

# **Handboek Overheidssubsidies Aruba**

**2016-2017**



Coördinatiebureau Overheidssubsidie

*Coördinatiebureau Overheidssubsidie  
L.G. Smith Blvd. 76  
Tel. 5284900 ext.5042/5010/5020*

*September 2016*

## Voorwoord

Voor u ligt het “Handboek Overheidssubsidies Aruba”. Dit handboek is bedoeld als informatiebron voor instellingen (bestuursleden en directies) die overheidssubsidies ontvangen, ministeries met hun desbetreffende beleidsdirecties, het Coördinatiebureau Overheidssubsidie en de Directie Financiën. Dit handboek is een praktisch hulpmiddel dat ondersteuning biedt aan de voornoemde stakeholders. In het handboek worden de onderdelen beschreven die belangrijk zijn bij de toekenning van subsidies door de overheid, onder andere de richtlijnen en procedures omtrent het subsidieproces.

Het streven met dit handboek is om op een gestandaardiseerde en uniforme wijze het subsidieproces voor zowel de overheid als voor de gesubsidieerde instellingen beter te structureren. Dit handboek dient als leidraad gebruikt te worden om houvast en duidelijkheid te geven in de verhouding tussen de overheid (subsidiegever), met name de desbetreffende minister, en de gesubsidieerde instellingen (subsidieontvanger) voor wat betreft overheidssubsidies.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de schrijver, mevr. Marilyn Ellis, voor haar toewijding en inzet in het schrijven van dit handboek. Tevens bedank ik mevr. mr. Jeannine Marsman BA en dhr. Aaron Wernet voor hun ondersteuning bij het opstellen van dit handboek.

Ik vertrouw erop dat dit handboek u van nut zal zijn en wens u daarbij veel succes.

mr. Angel R. Bermudez  
Minister van Financiën en Overheidsorganisatie

1 september 2016, Aruba

## Inhoud

Voorwoord .....	1
Begripsbepalingen.....	4
1. Inleiding .....	6
1.1 Aanleiding en doel van het subsidiehandboek .....	7
1.2 Het subsidieverleningproces voor de omslag.....	7
1.3 Wet- en regelgeving .....	8
1.3.1 Subsidieverordening instellingen van openbaar nut .....	8
1.3.2 Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten .....	9
1.3.3 Individuele contracten tussen de overheid en de instellingen.....	10
1.4 Landsverordening instelling ministeries .....	11
2. Introductie van outputsubsidie .....	12
2.1 Definitie van subsidie.....	12
2.2 Doel van de Arubaanse overheidssubsidie.....	12
2.3 Van input- naar outputsubsidie .....	12
2.4 Uitgangspunten van het nieuwe subsidiebeleid .....	13
2.5 Rolverdeling van de stakeholders bij de subsidieverlening .....	15
3. Coördinatiebureau Overheidssubsidie .....	17
4. Outputgericht subsidieverstrekking .....	18
4.1 Programma van eisen .....	18
4.2 Van beleid naar output .....	20
5. Subsidieproces .....	23
6. Subsidie monitoring en eindverantwoording .....	29
7. Sancties .....	31
8. Landsverordening administratieve rechtspraak .....	33
9. Managementtools.....	35
9.1 Procesmanagement.....	35
9.2 Key Performance Indicators.....	37
9.3 Good governance.....	38
9.4 Benchmarking .....	38
Bijlage.....	40
Bijlage 1: Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) .....	40
Bijlage 2: Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten .....	43
Bijlage 3: Brief intrekking Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten .....	48

Bijlage 4: Indeling gesubsidieerde instellingen conform de LIM 2014 (AB 2013 no.94) ..	50
Bijlage 5: Concept landsbesluit subsidieverstrekking.....	52
Bijlage 6: Landsbesluit algemene bepalingen toezichtuitoefening.....	56
Bijlage 7: Model jaarrekening.....	62
Bijlage 8: Model activiteitenrapport .....	65
Bijlage 9: Accountantsprotocol.....	66
Broninformatie.....	82

## Begripsbepalingen

Voor de toepassing van dit handboek wordt verstaan onder:

Overheid	: De overheid van Aruba (subsidiegever).
Minister	: De minister ten laste van wiens begroting subsidies zijn toegekend.
Subsidies	: De subsidies toegekend krachtens de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34).
Subsidiebeschikking	: De beschikking (landsbesluit) tot toekenning van subsidies.
Subsidieontvanger	: De instelling aan wie subsidie is toegekend.
Minister van Financiën	: De minister welke verantwoordelijk is voor het algemeen beheer van en het toezicht houden op de inkomsten en uitgaven van het Land. De minister houdt toezicht op de toepassing van de begrotingsregels en op de doelmatige besteding van 's Lands middelen.
Directie Financiën	: Zorgt voor de uitbetaling van subsidies aan instellingen conform de subsidiebeschikking met in achtneming van een goedgekeurde begroting.
Centrale Accountantsdienst	: Controleert en vervolgens adviseert de desbetreffende minister over het beheersysteem omtrent het subsidieverleningsproces.
Coördinatiebureau Overheidssubsidie	: Zorgt voor het bewerkstelligen van de outputgerichte subsidie en voor de continuïteit hiervan. Adviseert en ondersteunt de ministeries, beleidsdirecties en instellingen over het algemeen outputsubsidiebeleid. Het (mede) ontwikkelen, initiëren, vaststellen, monitoren en evalueren van de outputgerichte normfinanciering.
Bestuursleden	: Personen die de rechtspersoon vertegenwoordigen en belast zijn met het besturen van de instellingen (stichtingen). Zorgen dat het beleid en de doelstellingen van de instelling, door de directeur, gerealiseerd wordt.
Directeur	: Geeft leiding aan de instelling. Is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en de doelstellingen van de instelling. Rapporteert aan het bestuur van de instelling.
Dagelijks Bestuur	: Bestuursleden die namens de rest van het bestuur gemachtigd zijn om beslissingen te nemen, conform afspraken in het huishoudelijk reglement. Geeft opdrachten aan de directeur om het belang van de instelling te behartigen.

- Ministerie : Departement van de overheid waar het beleid van de regering wordt uitgevoerd. Is verantwoordelijk voor het opstellen van een programma van eisen en het formuleren van de beleidsdoelstellingen. Adviseert de minister op basis van het advies van de beleidsdirectie inzake subsidieverstrekking aan instellingen.
- Beleidsdirectie : Geeft beleidsinhoudelijk advies aan de desbetreffende minister met betrekking tot verlening, intrekking of opschorting van subsidies aan instellingen op basis van beleidsplannen, doelstellingen en richtlijnen. Het monitoren, begeleiden en ondersteunen van de instelling(en) op grond van subsidieafspraken tot het bereiken van prestaties (verleende diensten en verrichte activiteiten).

## 1. Inleiding

De Arubaanse overheid kent subsidies toe aan instellingen gebruikmakend van landsgelden. De overheid is verantwoordelijk om de landsgelden op een effectieve en efficiënte manier te besteden. Het ontbrak de overheid al geruime tijd aan zicht en grip op de subsidiestromen, de prestaties die door de gesubsidieerde instellingen worden geleverd en de financiële verantwoording van deze instellingen. Dit, samen met de veranderde positie van zowel de samenleving als van de overheid, onderstreept de noodzaak voor een nieuw verantwoordingskader. De overheid beoogt dat er sprake is van rechtmatigheid en doelmatigheid van de gesubsidieerde gelden.

Gelet op het bovenstaande heeft de overheid gekozen om met ingang van 1 januari 2016 een nieuw verantwoordingskader voor subsidies te implementeren. Bij het nieuwe subsidiestelsel vragen de instellingen subsidie aan op grond van het programma van eisen en de beleidsdoelen van het desbetreffende ministerie. De prestaties en de resultaten van de geleverde diensten (outputs) van de gesubsidieerde instellingen staan hierbij centraal. Het totaalbedrag (budget) is een subsidietop die aan de goedgekeurde begroting is gekoppeld, welke niet overschreden kan worden. De instellingen dienen hun verantwoordelijkheid te nemen om de subsidiegelden rechtmatig en doelmatig aan te wenden.

Het regeerprogramma “Binden, Bouwen en Bestendigen 2013-2017” is uitgangspunt voor de ministeries bij het opstellen van het programma van eisen en de beleidsdoelen. Tevens dienen de desbetreffende beleidsdirecties hun beleidsplannen op te stellen waarin de te leveren prestaties omschreven zijn. Het programma van eisen, de beleidsdoelen en de beleidsplannen dienen aan te sluiten op de actuele behoefte van de samenleving. Om de herstructurering doeltreffend te implementeren krijgen de gesubsidieerde instellingen ondersteuning van een aangewezen beleidsdirectie. De beleidsdirecties hebben een belangrijke rol, aangezien ze aanspreekpunt zijn voor de gesubsidieerde instellingen, om te monitoren en te begeleiden zodat de outputafspraken en de doelstellingen gerealiseerd worden. De overheid gaat zorg dragen voor meer inzicht, rechtmatigheid en doelmatigheid van de besteding van alle landsgelden en dat de outputafspraken en de doelstellingen gerealiseerd worden.

Het Coördinatiebureau Overheidssubsidie (CBOS) is met ingang van 1 januari 2016 ingesteld om het nieuwe subsidiestelsel te bewerkstelligen en om zorg te dragen voor de continuïteit hiervan. Het CBOS gaat samenwerken en ondersteuning bieden aan de bestuursleden en de directeuren van de instellingen, de ministeries, de desbetreffende beleidsdirecties en de Directie Financiën.

Gelet op de vele aanpassingen en veranderingen voor zowel de overheid als de gesubsidieerde instellingen zal er sprake zijn van een overgangperiode van twee jaar (2016-2017). Gestreefd wordt om per 1 januari 2018 het nieuw subsidiestelsel volledig in te voeren. Uniformiteit, transparantie en samenwerking zijn belangrijke vereisten aan alle stakeholders voor een efficiënte en effectieve herstructurering van het subsidieproces.

Opgemerkt dient te worden dat dit handboek als leidraad gebruikt dient te worden tijdens de overgangperiode van twee jaar (2016-2017). Naarmate de voortgang van de subsidieomslag zal het handboek 2018 aangepast worden naar gelang van de feedback van de stakeholders. Gelet hierop zal het handboek dynamisch van aard blijven.

## **1.1 Aanleiding en doel van het subsidiehandboek**

Het “Handboek Overheidssubsidies Aruba” is opgesteld vanuit de behoefte om op een uniforme en gestandaardiseerde wijze om te gaan met overheidssubsidies door middel van duidelijke procedures en richtlijnen voor alle stakeholders.

Het belangrijkste doel van het subsidiehandboek is om het subsidiebeheer en het subsidieproces overheid breed te optimaliseren waarbij zowel de overheid als de gesubsidieerde instellingen de richtlijnen en procedures zo effectief en efficiënt mogelijk dienen toe te passen.

## **1.2 Het subsidieverleningproces voor de omslag**

In het subsidieverleningproces voor de omslag zijn er diverse handelingen die plaatsvinden na het indienen van een aanvraag voor overheidssubsidies. Deze handelingen worden in het kort in vier stappen genoemd, namelijk 1.) aanvraag, 2.) toekenning/afwijzing, 3.) bevoorschotting en 4.) afrekening. Het is van belang dat het huidige subsidieverleningproces in kaart wordt gebracht om vervolgens het nieuwe subsidiestelsel effectief en efficiënt te implementeren.

### **1.) Aanvraag:**

Via het bestuur dient de directeur van een instelling een aanvraag voor overheidssubsidies in bij de desbetreffende minister. De desbetreffende minister verzoekt vervolgens aan de beleidsdirectie om inhoudelijk advies te geven over subsidieaanvraag van de instelling. De desbetreffende beleidsdirectie maakt een inhoudelijke beoordeling van de subsidieaanvraag en brengt hierover advies uit. Tevens verzoekt de desbetreffende minister aan de Directie Financiën na te gaan of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn op de goedgekeurde begroting van de desbetreffende minister evenals het toetsen van het begrotingskader van het Land (Aruba) ter toekenning van subsidies aan instellingen.

Voor personeel gerelateerde kosten vraagt de desbetreffende minister advies aan het Departamento Recurso Humano over onder andere de inschaling, bevordering, kindertoelage etc. van betrokken personeelslid van de instelling. De hoogte van de subsidie wordt analoog aan de Bezoldigingsregeling Ambtenaren vastgesteld.

### **2.) Toekenning/afwijzing:**

Na ontvangst van de adviezen van desbetreffende beleidsdirectie, Directie Financiën en het Departamento Recurso Humano beslist de desbetreffende minister over de toekenning of afwijzing van de aanvraag. Aan de hand van de subsidiabele salariskosten (100%) en exploitatie (90%) wordt het eventuele voorschot bepaald. Het gesubsidieerde bedrag mag de goedgekeurde begroting van de desbetreffende minister evenals het begrotingskader van het Land niet overschrijden.

### **3.) Bevoorschotting:**

Een voorschot kan worden verkregen op basis van twee criteria, namelijk 1.) een maandelijks verzoek aan de desbetreffende minister en 2.) het toegekend subsidiebedrag. Desbetreffende minister vraagt aan de Directie Financiën of er voldoende middelen beschikbaar zijn op de goedgekeurde begroting en of dit past in het begrotingskader van het Land. De hoogte en frequentie van het voorschot wordt door de minister bepaald op basis van de Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten.



Bij het indienen van declaraties door gesubsidieerde instellingen gebruikt de Directie Financiën als richtlijn het goedgekeurde formatierapport en/of de goedgekeurde formatieplaatsen. Voor de inschaling van de bezoldigingen gebruikt de Directie Financiën het advies van Departamento Recurso Humano, welke als grondslag dient voor de betalingen van de subsidiabele personeelskosten.

#### 4.) Afrekening:

Op grond van artikel 10 lid 3 van de Subsidieverordening (AB 1990 no. GT 34) is de instelling aan wie een voorschot is verleend, verplicht om binnen twee maanden na afloop van het kalenderjaar waarvoor subsidie werd verleend, een rekening van inkomsten en uitgaven of van baten en lasten over dit jaar over te leggen.

Lid 4 van voormeld artikel schrijft voor dat de uitbetaling van de definitief vastgestelde subsidie zal geschieden na verrekening van het verleende voorschot. Indien de definitieve subsidie wordt vastgesteld op een lager bedrag dan dat van het verleende voorschot, dan wordt het verschil teruggevorderd.

Op grond van artikel 11 lid 2 van de Subsidieverordening is de instelling welke een bijzondere subsidie heeft genoten, verplicht om binnen twee maanden na realisatie van het project, waarvoor de subsidie werd verleend, een gespecificeerde opgave van de werkelijk gemaakte kosten te overleggen aan de subsidiegever.

### **1.3 Wet- en regelgeving**

Om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige situatie omtrent overheidssubsidies is het van belang om de wet- en regelgeving die toegepast worden te beschrijven. De huidige wet- en regelgeving is met name:

- 1.) Subsidieverordening instellingen van openbaar nut;
- 2.) Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten;
- 3.) Individuele contracten tussen de overheid en 3 instellingen.

#### **1.3.1 Subsidieverordening instellingen van openbaar nut**

De Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) (zie bijlage 1) is de wettelijke grondslag voor het verlenen van subsidies. Hierin zijn de voorwaarden opgenomen waar een instelling aan moet voldoen om overheidssubsidies te verkrijgen.

Conform artikel 1 lid 2 van de Subsidieverordening wordt subsidie verleend aan:  
a. rechtspersoonlijkheid bezittende instellingen die blijkens hun statuten een algemeen belang nastreven;

b. voor zover daartoe in een landsverordening tot vaststelling van de begroting van het Land voor het dienstjaar waarin de subsidie zou moeten worden verstrekt, aan een minister machtiging is verleend.

Gelet op artikel 1 lid 3 van de Subsidieverordening wordt geen subsidie verleend aan een instelling die zich blijkens hun statuten uitsluitend of grotendeels bezighoudt met weldadigheid, onderwijs of openbaar vervoer.

In de artikelen 2, 3 en 4 van de Subsidieverordening worden de voorwaarden beschreven voordat de instelling in aanmerking kan komen voor subsidie, te weten:

Artikel 2: “Alvorens een instelling voor subsidie in aanmerking kan komen, moet zij als regel ten minste één jaar in Aruba werkzaam zijn geweest.”

Artikel 3: Aan on- en minvermogenden moet de instelling, indien haar doelstelling daartoe leent, gelegenheid geven, onderscheidenlijk kosteloos of op minder bezwarende voorwaarden dan anderen, in haar nuttige werking te delen.”

Artikel 4: “Aan een instelling welke niet door bijzondere personen met periodieke geldelijke bijdragen wordt gesteund, wordt geen subsidie verleend.”

Conform artikel 5 van de Subsidieverordening worden twee soorten subsidies onderscheiden, met name:

- a.) subsidie tot dekking van een nadelig exploitatiesaldo (algemene subsidie);
- b.) subsidie voor een bijzonder nader te omschrijven doel (bijzondere subsidie).

Artikelen 9 en 10 geven een omschrijving van de verlening van de twee soorten subsidies. In de loop der jaren is de toepassing van de Subsidieverordening veranderd.

Artikelen 1, 6, 8 en 11 omschrijven de vereisten die gesubsidieerde instellingen dienen in te leveren bij een subsidieaanvraag. Artikel 7 geeft aan in welke periode de aanvraag ingediend moet worden.

Artikel 12 geeft aan dat de toekenning van subsidies geschiedt middels een landsbesluit. In artikel 12a worden de richtlijnen aangegeven voor het toezicht houden op naleving van het gesubsidieerde geld.

Vanwege herstructurering van de subsidiestromen is de Subsidieverordening aan een forse modernisering toe. Het aanpassen van de Subsidieverordening maakt deel uit van het parallel traject en vindt plaats tijdens de overgangsfase.

### **1.3.2 Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten**

In de Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten (zie bijlage 2) (in werking getreden per 25 september 1991) zijn richtlijnen geformuleerd voor de subsidiabele personeelskosten ten laste van het Land, de instellingen die hiervan gebruik kunnen maken en aan welke eisen het personeel dient te voldoen

Tevens wordt een nadere beschrijving gegeven van de personeelskosten die gesubsidieerd worden. Bijvoorbeeld: kindertoelage, vakantie-uitkering, vergoeding vervoermiddelen, overwerk, etc. Deze richtlijnen zijn niet beschreven in de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34).

Gelet op de herstructurering van de subsidiestromen van de overheid voor de gesubsidieerde instellingen, heeft de minister van Financiën en Overheidsorganisatie middels de brief van 4 januari 2016, met referentie: MFO/INST 0001-16 (zie bijlage 3), alle gesubsidieerde instellingen op de hoogte gesteld, dat de instellingen twee jaar de tijd hebben om de richtlijnen subsidiabele personeelskosten in te trekken.

In bovenvermelde brief wordt ook bekend gemaakt dat bij het overgaan naar het nieuw subsidiestelsel een overgangsfase van twee jaar (2016-2017) ingebouwd is. Zo krijgen de gesubsidieerde instellingen de ruimte om zich aan de subsidieomslag aan te passen. Tevens is het uitgangspunt bij de subsidieomslag dat er bij de invulling van de outputsubsidie er geen vereiste meer is om de richtlijnen subsidiabele personeelskosten aan te houden. Bij de omslag is het van belang dat de uitvoering van een outputgerichte subsidie gepaard gaat met zo weinig mogelijk bureaucratie.

Na het intrekken van de richtlijnen subsidiabele personeelskosten behoudt het zittend personeel hun huidige arbeidsvoorwaarden (verworven rechten) tenzij na wederzijds goedvinden een overeenkomst tot stand komt tussen werkgever en werknemer voor het wijzigen hiervan. Voor nieuw personeel geldt dat een arbeidsovereenkomst conform het Burgerlijke Wetboek afgesloten moet worden tussen werkgever en werknemer. Met het intrekken van de richtlijnen subsidiabele personeelskosten krijgen instellingen de mogelijkheid om hun personeelskosten te herstructureren en nieuwe contracten af te sluiten. Dit betekent ook dat instellingen hun eigen Human Resources moeten afhandelen, zonder tussenkomst van het Departamento Recurso Humano en/of Directie Financiën. Dit alles als gevolg van het overgaan op een outputgericht subsidiemodel.

Met eerder genoemde intrekking komen ook de maandelijkse declaraties voor salariskosten (100%) en de exploitatiekosten (90%) te vervallen. Als eenmaal het landsbesluit geslagen is wordt op jaarbasis, afhankelijk van de goedgekeurde begroting, vermeld in het landsbesluit 1/12 deel van de goedgekeurde begroting (minus realisatie), automatisch overgeschreven op de bankrekening van de instelling.

Gelet op het vorenstaande kan een gesubsidieerde instelling reeds in de overgangsfase de minister belast met financiën verzoeken om de richtlijnen voor hun in te trekken. De instelling zal per brief van de minister belast met financiën geïnformeerd worden over de intrekking. De intrekking van de richtlijnen subsidiabele personeelskosten zal in werking treden zodra de toekenning tot subsidie bij landsbesluit ex artikel 12 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) voor de instelling is geslagen.

### **1.3.3 Individuele contracten tussen de overheid en de instellingen**

De stichting Casa Cuna Progreso, stichting Kindertehuis Imeldahof en Stichting voor Verstandelijk Gehandicapten Aruba zijn in 1970 en 1980 een (civielrechtelijke) (subsidie)overeenkomst aangegaan met Land (voorheen het Eilandgebied Aruba). In de subsidieovereenkomsten staan de subsidieafspraken gespecificeerd voor elke instelling. De subsidieovereenkomsten zijn inmiddels verouderd en worden niet meer geheel nagekomen door de overheid en/of de desbetreffende instelling.

Rekening houdend met de herziening van het subsidiestelsel, met name de outputsubsidie, zijn de subsidieovereenkomsten per 29 juni 2015 met de stichting Casa Cuna Progreso, stichting Kindertehuis Imeldahof en Stichting voor Verstandelijk Gehandicapten Aruba opgezegd. Dit impliceert dat de subsidieverlening aan deze stichtingen voortaan ook op basis van de Subsidieverordening zal geschieden.

