

Vervolgonderzoek Subsidiëring welzijnsinstellingen

april 2008

Rekenkamer Amsterdam



Vervolgonderzoek
Subsidiëring welzijnsinstellingen

April 2008

Voorwoord

Voor u ligt het *Vervolgonderzoek Subsidiëring Welzijnsinstellingen*.

Dit onderzoek is een vervolg op het in februari 2006 gepubliceerde onderzoek *Subsidiëring Welzijnsinstellingen*. In dat onderzoek heeft de rekenkamer in totaal twaalf aanbevelingen gedaan aan de dagelijks besturen van stadsdelen, welzijnsinstellingen en de gemeenteraad. Twee jaar na publicatie onderzocht de rekenkamer hoe zij uitvoering hebben gegeven aan de aanbevelingen uit ons onderzoek. In dit rapport presenteren wij onze bevindingen en conclusies.

Sinds het verschijnen van ons onderzoek in februari 2006 is in welzijnsland veel veranderd: de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) is in werking getreden, enkele welzijnsinstellingen zijn gefuseerd en stadsdelen nemen deel aan het *Verbeterprogramma Welzijn* van de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen. Om te zien of dit heeft geleid tot verbeteringen bij de subsidiëring van welzijnsinstellingen, hebben we na twee jaar gekeken hoe onze aanbevelingen zijn opgepakt binnen de gemeente en vier specifiek onderzochte brede welzijnsinstellingen. Met dit vervolgonderzoek willen wij de stadsdeelraden en de gemeenteraad ondersteunen in het beoordelen van de subsidiëring van welzijnsinstellingen en informeren over de voortgang van de maatregelen die naar aanleiding van ons eerste onderzoek zijn aangekondigd.

Dit vervolgonderzoek had niet op een goede wijze uitgevoerd kunnen worden zonder de medewerking van alle stadsdelen, de Dienst Zorg en Samenleven en de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen: Dynamo, Kansweb, IJsterk en Impuls. De rekenkamer wil allen die een bijdrage hebben geleverd hartelijk danken.

Het onderzoek is uitgevoerd door mevrouw drs. M. van Doorn, mevrouw D. Jonker RA en de heer E. G. Visser RA (projectleider).

dr. V. L. Eiff
Directeur Rekenkamer Amsterdam

Inhoud

Voorwoord		3
Samenvatting en conclusies		7
1	Inleiding	15
2	Rekenkamerrapport uit februari 2006	17
2.1	Samenvatting rapport van februari 2006	18
2.2	Slotbeschouwing en aanbevelingen in het rapport van februari 2006	21
2.3	Bestuurlijke reactie op rapport van februari 2006	23
2.4	Nawoord rekenkamer in rapport van februari 2006	24
3	Behandeling rapport in de stadsdeelraden en gemeenteraad	25
3.1	Vier specifiek onderzochte stadsdelen	25
3.2	Overige stadsdelen	26
3.3	Samenwerkende Amsterdamse stadsdelen	27
3.4	Gemeenteraad	28
3.5	Conclusie	30
4	Stand van zaken aanbevelingen	31
4.1	Aanbevelingen voor de stadsdelen	31
4.2	Aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk	52
4.3	Aanbevelingen aan welzijnsinstellingen	54
4.4	Aanbeveling aan de gemeenteraad	62
4.5	Conclusie uitvoering aanbevelingen	63
5	Bestuurlijke reactie en nawoord	67
5.1	Reactie college van B&W	67
5.2	Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Amsterdam-Noord	68
5.3	Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer	68
5.4	Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Oost-Watergraafsmeer	69
5.5	Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Westerpark	70
5.6	Reactie bestuur Dynamo	70
5.7	Reactie bestuur Kansweb	70
5.8	Reactie bestuur IJsterk	71
5.9	Reactie raad van bestuur Stichting Impuls	71
5.10	Nawoord rekenkamer	73

Bijlage 1	Overzicht uitvoering aanbevelingen rekenkamer	75
Bijlage 2	Geraadpleegde documenten	77
Bijlage 3	Notitie Financiële verslaggeving en kengetallen voor welzijnsinstellingen	79
Bijlage 4	Welzijn en Wmo in de raadscommissie Zorg	83
Bijlage 5	Welzijn en Wmo in de gemeenteraad	85
Bijlage 6	Lijst van afkortingen en begrippen	87

Samenvatting en conclusies

Op 24 februari 2006 publiceerde de Rekenkamer Amsterdam het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*. Daarin deed de rekenkamer in totaal twaalf aanbevelingen ter verbetering van de subsidieverstrekking aan brede welzijnsinstellingen voor sociaal cultureel werk in de gemeente Amsterdam.

In het onderzoek van februari 2006 rapporteerde de rekenkamer over het welzijnsbeleid en de subsidieverordening van alle stadsdelen en de jaarrekeningen van alle Amsterdamse brede welzijnsinstellingen. Daarnaast onderzocht de rekenkamer bij vier stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) en hun brede welzijnsinstelling de subsidierelatie meer diepgaand.

Twee jaar later onderzocht de rekenkamer hoe de dagelijks besturen van de stadsdelen, de welzijnsinstellingen (Dynamo, Kansweb, IJsterk en Impuls) en de gemeenteraad uitvoering hebben gegeven aan de aanbevelingen uit het rapport van 2006. Daarnaast onderzocht de rekenkamer voor dit vervolgonderzoek, net als in 2006:

- de aanwezigheid van integrale welzijnsnota's bij alle stadsdelen;
- de kwaliteit van de subsidieverordeningen die sinds 2006 door de stadsdeelraden zijn vastgesteld;
- de kwaliteit van de jaarrekeningen en strategisch beleidsplannen van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen;
- de financiële positie van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen.

In dit vervolgonderzoek presenteren wij onze bevindingen.

Conclusies in 2006

Aanleiding voor het onderzoek in 2006 was dat de Amsterdamse stadsdelen jaarlijks € 160 miljoen uitgaven aan welzijn. Dit kwam neer op circa 10% van de totale begroting. Een belangrijk deel hiervan verstrekten stadsdelen via subsidies aan welzijnsinstellingen. In het onderzoek van 2006 concludeerde de rekenkamer dat de opdrachtverlening door stadsdelen aan de welzijnsinstellingen op belangrijke onderdelen tekort schoot:

- Stadsdelen gaven, met uitzondering van stadsdeel Amsterdam-Noord, vooraf onvoldoende aan wat zij van de welzijnsinstelling verwachtten. Hierdoor sloten de prestaties die de welzijnsinstellingen leverden onvoldoende aan op de beleidsdoelen van de stadsdelen. Vaak was niet duidelijk of de activiteiten van de welzijnsinstellingen bijdroegen aan het oplossen of voorkomen van maatschappelijke problemen.
- Stadsdelen hielden onvoldoende zicht op prestaties en financiën van welzijnsinstellingen. Door het ontbreken van heldere productdefinities en kostprijzen waren stadsdelen niet goed in staat de prestaties van de welzijnsinstellingen te beoordelen en met elkaar te vergelijken.

- Stadsdelen haalden de termijnen voor subsidievaststelling vaak niet. Welzijnsinstellingen verkeerden hierdoor langer dan noodzakelijk in onzekerheid over hun financiële positie.

Ten aanzien van de financiële positie van de brede welzijnsinstellingen in Amsterdam constateerde de rekenkamer in 2006 dat die positie vaak zwak was. Voor hun voortbestaan waren Amsterdamse brede welzijnsinstellingen gemiddeld voor 58% afhankelijk van de subsidiegelden van stadsdelen. De instellingen beschikten gemiddeld over een eigen vermogen van 12% van de exploitatieomvang. Investeren in nieuwe ontwikkelingen leidde daardoor al snel tot financiële risico's.

Aanbevelingen en bestuurlijke reactie in 2006

Op basis van deze conclusies formuleerde de rekenkamer in het rapport van februari 2006 twaalf aanbevelingen voor de verbetering van de subsidieverstrekking aan brede welzijnsinstellingen. De aanbevelingen bestonden uit:

- acht aanbevelingen voor de stadsdelen;
- één aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk;
- twee aanbevelingen voor de welzijnsinstellingen;
- één aanbeveling voor de gemeenteraad.

De rekenkamer ontving van de dagelijkse besturen van de vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) en van het algemeen bestuur van Kansweb een reactie op de conclusies en aanbevelingen. Zij beschouwden het rapport als waardevol, herkenden zich er in en namen een groot aantal aanbevelingen over die gericht waren op verbetering van het subsidieproces. Op een aantal punten (zoals de noodzaak om een integrale welzijnsnota te ontwikkelen en de samenwerking tussen de Amsterdamse stadsdelen) hadden vier stadsdelen een andere zienswijze dan de rekenkamer.

Bevindingen vervolgonderzoek 2008

Na publicatie is het rapport *Subsidiëring Welzijnsinstellingen* uit 2006 is door drie van de veertien stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer en Amsterdam-Centrum) in een raadscommissie geagendeerd en besproken. Daarnaast hebben de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS) het rapport benut bij het opstellen van een stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn*. Hoewel het rekenkamerrapport gericht was op de subsidierelatie tussen de stadsdelen en de brede welzijnsinstellingen, bood het rekenkamerrapport ook aanknopingspunten voor het college van B&W om te besluiten de geldstromen rond jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn en andere onderwerpen van sociaal beleid door te lichten (*Operatie Frankenstein*).

In dit vervolgonderzoek is onderzocht in hoeverre de aanbevelingen uit het rapport van 2006 zijn uitgevoerd. Uit onderstaande tabel blijkt dat van de twaalf aanbevelingen die de rekenkamer deed in haar rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*, er drie volledig zijn uitgevoerd, zes deels zijn uitgevoerd en drie nog niet zijn uitgevoerd.

Tabel 4.0 – Uitvoering van aanbevelingen – stand van zaken maart 2008

Aanbeveling	Uitgevoerd
<i>Gericht aan stadsdelen</i>	
1. Ontwikkeling integraal welzijnsbeleid	Ja
2. Herzien subsidieverordening	Deels
3. Verankering subsidieverordening	Deels
4. Vertaling doelstellingen naar subsidieproces	Nog niet
5. Toezicht op de uitvoering bij welzijnsinstellingen	Deels
6. Optimaliseren informatievoorziening stadsdeelraad	Deels
7. Afweging marktwerking	Ja
8. Gebruik deskundigheid accountant	Nog niet
<i>Gericht op stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk</i>	
9. Verbetering zicht prestaties welzijnsinstellingen	Deels
<i>Gericht op welzijnsinstellingen</i>	
10. Verbetering kwaliteit jaarverslaggeving	Nog niet
11. Verbetering bedrijfsvoering	Deels
<i>Gericht op gemeenteraad</i>	
12. Informeren over welzijnswerk en Wmo	Ja

De bevindingen van de rekenkamer worden hier op hoofdlijnen samengevat:

1. Integraal welzijnsbeleid

Alle stadsdelen en de centrale stad leggen de doelstellingen voor het welzijnsbeleid nu elke vier jaar vast in een integrale welzijnsnota (Wmo-nota). De rekenkamer vindt dit van belang omdat een samenhangend overzicht van de belangrijkste doelstellingen op het gebied van welzijn helpt om prioriteiten te stellen en richting te geven aan de subsidiëring en uitvoering van het welzijnsbeleid. Op deze manier is zowel voor de stadsdeelraad en de welzijnsinstellingen helder wat het stadsdeel wil bereiken met de subsidies aan welzijnsinstellingen.

