



Dienst Uitvoering  
Subsidies aan Instellingen  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

# Stand van de Uitvoering 2024

DUS-I draagt bij aan een slim en vitaal Nederland voor iedereen



**1. Inleiding**

**2. Complexiteit en lastendruk**

**3. Politieke (tijds)druk**

**4. Gegevensuitwisseling**

**5. Organisatorische duurzaamheid**

# 1. Inleiding

**De Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (DUS-I) heeft de afgelopen jaren aandacht gevraagd voor belangrijke knelpunten in haar dienstverlening. Deze knelpunten zijn niet eenvoudig op te lossen: ze raken niet alleen onze eigen uitvoering en organisatie, maar ook de manier waarop beleid wordt ontwikkeld en hoe publieke dienstverleners samenwerken.**

## **Van oproep naar actie**

In eerdere edities van de Stand van de Uitvoering riepen we politiek, beleidsmakers en andere publieke dienstverleners op om mee te werken aan structurele verbeteringen. Dat blijft nodig. Tegelijkertijd kijken we ook kritisch naar onszelf: wat kunnen wij nog meer of anders doen? Daarom richten we ons in deze Stand op de stappen die DUS-I zelf zet om haar dienstverlening beter en toekomstbestendiger te maken. We doen dit aan de hand van vier thema's:

1. Complexiteit en lastendruk - Er zijn veel subsidieregelingen en specifieke uitkeringen (SPUK's), wat het voor aanvragers lastig maakt om overzicht te hebben én veel papierwerk oplevert. Soms lijken regelingen te overlappen en per regeling gelden vaak andere eisen.
2. Politieke (tijds)druk - Politieke ambities zorgen voor druk om snel nieuwe regelingen uit te voeren, vaak met weinig voorbereidingstijd voor de uitvoering. Ook aanvragers hebben hierdoor niet altijd de tijd en ruimte

om zich goed te laten informeren over de mogelijkheden en te bepalen of een subsidie past bij hun organisatie en plannen. Ook sluiten subsidies niet altijd goed aan op de praktijk van de aanvragers.

3. Gegevensuitwisseling - Ontbrekende wettelijke grondslagen en stroeve samenwerking tussen overheidsinstanties maken het delen van informatie lastig. Het zorgt ervoor dat aanvragers steeds opnieuw dezelfde gegevens moeten aanleveren. Dit leidt tot meer administratieve lastendruk voor aanvragers en hogere uitvoeringskosten voor DUS-I.
4. Organisatorische duurzaamheid - Door de hoeveelheid en complexiteit van regelingen wordt steeds meer gevraagd van onze medewerkers en systemen. Investeren in mensen en technologie blijft noodzakelijk om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren.

## **Werken aan verbetering**

In 2024 heeft DUS-I op al deze thema's vooruitgang geboekt. We werken aan een dienstverlening die een brug kan slaan tussen beleid en praktijk, met minder onnodige administratieve lasten en meer aandacht voor wat instellingen en burgers echt nodig hebben. We waarderen dat DUS-I in een vroeg stadium aan tafel wordt gevraagd door beleidsmakers, zodat wij onze uitvoeringskennis kunnen inbrengen en onze opdrachtgevers ook een integrale afweging kunnen maken. Dit draagt bij aan

uitvoerbare subsidieregelingen die in de praktijk beter werken.

## **Bijdragen aan gezamenlijke verandering**

Onze focus in deze Stand betekent niet dat de gezamenlijke opgave verdwenen is. Integendeel: wij zien onze verbeteringen als een bijdrage aan een bredere beweging binnen de publieke dienstverlening binnen de overheid. Publieke dienstverlening is geen optelsom van losse initiatieven, maar een systeem dat vraagt om samenhang en samenwerking.

Daarom blijven we werken aan een stevige verbinding met onze opdrachtgevers en zetten we stappen om uitvoerbaarheid eerder en beter mee te nemen in beleid. Door samen te werken met samenwerkingsverbanden zoals KleinLef, het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) en het programma Werk aan Uitvoering (WaU) wordt vooruitgang geboekt op thema's als gegevensuitwisseling. Daarbij is het essentieel dat overheden gezamenlijk tot oplossingen komen, omdat versnipperde maatregelen onvoldoende impact hebben.

