

# Verbeteracties subsidies en contractbeheer- en management

## Verbeteracties Subsidies en Contractbeheer- en management

### Inhoudsopgave

Verbeteracties subsidies en contractbeheer- en management.....	1
Verbeteracties Subsidies en Contractbeheer- en management .....	2
Inleiding en doel .....	3
Samenvattend is nodig aan verbeteracties: .....	4
1. Inrichting contractbeheer en -management .....	4
2. Inrichting subsidiebeheer- en uitvoering .....	4
3. Personeel en organisatie .....	4
4. Optimaliseren en actualiseren subsidiebeleid .....	4
5. Informatie voorziening .....	4
Effecten verbeteracties .....	4
Geadviseerde besispunt: .....	5
Analyse huidige situatie subsidie beleid en uitvoering .....	6
Analyse huidige situatie Contract management en beheer:.....	8
Planning integraal verbeterplan contractbeheer- en management en subsidies.....	9

Bijlage:

Rapport QuickScans en integraal Plan van Aanpak

## Inleiding en doel

Op 29 maart 2017 heeft de directieraad de notitie "Actieplan financiële functie Domein Maatschappij" vastgesteld. Eén van de verbeteracties in het plan is het inrichten van contractmanagement. Tegelijk hebben de gemeenten Ridderkerk en Barendrecht gevraagd om actualisatie van beleid en management rond subsidies.

In de periode van medio februari 2017 tot en met april 2017 zijn in dat kader twee onderzoeken binnen het domein Maatschappij uitgevoerd. Een QuickScan naar subsidie proces en beleid en een QuickScan naar contractbeheer en contractmanagement. Beide onderzoeken hadden als doel inzicht te krijgen in verbeteracties die nodig zijn om beter in control te komen. Tijdens de uitvoering van beide onderzoeken is gebleken dat er synergie voordelen zijn door de verbeteracties voor beide onderwerpen integraal op te pakken onder 1 centrale aansturing.

Deze notitie is bedoeld om de directieraad een gemeenschappelijk beeld te geven van de huidige situatie en de fase van volwassenheid van de organisatie op gebied van subsidies en contracten binnen het domein Maatschappij volgens het VNG volwassenheidsmodel. Daarnaast om draagvlak te krijgen voor de benodigde verbeteracties.

De voorgestelde aanpak met verbeteracties is bedoeld om effectiever en efficiënter sturing te kunnen geven op de inzet van middelen om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. De aanpak richt zich op zowel beleid als processen, systemen, personeel en leveranciers.

## Samenvattend is nodig aan verbeteracties:

### 1. Inrichting contractbeheer en -management

- Vaststellen uitgangspunten en spelregels
- Proces ontwerp en inrichting

### 2. Inrichting subsidiebeheer- en uitvoering

- Proces ontwerp en inrichting, verdere standaardisatie
- Afspraken over verplicht advies financieel en juridisch adviseur geborgd in nieuw subsidieproces
- Inrichten nieuw zaakstelsel

### 3. Personeel en organisatie

- Eigenaarschap verbeteracties en processen de komende 2 jaar centraal beleggen bij Advies Maatschappij
- Rollen, taken, verantwoordelijkheden beschrijven
- Uitbreiding formatie contractbeheer en -management

### 4. Optimaliseren en actualiseren subsidiebeleid

- Uitgangspunt is subsidies verlenen op basis van maatschappelijke doelstellingen
- Concretiseren doelen programmabegroting in relatie met betreffende beleidskaders en gevraagde prestaties in subsidiebeschikking
- Beleidskadernotities actualiseren en beleidsregels opstellen en of actualiseren

### 5. Informatie voorziening

- 'Proof of concept' Makkelijk digitaal subsidieproces
- Centraal benaderbare informatie over subsidies en systemen inrichten
- Verplichtingen administratie gebruiken
- Key2finance beter inrichten en gebruiken
- Cognos als rapportage tool inrichten voor contractmanagement

### Effecten verbeteracties

- Meer inzicht in risico's. Voorkomen van commerciële, financiële en juridische risico's.
- Kostenbesparingen (efficiënter werken, minder nazorg/herstelwerk, tijdig zicht op eventueel meerwerk, contract besparingen)
- Het verkrijgen van betere meet- en sturingsmogelijkheden.
- Meer inzicht in prestaties en effect inzet subsidies.
- Meer gestroomlijnde samenwerking, harmonie en tevredenheid tussen leverancier, subsidierelatie en gemeente. Meer samenwerking en benutten van elkaars expertise.
- Beter interne en externe communicatie

- Meer innovatiekracht.
- Vergroting kennis en financieel inzicht en betere input ter voorbereiding van gesprekken met subsidieontvangers.
- Betere interne verdeling tijd en capaciteit naar belang contract en leverancier, hoogte subsidiebedrag en subsidierelatie.

