

Tien-stappen-plan voor subsidietraject in een organisatie

BASIS VOOR INNOVATIE

Ieder jaar met Prinsjesdag richten politici zich weer tot het bedrijfsleven. De overheid verwacht van ondernemers dat zij investeren en innoveren, zodat de economie in Nederland gunstig afsteekt bij de Europese buurlanden. Om te kunnen investeren, onderzoeken en vernieuwen levert de overheid een bijdrage aan ondernemers in de vorm van subsidies en fiscale faciliteiten.

Door Rolf Groupe

In de praktijk worden subsidies door ondernemers als vervelend, ingewikkeld en onbereikbaar ervaren. Deze sceptische houding zorgt ervoor dat het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks miljoenen aan subsidie onbenut laat. Hoe is een subsidietraject in te bouwen in het business proces van uw organisatie?

Om een subsidietraject succesvol in te bouwen in een organisatie, kan gemakshalve worden uitgegaan van een tien-stappen-plan. Alvorens succesvol zo'n plan in te kunnen bouwen in het business proces moet een bedrijf er zogezegd 'klaar' voor zijn. Leidinggevende en medewerkers zullen om zoveel mogelijkheden te benutten, moeten beseffen dat alleen een verankering in de business processen kan leiden tot het daadwerkelijk incasseren van subsidies. Er moet een *mind change* teweeg worden gebracht in uw organisatie.

Van productie naar innovatie naar subsidie

Om een Mind Change te bewerkstelligen moeten leidinggevenden en medewerkers goed beseffen waar zij staan in

het systeem 'de organisatie', volgens de bevindingen van professor J. in 't Veld. In 't Veld beschrijft in zijn systeemtheorie dat ieder bedrijf een systeem is. Dit systeem moet in evenwicht zijn om te kunnen overleven. Iedere organisatie is in basis opgebouwd uit systemen, subsystemen en aspect-systemen. Het systeem wordt gekenmerkt door een verzameling elementen en de samenhang tussen die elementen. Dit is het basisproces 'input, transformation, output'. Op ieder van deze processen is nader in te zoomen volgens het 'black box-principe' en de 'maanreisbenadering'. Dit is van essentieel belang om bij de processen uit te komen. Op het hoogste aggregatiestratum van het systeem wordt uitgegaan van de omgeving (bijvoorbeeld wet- en regelgeving, accommodatie etcetera). Het volgende aggregatiestratum van de 'transformation' zijn de belangrijkste subsystemen van het systeem (de organisatie). Dit zijn bijvoorbeeld de elementen van een waardenkringloop die aan elkaar worden verbonden. De elementen van deze waardenkringloop – inkoop, productie, verkoop – bevatten aspectsystemen (indien er een meervoudig inkoopproces is, dan bevat het inkoopproces ook weer subsystemen). In het

aspectssystem staan relaties met behoud van alle elementen. Het aspectstelsel van het element 'inkoop' is bijvoorbeeld een gedetailleerde weergave van het inkoopproces. Om innovatie management succesvol te kunnen implementeren in een bestaand systeem is het van essentieel belang dat zowel leidinggevend als ook andere werknemers weten hoe hun systeem werkt en hoe ze daar op hun eigen niveau veranderingen in kunnen aanbrengen. Zowel een mind change als een verandering in de werkzaamheden moet niet alleen op algemeen niveau maar ook op individueel niveau teweeg worden gebracht. Wanneer eenieder weet wie welke bijdrage levert aan de organisatie, dan kan de behoefte voor innovaties, de kansen en bedreigingen van een innovatietraject effectiever en efficiënter in kaart worden gebracht. Als een organisatie wil innoveren en daarmee subsidie wil vergaren, maar er niet op is ingericht, dan wordt het evenwicht in het systeem verstoord en kan een systeem falen of zelfs uitvallen. Eerst moet het systeem dus worden aangepast aan de mogelijkheid dat er wordt geïnnoveerd en dat er subsidie wordt aangevraagd. Er zijn bijvoorbeeld andere stappen nodig betreffende denkwijze, taakverdeling en nazorg. De strategie van projecten verandert en niet alle problemen kunnen intern worden opgelost.