## **Over DUS-I**

DUS-I is de dienstverlenende schakel tussen subsidieaanvragers en de ministeries van OCW en VWS. We zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van meer dan 150 regelingen. Meer weten? Kijk op [www.dus-i.nl](http://www.dus-i.nl)

## 2. Complexiteit en lastendruk

**Het is belangrijk aandacht te besteden aan regeldruk (mede door stapeling en overlap van regelingen) voor instellingen en burgers. We stemmen eerder af met beleidsmakers om de uitvoerbaarheid van regelingen vanaf de start te waarborgen. We onderzoeken aanvullende vereenvoudigingen in onze werkwijzen en investeren in het uitvragen en leren van ervaringen van instellingen en burgers.**

### Acties

#### Klantpanels

We onderzoeken hoe we klantpanels structureel kunnen inzetten om samen met aanvragers onze dienstverlening te verbeteren. De feedback gebruiken we om een brug te kunnen slaan tussen beleid en praktijk.

#### Doenvermogenstoets

Met de invoering van het Beleidskompas is de doenvermogenstoets een vaste stap geworden in het maken van nieuw beleid. Dit biedt kansen om beter aan te sluiten bij de praktijk. DUS-I wil hier actief aan bijdragen en is voornemens, samen met andere concernorganisaties van VWS, de beleidsmakers te ondersteunen bij het toepassen van deze toets in de ontwikkeling van nieuw beleid.

#### Expertisecentrum Instrumentkeuze

We delen onze inzichten over subsidies via het nieuwe Expertisecentrum Instrumentkeuze (ECIK) binnen het

ministerie van VWS. Hier kijken we samen met beleidsmakers vanaf het prille begin naar de beste aanpak voor een beleidsdoel. Ook bij het ministerie van OCW komen beleidsmakers eerder bij DUS-I met vragen over de geschiktheid van het subsidie-instrument.

#### Meer aandacht voor regeldruk

In ons Subsidielab hebben we meer aandacht voor hoe we regels eenvoudiger kunnen maken voor instellingen en burgers en proberen we complicerende wisselwerking tussen regelingen te voorkomen. In een Subsidielab komt een multidisciplinair team van experts samen om te adviseren over de kansen en risico's bij de uitvoering van een nieuwe of aangepaste regeling.

#### Klantgerichtheid verbeteren

We zetten structureel klanttevredenheidsonderzoeken (KTO) in en gebruiken de resultaten om onze dienstverlening te verbeteren.

#### Risicoanalyse verbeteren

We worden eerder en actiever betrokken door opdrachtgevers bij de risicoanalyse van nieuwe subsidieregelingen. Hierdoor kunnen we uitvoeringsrisico's goed in beeld brengen en potentiële risico's op misbruik en oneigenlijk gebruik beter mitigeren.

#### Data toegankelijk maken

We werken met Power BI om klantinzichten uit verschillende bronnen, zoals ons klantcontactcentrum

(KCC) en KTO-onderzoeken, inzichtelijk te maken voor iedereen binnen DUS-I.

#### Betere inzet van experts

We hebben een duidelijker profiel opgesteld voor de experts die meewerken in ons Subsidielab. Hierdoor kunnen we de juiste expertise inzetten en een betere verbinding maken tussen de uitvoeringsanalyse en de uiteindelijke uitvoeringstoets van een regeling.

#### Regelings-team

We werken met regelings-teams die vanaf het begin samenwerken met beleidsmakers en helpen bij het ontwikkelen van nieuwe of het wijzigen van bestaande subsidieregelingen: vanaf beleidsidee tot aan publicatie van de regeling. Het biedt maatwerkondersteuning bij elke processtap.

#### Programma Optimale Dienstverlening

We zijn gestart met het programma Optimale Dienstverlening om het uitvoeringsproces overzichtelijker en efficiënter te maken. Dit programma zorgt voor standaard procesbouwstenen en hulpmiddelen waarmee we regelingen eenduidig en efficiënt kunnen opzetten en uitvoeren.

# 3. Politieke (tijds)druk

**Politieke ambities kunnen zorgen voor druk op beleid en uitvoering. DUS-I investeert in vroegtijdige afstemming met opdrachtgevers en realistische planningen. We passen onze voorbereidingsprocessen aan, waarmee we toewerken naar meer voorspelbaarheid voor onze opdrachtgevers, medewerkers en aanvragers.**

## Acties

### Invoering Beleidskompas

De ministeries van OCW en VWS hebben nieuwe stappen gezet om hun processen in lijn te brengen met het Beleidskompas. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van het Expertisecentrum Instrumentkeuze (ECIK) bij VWS. DUS-I heeft hierin vanzelfsprekend ook een belangrijke rol.

### Programma Optimale Dienstverlening

De bouwstenen van het programma Optimale Dienstverlening worden ontwikkeld om de aansluiting tussen het beleidsidee en de uitvoeringspraktijk (processen en systemen) te verbeteren. Het doel is om uitvoering uiteindelijk sneller startklaar te maken. In 2025 zetten we de eerste stappen richting implementatie.