## 1.4 Landsverordening instelling ministeries

De Landsverordening instelling ministeries (LIM) heeft tot doel de ministeries en de taken van de ministers vast te stellen na een statenverkiezing op Aruba. Met ingang van 1 november 2013 tot en met 31 oktober 2017 zijn er, conform de LIM 2014 (AB 2013 no. 94), negen ministeries ingesteld, met name:

1. Ministerie van Algemene Zaken, Wetenschap, Innovatie en Duurzame Ontwikkeling;
2. Ministerie van Economische Zaken, Communicatie, Energie en Milieu;
3. Ministerie van Ruimtelijke Ontwikkeling, Infrastructuur en Integratie;
4. Ministerie van Justitie;
5. Ministerie van Toerisme, Transport, Primaire Sector en Cultuur;
6. Ministerie van Onderwijs en Gezin;
7. Ministerie van Volksgezondheid, Ouderenzorg en Sport;
8. Ministerie van Financiën en Overheidsorganisatie en;
9. Ministerie van Sociale Zaken, Jeugd en Arbeid.

Op grond van de LIM worden de aangelegenheden benoemd die tot de competentie van de ministeries behoren. Op grond van artikel 10 lid 2 sub g van de LIM 2014 draagt elke minister, bij uitoefening van zijn taak als hoofd van een ministerie, zorg voor het beheer van de begroting van zijn ministerie en voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid dat aan zijn begroting ten grondslag ligt.

Het beheren van de werkprocessen met betrekking tot de subsidies door de beleidsverantwoordelijke minister geschiedt tegen de achtergrond van de toegestane subsidiegelden op de begroting, zoals bedoeld in artikel 1 lid 2 sub b van de Subsidieverordening en artikel 7 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no. 72).

Artikel 7 lid 1 en 2 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no. 72) luidt als volgt:

1. *Met betrekking tot de begroting waarover een minister het beheer voert, beschikt hij over de in de landsverordening tot vaststelling van zijn begroting toegestane bedragen, behoudens artikel 18, tweede lid.*
2. *Elke ministerie is belast met zijn begrotingszaken en het voeren van zijn financiële administratie.*

De subsidieverlening geschiedt binnen een financieel kader voor het Land per dienstjaar waaraan de minister belast met financiën, op grond van artikel 17 lid 1 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no. 72), kan toetsen.

De minister belast met financiën is verantwoordelijk voor het algemeen beheer van en het toezicht houden op de inkomsten en uitgaven van het Land. Tevens houdt de minister belast met financiën toezicht op de toepassing van de begrotingen en op de doelmatige besteding van 's Lands middelen. Bijlage 4 geeft de indeling van de gesubsidieerde instellingen conform de LIM 2014 (AB 2013 no. 94).

## 2. Introductie van outputsubsidie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de definitie en doel van overheidssubsidies, de definities van prestatie-informatie concepten, uitgangspunten van het nieuwe subsidiebeleid, en tot slot de rolvervullende stakeholders.

### 2.1 Definitie van subsidie

Onder subsidie, zoals omschreven in artikel 1 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34), wordt verstaan: *“De overdracht om niet van landsgelden door of namens een minister aan een derde, in het kader van het verrichten door deze derde van een taak die door de overheid had behoren te worden gedaan”*.

### 2.2 Doel van de Arubaanse overheidssubsidie

Door middel van het verstrekken van subsidies worden de volgende doelen nagestreefd, met name:

1. Het realiseren van beleidsdoelen door externe organisaties in staat te stellen activiteiten te ondernemen die bijdragen aan de verwezenlijking van die beleidsdoelen welke zonder subsidie niet of niet geheel gerealiseerd zouden worden.
2. Het geven van een financiële aansporing om het gedrag van de bevolking of van een specifieke doelgroep te beïnvloeden in de door de overheid gewenste richting.

Bij de financiële tegemoetkoming stelt de overheid bepaalde voorwaarden. Instellingen zonder winstoogmerk die overheidsbelangen behartigen kunnen subsidies vragen om een bepaald gedrag van de samenleving of een specifieke doelgroep te stimuleren of te beïnvloeden met als grondslag positieve maatschappelijk effecten (outcomes).

Gelet op het bovenstaande is het van belang dat de subsidieontvanger aan bepaalde voorwaarden voldoet om in aanmerking te komen voor overheidssubsidies, namelijk:

- 1) Activiteiten te verrichten die gericht zijn op de verwezenlijking van beleidsdoelen van de overheid;
- 2) Activiteiten te verrichten die gericht zijn op of ten goede komen aan de Arubaanse samenleving;
- 3) De instelling dient de capaciteiten te bezitten om de activiteiten te verrichten.
- 4) De instelling dient aan te tonen dat voor het verrichten van de activiteiten een subsidie nodig heeft.

### 2.3 Van input- naar outputsubsidie

Om de missie, de visie en de strategische doelen van een instelling te verwezenlijken zijn er handelingen c.q. activiteiten die plaatsvinden. Deze handelingen c.q. activiteiten worden aangeduid als prestatie-informatie concepten. Deze prestaties leveren informatie over de processen die binnen een instelling plaatsvinden en worden met de volgende termen aangeduid: 1.) input, 2.) throughput, 3.) output, 4.) outcome en 5.) impact. Onderstaand worden de definities van de prestatie-informatie concepten beschreven.

<p>1.) <b>Inputs</b> zijn: belangrijke tastbare en immateriële activa die de organisatie in staat stellen haar taken uit te voeren. Zij omvatten liquide middelen, personeel, materialen en andere materiële middelen, evenals de missie en strategie van de organisatie (Epstein, M. en McFarlan, F., 2011).</p>
---

2.) <b>Throughputs</b> (activiteiten) zijn: de specifieke programma's en taken die een organisatie onderneemt (Epstein, M. en McFarlan, F., 2011).
3.) <b>Outputs</b> zijn: de directe producten of diensten die worden geproduceerd door middel van een programma (Epstein, M. en Buhovac, A., 2009).
4.) <b>Outcomes</b> zijn: de effecten of veranderingen die een bijdrage hebben geleverd aan individuen en gemeenschappen na de deelname aan de diensten van de organisatie (Yang, C. et al, onbekend).
5.) <b>Impacts</b> zijn: de voordelen voor de gemeenschappen en de samenleving als gevolg van de resultaten van de organisatie (Epstein, M. en McFarlan, F., 2011).

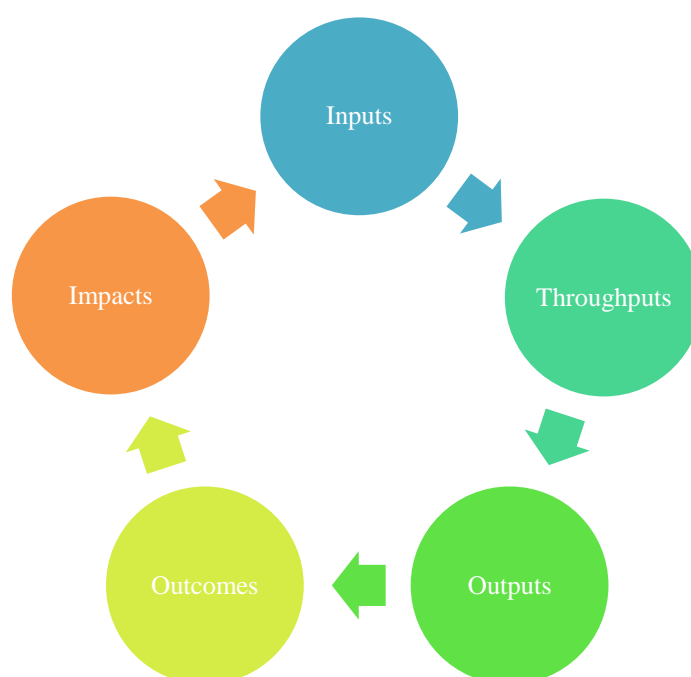


Fig. 1: Prestatie-informatie concepten

## 2.4 Uitgangspunten van het nieuwe subsidiebeleid

Het nieuwe subsidiebeleid heeft tot doel om subsidies aan maatschappelijke instellingen toe te kennen die onder de desbetreffende ministers ressorteren tot het behalen van prestaties (outputs) en het behalen van maatschappelijke effecten (outcomes). Hiernaast is het de bedoeling van het Land om het nieuwe subsidiebeleid doelmatig en doeltreffend te implementeren met betrekking tot controleverrichtingen en budgetbewaking door de minister belast met financiën. Tevens worden bepaalde voorwaarden vastgesteld door de desbetreffende minister en de minister belast met financiën.

Dit beleid en de daarbij vast te stellen voorwaarden met betrekking tot subsidies zullen worden geïmplementeerd middels een landsbesluit conform ex artikel 12 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34).

De desbetreffende minister zal op basis van beleidsargumenten beslissen welke instellingen wel of geen subsidies krijgen en de hoogte hiervan. De hoogte van het subsidiebedrag hangt onder meer af van de beleidsdoelen, outputafspraken, de prioritering en de behoeften uit de samenleving.

Bij het nieuwe subsidiebeleid zal een nieuw verantwoordingskader voor de gesubsidieerde instellingen komen, met de invoering van een subsidietop, waarbij kaders worden gesteld en implementatie van een outputgericht subsidiebeleid. Het uitgangspunt van de subsidietop zal zijn dat de subsidie aan maatschappelijke instellingen, op grond van door het Land vastgestelde beleidsdoelen, zal worden verleend. Grondslag voor genoemde beleidsdoelstellingen is het vigerend regeringsprogramma, relevante strategische- en beleidsnota's, kaderbrieven en het maatschappelijk nut van de desbetreffende instellingen.

Binnen de kaders van de (goedgekeurde) plannen worden afspraken over concrete activiteiten en diensten door de desbetreffende beleidsdirectie gemaakt. In overleg met de instelling worden outputafspraken ontwikkeld ter realisering van de beleidsdoelstellingen van de desbetreffende minister. De gereserveerde middelen op de goedgekeurde begroting zullen de vertaling van de beleidsdoelen naar de uitvoering gaan reflecteren, met name in de vorm van input, throughput, output, outcome en impact.

Gelet op het bovenstaande krijgt iedere gesubsidieerde instelling ondersteuning en begeleiding van een aangewezen beleidsdirectie die ervoor dient zorg te dragen dat het nieuwe subsidiebeleid effectief en efficiënt uitgevoerd wordt. Alle beleidsdirecties wijzen een beleidsmedewerker aan welke de gesubsidieerde instellingen zal ondersteunen en begeleiden. Tevens dienen de beleidsdirecties zorg te dragen voor het monitoren en evalueren van de beleidsuitvoering door de gesubsidieerde instelling. Samenwerken is een belangrijk uitgangspunt en vereiste voor de beleidsdirecties en de gesubsidieerde instellingen.

Een belangrijk uitgangspunt van het nieuwe subsidiebeleid is dat op grond van artikel 12 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) de gesubsidieerde instelling, na goedkeuring van de desbetreffende minister, middels een landsbesluit de jaarlijkse subsidie toegekend krijgt. De minister belast met financiën en de desbetreffende minister contrasigneren nadat de Gouverneur van Aruba het landsbesluit heeft getekend.

Voor het hanteren van een outputgericht subsidiebeleid zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- Een bedrijfsmatige benadering dat centraal staat, in het bijzonder 'responsibility & accountability';
- Overheid breed gestandaardiseerde vorm van aanvraag, controle en verantwoording op subsidies invoeren;
- Subsidiering is een van de instrumenten waarmee de overheid de gestelde beleidsdoelen kan bereiken;
- De gesubsidieerde instellingen moeten erop kunnen vertrouwen dat de afgesproken subsidies worden verkregen indien de afgesproken prestaties zijn geleverd. De overheid is daarentegen niet verplicht gelden uit te geven voor niet geleverde prestaties;
- De overheid kan de verleende subsidiegelden terugvorderen indien de afgesproken prestaties niet of niet volledig geleverd zijn.

Een belangrijke grondslag die deel uitmaakt van het nieuwe subsidiebeleid is gebaseerd op de brief van 29 december 2014 (kenmerk: Cft 201400242) van de College financieel toezicht Curaçao en Sint Maarten (CFT). De brief is gericht aan de minister van Financiën en Overheidsorganisatie waarbij de CFT reactie geeft op de concept-ontwerpbegroting 2015 van Aruba. In de brief worden 24 maatregelen beschreven welke besparingen moeten opleveren uit de ontwerpbegroting 2015. Maatregel 17 heeft betrekking met het *“Financiële zelfredzaamheid van gesubsidieerde instellingen”* en luidt als volgt: *“In de ontwerpbegroting 2015 is opgenomen dat de subsidies aan stichtingen (niet zijnde onderwijs) met Afl. 2,3 miljoen worden verlaagd. Op deze manier worden gesubsidieerde instellingen gestimuleerd meer zelf initiatieven te nemen en hun overheadkosten te verlagen. Deze besparing lijkt haalbaar aangezien de subsidies reeds in 2014 zijn verlaagd.”*

Gelet op het bovenstaande worden de gesubsidieerde instellingen aanbevolen en aangespoord om initiatief te nemen om zelf andere fondsen te werven en donaties aan te vragen om zo aan een derde geldstroom te komen.

## **2.5 Rolverdeling van de stakeholders bij de subsidieverlening**

Bij de subsidieverlening, conform de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34), zijn er diverse rolverdeling van de stakeholders. Gelet op de werkprocessen die deel uitmaken van de subsidieverlening, worden de rollen van de stakeholders onderstaand beschreven.

- 1.) De minister belast met financiën heeft een toezichhoudende rol bij de subsidieverlening. Op grond van artikel 17 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no.72) ziet de minister van financiën toe op de besteding van 's Lands gelden. Dit toezicht houdt in de toetsing aan het algemene financiële beleid.
- 2.) De beleidsverantwoordelijke minister heeft ook een toezichhoudende rol bij de subsidieverlening zoals opgenomen in artikel 7 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no.72) en artikel 10 van de Landsverordening instelling ministeries (AB 2013 no. 94). Tevens is de minister verantwoordelijk voor het vaststellen van het programma van eisen en de beleidsdoelstellingen om bepaalde prestaties en resultaten te behalen. Hiervoor verstrekt de minister subsidies aan de instellingen.
- 3.) De beleidsdirecties hebben een bewakende en evaluerende rol bij de subsidieverlening. De beleidsdirecties dienen ervoor zorg te dragen dat de beleidsdoelstellingen van de minister door de gesubsidieerde instellingen gerealiseerd worden. Dit wordt mede gerealiseerd door de gesubsidieerde instellingen inhoudelijk en structureel te monitoren en te beoordelen in hoeverre de beleidsdoelstellingen van de minister gerealiseerd zijn.
- 4.) Het Coördinatiebureau Overheidssubsidie draagt zorg voor de continuïteit van het nieuwe subsidiebeleid door het adviseren en ondersteunen van de ministeries, beleidsdirecties en instellingen over het algemeen outputsubsidiebeleid. Verdere draagt het Coördinatiebureau Overheidssubsidie ook zorg voor het (mede) ontwikkelen, initiëren, vaststellen, monitoren en evalueren van de outputgerichte normfinanciering.
- 5.) De Directie Financiën draagt zorg voor de uitbetaling van subsidies aan de instellingen conform de goedgekeurde begroting en landsbesluiten. Tevens bewaakt de Directie Financiën het krediet van de gesubsidieerde landsgelden.



- 6.) De Centrale Accountantsdienst heeft de rol van financiële controleur bij de subsidieverlening. Op grond van artikel 9 van de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no.72) draagt de Centrale Accountantsdienst zorg voor controle op de subsidieverstrekking in 's Landsadministratie (financiële getrouwheidscontrole) en de procedurele naleving van de Subsidieverordening (rechtmatigheidscontrole).
- 7.) De Algemene Rekenkamer Aruba voert, namens de Staten van Aruba, de controle uit op de verstrekte subsidiegelden op grond van de Landsverordening Algemene Rekenkamer Aruba (AB 1998 no. GT 20). Conform artikel IV.5 van de Staatsregeling van Aruba is de Algemene Rekenkamer Aruba belast met het onderzoek naar de doelmatigheid en rechtmatigheid van de ontvangsten en uitgaven van landsgelden. In dit geval de toegekende subsidiegelden door de overheid.
- 8.) De gesubsidieerde instellingen hebben de rol van beleidsuitvoerder in het subsidieproces. De gesubsidieerde instellingen dienen de ontvangen subsidiegelden aan te wenden om de beleidsdoelstellingen van de desbetreffende beleidsverantwoordelijke minister te realiseren. Gelet op artikel 1 lid 1 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) krijgen de gesubsidieerde instellingen landsgelden van de betrokken minister om *“een taak die door de overheid had behoren te worden verricht”*, uit te voeren.

### 3. Coördinatiebureau Overheidssubsidie

Naar aanleiding van het nieuwe subsidiebeleid heeft de minister van Financiën en Overheidsorganisatie het initiatief genomen, met goedkeuring en ondersteuning van de andere acht ministers, om het Coördinatiebureau Overheidssubsidie (CBOS) in te stellen.

Middels landsbesluit van 17 februari 2016 No.51 (No. DRH/85/16) is het CBOS per 1 januari 2016 ingesteld. Het CBOS heeft als doelstelling het nieuw subsidiestelsel, namelijk het outputgerichte subsidie, te bewerkstelligen en voor de continuïteit hiervan zorg te dragen. Daarnaast ondersteunt het CBOS de zoektocht naar en de inzet om andere financieringsbronnen.

Het CBOS streeft naar de verwezenlijking van haar doelstelling door het uitvoeren van onder andere de volgende hoofdtaken:

- het adviseren en ondersteunen van de ministeries, beleidsdirecties en instellingen van het algemeen outputsubsidiebeleid;
- het (mede) ontwikkelen, initiëren, vaststellen, monitoren en evalueren van de outputgerichte normfinanciering;
- het gereedmaken van de bijbehorende landsbesluiten om subsidie te verstrekken.

Het CBOS heeft een hoofd als leidinggevende die ondersteund wordt door een adviseur en een financieel administratief medewerker met de volgende hoofdtaken:

- 1.) Het hoofd is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en integrale uitvoering van de werkzaamheden binnen het CBOS en is tevens eindverantwoordelijk voor het monitoren, controleren en evalueren van het subsidiebeleid.
- 2.) De adviseur is belast met het monitoren, controleren en evalueren van het subsidiebeleid. Tevens is de adviseur belast met ondersteuning van het hoofd en het vaststellen van subsidie beleidsnota's en -adviezen en het doen van voorstellen voor het ontwikkelen van subsidiebeleid.
- 3.) De financieel administratief medewerker is belast met taken op het gebied van begroting/financiën, de bedrijfsvoering, waaronder de facilitaire werkzaamheden en algemene ondersteuning. Tevens is de financieel administratief medewerker belast met het financiële monitoren, controleren en evalueren van de subsidieverstrekking van de instellingen, het houden van toezicht op het gebied van subsidieverlening, het verbeteren van (financieel) administratieve processen en het structureren en verbeteren van de interne financiële controle.

Gedurende de overgangperiode van het nieuwe subsidiebeleid en in verloop van tijd zal het CBOS diverse parallel trajecten initiëren, zoals:

- ❖ wetgevingstrajecten omtrent subsidies actualiseren en implementeren;
- ❖ het ondersteunen bij de zoektocht en inzet naar andere financieringsbronnen;
- ❖ het opstellen van subsidie eindafrekeningen;
- ❖ formele website overheidssubsidies Aruba introduceren;
- ❖ achterstallige afrekeningen van de gesubsidieerde instellingen afronden.

Samenwerken, transparantie, vertrouwen en goede communicatie met de ministeries, de beleidsdirecties, de Directie Financiën en de gesubsidieerde instellingen zijn belangrijke uitgangspunten van het CBOS om de outputsubsidie effectief en efficiënt te bewerkstelligen.

## 4. Outputgericht subsidieverstrekking

Ter voorbereiding van de implementatie van het nieuwe subsidiebeleid heeft de minister van Financiën en Overheidsorganisatie, met goedkeuring en ondersteuning van de andere acht ministers, geregeld dat de betrokken ambtenaren en de gesubsidieerde instellingen in 2015 een training outputgericht subsidieverstrekking hebben genoten. Deze training outputgericht subsidieverstrekking is door twee medewerkers van de Stichting OverheidsAccountant Bureau (SOAB Curaçao) verzorgd.

Het doel van de training was dat zowel de ambtenaren die betrokken zijn bij het subsidieverstrekkingproces als medewerkers van de gesubsidieerde instellingen de nodige kennis kregen van de randvoorwaarden om een rechtmatige besteding en controle van subsidiegelden mogelijk te maken. De syllabus “Training subsidiebeheer” wordt als uitgangspunt gebruikt door de betrokken ambtenaren en de gesubsidieerde instellingen om de subsidieomslag effectief en efficiënt te laten doorlopen.

### 4.1 Programma van eisen

Het opstellen van een programma van eisen is de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke ministers bij het subsidieverleningproces. Op grond van het programma van eisen en beleid kan de overheid doelstellingen bepalen ten aanzien van het sociaal-maatschappelijke belang waarop de instellingen overheidssubsidies kunnen aanvragen.

In de syllabus “Training subsidiebeheer” staat het programma van eisen beschreven (pag. 13). Het programma van eisen wordt als volgt omschreven: *“In een programma van eisen staan alle inhoudelijke criteria en normen die de subsidieverstrekker en andere partijen (gebruikers en andere betrokkenen) aan het te ontwerpen product of aan te bieden activiteit (output) stellen. In verband met de beheersbaarheid van de kwaliteit van de output is het van belang om exact aan te geven wanneer de output wel of niet voldoet aan de eisen. Om in aanmerking te komen voor subsidie moet de subsidieaanvrager immers output aanbieden die aan de eisen van de subsidieverstrekker (overheid) voldoen.”*

Tevens wordt in de syllabus (pag. 13) vermeld dat de eisen waaraan het eindresultaat moet voldoen eenduidig omschreven moet worden, met name de kwaliteitsverwachtingen. De kwaliteitsverwachtingen van de opdrachtgever (overheid) moeten allereerst grondig in kaart gebracht worden, waarna deze verwachtingen vertaald worden naar eisen (acceptatiecriteria). Een kwaliteitsverwachting is een uitspraak van de opdrachtgever over hetgeen waaraan de output moet voldoen. Daarbij is een acceptatiecriterium de gewenste waarde van een indicator op een meetschaal waarbij de opdrachtgever ten aanzien van die verwachting tevreden is.