Anders benaderen van een project

Zoals beschreven moet ieder individu binnen een organisatie een mind change ondergaan om een subsidietraject binnen het bestaande organisatiesysteem zo goed mogelijk te laten functioneren. Bij een subsidietraject is altijd sprake van innovatie. Om in aanmerking te kunnen komen voor overheidsgeld moet altijd het vernieuwende aspect worden aangetoond. Zowel leidinggevende en medewerkers dienen bij een innovatief project te willen participeren in het subsidietraject. Ook moet er inzichtelijk worden gemaakt wie wat doet. Wanneer er dus innovatieve ideeën boven komen

drijven in een organisatie, dan moet dit idee vervolgens worden gereguleerd binnen het systeem. Hierdoor kunnen normen worden gesteld. Wanneer het bestaande systeem door de innovatie en het subsidietraject dreigt af te wijken van de gestelde normen, moeten de systemen worden aangepast. De leidinggevend en medewerkers zullen moeten wennen aan deze benadering, maar na verloop van tijd merkt iedereen dat er minder storingen optreden, plannings gemakkelijker worden gehaald en er duidelijkheid is. Gesubsidieerde innovatietrajecten kunnen worden uitgevoerd zonder dat het gehele systeem dreigt te falen. Innoveren kost veel tijd en geld. De overheid voert innovatiestimuleringsbeleid uit. Dit resulteert onder andere in fiscale faciliteiten en subsidies. Organisaties kunnen het risico en de kosten van innoveren verkleinen door gebruik te maken van deze faciliteiten.

Het subsidieproces in tien stappen

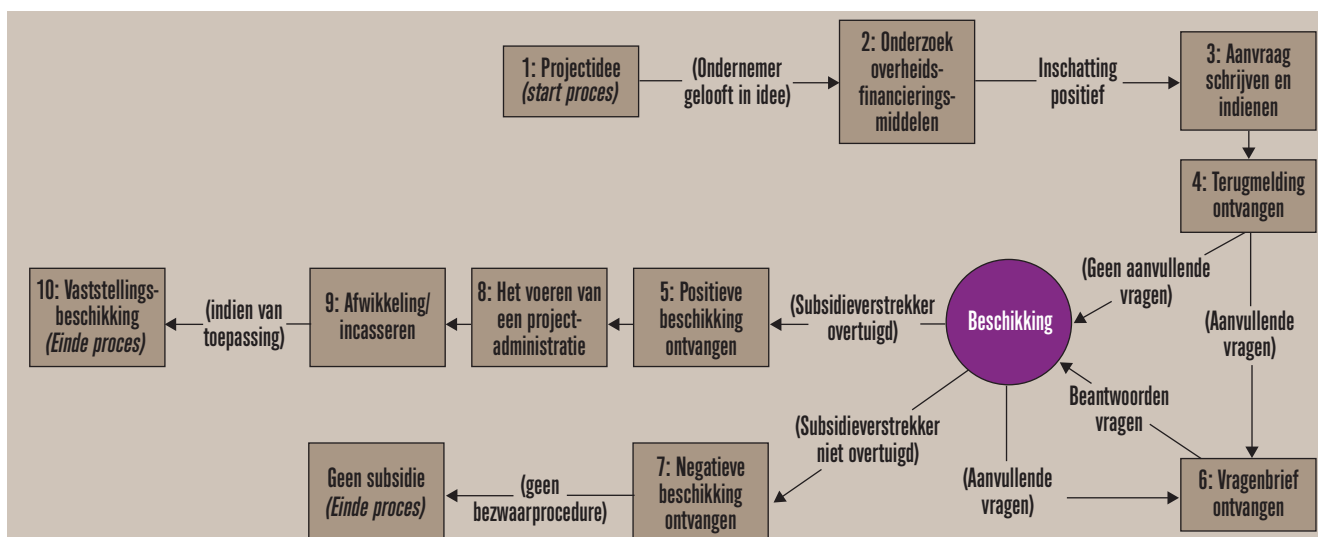
Afbeelding 1 toont het tien-stappen-plan, dat hieronder per punt wordt uitgewerkt.