### Programma Continu Leren

Met het programma Continu Leren zorgen we dat klantsignalen, leerpunten en uitvoeringsinformatie terugvloeien naar de ministeries van OCW en VWS, zodat zij dit kunnen gebruiken bij het maken van toekomstig beleid.



# 4. Gegevensuitwisseling

**Eén van de grootste problemen bij gegevensuitwisseling is dat bestaande wet- en regelgeving vaak het delen van gegevens tussen overheidsinstanties bemoeilijkt. Toch blijven we binnen dit thema mogelijkheden zien. Sinds oktober 2024 is de minister van VWS namelijk bevoegd om alle persoonsgegevens te mogen verwerken (én dus ook het delen van de gegevens) van subsidieaanvragers en betrokkenen in het kader van subsidieverstrekking. Voor het ministerie van OCW is deze grondslag er nog niet.**

Het implementeren van de Verzamelwetten gegevensverwerking VWS is een goed initiatief, maar het biedt geen oplossing wanneer het gaat om (bron)gegevens die niet binnen het ministerie of zijn onderdelen vallen. “Externe” organisaties moeten zelf over een grondslag beschikken om bijzondere (persoons)gegevens te mogen delen voor subsidieverstrekking.

Bij gegevensuitwisseling met bijvoorbeeld DUO, UWV, RVO of Belastingdienst moeten steeds opnieuw afspraken worden gemaakt om een soepele samenwerking en regie te organiseren. Dit is bijvoorbeeld nodig voor het goed uitvoeren van een belangrijke toets zoals die op dubbelfinanciering. Dit betekent dat wordt nagegaan of een organisatie of persoon niet per ongeluk of opzettelijk twee keer geld krijgt voor dezelfde uitgaven.

DUS-I wil graag samen met haar opdrachtgevers tijdig voorbereidingen kunnen doen om gegevensuitwisseling soepel te laten verlopen.

Soms kunnen of mogen gegevens niet gedeeld worden; dan verkennen we graag alternatieven, zoals het ‘blind’ delen van data en werken met synthetische datasets. Ook is het belangrijk om te bezien hoe we automatisering en techniek beter kunnen benutten. DUS-I kan nog stappen zetten in de interne gegevensverwerking en processen door goede voorlichting aan aanvragers, vereenvoudiging van processen en koppelingen met bepaalde bronnen.

## Acties

### Werkgroep NPD

DUS-I doet mee aan de werkgroep Gegevensdeling van het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD). Samen met andere organisaties brengen we in kaart waar de knelpunten zitten bij het delen van gegevens. Op basis daarvan werken we aan een plan om deze problemen aan te pakken. De eerste stap is het maken van een position paper en een routekaart die deze aanpak verder uitwerken.

### Vroege betrokkenheid

Door vroeg en actief betrokken te zijn bij de risicoanalyse van een nieuwe subsidieregeling, kunnen we op tijd starten met de voorbereiding van een goede gegevensuitwisseling.

## Verkenning Wet Bibob

In 2025 onderzoeken wij samen met Uitvoering van Beleid (UVB) hoe de Wet Bibob zorgvuldig toegepast kan worden binnen het subsidiedomein en hoe deze misbruik en oneigenlijk gebruik kan helpen voorkomen. Interne en externe experts voeren het onderzoek uit. DUS-I en UVB hebben hiervoor WaU-gelden ontvangen.

## Pilot IKZ

We nemen deel aan een pilot met IKZ (Stichting Informatie Knooppunt Zorgfraude) om samengevoegde en geanonimiseerde gegevens uit te wisselen. Zo kunnen we per regeling inschatten hoe groot de risico's op misbruik en oneigenlijk gebruik zijn, zonder individuele aanvragers te identificeren. Binnenkort bepalen we hoe we de samenwerking met IKZ verder vorm kunnen geven.

## Standaardisatie gegevens

We werken in 2025 toe naar standaardisatie van gegevens in subsidieprocessen. Daarbij richten we ons op het bewaken en verbeteren van de datakwaliteit. Dit zorgt voor meer consistentie en betere bruikbaarheid van data. Zo versterken we onze rol als ontvanger én leverancier van gegevens.