In een programma van eisen worden eisen gesteld die in categorieën ingedeeld worden, met name 1.) randvoorwaarden, 2.) operationele eisen, 3.) functionele eisen en 4.) ontwerpbeperkingen.

- 1.) Randvoorwaarden. Het gaat om eisen die niet te beïnvloeden zijn in het project, ook niet door de opdrachtgever. Onder andere de toe te passen wet- en regelgeving omtrent begroting en kaders.
- 2.) Operationele eisen. Ze hebben direct betrekking op realisatie/gebruik van het product.
- 3.) Functionele eisen. Ze verwijzen naar wat het product moet kunnen presteren.

- 4.) Ontwerpbeperkingen. Deze zijn eisen die voortvloeien uit de technische mogelijkheden en beperkingen van het productieproces.

Verder is het van belang dat bij het opstellen van een programma van eisen gestreefd wordt naar een evenwicht tussen waarborgen voor de subsidiegever en ruimte voor de subsidieontvanger om te bepalen op welke wijze het product of dienst ontwikkeld wordt, met name de kwaliteitseisen van een programma van eisen (syllabus, p.14-15). Van belang is dat het programma van eisen de volgende componenten bevat:

- a.) Begripsomschrijving. In het programma van eisen dient een omschrijving opgenomen te worden van de meest gebruikte begrippen.
- b.) Beleidsthema's, probleemstelling en beleidsdoelstellingen. Er dient een omschrijving opgenomen te worden van de beleidsthema's met bijbehorende probleem- en beleidsdoelstellingen. Voor elke beleidsdoelstelling dient een indicator geformuleerd te worden op basis waarvan gemeten kan worden of de doelstelling is gerealiseerd.
- c.) Beschrijving van de te leveren prestaties. In het programma van eisen dienen de prestaties en eisen omschreven te worden.
- d.) Subsidieplafond. In het programma van eisen dient het maximaal beschikbare subsidiebedrag voor de gevraagde producten aangegeven te worden. Indien het totaalbedrag op een andere wijze verdeeld wordt over de verschillende producten dan moet ook het maximum bedrag vermeld worden.
- e.) Subsidiabele kosten. Het moet de subsidieaanvrager duidelijk zijn welke kosten in aanmerking komen voor subsidie. In het programma van eisen moet opgenomen worden welke kosten subsidiabel zijn en welke berekeningsmethodes gebruikt worden. Over het algemeen geldt dat voor de in de aanvraag opgenomen kostensoorten dat 1.) de berekening doorzichtig en verifieerbaar moet zijn, 2.) zij doelmatig en rechtstreeks toe te rekenen zijn aan het desbetreffende project en 3.) de opgevoerde kosten reëel zijn.
- f.) Indiening subsidieaanvraag. In het programma van eisen moet aangegeven worden aan wie de subsidieaanvraag gericht moet worden en per wanneer deze ingediend moet zijn. Daarnaast dienen alle eisen waaraan een subsidieaanvraag moet voldoen, bekendgemaakt te worden. Hier gaat het om de vereisten conform de Subsidieverordening, zoals het indienen van een activiteitenplan, productenbegroting en voorzieningenplan. Voor de subsidieaanvrager moet duidelijk zijn wie, op welke wijze en wanneer een aanvraag voor subsidie kan worden ingediend.
- g.) Procedure voor subsidieverlening. Er dient in het programma van eisen een omschrijving gegeven te worden van de procedure die doorlopen moet worden om te bepalen of al dan niet subsidie aan de subsidieaanvrager verleend zal worden.
- h.) Weigeringsgronden. Hieronder worden de gronden waarop een subsidieaanvraag geweigerd wordt opgenomen en toegelicht. Een van de weigeringsgronden is bijvoorbeeld als de aanvrager zonder subsidieverlening over eigen middelen of middelen van derden beschikt om de kosten van de activiteiten te dekken.
- i.) Beschikking tot subsidieverlening. In het programma van eisen wordt ook informatie gegeven over de inhoud van de subsidiebeschikking. Naast de onderdelen die in de Subsidieverordening genoemd worden, dienen ook de verplichtingen van de subsidieontvanger in de subsidiebeschikking opgenomen te worden.

- j.) Voorschotverlening. De subsidieaanvrager moet geïnformeerd worden over de mogelijkheid, conform de Subsidieverordening, voor het ontvangen van een voorschot op het totale toegekend subsidiebedrag. Ook dient de wijze van berekening van de hoogte van de subsidie en de voorwaarden waaronder en de fasen waarin een voorschot wordt verleend vermeld te worden.
- k.) Verantwoordingsinformatie. De subsidieaanvrager moet duidelijk gemaakt worden dat gedurende de subsidieperiode periodiek verantwoordingsinformatie aan de subsidieverstrekker moet worden gegeven.
- l.) Wijziging en intrekking subsidieverlening. Het programma van eisen moet ook informatie bevatten over de gronden op basis waarvan sprake kan zijn van wijziging of intrekking van de subsidie.
- m.) Vaststelling subsidie. In het programma van eisen wordt toegelicht op welke wijze de subsidie vastgesteld zal worden. De subsidieaanvrager wordt, indien daartoe besloten was, gewezen op de verplichting tot het indienen van een activiteitenrapport en jaarrekening.
- n.) Hardheidsclausule. In het programma van eisen kan, indien van toepassing, worden opgenomen dat het bevoegd gezag in bijzondere gevallen kan afwijken van de wet- en regelgeving.
- o.) Te hanteren formats. De subsidieaanvrager dient op de hoogte gesteld te worden van de formats die gebruikt moeten worden voor het indienen van een aanvraag en afrekening van de subsidie.

## 4.2 Van beleid naar output

Om als overheid subsidies te kunnen verstrekken is beleid nodig. Met beleid worden politieke keuzes en doelstellingen ten aanzien van het maatschappelijk belang vorm gegeven in uitvoerbare activiteiten. Beleid is hiermee ook wel te beschrijven als georganiseerde sociale beheersing (Becker et al.). Om dit te bereiken worden beleidsdoelstellingen vertaald in te gebruiken instrumenten en wordt een tijdsvolgorde bepaald waarin deze instrumenten worden gerealiseerd en ingezet.

Om beleid(sdoelen) uitvoerbaar te maken is een beleidstheorie nodig. Beleidstheorie is in essentie een beschrijving van hoe een beleidsinstrument zou moeten leiden tot het beoogde maatschappelijk effect (outcome). Een heldere beschrijving van het verband tussen input, throughput, output en outcome biedt de mogelijkheid om naast de realisatie van de doelen ook de aannames over deze verbanden achteraf te toetsen.

De beleidsmiddelen (beleidsinstrumenten) zijn te beschrijven als alle zaken die door of namens de overheid worden gebruikt of kunnen worden gebruikt om het bereiken van één of meerdere beleidsdoelen te bevorderen. Beleidsmiddelen kunnen bestaan uit geld, voorlichting, wettelijke maatregelen, overleg, handhaving, inzet van de ambtenaren, enzovoorts.

Beleidsdoelstellingen kunnen ook worden bereikt door financiering van beleidsmiddelen waarvan de overheid vindt dat deze het algemeen belang dienen, maar die zij om verschillende redenen niet zelf ter hand neemt. De bepaling dat een beleidsmiddel doormiddel van subsidie wordt ingezet is op zichzelf ook een beleidsmatige keuze waarmee de subsidie zelf dus ook een beleidsinstrument wordt.

Aan het inzetten van subsidies als beleidsinstrument kunnen verschillende motieven ten grondslag liggen, namelijk a.) kostenmotief, b.) paternalistisch motief, c.) externe-effectenmotief en d.) ontwikkelingsmotief.

- a) Kostenmotief. Het kostenmotief geldt als de kosten van de gesubsidieerde activiteit met een financiële overheidsbijdrage worden verlaagd. Op deze wijze kunnen subsidies bijvoorbeeld leiden tot prijsverlaging van de voorziening waaraan zij besteedt worden en kunnen daardoor tot een groter bereik/gebruik leiden.
- b) Paternalistisch motief. Het paternalistisch motief betekent dat de overheid zich uit het oogpunt van het algemeen belang geroepen voelt het goed of de dienst te subsidiëren.
- c) Externe-effectenmotief. Het externe-effectenmotief beoogt met de subsidie veel meer teweeg te brengen dan alleen de gesubsidieerde activiteit.
- d) Ontwikkelingsmotief. Het ontwikkelingsmotief doet zich voor als een bepaalde activiteit of dienst met een subsidie wordt geïntroduceerd. Zonder ingrijpen van de overheid zou de ontwikkeling van een economische sector niet of niet snel genoeg tot stand komen.

Zodra bepaald is welke onderdelen van het beleid buiten de overheid ten uitvoer worden gebracht middels subsidiering, moeten deze onderdelen verder geoperationaliseerd worden. Dit gebeurt met een beschrijving van de beleidstheorie voor de subsidieverstrekking. Er wordt subsidie gegeven (input) voor het uitvoeren van een activiteit ten behoeve van een beoogde output en deze activiteit wordt verondersteld bij te dragen aan een gewenst maatschappelijke effect (Hoogerwerf, 1989). Op basis van deze theorie moeten binnen de beleidstheorie altijd de input, output en outcome beschreven worden.

Een zeer belangrijk aspect bij de vertaling van beleid naar de te vragen output is dat bij de beleidsvorming al nagedacht moet worden over hoe de beoogde resultaten meetbaar gemaakt gaan worden. Deze meetbaarheid wordt nog specifiek gemaakt bij de formulering van te vragen output op basis van te subsidiëren activiteiten. Bij het meetbaar maken van het beleid en de output van te subsidiëren activiteiten is het behulpzaam als men gaat redeneren in te leveren prestaties/resultaten en prestatie indicatoren. De prestatie indicator is hierbij een kwantificeerbare en meetbare norm of maatstaf om te bepalen of een resultaat is behaald. De te leveren prestaties kunnen geleverd worden op vijf niveaus, waarbij niveau 1 het laagste niveau is en niveau 5 het hoogste. De vijf niveaus zijn:

- 1) Effect op maatschappij (impact). Hierbij gaat het niet alleen om bedoelde positieve effecten, maar ook om de onbedoelde positieve effecten en de (on)bedoelde negatieve effecten. Men kan pas spreken over impact als alle effecten, ook de effecten op andere groepen dan de doelgroep, worden meegenomen.
- 2) Effect op de doelgroep/beleidsdoelstelling (outcome). Een outcome is het voordeel of de verandering voor personen of groepen door de activiteiten van de subsidieontvanger. Er is sprake van een directe causale relatie tussen de output van het project en het gerealiseerde effect op de doelgroep.
- 3) Output. Output is het meest eenvoudig vast te stellen omdat het hier gaat om de uitvoering van de activiteit of de realisatie van het product zelf.
- 4) Activiteit (throughput). Hierbij gaat het om de kernactiviteiten die door de subsidieontvanger verricht moeten worden om de gewenste output te kunnen realiseren.
- 5) Input. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om middelen zoals geld (subsidie), tijd en mankracht.

De prestaties van niveau 4 en 5 worden niet geformuleerd in het sectorbeleid, maar worden ingevuld door subsidieaanvragers in hun activiteitenplannen. (Syllabus: training subsidiebeheer, p. 9-11)

## 5. Subsidieproces

In het subsidieproces worden samenhangende activiteiten beschreven welke in een logische volgorde gehanteerd worden. Het belang van een subsidieproces is om uniformiteit, transparantie en rechtmatigheid te scheppen waarin duidelijk de taken en verantwoordelijkheden zijn van de ministers, de gesubsidieerde instellingen, de desbetreffende beleidsdirecties, het CBOS en de Directie Financiën. Het doel van een subsidieproces is om tijdig en conform de juiste procedure subsidieaanvragen af te wikkelen en voornamelijk het inhoudelijk toetsen van de beleidsdoelstellingen. Voor het subsidieproces worden de volgende principes gehanteerd, namelijk a.) de processen zijn gestandaardiseerd en eenduidig en 2.) de processen zijn eenvoudig, efficiënt en effectief.

### Voorindiening

De subsidieaanvraag en de wenselijkheidbegroting dienen door de aanvrager vóór 1 maart van elk kalenderjaar ingeleverd te worden bij de desbetreffende minister. De reden hiervan is dat de desbetreffende minister, conform artikel 16 lid 2 van de Comptabiliteitsverordening (AB 1989 no.72), zijn ontwerp begroting vóór 1 april van het daaropvolgende dienstjaar aan de minister belast met financiën dient in te leveren. Gelet hierop zal het CBOS twee maanden van tevoren, namelijk op 1 februari van elk kalenderjaar (voor zover nodig) een herinneringsbrief aan de gesubsidieerde instellingen sturen.

Voorafgaand aan de indiening van de subsidieaanvraag door de instelling dient het programma van eisen door het desbetreffende ministerie aan het begin van elk jaar in de landscourant gepubliceerd te worden. Tevens dienen de beleidsdoelstellingen van de desbetreffende minister vastgesteld worden. Naar aanleiding hiervan kunnen de instellingen overheidssubsidie aanvragen. Het programma van eisen van de ministeries zullen ook als hard copy beschikbaar zijn bij het CBOS. De instellingen die subsidie wensen aan te vragen kunnen te allen tijde contact opnemen met het CBOS voor additionele informatie en/of ondersteuning.

Onderstaand wordt het subsidieproces beschreven welke in 4 fasen is onderverdeeld, met name 1.) de indiening van de subsidieaanvraag, 2.) de toetsing, 3.) de subsidie toekenning of afwijzing en 4.) subsidie uitbetaling. Tevens worden de taken en verantwoordelijkheden van de overheidsdiensten die betrokken zijn bij het subsidieproces beschreven. Een zeer belangrijk aandachtspunt van het subsidieproces is dat op grond van artikel 9 lid 2 van de Landsverordening administratieve rechtspraak (AB 1993 no.45) de aanvrager binnen de wettelijke termijn van 12 weken (tijdigheid) een beschikking (positief/negatief) dient te ontvangen omtrent de aanvraag.

### 1. Subsidieaanvraag indienen

De gesubsidieerde instelling (hierna: aanvrager) maakt gebruik van de standaard aanvraagformulier om jaarlijks subsidie aan de overheid te vragen. In de artikelen 6 tot en met 9 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) worden de administratieve voorwaarden aangegeven dat de aanvrager dient in te leveren bij de subsidieaanvraag.



### **Bureau Interne Diensten**

De aanvrager dient in zijn subsidieaanvraag bij het Bureau Interne Diensten (BID). Het BID ontvangt het aanvraagformulier van de instelling, zet een stempel voor ontvangst en geeft een kopie aan de aanvrager. Vervolgens registreert BID de aanvraag in het registratiesysteem en krijgt de aanvraag een volgnummer. Na twee dagen kan de aanvrager BID mailen of bellen om het volgnummer te krijgen. Het BID stuurt de originele aanvraag door naar het CBOS.

#### Aandachtspunt:

In het subsidieproces heeft het BID een belangrijke rol, aangezien het BID alle handelingen registreert die de desbetreffende diensten/ministeries maken. De voortgang van de aanvragen wordt door BID bewaakt.

#### Informatie van BID:

Adres: Wayaca 33-E

Tel.: 5834114

Fax: 5833753

## **2. Toetsing**

### **Coördinatiebureau Overheidssubsidie (formele toetsing)**

Het CBOS ontvangt de subsidieaanvraag van het BID. Het CBOS stuurt binnen 3 werkdagen een ontvangst bevestigingsbrief naar de aanvrager. De aanvraag wordt met behulp van een gestandaardiseerde checklist getoetst op volledigheid en de wet- en regelgeving (rechtmatigheid).

Aan de hand van gestandaardiseerde beoordelingscriteria, met name een checklist, wordt gecontroleerd of de aanvraag voldoet aan de subsidie eisen (volledigheid) (3 werkdagen). Als de aanvraag aan alle beoordelingscriteria voldoet, wordt deze aan de desbetreffende beleidsdirectie ter inhoudelijk advies en beoordeling gestuurd.

Indien de aanvraag niet aan de beoordelingscriteria voldoet, wordt deze ter aanvulling naar de aanvrager teruggestuurd. De instelling dient binnen een termijn van 1 week de aanvulling uit te voeren. De aanvrager dient de gecorrigeerde aanvraag in bij het BID. Indien de aanvullende informatie niet binnen de vastgestelde termijn ingediend wordt, dan volgt een rappelbrief waarbij de aanvrager een termijn van 1 extra week krijgt om de aanvraag alsnog in te dienen.

Ingeval dit niet gebeurt, krijgt de aanvrager een (afwijzend) landsbesluit aangezien deze niet voldoet aan de (administratieve) voorwaarden van de artikelen 6 tot en met 9 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34). Het landsbesluit wordt door het CBOS aan de minister belast met financiën aangeboden. De minister belast met financiën biedt vervolgens het landsbesluit aan de Gouverneur van Aruba ter onder tekening. Na ondertekening door de Gouverneur contrasigneren de minister belast met financiën en de desbetreffende minister het landsbesluit en stuurt het landsbesluit terug naar het CBOS. De instelling kan bezwaar indienen tegen de beschikking (zie vervolgens hoofdstuk 8). Indien het bezwaarschrift gegrond wordt verklaard, dient de gesubsidieerde instelling de uitspraak van de rechter bij het CBOS in te leveren ter verdere afhandeling. Het hele subsidieproces dient vervolgens opnieuw doorlopen te worden.

Het CBOS stelt op het concept landsbesluit met daarin de algemene eisen die opgesteld zijn door de minister van Financiën en stuurt dit door aan de desbetreffende beleidsdirectie.

Doorlooptijd: 2 weken.

### **Beleidsdirecties (inhoudelijke/materiële toetsing)**

De desbetreffende beleidsdirectie ontvangt de subsidieaanvraag en het concept landsbesluit (zie bijlage 5) van het CBOS. Iedere instelling heeft een aangewezen beleidsdirectie. De belangrijkste verantwoordelijkheid van de beleidsdirectie is dat de subsidieaanvraag inhoudelijk wordt getoetst op basis van een toetsingskader. Bij het toetsingskader wordt onder andere rekening gehouden met het kaderbeleid en de doelstellingen van het ministerie en de vertaling van dit beleid naar producten en de beoogde prestaties.

Bij de inhoudelijke toetsing van de aanvraag dient de beleidsdirectie rekening te houden of de aanvraag van de instelling aan het programma van eisen van de overheid voldoet. Om transparantie te scheppen, krijgt de aanvrager van tevoren het toetsingskader van de beleidsdirectie. Zodoende is de aanvrager volledig op de hoogte van de criteria waaraan de subsidieaanvraag moet voldoen.

De beleidsdirectie dient ervoor zorg te dragen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het subsidiebeleid rekening houdend met behoefte en capaciteit en tevens aan de kwaliteit van alle subsidieactiviteiten. Bij het formuleren van beleidsontwikkeling dient rekening gehouden te worden met de middelen, de uitvoering, de prestaties en de (periodieke) evaluatie hiervan.

Tevens dienen de financiële middelen zodanig ingezet te worden dat bij een bepaalde hoeveelheid middelen een maximale output (geleverde prestaties) wordt verkregen. Dit is van belang om doelmatigheid te garanderen. Bovendien is het van belang dat de beleidsdirectie de subsidieactiviteiten van de instelling regelmatig monitort en indien nodig aanstuurt. De monitoring en aansturing dienen jaarlijks minstens 4 keer plaats te vinden waarbij de beleidsdirectie samen met de gesubsidieerde instellingen de planningen maken.

De beleidsdirectie vult het concept landsbesluit in op grond van de inhoudelijke beoordeling van de instelling. Er dient rekening gehouden te worden met de minimale eisen van de minister belast met financiën, aangezien de desbetreffende minister en de minister belast met financiën het landsbesluit contrasigneren. De beleidsdirectie concipieert op grond van de bevindingen en toetsing een advies aan de desbetreffende minister.

Doorlooptijd: 3 weken.

Opmerking: De subsidieaanvrager mag geen rechten ontlenen aan het advies van de desbetreffende beleidsdirectie.

#### De beleidsdirecties zijn:

1.) Directie Sociale Zaken

Adres: Lagoenweg 9A

Tel: 5824987

2.) Directie Volksgezondheid

Adres: Ing. R.H. Lacle 4

Tel: 5224200

- 3.) Instituto Biba Saludabel  
Adres: Frankrijkstraat 1  
Tel: 5821100
- 4.) Directie Cultuur Aruba  
Adres: L. G. Smith Boulevard 134  
Tel: 5822185
- 5.) Directie Voogdijraad  
Adres: Avenida Milio J. Croes 112  
Tel: 5821262

### 3. Subsidie toekennen of afwijzen

#### Desbetreffende minister

Op grond van het advies van de desbetreffende beleidsdirectie beslist de minister indien de subsidieverstrekking van de instelling wordt verhoogd, verlaagd, gehandhaafd of ingetrokken. Nadat de minister hierover heeft besloten, wordt zijn advies naar het CBOS gestuurd.

Doorlooptijd: 3 weken.

Opmerking: Het maximale subsidiebedrag is het bedrag op grond van de goedgekeurde begroting van het desbetreffende ministerie voor het desbetreffende kalenderjaar.

#### Coördinatiebureau Overheidssubsidie

Op grond van de beslissing van de desbetreffende minister formaliseert CBOS het landsbesluit. Bij een subsidietoekenning wordt het landsbesluit nader afgerond. Bij een subsidieafwijzing wordt ook een landsbesluit opgesteld. Vervolgens stuurt het CBOS het concept landsbesluit aan de minister belast met financiën voor verdere afhandeling.

