

Bestuursdienst



Afdeling Contracten Monitoring en Subsidies  
Onderwerp Invoering kostprijsystematiek

Bezoekadres  
Europaweg 8

Postadres  
Postbus 268  
9700 AG Groningen

E-mailadres  
info@ocsw.groningen.nl

Website  
www.groningen.nl

De leden van de gemeenteraad  
van Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 61 47 Bijlage(n)

Ons kenmerk OS 10.2462683

Datum 25 NOV 2010 Uw brief van

Behandeld  
door R Dalstra

Geachte heer, mevrouw,

Medio 2008 hebben wij u per brief (OS.08.1662753/ 27-8-2008) geïnformeerd over de voortgang op het dossier kostprijsystematiek voor gesubsidieerde instellingen. Aanleiding voor dit traject was destijds het faillissement van de welzijnsinstelling Wing en het daaruit voortvloeiende rapport van de commissie Kouwenhoven. Waarin duidelijk naar voren kwam dat bij zowel instellingen als de gemeente problemen waren. Deze konden enkel worden opgepakt door een verzakeling van onder andere de subsidierelatie en de aansturing van de maatschappelijke organisaties.

Wij hebben u toen gemeld een pilot te zullen gaan uitvoeren tussen gemeente en MJD met als doel vast te stellen welke gevolgen de invoering van een kostprijsystematiek in de praktijk met zich mee zouden brengen. Hieruit is naar voren gekomen dat er niet alleen aan de zijde van de gesubsidieerde instellingen de nodige aanpassingen in de bedrijfsvoering zouden moeten worden doorgevoerd, maar dat dat ook gold voor de gemeente zelf.

Op grond daarvan hebben wij in 2009/2010 een aantal samenhangende maatregelen genomen waarover wij u ook in deze brief informeren. Als afronding van dat traject is de invoering van de kostprijsystematiek ter hand genomen.

Wij kunnen u thans melden dat de voorbereidingen zijn afgerond en wij voornemens zijn de kostprijsystematiek als onderdeel van de zakelijke relatie met de gesubsidieerde instellingen op het gebied van zorg en welzijn in te voeren per 2011. Wij verwachten hiermee dat op korte termijn taken en rollen ten opzichte van elkaar duidelijk worden en dat het proces beter bestuurbaar wordt. Na een evaluatie zullen wij op een later moment bekijken of de instellingen op het gebied van kunst en cultuur hiervoor ook in aanmerking zouden kunnen komen.

1. Proces van totstandkoming

Na een gedegen voorbereiding, waarbij onder meer de juridische en fiscale



aspecten zijn onderzocht en ook is gekeken naar landelijke ontwikkelingen zoals WILL (Welzijnsinformatie Lokaal en Landelijk) en TRILL Transformatie naar een Resultaatgerichte Informatievoorziening Lokaal en Landelijk), heeft de dienst OCSW de problematiek besproken in twee werkconferenties met de directeuren van de welzijnsinstellingen tezamen met hun controllers. De werkconferenties zijn in een goede en zeer

constructieve sfeer verlopen. Het uiteindelijke document waarop de invoering van de kostprijsystematiek zal plaatsvinden, wordt onderschreven door de maatschappelijke partners.

## 2. Maatregelen vooraf

De invoering van de kostprijsystematiek veronderstelt als algemene randvoorwaarde het op orde zijn van het subsidieproces aan de zijde van de gemeente. Aangezien aan die randvoorwaarde niet werd voldaan<sup>1</sup>, hebben 2009 en 2010 in het teken gestaan van een aantal ingrijpende aanpassingen van het proces. De organisatorische en procesmatige aanpassingen zijn inmiddels doorgevoerd; de bijbehorende aanpassingen aan het geautomatiseerde systeem zijn voorbereid en worden in 2011 doorgevoerd.

Bovengenoemde aanpassingen behelzen de volgende projecten:

- \* Inrichting functiescheiding beleid en uitvoering;
- \* Proces Optimalisatie Subsidies - 2;
- \* Herinrichting Programma's van Eisen;
- \* Inrichting objectieve toetsingscriteria.

