezoek.
<b>Gemiddeld</b>	Opstellen beschikking.
<b>Gemiddeld</b>	Uitvoeren controle op de volledigheid en de financiële en inhoudelijke beoordeling en, indien van toepassing, de motivatie van de voornemenbrief, inclusief beschikking.

Variabelen zijn aantal prestatieverklaringen, inhoudelijke kennis, en het aantal documenten; tijdsbesteding uitvoeren steekproef, aantal controle bezoeken, aantal rapportages, aantal beschikkingen

### 13. Verzenden vaststelling

Licht	Controle datum, contactgegevens en bedrag.
Licht	Verzenden van de beschikking.

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

### 14. Betalen/vorderen

Matig	Het vastgestelde subsidiebedrag betalen, nadat reeds eerder betaalde voorschotten zijn verrekend met het vastgestelde subsidiebedrag.
Matig	Indien de subsidievaststelling leidt tot een vordering, (betaalde voorschotten hoger dan vastgesteld subsidiebedrag) wordt het verschil teruggevorderd.

Variabelen zijn aantal betalingen c.q. vorderingen, hoogte van de betalingen/vorderingen en/of het wel/niet betalen, mate inhoudelijke (financiële) kennis.

### Fase 4 - aanvechten

### 15. Ontvangst bezwaar en beroep

Licht	Ontvangst van bezwaar- en beroepschriften.
-------	--

### 16. Beslissen bezwaar en beroep

Licht tot extra zwaar	Inhoudelijke behandeling. Bij bezwaar: plannen en organiseren hoorzitting van de aanvrager.
Licht tot extra zwaar	Eventuele gevolgen van de uitspraak (bijvoorbeeld alsnog verplichten, of nabetaling) conform de processen 5, 6 en 13 en 14.

Variabelen aantal bezwaar- en beroepzaken, feitelijke complexiteit en juridische complexiteit.

Het proces aanvechten kan ook op diverse fasen van een subsidie betrekking hebben, elke vorm van beschikking kan aangevochten worden. De inrichting van het proces beslissen bezwaar en beroep heeft geen relatie met het type uitvoeringsvariant.

### Fase 5 - afhechten

### 17. Archiveren

Licht	Sluiten van het E-portaal van betreffende regeling/programma.
Licht	Sluiten van het dossier na afloop van de termijn om bezwaar in te dienen, of na afloop van bezwaar- en beroepfase.
Licht	Archiveren van de documenten (zowel fysieke als digitale bestanden).
Licht	Bewaren van dossiers (bewaarplicht, eventueel extern).

Variabelen zijn aantal dossiers en grootte van de bijlagen.

### **Uitvoeringsvariant 3 – presteren en inzicht in kosten**

Deze uitvoeringsvariant is toegestaan voor bedragen vanaf € 125.000 en bestaat uit een lump sum bedrag, een vast bedrag per prestatie of een bedrag gebaseerd op een met vergaande zekerheid begroot kostenpatroon gelet op de relatie met de te leveren prestatie / subsidiabele activiteiten. De verlening komt tot stand door een inhoudelijke beoordeling van het projectplan en de bijgevoegde begroting.

Deze uitvoeringsvariant is geschikt voor dezelfde activiteiten en prestaties zoals beschreven onder uitvoeringsvariant 2. In vergelijking met de tweede uitvoeringsvariant is de omvang van de te leveren prestatie groter en is de looptijd mogelijk langer. Ook kan de financiële en inhoudelijke beoordeling van deze subsidies bewerklijker en kennisintensiever zijn. Bij deze variant is beleidsbetrokkenheid noodzakelijk, omdat de beleidskaders vaak te ruim zullen zijn om besluiten te eenzijdig bij de uitvoering neer te leggen.