2. Herzien van subsidieverordeningen

Van alle stadsdelen hebben er zes sinds 2006 een nieuwe subsidieverordening ontwikkeld en vastgesteld. Bij vier van deze zes stadsdelen zijn de rechten en plichten van het stadsdeel en de welzijnsinstellingen helderder vastgelegd dan voorheen. De overige acht stadsdelen ontwikkelen momenteel een nieuwe subsidieverordening. Stadsdelen maken daarbij veelal gebruik van de modelverordening die de SAS in 2007 opstelde. De rekenkamer constateert dat de modelverordening van de SAS minimaler van opzet is dan de subsidieverordeningen van de meeste stadsdelen. De modelverordening is ontwikkeld voor een situatie waarbij welzijnsinstellingen gezien worden als zelfstandige ondernemers die afgerekend kunnen worden op meetbare resultaten. Bij deze visie vindt de SAS het niet passen om in de modelverordening bepalingen op te nemen die meer in detail over de bedrijfsvoering van de instellingen gaan. Hierdoor geeft de modelverordening geen volledig inzicht in de verschillende bepalingen die stadsdelen zouden kunnen opnemen in een subsidieverordening.

3. Verankering subsidieverordening

Acht van de veertien stadsdelen hebben de subsidieverordening verankerd in de dagelijkse administratieve procedures van het stadsdeel door het subsidieproces in kaart te brengen, te werken met gestandaardiseerde brieven en checklists. Hierdoor wordt een eenduidige werkwijze en toepassing van de subsidieverordening bevorderd. Belangrijk aandachtspunt voor de toekomst is het invoeren van een subsidievolgsysteem waardoor stadsdelen de voortgang van de subsidieverstreking beter kunnen bewaken. Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen werkt alleen stadsdeel Amsterdam-Noord met een subsidievolgsysteem. Een projectgroep van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* ondersteunt stadsdelen bij de invoering van een subsidievolgsysteem.

4. Vertaling doelstelling naar subsidieproces

De rekenkamer constateert dat de stadsdelen beperkt de doelstellingen van het welzijnsbeleid vertalen naar het subsidieproces. Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen gebruikt alleen stadsdeel Amsterdam-Noord de doelstellingen van het welzijnsbeleid bij de opdrachtformulering voorafgaand aan de subsidieaanvraag en bij het vastleggen van de prestatieafspraken met de welzijnsinstellingen. Tien van de veertien stadsdelen zijn gestart met 'pilots' van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* waarin zij proberen samen met de brede welzijnsinstellingen heldere prestatieafspraken te formuleren. De rekenkamer vindt dit een stap in de goede richting, maar concludeert dat de meeste stadsdelen op dit moment nog geen heldere opdrachtgever zijn. Zij laten een kans liggen om de welzijnsinstellingen duidelijk te maken welk aanbod zij wensen en aan welke doelstellingen het aanbod een bijdrage dient te leveren.

5. Toezicht op de uitvoering bij welzijnsinstellingen

Sinds het uitkomen van het rekenkamerrapport in 2006 vragen stadsdelen steeds meer tussentijdse voortgangsrapportages aan welzijnsinstellingen. Hierdoor is het mogelijk om beter toezicht te houden op de uitvoering bij welzijnsinstellingen. Verder signaleert de rekenkamer dat stadsdelen nauwelijks gebruik maken van financiële kengetallen om de financiële positie van de welzijnsinstellingen en de doelmatigheid van de subsidiegelden te beoordelen. Stadsdelen kunnen voor het ontwikkelen van kengetallen gebruik maken van de rekenkamernotitie *Financiële verslaggeving en kengetallen voor welzijnsinstellingen*.

6. Optimaliseren informatievoorziening stadsdeelraad

De informatievoorziening over de subsidieverstreking van de dagelijks besturen aan de stadsdeelraden is nog voor verbetering vatbaar. Slechts twee van de vier specifieke onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord en Oost-Watergraafsmeer) nemen in de programmabegroting en jaarrekening een overzicht op van de te verstrekken en verstrekte subsidies.

7. Afweging marktwerking

De rekenkamer concludeert dat de vier specifiek onderzochte stadsdelen de risico's van aanbesteding van het welzijnswerk in kaart brengen, alvorens over te gaan tot

aanbesteding van het welzijnswerk. Stadsdeel Amsterdam-Noord wil onder voorwaarden marktwerking toestaan, de andere drie stadsdelen geven de voorkeur aan het verzakelijken van de bestaande subsidierelatie zonder de welzijnsactiviteiten openbaar aan te besteden. Via het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* wisselen stadsdelen ervaringen uit. Ook werken stadsdelen gezamenlijk aan informatie over de voor- en nadelen van het toepassen van marktwerking op het gebied van sociaal cultureel werk. Uit ons vervolgonderzoek blijkt dat de helft van alle stadsdelen (delen van) het welzijnswerk hebben aanbesteed of het in de toekomst gaan aanbesteden.

8. Gebruik deskundigheid accountant

De aanbeveling om de subsidieadministraties en de interne controle te verbeteren en daar waar nuttig een accountant in te schakelen is nog niet uitgevoerd. Bij stadsdeel Westerpark was de subsidieadministratie in 2006 zo gebrekkig dat de ACAM de financiële rechtmatigheid van de verantwoorde subsidiegelden in de jaarrekening 2006 niet kon vaststellen. Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen verlangt alleen stadsdeel Amsterdam-Noord van de welzijnsinstelling een accountantsverklaring die ook ingaat op de verantwoording van de geleverde prestaties. De overige stadsdelen hebben de intentie om dit te doen vanaf het moment dat de subsidievaststelling plaatsvindt op basis van de geleverde prestatie-eenheden.

9. Verbetering zicht prestaties welzijnsinstellingen

Stadsdelen hebben nog steeds beperkt zicht op de prestaties van welzijnsinstellingen, doordat producten niet helder gedefinieerd zijn en de kosten ervan niet helder zijn. Wel proberen de stadsdelen, samen met de welzijnsinstellingen, het zicht op prestaties te verbeteren door via pilots van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn (SAS)* gezamenlijk heldere productdefinities te definiëren. Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen en welzijnsinstellingen zijn stadsdeel Amsterdam-Noord en Kansweb het verst met het gebruik van heldere productdefinities. De rekenkamer constateert dat de stadsdelen nog geen gezamenlijke kengetallen gebruiken om prestaties van de welzijnsinstellingen onderling te vergelijken. Daarnaast wordt er nog steeds nauwelijks onderzoek gedaan naar de maatschappelijke effecten, die (mede) door de geleverde welzijnsproducten zijn bereikt. Wel concludeert de rekenkamer dat de aandacht van welzijnsinstellingen voor effecten en gebruikerstevredenheid sinds 2006 enigszins is toegenomen.

10. Verbetering kwaliteit jaarverslaggeving en financiële positie

De jaarverslaggeving van welzijnsinstellingen is nog voor verbetering vatbaar. Geen van de vier onderzochte instellingen maakt in hun jaarrekening gebruik van financiële kengetallen. Ook ontbreken bij drie van de vier instellingen begrotingscijfers in het exploitatieoverzicht. Verder verwijzen twee van de vier onderzochte instellingen (Stichting Welzijn Watergraafsmeer en Kansweb) niet naar een apart activiteitenverslag, geven zij geen analyse van de afwijkingen tussen begroting en prestatie en besteden zij in het directieverslag geen aandacht aan belangrijke toekomstige ontwikkelingen.

Positief is dat uit de jaarverslaggeving blijkt dat de financiële positie van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen ten opzichte van 2004 verbeterd is. Ook is bij drie van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen de solvabiliteitsratio verbeterd ten opzichte van twee jaar geleden. Bij twee van de vier instellingen ging dit gepaard met een grotere financiële afhankelijkheid van het stadsdeel. De activiteiten bij Kansweb en de Stichting Welzijn Watergraafsmeer werden in 2006 voor 73% bekostigd met subsidies van het stadsdeel.

11. Verbetering bedrijfsvoering

Na het verschijnen van het rekenkamerrapport in 2006 zijn er beperkte verbeteringen in de bedrijfsvoering van welzijnsinstellingen doorgevoerd. De welzijnsinstellingen besteden in hun interne tussentijdse informatievoorziening aan het bestuur of de raad van toezicht meer aandacht aan de afwikkeling van subsidiebedragen, debiteurenposities en financiële risico's. Van de vier specifiek onderzochte instellingen werkt Kansweb met productdefinities en kostprijberekeningen, de overige instellingen hebben de intentie om hiermee te gaan werken. Net als in 2006 concludeert de rekenkamer opnieuw dat de strategisch beleidsplannen van de welzijnsinstellingen weinig aandacht besteden aan de financiële aspecten van de strategische keuzes. De rekenkamer vindt het van belang dat welzijnsinstellingen zicht hebben op de interne kostenstructuur en de financiële ruimte voor innovaties, voor het opvangen van risico's, en voor het plegen van (vervangings)investeringen.

12. Informeren over welzijnswerk en Wmo

De aanbeveling aan de gemeenteraad om zich actief te laten informeren door het college van B&W over de stadsdeelbrede ontwikkelingen van het welzijnswerk en de Wmo is uitgevoerd. De leden van de raadscommissie Zorg laten zich actief informeren over de Wmo. Verder blijkt uit het vervolgonderzoek dat vooral door de *Operatie Frankenstein* de ontwikkelingen bij de welzijnsinstellingen aandacht krijgen in de gemeenteraad.

Tot slot

Een samenloop van omstandigheden zoals het rapport van adviesbureau BMC, de komst van de Wmo (januari 2007), al in gang gezette verbetertrajecten bij stadsdelen, het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* (2006-2009) en het rekenkamerrapport uit 2006, hebben ervoor gezorgd dat de meeste stadsdelen maatregelen nemen om het subsidieproces te verbeteren. Een aantal stadsdelen (bijvoorbeeld Amsterdam-Noord, ZuiderAmstel) zijn al vrij ver met het doorvoeren van verbeteringen, andere stadsdelen (bijvoorbeeld Bos en Lommer, Westerpark) zijn minder ver.

Volgens de rekenkamer komt het er nu op aan dat de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk het zicht op de effectiviteit van de Amsterdamse welzijnsinstellingen daadwerkelijk vergroten. De pilots van het *Verbeterprogramma welzijn*, waarin tien stadsdelen en hun brede welzijnsinstelling een start maken met het eenduidig formuleren van producten, kunnen een positieve stimulans zijn om de effectiviteit en de efficiency van welzijnsinstellingen te verbeteren. De rekenkamer hoopt dat stadsdelen en welzijnsinstellingen hun intenties daadwerkelijk in de praktijk brengen

en ervaringen blijven uitwisselen, ook wanneer in 2009 het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* afloopt.

Bestuurlijke reactie en nawoord vervolgonderzoek

De rekenkamer dankt het college van B&W en de dagelijks besturen van de drie van de vier specifiek onderzochte stadsdelen voor hun instemmende reacties op onze conclusies. Bij het afronden van het rapport was de schriftelijke reactie van het vierde specifiek onderzochte stadsdeel Oost-Watergraafsmeer nog niet ontvangen. Van de vier specifiek onderzochte brede welzijnsinstellingen hebben wij twee mondelinge en twee schriftelijke reacties ontvangen. Hieruit blijkt dat de instellingen zich in het algemeen in de conclusies van de rekenkamer kunnen vinden en aangeven nog verdere verbeteringen na te streven. Dit onderstreept nog eens dat zowel stadsdelen als welzijnsinstellingen zeer betrokken zijn bij het verbeteren van het subsidieverstrekingsproces voor welzijnsactiviteiten.