# 5. Organisatorische duurzaamheid

**Door de groei van DUS-I en de complexiteit van de subsidieregelingen wordt er steeds meer gevraagd van onze medewerkers en systemen. Om de kwaliteit van onze dienstverlening te blijven verbeteren, is het noodzakelijk te blijven investeren in zowel onze mensen als onze technologie. Individuele – in principe prima functionerende – werkwijzen moeten los worden gelaten. En de stap naar een meer integrale samenwerking is nodig, zodat DUS-I voorspelbaarder en eenduidiger kan werken. De invoering van nieuwe systemen en werkwijzen vergt tijd en investering.**

## Acties

### Programma Optimale Dienstverlening

We gaan de uniformering van onze uitvoeringsprocessen ook doorvoeren in de techniek waarbij we architectuur principes (en richtlijnen CIO Rijk) toepassen bij het inrichten van onze gewenste informatievoorziening. In het ontwerp van IV-systemen verwerken we ‘compliance by design’, hergebruik van data en zorgvuldige keuzes in systeeminkoop (sourcing). We zetten daarbij de stap om standaardapplicaties te verkiezen boven maatwerkapplicaties, in lijn met onze IV-strategie.

### Inzichtelijke offertes

We maken het offerteproces efficiënter en eenvoudiger. Dit helpt om vroeg in de voorbereidingen inzicht te krijgen in de

benodigde capaciteit en uitvoeringskosten, waardoor we hier tijdig op kunnen inspelen.

### Werkbalans verbeteren

Omdat DUS-I steeds vaker eerder betrokken wordt bij het uitwerken van een nieuwe regeling is beter voorspelbaar wat er nodig is voor een soepele uitvoering. Met het Programma Capaciteitsplanning werken we bovendien aan een betere planningsmethodiek. Hierdoor kunnen we het werk gelijkmatiger verdelen en medewerkers efficiënter inzetten op verschillende regelingen.

### Meerjarige Personeelsplanning

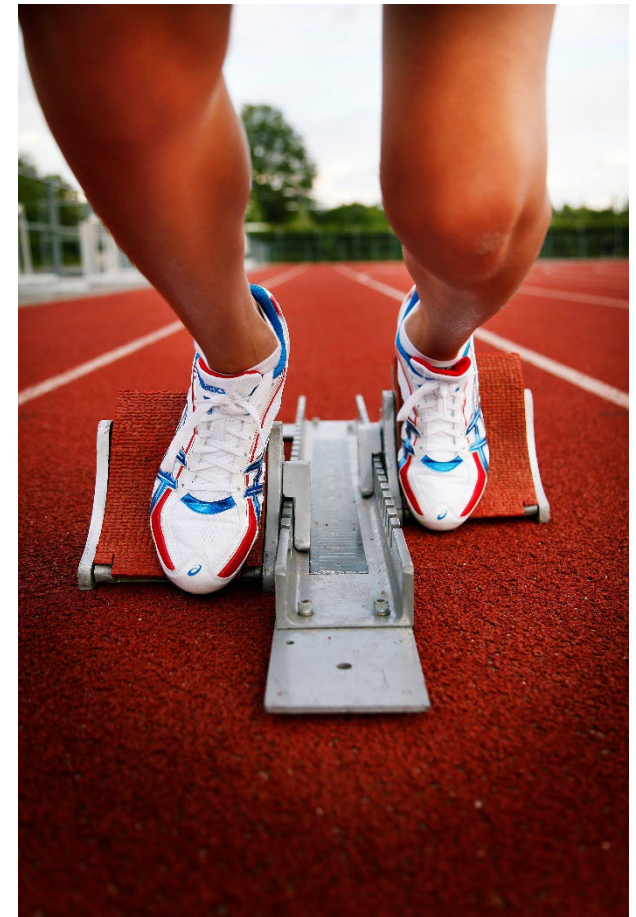
We voeren een Meerjarige Personeelsplanning (MPP) uit om goed voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen.

### Verminderen externe inhuur

We hebben in 2024 versneld ingezet op de verambtelijking van externe medewerkers en het beter in balans brengen in de verhouding van vast en flexibel personeel.

### Onderzoek financieringsystematiek

DUS-I werkt aan het verder op orde brengen van de financiële basis die nodig is voor een continue en eigentijdse dienstverlening. Cruciaal daarvoor zijn een gezonde financiële huishouding en bedrijfsvoering met een kostendekkend tarief, en gedurende het jaar voldoende kasbudget om benodigde verplichtingen aan te kunnen gaan.



## Stand van de Uitvoering 2024

Dit is een publicatie van:

Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen  
Rijnstraat 50  
2515 XP Den Haag

070 340 55 66

[info@dus-i.nl](mailto:info@dus-i.nl)  
[www.dus-i.nl](http://www.dus-i.nl)

Mei 2025