Doorlooptijd: 1 week.

#### Minister belast met financiën

Het landsbesluit wordt door het CBOS aan de minister belast met financiën aangeboden. Bij toekenning van een subsidie biedt de minister belast met financiën het landsbesluit aan de Gouverneur van Aruba ter ondertekening. Na ondertekening door de Gouverneur contrasigneren de minister belast met financiën en de desbetreffende minister het landsbesluit en stuurt het landsbesluit naar het CBOS.

Bij een subsidieafwijzing tekent de desbetreffende minister en de minister belast met financiën het landsbesluit en vervolgens stuurt deze het naar het CBOS ter verdere afhandeling.

Doorlooptijd: 2 weken.

### **Coördinatiebureau Overheidssubsidie**

Het CBOS stuurt het landsbesluit of de afwijzende brief naar het BID welke voor de distributie hiervan zal zorgdragen.

Het CBOS houdt een subsidiedossier van elke gesubsidieerde instelling bij.

Doorlooptijd: 1 week.

## **4. Subsidie uitbetaling**

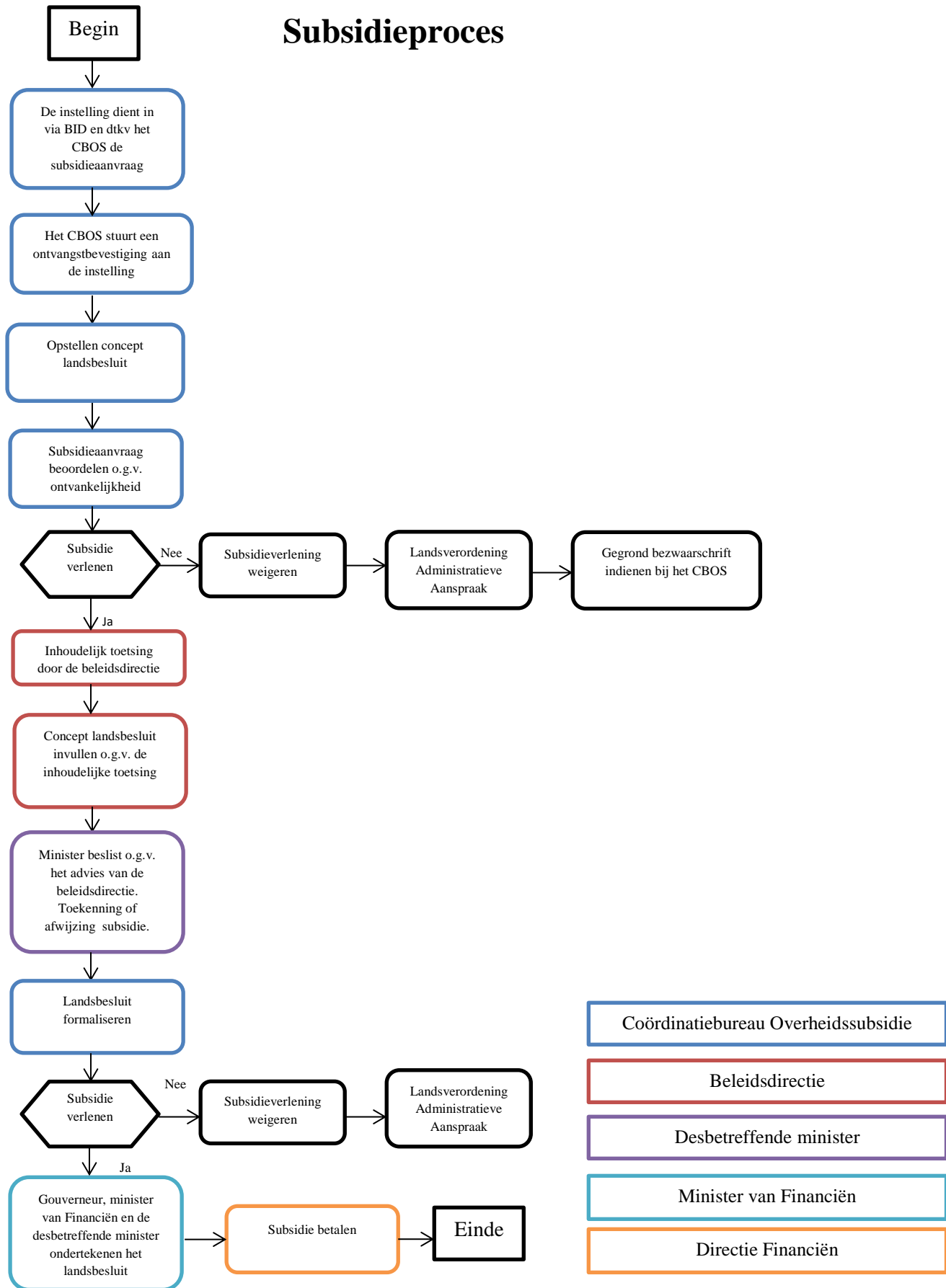
### **Directie Financiën**

Aan door Land gesubsidieerde instellingen worden de subsidiegelden, na het slagen van het landsbesluit, automatisch en periodiek aan de hand van het landsbesluit door de Directie Financiën overgemaakt op de bankrekening van de instelling.

Periodiek is in principe maandelijks tenzij anders is overeengekomen tussen de instelling en haar desbetreffende beleidsdirectie. Dit bedrag is afhankelijk van de subsidietop vermeld in het landsbesluit geleidelijk verdeeld over aantal periodieken van 1 jaar.

Gedurende de periode van indiening van de subsidieaanvraag tot de toekenning subsidiegelden aan de instelling, krijgt de gesubsidieerde instelling maandelijks zijn subsidie in de vorm van een voorschot. Dit is van belang voor de continuïteit van de werkzaamheden van de gesubsidieerde instellingen. Nadat het landsbesluit getekend is door de Gouverneur en contrasigneerd door de minister belast met financiën en de desbetreffende minister wordt het subsidiebedrag naar rato aan de instelling uitbetaald (minus de realisatie).

# Subsidieproces



## 6. Subsidie monitoring en eindverantwoording

Het monitoren en het verantwoorden van het gesubsidieerde geld zijn zeer belangrijke onderdelen die plaatsvinden nadat de instelling het gesubsidieerde geld heeft ontvangen. Gedurende de subsidieperiode (jaarlijks) gaan de instellingen aan de slag met het verwezenlijken van de producten c.q. diensten waarvoor ze subsidies hebben ontvangen. Tijdens de subsidieperiode is de overheid verantwoordelijk voor het controleren van de voortgang van de activiteiten van de instellingen. Zodoende kan tijdig tekortkomingen gesignaleerd worden en kan bijsturing plaatsvinden.

De tussentijdse monitoring is van belang bij het controleren van ‘hoe’ de subsidiegelden besteed worden en indien ze doeltreffend en rechtmatig gebruikt worden. Van belang is dat de subsidieactiviteiten gericht moeten zijn ter realisatie van de beleidsdoelstellingen van de overheid en de instelling.

De beleidsdirecties hebben een belangrijke rol bij de monitoring van de subsidieactiviteiten van de instellingen aangezien ze een materiële rol hebben. De beleidsdirecties dienen inhoudelijk (doelmatig) na te gaan en rapporteren indien de instellingen aan de afgesproken subsidieactiviteiten voldoen. Deze rapportage dient bij de desbetreffende minister ingediend te worden.

De toezichthouder van het CBOS heeft bij de monitoring een formele rol aangezien er financieel gecontroleerd wordt of de toegekende subsidiegelden rechtmatig gebruikt worden. In bijlage 6 is de Landbesluit algemene bepalingen toezichtuitoefening (AB 1998 no.70) bijgevoegd.

De werkzaamheden van de toezichthouder zijn onder andere:

- het adviseren inzake de financiële monitoring, controle en evaluatie van de gesubsidieerde instellingen;
- het toezicht houden op de naleving van het accountantsprotocol van de gesubsidieerde instellingen;
- het opstellen van subsidie eindafrekeningen op grond van de normeringen die in het accountantsprotocol zijn beschreven;
- het bezoeken van de gesubsidieerde instellingen voor fysieke controles en boekenonderzoek in geval van twijfelachtige transacties;
- het opvragen van dossiers aan de externe accountants van de gesubsidieerde instellingen.

De subsidieontvanger legt financiële verantwoording af over aanwending van het gesubsidieerde geld aan de overheid. De financiële verantwoording heeft als doel te controleren of het gesubsidieerde geld besteed is voor het doel waarvoor deze is toegekend en ook of de regels toegepast zijn conform de relevante wet- en regelgeving (rechtmatig).

Afhankelijk van de subsidieomvang moet de instelling per kwartaal, halfjaarlijks of jaarlijks een verantwoording indienen bij de toezichthouder van het CBOS hoe de bevoorschotting van de subsidiegelden zijn besteed. Dit geeft ruimte voor tussentijdse bijsturing met eventuele opschorting indien noodzakelijk, totdat de definitieve jaarrekening wordt ingediend ter vaststelling van de eindafrekening.

De verantwoording is zowel vanuit financieel oogpunt als vanuit het oogpunt van prestatie. Hierbij wordt ook verwezen naar de jaarrekening (bijlage 7) en de activiteitenrapport (bijlage 8) template die als hulpmiddel dienen voor de verplichte verantwoordingsrapportage. De tussentijdse rapportage moet binnen 30 dagen worden ingediend na afloop van de afgesproken rapportageperiode en de jaarlijkse rapportage (jaarrekening en activiteitenrapport) moeten vóór 1 maart van elk kalenderjaar worden ingediend conform de Subsidieverordening.

Er worden drie accountantsproducten gevoerd, namelijk de controleverklaring, de beoordelingsverklaring en samenstellingsverklaring, waarbij de controleverklaring het meest betrouwbare beeld aangeeft. Het accountantsprotocol (bijlage 9) is ten behoeve van het accountantsonderzoek van de financiële verantwoordingen van de subsidieontvangers. Het accountantsprotocol is bestemd voor de subsidieaccountant van de subsidieontvanger en dient als een richtlijn gebruikt te worden. Tevens heeft het accountantsprotocol betrekking op het uit te voeren accountantsonderzoek op de financiële verantwoording van de subsidieontvanger en geeft aanwijzingen over de reikwijdte en de diepgang van het accountantsonderzoek.

In het accountantsprotocol zijn drie accountantsproducten opgenomen die door de gesubsidieerde instellingen gebruikt moeten worden. Deze producten zijn als volgt:

1. Controleverklaring bij de jaarrekening;
2. Beoordelingsverklaring bij de jaarrekening;
3. Samenstellingsverklaring bij het financieel verslag van bijzondere (projecten) subsidies.

## 7. Sancties

Als de subsidieontvanger niet of onvoldoende de voorgeschreven of overeengekomen verplichtingen nakomt of als deze een strafbaar feit heeft gepleegd in relatie met de subsidieverplichtingen zou de subsidieverstrekker (overheid) er voor kunnen kiezen sancties op te leggen.

In de huidige wet- en regelgeving is slechts één sanctie beschreven, met name artikel 10 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) en luidt als volgt: “ *Uitbetaling van de definitief vastgestelde subsidie geschiedt onder inhouding van het verleende voorschot. Wordt de definitieve subsidie vastgesteld op een lager bedrag dan van het verleende voorschot, dan wordt het teveel uitgekeerde in de Landskas teruggestort.*”

Bij de modernisering van de Subsidieverordening dienen er anti misbruikbepalingen opgenomen te worden. Momenteel kan op grond van artikel 12 van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) overige sancties worden opgenomen in het landsbesluit tot verlening van subsidie, in geval van het niet nakomen van de subsidievoorwaarden.

Mogelijke sancties zijn:

- 1.) Opschortingverplichting tot betaling van subsidie of voorschot. De verplichting tot betaling van de subsidie of voorschot zou kunnen worden opgeschort, indien er gegronde redenen bestaan voor het intrekken of ten nadelen wijzigen van de subsidieverlening.
- 2.) Intrekking of wijziging verlening van subsidie of de subsidievaststelling. Dit vindt plaats voordat de subsidie is vastgesteld. De gronden voor het intrekken of ten nadelen wijzigen van de subsidie zijn:
  - a) op grond van feiten of omstandigheden waarvan de subsidieverstrekker bij subsidievaststelling redelijkerwijs niet op de hoogte kon zijn en op grond waarvan de subsidie lager uitvalt dan overeenkomstig de subsidieverlening zou zijn vastgesteld;
  - b) de subsidievaststelling onjuist is en de subsidieontvanger dit wist of behoorde te weten;
  - c) de subsidieontvanger na de subsidievaststelling niet heeft voldaan aan de aan de subsidie verbonden verplichtingen.

De intrekking of wijziging van de subsidieverlening of subsidievaststelling werkt terug tot het tijdstip waarop een subsidie is verleend of vastgesteld, tenzij bij de beschikking tot intrekking of wijziging anders is bepaald.

- 3.) Strafbepalingen: hechtenis of geldboete. De mogelijkheid bestaat dat er in relatie met de verstrekte subsidie sprake is van een overtreding die strafrechtelijk kan worden gesanctioneerd. Het Openbaar Ministerie kan in het geval van een strafbaar feit ingeschakeld worden op basis van een melding van de desbetreffende overheidsdienst(en). De straf kan een hechtenis of een geldboete inhouden. De afhandeling van een strafbaar feit ligt hoofdzakelijk in handen van het Openbaar Ministerie.

De toe te passen sanctie dient bepaald te worden op basis van de handelingen die tot sancties kunnen leiden zoals vermeld in de Subsidieverordening of in het landsbesluit tot vaststelling van de subsidie.



De betreffende handelingen kunnen geconstateerd worden bij het houden van toezicht op de naleving van de Subsidieverordening en het landsbesluit. Daarnaast kunnen de toe te passen sancties ook op basis van de geconstateerde tekortkomingen door de toezichthouder van het Coördinatiebureau Overheidssubsidie worden bepaald. Deze tekortkomingen kunnen bij de controle van de jaarrekening door de toezichthouder van het Coördinatiebureau Overheidssubsidie conform het accountantsprotocol worden vermeld.

Voordat een sanctie bij een subsidieontvanger wordt opgelegd zal de overheid in overleg treden met de subsidieontvanger. Het doel hiervan is te achterhalen wat de reden is voor het plegen van de handeling. Door het overleggen inzake de geconstateerde handelingen met de instelling, kan voorkomen worden dat er onterecht sancties worden opgelegd op basis van eventuele misinterpretaties. Op het moment dat is besloten tot het opleggen van een sanctie, zal een formele “beschikking tot sanctionering” door de desbetreffende minister worden opgesteld.

Het voorkomen van sancties is een zeer belangrijk uitgangspunt bij de subsidieverstrekking door de overheid. Het is van belang dat de instellingen moeten kunnen rekenen op voldoende informatie over hun rechten en verplichtingen en over de sancties die opgesteld kunnen worden bij het niet nakomen van de verplichtingen in de Subsidieverordening of in het landsbesluit tot verlening tot subsidie. Goede communicatie tussen de gesubsidieerde instellingen en de betrokken overheidsinstellingen zijn van groot belang om duidelijkheid te scheppen over de handelingen die tot sancties kunnen leiden en hoe deze voorkomen kunnen worden. (Syllabus: training subsidiebeheer, p.27-29)

## 8. Landsverordening administratieve rechtspraak

Voor de subsidieaanvrager is het van belang om de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34) rechtmatig toe te passen om in aanmerking te kunnen komen voor overheidssubsidies. Indien dit niet het geval is, loopt de gesubsidieerde instelling het risico een negatieve beschikking te ontvangen.

De Landsverordening administratieve rechtspraak (Lar) (AB 1993 no. 45) is de wettelijke grondslag die alle burgers het recht geven om een bezwaarschrift in te dienen tegen een overheidsbeschikking of een sanctie waarmee zij het niet eens zijn. Artikel 2 lid 1 van de Lar (AB 1993 no. 34) definieert beschikking als: *“een op enig rechtsgevolg gericht schriftelijk besluit van een bestuursorgaan”*. De beschikking is het landsbesluit (toekenning/afwijzing) of sanctie dat de instelling krijgt. Een bezwaarschrift kan door een burger (hierna: instelling) ingediend worden, ingeval deze van oordeel is dat zijn belangen geschaad zijn.

Op grond van artikelen 10 en 11 van de Lar (AB 1993 no. 45) kan de instelling binnen zes weken na dagtekening tegen dit besluit een gemotiveerd bezwaarschrift indienen bij de desbetreffende minister en de minister belast met financiën, met een afschrift te zenden aan de Bezwaaradviescommissie Lar. Tevens dient een kopie van het besluit waartegen het bezwaar is gericht, meegezonden worden.

De eisen waaraan het bezwaarschrift dienen te voldoen zijn:

- a. de naam en het adres van de indiener en, indien het bezwaarschrift namens deze door een gemachtigde wordt ingediend, de naam en het adres van de gemachtigde;
- b. een aanduiding van het besluit waartegen het bezwaar zich richt, indien mogelijk onder overlegging van een afschrift daarvan;
- c. de gronden waarop het bezwaar berust;
- d. de dagtekening van het bezwaarschrift/beroepschrift en
- e. een ondertekening door of namens de indiener.

De instelling kan een bezwaarschrift indienen in het geval dat de overheid binnen 12 weken geen beslissing heeft genomen over de ingediende subsidieaanvraag. Dit wordt als een fictieve weigering beschouwd. Tevens kan de instelling een bezwaarschrift indienen bij een opgelegde sanctie.

### Bezwaarschriftenprocedure:

Als het bezwaarschrift voldoet aan de bovengenoemde eisen, wordt dit doorgestuurd naar de Bezwaaradviescommissie Lar. De Bezwaaradviescommissie Lar is een commissie, bestaande uit personen die onafhankelijk zijn van het bestuursorgaan (in dit geval de overheid) dat de beschikking heeft genomen. De Bezwaaradviescommissie Lar heeft als taak om de overheidsorganen te adviseren met betrekking tot op het bezwaarschrift te nemen beslissing. De instelling ontvangt een uitnodiging om zijn bezwaarschrift tijdens een hoorzitting mondeling toe te lichten. Vervolgens brengt de Bezwaarcommissie Lar na maximaal acht weken een advies aan het bestuursorgaan uit.

Indien de instelling zich niet kan vinden in de beslissing op zijn bezwaarschrift kan hiertegen een beroepschrift ingediend worden bij het Gerecht in Eerste Aanleg. Van belang is dat het beroepschrift binnen 6 weken na de datum van de beslissing op het bezwaarschrift ingediend moet worden. Van belang is dat het beroepschrift aan dezelfde eisen dient te voldoen als het bezwaarschrift. Voor het indienen van een zaak bij het Gerecht in Eerste Aanleg dient een bedrag van Afl. 25,= betaald te worden.

Indien de instelling nadere informatie nodig heeft over de bezwaarprocedure, kan informatie verkregen worden bij het Secretariaat van de Bezwaaradviescommissie Lar.

Informatie Secretariaat van de Bezwaaradviescommissie Lar:

Adres: J.G. Emanstraat 67

Telefoon: 5889176 / 5889281

Fax: 5889069

E-mailadres: lar@aruba.gov.aw

Informatie Gerecht in Eerste Aanleg:

Adres: J.G. Emanstraat 51

Telefoon: 5265432

Fax: 5821241

Website: [www.gemhofvanjustitie.org](http://www.gemhofvanjustitie.org)

## 9. Managementtools

In dit hoofdstuk worden diverse managementtools beschreven die instellingen kunnen gebruiken ter ondersteuning van hun bedrijfsvoering.

### 9.1 Procesmanagement

Processen zijn zeer cruciaal voor de continuïteit van de werkzaamheden van de gesubsidieerde instellingen. Daarom is het van belang dat processen continu aandacht krijgen zodat er sprake kan zijn van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Procesmanagement kan diverse voordelen voor een organisatie hebben, met name:

- Toename effectiviteit en efficiëntie. Bij elk proces staat het resultaat voor de klant centraal.
- Hogere overdraagbaarheid. Door de eenduidige vastlegging zijn processen ook gemakkelijk overdraagbaar.
- Betere beheersbaarheid. Processen zorgen ervoor dat de organisatie beter beheersbaar zijn.
- Groter lerend vermogen. Processen versterken het lerend en corrigerend vermogen van de organisatie. (Nieuwenhuis, M., 2003)

Het INK-managementmodel is een geschikt instrument dat kan worden toegepast om processen te verbeteren en/of te vernieuwen. Het INK-managementmodel is een denkraam waarin verschillende aspecten van een organisatie met elkaar in verband worden gebracht en waarvan wordt verondersteld dat zij aandacht van het management verdienen. Het INK-managementmodel wordt onderverdeeld in tien aandachtsgebieden. De vijf organisatiegebieden zijn: 1.) leiderschap, 2.) strategie en beleid, 3.) management van medewerkers, 4.) management van middelen en 5.) management van processen. De vier resultaatgebieden zijn: 1.) klanten en leveranciers, 2.) medewerkers, 3.) maatschappij en 4.) bestuur en financiers. Verbeteren en vernieuwen vormen het tiende aandachtsgebied (Hardjono, T. en Bakker, R., 2011). In onderstaand figuur wordt het INK-managementmodel afgebeeld.