Deze samenhangende projecten hebben tot doel de bedrijfsvoering van de dienst OCSW doelmatiger en transparanter in te richten. De werkprocessen zijn gestandaardiseerd en daardoor veel beter auditabel geworden. Daarnaast kan een goed oordeel worden geveld over de effectieve besteding en de objectieve verantwoording van de aanwending van de publieke middelen die de gemeente Groningen via subsidies beschikbaar stelt.

### a. **POS-2**

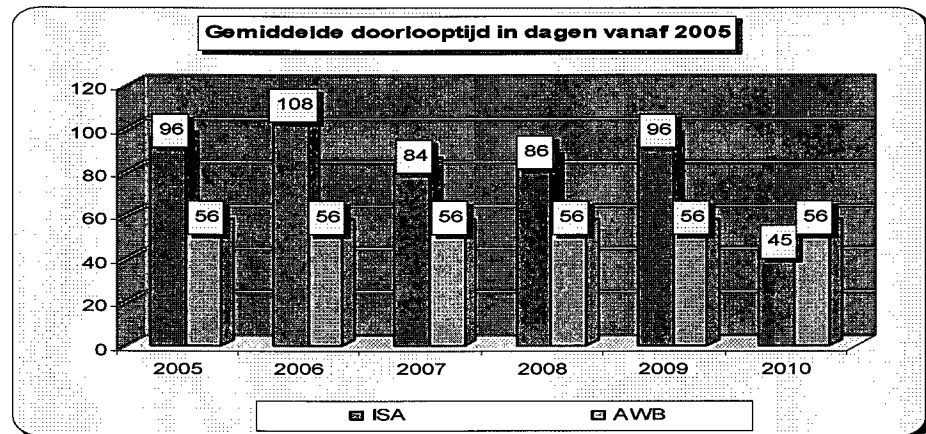
Om de situatie te verbeteren en daardoor de basis te leggen voor een goed subsidieproces, is een intensief verandertraject ingezet gebaseerd op gedegen procesanalyses en analyses van de bijbehorende informatiestromen. Dit proces staat bekend onder de naam POS-2.

Onderstaande grafiek toont de gemiddelde doorlooptijden in dagen over de periode 2005 – 2010 over alle typen subsidieaanvragen. De resultaten voor 2010 laten een ingrijpende verbetering zien ten opzichte van de voorgaande jaren. De gemiddelde doorlooptijden zijn meer dan gehalveerd. Ze zijn bovendien voor het eerst korter dan de maximale wettelijke termijn zoals vastgelegd in de Algemene

---

<sup>1</sup> Het niet tijdig verstrekken van subsidies is ook een bevinding van de commissie Kouwenhoven.

Wet Bestuursrecht.



Door POS-2 is de bedrijfsvoering van de gemeente Groningen op het gebied van subsidies doelmatiger en transparanter geworden. De werkprocessen zijn opnieuw gedefinieerd, gestandaardiseerd en vastgelegd in het Handboek CMS. Hierdoor zijn ze goed auditabel geworden.

Het onder controle komen van de doorlooptijden van de subsidie aanvragen heeft ook positieve gevolgen in het kader van de Wet Dwangsom. In de "oude" situatie liep de gemeente Groningen op dit punt (geëxtrapoleerd) een risico van ca. € 1.000.000. Doordat nu de beschikkingen in principe binnen de wettelijke termijnen worden verzonden, is dat risico weggenomen.

b. **Programma's van Eisen**

Naast de hierboven geschetste ontwikkelingen hebben ook de zogenaamde Programma's van Eisen in 2009 en 2010 een gerichte verandering ondergaan. De PVE's zijn inmiddels procesmatig ingeregeld en daarop is in 2010 sterk gestuurd.