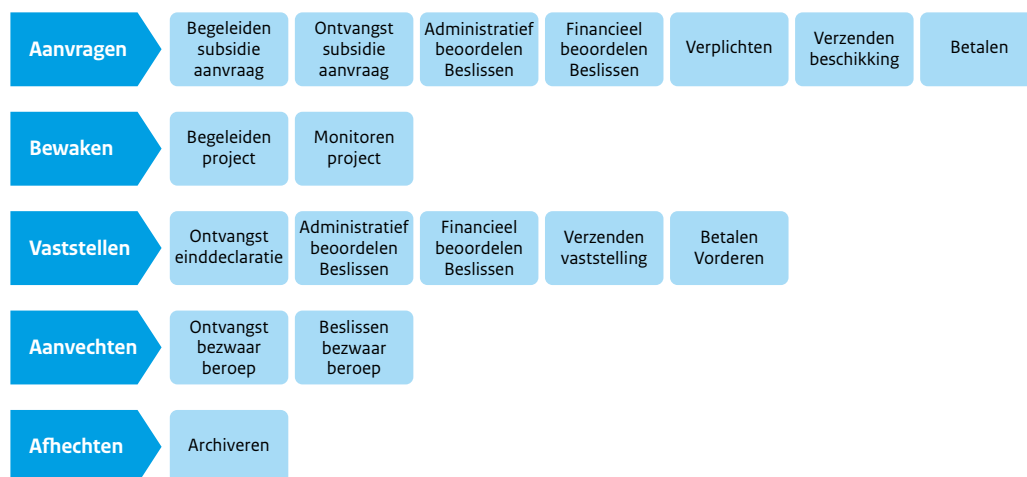
In deze uitvoeringsvariant legt iedere aanvrager verantwoording af over:

- De geleverde prestaties, of de verrichte activiteiten;
- De daadwerkelijk gemaakte kosten (eventueel met bewijsstukken) en een bestuursverklaring;
- Het is mogelijk om door een accountant opgestelde assurance rapport of rapport van (feitelijke) bevindingen of een accountantsverklaring bij de verantwoording op te vragen.

De bestuursverklaring bevat een opgave van de daadwerkelijk gemaakte kosten en gerealiseerde opbrengsten (conform aanwijzing 15 van de Aanwijzingen voor subsidieverstrekking). De bewijsstukken worden niet standaard meegezonden. Door gebruik te maken van steekproefsgewijze controles kunnen de onderliggende bewijsstukken worden opgevraagd.

Selectie op kwaliteit van de projecten kan voor deze uitvoeringvariant een wenselijke verdelingsmethode zijn. Een tender met een beoordelingscommissie is dan een geschikte rangschikkingmethode. Alle andere rangschikking mogelijkheden blijven mogelijk.

Het begeleiden van het project bestaat uit het beantwoorden van vragen (mail/telefoon) op initiatief van de aanvrager en het pro actief geven van informatie over de subsidievoorwaarden door de subsidieverlener. De beoordeling, bij zowel de aanvraag als de vaststelling, is grotendeels handmatig. De financiële en inhoudelijke beoordeling is zwaar. Dat wil zeggen dat naast op basis van een checklist met objectieveerbare criteria, op basis van subjectieve criteria wordt beoordeeld of een aanvrager tot de doelgroep behoort en of de aangevraagde activiteiten subsidiabel zijn.



Alle stappen van het standaard uitvoeringsproces zijn van toepassing, er is hier sprake van een extra zwaar regime. Bij alle processen wordt aangegeven welke elementen variabel zijn en in welke mate, (licht/matig/gemiddeld/zwaar/extra zwaar), deze zal worden toegepast. Kenmerkend is dat het proces (grotendeels) handmatig wordt uitgevoerd. De administratieve last is extra zwaar. Bij de uitvoering zijn medewerkers betrokken op administratief, financieel en inhoudelijk gebied.

Onderstaand zijn de (standaard) processtappen weergegeven, waarbij variabelen zijn benoemd om het verschil te kunnen duiden tussen de varianten.