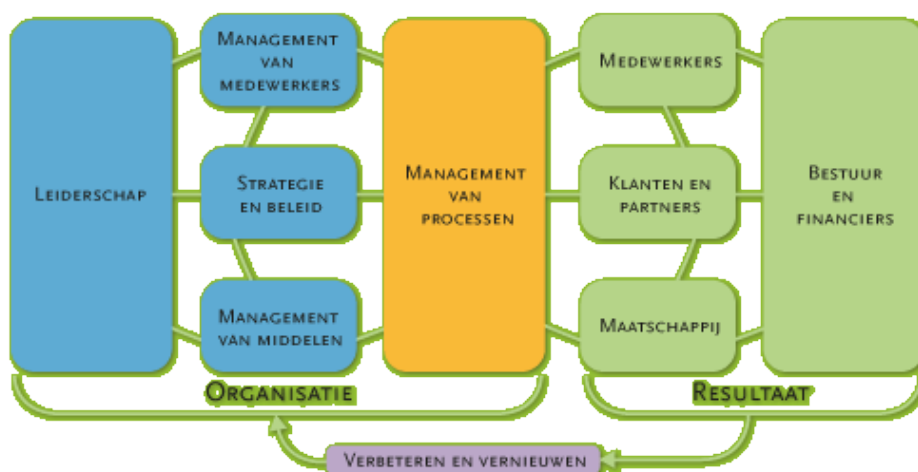


Fig. 2: INK-managementmodel

Bij de subsidieomslag staan de prestaties en de resultaten van de geleverde diensten c.q. producten (outputs) van de gesubsidieerde instellingen centraal. Gelet hierop is het van belang dat de gesubsidieerde instellingen op prestaties en resultaten sturen. Er zijn tal van methodieken, zoals Six Sigma, Business Balanced Scorecard, die een instelling kan toepassen om prestaties te sturen en te verbeteren. Eén van de methodieken is de Plan, Do, Check, Act (PDCA) cyclus, ook wel bekend als de “Deming Cycle”.

Het principe van de PDCA cyclus is een continue verbetering van de doelstellingen van een organisatie die door de facetten gevormd worden. Tevens kent de PDCA cyclus tal van toepassingen. Deze kunnen op strategisch niveau toegepast worden om, onder andere het inrichten van beleidsplanningscycli, het verzamelen en interpreteren van informatie op basis waarvan beleid en strategie worden bijgestuurd. Op operationeel niveau is het in principe toepasbaar voor het managen van processen. Het continu verbeteren van methode van procesbesturing dient ook een cultuur c.q. een houding van de organisatie te worden (Hardjono, T., en Bakker, R., 2011).

Om de PDCA cyclus in de praktijk toe te passen is het van belang dat de fasen duidelijk zijn. Onderstaand worden de fasen van de PDCA cyclus beschreven (Nieuwenhuis, M., 2003):

- **Plan:** het plannen (bepalen van de gewenste output (norm)). In het plan, of onderhandelingsfase, wordt een plan opgesteld waarin opgenomen is welke resultaten je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen.
- **Do:** het uitvoeren (het realiseren en registreren van de output). In de do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats.
- **Check:** het controleren (het vergelijken van de realiteit en de norm). De check- of acceptatie-fase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren ('gap').
- **Act:** de act-fase kan onderverdeeld worden in de re-act-fase en de pro-act-fase.
  - \* **Re-act-fase:** het bijsturen (evalueren en ingrijpen). Indien in de voortgang daar aanleiding toe geeft wordt in de re-act-fase daadwerkelijk bijgestuurd.
  - \* **Pro-act-fase:** voorbereidende fase. In deze fase gaat het in essentie om onderzoek naar mogelijke nieuwe resultaatgebieden en het ontwerpen van mogelijke interventiestrategieën die het management kan gebruiken in de re-act- of plan-fase. In onderstaande figuur wordt de PDCA cyclus afgebeeld.

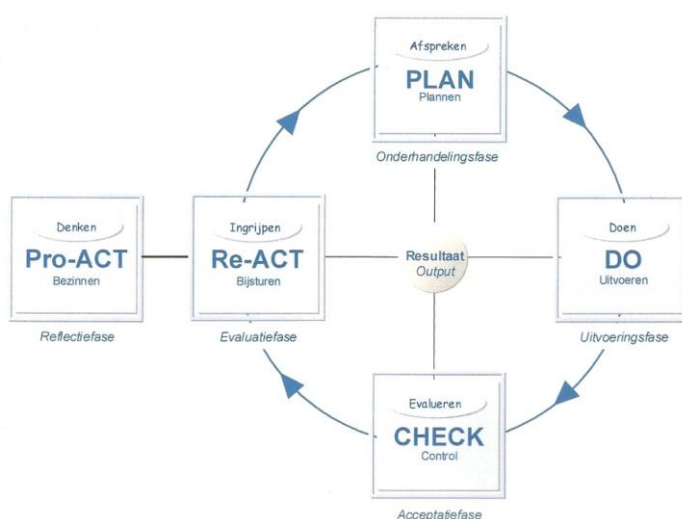


Fig 3. PDCA- cyclus

## 9.2 Key Performance Indicators

Om de prestaties en de resultaten van de te leveren diensten (outputs) van de gesubsidieerde instellingen te bewerkstelligen, is het van belang om geschikte Key Performance Indicators (KPI) te definiëren en toe te passen.

KPI's zijn kwantificeerbare metingen van het welzijn of het succes van een organisatie. Meestal worden de KPI's vergeleken met naaste organisaties om inzicht te krijgen over de context wat goede en slechte posities zijn om over te nemen (Bierman, L., onbekend). KPI is een meting die evalueert hoe een bedrijf zijn strategische visie uitvoert (Warren, J., onbekend). Tevens zijn KPI's kwantificeerbare metingen die de kritische succesfactoren van een organisatie reflecteren (Reh, F., onbekend).

Een belangrijk aspect van KPI is dat ze bepaalde karakteristieken hebben. Deze zijn bepaalde minimumeisen waaraan KPI's dienen te voldoen om een positieve invloed te leveren op de organisatie. Dirken, L. (2013) heeft een onderzoek gedaan naar de karakteristieken van KPI's dat door verschillende auteurs zijn aanbevolen en deze te vergelijken. Als eindresultaat wordt de top tien karakteristieken van KPI's gepresenteerd. Opgemerkt wordt dat de auteurs geen eenduidige definities hanteren voor de gevonden karakteristieken.

In onderstaande tabel worden de karakteristieken van KPI's beschreven.

Karakteristiek:	Toelichting:
1. Doel georiënteerd	De KPI heeft via succesfactoren een hiërarchische relatie met <i>bedrijfsdoelstellingen</i> .
2. Periodiciteit	De KPI heeft een relatie met de <i>tijd</i> en wordt frequent gemeten.
3. Robuust/Gevoeligheid	De KPI heeft een relatie met een set <i>uitgangspunten/aannames</i> .
4. Eigenaar	De KPI heeft een relatie met een verantwoordelijke <i>eigenaar</i> .
5. Beïnvloedbaar	De KPI heeft een relatie met een mogelijke <i>actie/maatregel</i> . Deze is niet altijd op voorhand te bepalen en moet soms nog bepaald worden.
6. Ondubbelzinnig	De KPI heeft een relatie met een <i>definitie</i> die gedurende de tijd gelijk blijft.
7. Streefwaarde	De KPI heeft een relatie met een <i>streefwaarde</i> .
8. Betrouwbaar	De KPI heeft een relatie met <i>gelijk blijvende resultaten</i> indien gemeten onder dezelfde omstandigheden.
9. Kwantificeerbaar	De KPI heeft een relatie (de rekenfunctie) met één of meer beschikbare en toegankelijke <i>variabelen</i> .
10. Lineair	De KPI heeft een lineaire relatie met de <i>verandering</i> en laat in voldoende mate verschillen zien.

Tabel 1: De karakteristieken van Key Performance Indicators.

(Dirken, L., 2013, "Eigenschappen van prestatie indicatoren: theorie en praktijk")

Een belangrijk aandachtspunt bij de toepassing van KPI's is dat de organisatie dient aan te geven welke actie(s) plaats moeten vinden en tevens dienen ze door de organisatie 24/7, dagelijks of misschien wel wekelijks gecontroleerd te worden (Parmenter, D., 2007).

### 9.3 Good governance

Bij de toekenning van subsidies aan de instellingen is het van belang dat het gesubsidieerde geld zo effectief en efficiënt mogelijk gebruikt wordt. Dus het is van belang om machtsmisbruik, fraude en verduistering van het gesubsidieerde geld te voorkomen. Om deze toestanden te voorkomen, wordt verwezen naar de term “good governance”. Frielink, K. (2013) definieert good governance als: “*Het beheer van toezicht en controle op een onderneming waarbij bestuurders verantwoording moeten afleggen aan de aandeelhouders en aan commissarissen*”. Good governance duidt tevens ook aan hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden en voor het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid ten opzichte van belanghebbenden.

Good governance heeft bepaalde karakteristieken. Onderstaand worden belangrijke karakteristieken beschreven bij de toepassing van good governance door de gesubsidieerde instellingen.

- Verantwoording. Ervoor zorgen dat alle medewerkers en leden van een bestuursorgaan verantwoordelijk en aansprakelijk zijn voor hun beslissingen en acties, inclusief het beheer van fondsen (O’Reilly, E., 2009).
- Transparantie. Beslissingen die gemaakt worden en de handhaving daarvan dienen op basis van regels en voorschriften gedaan te worden. Dit betekent dat de informatie vrij beschikbaar en direct toegankelijk moeten zijn voor degenen die worden beïnvloed door dergelijke besluiten en de handhaving daarvan (Kioe Sheng, Y., onbekend).
- Integriteit. Ervoor zorgen dat er sprake is van rechtstreekse omgang en volledigheid gebaseerd op betrouwbaarheid, onbaatzuchtigheid en objectiviteit. Tevens is het waarborgen van hoge normen van eerlijkheid en prioriteit in de gang van zaken van de regeling en de besluitvorming een belangrijk uitgangspunt (O’Reilly, E., 2009).
- Effectiviteit en efficiëntie: instellingen leveren resultaten op die voldoen aan de behoeften van de samenleving, terwijl ze op het beste manier gebruik maken van de middelen die tot hun beschikking worden gesteld (Kioe Sheng, Y., onbekend).

### 9.4 Benchmarking

Benchmarking is een tool die een organisatie kan gebruiken om prestaties te verbeteren. Tevens is benchmarking een proces dat de organisatie faciliteert bij het leren en het interpreteren van haar processen. Fernandez, P. et al (2001) geven aan dat benchmarking organisaties in staat stelt om de belangrijkste processen die verbetering nodig hebben te identificeren en om te zoeken naar toepasbare oplossingen van de beste in zijn categorie. Andersen, B. et al (1998) definiëren benchmarking als: “*The practice of being humble enough to admit that someone else is better at something, and being wise enough to learn how to match them and even surpass them at it.*” Letts, C. et al (1999) verklaren dat benchmarking organisaties helpt om te achterhalen waar hun prestaties achterblijven of ontbreken en de organisatie ondersteunt om te focussen op de toepassing van best practices. De beschreven definities duiden aan dat de kern van benchmarking gericht is op meting, vergelijking, geleerdheid en verbetering van een organisatie.

De essentie van benchmarking is dat het als een proces gebruikt dient te worden voor het identificeren van de hoogste normen van excellentie voor wat betreft producten, diensten of processen en om verbeteringen te maken die nodig zijn om bepaalde normen te bereiken. Benchmarking is ook bekend als “best practices” (Bhutta, K. en Huq, F., 1999). Een eigenschap van benchmarking is dat het een continu proces is en sluit aan op de PDCA cyclus (Bhutta, K. en Huq, F., 1999).

Bhutta, K. en Huq, F. (1999) maken een onderscheiding tussen zes verschillende typen van benchmarking:

- Prestatie benchmarking: het vergelijken van de prestatie maatstaven voor het bepalen van hoe goed een organisatie is ten opzichte van anderen.
- Proces benchmarking: werkwijzen en processen worden vergeleken in een poging om de processen in de eigen organisatie te verbeteren.
- Strategische benchmarking: de strategische richting van de organisatie veranderen in vergelijking met de concurrentie.
- Interne benchmarking: vergelijkingen die gemaakt worden tussen afdelingen/divisies van hetzelfde bedrijf of organisatie.
- Concurrerende benchmarking: vergelijking van de technologie/proces in de eigen organisatie of op technologisch gebied.
- Generieke benchmarking: vergelijkingen van processen worden gemaakt tegen het beste proces.

Volgens Bhutta, K. en Huq, F. (1999) dient in de praktijk de focus van benchmarking gericht te zijn op het behalen van processen en niet de data. Om benchmarking in de praktijk toe te passen dienen er vijf generieke stappen nagekomen te worden, met name:

1. Planning;
2. Analyse en data verzamelen;
3. Vergelijken en resultaten;
4. Verandering;
5. Controle en ontwikkeling (Fernandez, P. et al).

Een belangrijk uitgangspunt is dat er sprake dient te zijn van een goede basis voor wat betreft het concept benchmarking om zodoende een succesvolle bedrijfsontwikkeling te bereiken. Het is van belang om te weten “wie” te benchmarken, “welke” processen te benchmarken en “hoe” benchmarking uitgevoerd dient te worden. (Fernandez, P. et al, 2001). Tevens is het van belang dat de leidinggevende van een organisatie bereid is om de sterke en zwakke eigenschappen van de organisatie bloot te stellen en om een verbintenis te maken teneinde ter verbetering van de organisatie (Letts, C. et al, 1999).





## =====

## Artikel 6

- Bij de aanvraag om subsidie moeten worden overgelegd:
- a. het reglement of de statuten der instelling;
  - b. de rekening van inkomsten en uitgaven of die van baten en lasten van het afgelopen jaar;
  - c. de begroting van inkomsten en uitgaven of die van baten en lasten voor het lopende jaar;
  - d. een lijst, vermeldende de namen van hen die de instelling in het afgelopen jaar door hun periodieke geldelijke bijdragen steunden, en de som welke door ieder hunner is bijgedragen;
  - e. een verslag omtrent de werkzaamheden der instelling over het afgelopen jaar, welk verslag moet vermelden al hetgeen een beoordeling van de werking der instelling kan bevorderen;
- benevens, indien het een aanvraag om een bijzondere subsidie betreft:
- f. een kostenraming van het uit te voeren project.

## Artikel 7

De aanvraag om een algemene subsidie moet worden ingediend binnen twee maanden na afloop van het jaar waarop de in artikel 6, onderdelen b en d, bedoelde stukken betrekking hebben.

## Artikel 8

De aanvraag om subsidie moet de verklaring inhouden, dat de instelling bereid is, aan de door de minister van Welzijnszaken aan te wijzen ambtenaren, zo dikwijls dit wordt verlangd, inzage te verlenen van alle boeken en bescheiden der instelling.

## Artikel 9

1. Een algemene subsidie wordt tot geen hoger bedrag verleend dan nodig is om het nadelig saldo van de rekening, bedoeld in artikel 6, onderdeel b, te dekken en tot geen hoger bedrag, dan op de begroting van het Land beschikbaar is gesteld.
2. Voor de toepassing van deze bepaling wordt de subsidie geacht te zijn verleend ten behoeve van het jaar waarop de in het eerste lid bedoelde rekening betrekking heeft.
3. De in de verleende subsidie begrepen bedragen wegens afschrijving mogen slechts worden aangewend voor een gelijk doel als waarvoor de objecten waarop wordt afgeschreven, worden gebezigd.

## Artikel 10

1. Op een algemene subsidie kan een voorschot worden verleend tot het bedrag van het nadelig saldo van de begroting, bedoeld in artikel 6, onderdeel c, doch tot geen hoger bedrag, dan op de begroting van het Land beschikbaar is gesteld.
2. Bij de aanvraag tot verkrijging van een voorschot moeten, indien de betrokken instelling reeds langer dan een jaar in Aruba werkzaam is geweest, verschillen tussen de bedragen van de in het eerste lid bedoelde begroting en de bedragen van de rekening van inkomsten en uitgaven of van baten en lasten over het jaar, voorafgaande aan dat waarover die begroting loopt, worden toegelicht.
3. De instelling aan welke een voorschot is verleend, is verplicht binnen twee maanden na afloop van het jaar waarvoor het voorschot werd verleend, een rekening van inkomsten en uitgaven of van ba-

ten en lasten over dit jaar over te leggen.

4. Uitbetaling van de definitief vastgestelde subsidie geschiedt onder inhouding van het verleende voorschot. Wordt de definitieve subsidie vastgesteld op een lager bedrag dan dat van het verleende voorschot, dan wordt het teveel uitgekeerde in de Landskas teruggestort.

#### Artikel 11

1. Een bijzondere subsidie als bedoeld in artikel 5, onderdeel b, mag slechts worden aangewend voor het doel waarvoor deze is verleend.

2. De instelling welke een bijzondere subsidie heeft genoten, is verplicht binnen twee maanden na het gereedkomen van het project, in verband waarmee de subsidie werd verleend, een gespecificeerde opgave van de werkelijk gemaakte kosten over te leggen.

3. Het bedrag waarmee de verleende bijzondere subsidie de werkelijk gemaakte kosten te boven gaat, wordt in de Landskas teruggestort.

#### Artikel 12

In het landsbesluit tot toekenning van de subsidie kunnen zodanige nadere voorwaarden aan het verlenen van de subsidie worden verbonden als in elk voorkomend geval nodig zullen worden geacht.

#### Artikel 12a

1. Met het toezicht op de naleving van het bij of krachtens deze landsverordening bepaalde, alsmede op de nakoming van de aan het verlenen van een subsidie verbonden voorwaarden zijn belast de daartoe bij landsbesluit aangewezen ambtenaren. Een zodanig landsbesluit wordt bekendgemaakt in de Landscourant van Aruba.

2. De krachtens het eerste lid aangewezen ambtenaren zijn, uitsluitend voor zover dat voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze noodzakelijk is, bevoegd:

- a. alle inlichtingen te vragen;
- b. inzage te verlangen van alle zakelijke boeken, bescheiden en andere informatiedragers en daarvan afschrift te nemen of deze daartoe tijdelijk mee te nemen;
- c. goederen aan opneming en onderzoek te onderwerpen en deze daartoe tijdelijk mee te nemen;
- d. alle plaatsen, met uitzondering van woningen zonder de uitdrukkelijke toestemming van de bewoner, te betreden, vergezeld van door hen aangewezen personen.

3. Zo nodig, wordt de toegang tot een plaats als bedoeld in het tweede lid, onderdeel d, verschaft met behulp van de sterke arm.

4. Bij landsbesluit, houdende algemene maatregelen, worden regels gesteld met betrekking tot de wijze van taakuitoefening van de krachtens het eerste lid aangewezen ambtenaren.

5. Een ieder is verplicht aan de krachtens het eerste lid aangewezen ambtenaren alle medewerking te verlenen, die op grond van het tweede lid wordt gevorderd.

#### Artikel 13

Deze landsverordening kan worden aangehaald als Subsidieverordening instellingen van openbaar nut.

## Bijlage 2: Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten



### RICHTLIJNEN INZAKE SUBSIDIABELE PERSONEELSKOSTEN

---

Overwegende dat de Minister van Welzijnszaken het wenselijk acht richtlijnen vast te stellen ten aanzien van de subsidiabele personeelskosten ten laste van het Land met betrekking tot de werknemers in dienst van particuliere rechtspersonen, is het volgende stgesteld:

#### 1. Werkingsfeer

In de onderstaande bepalingen wordt verstaan onder:

- Minister : de Minister van Welzijnszaken
- Instellingen : organisaties met rechtspersoonlijkheid die ten laste van het Land via de begroting van de Directie Sociale Zaken subsidie ontvangen ter uitvoering van werkzaamheden in het kader van het welzijnswerk in Aruba
- Werknemers : werknemers in dienst van voornoemde instellingen, die een door de Minister goedgekeurde formatieplaats <sup>1</sup> bezetten van tenminste 20 uren per week en <sup>2</sup> voldoen aan de voor de desbetreffende formatieplaats door de Minister vastgestelde opleidingseisen en <sup>3</sup> tevens medisch zijn goedgekeurd.

## Subsidiabele personeelskosten

In de personeelskosten wordt als volgt gesubsidieerd:

### 2.1. Medische keuring

Subsidiabel zijn de kosten voor de medische keuring van de werknemer bij indiensttreding.

### 2.2. Inschaling en salariering

Subsidiabel is het bruto-salaris van de werknemer zoals goedgekeurd door de Minister naar analogie van de bezoldigingsschalen en benoemings- en bevorderings-eisen voor ambtenaren en werklieden.

### 2.3. Toeslag AOV/AWW

Subsidiabel is het werkgeversaandeel van de premie AOV/AWW

### 2.4. Kindertoelage

Subsidiabel is de kindertoelage ten behoeve van de werknemer zoals geldt voor ambtenaren (zie Kinder- en detacheringstoelagebesluit, AB 1966, 3) of bij een vergelijkbare functie, zoals geldt voor werknemers in overheidsdienst (zie Kindertoelagebesluit werklieden en arbeiders, AB 1959, 2).

### Vakantie-uitkering

Subsidiabel is de vakantie-uitkering voor de werknemer zoals geldt voor ambtenaren (zie Landsverordening vakantie en vrijstelling van dienst ambtenaren, PB 1969, 44) of bij een vergelijkbare functie zoals geldt voor werknemers in overheidsdienst (zie Landsverordening vakantie en vrijstelling van dienst werknemers, PB 1971, 85).

2.6. Vergoeding vervoermiddelen

Subsidiabel zijn de autokosten e.g. km-vergoeding van de werknemer conform het Landsbesluit vergoeding vervoermiddelen (AB 1953, 18) na goedkeuring van de Minister.

2.7. Continudiensttoelage

Subsidiabel is de continudiensttoelage voor werknemers van de door de Minister aangewezen instellingen conform het Landsbesluit continudiensttoelage (AB 1974, 1)

2.8. Overwerk

- a) Overwerk dient in principe te worden gecompenseerd met vrije tijd.
- b) Een geldelijke vergoeding voor overwerk is slechts subsidiabel indien de Minister vooraf het schriftelijke verzoek van de betreffende instelling inzake de vergoeding schriftelijk heeft goedgekeurd.