Omdat er duidelijke synergie voordelen zijn worden de verbeteracties in een gezamenlijk project opgepakt. De centrale uitvoering van zowel subsidies als contractbeheer en -management (CB & CM) van het Domein Maatschappij is een verantwoordelijkheid van de afdeling Advies Maatschappij. Het projectteam dat de verbeteracties uitvoert valt dan ook onder het afdelingshoofd Advies Maatschappij als (gedelegeerd) opdrachtgever. Eind 2019 wordt na een gedegen evaluatie bepaald waar de centrale uitvoering binnen de BAR organisatie definitief kan worden gepositioneerd.

De formatie wordt structureel uitgebreid met 1 fte contractmanager, schaal 11. Dekking binnen 'Basis voor samen verder'. De werving & selectie loopt inmiddels. De aan te stellen contractmanager/kwartiermaker geeft leiding aan de uitvoering van het plan van aanpak in verschillende deelprojecten. Het projectteam bestaat uit diverse beleidsadviseurs van de afdeling Advies Maatschappij, de subsidiecoördinator, subsidiemedewerker en adviseurs Financiën en Juridische Zaken.

De eenmalige aanpassingen voor het subsidiebeleid wordt als deelproject ingezet. Dekking voor de extern projectleider € 35.000 (25 weken van 16 uur periode juni 2017 – januari 2018) wordt geadviseerd onder te brengen bij het nog niet ingevulde deel van 'Basis voor Samen Verder'

In de huidige situatie vallen contractmanagement en subsidies inhoudelijk onder de beleidsadviseurs. Omdat we grote risico's zien met name op de contracten Jeugd GGZ en Dyslexiezorg, wat specifieke kennis en competenties vraagt die we niet in huis hebben, heeft een herschikking van taken plaatsgevonden binnen het team Jeugd. En is 24 uur per week structureel vrijgemaakt voor contractmanagement Jeugdhulp (onderdelen basis GGZ en dyslexiezorg).

### **Geadviseerde beslispoint:**

1. Vaststellen integrale plan van aanpak verbeteracties CB & CM en subsidies

## Analyse huidige situatie subsidie beleid en uitvoering

- In totaal zijn er 214 subsidies: 129 Barendrecht en 85 Ridderkerk.
- Aanbevelingen uit de diverse rekenkamer rapporten zijn nog niet opgepakt;
- Subsidiebeleid waarmee gestuurd kan worden op gemeentelijke doelstellingen wordt onvoldoende toegepast en duidelijke kaders ervoor ontbreken;
- De huidige doelen in de programmabegroting zijn niet concreet genoeg. Er is geen relatie tussen beleidskaders en de inzet van het instrument subsidie. Beleidskaders bevatten niet altijd een financiële paragraaf;
- Evaluaties van subsidies of subsidieregelingen, zoals de Algemene wet bestuursrecht eens per 5 jaar vereist, worden niet regelmatig uitgevoerd. Hierdoor is geen inzicht in de doeltreffendheid en de effecten van de subsidie. Subsidie wordt 'uit gewoonte' verleend, onderbouwing van instrument ontbreekt;
- Gemeente Ridderkerk werkt met 'Subsidieregels 2014', zijnde de Algemene subsidieverordening uit 2008, deze is op een aantal punten strijdig met ASV 2014 en kadernotitie subsidiebeleid;
- De Kadernotitie subsidiebeleid is in zowel Barendrecht als Ridderkerk (2014-2017) aan actualisatie toe. De Beleidsregels voor subsidieverstrekking Barendrecht dateren uit 2011, Ridderkerk heeft nog geen Beleidsregels c.q. subsidiecriteria opgesteld;
- Er is geen proces beschrijving beschikbaar, er zijn geen afspraken over financieel en juridisch advies. Verantwoordelijkheden, taken en rollen in het subsidieproces zijn onduidelijk en niet beschreven;
- Efficiency winst is te behalen met betere ondersteunende systemen. Een verplichtingenadministratie is nodig om meer grip op de budgetten te krijgen.

