



Afdeling CMS
Onderwerp Kostprijsystematiek, weerstandsvermogen en
wachtgeldvoorziening t.a.v. gesubsidieerde
instellingen.

De leden van de raad van de
gemeente Groningen
te
GRONINGEN

GRIFFIE	
reg.nr.	GR08.1626744
ingek.	23 MEI 2008
class.	-2.07.51
te beh. door:	GR
kopie gez. aan:	

Telefoon 367 6147

Bijlage(n) 1

Ons kenmerk OS 08.1622967

Datum 22 MEI 2008 Uw brief van

Behandeld
door T.J.J. Taekema

Geachte heer/mevrouw,

De afgelopen jaren is de wens om te komen tot een verzakelijking van onze relatie met gesubsidieerde instellingen steeds duidelijker geworden. Die behoefte wordt zowel bij de gemeente als bij de grote instellingen gevoeld. Op 21 augustus 2007 hebben wij uw raad geïnformeerd over de voortgang en de ontwikkelingen inzake de aanbevelingen van de onderzoekcommissie welzijnswerk (commissie Kouwenhoven) naar aanleiding van het faillissement van de stichting Wing, waarbij een van de aandachtspunten de opbouw van weerstandsvermogen en andere reserves bij instellingen in relatie tot de kostprijs was.

Om aan deze wens en de aanbevelingen tegemoet te kunnen komen, moet de wijze waarop instellingen worden gesubsidieerd worden aangepast. De voorgestelde systematiek is gebaseerd op het verlenen van subsidie op basis van prestaties. Hiervoor hebben we aansluiting gezocht bij een bestaande systematiek die bij andere gemeenten wordt toegepast. Hiervoor heeft de gemeente zich aangesloten bij het landelijke servicepunt welzijnsinformatie voor gemeenten.

Om op basis van prestaties te kunnen subsidiëren is een Programma van Eisen nodig. De gemeente bepaalt de 'wat' vraag en stelt in het Programma van Eisen de randvoorwaarden waaraan de prestatie zal moeten voldoen. De doelen, beoogde effecten en de activiteiten moeten duidelijk en meetbaar zijn. De gemeente monitort daarop, op basis van een beperkt aantal prestatie-indicatoren.

De gesubsidieerde instellingen vullen de 'hoe' vraag in, m.a.w. de instellingen bepalen binnen vooraf bepaalde randvoorwaarden hoe de doelen en effecten worden bereikt en hoe de activiteiten worden ingezet.

Een voorwaarde is dat de instellingen aan een aantal kwaliteitseisen voldoen. Zij moeten hun bedrijfsvoering op orde hebben, goed geleid worden en financieel gezond zijn. Ook stelt deze werkwijze eisen aan de te voeren administratie. De administratie en jaarrekening moeten transparant zijn.

De subsidie wordt vastgesteld op basis van de te leveren producten gebaseerd op een reële kostprijs. Deze kostprijs kan per product en instelling verschillen, maar is gebaseerd op dezelfde systematiek. Een andere voorwaarde is dat de instellingen de financiële ruimte hebben om als zelfstandige organisaties te kunnen werken.

De grotere instellingen (Stiel, WPG, COP, MJD, Stichting Huis voor thuis en daklozen en Biblionet) zijn nauw betrokken bij het ontwikkelen van de systematiek toegesneden op de gemeente Groningen. De financiële controllers maakten samen met de gemeente deel uit van de klankbordgroep kostprijzen. De resultaten en conclusies zijn besproken met de directies en in het directeurenoverleg Zorg & Welzijn, waarbij de uitkomst was dat de kostenplaatsensystematiek de best toepasbare methode is. We hebben aangegeven dat we samen met de MJD, als grootste welzijnsinstelling, een pilot zouden starten waarin al deze elementen aan de orde zouden komen. Deze pilot is gestart als "project MJD". Wij verwachten deze voor 1 oktober a.s. af te ronden.

Voor wat betreft wachtgeldvoorzieningen is het uitgangspunt dat de gemeente geen extra middelen beschikbaar stelt voor de vorming van deze voorziening en ook zelf geen voorziening treft. Mochten er bij een instelling wachtgeldvoorzieningen ontstaan, dan zal per geval beoordeeld en bekeken worden of er aanleiding en/of gronden zijn deze kosten te subsidiëren.

Voor het realiseren van voorgaande uitgangspunten is een aantal maatregelen nodig. Deze liggen allereerst op het vlak van het beter inzichtelijk maken van de "wat" vraag en de daarmee samenhangende kosten. De andere maatregelen liggen in het scheppen van ruimte voor een instelling om een financieel gezonde bedrijfsvoering te kunnen voeren.

In de afgelopen periode zijn in het kader van het Project Optimalisatie Subsidiestromen (POS) stappen gezet voor het realiseren van de noodzakelijke maatregelen. Zo is in een klankbordgroep met een vertegenwoordiging van de dienst OCSW en van de grotere instellingen nagedacht over concretisering van producten en diensten, over prestaties, de daarmee samenhangende kostprijzen en de noodzakelijke inzichtelijkheid van de administratie en jaarrekening van een instelling.

Verder is er in 2008 een eerste stap gezet richting subsidiëring op basis van een Programma van Eisen. Op de noodzakelijke maatregelen gaan wij in de volgende paragrafen nader in.

Producten, diensten en programma van eisen

In een Programma van Eisen wordt vastgelegd wat van een instelling wordt verwacht. Dat is nodig om met een instelling heldere en eenduidige afspraken te maken over datgene dat als tegenprestatie voor de subsidie wordt verwacht. Om goede afspraken te maken zijn éénduidige definities nodig over de producten en/of diensten die een instelling moet leveren. In de definitie zijn de producten en/of diensten zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd.

Dat is nodig:

- om de systematiek van kostprijzen te hanteren;
- voor een instelling om op een goede en zorgvuldige manier verantwoording af te leggen;
- voor de gemeent om te monitoren en als basis voor het vaststellen van de subsidie.

De beschrijving van producten en diensten is in ontwikkeling. Met de instellingen wordt daar in de komende periode verder aan gewerkt. Als een beschrijving afgerond is, wordt deze mede gebruikt als input voor de op te stellen Programma's van Eisen. In de toekomst kan voor het maken van een Programma van Eisen steeds meer gebruik worden gemaakt van gedefinieerde producten en diensten.

Op basis van de ervaringen in 2007 brengen we de volgende verbeteringen aan voor het Programma van Eisen voor het jaar 2009:

- Het te hanteren model houdt al rekening met de ontwikkeling en definiëring van producten en diensten;
- De verzending vindt tijdig plaats (streefdatum voor 1 juli 2008);
- Het model is logischer opgebouwd.

De komende jaren zal de kwaliteit van de Programma's van Eisen op basis van de ervaringen verder worden verbeterd.

Kostprijsystematiek

De discussie over de te hanteren kostprijsystematiek is, zoals in de inleiding is aangegeven, voor een belangrijk deel gevoerd in de klankbordgroep. De resultaten daarvan zijn besproken met de directies van de grotere instellingen en hebben geresulteerd in de "notitie kostprijsystematiek" die als bijlage is toegevoegd. Naast de uitwerking van de kostprijsystematiek, geeft de notitie ook kaders voor de daarbij horende inrichting van de financiële administratie.

Definitie

De kostprijs van een product of dienst bestaat uit de totale kosten die gemaakt worden voor het produceren of leveren van het product of dienst.

Voor de uitwerking van de definitie bestaan er verschillende mogelijkheden. In eerste instantie is binnen de klankbordgroep besproken waar een systematiek aan moet voldoen. Dat heeft de volgende uitgangspunten opgeleverd:

- De systematiek moet niet te ingewikkeld zijn;
- Een instelling wordt niet belast met onnodige bureaucratie;
- De systematiek geeft een helder inzicht in de opbouw van de verschillende kostprijzen;
- Gegevens zijn onderling te vergelijken (benchmarking van instellingen);
- Sturen op kosten en op prestaties is mogelijk;
- Een kostprijs is een instrument op basis waarvan transparant en inzichtelijk is welke financiële middelen nodig zijn voor het leveren van producten en diensten

Op basis van deze uitgangspunten kiezen zowel wij als de instellingen voor een kostprijsystematiek op basis van een kostenplaatsmethodiek. In deze methodiek worden indirecte kosten toegerekend aan het product op basis van bepaalde verdeelsleutels. Directe en de toegerekende indirecte kosten bepalen samen de prijs van het product. Een bijkomend voordeel van deze systematiek is dat de meeste instellingen al werken met kostenplaatsen. Het invoeren van kostprijzen betekent voor hen geen radicale verandering in de wijze waarop de administratie nu wordt gevoerd.