2.9. Ziektekosten- en ongevallenverzekering

- a) Subsidiabel is de verschuldigde premie voor de ziekte- en ongevallenverzekering ten behoeve van de werknemer die ingevolge de Landsverordening ongevallenverzekering (PB 1966, 14) en/of de Landsverordening ziekteverzekering (PB 1966, 15) verzekerd is.
- b) Voor de werknemer die niet wettelijk verzekerd is, zijn subsidiabel de kosten voor medische behandeling en verstrekkingen zoals geldt voor ambtenaren conform de Landsverordening tegemoetkoming ziektekosten landsdienaren (PB 1971, 135).
- c) Voor de werknemer die als kostwinner kan worden aangemerkt zijn subsidiabel de kosten voor medische behandeling en verstrekkingen voor de echtgenoot of echtgenote en kinderen zoals geldt voor ambtenaren conform de Landsverordening tegemoetkoming ziektekosten landsdienaren (PB 1971, 135).

#### 2.10. Personeelskosten i.v.m. arbeidsongeschiktheid van werknemers

- a) De personeelskosten van werknemers die arbeidsongeschikt zijn blijven subsidiabel voor een periode van maximaal 2 jaar.
- b) Ter dekking van de personeelskosten van vervangers van arbeidsongeschikte werknemers, kan gebruik worden gemaakt van hetgeen de SVB aan de werkgever uitkeert.
- c) Ter subsidiering van de personeelskosten i.v.m. de vervanging van werknemers die niet via de SVB wettelijk verplicht verzekerd zijn, dient een afzonderlijk schriftelijk verzoek bij de Minister te worden ingediend.
- d) De van de SVB ontvangen ziektegeld komen voor verrekening met de toegekende subsidie in aanmerking, indien uit de jaarlijks te overleggen ziektestaten blijkt dat er geen vervanging voor de desbetreffende arbeidsongeschikte werknemer heeft plaatsgevonden.

#### 2.11. Cessantia

- a) Subsidiabel is de bijdrage ingevolge art. 7 lid 1 van de Cessantiaverordening (PB 1983, 85).
- b) Subsidiabel is de uitkering aan de werknemer ingevolge art. 3 van de Cessantiaverordening (PB 1983, 85) indien het ontslag van de desbetreffende werknemer de goedkeuring heeft van de Minister.

#### 2.12. Pensioenvoorziening

Gestreefd wordt naar aansluiting van de werknemers bij het pensioenfonds voor overheidspersoneel.  
De pensioenvoorziening geregeld in bestaande subsidieovereenkomsten blijft vooralsnog gehandhaafd.

#### 2.13. Uitkering bij overlijden

Subsidiabel is de uitkering bij overlijden van de werknemer conform de artikelen 40 en 41 van de Landsverordening materieel ambtenarenrecht (AB 1989, no. GT 37).

#### 2.14. Overige personeelskosten

Alle overige personeelskosten en arbeidsvoorwaarden die niet in deze richtlijnen zijn geregeld en waaraan financiële consequenties zijn verbonden, behoeven de goedkeuring van de Minister alvorens subsidiabel te worden gesteld.

#### 2.15. Wijzigingen

Wijzigingen, waaronder opschorting, van de in deze richtlijnen genoemde landsverordeningen en landsbesluiten gelden ook voor de subsidiabele personeelskosten ten behoeve van de werknemer.

### 3. Inwerkingtreding

Deze richtlijnen treden in werking ingaande 25 september 1991.

w.g. De Minister van Welzijnszaken,

F. Refunjol.



## Bijlage 3: Brief intrekking Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten



Regering van Aruba

Ministerie van Financiën  
en Overheidsinstellingen  
L.O. Raaij-Blok, T.  
11000001, Aruba  
Tel. (297) 226-4160

Aan: de directeur van de instelling

**Referentie**  
MFO/INST 0001-16

**Datum**  
4 januari 2016

**Betreft:** verzoek intrekking Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten 1991

Geacht bestuur,

Zoals bekend, heeft de regering gekozen voor een herstructurering van de huidige subsidiestromen richting gesubsidieerde instellingen per 2016. Implementatie van een outputgericht subsidiebeleid is het startpunt. Hiervoor zal een omslag moeten worden gemaakt van de huidige input (kostensoorten) en throughput (activiteiten) gerichte subsidieverstrekking, naar subsidieverstrekking op basis van concreet afgesproken output gekoppeld aan bepaalde (specifieke) doelstellingen.

De grondslag van de subsidiestroom van het Land naar gesubsidieerde instellingen zal aldus worden geherstructureerd. Hiertoe staan uniforme toetsbare en transparante procedures aan de basis om te geraken tot een effectievere en efficiëntere besteding en verantwoording van publieke middelen.

In 2016 zullen de subsidiegelden bij landsbesluit in een maximaal bedrag worden toegekend en uitgekeerd aan de gesubsidieerde instellingen, waarbij deze zelf verantwoordelijk zijn om deze middelen doeltreffend, rechtmatig, en doelmatig te alloceren.

Uit oogpunt van budgetbeheersing, is een subsidieverlening gebaseerd op artikel 12 van de Subsidieverordening op grond van een landsbesluit te verkiezen boven het handhaven van de algemene subsidieverlening welke thans wordt gespecificeerd in exploitatie-, personeels-, c.q. projectsubsidie.

Het Landsbesluit van 2016 kan deze indeling (exploitatie-, personeels-, projectsubsidie) voortsnog bevatten, want het is zo aangeboden in de (concept) begroting. Vanaf 2017 zal één bedrag benoemd worden in de begroting.

Bij het overgaan naar een nieuw beleid is het belangrijk dat er een overgangsfase van twee jaren wordt ingebouwd om de gesubsidieerde instellingen de ruimte te geven om zich aan te passen. De Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten 1991 worden toegepast door de gesubsidieerde instellingen voor de bepaling van de hoogte van de subsidiabele personeelskosten.



Uitgangspunt bij de omslag van de subsidie is dat er bij de invulling van de output subsidie geen noodzaak meer is voor deze Richtlijnen. De uitvoering van een outputgerichte subsidie moet gepaard gaan met zo weinig mogelijk bureaucratie.

In genoemde overgangsfase van twee jaren (2016 en 2017) hebben de gesubsidieerde instellingen de vrijheid om aan te geven wanneer het voor hun instelling opportuun is om de Richtlijnen voor hun instelling te doen intrekken. Hiertoe kunnen zij een verzoek indienen bij ondergetekende.

Hoogachtend,



Minister van Financiën en Overheidsorganisatie  
Mr. A.R. Bermudez

cc: Secretaris van de Ministerraad;  
Beleidsdirecties;  
De directeur van Directie Financiën;  
De directeur van Directie Wetgeving en Juridische Zaken;  
De directeur van het Departamento di Recurso Humano;  
De Centrale Accountantsdienst.

2

## Bijlage 4: Indeling gesubsidieerde instellingen conform de LIM 2014 (AB 2013 no.94)

### Ministerie van Sociale Zaken, Jeugd en Arbeid:

	<b>Gesubsidieerde instellingen:</b>
1.	Fundacion Arubano pa e Invalidonan
2.	Fundacion Arubano di esnan Visualmente Incapacita
3.	Stichting voor Verstandelijk Gehandicapten Aruba
4.	Stichting Ambiente Feliz
5.	Stichting Casa Cuna Progreso
6.	Stichting Kinderhuis Imeldahof Aruba
7.	Fundacion pa nos muchanan
8.	Stichting Centro di bario Noord
9.	Fundacion Centro di bario Ayo y vecindario
10.	Stichting Centro di bario Brazil
11.	Stichting Centro di bario Playa Pabou
12.	Stichting recreatie- en Buurtcentrum Savaneta
13.	Stichting Centro di bario Tanki Leendert
14.	Buurt- en Sportvereniging Dakota
15.	Stichting Centro di bario Lago Heights
16.	Fundacion pa Hende Muher den dificultad
17.	Fundacion pa nos Comunidad
18.	Fundacion Sonrisa
19.	Alpha Hulp Aruba
20.	Stichting Centro pa Desaroyo di Aruba
21.	Young Men's Christian Association of Aruba
22.	Stichting Parlamento Hubenil
23.	Fundacion Telefon pa Hubentud Aruba
24.	Fundacion Respeta Mi
25.	Asociacion Trabou di Hubentud na Aruba
26.	Fundacion Mary Joan Breast Cancer Support Group

### Ministerie van Onderwijs en Gezin:

	<b>Gesubsidieerde instelling:</b>
1.	Famia Planea Aruba

### Ministerie van Justitie:

	<b>Gesubsidieerde instelling:</b>
1.	Stichting Casa Cuna Progreso
2.	Stichting Kinderhuis Imeldahof Aruba
3.	Stichting Reclassering en Jeugdbescherming
4.	Stichting Guia Mi
5.	Fundacion pa Maneho di Adiccion di Aruba
6.	Fundacion Anti Droga Aruba

**Ministerie van Toerisme, Transport, Cultuur en Primaire sector:**

1.	Stichting Arubaanse Muziekschool
2.	Stichting Schouwburg Aruba (Cas di Cultura)
3.	Stichting Union di Organizacionnan Cultural Arubano
4.	Fundacion Museo Arubano: Museo Historico

**Ministerie van Economische Zaken, Communicatie, Energie en Milieu:**

	<b>Gesubsidieerde instelling:</b>
1.	Stichting Consumidornan Arubano Solidario
2.	Stichting Parke Nacional Arikok

**Ministerie van Volksgezondheid, Ouderenzorg en Sport:**

	<b>Gesubsidieerde instelling:</b>
1.	Fundacion pa Esnan cu Problema di Oido
2.	Stichting voor Volkshygiene van het Wit Gele Kruis Aruba
3.	Fundacion centro pa nos grandinan (Centro Kibrahacha)
4.	Stichting Algemene Bejaardenzorg Aruba
5.	Stichting Cas Marie (dagverblijf dementeerden)
6.	Stichting Ambiente Nobo
7.	Stichting Aruba Sport Unie
8.	Comite Olimpico Arubano
9.	Fundacion Arubano pa Maneho di Facilidatnan Deportivo
10.	Fundacion Facilidatnan Deportivo

## Bijlage 5: Concept landsbesluit subsidieverstrekking



### LANDSBESLUIT

VAN No.

### DE GOUVERNEUR VAN ARUBA

**OP VOORDRACHT VAN DE MINISTER VAN XXXXXXXXX IN OVERLEG MET DE  
MINISTER VAN FINANCIËN EN OVERHEIDSORGANISATIE;**

#### **Overwegende:**

- de aanvraag van de instelling XXX, geregistreerd onder nr. KvK XXX;
- het Regeerprogramma "Binden, Bouwen en Bestendigen 2013-2017;
- het beleidsplan van het ministerie van XXX voor het dienstjaar 2016;
- het beleidsplan van de beleidsdirectie XXX;

#### **Gelet op:**

- de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT. 34);
- de Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no. 72);
- de Landsverordening Aruba financieel toezicht (AB 2015 no. 39);

### **HEEFT BESLOTEN**

#### Artikel 1. Subsidieverlening.

De minister van XXX verleent voor 2016 subsidie aan de instelling XXX, voor een bedrag van totaal AWG XXX,=.

Naam instelling: XXX  
Stichtingen register: XXX  
Adres: XXX

Vertegenwoordigd door:  
Voorzitter: XXX  
Penningmeester: XXX  
Secretaris: XXX

Directeur: XXX

Artikel 2. Omschrijving van de taakstelling. Aard en omvang van de activiteiten;

A. Blijkens statuten heeft de stichting ten doel:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

B. Dat de Stichting op grond daarvan taken verricht, die Land rekent tot de kerntaken van overheidszorg;

Artikel 3. Vermelding van het tijdvak.

Subsidie wordt verleend over de periode van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016;

Artikel 4. Wijze van betaling.

De betaling geschiedt door maandelijks AWG X (1/12 deel van de totale goedgekeurde begroting) ten laste van begrotingspost onder nummer 16248701 op het bankrekening nummer XXX bij de XXX bank te storten;

Artikel 5. Verplichtingen subsidieontvanger.

Onverminderd de verplichtingen ex de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT. 34), is de instelling XXX verplicht om:

1. De taakomschrijving, de aard en omvang van de activiteiten waarvoor subsidie is verleend te omschrijven;
2. Een activiteiten verslag per kwartaal in te leveren;
3. De administratie van de aan de activiteiten verbonden uitgaven en inkomsten bij te houden;
4. De dataregistratie ten behoeve van onderzoek, beleidsontwikkeling en planning bij te houden;
5. Eindverantwoording geschiedt binnen twee maanden na afsluiten van het subsidiejaar een jaarrekening en een jaarverslag volgens bijgevoegde modellen met een samenstellingsverklaring in te leveren rekening houdende met het bijgevoegde controleprotocol;

Artikel 6.

De afrekening van het subsidievoorschot en de vaststelling van het definitieve subsidiebedrag geschiedt bij landsbesluit.

**Oranjestad,**

**de minister van XXX,**

**de minister van Financiën  
en Overheidsorganisatie,**

Bijlagen:

1. Accountantsprotocol
2. Model jaarrekening
3. Model activiteitenrapport

Op grond van artikelen 10 en 11 van de Landsverordening administratieve rechtspraak (AB 1993 no. 45), kan binnen zes weken na dagtekening tegen dit besluit een gemotiveerd bezwaarschrift worden ingediend bij de bovenvermelde ministers, met afschrift dezes te zenden aan de Bezwaaradviescommissie Lar, J.G. Emanstraat 69, Oranjestad.

Het bezwaarschrift bevat ten minste:

- a. de naam en het adres van de indiener en, indien het bezwaarschrift namens deze door een gemachtigde wordt ingediend, de naam en het adres van de gemachtigde;
- b. een aanduiding van het besluit waartegen het bezwaar zich richt, indien mogelijk onder overlegging van een afschrift daarvan;
- c. de gronden waarop het bezwaar berust;
- d. de dagtekening van het bezwaarschrift, en
- e. een ondertekening door of namens de indiener.

U wordt verzocht een kopie van het besluit waartegen het bezwaar is gericht, mee te zenden.

**Afschrift dezes te zenden aan:**

de directeur van de instelling XXX;  
het ministerie van XXX;  
de directeur van de Directie Cultuur Aruba;  
de directeur van de Algemene Rekenkamer Aruba;  
de directeur van de Centrale Accountantsdienst;  
de directeur van het Departamento Recurso Humano;  
het hoofd van het Coördinatiebureau Overheidssubsidie;  
de directeur van de Directie Financiën.





=====

Een bevoegdheid wordt niet uitgeoefend voor een ander doel dan waarvoor zij is gegeven.

#### Artikel 6

De uitoefening van een bevoegdheid staat in redelijke verhouding tot het daarmee beoogde doel.

#### Artikel 7

Een bevoegdheid wordt niet uitgeoefend, indien het daarmee beoogde doel op een andere, meer doelmatige of minder ingrijpende wijze kan worden bereikt.

#### Artikel 8

1. De toezichthouder legitimeert zich, voorafgaand aan de toezichtuitoefening, tegenover degene die daaraan wordt onderworpen.

2. Het eerste lid is niet van toepassing op de toezichthouder die als zodanig herkenbaar is, dan wel in gevallen waarin legitimatie onmogelijk is of voor de uitoefening van de bevoegdheid geen medewerking van de persoon of instelling, bedoeld in artikel 4, is vereist.

3. Indien een toezichthouder die zich legitimeert, tevens bijzonder of algemeen opsporingsambtenaar is, doet hij daarvan bij de legitimatie mededeling.

4. Ter legitimatie wordt een van overheidswege verstrekt bewijs gebruikt, waaraan de foto van de toezichthouder is gehecht en waarop de naam van de toezichthouder en de dienst waarvoor deze werkzaam is, zijn vermeld.

5. Indien legitimatie niet verplicht is, deelt de toezichthouder op verzoek van de persoon of instelling, bedoeld in artikel 4, zijn naam mee.

#### Artikel 9

1. Aan degene die aan de uitoefening van toezichtbevoegdheden wordt onderworpen, deelt de toezichthouder op verzoek mee op basis van welke landsverordening toezicht wordt uitgeoefend.

2. In geval van weigering tot het verlenen van medewerking door degene of de instelling, jegens wie of welke een bevoegdheid wordt uitgeoefend, vordert de toezichthouder medewerking onder vermelding van de medewerkingsplicht.

3. Medewerking kan alleen worden gevorderd, voor zover deze redelijkerwijze kan worden verleend.

4. In geval van weigering tot het verlenen van gevorderde medewerking wordt, zo nodig, de sterke arm ingeroepen.

#### Artikel 10

De toezichthouder die in het kader van de toezichtuitoefening tijdelijk zakelijke boeken, bescheiden of andere informatiedragers, dan wel enig goed onder zich heeft, draagt zorg voor het behoud daar-

## =====

## Artikel 11

1. Slechts informatie die voor het toezicht op de naleving van de landsverordening van belang is, wordt verzameld.

2. In het kader van toezicht verkregen informatie wordt slechts gebruikt ten behoeve van de uitvoering en de verbetering van de naleving van de bij of krachtens de landsverordening gegeven voorschriften, alsmede ten behoeve van de strafvordering in het kader van die landsverordening.

## Artikel 12

Indien bij de toezichthouder die niet tevens opsporingsambtenaar is, een redelijk vermoeden van een strafbaar feit rijst, oefent hij zijn bevoegdheden jegens een verdachte niet uit in strijd met de rechten die krachtens het Wetboek van Strafvordering van Aruba aan een verdachte toekomen.

## Artikel 13

Indien de toezichthouder die tevens opsporingsambtenaar is, zijn onderzoek na een gerezen verdenking voorzet, oefent hij zijn bevoegdheden jegens de verdachte niet uit in strijd met de rechten die krachtens het Wetboek van Strafvordering van Aruba aan een verdachte toekomen.

## Hoofdstuk 2

De individuele toezichtbevoegdheden§ 1. Het vragen van inlichtingen  
-----

## Artikel 14

Het vragen van inlichtingen heeft alleen betrekking op gegevens die van belang zijn voor verificatie van de juiste naleving van de landsverordening.

§ 2. Inzage in boeken, bescheiden en andere informatiedragers  
-----

## Artikel 15

1. Zakelijke boeken, bescheiden en andere informatiedragers kunnen ter fine van het maken van een afschrift daarvan worden meegenomen, indien het maken van een afschrift op de plaats waar zij zich bevinden, niet mogelijk is, doch alleen voor de duur van het vervaardigen daarvan. Bij de ontvangst van de stukken wordt door de toezichthouder een getekende verklaring van ontvangst afgegeven.

2. Onder het maken van een afschrift van elektronische gegevensbestanden wordt mede verstaan het reproduceren van die gegevens.

3. De kosten van het maken van een afschrift komen ten laste van

=====  
ging van de meegenomen boeken, bescheiden en informatiedragers.

§ 3. Onderzoek van goederen  
-----

Artikel 16

Ter opneming en onderzoek van goederen is de toezichthouder bevoegd de daartoe benodigde goederen, apparatuur en randapparatuur mee te brengen.

Artikel 17

Het onderzoek van goederen omvat tevens het onderzoek van de verpakking daarvan.

Artikel 18

1. Goederen kunnen ter opneming en onderzoek tijdelijk worden meegenomen voor de daartoe benodigde tijdspanne, indien de opneming en het onderzoek met het oog op het doel daarvan niet kunnen plaatsvinden op de plaats waar zij zich bevinden. Bij de ontvangst van de goederen wordt door de toezichthouder een getekende verklaring van ontvangst afgegeven.

2. De kosten van het meenemen, bewaren en terugbrengen komen ten laste van het Land.

3. Onverminderd overige ter zake geldende wettelijke voorschriften, draagt de toezichthouder zorg voor een onverwijld terugbezorging van de goederen die zijn meegenomen, nadat de opneming en het onderzoek zijn voltooid.

Artikel 19

1. Behoudens bijzondere wettelijke voorziening, wordt bij meeneming van goederen aan degene bij wie zij worden meegenomen gevraagd, of prijs wordt gesteld op teruggave van de goederen, indien redenen bestaan om aan te nemen dat wettelijke voorschriften zich tegen teruggave kunnen verzetten.

2. Indien de persoon, bedoeld in het eerste lid, geen prijs stelt op teruggave, ondertekent hij een verklaring van afstand.

Artikel 20

1. Een monsterneming omvat geen groter gedeelte van de te onderzoeken waar dan noodzakelijk voor het verrichten van het onderzoek.

2. Monsters worden niet teruggegeven.

§ 4. Het betreden van plaatsen  
-----

Artikel 21

1. Het betreden van plaatsen omvat het betreden van de ruimten die daarvan een onderdeel uitmaken, alsmede de opbergruimten die op

- a. dit een inbreuk op een wettelijk verschoningsrecht tot gevolg zou hebben;
- b. zich op die plaats privé-huiselijk leven afspeelt.

## Artikel 22

1. Het doel van het betreden van plaatsen vormt hetzij de schouw van zodanige plaats, hetzij de uitoefening van andere bevoegdheden.
2. Het betreden van plaatsen omvat niet de bevoegdheid tot de gerichte stelselmatig doorzoeking daarvan op de aanwezigheid van voorwerpen.

## Artikel 23

1. Slechts personen die redelijkerwijze voor de uitvoering van de taak door de toezichthouder nodig zijn, vergezellen hem.
2. De personen, bedoeld in het eerste lid, handelen slechts op aanwijzing van de toezichthouder.

## § 5. Het onderzoek van vaartuigen, stilstaande voertuigen

-----  
en de lading daarvan  
-----

## Artikel 24

De bevoegdheid tot het dwingen tot stilhouden of het doen stilhouden van vervoermiddelen omvat slechts mede de bevoegdheid tot het doen stoppen van die vervoermiddelen, indien de bevoegdheid is toebedeeld aan geüniformeerde ambtenaren van het Korps Politie Aruba of overige geüniformeerde, bij landsbesluit aangewezen ambtenaren.

## Artikel 25

1. De lading van vaartuigen en stilstaande voertuigen omvat al hetgeen in een vaar- of voertuig voorhanden is, behoudens als zodanig herkenbare, persoonlijke voorwerpen.
2. Op het onderzoek van de lading zijn de artikelen 16 tot en met 20 van overeenkomstige toepassing.