3. Pijlers van de kostprijsystematiek

a. **Doelstelling**

Nu de basis grotendeels op orde is gebracht, is het tijd om de zakelijker geworden relatie tussen gemeente en gesubsidieerde instellingen verder te ontwikkelen. De doelstelling achter de invoering van de kostprijsystematiek is dan ook subsidies niet te gebruiken om de instellingen in stand te houden<sup>2</sup>, maar om de subsidies op jaarbasis herleidbaar te koppelen aan prestaties van instellingen die bijdragen aan de door de gemeente geformuleerde maatschappelijke effecten.

<sup>2</sup> Dit is een bevinding van de cie Kouwenhoven.



**b. Integrale kostprijs**

Voor de gewenste zakelijke subsidierelatie is het nodig dat een integrale kostprijs wordt gekoppeld aan de prestatie van een instelling. Het begrip “integrale kostprijs” houdt in dat alle kosten van een instelling (directe kosten en indirecte kosten) hierin zijn verwerkt, met uitzondering van de kosten voortvloeiend uit wachtgeldregelingen.

In de integrale kostprijs worden de volgende posten gespecificeerd ondergebracht:

- \* loonkosten medewerkers primair proces (inclusief werkgeverslasten)
- \* loonkosten medewerkers ondersteunende processen (inclusief werkgeverslasten)
- \* huisvestingskosten
- \* energiekosten
- \* opleidingen en trainingen
- \* ziekteverzuim
- \* afschrijvingen.

**c. Meerjarencontracten**

De nieuwe subsidierelatie biedt de instellingen de mogelijkheid zichzelf op een meer ondernemende wijze te besturen. Dit vraagt veelvuldig om beslissingen met een langere horizon dan één jaar. Om die reden stellen wij dan ook voor om te streven naar meerjarige contracten waardoor de instellingen hun rol ook daadwerkelijk kunnen nemen. Binnen het kader van deze meerjarige afspraken worden de budgetten per jaar toegekend voor het jaar waarvoor de gemeentebegroting is vastgesteld. De meerjarenafspraken hebben daarom vooral een intentioneel karakter dat overigens ook goed aansluit bij de meerjarige programma's die er op het gebied van zorg en welzijn in de gemeente Groningen lopen.

**d. Weerstandsvermogen**

Een basisonderdeel van de zakelijke relatie tussen gemeente en gesubsidieerde instellingen betreft de professionele zelfredzaamheid van deze instellingen. Zij dienen over voldoende financiële middelen te beschikken om ook daadwerkelijk als professionele organisatie te kunnen werken.

Dit biedt betere waarborgen voor de continuïteit in de uitvoering van hun diensten ten behoeve van de gemeente Groningen. Daarnaast helpt het om te voorkomen dat instellingen gedwongen zijn al bij relatief kleine financiële tegenslagen steeds bij de gemeente aan te kloppen om überhaupt te kunnen overleven.



Ook voor de begroting en de realisatie daarvan is het voor de gemeente belangrijk dat de instellingen schommelingen in hun bedrijfsvoering zelfstandig kunnen opvangen. Op die wijze kan worden voorkomen dat het verminderen van bepaalde subsidies of zelfs het eventueel stopzetten daarvan, allereerst leidt tot hogere kosten voor de gemeente zelf omdat de instellingen e.e.a. niet zelf kunnen opvangen.

Mede op grond van landelijke ontwikkelingen hebben wij het weerstandsvermogen vastgesteld op maximaal 15 % van de totale subsidie die een instelling ontvangt van de gemeente Groningen. Aan de verantwoording en besteding van dit weerstandsvermogen is een stelsel van voorwaarden verbonden.

4. Bestuurlijke gevolgen

De invoering van deze kostprijsystematiek is een afronding van de inmiddels zakelijker geworden relatie met de gesubsidieerde instellingen. Hiermee wordt voldaan aan de aanbevelingen van de commissie Kouwenhoven, zijn de taken en rollen ten opzichte van elkaar helder geworden, en is het proces beter bestuurbaar geworden.

Wij vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van Groningen,

De burgemeester,

De secretaris,