Bestemmingsfonds subsidie gemeente Groningen

De afgelopen jaren hebben laten zien dat een instelling die subsidie ontvangt enige financiële ruimte nodig heeft om beperkte financiële tegenvallers zelf op te kunnen vangen. Dit vergroot ook de mogelijkheden om de instelling op een professionele wijze te kunnen leiden.

Dat betekent dat de continuïteit in de uitvoering van de activiteiten beter is gewaarborgd. Een instelling dient derhalve te kunnen beschikken over een zeker weerstandsvermogen.

Definitie weerstandsvermogen

Onder weerstandsvermogen verstaan we het vermogen van een instelling om zelf onvoorziene financiële tegenvallers in de exploitatie op te vangen en daarmee de continuïteit van de uitvoering van activiteiten te waarborgen.

Omvang weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het eigen vermogen van een instelling inclusief algemene en bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen.

Er zijn drie methoden om het weerstandsvermogen te vormen:

1. Efficiënter werken; sommige instellingen zijn misschien in staat om het gewenste kwantiteits- en kwaliteitsniveau van de activiteiten te leveren. Dat kan door met minder of goedkopere uren in te zetten dan in de subsidieafspraken is afgesproken. Door het overschot op de subsidie niet terug te vorderen, kan de instelling dit gebruiken voor het vormen of voeden van een weerstandsvermogen. Deze methode belooft goed ondernemerschap.
2. Productiebeperking; Bij deze methode levert de instelling (tijdelijke) 98% van de activiteiten tegen 100% subsidie. Met de resterende 2% van de subsidie vormt of voedt de instelling het weerstandsvermogen. Bij het toepassen van deze methode moet de instelling vooraf de omvang en het gevolg van de productiebeperking in beeld brengen. Als het uiteindelijk realiseren van stads- en beleidsdoelen niet in gevaar komt is deze methode mogelijk.
3. Beschikbaar stellen van extra financiële middelen.

Een mix van bovenstaande methoden is ook mogelijk. In alle gevallen heeft één instelling de mogelijkheid om een weerstandsvermogen op te bouwen door een overschot op de gemeentelijke subsidie. De wijze waarop het weerstandsvermogen vorm krijgt is instelling gebonden en dus maatwerk. Daarbij geldt verder dat de opbouw van het weerstandsvermogen in principe niet leidt tot extra subsidie door de gemeente Groningen.

Voorwaarden voor het opbouwen van een weerstandsvermogen

Het opbouwen van een weerstandsvermogen met gemeentelijke subsidie vraagt wel om nadere spelregels. Die spelregels zijn om een aantal redenen nodig. Immers het opgebouwde weerstandsvermogen bestaat uit subsidiegeld van de gemeente Groningen. Het is logisch dat de gemeente zeggenschap heeft en houdt bij de besteding van het bestemmingsfonds. De volgende spelregels zijn nodig:

- Een instelling registreert nauwkeurig wat de kosten en baten zijn van door de gemeente Groningen gesubsidieerde activiteiten. Dat is nodig om vast te stellen of er een overschot is en hoe groot dat is.
- De instelling stort het overschot in een te vormen bestemmingsfonds subsidie gemeente Groningen (hierna het fonds);
- Bij beëindiging van de subsidierelatie met de instelling vloeien de middelen in het fonds terug naar de gemeente Groningen;
- Bij de ontbinding/opheffing/verkoop of fusie van een instelling vloeien de middelen in het fonds ook terug naar de gemeente Groningen;

- Onttrekkingen of het doen van uitgaven ten laste van het fonds mag alleen na schriftelijke toestemming van de gemeente Groningen. De gemeente houdt de zeggenschap over de besteding van het fonds.

Deze voorwaarden gelden dus niet voor weerstandsvermogen dat de instelling op andere manieren opbouwt. Die financiële middelen komen ook niet in het fonds terecht. De hoogte van een weerstandsvermogen is gekoppeld aan het risicoprofiel van een instelling. In het kader van het POS zijn daar normen voor ontwikkeld. In de loop van 2008 introduceren we dat bij de instellingen. Daarbij geldt dat de hoogte van het fonds maximaal 15% bedraagt van het structurele subsidiebedrag dat een instelling voor het betreffende boekjaar van gemeente Groningen ontvangt. Als een instelling dit maximum verschrijdt, dan betaalt de instelling het meerdere bedrag terug aan de gemeente Groningen. Ook geldt dat zodra het maximum is bereikt de extra ruimte voor het vormen en/of voeden van het fonds vervalft.

Wij zullen nog nadere "spelregels" opstellen met betrekking tot de mogelijkheid voor een instelling om onttrekkingen of het doen van uitgaven ten laste van het fonds te laten plaatsvinden. Wij zullen deze "spelregels" uiteraard ook juridisch laten toetsen. Het verlenen van subsidies gebeurt op basis van de Algemene Subsidie Verordening van de gemeente Groningen. Daar waar nodig zal deze verordening worden aangepast. Een voorstel hiertoe zullen wij u in het najaar voorleggen.

Wachtgeldvoorziening

Sommige CAO's (o.a. de CAO-welzijn) kennen een wachtgeldgevend ontslag. Dat wachtgeld komt ten laste van de instelling die werkgever is. Wij gaan er vanuit dat het wachtgeldgevend ontslag in de verschillende CAO's blijft bestaan. Instellingen vormen hier in een aantal gevallen zelf een wachtgeldverplichting voor.

Wij zullen derhalve geen extra middelen beschikbaar stellen voor de vorming van een dergelijke wachtgeldvoorziening. Ook zullen wij zelf geen "wachtgeldvoorziening" vormen voor deze wachtgeldverplichtingen van instellingen.

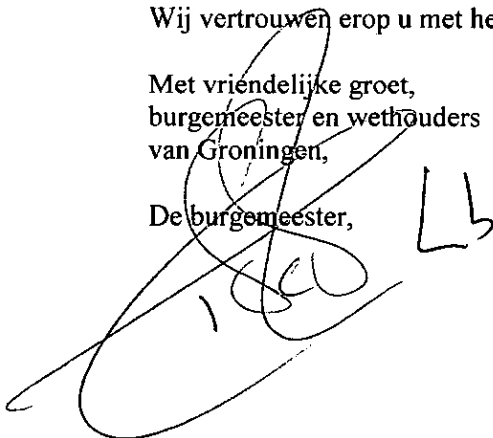
Mochten er bij een instelling wachtgeldverplichtingen ontstaan, dan zullen wij per geval beoordelen of er aanleiding en/of gronden zijn om die kosten te subsidiëren.

Het vormen van een voorziening voor wachtgeldverplichtingen binnen instellingen leidt tot een extra financieringsbehoefte zonder dat daar concrete activiteiten tegenover staan, dan wel tot een afname van activiteiten ter financiering van een wachtgeldvoorziening.

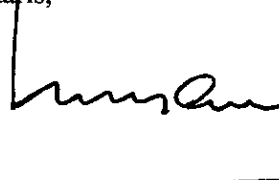
Wij vertrouwen erop u met het bovenstaande voldoende te hebben geïnformeerd,

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders
van Groningen,

De burgemeester,

A large, stylized handwritten signature in black ink, written over the text of the burgemeester's name and title.

De secretaris,

A handwritten signature in black ink, written over the text of the secretaris's name and title.

Notitie

Kostprijsystematiek

*Ten behoeve van de subsidiëring van
instellingen door de gemeente Groningen*

Versie 15 mei 2008

Voorwoord

De inhoud van hoofdstuk 2 van deze notitie Kostprijsystematiek is mede tot stand gekomen dankzij de vele bijdrages vanuit de klankbordgroep kostprijs Gemeente Groningen.

In deze klankbordgroep waren vertegenwoordigd:

- Stichting Biblionet
- Stichting COP groep
- Stichting Huis voor thuis en daklozen
- Stichting M.J.D.
- Stichting Stiel
- Stichting Werkprojecten Groep

Dit document claimt niet volledig te zijn en kan dit ook niet zijn omdat een aantal punten nog nader uitgewerkt dienen te worden.

Implementatie zal in overleg met de instellingen geschieden. Aangezien elke instelling uniek is, zullen nadere afspraken per instelling worden gemaakt.