## Hoofdstuk 3

Verslaglegging

## Artikel 26

1. Van het maken van een afschrift en het meenemen van zakelijke boeken, bescheiden en andere informatiedragers, alsmede van het meenemen van goederen en monsterneming wordt door de toezichthouder een verslag opgesteld, hetgeen wordt gedagtekend en voorzien van de naam van de toezichthouder.
2. In het verslag wordt opgetekend of legitimatie heeft plaatsge-

---

nen van de bevoegdheden, bedoeld in het eerste lid, een afschrift verstrekt aan degene ten aanzien van wie de bevoegdheden zijn uitgeoefend.

#### Hoofdstuk 4

#### Slotbepalingen

#### Artikel 27

Een toezichthouder wordt, alvorens hij als zodanig werkzaam is, door of vanwege de persoon, belast met de leiding van de overheidsdienst of het bedrijf, waarvoor hij werkzaam is, deugdelijk voorgelicht over de inhoud van de landsverordening en dit landsbesluit, alsmede over het doel van het toezicht en de wijze waarop dat toezicht behoort te worden uitgeoefend.

#### Artikel 28

1. Dit landsbesluit treedt in werking met ingang van de eerste dag van de tweede kalendermaand na de dag van zijn plaatsing in het Afkondigingsblad van Aruba.

2. Het kan worden aangehaald als het Landsbesluit algemene bepalingen toezichtuitoefening.

## Bijlage 7: Model jaarrekening

<b>Model Jaarrekening</b>			
<b>Voorblad</b>	* Vermelding van het woord "jaarrekening". * Jaartal - yyyy * Evt. Logo van de stichting.	***Vrije vorm.	
<b>Inhoudsopgave</b>			
- Bestuursverslag	Pag. xx	*Per pagina wordt genummerd xx/xx, bijvoorbeeld als het aantal pagina's 20 zijn dan is de huidige pagina bijvoorbeeld Pag. 02/20.	
- Balans per 31 december yyyy	Pag. xx		
- Staat van Baten en Lasten yyyy	Pag. xx		
- Kasstroomoverzicht per 31 december yyyy	Pag. xx		
- Algemene Toelichting	Pag. xx		
- Toelichting op Balans.	Pag. xx		
- Toelichting op Staat van Baten en Lasten	Pag. xx		
- Accountantsproduct	Pag. xx		
<b>Bestuursverslag</b>			
* Korte Inleiding van de stichting. * Bijzonderheden.			
<b>Balans per 31 december yyyy</b>			
<b>ACTIVA</b>	<b>31 december yyyy</b> (Awg.)	<b>31 december yyyy</b> (Awg.)	* eerst jaar van rapportage, dan voorgaand jaar ter vergelijking.
<b>Vaste Activa</b>			
Materiele Vaste Activa	xxx	xxx	
Financiële Vaste Activa	xxx	xxx	
<b>Vloeiende Activa</b>			
Debiteuren	xxx	xxx	
Nog te ontvangen subsidies Land	xxx	xxx	
Nog te ontvangen subsidies Derden	xxx	xxx	
Vorderingen en overlopende activa	xxx	xxx	
	xxx	xxx	
<b>Liquide Middelen</b>			
Kas	xxx	xxx	
Bank	xxx	xxx	
	xxx	xxx	
	xxx	xxx	
<b>PASSIVA</b>	<b>31 december yyyy</b> (Awg.)	<b>31 december yyyy</b> (Awg.)	* eerst jaar van rapportage, dan voorgaand jaar ter vergelijking.
Eigen Vermogen	xxx	xxx	
Voorzieningen	xxx	xxx	
Langlopende Schulden	xxx	xxx	
<b>Kortlopende Schulden</b>			
Crediteuren	xxx	xxx	
Belastingen en Premies	xxx	xxx	
Subsidieverplichtingen	xxx	xxx	
Verplichting Donaties met bestemming	xxx	xxx	
Overlopende Passiva en overige schulden	xxx	xxx	
	xxx	xxx	
	xxx	xxx	
<b>Staat van Baten en Lasten</b>			
	(huidig)	(vorig)	(begroting)
<b>BATEN</b>	<b>yyyy</b> (Awg.)	<b>yyyy</b> (Awg.)	<b>yyyy</b> (Awg.)
Subsidies			
Land Aruba	xxx	xxx	xxx

Overige Subsidies	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
<b>Donaties*****</b>				***** Geldelijke/miet geldelijke donaties.
Bestemde Donaties	xxx	xxx	xxx	
Onbestemde Donaties	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
<b>Overige Baten</b>				
Opbrengsten uit activiteiten	xxx	xxx	xxx	
Overige Opbrengsten	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
<b>LASTEN</b>	xxx	xxx	xxx	
	(Awg.)	(Awg.)	(Awg.)	
Personeel	xxx	xxx	xxx	
Huisvesting	xxx	xxx	xxx	
Afschrijving	xxx	xxx	xxx	
Overige Algemene Kosten	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
Incidentele Baten en Lasten	xxx	xxx	xxx	
Financiële Kosten	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
Resultaat	xxx	xxx	xxx	
	xxx	xxx	xxx	
<b>Kasstroombegroting per 31 december yyyy</b>		"Optional"		
(Naar keuze, is niet verplicht).				
<b>Algemene Toelichting</b>		***Vrije vorm.		
<p>*Gegevens van de stichting.</p> <p>*Presentatie van de Jaarrekening.</p> <p>*Grondslagen van waardering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemeen.</li> <li>- Materieel Vaste Activa</li> <li>- Vorderingen.</li> <li>- Voorziening Grootonderhoud.</li> <li>- Overige Voorzieningen.</li> </ul>				
<b>Toelichting op Balans</b>		***Vrije vorm.		
<b>Activa</b>				
*Materieel Vaste Activa - Toelichting a.d.h.v. een Afschrijvingsstaat (Krachtens Art. 12 Subsidieverordening, als nadere voorwaarden).				
*Financiële Vaste Activa - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
*Vlottende Activa.				
- Debiteuren - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
- Nog te ontvangen Subsidies - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
- Nog te ontvangen subsidies Derden - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
- Vordering en overlopende activa - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
- Liquide Middelen - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				
<b>Passiva</b>				
*Toelichting op Eigen Vermogen (specificaties van reserves etc.).				
*Toelichting op Voorzieningen.				
*Toelichting op Langlopende Schulden.				
*Toelichting op Kortlopende Schulden:				
- Crediteuren - Toelichting a.d.h.v. specificaties.				



- Subsidieverplichtingen - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Verplichting Donaties met bestemming a.d.h.v. specificaties.
- Belastingen en premies - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Overlopende passiva en overige schulden - Toelichting a.d.h.v. specificaties.

#### **Toelichting op Staat van Baten en Lasten**

\*\*\*Vrije vorm.

**Baten** - \*Toelichting op de opbrengsten met een specificatie.

**Lasten** - \*Toelichting op:

- Personeel - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Huisvesting - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Afschrijving - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Overige Algemene Kosten - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Incidentele Baten en Lasten - Toelichting a.d.h.v. specificaties.
- Financiële Kosten - Toelichting a.d.h.v. specificaties.

#### **Accountantsproduct**

\* Deze template geldt voor alle stichtingen die door Land Aruba worden gesubsidieerd.

\* De alleen "niet van toepassing onderdelen" mogen buiten beschouwing gelaten worden met in achtneming van de soort stichting en de omvang van de subsidie.

\* De volgende Accountantsproducten (Accountantsverklaring) die hier van toepassing zijn, zijn:

- Controle verklaring.
- Beoordelingsverklaring.
- Samenstellingsverklaring.

#### **Accountantsverklaring**

Een accountantsverklaring is een verklaring van een registeraccountant of accountant-administratieconsulent bij een overzicht met historische financiële informatie, in de vorm van een Jaarrekening.

In grote lijnen zijn er drie soorten accountantsverklaringen:

1. een controleverklaring, als de accountant de opdracht had het overzicht te controleren;
2. een beoordelingsverklaring, als de accountant de opdracht had het overzicht te beoordelen, wat een lagere vorm van zekerheid biedt dan de controleopdracht;
3. een samenstellingsverklaring, als de accountant de opdracht had het overzicht samen te stellen.

**Bij de uitvoering van de controle-, beoordelings- of samenstellingsopdracht is de accountant verplicht zich te houden aan uitvoeringsstandaarden.**

**De "nadere voorschriften controle- en Overige Standaarden" (NVC/OS) die door de Dierbevoegdheids van accountants (DBA) is vastgesteld.**

**De controleverklaring en de beoordelingsverklaring zijn de producten die voortvloeien vanuit de Accountantsprotocol met de volgende grenzen:**

- \* Algemene Subsidie: > = Awg. 250,000.00.
- \* Bijzondere Subsidie: > = Awg. 100,000.00.

**Een samenstellingsverklaring is van toepassing voor de volgende grenzen:**

- \* Algemene Subsidie: < Awg. 250,000.00.
- \* Bijzondere Subsidie: < Awg. 100,000.00.

## Bijlage 8: Model activiteitenrapport

<b>Template Activiteiten Rapport</b>																		
<p><b>* Voorblad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logo van de stichting.</li> <li>- Verwijzen naar jaar waarover activiteitenrapport betrekking heeft.</li> </ul>																		
<p><b>* Inhoudsopgave</b></p> <table border="0"> <tr> <td>- Missie en Visie</td> <td>Pag. xx</td> <td rowspan="6" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">*Per pagina wordt genummerd xx/xx, bijvoorbeeld als het aantal pagina's 20 zijn dan is de huidige pagina bijvoorbeeld Pag. 02/20</td> </tr> <tr> <td>- Inleiding</td> <td>Pag. xx</td> </tr> <tr> <td>- Activiteiten</td> <td>Pag. xx</td> </tr> <tr> <td>- Personeelsbestand en ontwikkeling</td> <td>Pag. xx</td> </tr> <tr> <td>- Bestuurleden</td> <td>Pag. xx</td> </tr> <tr> <td>- Plan en verwachtingen volgend jaar</td> <td>Pag. xx</td> </tr> <tr> <td>- Slotopmerkingen</td> <td>Pag. xx</td> <td></td> </tr> </table>			- Missie en Visie	Pag. xx	*Per pagina wordt genummerd xx/xx, bijvoorbeeld als het aantal pagina's 20 zijn dan is de huidige pagina bijvoorbeeld Pag. 02/20	- Inleiding	Pag. xx	- Activiteiten	Pag. xx	- Personeelsbestand en ontwikkeling	Pag. xx	- Bestuurleden	Pag. xx	- Plan en verwachtingen volgend jaar	Pag. xx	- Slotopmerkingen	Pag. xx	
- Missie en Visie	Pag. xx	*Per pagina wordt genummerd xx/xx, bijvoorbeeld als het aantal pagina's 20 zijn dan is de huidige pagina bijvoorbeeld Pag. 02/20																
- Inleiding	Pag. xx																	
- Activiteiten	Pag. xx																	
- Personeelsbestand en ontwikkeling	Pag. xx																	
- Bestuurleden	Pag. xx																	
- Plan en verwachtingen volgend jaar	Pag. xx																	
- Slotopmerkingen	Pag. xx																	
<p><b>Missie en Visie</b></p> <p><b>Definitie missie</b> Een missie is datgene dat de organisatie naar buiten wil uitdragen. Het geeft aan waarvoor de mensen uit de organisatie staan, wat hun identiteit en waarden zijn. Omdat een missie over zaken gaat die jaren hebben gekost om op te bouwen wordt een missie zelden veranderd.</p> <p><b>Definitie visie</b> Een visie is een algemene voorstelling van de toekomst van een organisatie. Het geeft aan waarvoor de mensen uit de organisatie gaan, wat hun toekomstdroom is. Omdat een visie over zaken gaat die in een verre toekomst eventueel kunnen plaatsvinden wordt een visie soms bijgesteld.</p>																		
<p><b>Inleiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Korte omschrijving van de stichting (wanneer opgericht, doel, organisatiestructuur, maatschappelijke invloed etc.).</li> <li>* Alle relevante informatie die van belang zijn in de functionering van de stichting.</li> </ul>																		
<p><b>Activiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Duidelijke omschrijving van de activiteiten (inhoudelijk en doelmatigheid).</li> <li>* Kwalitatieve aspecten.</li> <li>* Kwantitatieve aspecten.</li> </ul> <p style="text-align: center;">***** Prestatie indicatoren beide aspecten</p> <p>Vastleggen van basisgegevensvergelijking met een kwantitatieve stelsel.</p> <table border="0"> <tr> <td>[ ] Maatschappelijke behoefte</td> <td>xx</td> <td rowspan="3" style="border: 1px solid black; padding: 2px;">***** Doelmatigheid</td> </tr> <tr> <td>[ ] Capaciteit</td> <td>xx</td> </tr> <tr> <td>[ ] Actualiteit/Realiteit</td> <td>xx</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Andere relevante meetbare aspecten (KPI's en Benchmark) per activiteit.</li> <li>* Omschrijving van wat goed en wat minder goed is gegaan, inclusief plan van aanpak a.d.h.v. correctieve maatregelen en verbeterings- en (bij)sturingprocessen.</li> <li>* Donaties &amp; bestedingen.</li> </ul>			[ ] Maatschappelijke behoefte	xx	***** Doelmatigheid	[ ] Capaciteit	xx	[ ] Actualiteit/Realiteit	xx									
[ ] Maatschappelijke behoefte	xx	***** Doelmatigheid																
[ ] Capaciteit	xx																	
[ ] Actualiteit/Realiteit	xx																	
<p><b>Personeelsbestand en ontwikkeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personeelsbestand per ambachtsklasse (kwantitatief), bijv. Coördinatrice 3x (verhouding FTE/"Extras").</li> <li>* Professionele training van personeel (servicekwaliteit verhogen)</li> <li>* Carrièreontwikkeling plan ter bevordering van service en kwaliteit.</li> <li>* E.e.a. om zorgkwaliteit paraat te houden (permanente educatie).</li> <li>* Bijzonderheden.</li> </ul> <p style="text-align: center;">***** wat doet stichting?/voorbeelden hiervan ***** wat doet stichting?/voorbeelden hiervan ***** wat doet stichting?/voorbeelden hiervan</p>																		
<p><b>Bestuurleden</b></p>																		

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lijst met naam en functie van alle bestuursleden.</li> <li>* "Professionele Background" van elke bestuurder (kennis en ervaring).</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">**** korte beschrijving.</div>
<div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;"><b>Plan en verwachtingen volgend jaar</b></div>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verwachting voor volgend jaar qua service en bezetting.</li> <li>* Evt. (speciale) Projecten planning.</li> <li>* Plan bevordering van service en kwaliteit versus lopend jaar.</li> <li>* Bijzonderheden.</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">**** behoeftenparameters zoveel mogelijk proberen te behartigen.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-top: 5px;">**** oplossen van evt. knelpunten. (Plan van aanpak).</div>
<div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;"><b>Stotopmerkingen</b></div>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conclusies.</li> <li>* Bijzonderheden.</li> <li>* Woord van dankbaarheid.</li> <li>* Vrije woord.</li> </ul>	
<div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;"><b>Opmerkingen</b></div>	
<p>Het activiteitenrapport varieert per instelling, deze template is een algemene benadering om toch een bepaalde graad van uniformiteit te krijgen en om als een soort hulpmiddel te gebruiken bij het opstellen van het activiteitenrapport. Het is wel de bedoeling dat wat hier staat als minimum eis wordt beschouwd, meer kan altijd.</p> <p>De uitdrukking moet altijd vallen op wat de stichting dit jaar heeft bereikt en hoe, vieren van succes en aanpakken van dingen die minder goed zijn gegaan met zorg en kwaliteit centraal en naar de toekomst toe, hoe dit optimaal kan ontwikkelen om de behoefte zo veel mogelijk te behartigen ("continuous improvement").</p>	

## **Bijlage 9: Accountantsprotocol**

# **Accountantsprotocol**

ten behoeve van het accountantsonderzoek van de  
financiële verantwoordingen van subsidieontvangers  
(Citeertitel: **accountantsprotocol subsidies 2016**)

Datum: 26 februari 2016  
Kenmerk: CAD.2016.016

**Inhoudsopgave**

1	Begripsbepalingen	3
2	Algemeen	3
	2.1 Subsidiëring	3
	2.2 Doelstelling accountantsprotocol	3
	2.3 Wettelijk kader	4
3	Accountantsonderzoek	5
	3.1 Accountantsproducten	5
	3.2 Wanneer welk soort accountantsproduct	5
	3.3 Accountantsonderzoek	5
	3.3.1 Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid	6
	3.3.2 Onderzoektoleranties voor de jaarrekening	6
	3.3.3 Onderzoektoleranties voor het financieel verslag van een bijzondere subsidie	6
	3.3.4 Omgaan met afwijkingen (foutdefinities, fouten en onzekerheden)	7
	3.3.5 Grondslagen financiële verantwoording	7
	3.3.6 Financiële rechtmatigheid	7
	3.3.7 Rapporteringstolerantie voor een rapport van afwijkingen	8
4	Review Centrale Accountantsdienst	8
5	Collegiaal overleg Centrale Accountantsdienst	9
6	Ondertekening accountantsprotocol	9
	<b>BIJLAGEN</b>	
	Bijlage 1: Model (goedkeurende) controleverklaring bij de jaarrekening	10
	Bijlage 2: Model (goedkeurende) beoordelingsverklaring bij de jaarrekening	12
	Bijlage 3: Model (goedkeurende) controleverklaring bij het financieel verslag van een bijzondere subsidie (projectsubsidie)	14

## 1 Begripsbepalingen

Voor de toepassing van dit accountantsprotocol wordt verstaan onder:

overheid	:	de overheid van Aruba;
minister	:	de minister ten laste van wiens begroting subsidies zijn toegekend;
subsidies	:	de subsidies toegekend krachtens de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34);
subsidiebeschikking	:	de beschikking tot toekenning van subsidies;
financiële verantwoording	:	de verantwoording in de vorm van: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) een jaarrekening wanneer een algemene subsidie is aangevraagd door de subsidieontvanger;</li> <li>b) een financieel verslag wanneer een bijzondere subsidie is aangevraagd door de subsidieontvanger;</li> </ol>
subsidieontvanger	:	de instelling aan wie subsidie is toegekend;
accountant	:	een certificeringsbevoegde registeraccountant of accountant-administratieconsulent dan wel een gelijkwaardige certificeringsbevoegde deskundige;
subsidieaccountant	:	de met subsidieonderzoek belaste accountant;
accountantsonderzoek	:	het subsidieonderzoek van de subsidieaccountant.

## 2 Algemeen

### 2.1 Subsidiëring

Op grond van de Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (subsidieverordening) kan een minister subsidies toekennen aan instellingen van openbaar nut. De toekenning van de subsidies vindt plaats middels een landsbesluit.

De subsidieverordening onderscheidt de volgende 2 soorten subsidies:

- Algemene subsidie.
- Bijzondere subsidie.

In de bestuurspraktijk wordt de algemene subsidie ook aangeduid als exploitatiesubsidie (inclusief salarissubsidie) en de bijzondere subsidie als projectsubsidie.

### 2.2 Doelstelling accountantsprotocol

Subsidies zijn publieke middelen. De overheid — en in het bijzonder de minister — moet daarom weten dat de subsidies zijn besteed voor het doel waarvoor deze zijn toegekend en in overeenstemming zijn met de relevante wet- en regelgeving. De subsidieontvanger legt daarvoor financiële verantwoording af aan de minister c.q. de overheid. De overheid stelt op basis van de financiële verantwoording van de subsidieontvanger vast of aan de subsidievoorwaarden is voldaan en of de lasten respectievelijk uitgaven in aanmerking komen voor subsidie. De overheid kan de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording van de subsidieontvanger zelf controleren, maar kan de financiële verantwoording ook laten

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

controleren door een accountant die door de subsidieontvanger is ingeschakeld (subsidieaccountant). Deze accountant rapporteert zijn bevindingen over de financiële verantwoording via een verklaring. Met zijn verklaring verschaft deze accountant zekerheid over de betrouwbaarheid van de financiële verantwoording van de subsidieontvanger.

Het accountantsprotocol is bestemd voor de subsidieaccountant van de subsidieontvanger. Het accountantsprotocol heeft betrekking op het uit te voeren accountantsonderzoek op de financiële verantwoording van de subsidieontvanger en geeft aanwijzingen over de reikwijdte en de diepgang van het accountantsonderzoek.

In de subsidiebeschikking is bepaald of het accountantsprotocol van toepassing is bij de subsidieontvanger.

Om misverstand te voorkomen is het belangrijk te vermelden dat de overheid c.q. de minister te allen tijde het recht heeft om zelf de financiële verantwoording van de subsidieontvanger te onderzoeken. Dus ook wanneer de financiële verantwoording door een subsidieaccountant is onderzocht. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer er sprake is van vermoeden van frauduleus handelen met subsidies door een subsidieontvanger.

### 2.3 Wettelijk kader

Voor het accountantsonderzoek zijn in beginsel de volgende wet- en regelgeving relevant:

- De subsidiebeschikking.
- De aan de subsidiebeschikking verbonden nadere voorwaarden voor zover van financiële aard.
- De Subsidieverordening instellingen van openbaar nut.
- De Comptabiliteitsverordening 1989.
- De belastingwetten.
- De sociale verzekeringswetten.
- De brief van de minister van Financiën en Overheidsorganisatie van 4 januari 2016 met kenmerk MFO/INST 0001-16 inzake verzoek intrekking Richtlijnen inzake subsidiabele personeelskosten 1991.
- Andere relevante wet- en regelgeving.

Of en in welke mate een specifieke wet of regelgeving relevant is, is afhankelijk van de soorten financiële transacties die bij een subsidieontvanger spelen. Bijvoorbeeld als een subsidieontvanger geen personeel in dienst heeft zijn wetten zoals de Landsverordening loonbelasting, de Landsverordening algemene ouderdomsvoorziening, de Landsverordening weduwe- en wezenverzekering en de Landsverordening algemene ziektekostenverzekering niet relevant bij die subsidieontvanger.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

### 3 Accountantsonderzoek

#### 3.1 Accountantsproducten

Voor het accountantsonderzoek op een financiële verantwoording van de subsidieontvanger worden de volgende twee soorten accountantsproducten onderscheiden:

- Een controleverklaring.
- Een beoordelingsverklaring.