1 Inleiding

Op 24 februari 2006 heeft de Rekenkamer Amsterdam het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* aangeboden aan de gemeenteraad van Amsterdam en de stadsdeelraden van Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark. Daarnaast is het rapport ook aan de vier onderzochte welzijnsinstellingen aangeboden: Kansweb, Stichting Impuls, Stichting Welzijn Westerpark en Stichting Welzijn Watergraafsmeer.

Het rapport bevatte in totaal twaalf aanbevelingen gericht op verbeteringen in het functioneren van de gemeente, de stadsdelen en de welzijnsinstellingen. De rekenkamer wil de gemeenteraad en de stadsdeelraden informeren over de wijze waarop het college van B&W en de dagelijks besturen uitvoering hebben gegeven aan de aanbevelingen in rapporten van de rekenkamer. Daarom onderzoekt de rekenkamer in de regel circa één à twee jaar na publicatie de wijze waarop deze aanbevelingen zijn opgepakt binnen de gemeente. Ook is in dit vervolgonderzoek nagegaan of de betrokken welzijnsinstellingen de aanbevelingen van de rekenkamer hebben opgevolgd.

In dit vervolgonderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. Tot welk resultaat heeft de behandeling van het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* in de stadsdeelraden en in de gemeenteraad geleid?
2. In welke mate hebben de dagelijks besturen van de stadsdelen, de welzijnsinstellingen en de gemeenteraad uitvoering gegeven aan de aanbevelingen van de rekenkamer?

De rekenkamer onderzocht hoe het staat met de uitvoering van deze aanbevelingen. De rekenkamer heeft haar oordeel over de wijze waarop en de mate waarin uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen gebaseerd op:

- De schriftelijke reacties van alle Amsterdamse stadsdelen, de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS), de Dienst Zorg en Samenleven (DZS) van de centrale stad en de vier welzijnsinstellingen op de vraag van de rekenkamer naar de wijze waarop uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen in het rapport.
- De documenten van de betrokken partijen die zijn verschenen na publicatie van het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*, en waaruit volgens de stadsdelen blijkt op welke wijze de aanbevelingen ter hand zijn genomen (zie bijlage 2 voor geraadpleegde documenten). In het geval dat er door het stadsdeel een nieuwe subsidieverordening is vastgesteld, heeft de rekenkamer in dit onderzoek deze getoetst aan het normenkader van de rekenkamer.
- Toelichtende gesprekken met de verantwoordelijk ambtenaren in de vier stadsdelen en de projectleider van de SAS voor het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn*.
- De jaarrekeningen en jaarverslagen 2006 van de welzijnsinstellingen om vast te stellen of de informatiewaarde ten opzichte van de jaarstukken 2004 is vergroot. Tevens is bij dit vervolgonderzoek nagegaan of de financiële positie van de onderzochte instellingen is verbeterd.

Deze rapportage start in hoofdstuk 2 met een samenvatting van het rapport van de rekenkamer van februari 2006 en de reactie van de dagelijks besturen en welzijnsinstellingen daarop. Vervolgens rapporteren we in hoofdstuk 3 over de behandeling van het rapport in de stadsdeelraden en de gemeenteraad. In hoofdstuk 4 komt aan de orde op welke wijze de dagelijks besturen, de welzijnsinstellingen en het college van B&W gevolg hebben gegeven aan de afzonderlijke aanbevelingen. Het rapport wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met de bestuurlijke reacties van het college van B&W, de vier specifieke onderzochte stadsdelen en de betrokken brede welzijnsinstellingen.

2 Rekenkamerrapport uit februari 2006

De Rekenkamer Amsterdam heeft in 2005 onderzoek gedaan naar de subsidiëring van welzijnsinstellingen door Amsterdamse stadsdelen. Het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* is in februari 2006 gepubliceerd. Het onderzoek spitste zich toe op de subsidieverstrekking aan de brede welzijnsinstellingen voor sociaal cultureel werk in de gemeente Amsterdam.

Het onderzoek gaf antwoord op de volgende drie vragen:

1. Hanteren stadsdelen goede juridische kaders en beleidskaders voor welzijns-subsidiëring, in het bijzonder op het gebied van sociaal cultureel werk?
2. Gedragen stadsdelen zich als goed subsidieverstrekker waar het gaat om de subsidiëring van sociaal cultureel werk?
3. Beschikken de brede welzijnsinstellingen over een goede financiële positie en wordt er een adequaat financieel beheer gevoerd door de instellingen?

De onderzoeksvragen zijn in ons onderzoek van 2006 beantwoord door het toepassen van een breedte en een dieptespoor. In het breedtespoor onderzocht de rekenkamer het welzijnsbeleid en de subsidieverordeningen van alle veertien stadsdelen en de jaarrekeningen 2004 van de brede welzijnsinstellingen. Het dieptespoor richtte zich op vier stadsdelen met bijbehorende brede welzijnsinstelling (zie onderstaande tabel) in het bijzonder. De focus lag hierbij op het proces van subsidieverstrekking bij de stadsdelen, de planning- en controlfunctie bij de welzijnsinstellingen en de effecten die welzijnsinstellingen weten te bereiken.

Tabel 4.1 - Overzicht specifiek onderzochte stadsdelen en welzijnsinstellingen

Stadsdeel	Brede welzijnsinstelling	
	2006	2008
Amsterdam-Noord	Kansweb	Kansweb, nu onderdeel van de Combiwel-groep
Geuzenveld-Slotermeer	Stichting Impuls, officieel: Stichting Welzijn Westelijke Tuinsteden	Stichting Impuls, met aparte rechtspersoon: Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer
Oost-Watergraafsmeer	Stichting Welzijn Watergraafsmeer	Dynamo
Westerpark	Stichting Welzijn Westerpark	IJsterk

Bovenstaande tabel laat zien dat drie van de vier onderzochte welzijnsinstellingen na het verschijnen van het rekenkamerrapport gefuseerd zijn met andere instellingen:

- Kansweb is sinds januari 2007 onderdeel geworden van de Combiwel-groep Amsterdam.

- Sinds januari 2007 is Stichting Welzijn Watergraafsmeer onder de naam Dynamo samengegaan met Maatschappelijke Dienstverleningsopbouw en Samenlevingsopbouw (MDSO) en Stichting Welzijn Oost.
- Stichting Welzijn Westerpark is onder de naam IJsterk gefuseerd met Stichting Welzijn Binnenstad.

De brede welzijnsinstelling Stichting Impuls, die statutair de naam droeg van Stichting Welzijn Westelijke Tuinsteden, is daarentegen opgedeeld in afzonderlijke stichtingen per stadsdeel en een aantal stichtingen voor de overstijgende functies. Voor de dienstverlening aan stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer is vanaf 1 januari 2007 de Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer actief.

2.1 Samenvatting rapport van februari 2006

Het welzijnsbeleid

Acht van de veertien stadsdelen hadden in 2006 het welzijnsbeleid integraal ondergebracht in een overkoepelende welzijnsnota. Bij zes stadsdelen was het beleid versnipperd vastgelegd in diverse losse beleidsnotities. De rekenkamer vond het ontbreken van een overkoepelende welzijnsnota onwenselijk, omdat er op die manier geen samenhangend overzicht was van doelstellingen op het terrein van welzijn en het stellen van prioriteiten en het richting geven aan subsidiëring en uitvoering van het welzijnsbeleid hierdoor werd bemoeilijkt.

Verder concludeerde de rekenkamer in haar rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* van februari 2006 dat de stadsdelen het welzijnsbeleid nog onvoldoende afrekenbaar hebben geformuleerd. De realisatie van doelen was moeilijk vast te stellen omdat de stadsdelen nog te weinig doelstellingen en beoogde prestaties koppelden aan een einddatum en streefwaarden.

De subsidieverordeningen

Elke stadsdeel beschikte in 2006 over een eigen subsidieverordening. De rekenkamer trof aanzienlijke verschillen aan in de mate waarin de stadsdelen gebruik maakten van de mogelijkheid om via de verordening vorm te geven aan het subsidieproces en nadere verplichtingen op te leggen aan de subsidieontvanger. Gemiddeld genomen constateerde de rekenkamer dat de subsidieverordeningen in 2006 te weinig bepalingen bevatten voor het afdwingen van adequate informatievoorziening, het uitoefenen van controle en het afdekken van financiële risico's.

Realisatie van prestaties

In het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* inventariseerde de rekenkamer de prestatieafspraken bij de door stadsdelen in 2004 verstrekte subsidies voor sociaal cultureel werk. Hierbij bleek dat deze niet altijd expliciet werden vastgelegd. De prestatieafspraken van stadsdelen voor 2004 verschilden qua productdefiniëring en qua meeteenheden. Hierdoor was het lastig om de uiteindelijk door de instellingen geleverde prestaties met elkaar te vergelijken. Ook bleven de bijdrage die

welzijnsactiviteiten leverden aan gewenste maatschappelijke effecten en de gebruikerstevredenheid op het terrein van sociaal cultureel werk vrijwel buiten beeld. Alleen stadsdeel Amsterdam-Noord legde de welzijninstelling de verplichting op om een tevredenheidsonderzoek uit te voeren onder een deel van de afnemers van de activiteiten.

De rekenkamer constateerde voor het sociaal cultureel werk dat de prestatieafspraken voor 2004 niet altijd gerealiseerd werden. Voor de afrekening van de structureel verstrekte subsidie had dit echter zelden gevolgen. Dit betekent dat het vooraf verleende subsidiebedrag volledig door het stadsdeel werd uitgekeerd en dat dit niet afhankelijk was van de omvang van de gerealiseerde activiteiten. Bij incidentele subsidies kwam het vaker voor dat stadsdelen brede afrekenen op prestaties.

Het stadsdeel als subsidieverstrekker

In het onderzoek naar het subsidieverstrekingsproces bij de vier stadsdelen constateerde de rekenkamer in 2006 diverse onvolkomenheden en tekortkomingen. Hieronder volgen de belangrijkste tekortkomingen:

- Subsidieverlening en -vaststelling vonden niet altijd tijdig plaats. Bij de vier specifiek onderzochte stadsdelen werd vastgesteld dat voor het jaar 2004 zowel de beschikking tot subsidieverlening (vooraf) als de beschikking tot subsidievaststelling (achteraf) niet tijdig zijn afgegeven. Als norm hanteerde de rekenkamer de termijn die vastlag in de subsidieverordening van het stadsdeel zelf. Stadsdelen beperkten hiermee voor zichzelf de mogelijkheid tijdig lessen te trekken uit het verleden. Voor instellingen bleef het daardoor te lang onduidelijk waaraan zij in financieel opzicht toe waren.
- Stadsdelen maakten onvoldoende gebruik van procesbeschrijvingen, gestandaardiseerde brieven, checklists, subsidievolgsysteem en dergelijke om subsidieverordeningen te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Hierdoor was niet gegarandeerd dat de subsidieverordening efficiënt en rechtmatig uitgevoerd werd.
- De rekenkamer constateerde bij drie van de vier stadsdelen dat het verzoek van het stadsdeel aan de welzijnsinstellingen om een subsidieaanvraag in te dienen onvoldoende richtinggevend was geformuleerd. De stadsdelen ontnamen zichzelf hierdoor de mogelijkheid expliciet te sturen op de eigen beleidsdoelstellingen.
- Stadsdelen hielden onvoldoende zicht op prestaties en financiën van de welzijnsinstellingen. Tijdige bijsturing en anticiperen op eventuele toekomstige problemen werd hierdoor bemoeilijkt.
- De informatievoorziening aan stadsdeelraden over subsidieverstrekking via de programmabegroting en -rekening was voor verbetering vatbaar. In twee van de vier stadsdelen (Amsterdam-Noord en Geuzenveld-Slotermeer) bood de begroting en jaarrekening 2004 geen inzicht in de omvang van de subsidieverstrekking en de ontvangers van subsidie. Tevens ontbrak bij het stadsdeel Oost-Watergraafsmeer een duidelijke koppeling tussen de doelstellingen uit het welzijnsbeleid en de doelstellingen in de programmabegroting. Bij het stadsdeel Westerpark constateerde de rekenkamer dat de koppeling voor het buurthuiswerk niet aanwezig was. In de jaarrekeningen vond vervolgens slechts beperkt verantwoording plaats

over realisatie van doelstellingen: verantwoording bleef veelal beperkt tot de realisatie van activiteiten voor het jeugd en- jongerenwerk.