Inhoudsopgave

1	Landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen	4
1.1	Landelijke ontwikkelingen	4
1.2	Gemeentelijke ontwikkeling	5
1.3	Conclusie ontwikkelingen	6
2	Kostprijs	7
2.1	Planning en Control cyclus	7
2.2	Doelstelling kostprijs.....	8
2.3	Methoden van kostprijsberekening	9
2.3.1	Kostentoerekening.....	9
2.3.2	Kostprijsberekening	11
2.4	Gemaakte keuze	11
3	Weerstandsvermogen	12
4	Wachtgeldvoorziening	14
5	Technische punten.....	16
5.1	Verdeelsleutels	16
5.2	Afschrijvingen.....	17
5.3	Uren.....	20
5.4	Overhead en activiteitkosten	21

1 Landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden de landelijk en gemeentelijke ontwikkeling ten aanzien van subsidies(kostprijs) besproken.

1.1 Landelijke ontwikkelingen

Het Servicepunt Welzijnsinformatie is een initiatief van de VNG, het ministerie van VWS, de Mogroep, Verdiwel, 56 gemeenten en 74 welzijnondernemingen die de afgelopen jaren in WILL¹ en TRILL² verband hebben gewerkt aan gemeenschappelijke standaarden en methoden, die het mogelijk maken om welzijnswerk te definiëren, te meten en op resultaat te waarderen.

WILL en TRILL richten zich op het niet langer financieren van een instelling maar op de financiering van de activiteiten van de instelling.

Will

De Will systematiek heeft ten doel door uniforme productomschrijvingen interpretatieverschillen over de gemaakte afspraken tussen subsidiegever en de welzijnsorganisatie te voorkomen. Doordat gewerkt wordt met uniforme productomschrijvingen is het mogelijk om benchmarking te kunnen doen. Om goede afspraken te kunnen maken is het noodzakelijk dat de doelstellingen SMART geformuleerd worden in de offerte verzoeken.(SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden)

Het servicepunt hanteert voor een will- product de volgende definitie:

Een will-product is een beleidsneutrale teleenheid om op een landelijk uniforme wijze financieel-economische prestatie afspraken te maken over beleidsinhoudelijke activiteiten die een sociaalmaatschappelijk resultaat beogen.

Trill

Bij Trill staan de effecten van de afspraken voorop. De gemeente wil een bepaald resultaat behalen bv. minder overlast. Zij zet dit gewenste resultaat weg bij een instelling. De instelling geeft zelf invulling aan het traject. Dit vergt voor alle betrokken partijen een grote wijziging in werkwijze en denken.

Overeenkomsten Will en Trill:

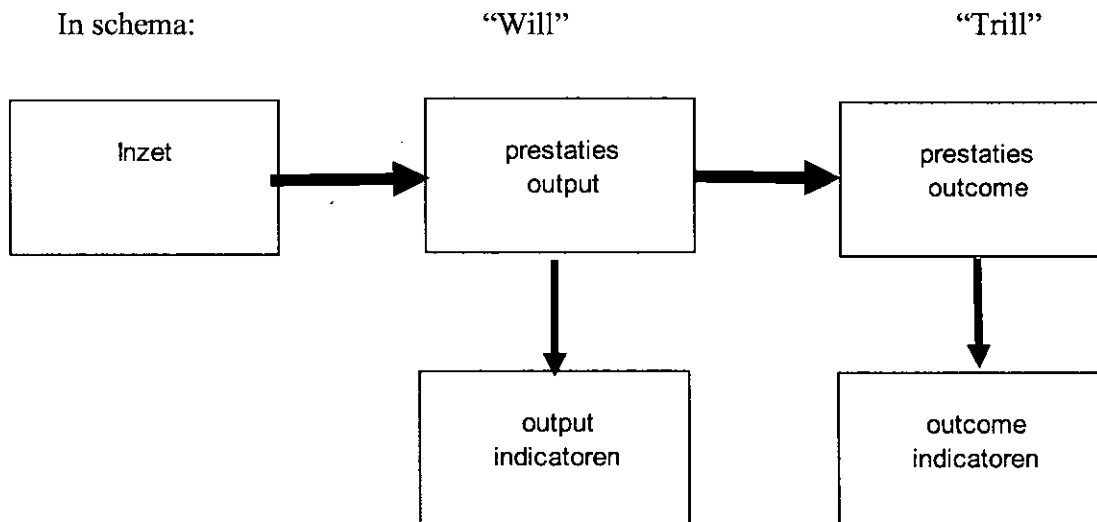
Meer transparantie, kwaliteitsslag en locale combinaties.

¹ Will (Welzijnsinformatie lokaal en landelijk)

² Trill(Transformatie naar een resultaatgerichte informatievoorziening lokaal en landelijk)

Verschillen Will en Trill:

- productgerichte versus resultaatgerichte sturing
- producten als teleenheid versus diensten en modules (minder standaardisering)
- kwalitatieve meting versus resultaatmeting
- wetenschappelijke onderbouwing
- benchmark op vorm versus benchmark op inhoud.



Om te komen tot een juiste prijs voor een afgesproken activiteit/product wordt binnen de will methodiek gebruik gemaakt van een kostprijs. Op basis van de afgesproken kostprijzen per product wordt de instelling gefinancierd.

1.2 Gemeentelijke ontwikkeling

Na aanleiding van het faillissement van Wing is de onderzoekscommissie Kouwenhoven gevormd. Deze commissie heeft geconcludeerd dat de huidige wijze van subsidieverlening veeleer gericht is op de instandhouding van een instelling met het *oogmerk* activiteiten uitgevoerd te krijgen dan op de uitvoering zelf.

Op basis van de aanbevelingen kunnen de volgende algemene doelstellingen worden geformuleerd:

- Subsidies voor levering van activiteiten (prestaties) komen in de plaats van subsidies gericht op instandhouding van instellingen.
- Er komt een systematiek waarbij opdrachtnemers offertes uitbrengen die na beoordeling daarvan worden gevolgd door opdrachten die op hun beurt leiden tot een subsidieovereenkomst tussen gemeente en opdrachtnemer. Per activiteit of producteenheid wordt bepaald door wie, waar, hoe en in welke omvang de levering zal plaatsvinden en berekent de opdrachtnemer de kostprijs.

- Er wordt gewerkt aan een vertaling van algemene politieke doelen in concrete operationele 'SMART'-geformuleerde doelstellingen. Doel hiervan is om een duidelijker relatie tot stand te brengen tussen doelstellingen en activiteiten. En (op langere termijn) vergroting van de samenhang tussen financiën en mate van doelrealisatie.

Bovenstaande is o.a. vertaald in het POS-project wat momenteel wordt uitgevoerd door de afdeling CMS. Het uitgangspunt is dat voortaan voor de grote subsidies gewerkt gaat worden met een programma van eisen (PvE). Hierin moet uitgezet worden wat het na te streven beleid is, welke doelstellingen worden geformuleerd en welke activiteiten gevraagd worden van de instellingen.

Onderdeel van bovenstaande is het bepalen van de reële kostprijs voor de afgesproken activiteiten/producten.

1.3 Conclusie ontwikkelingen

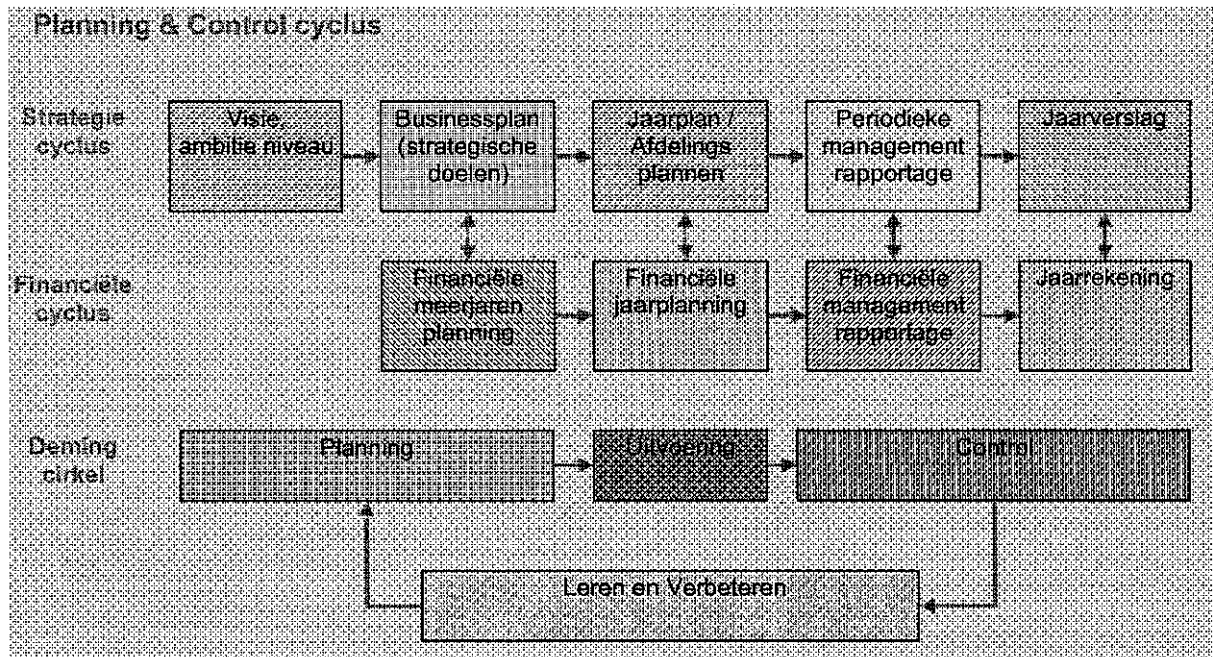
In zowel de landelijke als de gemeentelijke ontwikkeling is de trend zichtbaar om over te gaan van het subsidiëren van instellingen naar het subsidiëren van activiteiten. Om de activiteiten goed te kunnen subsidiëren is het noodzakelijk dat de kostprijs van de activiteit bekend is.