1. Projectidee.

Om te kunnen overleven is het van essentieel belang om te innoveren. Verschillende ontwikkelingen binnen een onderneming kunnen uiteindelijk vaak tot een concreet projectidee leiden. Een projectidee kan betrekking hebben op de ontwikkeling van een product of dienst maar ook op een productie- of bedrijfsproces. Het projectidee bestaat uit een aantal basisprincipes en een visie over wat het zou kunnen worden. De inhoud van het projectidee is vooruitstrevend en nieuw voor uw onderneming, Nederland, of de branche waarin een ondernemer werkzaam is.

2. Onderzoek overheidsfinancieringsmiddelen.

Vanuit het projectidee kan er worden gezocht naar overheidsfinancieringsmogelijkheden, kortweg subsidies. Er zijn



Afbeelding 1: Het tien-stappen-plan.

subsidies of fiscale faciliteiten die van toepassing zijn op het te ontwikkelen product, dienst of proces. Regelingen zijn te vinden op de websites van de grote subsidieverstrekkers als SenterNovem, de Ministeries van LNV, Economische Zaken en VROM, provincies en gemeenten.

3. Aanvraag schrijven.

Al heeft de ondernemer geloof in een project, toch moet ook de overheid worden overtuigd. Dit kan in de officiële subsidieaanvraag. De meeste regelingen kennen eigen aanvraagdocumenten of software-programma's. In de aanvraag schetst een onderneming wat de plannen zijn, wat het vernieuwende aspect is, wat de geprognoseerde kosten zijn en een activiteitenplanning.

4. Terugmelding.

Nadat de aanvraag is ontvangen door de subsidieverstrekker ontvangt de indiener een ontvangstmelding met daarin een termijn waarop de subsidieverstrekker inhoudelijk reageert op de aanvraag. Er zijn verschillende reacties mogelijk: positieve beschikking; vragenbrief; negatieve beschikking.

5. Positieve beschikking.

Gefeliciteerd! De subsidieverstrekker wil investeren in het project. In de positieve beschikking staat de periode waarin er kosten mogen worden gemaakt, hoeveel wordt vergoed en waaraan moet worden voldaan bij het voeren van de projectadministratie. Ook wordt beschreven op welke wijze het bedrijf de bijdrage krijgt uitgekeerd.

6. Vragenbrief.

De subsidieverstrekker heeft nog aanvullende gegevens nodig om de aanvraag in behandeling te kunnen nemen.

7. Negatieve beschikking.

Helaas, de subsidieverstrekker vindt dat het project niet past in de uitgeschreven regeling. Het kan ook voorkomen dat het budget van een regeling is uitgeput. In elk geval komt de onderneming niet in aanmerking voor de aangevraagde financiële bijdrage van de overheid. Het is mogelijk bezwaar of beroep aan te tekenen tegen een negatieve beschikking. In een afwijzingsbeschikking staan altijd de mogelijkheden en deadlines hiervoor. Het is raadzaam om eerst kritisch in de spiegel te kijken alvorens in beroep te gaan. Want de kans op opnieuw een afwijzing is aanwezig en het is niet wenselijk er opnieuw veel tijd en energie in te steken als het niets oplevert.

8. Het voeren van een projectadministratie.

Bij een positieve beschikking moet de aanvrager vaak aan bepaalde voorwaarden voldoen om het toegewezen subsidiebedrag ook daadwerkelijk te incasseren. De voorwaarden verschillen per regeling, toch zijn er enkele eisen die vaak voorkomen.

In bijna alle gevallen eist de subsidieverstrekker dat de

aanvrager een administratie bijhoudt om aan te tonen dat er daadwerkelijk uren zijn gestoken in het project. Ook moeten de investeringskosten worden bijgehouden. Een subsidie wordt namelijk altijd uitgekeerd op basis van de daadwerkelijk gerealiseerde kosten. Wanneer het project significant wijzigt tijdens de uitvoering van het project, dan kan dit ook gevolgen hebben voor de subsidiabiliteit. Er dienen dus twee typen administraties gevoerd te worden: de inhoudelijke projectadministratie; de financiële projectadministratie. *Inhoudelijke projectadministratie.* De inhoudelijke projectadministratie bestaat uit alle stukken die tijdens het project zijn gebruikt. Hieronder worden onder meer verstaan: telefoonnotities, e-mail, schetsen, notulen, testresultaten, foto's, offertes en opdrachtbevestigingen. Alle stukken dienen te worden voorzien van een datum en een paraaf van de betreffende medewerker die hieraan heeft gewerkt. Alleen op deze wijze is achteraf te bewijzen dat een ontwikkeling daadwerkelijk is uitgevoerd en wat er is gedaan om eventuele knelpunten op te lossen.