Verbetertrajecten in 2006

Bij drie van de vier onderzochte stadsdelen liepen in 2006 trajecten om de subsidieverstrekking planmatig te verbeteren dan wel te verzakelijken. Het was voor de rekenkamer destijds nog te vroeg om vast te stellen of deze trajecten succesvol waren.

Naast de stadsdeelspecifieke verbetertrajecten, probeerden de Amsterdamse stadsdelen ook gezamenlijk de kwaliteit en de innovatie van het welzijnswerk te versterken. Uit een in opdracht van de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS) verrichte studie¹ bleek dat de aansturing van welzijnsinstellingen door stadsdelen onvolledig en verbrokkeld was. Door de beperkte invulling en verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer kwam de noodzakelijke innovatie voor het welzijnswerk onvoldoende op gang. De rekenkamer deelde de aanbevelingen uit het rapport van adviesbureau BMC omdat ze mogelijk konden leiden tot verbetering in de aansturing, de kwaliteit en innovatie van het welzijnswerk.

De welzijnsinstelling als subsidieontvanger

In het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* van februari 2006 concludeerde de rekenkamer dat de financiële positie van zeven van de twaalf onderzochte welzijnsinstellingen zwak was. De rekenkamer constateerde verder dat de instellingen in de jaarrekeningen en de activiteitenverslagen zeer beperkt gebruik maakten van kengetallen voor bedrijfsvoering, prestaties en effecten. Beoordeling van ontwikkelingen in financiële positie en onderlinge vergelijking van instellingen werd hierdoor bemoeilijkt. Daarnaast vond de rekenkamer dat in de jaarverslaggeving van de welzijnsinstellingen over 2004 relevante informatie ontbrak. In diverse verslagen waren geen begrotingscijfers en kostenverdeelstaten opgenomen en werd niet of nauwelijks ingegaan op toekomstige ontwikkelingen en financiële risico's.

Positief was dat de welzijnsinstellingen beschikten over periodieke voortgangsrapportages waarin budgetten werden vergeleken met de realisaties. Deze rapportages gaven echter geen inzicht in de afwikkeling van subsidies, de debiteurenpositie en de relatie tussen geld en activiteiten. Verder trof de rekenkamer in het financiële beheer van de welzijnsinstellingen diverse onvolkomenheden aan. Bij geen van de vier instellingen bevatte het strategische beleidsplan een ondernemingsplan én een meerjarenbegroting. Ook beschikten geen van de vier welzijnsinstellingen over een adequaat systeem van kostprijsberekeningen.

De rekenkamer stelde in haar rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* vast dat er vrijwel geen controle werd uitgevoerd op de prestatiegegevens van instellingen. Niet door de welzijnsinstelling, niet door het stadsdeel en ook niet door de accountant. De rekenkamer voerde een steekproef uit naar de betrouwbaarheid van prestatiegegevens. Daarbij bleek dat zich bij twee instellingen onverklaarbare verschillen voordeden tussen

¹ BMC, *Studie versterking kwaliteit welzijnswerk stadsdelen Amsterdam*, december 2005.

de bronregistratie en de verantwoordingsinformatie naar het stadsdeel. Bij Kansweb hebben wij de verantwoording van de cultureel/creatieve cursussen voor volwassenen gecontroleerd. De urenlijsten die werden bijgehouden door de activiteiten-coördinatoren verschilden bij drie van de zeven buurtcentra met de gegevens in de managementrapportage 2004. Per saldo waren de door ons gecontroleerde verschillen niet materieel. Ook bij de Stichting Welzijn Watergraafsmeer constateerde wij verschillen tussen de verantwoording en de registratieformulieren. Voor de gecontroleerde activiteiten zijn in totaal 6.649 deelnemerscontracten terwijl er volgens de registratieformulieren 8.794 zijn gerealiseerd.

De accountantscontrole

De accountantscontrole op de jaarrekening van de stadsdelen en de welzijnsinstellingen had in 2006, zowel aan de kant van het stadsdeel als aan de kant van de welzijnsinstelling, een beperkte reikwijdte. Bij instellingen controleerden de accountants de getrouwheid van de financiële cijfers in de jaarrekening. De doelmatigheid, juistheid en volledigheid van prestatiegegevens bleven buiten beschouwing. De accountantscontrole bij de stadsdelen, uitgevoerd door de ACAM, richtte zich primair op het vaststellen van de getrouwheid van de jaarrekening van het stadsdeel en op de rechtmatigheid van het financiële beheer. De doelmatigheid van bestede subsidiegelden, de kredietwaardigheid van gesubsidieerde instellingen en prestatiegegevens in jaarrekeningen van stadsdelen vielen niet onder de reguliere accountantscontrole van de jaarrekening.

2.2 Slotbeschouwing en aanbevelingen in het rapport van februari 2006

De door de rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden en tekortkomingen leidden in 2006 op zichzelf niet direct tot het omvallen van welzijnsinstellingen. De combinatie ervan maakte het stelsel van subsidieverstrekking op het terrein van sociaal cultureel werk echter wel kwetsbaar. Deze kwetsbaarheid werd versterkt door het ontbreken van gegevens over de maatschappelijke effecten van de uitgevoerde welzijnsactiviteiten. Daarnaast betaalden de gebruikers niet of nauwelijks voor de activiteiten waarvan ze gebruik maakten. Dit betekent dat de subsidiegever niet aan de hand van de financiële bijdragen van de gebruikers kon toetsen of de betreffende activiteiten aansloten op hun behoeften.

De rekenkamer concludeerde in het rapport van 2006 dat het beter sturen op prestaties en het zicht hebben op de effecten behulpzaam kon zijn bij de discussie over nut en noodzaak van de subsidiëring van het sociaal cultureel werk. Een discussie die als gevolg van de invoering van de Wmo en de daarmee toenemende gemeentelijke verantwoordelijkheid actueel was. Naast het beperkte zicht op effectiviteit was het bovendien lastig om de efficiency van subsidieverstrekking vast te stellen aangezien reële inzichtelijke kostprijzen en eenduidige kengetallen ontbraken in 2006. Eén en ander bemoeilijkte ook de invoering van marktwerking of verdere verzakelijking tussen de subsidiegever en de subsidieontvanger.

Onder marktwerking verstaat de rekenkamer dat welzijnsactiviteiten via een aanbestedingsprocedure worden gegund aan een geschikte aanbieder die de laagste prijs biedt of de economisch voordeligste inschrijving heeft gedaan. Verzakelijking is dat tussen subsidiegever en subsidieontvanger heldere afspraken worden gemaakt over wat er geleverd moet worden en de verantwoording daarover, dat partijen elkaar daarop aanspreken en dat bij niet nakoming dit consequenties heeft op het uit te keren subsidiebedrag.

De rekenkamer concludeerde in haar rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* dat ingrijpende veranderingen zoals het toepassen van marktwerking en de Wmo een goede voorbereiding vereisten. Zowel de opdrachtgever (het stadsdeel) als de opdrachtnemer (de welzijnsinstelling) hadden daarbij een eigen verantwoordelijkheid. Voor de stadsdelen en de welzijnsinstelling waren er hoe dan ook nog voldoende verbeteringsmogelijkheden.

Belangrijkste aanbevelingen die de rekenkamer in haar rapport van februari 2006 deed:

Aanbevelingen voor stadsdelen

1. Ontwikkel elke bestuursperiode een integraal welzijnsbeleid dat richting geeft aan de uitvoering van de welzijnssubsidiëring.
2. Herzie de subsidieverordening. Leg de rechten en plichten van stadsdeel en welzijnsinstelling zo helder mogelijk vast gericht op het inzichtelijk maken en afdekken van mogelijke risico's. Breng waar mogelijk meer eenheid aan in de subsidieverordeningen van de verschillende stadsdelen.
3. Veranker de subsidieverordening in de dagelijkse praktijk in de vorm van heldere proces- en taakbeschrijvingen, gestandaardiseerde brieven, checklists en een subsidievolgsysteem dat de subsidieprocedure bewaakt.
4. Maak gebruik van de doelstellingen uit het welzijnsbeleid in het subsidieverstrekingsproces door deze expliciet in opdrachtformulering, prestatieafspraken en rapportageverplichting tot uitdrukking te laten komen.
5. Houd voldoende zicht op de financiële situatie en de uitvoering bij brede welzijnsinstellingen.
6. Optimaliseer de informatievoorziening aan de stadsdeelraad door in de programmabegroting en -rekening een overzicht op te nemen van te verstrekken respectievelijk verstrekte subsidies.
7. Neem de aanbevelingen van adviesbureau BMC omtrent samenwerking over en breng de voor- en nadelen van marktwerking per werksoort in beeld.
8. Maak optimaal gebruik van de deskundigheid van een accountant.

Aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk

9. Verbeter het zicht op prestaties en effecten van welzijnswerk door gezamenlijk te komen tot:
- heldere en eenduidige productdefinities;
 - kengetallen en normwaarden voor sturing en onderlinge vergelijking;
 - onderzoek naar de effecten en gebruikerstevredenheid op het terrein van welzijn in het algemeen en het sociaal cultureel werk in het bijzonder.

Aanbevelingen voor de welzijnsinstellingen

10. Verbeter de kwaliteit en de informatieve waarde van de jaarverslaggeving.
11. Breng daarnaast verbeteringen aan in de bedrijfsvoering op het terrein van strategische en financiële planning, kostprijzenberekeningen en tussentijdse informatievoorziening.

Aanbeveling voor de gemeenteraad van de centrale stad

12. Neem kennis van dit rapport en laat u jaarlijks door het college van B&W informeren over de stadsbrede ontwikkelingen ten aanzien van het welzijnswerk mede in relatie tot de ontwikkelingen rondom de invoering van de Wmo.

2.3 Bestuurlijke reactie op rapport van februari 2006

De rekenkamer ontving van de dagelijkse besturen van de stadsdelen Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark en van het algemeen bestuur van Kansweb een reactie op de conclusies en aanbevelingen. Zij spraken hun waardering uit voor het onderzoek naar subsidiëring van welzijnsinstellingen.