In de volgende hoofdstukken wordt uitgelegd wat de doelstelling van een kostprijs is, welke methodieken er zijn voor het bepalen van een kostprijs en voor welke methode gekozen wordt door de gemeente Groningen.

2 Kostprijs

2.1 Planning en Control cyclus instelling

Voordat er een goede kostprijs bepaald kan worden, dient een instelling eerst te beschikken over een goede planning en control cyclus. (Hieronder volgt een theoretisch model)



Het proces van de planning en control cyclus ziet er als volgt uit:

1. Strategie formulering

De directie van de instelling bepaalt wat de strategie voor de komende jaren gaat worden en welke speerpunten zij daarin ziet. Deze speerpunten moet zij SMART maken. Verder kan zij bij het bepalen van de strategie gebruik maken van een SWOT (Strength, weakness, Opportunities en Threats) analyse. Uitkomsten daarvan kunnen bv. zijn dat in de markt waar het bedrijf of instelling zit nieuwe producten op de markt komen die de markt wezenlijk veranderen bv. de opkomst van behandelingen via internet i.p.v. alleen face to face behandelingen) of bv. andere regelgeving. De directie van de instelling formuleert in de strategie hoe zij met deze ontwikkelingen wil omgaan en wat het effect daarvan op het bedrijf/instelling is.

2. Meerjarenplan/begroting

De door de directie van de instelling geformuleerde strategie wordt in het businessplan verder uitgewerkt in concretere doelstellingen. Deze doelstellingen worden in de meerjarenbegroting financieel gemaakt.

De directie van de instelling beoordeelt de begroting op basis van door de haar geformuleerde strategie. Wanneer de meerjarenbegroting voldoet aan het beeld wat de directie voor ogen stond, stelt zij deze vast.

3. Jaarbegroting

Op basis van de meerjarenbegroting wordt een jaarbegroting gemaakt waarbij gewerkt wordt met een grote mate van detail. Basis voor de jaarbegroting is het eerste jaar van de meerjarenbegroting. In het jaarplan en de begroting worden de activiteiten terugvertaald naar de verschillende afdelingen.

4. Voortgang bewaking

Gedurende het jaar wordt de realisatie naast het budget gehouden om de voortgang van de gestelde doelen in de begroting bij te houden. Afwijkingen tussen de begroting en de realisatie worden toegelicht. Op basis van deze toelichting kan de directie van de instelling bepalen of extra maatregelen nodig zijn om de gestelde doelen te halen of om deze doelen bij te stellen zowel financieel als niet-financieel

5. Jaarrekening

Met de jaarrekening legt het bestuur verantwoording af aan belanghebbenden over de gang van zaken over het afgelopen jaar. De jaarrekening bestaat uit een aantal onderdelen: het bestuursverslag, de jaarrekening en de toelichting op de jaarrekening. Op basis van de jaarrekening moet een belanghebbende een goed oordeel kunnen vormen over de financiële situatie van het bedrijf.

Alle voorgaande stappen zijn weer input voor de cyclus van het volgende jaar.

De stappen worden gedurende het jaar uitgevoerd. De jaarrekening opstellen gebeurt in de periode januari-maart, de strategie/meerjarenbegroting ongeveer in de periode april-september en het jaarplan/begroting in september-november. Gedurende het jaar wordt de voortgang ten opzichte van het budget bewaakt.

2.2 Doelstelling kostprijs

De kostprijs kan voor de volgende doeleinden worden ingezet:

1) Voor prijsafspraken.

Om tot verantwoorde prijs- en budgetafspraken te komen, dient eerst inzicht verkregen te worden in de kostprijsstructuur. Daarbij geeft de opbouw van de kostprijs informatie over onder andere de kwaliteit van de activiteit. Dit is relevant als er prijsverschillen zijn omdat hoger gekwalificeerd personeel wellicht is ingeschakeld.

2) Interne beleidsontwikkeling.

Bij het vaststellen van intern beleid is het essentieel inzicht te hebben in de kosten van de activiteiten en de opbouw ervan. Op basis van de kostprijs kan gekeken worden naar de mogelijke aanpassingen en veranderingen in de organisatie. Een begrip wat hierbij zou kunnen spelen is targetcosting. Bij targetcosting wordt vooraf een prijs neergezet (gewenste kostprijs of bv. norm) en wordt met behulp van de "echte" kostprijs gekeken welke prijs de instelling op een bepaald moment haalt en hoe de interne processen eventueel aangepast moeten worden om de geplande prijs te gaan halen.

3) Voor beleidsontwikkeling in de (deel)sector.

Met behulp van de kostprijs kunnen beleidsontwikkelaars gaan benchmarken. Voorwaarde daarvoor is dat de kostprijs bij de verschillende instellingen op dezelfde

manier worden bepaald. Op basis van de benchmark kunnen uitspraken gedaan worden over de efficiency van een bepaald proces en kan het aanleiding zijn om te kijken waardoor de verschillen met andere organisaties worden veroorzaakt.

- 4) Voor informatieoverdracht naar gemeente en andere financiers.
De kostprijs kan vergeleken worden met normbedragen voor diensten en activiteiten door de gemeente.
- 5) Voor budgetbeheer.
Het beheren van het budget is voor zowel de financiële administratie relevant, als voor het management en het uitvoerend personeel. Kostenoverschrijdingen moeten tijdig gesignaleerd kunnen worden.
Hiervoor is het nodig dat regelmatig het budget wordt vergeleken met de realisatie. Verschillen tussen het budget en realisatie kunnen worden veroorzaakt door hoeveelheidsverschillen. Het is dus raadzaam om bij de vergelijking tussen realisatie en het budget ook te kijken naar het verschil in kostprijs. Wanneer de begrote kostprijs hetzelfde is als de realisatie heb je te maken met een hoeveelheidsverschil.
Op basis van deze informatie kan het op de juiste manier bijgestuurd worden.

Uit het bovenstaande ziet u dat de kostprijs voor veel verschillende doeleinden gebruikt kan worden. Hieronder zullen wij verder ingaan op wat de kostprijs is en welke methodiek wij gekozen hebben.

2.3 Methoden van kostprijsberekening

De kostprijs van een product of dienst bestaat uit de totale kosten die gemaakt worden voor het produceren of leveren van het product of dienst.

Dient gebeurt in een aantal stappen:

1. Kostentoerekening
2. Kostprijsberekening

2.3.1 Kostentoerekening

De toerekening van directe kosten levert in praktijk de minste moeilijkheden op omdat een directe relatie tussen de kosten en het product of de dienst bestaat.

Kostenplaatsmethode

Bij deze methode wordt de bedrijfscapaciteit onderverdeeld in een stelsel van kostenplaatsen. Een kostenplaats is een reëel of fictief bedrijfsonderdeel waar een homogene prestatie wordt geleverd. Er wordt gesproken van een eindkostenplaats als dit een gemeten prestatie is, rechtstreeks geleverd aan een hoofdkostendrager (=eindproduct).

Er wordt gesproken van een hulpkostenplaats als dit een gemeten prestatie is ten behoeve van een andere kostenplaats. Er wordt gesproken van een algemene kostenplaats, als de prestatie niet wordt gemeten of niet kan worden gemeten.

De indirecte kosten worden toegerekend aan de verschillende kostenplaatsen.

In onderstaand voorbeeld zijn de eindkostenplaatsen afdeling 1 en afdeling 2. Hier wordt het eindproduct gemaakt, beide afdelingen maken een ander product. Indien de afdeling meerdere

producten maakt, moeten de kosten van de afdeling via verdeelsleutels doorberekend worden naar de individuele producten.

De hulpkostenplaatsen zijn de directie en de afdeling huisvesting. Zij werken voor en niet direct aan het eindproduct.