## Volwassenheidsmodel - ambitie niveau voor verbetering subsidies

Situatie april 2017

Begin 2018 "basis"

Begin 2019 "Structureren"

	Inventariseren Registreren Beheren	Beheren Bewaken	Bewaken Evalueren	Evalueren Verbeteren
<b>Beleid</b>	Pas beschreven beleid toe	Beschrijf normen, verantwoordelijkheden en evaluatiemethoden	Zorg voor een heldere omschrijving van de beoordelingswijze en opstellen prestaties Stel uitvoeringskader subsidies op	Zorg binnen de beleidskaders voor ruimte voor betrokken subsidie relaties met innovatieve verbeteringen
<b>Processen</b>	Inventariseer subsidies	Monitor afspraken	Meet, rapporteer en verbeter prestatie	Stimuleer continue verbetering
<b>Systemen</b>	Registreer subsidies  Onderzoek wijze registratie subsidies in nieuw zaaksysteem en maak keuze	Zorg voor digitale en automatische ondersteuning met resultaten en vaste afstem- momenten met financieel en of juridisch adviseur	Gebruik systeem of dashboard om te meten, rapporteren, evalueren	Koppel systemen met elkaar (financieel en verplichtingen admin)
<b>Personeel</b>	Beleg verantwoordelijkheid centraal	Zorg voor voldoende kwalitatieve capaciteit	Zorg voor personeel die samen met subsidierelaties aan optimalisatie werkt	Zorg voor Personeel, dat samen met subsidierelaties werkt aan innovaties en gebruik maakt van benchmarking
<b>Subsidierelatie</b>	Contact bij niet nakomen prestaties of subsidievoorwaarden en rappeleren	Beoordeel subsidie prestaties en behaald effect	Maak vaste afspraken over evaluaties Evalueer verplicht iedere 4 jaar subsidierelatie (AWB)	Verhoog continue betrokkenheid van subsidierelatie

## Analyse huidige situatie Contract management en beheer:

- Van de 134 contracten zijn er 80 'raamcontracten' die gelden voor de 3 gemeenten. Strikt juridisch zijn dat dus 240 i.p.v. 80 contracten.
- Er ontbreken gedragen uitgangspunten, spelregels en definities voor de uitvoering van contract management en beheer;
- Er is een procesbeschrijving contract beheer aanwezig, maar niet alle contracten volgen dat proces, waardoor de contract administratie onvolledig is;
- Er is een zeer beperkt contract management proces aanwezig;
- Taken en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk;
- Er is onvoldoende capaciteit beschikbaar voor de uitvoering van contract management;
- De ondersteuning van informatie systemen is onvoldoende.

## Volwassenheidsmodel - ambitie niveau voor verbetering contracten

	Situatie april 2017 "adhoc"		Begin 2018 "basis"	Begin 2019 "Structureren"
	Inventariseren Registreren Beheren	Beheren Bewaken	Bewaken Evalueren	Evalueren Verbeteren
<b>Beleid</b>	Beschrijf het belang CM in inkoop beleid	Beschrijf normen, verantwoordelijkheden en evaluatiemethoden	Zorg voor een heldere omschrijving van de beoordelingswijze en beloning leveranciers prestatie	Zorg binnen de beleidskaders voor ruimte voor betrokken leveranciers
<b>Processen</b>	Inventariseer contracten	Order contracten en monitor contract afspraken	Meet, rapporteer en verbeter leverancier prestatie	Stimuleer continue verbetering van leverancier prestatie
<b>Systemen</b>	Registreer Contracten	Zorg voor digitale en automatische ondersteuning met hanteerbare KPI's	Gebruik systeem of dashboard om te meten, rapporteren om leverancier prestatie te verbeteren	Integreer systemen met leverancier
<b>Personeel</b>	Beleg verantwoordelijkheid centraal	Zorg voor voldoende kwalitatieve capaciteit	Zorg voor personeel die samen met leveranciers	Zorg voor Personeel, dat samen met leveranciers werkt aan innovaties en waarde creatie
<b>Leveranciers</b>	Contact bij niet nakomen afspraken of verlengen /opzeggen	Meet prestaties leveranciers	Maak vaste afspraken over evaluatie en beloning van leveranciers prestaties	Verhoog continue betrokkenheid van leveranciers



## Planning integraal verbeterplan contractbeheer- en management en subsidies