Aanvraagtype is, afhankelijk van de regeling, in te delen in één van de onderstaande types of een combinatie hiervan: de verschillende types (of combinaties hiervan) hebben geen invloed op het aantal te volgen processtappen, wel op de inhoud van de te volgen processtappen.

<b>extra zwaar</b>	Tender (met externe commissie, zoveel mogelijk via puntensysteem objectieverbaar)
<b>gemiddeld</b>	Verloting
<b>gemiddeld</b>	Wie het eerst komt wie het eerst maalt
<b>gemiddeld</b>	Gelijk verdelen
<b>extra zwaar</b>	Open einde regelingen
<b>extra zwaar</b>	Individuele subsidies

### Fase 1 - aanvragen

#### 1. Begeleiden subsidieaanvraag

<b>extra zwaar</b>	Voorlichten/communicatie aanvragers; individuele begeleiding en met behulp van website inclusief Q&A.
<b>extra zwaar</b>	Beantwoording vragen per mail/telefoon; frontoffice 2e lijns (inhoudelijk specialist).

Variabelen zijn, inhoudelijke kennis van de regeling en mate/soort van voorlichting/communicatie en aantal aanvragen (massa versus individueel).



## 2. Ontvangst subsidieaanvraag

licht	Ontvangst subsidieaanvraag via E-portaal.
licht	Toekennen van het aanvraag – of projectnummer (digitaal dossier openen).
licht	Verzenden van de ontvangstbevestiging (vormvrij indien niet standaard digitaal).

Variabelen zijn aantal aanvragen en grootte van de bijlagen.

## 3. Administratief beoordelen – beslissen

gemiddeld tot zwaar	Toets aanvraag op volledigheid aan de hand van een toetsingkader.
gemiddeld tot zwaar	Bij onvolledige aanvraag wordt een vragenbrief verzonden. <sup>16</sup>
gemiddeld tot zwaar	Verwerking reactie vragenbrief.
gemiddeld	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen.
gemiddeld	Versturen brief 'aanvraag in behandeling' of 'niet ontvankelijk'.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis documenten en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

## 4. Inhoudelijk beoordelen – beslissen

extra zwaar	Financiële beoordeling, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking (controleren begroting PxQ, de hoogte van de bedragen ten opzichte van beschreven activiteiten, controle bedragen ten opzichte van begroting en/of bestedingsplan (toetsingkader).
extra zwaar	Inhoudelijke beoordeling van de aanvraag, op basis van de criteria genoemd in de subsidieregeling/beschikking en verwerkt, met behulp van een inhoudelijk toetsingkader; grotendeels subjectief met behulp van een (externe) beoordelingscommissie.
extra zwaar	Bij financiële en inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
extra zwaar	Opstellen beschikking conform beoordeling kader.
extra zwaar	Uitvoeren controle op de volledigheid, financiële en inhoudelijke beoordeling inclusief de beschikking.

Variabelen zijn aantal aanvragen, inhoudelijke kennis, aantal en zwaarte criteria/voorwaarden (inhoudelijke kennis van afwijzingsgronden in verband met bezwaar en beroep) en mate van controle.

NB: Toetsingkader in de vorm van een checklist.

## 5. Verplichten

licht	Aangaan van de verplichting.
matig	Behandelen betaalritme, (periodieke betaling) conform beoordelingskader.

Variabelen zijn aantal verplichtingen, hoogte bedrag, (aanspraak maken op begroting) en heeft met aantal en zwaarte criteria/voorwaarden te maken.

<sup>16</sup> In geval van een tender kan dit enkel indien de sluitingstermijn niet is gepasseerd.

## 6. Verzenden beschikking

licht	Controle datum en contactgegevens.
licht	Verzenden van de beschikking.

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

## 7. Betalen

matig	Betaling in dit stadium betreft alleen voorschotten zoals beschreven in het USK.
-------	--

Variabelen zijn aantal voorschotten, hoogte van de voorschotten en/of het wel/niet betalen van voorschotten en mate van inhoudelijke (financiële) kennis.