Financiële projectadministratie. Vanzelfsprekend wil de subsidieverstrekker weten hoeveel kosten er daadwerkelijk zijn gemaakt. De subsidie wordt uitgekeerd op basis van de gerealiseerde kosten, niet de geprognoseerde kosten. Wanneer de kosten hoger zijn dan in de aanvraag vermeld, dan wordt het maximaal in de beschikking vastgestelde bedrag uitgekeerd. Is de realisatie echter lager, dan wordt het subsidiebedrag procentueel evenredig aan de verhouding van de realisatie ten opzichte van de aanvraag uitgekeerd. Afhankelijk van de regeling kunnen de volgende eisen worden gesteld aan een financiële projectadministratie: factuuroverzichten, en een (gesloten) urenverantwoording. *Factuuroverzichten.* Uit de factuuroverzichten blijkt wanneer welke facturen zijn ontvangen en wat is gefactureerd. Deze kosten moeten worden toegerekend aan de in de aanvraag beschreven activiteiten. Het is belangrijk dat deze kosten worden gefactureerd en betaald binnen de projectperiode. Wanneer er kosten zijn gemaakt buiten de door de subsidieverstrekker gestelde termijnen dan zijn deze kosten in principe niet subsidiabel. De betaalbewijzen moeten op dezelfde locatie beschikbaar zijn. Er moet immers altijd worden aangetoond dat deze facturen zijn betaald. Over niet betaalde kosten wordt geen subsidie vertrekt.

(Gesloten) urenverantwoordingen. Er zijn regelingen waarbij alleen externe kosten subsidiabel zijn. Ook zijn er regelingen waarbij uren subsidiabel zijn. In dat geval moet er een urenverantwoording paraat zijn. Deze urenverantwoording dient vaak gesloten bijgehouden te worden. Dit houdt in dat per week wordt geregistreerd hoeveel tijd een medewerker heeft besteed aan een subsidiabel project of projecten, de niet-subsidiabele uren en de ziekte- en verlofdagen. Het totaal aantal uren is het in de arbeidsovereenkomst overeengekomen aantal uren. Bij ontwikkelingen kunnen altijd onvoorziene omstandigheden optreden, kosten kunnen hoger uitvallen of eventuele oplossingsrichtingen kunnen worden

gewijzigd omdat de ontwikkeling anders is verlopen dan verwacht. Een subsidieverstrekker wil hierover in principe altijd worden geïnformeerd. De subsidieverstrekker kan verzoeken om tussentijdse rapportages.

9. Afwikkeling/incasseren.

Dit is de belangrijkste stap voor een ondernemer: het incasseren van het geld. Doorgaans dient er een einddeclaratie te worden ingediend bij de subsidieverstrekker. Op basis van deze einddeclaratie volgt een vaststellingsbeschikking. Het incasseren van fiscale faciliteiten als de WBSO gebeurt maandelijks, omdat het bedrag direct in mindering wordt gebracht op de te betalen loonheffing. Zie ook het kader.

10. Vaststellingsbeschikking.

In deze vaststellingsbeschikking staat beschreven hoeveel geld de aanvrager ontvangt. De subsidieverstrekker stelt dit bedrag vast op basis van de ingediende einddeclaratie. Voordat de vaststellingsbeschikking wordt verzonden kan de subsidieverstrekker een zogenaamd monitorbezoek afleggen. Zij controleren dan de projectadministratie en kunnen kritische vragen stellen over de uitvoering of realisatiepercentages.