Een groot deel van de aanbevelingen uit het rapport beschouwden ze als waardevol en bruikbaar. Dit betreft vooral de aanbevelingen die gericht waren op de verbetering van het subsidieproces. Daarbij wezen zij op verbetertrajecten, die zij – al of niet in samenwerking tussen de stadsdelen onderling – al hadden ingezet. Het stadsdeel Amsterdam-Noord gaf weer dat bij haar de verbeteringen vooral aan de achterkant van het subsidietraject mogelijk zijn door tijdig met de instellingen af te rekenen en de verantwoording te koppelen aan de begroting van het daaropvolgende jaar.

De stadsdelen zagen niet het nut om elke bestuursperiode een integraal welzijnsbeleid te ontwikkelen en vast te stellen. Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer merkte op dat het opnemen van beleidsmatige uitgangspunten in programmabegroting en rekening een alternatief is voor een transparante informatievoorziening aan de raad over de na te streven doelen. Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer stelde dat in plaats van een integraal beleidskader ook aparte nota's per beleidsveld konden functioneren als richtinggevend instrument.

Stadsdeel Geuzenveld–Slotermeer nam de aanbeveling over om de rechten en plichten van de subsidieontvangers in de subsidieverordening op te nemen, niet over. Om de flexibiliteit te behouden gaven zij er de voorkeur aan om de rechten en verplichtingen van de subsidieontvangers niet vast te leggen in de subsidieverordening, maar op te nemen in een uitvoeringsovereenkomst. Het stadsdeel Westerpark meldde dat zij de aanbeveling om de subsidieverordeningen bij de stadsdelen te uniformeren in overweging neemt. Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer gaf aan deze aanbeveling vooralsnog niet over te nemen.

Ten aanzien van de aanbeveling om de deskundigheid van de accountant bij het subsidieproces optimaal te benutten gaven de stadsdelen weer dat dit een nadere studie vergt.

Tot slot plaatsten de stadsdelen kanttekeningen bij de aanbeveling van de adviezen van adviesbureau BMC omtrent samenwerking tussen de Amsterdamse stadsdelen over te nemen, hoewel zij meer afstemming wel als zinvol beschouwden. Het stadsdeel Amsterdam-Noord drong in haar reactie met klem aan om het landelijke WILL-systematiek, met uniforme productdefiniëring en kostprijzen, bij alle stadsdelen in te voeren.

Het algemeen bestuur van Kansweb onderschreef in haar reactie ook het belang van eenduidige productdefinities en productprijzen. Zij tekent daarbij aan dat in 2006 er jammer genoeg geen registratieprogramma door het landelijke WILL-project is ontwikkeld en dat hierdoor de vervolgstappen om te komen tot betrouwbare productprijzen wordt bemoeilijkt.

2.4 Nawoord rekenkamer in rapport van februari 2006

De rekenkamer was verheugd dat de stadsdelen en het bestuur van Kansweb het rapport als waardevol beschouwden en een groot aantal aanbevelingen ter harte wilden nemen. De rekenkamer had oog voor het feit dat zij trajecten voor verbetering hadden ingezet. De rekenkamer adviseerde om voor deze trajecten harde, bindende afspraken te maken, zodat het resultaat van deze voornemens voor verbetering gevolgd kan worden en verschillende partijen konden worden afgerekend op de door hen te leveren bijdrage.

3 Behandeling rapport in de stadsdeelraden en gemeenteraad

De stadsdelen en de centrale stad hebben het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* verschillend benaderd:

- In twee van de vier stadsdelen die specifiek zijn onderzocht, is het rapport besproken in een deelraadscommissie: de rekeningencommissie (Geuzenveld-Slotermeer) en de commissie Sociale Zaken (Amsterdam-Noord).
- Van de overige tien stadsdelen heeft stadsdeel Amsterdam-Centrum het rapport besproken in de commissie Welzijn en Onderwijs en de stadsdeelraad.
- De portefeuillehouders sociaal domein in de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS) hebben het rekenkamerrapport gebruikt bij de ontwikkeling van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn*.
- De gemeenteraad heeft het rapport ter kennisname ontvangen. Het rapport kwam indirect aan de orde bij de aanneming van motie 537 van Groen Links in 2006 over het doorlichten van de subsidies aan welzijnsinstellingen.

Hieronder gaan we nader in op de behandeling in de stadsdelen, de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen en de gemeenteraad.

3.1 Vier specifiek onderzochte stadsdelen

Allereerst constateert de rekenkamer dat in drie van de vier stadsdelen die specifiek zijn onderzocht in het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* leidde tot een notitie waarin de portefeuillehouder reageerde op de aanbevelingen van de rekenkamer. In de stadsdelen Amsterdam-Noord en Geuzenveld-Slotermeer zijn deze notities tegelijk met het rekenkamerrapport besproken in de deelraadscommissies.

Stadsdeel Amsterdam-Noord

Het dagelijks bestuur van Amsterdam-Noord heeft vijf aanbevelingen uit het rapport van februari 2006 overgenomen. De overige aanbevelingen werden deels overgenomen of wenste het dagelijks bestuur eerst nog nader te bestuderen. Het dagelijkse bestuur heeft in haar vergadering van 23 mei 2006 het *Plan van Aanpak Rapport Rekenkamer Amsterdam subsidiëring welzijnsinstellingen* vastgesteld. Het plan van aanpak bevat acht actiepunten gebaseerd op de aanbevelingen van de rekenkamer. Daarna is het onderzoeksrapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* besproken in de raadscommissie Sociale Zaken van 29 juni 2006. De rekenkamer lichtte het rapport via een presentatie toe. De portefeuillehouder zegde toe om in het najaar van 2006 met een voortgangsrapportage te komen dat concreet inzicht geeft in de verbeteringen die zijn of zullen worden doorgevoerd. De voortgangsrapportage is niet opgesteld omdat het dagelijks bestuur besloot om dit vervolgonderzoek van de rekenkamer als een voortgangsrapportage te beschouwen.

Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer

Het rekenkamerrapport is kort besproken in de rekeningencommissie van stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer van 10 mei 2006. Al eerder stelde de voorzitter van de rekeningencommissie (Leefbaar Slotermeer/Geuzenveld) naar aanleiding van het rekenkamerrapport schriftelijke vragen aan het dagelijkse bestuur van het stadsdeel. In de rekeningencommissie is verwezen naar de schriftelijke vragen en antwoorden van het dagelijkse bestuur.

Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer

Het rapport van de rekenkamer is ter kennisname verzonden aan de raadsleden van de stadsdeelraad Oost-Watergraafsmeer. Het rapport is niet behandeld in de commissie Welzijn. In de Voorjaarsnota 2007 werd wel verwezen naar het rekenkamerrapport. Tijdens de bespreking van de Voorjaarsnota 2007 in juni 2007 kwam het rapport zijdelings aan de orde toen raadsleden vroegen naar de stand van zaken van het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn*.

Stadsdeel Westerpark

Zowel de raadsleden van de voormalige Commissie Welzijn als de raadsleden van het nieuwe Forum Samenleving hebben het onderzoeksrapport *Subsidiëring Welzijnsinstellingen* ter kennisname ontvangen. Het rapport stond op de lijst van ingekomen stukken van de raadsvergadering van 16 mei 2006. Dit heeft verder niet geleid tot het bespreken van het rapport. De raad heeft de rapporten ter kennisgeving aangenomen, in de wetenschap dat het dagelijks bestuur werkt aan verbeteringen in het subsidieproces. Het dagelijks bestuur heeft op 20 juni 2006 het *Plan van Aanpak Westerpark* behandeld. In dit plan staat dat het dagelijks bestuur zes van de negen aanbevelingen van de rekenkamer overneemt. De stadsdeelraad is niet geïnformeerd over dit plan van aanpak.

3.2 Overige stadsdelen

Van de overige tien stadsdelen heeft alleen stadsdeel Amsterdam-Centrum het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* behandeld. In de bespreking van de commissie Welzijn en Onderwijs op 10 mei 2006 besloot het dagelijkse bestuur de aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen. De directeur van de rekenkamer was bij de vergadering aanwezig en beantwoordde enkele vragen van de raadsleden over het rapport. De fracties van de PvdA, Groen Links, D66, VVD, AA/De Groenen en de SP stelden vragen aan het dagelijks bestuur over de subsidiëring van welzijnsinstellingen in stadsdeel Amsterdam-Centrum. Daarna gaven zij elk een korte reactie, waarin de meeste fracties tevens hun steun voor de aanbevelingen uitspraken. Het dagelijkse bestuur besloot de aanbevelingen uit het rapport over te nemen. Zij concentreerde zich daarbij op de maatschappelijke effecten van de subsidieverstreking, de afrekenbaarheid en het afleggen van verantwoording. De stadsdeelraad van Amsterdam-Centrum volgde het advies van de commissie om de aanbevelingen over te nemen in zijn vergadering van 1 juni 2006 op.

Tenslotte stelt de rekenkamer vast dat twee stadsdelen (ZuiderAmstel en Bos en Lommer) hun stadsdeelraad per brief geïnformeerd hebben over het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*. Het dagelijks bestuur van het stadsdeel ZuiderAmstel informeerde de leden van de stadsdeelraad over de belangrijkste uitkomsten van het rekenkamerrapport per brief van 13 juni 2006. Zij sprak zich daarbij niet uit over welke aanbevelingen zij overnam. De portefeuillehouder concludeerde in de brief dat het stadsdeel ZuiderAmstel een ‘flink eind op weg is om de aanbevelingen van de rekenkamer over te nemen’.

3.3 Samenwerkende Amsterdamse stadsdelen

Het rekenkamerrapport kreeg ook aandacht van de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS). De portefeuillehouders Sociaal Domein van de stadsdelen overleggen periodiek via de SAS. In augustus 2005 heeft de SAS het adviesbureau BMC opdracht gegeven een onderzoek te doen naar de mogelijkheden om de aansturing van welzijnsinstellingen door de stadsdelen te verbeteren. Vervolgens zijn de resultaten van dit onderzoek besproken tijdens een SAS-conferentie in januari 2006. Daar bleek een groot draagvlak te bestaan onder stadsdelen en welzijnsinstellingen voor een stedelijk verbeterprogramma op het gebied van welzijn. Kort daarna, in februari 2006, verscheen het rekenkameronderzoek dat de noodzaak tot meer samenwerking en aansturing nog eens onderstreepte. De portefeuillehouders besloten in februari 2006 dat er een *Verbeterprogramma Welzijn* moest komen. Een tijdelijke, ambtelijke werkgroep ‘Verbeterprogramma Welzijn’ kreeg de opdracht om in juni 2006 een plan voor een stedelijk verbeterprogramma te presenteren.

Het *Verbeterprogramma Welzijn* ging medio 2006 van start en heeft een looptijd van 3 jaar, waarna het zal opgaan in het Wmo-programma van de Dienst Zorg en Samenleven (DZS). Tijdens deze periode dient het *Verbeterprogramma Welzijn* vier zogenaamde ‘quick wins’ te realiseren:

1. Een productenboek met productdefinities en kostprijsofbouw van welzijnsproducten.
2. Een model subsidieverordening welzijn.
3. Een protocol goed opdrachtgeverschap.
4. Een procesmodel en een programma van eisen voor een subsidievolgsysteem.

In januari 2007 is voor één dag in de week een programmanager aangenomen om leiding te geven aan het *Verbeterprogramma Welzijn*. Het SAS heeft voor het verbeterprogramma een budget van € 50.000 per jaar beschikbaar gesteld.