### Fase 2 - bewaken

## 8. Begeleiden project

extra zwaar	Initiatief aanvrager, beantwoorden van vragen (mail/telefoon) van de aanvrager over de uitvoering van het project
extra zwaar	Initiatief uitvoering, proactief geven van informatie over de subsidie voorwaarden en verplichtingen.

Variabelen zijn aantal projecten, mate van en het wel of niet pro-actief geven van informatie door de uitvoerder.

## 9. Monitoren

extra zwaar	Monitoren van zowel de financiële als inhoudelijke voortgang van het project.
extra zwaar	Monitoren wijzigingen, intrekkingen en verdere meldingen (meldingsplicht).
extra zwaar	Voeren van een (telefonisch) startgesprek met de aanvrager. Hierin kan de aanvrager vragen stellen en worden afspraken gemaakt over de monitoring.
extra zwaar	Monitoring van het project door middel van telefoonafspraken met de aanvrager en/of bezoeken ter plaatse. Van deze monitorgesprekken wordt een verslag gemaakt.
Extra zwaar	Aanvrager levert eens per 12 maanden een voortgangsrapportage op. Deze wordt door de uitvoerder beoordeeld op volledigheid en inhoud (voortgang behalen activiteiten versus kosten, plan versus realisatie). Bij onvolledige, onduidelijke rapportages wordt de aanvrager verzocht de rapportage aan te vullen en/of toe te lichten, bij het niet tijdig opleveren van de rapportage wordt gerappelleerd. Consequentie kan zijn dat voorschotten (tijdelijk) worden stopgezet.

Variabelen zijn aantal projecten, -wijzigingen, -intrekkingen en verdere -meldingen, het aantal en de zwaarte van de voorwaarden zoals benoemd in de regeling.

### Fase 3 - vaststellen

## 10. Ontvangst prestatieverklaring

licht	Ontvangst prestatieverklaring via E-portaal; (de prestatieverklaring wordt geleverd in plaats van de einddeclaratie).
licht	Verzenden van de ontvangstbevestiging.

Variabelen zijn aantal einddeclaraties, aantal bijlagen, type bijlagen (bewijs einddeclaratie, accountantsproduct etc.)

### 11. Administratief beoordelen – beslissen

<b>(extra) zwaar</b>	Toets einddeclaratie (inclusief bijlagen) op volledigheid aan de hand van een toetsingkader.
<b>Gemiddeld tot extra zwaar</b>	Bij een onvolledige einddeclaratie wordt een vragenbrief verzonden.
<b>Gemiddeld tot extra zwaar</b>	Verwerking reactie vragenbrief.
<b>gemiddeld</b>	Rappelbrief versturen indien geen antwoord is ontvangen.

Variabelen zijn aantal einddeclaraties, inhoudelijke kennis en het aantal documenten.

NB: Bij volledigheid wordt ook getoetst of een vereiste bijlage ook de daadwerkelijk gevraagde bijlage is.

### 12. Inhoudelijk beoordelen / beslissen

<b>Gemiddeld tot extra zwaar</b>	Subsidiabele kosten (geleverde prestaties/activiteiten) toetsen aan toetsingkader.
<b>Gemiddeld tot extra zwaar</b>	Inhoudelijke beoordeling van de einddeclaratie, op basis van de criteria genoemd in de subsidie-regeling/beschikking en verwerkt, met een inhoudelijk toetskader, eindverslag, bestuursverklaring en eventueel bewijsstukken en controleverklaring.
<b>(extra) zwaar</b>	Bij financiële en inhoudelijke vragen verzenden vragenbrief en verwerken van het antwoord. Eventueel wordt een rappelbrief gestuurd, indien geen antwoord wordt ontvangen.
<b>extra zwaar</b>	Bij lagere vaststelling, dan de einddeclaratie, eventueel verzenden voornemenbrief en verwerken van het antwoord.
<b>(extra) zwaar</b>	Uitvoeren van een steekproef voor de selectie van de aanvragers die een controlebezoek krijgen.
<b>extra zwaar</b>	Uitvoeren van een controlebezoek.
<b>extra zwaar</b>	Opstellen en verwerken van het rapport van bevindingen van het controlebezoek.
<b>(extra) zwaar</b>	Opstellen beschikking.
<b>(extra) zwaar</b>	Uitvoeren controle op de volledigheid en de financieel en inhoudelijke beoordeling en, indien van toepassing, de motivatie van de voornemenbrief, inclusief beschikking.