De kosten van een hulpkostenplaats worden via bepaalde verdeelsleutels doorbelast aan de eindkostenplaatsen.

	Directie	Huisvesting	Afdeling 1	Afdeling 2	Totaal
Arbeid	50	20	100	150	
Materiaal			200	250	
Huisvesting		100			
Overige bedrijfskosten	25	5	10	15	
Totaal kosten	75	125	310	415	925
-Kosten directie	75-	5	30	40	
-Kosten huisvesting		130-	80	50	
Totaal na herverdeling	-	-	420	505	925

Voorbeelden van verdeelsleutels zijn:

- FTE
- Aantal medewerkers
- M2
- Aantal producten
- Soorten producten

Bij de kostenplaatsmethode kunnen de kosten van de hulpkostenplaatsen op verschillende manieren worden doorgeboekt.

- Een hulpkostenplaats wordt gekozen bv. huisvesting. Op basis van een verdeelsleutel worden alle huisvestingskosten verdeeld over de afdelingen die gebruik maken van de huisvesting. Dit kunnen ook andere hulpkostenplaatsen zijn. Vervolgens wordt gekeken naar een andere hulpkostenplaats en daarvan worden de kosten ook verdeeld met een uitzondering dat geen kosten worden terugverdeeld aan een eerdere hulpkostenplaats.
- De kosten van de hulpkostenplaatsen worden alleen doorberekend aan de hoofdkostenplaatsen.

2.3.2 Kostprijsberekening

Met behulp van de kostentoe rekening zijn de kosten toegerekend. Om tot een kostprijs van een product te komen moeten de totale kosten gedeeld worden door de hoeveelheid producten. Totale kosten/aantal producten= prijs per product.

Echter dit is niet zonder meer toepasbaar. Het kan namelijk zijn dat het aantal geproduceerde producten hoger of lager ligt dan dat normaal geproduceerd wordt. Het gevolg daarvan is dat de kostprijs een over- of een te lage dekking van de vaste kosten oplevert.

Bv.: een instelling heeft dit jaar 1.000 uur geproduceerd. Normaal produceert zij 1.200 uur. Wanneer nu de kostprijs wordt gebaseerd op de 1.000 uur wordt in de toekomst een te groot deel van de vaste kosten gedekt. Andersom is ook mogelijk. Daarom wordt in de literatuur rekening gehouden met de normale en de verwachte productie. In de literatuur staat de volgende definitie voor de **standaard kostprijs** = $C/N+V/W$

C= Toegestane normale kosten(vaste kosten onafhankelijk van de productie)

N= Normale productie

V= Variabele kosten

W= Werkelijke productie

Voor de juiste bepaling van de kostprijs moet de afdeling CMS samen met de instelling kijken welke hoeveelheid producten in de kostentoe rekening zit en hoeveel hiervan de normale productie bedraagt. Op basis hiervan kan gezamenlijk de juiste kostprijs worden bepaald.

2.4 Gemaakte keuze

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd ten aanzien van de kostprijsmethode:

- Een kostprijsmodel moet niet te ingewikkeld zijn;
- Een kostprijsmodel mag de instellingen niet belasten met onnodige bureaucratie;
- De systematiek moet helder inzicht geven in de opbouw van de verschillende kostprijzen;
- Onderlinge vergelijkbaarheid van gegevens moet mogelijk zijn en dus onderlinge vergelijking (benchmarking) van instellingen;
- Het moet mogelijk zijn om te sturen op kosten en op prestaties;
- De bepaling van de kostprijs moet een concreet onderhandelingsinstrument worden waarmee de benodigde financiële middelen voor te leveren producten en diensten voor beide partijen transparant en inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten is gekozen voor een kostenplaatsenmethodiek (via een stelsel van kostenplaatsen worden de indirecte kosten middels verdeelsleutels toegerekend aan het uiteindelijke eindproduct ter bepaling van de integrale kostprijs van een product).

De meeste instellingen zijn reeds bekend met het werken met kostenplaatsen. Het vergt voor hun derhalve geen radicale wijziging van de boekhouding om op basis van de kostenplaatsenmethodiek de kostprijs voor de verschillende producten en diensten op te leveren.

De doorbelastingen van de hulpkostenplaatsen naar de eindkostenplaatsen moeten apart inzichtelijk zijn. Ook de opbouw en samenstelling van de kostprijs per product / dienst moet inzichtelijk worden gemaakt (transparantie).

3 Weerstandsvermogen

Gesubsidieerde instellingen dienen over voldoende financiële ruimte te beschikken om als professionele organisatie te kunnen werken. Dat biedt betere waarborgen voor continuïteit in de activiteitenuitvoering. Bovendien helpt dat te voorkomen dat instellingen al bij relatief kleine financiële tegenslagen steeds bij subsidieverstrekkers moeten aankloppen om te overleven. Een gesubsidieerde instelling dient derhalve te beschikken over een zeker weerstandsvermogen, dan wel in de gelegenheid worden gesteld een zeker weerstandsvermogen op te bouwen.

Onder weerstandsvermogen verstaan we in het algemeen het vermogen van een instelling om zelf onvoorziene financiële tegenvallers in de exploitatie op te vangen en daarmee de continuïteit van de activiteitenuitvoering te garanderen.

Het weerstandsvermogen is het eigen vermogen van een instelling inclusief algemene en bestemmingsreserves.

Eigen vermogen bestaat uit bezittingen (gebouwen, geldmiddelen, vorderingen etc.) minus de schulden (vreemd vermogen) en is derhalve een restpost.

Het eigen vermogen heeft de volgende functies:

-Algemene reserve

- een buffer om algemene risico's op te vangen teneinde de continuïteit van de organisatie te waarborgen bij niet voorziene tegenvallers;

-Bestemmingsreserve

- reserveringen voor voorgenomen bestedingen die nog geen externe verplichtingen zijn.

Huidige situatie

Wanneer een instelling nu een positief resultaat behaalt voegt zij dit toe aan haar eigen vermogen. Het staat de instelling vrij om zelf te kiezen hoe zij haar vermogen aanwendt. Dit kan bv. investeringen in een nieuw gebouw zijn, maar het positieve resultaat kan ook gebruikt worden om een andere verliesgevende activiteit te compenseren. Dit kunnen bijvoorbeeld ook stadsoverschrijdende- of commerciële activiteiten zijn. De gemeente kan op basis van de huidige ASV geen aanspraak maken op reserves die gevormd zijn uit overschotten op door de gemeente verstrekte subsidies.

Nieuwe situatie

De gemeente Groningen staat niet negatief tegen het vormen van weerstandsvermogen uit positieve exploitatieresultaten. De mogelijkheid dat gemeentelijk geld momenteel gebruikt kan worden voor stadsoverschrijdende- of commerciële activiteiten wordt niet als wenselijk beschouwd.

Er worden een aantal beleidsregels geformuleerd ten aanzien van het weerstandsvermogen van gesubsidieerde instellingen, die tevens dienen te leiden tot een aantal aanpassingen in de ASV:

- Weerstandvermogen dat gevormd is op basis van overschotten op gemeentelijke subsidies moet apart inzichtelijk worden gemaakt in de jaarrekening van de instellingen. Dit dient te gebeuren doormiddel van een bestemmingsreserve subsidies gemeente Groningen.
- De gemeente Groningen behoudt de zeggenschap / beschikkingsbevoegdheid ten aanzien van door de instellingen gevormde bestemmingsreserve subsidies gemeente Groningen, die gevormd zijn uit overschotten op van de gemeente Groningen verkregen subsidies.
- Mutaties op de bestemmingsreserve subsidies gemeente Groningen, anders dan op basis van het resultaat, zijn niet toegestaan zonder expliciete goedkeuring van de gemeente Groningen.
- De gemeente Groningen dient, op basis van de subsidieverordening / subsidievoorwaarden de mogelijkheid hebben om het weerstandsvermogen dat gevormd is uit subsidies verstrekt door de gemeente Groningen in bijzondere gevallen terug te vorderen. Bijvoorbeeld in het geval dat de subsidierelatie om wat voor reden dan ook wordt beëindigd.
- De maximum omvang van het weerstandsvermogen voor een instelling wordt gesteld op 15%³ van het structurele subsidiebedrag dat de instelling voor het betreffende boekjaar ontvangt van Gemeente Groningen. In de ASV moet een bepaling worden opgenomen over de maximale hoogte van het te vormen weerstandsvermogen.
- Indien een instelling de vastgestelde maximum omvang van het weerstandsvermogen van 15% van het structurele subsidiebedrag voor het betreffende boekjaar overschrijdt, dient de instelling het bedrag waarmee de grens wordt overschreden terug te betalen aan de gemeente Groningen.