De organisatie van het *Verbeterprogramma Welzijn* bestaat uit:

- Een stuurgroep (4 bijeenkomsten per jaar) waarin participeren: portefeuillehouders van vijf stadsdelen, één vertegenwoordiger van SAS, één van Ondernemerskring Sociale Sector Amsterdam (OSA), één programmamanager en twee ambtenaren van stadsdelen.

- Een werkgroep (1 bijeenkomst per 6 weken) waarin participeren: ambtenaren van vijf stadsdelen, één vertegenwoordiger van SAS, twee vertegenwoordigers van OSA en de SAS-programmamanager.
- Vijf projectgroepen voor Goed Opdrachtgeverschap, Subsidieverordening, Subsidievolgsysteem, Productenboek en Toetsingscriteria, waarin vertegenwoordigers van stadsdelen en de OSA participeren.

In het eerste half jaar van 2007 is een handboek samengesteld met daarin een aantal concrete modellen voor productdefiniëring, kostprijsberekeningen, subsidieverstrekingsproces in relatie tot de P&C-cyclus stadsdeel, subsidieverordening en een programma van eisen voor een subsidievolgsysteem. Deze modellen gelden als handreikingen voor de stadsdelen. Achterliggend idee is dat ze ‘Amsterdamse standaard’ worden en leiden tot meer uniformiteit. De modellen zijn te downloaden vanaf de website van de SAS. Daarnaast verschijnt elke twee maanden een nieuwsbrief over de nieuw ontwikkelde producten van het *Verbeterprogramma Welzijn*.

De rekenkamer constateert dat eind januari 2008 drie van de vier ‘quick wins’ door het verbeterprogramma zijn gerealiseerd. Alleen het protocol voor ‘goed opdrachtgeverschap’ is nog niet gerealiseerd, omdat er geen consensus bestaat over het fenomeen ‘goed opdrachtgeverschap’. De werkgroep legt zich nu toe op het begeleiden van de pilots voor het invoeren van kostprijsberekeningen en subsidievolgsystemen. Het is de eigen verantwoordelijkheid van ieder stadsdeel om de ontwikkelende producten in hun organisatie in te voeren, toe te passen en te borgen.

3.4 Gemeenteraad

Hoewel het rekenkamerrapport gericht was op de relatie tussen de stadsdelen en de brede welzijnsinstellingen, heeft het rapport ook aandacht gekregen van de centrale stad, zowel van de gemeenteraad als van het college.

Het college van B&W heeft het rapport niet rechtstreeks aan de gemeenteraad aangeboden omdat de centrale stad geen subsidierelaties onderhoudt met instellingen op het terrein van sociaal cultureel werk. Toch heeft het functioneren van de brede welzijnsinstellingen binnen de stadsdelen sterk de aandacht van de gemeenteraad. Dit blijkt onder meer uit de motie van het raadslid Sargentini van 1 november 2006, waarin zij het college verzoekt het welzijnswerk integraal door te lichten, de noodzaak van verschillende managementlagen nader te bezien en de afrekensystematieken te versimpelen zodat tijd vrij komt voor het daadwerkelijke welzijnswerk². Het college wees in het preadvies bij deze motie op het rapport *Subsidiëring Welzijnsinstellingen* van de rekenkamer. Het college ondersteunde de motie omdat die in lijn was met enkele acties die ze voor de Wmo in gang had gezet. De gemeenteraad nam de motie aan op 21 december 2006.

² Motie van 1 november 2006 van het raadslid Sargentini inzake welzijnswerk (Gemeentebld afd. 1, nr. 537).

Op 10 juli 2007 nam het college het besluit om de motie van Groen Links uit te voeren door middel van het doorlichten van de geldstromen rond jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn en andere onderwerpen van sociaal beleid. Dit plan kwam in de zomer van 2007 regelmatig in het nieuws onder de naam *Operatie Frankenstein*. Aanleiding voor de operatie is de veronderstelling dat “de problemen in de stad niet voldoende worden aangepakt vanuit het systeem dat de gemeente mede heeft gecreëerd en dat we als gemeente onvoldoende zicht hebben of het geld dat we hieraan uitgeven wel goed wordt besteed”. Er is onvoldoende zicht of de financiële bijdragen die de gemeente verstrekt wel de maatschappelijke knelpunten oplossen bij het jeugdbeleid, onderwijs, maatschappelijke opvang, sociale cohesie, armoede bestrijding en wijkaanpak integratie. Deze conclusie is mede gebaseerd op het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* van de rekenkamer.

Inmiddels gaat *Operatie Frankenstein* door het leven als *Systeem in beeld*.

Met *Systeem in Beeld* brengt het college de subsidiestromen en de knelpunten van de jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn in kaart, in het bijzonder in de stadsdelen Oud-Zuid en Geuzenveld-Slotermeer. Vanuit een overzicht van het systeem of de keten als geheel wil de gemeente komen tot acties en aanpassingen in het systeem, zowel financieel als organisatorisch. Op 21 februari 2008 meldde wethouder Asscher de commissie Werk, Inkomen en Jeugd, dat eind april 2008 de resultaten en verbetervoorstellen beschikbaar zijn.

Verder is voor het jeugdbeleid ook het programma *Basis op orde* van belang. Het programma *Basis op orde* heeft tot doel dat de afgesproken kwaliteitseisen van de basisvoorzieningen zo snel mogelijk op orde krijgen. Hierbij gaat het om de basisvoorzieningen voor de jeugd zoals onderwijs, Ouder en kindcentra (OKC's) en welzijnsinstellingen. Dit programma bestaat onder uit het in kaart brengen van de geldstromen en het voeren van visitaties en gesprekken met de betrokken partijen. Volgens de *Stand van zakenbrief*³ zijn in twee pilot-stadsdelen (Oud-Zuid en Geuzenveld-Slotermeer) de voorbereidingen voor onderzoeken gestart. In beide stadsdelen gaat *Systeem in Beeld* kijken hoe het er aan toe gaat op de werkvloer. Er zijn drie cases geselecteerd waarbij sprake is van ingewikkelde problematiek en waarbij veel hulpverleners betrokken zijn. Daarnaast is er in de twee stadsdelen een tweede onderzoek dat gericht is op de stand van zaken van vraag en aanbod voor jongeren van 10 tot 16 jaar.

In dit (vervolg-)onderzoek heeft de rekenkamer de subsidieverlening aan de brede welzijnsinstellingen door de stadsdelen nader onderzocht. Kenmerkend voor de brede welzijnsinstellingen is dat zij welzijnsproducten leveren voor zowel kinderen, jongeren als volwassenen. De programma's *Systeem in beeld* en *Basis op orde* hebben betrekking op alle organisaties binnen de gemeente die zich richten op het welzijn van jeugd en jongeren. Voor zover de brede welzijnsinstellingen diensten leveren die gericht zijn op jeugd en jongeren zijn ze ook onderwerp van onderzoek bij de programma's van het college en is er daardoor enige overlap met ons (vervolg-)onderzoek.

³ Gemeente Amsterdam, de Bestuursdienst, *Stand van zakenbrief Systeem in Beeld*, maart 2008, nummer 3.

De uitkomsten van het rekenkamerrapport én dit vervolgonderzoek kunnen van betekenis zijn, omdat de problematiek vergelijkbaar is op de volgende punten:

- Er ontbreekt informatie over de effectiviteit van de activiteiten in het licht van het oplossen van de maatschappelijke problemen of het instandhouden van een gewenste maatschappelijke situatie;
- Voor de activiteiten en producten zijn geen algemeen aanvaarde productdefinities en kostprijzen aanwezig waardoor heldere afspraken over de te leveren diensten en resultaten niet of moeilijk zijn te maken;
- Mede door het ontbreken van algemeen aanvaarde productdefinities en kostprijzen is een transparante verantwoording over de besteding van subsidiemiddelen in termen van effectiviteit en efficiency niet eenvoudig;
- Niet de gebruiker zelf, maar de overheid betaalt de instellingen. De overheid dient daarom zelf de afweging te maken of diensten al dan niet worden aangeboden.

3.5 Conclusie

Twee van de vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord en Geuzenveld-Slotermeer) hebben het rapport *Subsidiëring Welzijnsinstellingen* besproken in een deelraadscommissie. Van de tien overige stadsdelen heeft alleen stadsdeel Amsterdam-Centrum het rapport besproken in zowel een deelraadscommissie als de deelraad. Door het rapport niet te agenderen hebben de elf stadsdeelraden de kans onbenut gelaten om hun dagelijks bestuur aan te spreken op de uitkomsten van het rekenkameronderzoek. Wellicht heeft het tijdstip van publicatie (vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2006) ertoe bij gedragen dat het rapport niet overal geagendeerd en besproken is in een deelraadscommissie of stadsdeelraad.

Verder constateert de rekenkamer dat de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen het rapport hebben benut bij het opstellen van een stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn*.

Tenslotte bood het rekenkamerrapport ook aanknopingspunten voor het college van B&W om te besluiten de geldstromen rond jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn en andere onderwerpen van sociaal beleid door te lichten (*Operatie Frankenstein*).

4 Stand van zaken aanbevelingen

De rekenkamer heeft in het rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen* twaalf aanbevelingen gedaan die gericht zijn op het verbeteren van het functioneren van de gemeente en brede welzijnsinstellingen. De aanbevelingen bestaan uit:

- acht aanbevelingen voor de stadsdelen;
- één aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk;
- twee aanbevelingen voor de welzijnsinstellingen;
- één aanbeveling voor de gemeenteraad.

In dit hoofdstuk geven we per aanbeveling de stand van zaken weer tot aan maart 2008.

4.1 Aanbevelingen voor de stadsdelen

De rekenkamer heeft acht aanbevelingen gedaan aan de dagelijks besturen van de stadsdelen. De eerste twee aanbevelingen zijn gericht op alle stadsdelen van de gemeente Amsterdam, de overige aanbevelingen zijn gericht op vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark). Enkele stadsdelen hebben ook voor deze aanbevelingen aangegeven wat bij hen de stand van zaken is. In die gevallen geven we dat zoveel mogelijk weer, echter de nadruk ligt op de vier specifiek onderzochte stadsdelen.

Aanbeveling 1 Integraal welzijnsbeleid

Ontwikkel elke bestuursperiode een integraal welzijnsbeleid dat richting geeft aan de uitvoering van de welzijnssubsidiëring. Besteed daarbij aandacht aan:

- a. de formulering van de doelstellingen voor het welzijnsbeleid door doelstellingen te koppelen aan prestaties die bij kunnen dragen aan de doelstelling;
- b. meetbare criteria, streefwaarden en een datum om te kunnen bepalen of de doelstellingen en de prestaties gerealiseerd zijn;
- c. het belang van aanpalende beleidsterreinen (bijv. wonen en zorg) en toekomstige ontwikkelingen (bijv. de Wmo);
- d. een heldere koppeling tussen de doelstellingen en prestaties uit het beleidskader en de jaarlijkse programmabegroting (doelstellingen voor bepaald jaar) en jaarrekening (realisatie voorgenomen activiteiten in bepaald jaar).

Stand van zaken februari 2008

Aanpak

In dit vervolgonderzoek onderzocht de rekenkamer net als in het oorspronkelijke onderzoek uit 2006 het welzijnsbeleid van stadsdelen. De rekenkamer analyseerde in hoeverre stadsdelen voor de bestuursperiode 2006-2010 beschikken over een integrale welzijnsnota die door de stadsdeelraden is vastgesteld.