Variabelen zijn aantal einddeclaraties, aantal voornemenbrieven, inhoudelijke kennis en het aantal documenten; tijdsbesteding uitvoeren steekproef, aantal controle bezoeken, aantal rapportages, aantal beschikkingen.

### 13. Verzenden vaststelling

<b>licht</b>	Controle datum en contactgegevens.
<b>licht</b>	Verzenden van de beschikking.

Variabelen zijn type brief (simpele digitale brief, digitale handtekening versus complexe officiële brief, officiële handtekening) aantal verzendingen en het aantal documenten.

### 14. Betalen / vorderen

<b>matig</b>	Het vastgestelde subsidiebedrag betalen, nadat reeds eerder betaalde voorschotten zijn verrekend met het vastgestelde subsidiebedrag.
--------------	---

<b>matig</b>	Indien de subsidievaststelling leidt tot een vordering, (betaalde voorschotten hoger dan vastgesteld subsidiebedrag) wordt het verschil teruggevorderd.
--------------	---

Variabelen zijn aantal betalingen cq. vorderingen, hoogte van de betalingen/vorderingen en/of het wel/niet betalen mate inhoudelijke (financiële) kennis.

#### Fase 4 - aanvechten

##### 15. Ontvangst bezwaar en beroep

<b>licht</b>	Ontvangst van bezwaar- en beroepschriften.
--------------	--

##### 16. Beslissen bezwaar en beroep

<b>licht tot extra zwaar</b>	Inhoudelijke behandeling. Bij bezwaar: plannen en organiseren hoorzitting van de aanvrager.
<b>licht tot extra zwaar</b>	Eventuele gevolgen van de uitspraak (bijvoorbeeld alsnog verplichten, of nabetaling) conform de processen 5, 6 en 13 en 14.

Variabelen aantal bezwaar- en beroepzaken, feitelijke complexiteit en juridische complexiteit.

Het proces aanvechten kan ook op diverse fasen van een subsidie betrekking hebben, elke vorm van beschikking kan aangevochten worden. De inrichting van het proces beslissen bezwaar en beroep heeft geen relatie met het type uitvoeringsvariant.

#### Fase 5 - afhechten

##### 17. Archiveren

<b>licht</b>	Sluiten van het E-portaal van betreffende regeling/programma.
<b>licht</b>	Sluiten van het dossier na afloop van de termijn om bezwaar in te dienen, of na afloop van bezwaar- en beroepfase.
<b>licht</b>	Archiveren van de documenten (zowel fysieke als digitale bestanden).
<b>licht</b>	Bewaren van dossiers (bewaarplicht, eventueel extern).

Variabelen zijn aantal dossiers en grootte van de bijlagen.

### **Beschouwing ministeriële verantwoordelijkheid en uitvoering door andere minister**

Al het handelen van rijksambtenaren als zodanig valt onder verantwoordelijkheid van een minister. Hierdoor kan publieke verantwoording door één persoon worden afgelegd en is gerichte controle en bijsturing van de rijksoverheid door de volksvertegenwoordiging mogelijk. Bij de uitvoering van een subsidieregeling door het eigen ministerie roept dit geen bijzondere vragen op, omdat alle mogelijke kwesties per definitie onder de verantwoordelijkheid van de desbetreffende minister vallen. Ook bij uitvoering door een agentschap van een andere minister valt iedere kwestie onder de verantwoordelijkheid van een minister, maar kan wel onduidelijk zijn welke.