Bij een controleverklaring wordt door de subsidieaccountant controlewerkzaamheden verricht die leiden tot een controleverklaring met redelijke mate van zekerheid.

Bij een beoordelingsverklaring worden door de subsidieaccountant beoordelingswerkzaamheden verricht die leiden tot een beoordelingsverklaring met beperkte mate van zekerheid.

#### 3.2 Wanneer welk soort accountantsproduct

Het vereiste soort accountantsproduct is afhankelijk van de hoogte van de toegekende subsidies. Bepalend voor het vereiste soort accountantsproduct is de totale maximale subsidieomvang in de subsidiebeschikking.

In tabel 1 hierna is het vereiste accountantsproduct per soort subsidie c.q. financiële verantwoording weergegeven.

**Tabel 1: Vereiste accountantsproduct**

Subsidiebedrag in Afl.	Jaarrekening (algemene subsidie)	Subsidiebedrag in Afl.	Financieel verslag (bijzondere subsidie)
Vanaf 250.000 tot en met 999.999	Beoordelingsverklaring	Vanaf 100.000	Controleverklaring
Vanaf 1.000.000	Controleverklaring		

Voor de controleverklaring bij de jaarrekening maakt de subsidieaccountant gebruik van het model (goedkeurende) controleverklaring in Bijlage 1 en voor de beoordelingsverklaring bij de jaarrekening het model (goedkeurende) beoordelingsverklaring in Bijlage 2.

Voor de controleverklaring bij het financieel verslag over een bijzondere subsidie maakt de subsidieaccountant gebruik van het model (goedkeurende) controleverklaring in Bijlage 3.

#### 3.3 Accountantsonderzoek

In dit onderdeel zijn aanwijzingen opgenomen met betrekking tot de betrouwbaarheid en de diepgang van het accountantsonderzoek.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016



### 3.3.1 Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid

Bij een controleverklaring dient de subsidieaccountant een redelijke mate van zekerheid te geven. Hiervoor wordt uitgegaan van een betrouwbaarheid van 95%.

Bij een beoordelingsverklaring dient de subsidieaccountant een beperkte mate van zekerheid te geven. De exacte mate van betrouwbaarheid en diepgang van de uit te voeren accountantsonderzoekswerkzaamheden worden hierbij overgelaten aan de vaktechnische oordeelsvorming van de subsidieaccountant.

Voor beide accountantsproducten hanteert de subsidieaccountant de 'Nadere voorschriften Controle- en overige standaarden' (NV COS) van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) dan wel de standaarden van de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB-standaarden) van de International Federation of Accountants (IFAC).

### 3.3.2 Onderzoektoleranties voor de jaarrekening

Voor de controleverklaring onderscheidenlijk de beoordelingsverklaring bij de jaarrekening hanteert de subsidieaccountant de in tabel 2 opgenomen aanwijzingen voor de nauwkeurigheid en de gevolgen van de afwijkingen (fouten en onzekerheden) voor de strekking van de controleverklaring onderscheidenlijk de beoordelingsverklaring.

**Tabel 2: Onderzoektoleranties voor de jaarrekening**

	Fouten (in de jaarrekening)		Onzekerheden (in de controle)	
	Beperking	Afkeuring	Beperking	Oordeelonthouding
<b>Getrouwheid</b>				
Balans (% van de balanstelling)	>5 en <10	≥10	>5 en <10	≥10
Exploitatie rekening (% van de totale kosten)	>2 en <5	≥5	>5 en <10	≥10
<b>Rechtmatigheid</b>				
Rechtmatigheid besteding (% van de totale kosten)	>1 en <3	≥3	>3 en <10	≥10

### 3.3.3 Onderzoektoleranties voor het financieel verslag van een bijzondere subsidie

Voor de controleverklaring bij het financieel verslag van een bijzondere subsidie hanteert de subsidieaccountant de in tabel 3 opgenomen aanwijzingen voor de nauwkeurigheid en de gevolgen van de afwijkingen (fouten en onzekerheden) voor de strekking van de controleverklaring.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

**Tabel 3: Onderzoektoleranties voor het financieel verslag van een bijzondere subsidie**

	Fouten (in het financieel verslag)		Onzekerheden (in de controle)	
	Beperking	Afkeuring	Beperking	Oordeelonthouding
<b>Getrouwheid</b>				
Projectkosten (% van de subsidiebele projectkosten)	>1 en <3	≥3	>3 en <10	≥10
<b>Rechtmatigheid</b>				
Rechtmatigheid besteding (% van de subsidiebele projectkosten)	>1 en <3	≥3	>3 en <10	≥10

Subsidieontvangers ontvangen bijzondere subsidies die soms over meerdere boekjaren heen lopen. Bijzondere subsidies worden verantwoord en afgerekend na afloop van de bijzondere periode aan de hand van een afzonderlijk financieel verslag van de bijzondere subsidie.

Wanneer een subsidieontvanger zowel een algemene subsidie als een bijzondere subsidie geniet is de subsidieaccountant alert voor verschuiving van kosten tussen de algemene subsidie en de bijzondere subsidie.

### 3.3.4 Omgaan met afwijkingen (foutdefinities, fouten en onzekerheden)

Van een fout in de financiële verantwoording is sprake indien naar aanleiding van het uitgevoerde accountantsonderzoek is gebleken dat een (gedeelte van een) post niet juist is en/of niet in overeenstemming is met één of meer aspecten van toepasselijke wet- en regelgeving. Fouten worden in absolute zin opgevat voor zover het betrekking heeft op de niet-naleving van wet- en regelgeving. Saldering van fouten is niet toegestaan.

Het uitgangspunt is dat geconstateerde fouten zoveel mogelijk door de subsidieontvanger worden gecorrigeerd. Voor fouten die betrekking hebben op financiële rechtmatigheid wordt opgemerkt dat correctie hiervan vaak niet mogelijk is, omdat de besteding reeds plaats heeft gevonden en niet teruggedraaid kan worden. Bijvoorbeeld als bijzondere subsidie is toegekend voor de aanschaf van een bestelbus, maar er een personenwagen is aangeschaft.

### 3.3.5 Grondslagen financiële verantwoording

De financiële verantwoording wordt door de subsidieontvanger opgesteld op basis van algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en/of zoals nader bepaald bij de subsidiebeschikking. De subsidieaccountant stelt vast dat hieraan is voldaan.

### 3.3.6 Financiële rechtmatigheid

De subsidieaccountant stelt vast of de subsidieontvanger de subsidies rechtmatig heeft besteed. Dit houdt mede in dat de subsidies zijn besteed voor het doel waarvoor de subsidies zijn toegekend.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

Het referentiekader voor de financiële rechtmatigheid wordt gevormd door de wet- en regelgeving opgenomen onder § 2.3. Financiële rechtmatigheid heeft betrekking op de (achterliggende) handelingen en beslissingen aangaande financiële transacties. Indien een financiële transactie naar het oordeel van de subsidieaccountant niet in overeenstemming is met de toepasselijke wet- en regelgeving, merkt hij het totale bedrag van de financiële transactie aan als een fout in de financiële verantwoording.

De subsidieaccountant richt zijn accountantsonderzoek zo in dat hij met inachtneming van de gegeven onderzoekstoleranties tot een oordeel over de financiële rechtmatigheid van de subsidiebesteding kan komen.

### **3.3.7 Rapporteringstolerantie voor een rapport van afwijkingen**

Bij het accountantsonderzoek geldt ook een rapporteringstolerantie voor de subsidieaccountant. De rapporteringstolerantie geeft aan vanaf welke omvang afwijkingen (fouten en onzekerheden) met een afzonderlijk rapport moeten worden gemeld aan de subsidieontvanger.

De standaard rapporteringstolerantie is bij een beoordelingsopdracht 0,50% van de subsidies en bij een controleopdracht 0,25% van de subsidies. Bij de subsidiebeschikking kan een lagere of hogere rapporteringstolerantie worden bepaald. In dat geval geldt de rapporteringstolerantie van de subsidiebeschikking. De subsidieaccountant kan op basis van zijn professionele oordeelsvorming ook een lagere rapporteringstolerantie hanteren voor bepaalde soorten fouten. Bijvoorbeeld wanneer een fout een structureel en geen incidenteel karakter heeft.

Uitgangspunt is dat geconstateerde fouten zoveel mogelijk moeten worden gecorrigeerd door de subsidieontvanger. De subsidieaccountant beperkt zich in zijn rapportage van de afwijkingen daarom tot de fouten die niet zijn gecorrigeerd.

Het rapport van afwijkingen (fouten en onzekerheden) is vormvrij. Van de gerapporteerde fouten en onzekerheden vermeldt de subsidieaccountant in de rapportage de aard en omvang.

Als door de subsidieaccountant een rapport van afwijkingen is uitgebracht stuurt de subsidieontvanger dit rapport samen met de financiële verantwoording en de daarbij afgegeven verklaring naar de minister. De subsidieontvanger kan daarbij tevens aangeven hoe hij op de geconstateerde fouten en onzekerheden van de subsidieaccountant heeft gereageerd en welke acties hij intussen heeft ondernomen.

## **4 Review Centrale Accountantsdienst**

De Centrale Accountantsdienst kan een review verrichten op het uitgevoerde accountantsonderzoek op een financiële verantwoording van een subsidieontvanger. De subsidieaccountant die het accountantsonderzoek heeft uitgevoerd verstrekt de Centrale Accountantsdienst desgevraagd alle inlichtingen en bescheiden en verleent indien nodig ook inzage in het gehele onderzoeksdossier.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

### **5 Collegiaal overleg Centrale Accountantsdienst**

Indien de subsidieaccountant vragen heeft over het accountantsprotocol, of dat de subsidieaccountant van oordeel is dat gelet op de specifieke situatie van het geval het accountantsprotocol niet dan wel onvoldoende duidelijk is, dan pleegt de subsidieaccountant collegiaal overleg met de Centrale Accountantsdienst.

### **6 Ondertekening accountantsprotocol**

Het accountantsprotocol moet door de subsidieaccountant in tweevoud ondertekend en gedagtekend zijn alvorens de subsidieaccountant zijn accountantsonderzoek aanvangt.

De subsidieontvanger medeondertekent het accountantsprotocol voor kennisneming.

Een exemplaar van het accountantsprotocol is bestemd voor de subsidieaccountant en het andere exemplaar stuurt de subsidieontvanger naar de minister.

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

**Bijlage 1: Model (goedkeurende) controleverklaring bij de jaarrekening**

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Afgegeven ten behoeve van het Ministerie van &lt;&lt;Naam ministerie&gt;&gt;

Aan: &lt;&lt;Naam opdrachtgever&gt;&gt;

Wij hebben de in dit [verslag][rapport] op pagina <<nummer>> tot en met pagina <<nummer>> opgenomen jaarrekening <<jaartal>> van <<naam entiteit>> te Aruba gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per <<datum incl. jaartal>> en de exploitatierekening over het jaar <<jaartal>> met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag<sup>1</sup>, beide in overeenstemming met << Naam van gehanteerd stelsel van verslaggevingsregels>>.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde opbrengsten, kosten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met relevante wet- en regelgeving. Het bestuur is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde controlestandaarden en met het accountantsprotocol subsidies 2016. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste

<sup>1</sup> Als het bestuur van de entiteit geen jaarverslag bij de jaarrekening heeft opgesteld, vervalt het zinsdeel ", alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide".

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de entiteit per <<datum en jaartal>> en van het resultaat over <<jaartal>> in overeenstemming met << naam van gehanteerd stelsel van verslaggevingsregels>>.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde opbrengsten, kosten en balansmutaties over <<jaartal>> voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante bepalingen in de wet- en regelgeving opgenomen in paragraaf 2.3 van het accountantsprotocol subsidies 2016.

<<Plaats>>, <<datum>>

<<Naam accountantspraktijk>>

<<Naam accountant>>

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

**Bijlage 2: Model (goedkeurende) beoordelingsverklaring bij de jaarrekening**

Beoordelingsverklaring van de onafhankelijke accountant

Afgegeven ten behoeve van het Ministerie van &lt;&lt;Naam ministerie&gt;&gt;

Aan: &lt;&lt;Naam opdrachtgever&gt;&gt;

Wij hebben de in dit [verslag][rapport] op pagina <<nummer>> tot en met pagina <<nummer>> opgenomen jaarrekening <<jaartal>> van <<naam entiteit>> te Aruba beoordeeld. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per <<datum incl. jaartal>> en de exploitatierekening over het jaar <<jaartal>> met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag<sup>2</sup>, beide in overeenstemming met << naam van gehanteerd stelsel van verslaggevingsregels>>.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde opbrengsten, kosten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met relevante wet- en regelgeving. Het bestuur is tenslotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een conclusie over de jaarrekening op basis van onze beoordeling. Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde beoordelingsstandaarden — waaronder de standaard 2400 'Opdrachten tot het beoordelen van financiële overzichten' — en met het accountantsprotocol subsidies 2016. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze beoordeling zodanig plannen en uitvoeren dat wij in staat zijn te concluderen dat ons niet is gebleken dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat.

Een beoordeling in overeenstemming met de standaard 2400 resulteert in een beperkte mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in

<sup>2</sup> Als het bestuur van de entiteit geen jaarverslag bij de jaarrekening heeft opgesteld, vervalt het zinsdeel ", alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide".

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij het management en overige functionarissen van de entiteit, het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de financiële gegevens alsmede het evalueren van de verkregen informatie. De werkzaamheden uitgevoerd in het kader van een beoordelingsopdracht zijn aanzienlijk beperkter dan die uitgevoerd in het kader van een controleopdracht verricht in overeenstemming met de in Nederland algemeen aanvaarde controlestandaarden. Derhalve brengen wij geen controleoordeel tot uitdrukking.

#### Conclusie

Op grond van onze beoordeling is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de jaarrekening geen getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de entiteit per <<datum en jaartal>> en van het resultaat over <<jaartal>> in overeenstemming met <<naam van gehanteerd stelsel van verslaggevingsregels>>.

Voorts is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de in deze jaarrekening verantwoorde opbrengsten, kosten en balansmutaties over <<jaartal>> niet voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat ons niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat deze bedragen niet in overeenstemming zouden zijn met de relevante bepalingen in de wet- en regelgeving opgenomen in paragraaf 2.3 van het accountantsprotocol subsidies 2016.

<<Plaats>>, <<datum>>

<<Naam accountantspraktijk>>

<<Naam accountant>>

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016



**Bijlage 3: Model (goedkeurende) controleverklaring bij het financieel verslag van een bijzondere subsidie (projectsubsidie)**

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Afgegeven ten behoeve van het Ministerie van <<Naam ministerie>>

Aan: <<Naam opdrachtgever>>

Wij hebben het bijgaande financieel verslag betreffende het project <<naam project>> van <<naam entiteit>> te Aruba gecontroleerd.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opstellen van het financieel verslag.

Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van het financieel verslag. Het bestuur is ten slotte verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van het financieel verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over het financieel verslag van de bijzondere subsidie. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde controlestandaarden en met het accountantsprotocol subsidies 2016. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat het financieel verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in het financieel verslag. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste professionele oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat het financieel verslag een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opstellen van het financieel verslag door de entiteit, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

grondslagen voor het opstellen van het financieel verslag, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het financieel verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### Oordeel

Naar ons oordeel is het financieel verslag betreffende het project <<naam project>> in alle van materieel belang zijnde aspecten juist en in overeenstemming met de relevante bepalingen in de wet- en regelgeving opgenomen in paragraaf 2.3 van het accountantsprotocol subsidies 2016

#### Beperking in gebruik en verspreidingskring

Het financieel verslag is opgesteld voor het Ministerie van <<naam ministerie>> met als doel de entiteit in staat te stellen te voldoen aan de verplichtingen die aan de subsidieverlening zijn verbonden.

Hierdoor is het financieel verslag mogelijk niet geschikt voor andere doeleinden. Het financieel verslag met onze controleverklaring is derhalve uitsluitend bestemd voor de entiteit en het Ministerie van <<naam ministerie>> en dient niet te worden verspreid aan of te worden gebruikt door anderen.

<<Plaats>>, <<datum>>

<<Naam accountantspraktijk>>

<<Naam accountant>>

Kenmerk: CAD.2016.016 d.d. 26 februari 2016

---

## Broninformatie

### Internet:

Andersen, B. et al, (1998), “*Benchmarking supply chain management: finding best practices*”. Internet: [http://disi.unitn.it/~dandrea/Prolamat/papers/is\\_papers/schuldmeir.pdf](http://disi.unitn.it/~dandrea/Prolamat/papers/is_papers/schuldmeir.pdf)

Bhutta, K. en Huq, F., (1999), “*Benchmarking-best practices: an integrated approach*”, University of Texas at Arlington, p. 254-267. Internet: [http://www.researchgate.net/profile/M\\_Bhutta2/publication/235278116\\_Benchmarking\\_\\_best\\_practices\\_an\\_integrated\\_approach/links/540f19320cf2f2b29a3dd2af.pdf](http://www.researchgate.net/profile/M_Bhutta2/publication/235278116_Benchmarking__best_practices_an_integrated_approach/links/540f19320cf2f2b29a3dd2af.pdf)

Bierman, L., (onbekend), “*Key performance indicators: nonprofits need them, too!*”, Sageworks: Association of fundraising professionals. Internet: [http://www.afpnet.org/files/contentdocuments/afpinfoexchange\\_keyperformanceindicators\\_sageworks.pdf](http://www.afpnet.org/files/contentdocuments/afpinfoexchange_keyperformanceindicators_sageworks.pdf)

Dirken, L., (2013), “*Eigenschappen van prestatie indicatoren: theorie en praktijk*”. Internet: [http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/5275/1/INF\\_20131210\\_Dirken.pdf](http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/5275/1/INF_20131210_Dirken.pdf)

Epstein, M. en Buhovac, A., (2009), “*Performance measurement of non-for-profit organizations*”, The society of management accountants of Canada en The American institute of certified public accountants. Internet: <http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf>

Epstein, M. en McFarlan, F., (2011), “*Measuring the efficiency and effectiveness of a nonprofit's performance*”, Strategic Finance. Internet: [http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/10\\_2011\\_epstein-pdf?sfvrsn=0](http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/10_2011_epstein-pdf?sfvrsn=0)

Fernandez, P. et al, (2001), “*An evolutionary approach to benchmarking*”, University of Warwick, p. 281-305. Internet: [http://www.researchgate.net/profile/Thierry\\_Rakotobe-Joel/publication/235304685\\_An\\_evolutionary\\_approach\\_to\\_benchmarking/links/00b4951efa16f0359000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Thierry_Rakotobe-Joel/publication/235304685_An_evolutionary_approach_to_benchmarking/links/00b4951efa16f0359000000.pdf)

Frielink, K., (2013), “*Terugblik op de toekomst: de verdere ontwikkeling van corporate governance in Curaçao*”. Internet: <http://www.curaçao-law.com/wp-content/uploads/2013/02/Lezing-KF-Good-Corporate-Governance-21FEB131.pdf>

Kioe Sheng, Y., (onbekend), “*What is Good Governance?*”, United Nations. Internet: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

Letts, C. et al, (1999), “*Benchmarking: How non-profits are adapting a business planning tool for enhanced performance*”. Internet: [https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Benchmarking\\_0.pdf](https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Benchmarking_0.pdf)

Nieuwenhuis, M., (2003), “*The art of management*”, Deel 1, Strategie en Structuur, tweede druk. Internet: <http://www.ewc-adviesgroep.nl/pdf/theartofmanagement.pdf>

O'Reilly, E. (2009), “*Guide to principles of good governance*”, British and Irish Ombudsman Association. Internet: <http://www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGovernanceGuideOct09.pdf>

Parmenter D., (2007), “*Key Performance Indicators: Developing, Implementing and using winning KPI's*”. John Wiley & Sons INC. Internet:  
<http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/1203/1/KEY%20PERFORMANCE%20INDICATOR.pdf>

Reh, J., (onbekend), “*How an organization defines and measures progress toward its goals*”. Internet: [http://www.owfc.com.au/\\_edit/rto/Key\\_performance\\_indicators.pdf](http://www.owfc.com.au/_edit/rto/Key_performance_indicators.pdf)

Warren, J., (onbekend), “*Key performance indicators – Definition and action*”. Internet: [http://kwantyx.com/wp-content/uploads/AT\\_WP\\_KPI\\_EN.pdf](http://kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf)

Yang, C., et al, (onbekend), “*Assessing approaches to reporting charities' outputs and outcomes*”. Internet:  
[http://www.massey.ac.nz/massey/fms/Colleges/College%20of%20Business/School%20of%20Accountancy/ARA%202012/Yang\\_Assessing%20approaches%20to%20reporting%20charities%20outputs%20and%20outcomes.pdf](http://www.massey.ac.nz/massey/fms/Colleges/College%20of%20Business/School%20of%20Accountancy/ARA%202012/Yang_Assessing%20approaches%20to%20reporting%20charities%20outputs%20and%20outcomes.pdf)

#### Syllabus:

Training subsidiebeheer 2015. Stichting Overheidsaccountantsbureau (Curaçao).

Accountantsprotocol subsidies 2016. Centrale Accountantsdienst.

#### Boek:

Hardjono, T. en Bakker, R., (2011), “*Management van processen*”, Kluwer, vierde druk.

#### Wetten:

Algemene wet bestuursrecht van Nederland.

Comptabiliteitsverordening 1989 (AB 1989 no.72).

Landbesluit algemene bepalingen toezichtuitoefening (AB 1998 no.70).

Landsverordening administratieve rechtspraak ( AB 1993 no.45).

Landsverordening Algemene Rekenkamer Aruba (AB 1998 no. GT 20).

Landsverordening instelling ministeries 2014 (AB 2013 no. 94).

Staatsregeling van Aruba (AB 1987 no. GT 1).

Subsidieverordening instellingen van openbaar nut (AB 1990 no. GT 34).