Bevindingen Integraal welzijnsbeleid

De rekenkamer constateert dat de dagelijks besturen door de komst van de Wet Maatschappelijke Onderneming (Wmo) hun welzijnsbeleid en ook hun beleid voor wonen en zorg vastleggen in een integrale Wmo-nota. Artikel 3 van de Wmo schrijft namelijk voor dat gemeenten voor een periode van vier jaar moeten aangeven wat de doelstellingen, het samenhangende beleid, de te behalen resultaten en maatregelen op het gebied van de maatschappelijke ondersteuning zijn. Door deze wettelijke verplichting dienen stadsdelen elke bestuursperiode samenhangend beleid voor zorg, welzijn en wonen te formuleren.

Tabel 4.2 laat zien dat de negen van de veertien stadsdelen een integrale Wmo-nota door de deelraad hebben vastgesteld. In de andere vijf stadsdelen (Amsterdam-Centrum, Bos en Lommer, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer, Oud-Zuid) liggen de Wmo-nota's nog ter inzage of voor inspraak. Daarna kunnen ze worden vastgesteld door de stadsdeelraad.

Tabel 4.2- Overzicht van integrale Wmo-programma's stadsdelen

Stadsdeel	Integrale Wmo-programma's	Datum vaststelling raad
Amsterdam-Centrum	<i>Wmo programma. Stadsdeel Amsterdam-Centrum</i>	Inspraak
Amsterdam-Noord	<i>Beleidsprogramma Wmo</i>	26 maart 2008
Bos en Lommer	<i>Wmo gebiedsgerichte aanpak. Eindrapportage Bos en Lommer</i>	Januari 2007 ter kennisname ⁴
De Baarsjes	<i>Iedereen telt mee! Wmo-programma De Baarsjes 2008-2011</i>	Februari 2008
Geuzenveld-Slotermeer	<i>Wmo-programma. Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer 2007-2010</i>	Inspraak
Oost/Watergraafsmeer	<i>Programma Wmo-Oost-Watergraafsmeer</i>	Voorjaar 2008 ⁵
Osdorp	<i>Wmo-programma Osdorp 2007-2010</i>	20-11-2007
Oud-West	<i>WMO programma maatschappelijke ondersteuning Oud-West 2010-2010</i>	22-01-2008
Oud-Zuid	<i>Meedoen in Oud-Zuid. Wmo-beleidsprogramma 2009-2012</i>	Ter inzage
Slotervaart	<i>Wmo-programma 2008-2010. Stadsdeel Slotervaart. Niemand aan de kant: uitgaan van eigen kracht</i>	20-02-2008

⁴ De nota is op 9 januari 2007 vastgesteld door het dagelijks bestuur van Bos en Lommer. De nota is daarna ter kennisname naar de stadsdeelraad gestuurd omdat het paste in het eerder door de raad vastgestelde kader voor de Wmo en de begroting 2007.

⁵ Op 2 oktober 2007 is de Wmo-nota door het dagelijks bestuur vastgesteld. De nota is vanwege de politieke ontwikkelingen (aftreden verantwoordelijke wethouder en de lopende politieke onderhandelingen t.a.v. de nieuwe coalitie) nog niet door de raad vastgesteld.

Stadsdeel	Integrale Wmo-programma's	Datum vaststelling raad
Westerpark	<i>Wmo-programma Westerpark</i>	18-12-2007
Zeeburg	<i>Wmo en vernieuwing sociaal domein</i>	29-05-2007
ZuiderAmstel	<i>Integraal Wmo programma ZuiderAmstel</i>	04-12-2007
Zuidoost	<i>Wmo-programma Zuidoost</i>	19-03-2008

De Wmo-nota's van de stadsdelen leveren input voor de stedelijke Wmo-nota *Samen voor de stad. Kansen voor zorg, welzijn en participatie*. Deze stedelijke nota is in concept gereed. Burgers krijgen in april 2008 de kans om hun mening te laten horen en in te spreken op deze conceptnota. De nota wordt waarschijnlijk in juni 2008 vastgesteld door de raad.

De rekenkamer vindt het positief dat de Dienst Zorg en Samenleven (DZS) samenwerkt met de stadsdelen om informatie uit te wisselen om de welzijns- en zorgproducten te herijken. Er wordt gewerkt aan een gezamenlijk opdrachtgeverschap van de stadsdelen en DZS bij de inkoop van de welzijns- en zorgproducten. Het doel hiervan is om te komen tot een optimaal aanbod van deze producten voor de burgers. Een voorbeeld hiervan is de gezamenlijke inkoop door stadsdelen van maaltijden. Daarbij wordt gestreefd naar een heldere uniforme kostprijs en een uniforme eigen bijdrageregeling voor de burger.

Een laatste onderdeel van de aanbeveling is gericht op de koppeling tussen de doelstellingen en prestaties uit de beleidsnota en de jaarlijkse programmabegroting. De stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer en Oost-Watergraafsmeer hebben de begroting aangepast en de relevante beleidsdoelstellingen van het welzijnsbeleid weergegeven. Daarnaast heeft stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer het bestuurakkoord 2006-2010 vertaald naar een matrix waarin bestuurlijke ambities verder SMART geconcretiseerd zijn en voorzien zijn van prestatie-indicatoren en, voor zover mogelijk, van maatschappelijke effecten. De koppeling tussen welzijnsbeleid en de begroting voor de deelraad is naar de mening van de rekenkamer hierdoor meer transparant.

Stadsdeel De Baarsjes valt in positieve zin op doordat zij een eigen *Verbeterprogramma aansturing welzijnsaanbod* heeft dat ten doel heeft om te kunnen bepalen in hoeverre het afgesproken welzijnsaanbod is geleverd en in hoeverre dit aanbod heeft bijgedragen aan het realiseren van effecten en doelen. De aanpak bestaat onder andere uit het helder formuleren van beoogde maatschappelijke effecten en een koppeling van product- en resultaatafspraken aan maatschappelijke effecten⁶.

⁶ Stadsdeel De Baarsjes, *Notitie Voortgang Verbeterprogramma Welzijn*, 15 mei 2007 en 20 november 2007.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 1 over het integraal vastleggen van het welzijnsbeleid is bijna volledig uitgevoerd.

- Door de komst van de Wmo leggen stadsdelen hun welzijnsbeleid om de vier jaar integraal vast in een Wmo-nota.
- Negen van de veertien stadsdeelraden hadden voor maart 2008 de Wmo-nota vastgesteld en voldoen daarmee geheel aan de aanbeveling. Bij vier stadsdelen ligt de Wmo-nota nog ter inzage wordt de nota binnenkort door de raad vastgesteld. In stadsdeel Bos en Lommer is de Wmo-nota niet door de raad vastgesteld, maar ter kennisname naar de raad gestuurd. Daarmee voldoen bovenstaande stadsdelen deels aan de aanbeveling.
- Het formuleren van heldere doelstellingen en de koppeling tussen het welzijnsbeleid en de begroting blijven punten van aandacht.

Aanbeveling 2 Herzien subsidieverordeningen

Herzie de subsidieverordening:

- a. Leg de rechten en plichten van stadsdeel en welzijninstelling zoveel mogelijk helder vast in de subsidieverordening, zodat mogelijke risico's inzichtelijk zijn en in voldoende mate zijn afgedekt;
- b. Maak het makkelijker voor welzijnsinstellingen om voor meerdere stadsdelen te werken door daar waar mogelijk meer eenheid aan te brengen in de subsidieverordeningen van de verschillende stadsdelen.

Stand van zaken februari 2008

Aanpak

Net als in haar oorspronkelijke onderzoek uit 2006, toetst de rekenkamer in dit vervolgonderzoek de subsidieverordeningen van alle stadsdelen. De nieuwe subsidieverordeningen van stadsdelen die na februari 2006 zijn vastgesteld, toetste de rekenkamer weer op de zestien aspecten die de rekenkamer van belang acht. De resultaten van deze toetsing zijn in tabel 4.4 samengevat.

Bevindingen subsidieverordeningen

Zes van de veertien stadsdelen hebben sinds het uitbrengen van ons rapport van februari 2006 de subsidieverordening aangepast. Deze nieuwe verordeningen heeft de rekenkamer getoetst aan haar normenkader. Het eindresultaat van deze beoordeling is opgenomen in tabel 4.3. Tevens zijn in deze tabel de scores opgenomen uit ons rapport van februari 2006.

Tabel 4.3- Overzicht eindoordeel subsidieverordeningen stadsdelen

		Amsterdam-Centrum	Amsterdam-Noord	Bos en Lommer	De Baarsjes	Geuzenveld-Slotermeer	Oost-Watergraafsmeer	Osdorp	Oud-West	Oud-Zuid	Slotervaart	Westerpark	Zeeburg	ZuiderAmstel	Zuidoost
Oude subsidie verordeningen	Jaar	2000	2005	2003	2004	2004	2003	2001	1997	1999	1998	2002	2005	2003	2000
	Score	72%	81%	88%	63%	78%	81%	75%	44%	63%	72%	53%	91%	84%	75%
Nieuwe subsidie verordeningen	Jaar	2007	2007	nn	nn	nn	nn	nn	2007	nn	2008	nn	nn	2007	2006
	Score	97%	100%	-	-	-	-	-	69%	-	69%	-	-	84%	84%
nn = Nog niet vastgesteld, in ontwikkeling															

Tabel 4.3 laat zien dat de nieuwe verordeningen van de stadsdelen Amsterdam-Centrum, Amsterdam-Noord, Oud-West en Zuidoost hoger scoren en dus meer voldoen aan de normen van de rekenkamer dan twee jaar geleden. De nieuwe verordening van stadsdeel ZuiderAmstel scoort even goed en de nieuwe subsidieverordening van stadsdeel Slotervaart scoort slechter dan de oude verordeningen. Acht stadsdelen hebben nog geen nieuwe subsidieverordening vastgesteld omdat die nog in ontwikkeling is.

Hieronder toont tabel 4.4 de beoordeling van de nieuwe subsidieverordeningen door de rekenkamer gedetailleerd weergegeven.