Ministers dragen verantwoordelijkheid en vullen deze naar eigen inzicht in, maar kunnen niet zelf de omvang ervan bepalen en kunnen ook niet zelf verantwoordelijkheid toedelen of overdragen. Dit volgt uit artikel 44 Grondwet dat bepaalt dat ministeries worden ingesteld bij koninklijk besluit en dat een ministerie onder leiding staat van een minister. In die zin is ministeriële verantwoordelijkheid in ons staatsrecht per definitie 'geborgd'. Indien sprake is van 'borging van ministeriële verantwoordelijkheid' wordt in de praktijk dan ook bedoeld op het borgen dat de feitelijke zeggenschap zodanig is georganiseerd dat de verantwoordelijke minister als het erop aankomt de verantwoordelijkheid kan nemen voor wat er gebeurt, of is gebeurd. De verantwoordelijkheid van een minister voor het beleid dat aan zijn begroting ten grondslag ligt wordt geregeld in artikel 4.1 van de Comptabiliteitswet 2016.

### **Uitvoering door andere minister**

Artikel 10:4 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) geeft een voor uitvoering door een andere minister belangrijk instrument door uitdrukkelijk te bepalen dat mandaat gegeven kan worden aan niet-ondergeschikten. Zowel de gemandateerde als degene onder wiens verantwoordelijkheid de gemandateerde werkt moeten hiermee instemmen. Met de instemming wordt geformaliseerd dat de gemandateerde functionaris voor hetgeen binnen het mandaat valt, buiten de verantwoordelijkheid valt van de hiërarchisch verantwoordelijke minister. Hierdoor kunnen ambtenaren van de uitvoeringsminister besluiten nemen (zoals subsidie verlenen, vaststellen, terugvorderen enz.) uit naam van een andere minister. Uit artikel 10:2 Awb volgt dan dat de subsidieverlening geldt als een besluit van de mandaatgever zodat dit onder ministeriële verantwoordelijkheid van de mandaterende minister blijft vallen. De mandaterende minister heeft over de uitoefening van het mandaat ook alle zeggenschap nu artikel 10:6 Awb bepaalt dat hij per geval of in het algemeen alle instructies kan geven en artikel 10:8 Awb zeker stelt dat hij het mandaat altijd in kan trekken.

De - door middel van een mandaat - uitbestedende minister is dus verantwoordelijk voor het handelen van zijn eigen ambtenaren (meestal in de fase van totstandkoming van de regeling) én voor het handelen van ambtenaren van de uitvoeringsorganisatie voor zover dat handelen voortvloeit uit de subsidieregeling, samenhangt met een besluit of voortvloeit uit de mandaatinstructie. In de praktijk wordt meestal een opdracht gegeven die als mandaatinstructie geldt en waarin de relevante aspecten van de uitvoering van de desbetreffende regeling worden geregeld. Omdat zodoende de ambtenaren van de uitvoeringsorganisatie geleid worden door de opdracht van de uitbestedende minister worden met een bepaalde subsidie samenhangende kwesties tot de verantwoordelijkheid van de uitbestedende minister gerekend. Om die reden bepaalt artikel 4.2 van de Comptabiliteitswet 2016 dat indien een minister het beleid dat zijn begroting ten grondslag ligt niet zelf uitvoert, daarop toezicht houdt of de bedrijfsvoering verzorgt, regelt dat hij de informatie verkrijgt die nodig is voor het afleggen van de verantwoording in zijn jaarverslag. Door e.e.a. goed te organiseren en af te spreken kunnen derhalve problemen worden voorkomen en doen problemen rond precieze verantwoordelijkheidsverdeling zich ook niet voor.