Bovenstaande bepalingen dienen, na besluitvorming door het college van burgemeester en wethouders omtrent deze beleidsregels, nog in de Algemene Subsidieverordening (ASV) opgenomen en verwerkt te worden, waarna de aangepaste ASV, middels een afzonderlijk voorstel ter vaststelling aan de raad zal worden aangeboden.

Om eigen vermogen (weerstandvermogen) op te bouwen dient een instelling overschotten te kunnen realiseren op de gemeentelijke subsidie.

Er zijn drie methoden om eigen vermogen (weerstandvermogen) binnen een instelling op te bouwen. In afnemende mate heeft onze voorkeur:

1. Efficiënter werken; sommige instellingen kunnen mogelijk in staat zijn om het gewenste kwantiteits- en kwaliteitsniveau van de activiteiten te leveren met inzet van minder of goedkopere netto productieve uren dan bij het maken van de subsidieafspraken werd aangenomen. Overschotten worden dan niet teruggevorderd maar kunnen toegevoegd worden aan het weerstandsvermogen. Goed ondernemerschap wordt dan beloond.
2. Productiebepanking; de instelling hoeft slechts 98% van de subsidie te besteden aan de activiteitenuitvoering de resterende 2% moet worden gereserveerd voor de toekomst (reserve aanvaardbare kosten gemeente Groningen). Voorwaarde is dat instellingen de omvang en de ernst van de productiebepanking in beeld kunnen brengen zodat een goede afweging mogelijk wordt. Een tweede voorwaarde is namelijk dat de realisatie van de stadsdoelen niet in gevaar komt.

³ De norm van het waarborgfonds welzijn bedraagt tussen de 10% en 15%. Hoe risicovoller de projecten die de instelling onderneemt hoe hoger de norm.

3. Extra financiële middelen beschikbaar stellen. Het uitgangspunt hierbij is dat er geen extra kosten voor de gemeente ontstaan.

Een mix van bovenstaande methoden kan natuurlijk ook.

Als beleidsregel wordt geformuleerd dat per instelling (en subsidieaanvraag) gekeken moet worden of er binnen de vast te stellen kostprijs van de producten en diensten ruimte is en het toegestaan moet worden om weerstandvermogen op te kunnen bouwen binnen de gesubsidieerde instelling. Uiteraard alleen zolang het weerstandsvermogen nog niet op peil is en met inachtneming van een maximaal opbouwpercentage van 2% van de kostprijs. Hierbij wordt als uitgangspunt geformuleerd dat de opbouw van weerstandvermogen binnen gesubsidieerde instellingen in principe niet mag leiden tot extra subsidielasten voor de gemeente Groningen.

Zodra de maximale norm van het weerstandsvermogen is bereikt, vervalt de ruimte voor opbouw van weerstandsvermogen binnen de kostprijs. Deze beginselafspraken zou per subsidietijdvak moeten worden gemaakt maar de noodzaak om een opbouwpercentage voor weerstandsvermogen in de kostprijs toe te passen moet jaarlijks worden bekeken.

Het is overigens nadrukkelijk niet de bedoeling om - naast het eventuele maximale opbouwpercentage van 2% in de kostprijs - aanvullende incidentele subsidies te verstrekken om het weerstandsvermogen op peil te brengen, danwel op peil te houden als dat door een exploitatieverlies tot beneden de norm zou dalen.

Naast de subsidieverlening kan ook de subsidievaststelling van directe invloed zijn op de omvang van het weerstandsvermogen. Als de instelling de activiteiten in kwalitatief en kwantitatief opzicht overeenkomstig de subsidieverlening heeft uitgevoerd wordt de subsidie vastgesteld op het niveau van de verlening, ook al hebben de werkelijke kosten minder bedragen. De instelling realiseert dan een subsidieoverschot dat aan de bestemmingsreserve subsidies gemeente Groningen kan worden toegevoegd. Als de instelling de activiteiten niet volledig overeenkomstig de subsidieverlening heeft uitgevoerd, wordt de subsidie dienovereenkomstig lager vastgesteld. Dat kan (maar hoeft niet te) leiden tot een exploitatietekort dat de instelling op de reserve subsidies gemeente Groningen moet afboeken. Subsidiebesluiten blijven overigens altijd afwegingen tussen instellings- en gemeentelijke belangen. Als een al te drastische lagere subsidievaststelling het voortbestaan van de instelling in acuut gevaar brengt waardoor ook andere gewenste activiteiten dreigen te verdwijnen, dan moet dat bij het subsidiebesluit meewegen.

4 Wachtgeldvoorziening

Inleiding

Eerst zal worden ingegaan op de verschillen tussen de oude CAO en de nieuwe CAO ten aanzien van wachtgeld/WIZ. Vervolgens wordt besproken wat de Gemeente Groningen in het verleden m.b.t. wachtgeld heeft gedaan en wordt een voorstel gedaan over hoe de Gemeente Groningen in de toekomst omgaat met wachtgeld.

CAO bepalingen oud en Nieuw

In de oude CAO welzijn 2006-april 2007 (artikel 3.2 en uitvoeringsregeling L) zijn werkgevers verplicht wachtgeld te betalen aan de werknemer die is of wordt ontslagen wegens vermindering of beëindiging van de werkzaamheden als gevolg van een verlaging of beëindiging van de financiering die de werkgever van de overheid ontvangt.

Een medewerker jonger dan 50 jaar heeft maximaal recht op 48 maanden wachtgeld, werknemers die ouder dan 50 jaar zijn en minstens een diensttijd hebben van 10 jaar hebben recht op wachtgeld tot het moment dat de werknemer 65 jaar wordt.

De uitkering bedraagt:

- < 3 maanden 93%
- < 12 maanden 83%
- < 48 maanden 73%
- > 48 maanden 70%

van het laatst genoten salaris.

In de nieuwe CAO welzijn mei 2007 is het artikel over het wachtgeld vervangen door een artikel in het kader van afspraken over werk- en inkomenszekerheid (WIZ). In het nieuwe artikel staat dat in de volgende situaties een beroep gedaan kan worden op de regeling WIZ:

- Vermindering of beëindiging van de werkzaamheden van de organisatie, of
- Reorganisatie of fusie van de organisatie

Dit artikel is **niet** bekrachtigd door de werkgevers. In plaats daarvan is aanvullend protocol afgesloten met de vakbonden waarbij nog steeds de gedachte van werk naar werk centraal staat. Waarschijnlijk komt in de aangepaste regeling te staan dat meer op lokaal niveau geregeld mag worden tussen werkgever en werknemer (vakbonden). Doelstelling is dat het gewijzigde artikel per 1 januari 2008 gereed is. In dit stuk wordt uitgegaan van het niet vastgestelde artikel omdat deze het beste weergeeft welke verplichtingen op de werkgevers afkomen.

De werkgever heeft in de nieuwe cao in meer gevallen dan voorheen een verplichting richting de werknemer en niet alleen meer bij de subsidievermindering door de gemeente.

In de nieuwe uitvoeringsregeling L: Werkzekerheid en Inkomenszekerheid zijn 2 fasen onderscheiden:

1. Bij ontslagdreiging werknemers begeleiden naar ander werk.

In de artikelen die volgen staan acties die werknemer en werkgever moeten doen om de werknemer te proberen te begeleiden naar ander werk binnen of buiten de huidige onderneming. Voor professionele begeleiding staat per werknemer een maximum bedrag van € 7.000,- in de CAO.

2. Inkomensvoorziening bij ontslag of ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Indien de bemiddeling niet werkt en ontslag wordt aangevraagd dan dient de werkgever het inkomen aan te vullen:

- 6 maanden tot 100% van de berekeningsbasis
- 12 maanden tot 90% van de berekeningsbasis
- Daarna tot 80% van de berekeningsbasis

Hoelang het inkomen aangevuld dient te worden hangt af van het arbeidsverleden en de leeftijd (maximaal 48 maanden maar nooit langer dan de WW- periode). Voor oudere werknemers ouder dan 55 jaar geldt de oude regeling, voor werknemers ouder dan 50 jaar maar jonger dan 55 jaar geldt een extra eenmalige uitkering.