Verankering van het subsidieproces

Iedere organisatie is anders. Toch zijn bovengenoemde processen in iedere organisatie te implementeren, al gaat het bij de ene organisatie sneller dan bij de andere. Ideeën ontstaan immers bij leidinggevenden en medewerkers overal in de organisatie. Dit element moet dus overal worden toegevoegd aan de aspectsystemen. Het onderzoek van overheidsfinancieringsmiddelen kan worden gedaan door de werkvoorbereiding of administratie. Dit is echter de meest complexe stap en kost erg veel tijd. Het schrijven van de aanvraag kan worden gedaan door een onderzoeker (hij heeft zijn plan al klaar of heeft het plan in zijn hoofd). De terugmelding en beschikking (positief en negatief) worden ontvangen en gearchiveerd door de administratie in een aparte map. De eventuele vragenbrief wordt door de schrijver van de aanvraag beantwoord. Van alle projecten die de organisatie uitvoert worden dossiers bijgehouden. Dat moet ook voor dit project, dus ook dit vormt procesmatig geen probleem.

Voor het voeren van de financiële projectadministratie moet echter meer aan uw systeem worden gesleuteld. De administratie moet de facturen die betrekking hebben op het subsidietraject ook separaat administreren. De urenverantwoordingen van de leidinggevende en alle deelnemende werknemers moeten worden bijgehouden. Wanneer er niet standaard een gesloten urenverantwoording wordt bijgehouden in een organisatie, dan kost ook dit aspect erg veel tijd en moeite. Het gedrag van leidinggevende en werknemers moet immers worden veranderd. Ook hiervoor is een

oplossing die deze verandering vereenvoudigt. Er is een urenapplicatie op internet beschikbaar die specifiek voor subsidies is ontwikkeld. Meer informatie is op www.urenregistreren.nl te vinden. Nu moet de einddeclaratie worden geschreven. Degene die de aanvraag heeft geschreven schrijft het inhoudelijke gedeelte; deze werknemer is immers van het project op de hoogte. Het financiële gedeelte wordt door de administratie uitgewerkt.

Wanneer de vaststellingsbeschikking binnenkomt kan de administratie deze archiveren in het dossier. Vergeet niet om het dossier goed te bewaren met de originele stukken. In de beschikking staat hoe lang u deze stukken beschikbaar moet kunnen stellen aan de subsidieverstrekker. Het voordeel van deze verankering in het systeem is dat de mensen die taken uitvoeren waar ze goed in zijn!

Geen tijd?

U kunt de subsidieprocessen nog zo goed in uw systeem verankeren, soms is een onderneming toch niet in staat zelf een subsidietraject op te pakken. Gebrek aan tijd, capaciteit, kennis, ervaring of motivatie kunnen daaraan ten grondslag liggen. Het inwinnen en inkopen van externe deskundigheid is een oplossing waarvoor steeds meer bedrijven kiezen. Subsidieadviesbureaus springen in op de problemen en behoeftes van ondernemers die wél in aanmerking komen maar zelf de mogelijkheden niet zien of niet tot een aanvraag komen. Of juist het administratieve natraject niet voor elkaar krijgen. Subsidieadviseurs adviseren niet alleen over de mogelijkheden voor een specifieke onderneming, maar zijn ook in staat de aanvragende partij gedurende het hele proces te begeleiden. Veel bureaus werken op basis van *no cure, no pay* zodat er alleen voor externe diensten hoeft te worden betaald zodra de subsidieaanvraag is gelukt. Ook zijn er subsidieadviesbureaus die eigen applicaties hebben om subsidieadministraties te voeren.

Rolf Grove RI (rggrouve@curcon.nl) is als informatieanalist verantwoordelijk voor de Administratieve Diensten Projecten binnen Currency Connect en HBO-docent (Organisatie en IT).

Concrete regelingen

De WBSO is een fiscale stimuleringsregeling die een deel van de loonkosten voor speur- en ontwikkelingswerk compenseert.

ESF 2007-2013. Het ESF is één van de vier Structuurfondsen van de Europese Unie. Het is een belangrijk financieringsmiddel voor het scheppen van nieuwe en betere banen.

De *Subsidieregeling Innovatievouchers* heeft als doel MKB-ondernemers in contact te brengen met kennisinstellingen.

Zie ook www.senternovem.nl