**Uitvoeringsorganisaties**

De ambtenaren van de uitvoeringsorganisatie handelen voor het overige krachtens de Wvra17 onder rechtstreeks gezag van de minister die verantwoordelijk is voor de uitvoeringsorganisatie. Deze heeft daarmee in zijn algemeenheid de mogelijkheid om in aanvulling op de mandaat-instructies nog instructies te geven die hij wenselijk acht. Daarbij gaat het dus om instructies die niet mogen interfereren met de mandaat-instructies van de uitbestedende minister en die daarom in de praktijk beperkt zullen moeten blijven tot zaken die samenhangen met het functioneren van het agentschap in zijn algemeenheid, de algemene bedrijfsvoering bij de uitvoering van subsidies en dergelijke.

---

<sup>17</sup> De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren.

## Bijlage 3 Verantwoordelijkheidsverdeling beleid – uitvoering

De scheiding van beleid en uitvoering zit niet alleen in de activiteiten, maar ook op het vlak van verantwoordelijkheidsverdeling. Het is aan het betreffende departement om in samenspraak met de uitvoering een duidelijk overzicht te maken van de verdeling. Hieronder is een voorbeeld van zo'n verdeling weergegeven.

De verantwoordelijkheidsverdeling doet niet af aan het belang van goede doorlopende afstemming tussen beleid en uitvoering over voortgang, ontwikkelingen, resultaten etc. Een goede wisselwerking met respect voor de wederzijdse taken, verantwoordelijkheden, inzichten en kwaliteiten is essentieel. Deze samenwerking start liefst al in de fase van beleidsontwikkeling.

Een voorbeeld van een dergelijke verdeling:

	Beleid	Uitvoering
<b>Opstellen instrumentarium</b>		
Toepassing Integraal afwegingskader	X	
Opstellen regeling (inclusief PIA, risicoanalyse etc.)	X	
Markt & Overheidstoets	X	
Opstellen Controleprotocol & reviewbeleid	X	
<b>Inrichting uitvoering</b>		
Uitvoerbaarheids- en handhaafbaarheidstoets	X	X
Mandaatverlening	X	
AO, organisatie-, proces- en systeeminrichting		X
<b>Uitvoeringsproces</b>		
1. Aanvragen (ontvangen, administreren)		X
2. Bewaken (begeleiden en monitoren)		X
3. Vaststellen (beoordelen, beslissen, bekendmaken)		X
4. Aanvechten (rechtsbescherming) <sup>18</sup>		X
5. Afhechten (dossievorming)		X
<b>Contacten met derden anders dan op grond van een aanvraag</b>		
Tweede Kamervragen	X	
WOB verzoeken	X	
Perscontacten met betrekking tot uitvoering		X
Perscontacten over het beleid	X	
<b>Toezicht</b>		
Algemene Rekenkamer	X	
Auditdienst		X
<b>Staatssteun</b>		
Staatssteun notificatie	X	
Rapportage	X	
<b>Politieke verantwoording</b>		

<sup>18</sup> Bij de mandaatverlening moet het mandaat voor afdoen van bezwaarschriften verleend worden aan een andere functionaris dan de gemandateerde voor het afdoen van aanvragen. Dit als waarborg voor de heroverweging zoals de Algemene wet bestuursrecht die voorschrijft.

Evaluatie	X	
Verantwoording in het kader van de rijksbegroting	X	

Ook andere varianten komen voor, bijvoorbeeld met een actievere rol van het beleid bij het beslissen op aanvragen. Dit laatste kan overigens ook meer incidenteel het geval zijn. De verlening van mandaat aan de uitvoering maakt het altijd mogelijk om in te grijpen door de mandaatgever.



Deze handleiding is een uitgave van:

Ministerie van Financiën

Postbus 20201 | 2500 EE Den Haag

T 070 342 80 00 (ma t/m vrij 8.00 – 20.00 uur)

Augustus 2020 | Publicatie-nr. 20403456