Gemeentelijk beleid / voorstel hoe om te gaan met wachtgeldkosten

Sommige CAO's, waaronder de CAO welzijn, kennen wachtgeldgevend ontslag. Er is wel verschil tussen de verplichting van de werkgever om wachtgeld uit te keren en de gehoudenheid van de gemeente om hierin subsidie te verstrekken. Dat laatste gaat - juridisch - minder ver. Volgens de opvatting van de stadsadvocaat gaat de verantwoordelijkheid van de gemeente hierin niet zo ver dat er een harde verplichting voor de gemeente bestaat. Iets anders is of de gemeente zich a priori op dat 'juridisch minimum' moet terugtrekken. Het risico bestaat dat instellingen die een wachtgeldverplichting hebben en deze niet kunnen opbrengen, omdat daarvoor in het verleden onvoldoende reserveringsmogelijkheden bestonden, financieel omvallen waarmee discontinuïteit in de activiteiten uitvoering kan ontstaan. De gemeente heeft in het verleden zich herhaaldelijk verantwoordelijk getoond voor wachtgeldaanspraken waartoe zij juridisch wellicht niet verplicht was (voorbeeld: stichting Wing).

Wij gaan er vanuit dat deze situatie zo blijft. De vraag is dan of en hoe hiervoor gereserveerd moet worden. De gemeente Groningen is geen voorstander van de vorming van voorzieningen voor eventuele wachtgeldverplichtingen bij gesubsidieerde instellingen, danwel bij de gemeente Groningen, tenzij dit op basis van (verslaggevings)voorschriften verplicht is. Het vormen van een voorziening voor wachtgeldverplichtingen binnen instellingen leidt namelijk tot een extra financieringsbehoefte zonder dat daar concrete activiteiten tegenover staan, danwel tot een afname van activiteiten ter financiering van een wachtgeldvoorziening. Bovendien bestaat het risico dat het totaal van alle bij de instellingen aangelegde voorzieningen (macro bezien) uiteindelijk het totale financiële risico overtreft. Er ontstaat dan nodeloos dood kapitaal in beheer bij de instellingen. Het vormen van een voorziening voor wachtgeldverplichtingen van gesubsidieerde instellingen binnen de gemeente Groningen verdient ook niet de voorkeur, aangezien er strikt juridisch waarschijnlijk geen sprake is van een verplichting voor de gemeente en bovendien moeilijk is in te schatten of en in welke omvang deze wachtgeldverplichtingen bij gesubsidieerde instellingen zich voor zullen gaan doen.

Als beleidsregel wordt geformuleerd dat er geen voorziening voor de wachtgeldverplichtingen van gesubsidieerde instellingen wordt gevormd en dat zonodig, op het moment dat de wachtgeldverplichting zich daadwerkelijk voordoet, zal per geval worden bekeken of extra "subsidiëring" voor de wachtgeldkosten aan de betreffende instelling nodig is en hoe dit gefinancierd zal worden.

5 Technische punten

In dit hoofdstuk worden verschillende elementen behandeld en hoe daarmee omgegaan moet worden. Dit is nodig om eenduidigheid te krijgen in de verschillende modellen.

5.1 Verdeelsleutels

Het maakt niet uit welke verdeelsleutel gebruikt wordt, zolang het een eenduidige sleutel is en hierover overeenstemming is tussen de instelling en CMS.

Veel gebruikte verdeelsleutels zijn:

- Aantal medewerkers
- FTE

- M2
- Aantal producten
- Hoeveelheid geproduceerde producten
- Aantal computers

5.2 Afschrijvingen

Definitie investeringen/begrippen:

Investerings zijn uitgaven voor zaken die over een periode van meer dan één jaar opbrengsten en/of nut opleveren. De kosten van investeren worden uitgesmeerd over de periode dat de opbrengsten en/of het nut optreden (afschrijven). Investeringsuitgaven zijn éénmalig. De afschrijvingen komen jaarlijks terug tot het moment dat de investering geheel is afgeschreven.

Met betrekking tot investeringen wordt onderscheid gemaakt in:

-Vervangingsinvesteringen:

Investerings die dienen ter vervanging van versleten vaste kapitaalgoederen.

-Uitbreidingsinvesteringen:

Investerings die dienen om de kapitaalgoederenvoorraad (bv. gebouwen, inventaris) per saldo te vergroten.

Algemeen

In de toelichting op de balans wordt het verloop van de activa in een sluitend overzicht weergegeven. Daaruit blijken tot zover van toepassing:

- a. de boekwaarde aan het begin van het begrotingsjaar;
- b. de investeringen of desinvesteringen;
- c. de afschrijvingen;
- d. bijdragen van derden gerelateerd aan het actief
- e. afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen
- f. de boekwaarde aan het einde van het begrotingsjaar.

Regels t.a.v. afschrijvingen:

Voor de afschrijvingen gelden de volgende regels:

1. Voor alle investeringen geldt de lineaire afschrijvingsmethode op basis van de historische aanschafwaarde.
2. Verliezen worden niet geactiveerd.
3. Geactiveerde kosten voor onderzoek en ontwikkeling worden lineair in 5 jaar afgeschreven.
4. Afschrijvingen ineens van investeringen zijn niet toegestaan, uitgezonderd afschrijvingen met ontvangen investeringsbijdragen
5. Activa worden gewaardeerd op basis van verkrijging- of vervaardigingsprijs.
6. De materiële vaste activa worden afgeschreven in het aantal jaren zoals is weergegeven in de lijst met afschrijvingstermijnen.
7. Extra afschrijvingen gedurende de gebruiksduur zijn niet toegestaan, behoudens gevallen waarin sprake is van duurzame waardevermindering of waarin het actief eerder buiten gebruik wordt gesteld. Dit dient in de toelichting op de activa genoemd te worden
8. Op gronden en terreinen wordt niet afgeschreven. Gronden en terreinen worden altijd geactiveerd.

9. Met afschrijven wordt gestart vanaf het moment van gereed komen c.q. de aanschaf van de investering (naar rato van het aantal maanden dat de investering het eerste jaar in gebruik zal zijn) en uiterlijk vanaf 1 januari na het jaar van aanschaf.

Afschrijvingstermijnen

Onderstaande tabel geeft de afschrijvingstermijnen weer die de gemeente intern hanteert bij het opmaken van de gemeentebegroting en –rekening. Het zijn termijnen die in het pas lopen met het economische verkeer. De percentages zijn ontleend aan het handboek Financieel Beheer van de gemeente Groningen. Wij stellen afschrijvingskosten gebaseerd op deze percentages subsidiabel.

<i>Termijn</i>	<i>Afschrijving-Percentage</i>	<i>Omschrijving</i>
3 jaar	33,3%	Fileservers Personal computers Lokale printers Groupwise/Novell Beheerpakketten Helpdeskpakketten
5 jaar	20%	Applicatieserver Databaseserver Minicomputer MS Office Instrumenten Lokaal netwerk actief Netwerkprinters Communicatiemiddelen/-apparatuur Verplaatsing houten hulpkalen Leer- en hulpmiddelen
6 jaar	16,6%	Personenauto's
8 jaar	12,5%	Applicatie (afhankelijk van werkprocessen tussen 3 en 8 jaar)
10 jaar	10%	Kleine verbouwingen (<€ 250.000) Meubilair, inrichting en inventaris van gebouwen Telefoonvoorzieningen Lokaal netwerk passief
15 jaar	6,7%	Aanschaffing houten lokalen Technische installaties (van gebouwen) Centrale verwarming
20 jaar	5%	Grote verbouwingen (> € 250.000)
30 jaar	3,3%	Gebouwen
40 jaar	2,5%	Nieuwbouw gebouwen (permanent)
50 jaar	2%	Bouw/uitbreiding grote gebouwen

Momenteel hanteren niet alle instellingen deze afschrijvingspercentages. Op onderdelen zijn er afwijkingen. Tenzij daarvoor goede redenen bestaan stellen, wij voor om deze afschrijvingspercentages als component in de kostprijs subsidiabel te stellen.

5.3 Uren

De personeelskosten van de medewerkers die primaire taken uitvoeren, vallen onder het begrip productieve kosten. Dit betreft de inzet van agogisch personeel (inclusief I/D medewerkers), de beheerders van een wijkcentrum of buurthuis, maar ook de projectsecretaresse toebedeeld aan een specifiek project. Voor het uitbrengen van de offerte is nodig dat per product of dienst een zekere mate van standaardisatie wordt ingevoerd. Grote afwijkingen bij de opdrachtverlening betekenen maatwerk.

Bij het bepalen van de kostprijs is van belang de

- berekening bruto naar netto uren (volgens NIZW-systeem) en
- hantering Cao-loonschaal - werkelijk verwachte kosten

Van cruciaal belang is de berekening van het aantal productieve uren per fte. Hoe lager dat aantal hoe meer fte's er nodig zijn voor de uitvoering van de activiteit en hoe hoger de kostprijs dus zal uitvallen.

Berekening Bruto – netto uren

Voorbeeld normering van directe uren per categorie beroepskracht

	SCW	MW	MKO
Totaal aantal CAO uren	1.872	1.872	1.872
Af:			
Vakantie	- 170	- 170	- 170
Additioneel vakantie o.b.v. leeftijd*	- 14,4	- 14,4	- 7,2
Feestdagen**	- 41	- 41	- 41
Totaal beschikbare CAO-uren	1.646,6	1.646,6	1.653,8
Af:			
Ziekteverzuim 6% van 1.872	- 112,4	- 112,4	- 112,4
Buitengewoon verlof	- 7,2	- 7,2	- 7,2
Deskundigheidsbevordering	- 32	- 32	- 16
Overig ***	- 215	- 257	- 180,2
Totaal directe uren	1.280	1.238	1.338

* Bij SCW en MW is uitgegaan van het aantal uren additionele vakantie dat van toepassing is op de leeftijdscategorie 40 tot en met 44 jaar. Bij MKO is uitgegaan van de leeftijdscategorie 30 tot en met 39.

** Hierbij is aansluiting gezocht met de in de CAO Welzijn genoemde feestdagen, waarbij als veronderstelling is gehanteerd dat de feestdagen zowel binnen (voor rekening werknemer) als buiten (voor rekening werkgever) de weekenden kunnen vallen.

*** Onder de noemer 'overig' vallen zaken als teamoverleg, OR-werk, dagelijkse literatuurstudie, reizen in werktijd, contacten voor, met en over opdrachtgevers (waaronder vaak de gemeente als voornaamste financier). etc.

Waarover discussie met de instellingen:

- Ziekteverzuim(welk percentage)
- Tijd voor opleiding
- Vergadertijd

Ziekteverzuim

In bovenstaand voorbeeld wordt uitgegaan van een ziekteverzuimpercentage van 6%. Voor het te hanteren ziekteverzuimpercentage zal de afdeling CMS met elke instelling een afspraak maken over het te hanteren percentage. Zelfs binnen een instelling zouden afwijkende percentages kunnen gaan gelden op basis van bv. de zwaarte van het werk.

Vorming en opleiding

Gezien de eisen die de veranderende samenleving stelt aan de kwaliteit waarmee de opdrachtnemers de opgedragen activiteiten moeten uitvoeren is het noodzakelijk dat geïnvesteerd wordt in opleidingsniveau en vaardigheden van de mensen op de werkvloer. Ook wanneer de opdrachtgever vaststelt dat de activiteiten niet in voldoende mate bijdragen aan de realisatie van politieke doelstellingen en er gekozen wordt voor andere activiteiten zal omscholing van bestaand personeel al gauw aan de orde zijn. De opdrachtnemers zullen dus kosten voor vorming en opleiding in de kostprijs moeten opnemen.

Het is lastig om hiervoor een algemeen percentage te noemen. Dat hangt namelijk van teveel factoren af. Een norm van 2 à 3% van de loonsom opnemen in de kostprijs lijkt echter niet onredelijk.

Het exacte percentage willen we per geval bekijken en laten afhangen van de omstandigheden.

Wij zijn van oordeel dat het aldus opgebrachte budget voor vorming en opleiding ook daadwerkelijk aan training en scholing moet worden besteed.

5.4 Overhead en activiteitskosten

Definitie overhead volgens Servicepunt Welzijn:

De overhead van een organisatie heeft als doel het sturen van de organisatie en het ondersteunen van het "primaire proces", of in welzijnstermen de uitvoering. De overheadfuncties staan daarom niet rechtstreeks ten dienste van de klant. Ze leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.

Gedacht kan worden aan de kosten die samenhangen met de volgende afdelingen/functies:

- Management, bestuur en ondersteuning(inclusief OR)
- Personeel en organisatie
- Informatisering en automatisering
- Financiën en control
- Communicatie
- Juridische Zaken
- Facilitaire dienst/zaken
- Secretariaten
- Innovatie en productontwikkeling

De gaat om alle kosten van de voornoemde functies:

Bij elk van de overheadfuncties gaat het om

- Salariskosten (inclusief sociale lasten en overige personele lasten)
- Kosten van uitbesteding van activiteiten en inhuur van personeel
- Inhuren van personeel
- Materiele lasten
- Huisvestingslasten

Onder materiele lasten vallen de kosten van inventaris kantoorbenodigdheden, porti, telefoon, drukwerk, lidmaatschappen, accountantskosten, etc.

Huisvestingslasten hebben hier betrekking op de exploitatie van het Centraal Kantoor en gaat over de hypotheek/huur, energielasten, verzekeringen en onderhoud.

De omvang van de overhead wordt bepaald door:

1. totaal werkzame personen in de organisatie uitgedrukt in totaal fte's
2. aard van het primaire proces
3. ambities die een organisatie heeft om de bedrijfsvoering te vernieuwen
4. schaalgrootte
5. structuur
6. aantal locaties

Over verdeling van deze kosten via de hulpkosten plaatsen dienen nadere afspraken te worden gemaakt tussen de instelling en de afdeling CMS. CMS wil dat de kosten van de hulpkosten plaatsen apart inzichtelijk zijn bij de totale kostprijs(zie excelmodel)

Een mogelijke (maar niet maatgevende) benadering is de volgende:

Kosten indirect personeel	gerelateerd aan netto uren direct personeel
Vorming/opleiding en overige indirecte personeelskosten	gerelateerd aan netto uren direct personeel
Huisvestingskosten	M ² -gerelateerd
Werkplekkosten	M ² -gerelateerd, fte- of loonsomgerelateerde
Werkplekautomatisering	gerelateerd aan aantal direct ingezette personeelsleden
Telecommunicatie	gerelateerd aan aantal direct ingezette personeelsleden
Overige indirecte kosten	naar rato van directe en hierboven vermelde toegerekende indirecte kosten

b. directe overhead kosten

Dit zijn overhead kosten die zijn toe te rekenen aan delen van de organisatie of zelfs aan specifieke activiteiten. Een voorbeeld hiervan is de kosten van managers die verantwoordelijk zijn voor een afgebakend terrein van activiteiten.

In onderstaand voorbeeld wordt een overzicht gegeven van de grootboeknummers die gebruikt kunnen worden om de overhead en indirecte kosten zichtbaar te maken.

Personeelskosten

- 40010 Bruto salarissen
- 40020 Vakantie toeslagen
- 40030 Tegemoetkoming ZKV
- 40040 Bruto Diversen
- 40050 Pensioenkosten
- 40060 Sociale lasten
- 40090 Opbrengst Sociale Verzekeringen
- 40100 Kosten weengroep WS
- 40110 Kosten inleenvergoeding WIW/WSW
- 40120 Werkzaamheden door derden
- 40150 Vermindering loonheffing
- 40200 Reiskosten woon-werk
- 40210 Fietsengeld
- 40220 Kosten deskundigheidsbevordering
- 40250 Kosten Werving en Selectie
- 40260 Personeelsactiviteiten
- 40280 Overige Personeelskosten

Huisvestingskosten

- 41100 Huur Onroerend Goed
- 41110 Afschrijving gebouwen
- 41120 Afschrijving inventaris
- 41200 Energiekosten
- 41300 Onderhoudskosten Gebouwen
- 41310 Schoonmaakkosten
- 41350 Kosten inrichting
- 41400 Belastingen gebouwen
- 41450 Kleine aanschaffing Huisvesting
- 41800 Kosten Beveiliging gebouwen
- 41890 Overige huisvestingskosten

Organisatiekosten

- 42000 Kantoormiddelen e.d.
- 42010 Drukwerk algemeen
- 42020 Kosten kopiëren
- 42030 Portiekosten
- 42040 Telefoonkosten
- 42050 Contributies en bijdragen
- 42060 Vakliteratuur en documentatie
- 42080 Telefoonkosten en mobiel
- 42200 Accountants- en advies
- 42210 Administratiekosten
- 42220 Advocaatkosten
- 42230 Vergaderkosten
- 42240 Bestuurskosten
- 42250 Representatiekosten

42260 Reis- en verblijfkosten
42270 Extern advies
42400 Voorlichting en publiciteit
42401 Internet, intranet
42405 Jaarstukken
42410 Promotie algemeen
42415 Ontwerpkosten
42416 PR project kosten
42501 Inkoop consumptiegoederen
42600 Autokosten
42720 Kosten software
42721 Onderhoud Software
42740 Kosten Hardware
42741 Onderhoud Hardware
42760 Uitbesteding werkzaamheden
42761 Projectkosten automatisering
42770 Datacommunicatie
42775 Automatisering Overleg
42780 Kosten vrijwilligers
42800 Verzekeringen
42810 Bankkosten- en rente
42870 Overige algemene kosten
42980 Verschillen rekening
42981 Repro doorbelast
42990 Voorschotten