Tabel 4.4- Vergelijking oude en nieuwe subsidieverordeningen stadsdelen

	Amsterdam-Centrum		Amsterdam-Noord		Oud-West		Slotervaart		ZuiderAmstel		Zuidoost		SAS model
	2000	2007	2005	2007	1997	2007	1998	2008	2003	2007	2000	2006	2007
Vaststellen subsidieplafonds	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Verplichting aanvraagbescheiden	+	+	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-
Aanvullende weigeringsgronden	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tussentijdse verantwoording	+/-	+	+/-	+	-	-	-	+/-	+/-	-	+/-	+/-	+

	Amsterdam-Centrum		Amsterdam-Noord		Oud-West		Slotervaart		Zuider Amstel		Zuidoost		SAS model
	2000	2007	2005	2007	1997	2007	1998	2008	2003	2007	2000	2006	2007
Eindverantwoording	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+
Accountantsverklaring	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-	-	+/-	+	+	+	+	+/-
Onderzoeksmogelijkheden	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-
Aanvullende gronden lager vaststellen	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+/-	+	+/-	+
Eisen financiële administratie	+	+	+	+	+/-	+/-	+	-	+	+	+	+	+
Verzekering risico's	+	+	+	+	+/-	+/-	-	-	-	-	-	-	-
Kennisgeving subsidie van derden	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
Melding wijzigingen in financiële positie	-	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ontbinding	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Wijziging statuten/reglementen	+/-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Deelname in/oprichting van rechtspersonen	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Handelingen t.a.v. registergoederen	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Totaalscore⁷	72%	97%	81%	100%	44%	69%	72%	69%	84%	84%	75%	84%	75%

Bovenstaande tabel toont dat de nieuwe subsidieverordening van stadsdeel Slotervaart weinig heeft vastgelegd over de eisen voor de financiële administratie van een instelling. Ook bevat de subsidieverordening geen informatie over de eisen voor het prestatieverslag. In de notitie bij *Algemene Subsidieverordening Stadsdeel Slotervaart 2008* geeft het stadsdeel aan dat zij er voor kiest om de eisen voor een prestatieverslag niet op te nemen in de verordening, maar vast te leggen in de beschikking tot subsidieverlening. Het stadsdeel geeft in de notitie aan er bewust voor te kiezen om in de nieuwe verordening minder voorwaarden te stellen aan de subsidieontvanger. Veel meer dan voorheen ziet het stadsdeel de instelling als een zelfstandige onderneming die afgerekend wordt op meetbare prestaties. Positief is dat het stadsdeel in de nieuwe verordening de aanbevelingen van de rekenkamer heeft overgenomen door heldere

⁷ Berekening totaalscore: stadsdeel voldoet aan norm rekenkamer (+): 2 punten; stadsdeel voldoet gedeeltelijk aan norm rekenkamer (±): 1 punt; stadsdeel voldoet niet aan norm rekenkamer (-): geen punten. Het aantal punten dat een stadsdeel scoort is vervolgens uitgedrukt als percentage van het maximaal te behalen aantal punten (16)

voorwaarden over de tussentijdse verantwoording en de accountantsverklaring vast te leggen.

Verder toont tabel 4.4 dat de nieuwe subsidieverordening van stadsdeel ZuiderAmstel op een aantal aspecten is verbeterd. De onderzoeksmogelijkheden zijn bijvoorbeeld opgenomen. Tegelijkertijd kent de nieuwe verordening geen verplichte tussentijdse verantwoording meer. In haar ambtelijke reactie geeft het stadsdeel aan dat zij de keuze voor tussentijdse rapportages niet vastlegt in de subsidieverordening, maar over laat aan het dagelijks bestuur. Standaard vraagt het dagelijks bestuur elk jaar een vier- en een achtmaandsrapportage aan de brede welzijnsinstelling. Ook is het stadsdeel van mening dat het verzekeren tegen risico's een verantwoordelijkheid van de instelling is die ook via het opbouwen van reserves en voorzieningen afgedekt kan worden. Verder kiest het stadsdeel ervoor om geen uitgebreide gronden op te nemen in de subsidieverordening om de subsidie lager te kunnen vaststellen, maar deze in beleidsregels vast te leggen. De rekenkamer is van mening dat deze werkwijze tot meer risico's leidt, omdat beleidsregels juridisch minder dwingend zijn dan een subsidieverordening. De rekenkamer vindt het positief dat het stadsdeel jaarlijks beoordeelt of de verordening geactualiseerd dient te worden.

Opvallend is dat stadsdelen hun subsidieverordening nog heel verschillend formuleren. Zowel de subsidieverordeningen van stadsdeel Amsterdam-Noord als stadsdeel Slotervaart bieden meer dan voorheen mogelijkheden voor een meer zakelijke relatie met de subsidieontvanger en afrekenen op prestaties. Voor stadsdeel Amsterdam-Noord is de nieuwe zakelijke relatie reden om de aanbevelingen van de rekenkamer volledig over te nemen (totaalscore 100%), terwijl voor stadsdeel Slotervaart vanwege diezelfde zakelijke houding verklaart enkele voorwaarden uit de oude subsidieverordening juist niet over te nemen (totaalscore 69%). Tenslotte heeft stadsdeel Oud-West in haar subsidieverordening veel bepalingen opgenomen die bevoegdheden overlaten aan het dagelijks bestuur (totaalscore 69%).

Wat betreft het tweede deel van de aanbeveling (2b) constateert de rekenkamer dat dit onderdeel is uitgevoerd omdat het SAS via het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* een modelsubsidieverordening⁸ heeft opgesteld. Voor deze modelverordening zijn de structuur van de *Algemene Subsidieverordening Amsterdam* (2004) en de aanbevelingen van de rekenkamer en adviesbureau BMC gebruikt.

De rekenkamer heeft desgevraagd aan de SAS advies uitgebracht over de inhoud van de modelverordening. Tabel 4.4 laat zien dat de modelverordening voor 75% voldoet aan de zestien aspecten die de rekenkamer in haar onderzoek voor een subsidieverordening van belang acht. De modelverordening bevat aparte paragrafen per soort subsidie, eenduidige termen, minder details en is daardoor meer toegespitst op het opdrachtgeverschap. De modelverordening is op de toekomst gericht en veronderstelt dat instellingen zich steeds meer zullen ontwikkelen als zelfstandige ondernemers die

⁸ Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, *Model Algemene Subsidieverordening Amsterdamse Stadsdelen* (MASAS), 18 juni 2007.

worden afgerekend op meetbare resultaten. Bij deze visie vindt de SAS het niet passen om in de modelverordening bepalingen op te nemen die meer in detail over de bedrijfsvoering van de instellingen gaan. Als gevolg hiervan bevat de modelverordening geen bepalingen over de eisen die stadsdelen kunnen stellen aan financiële administraties van instellingen, de verzekering van risico's en de kennisgeving van subsidie van derden. De rekenkamer constateert dat de modelverordening minimaler van opzet is dan de subsidieverordeningen van de meeste stadsdelen. Stadsdelen krijgen hierdoor via de modelverordening geen inzicht in de verschillende bepalingen (voor bijvoorbeeld de eisen die gesteld kunnen worden aan de bedrijfsvoering) die zij op zouden kunnen nemen in een subsidieverordening.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 2 over het verbeteren van de subsidieverordening is deels uitgevoerd.

- Het eerste onderdeel van de aanbeveling waarin wordt geadviseerd de rechten en plichten van het stadsdeel en de welzijnsinstellingen in de subsidieverordening vast te leggen is in vier van de veertien stadsdelen uitgevoerd.
- De aanbeveling om meer eenheid te brengen in de subsidieverordeningen, zodat het makkelijker wordt voor welzijnsinstellingen om voor meerdere stadsdelen te werken, is met de modelverordening van de SAS uitgevoerd. Gebleken is echter dat de door de stadsdelen vastgestelde verordeningen nog op veel punten verschillen.

Aanbeveling 3 Verankering subsidieverordening

Veranker de subsidieverordening in de dagelijkse praktijk in proces- en taakbeschrijvingen, gestandaardiseerde brieven en een subsidievolgsysteem dat de subsidieprocedure bewaakt.

Stand van zaken februari 2008

Na het verschijnen van het rekenkamerrapport hebben de vier specifiek onderzochte stadsdelen de werkprocessen rond subsidieverstrekking in beeld gebracht en vastgelegd. Stadsdeel Oost-Watergraafmeer heeft ook een subsidieagenda (*Zorgvuldig subsidiëren*) samengesteld, waarin van maand tot maand is aangegeven welke activiteit door wie moet worden ondernomen.

Het stadsdeel Amsterdam-Noord heeft sinds september 2007 een subsidievolgsysteem waardoor het beheer van subsidieaanvragen beter mogelijk is en beleidsadviseurs adequate managementrapportages kunnen leveren. Alle standaardbrieven zijn voor betrokken medewerkers via het digitale volgsysteem beschikbaar. Onderzocht wordt of subsidie-aanvragen op korte termijn ook digitaal kunnen worden aangeboden. Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer draait op kleine schaal proef met een digitaal subsidievolgsysteem in DECOS, het postverwerkings- en archiveringssysteem. Via dit systeem worden subsidieaanvragen geregistreerd en worden de medewerkers geattendeerd wanneer er iets gedaan moet worden. Omdat het subsidiesysteem te complex is, gaat het stadsdeel in de toekomst vier verschillende postboeken gebruiken. Dan is het ook mogelijk om per instelling de subsidiehistorie na te gaan. Het is de

bedoeling dat dit subsidievolgsysteem later in 2008 beschikbaar is voor alle medewerkers van stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer.

In het kader van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* is er een pilot in drie stadsdelen (Oost-Watergraafsmeer, Westerpark en Bos en Lommer) gestart om met ondersteuning van de projectleider van *Verbeterprogramma Welzijn* een subsidievolgsysteem in te voeren. Voorwaarde is dat het stadsdeel zelf een projectleider levert en een plan van aanpak wordt vastgesteld. Pas na de afrekening van de subsidie 2008 in 2009 zal duidelijk worden wat de ervaringen zijn met de subsidievolgsystemen. Verder heeft de projectgroep Subsidievolgsysteem van het *Verbeterprogramma Welzijn* (SAS) een procesbeschrijving inclusief een model *Programma van Eisen* gemaakt voor de aanschaf of de bouw van een digitaal volgsysteem. Stadsdeel Westerpark heeft in de december 2007 een programma van eisen vastgesteld en inmiddels heeft het stadsdeel het volgsysteem aangeschaft. In maart 2008 start het stadsdeel met de inrichting van het subsidievolgsysteem.

De stadsdelen die niet meedoen aan de pilot worden wel door de projectgroep geïnformeerd, maar ontvangen verder geen ondersteuning. De projectgroep bewaakt de voortgang en afstemming met stedelijke ontwikkelingen.

Van de overige tien stadsdelen is verder bekend dat twee stadsdelen (Amsterdam-Centrum en ZuiderAmstel) in 2007 een subsidievolgsysteem in gebruik hebben genomen. Stadsdeel Oud-Zuid gaat in mei 2008 proefdraaien met een digitaal subsidievolgsysteem.

Ook hebben de stadsdelen Amsterdam-Centrum en ZuiderAmstel, evenals De Baarsjes en Oud-West, hun subsidieproces beschreven en formats opgesteld voor opdrachtformulering, subsidiebeschikkingen en subsidievaststellingen.

- Stadsdeel ZuiderAmstel hanteert voor de budget- en prestatiesubsidies eenzelfde standaardformat voor zowel de offerteverzoeken, de offertes, de subsidieverstrekking, de (tussentijdse) verantwoording en definitieve vaststelling⁹. Deze verbetering werd ingegeven door een intern rechtmatigheids- en een doelmatigheidsonderzoek naar de uitvoering van het subsidieverstrekkingproces en een onderzoek naar de juridische kwaliteitszorg in stadsdeel ZuiderAmstel¹⁰.
- Stadsdeel De Baarsjes heeft een *Subsidiehandboek* opgesteld.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 3 om de subsidieverordening te verankeren in de dagelijkse administratieve procedures van het stadsdeel is deels uitgevoerd.

- Stadsdeel Amsterdam-Noord heeft de aanbeveling voor het subsidievolgsysteem volledig uitgevoerd. De drie andere specifiek onderzochte stadsdelen (Geuzenveld-

⁹ Stadsdeel ZuiderAmstel, *Handleiding WILL-tabel 2009t.b.v. budgetsubsidies en prestatiesubsidies*, 15 februari 2008.

¹⁰ Zie ook: BMC, *Onderzoek bedrijfsvoering en relatie opdrachtgever- en opdrachtnemer*, augustus 2007 en VIA-Adviseurs, *Juridische kwaliteitszorg Amsterdam. Rapport Legal Audit stadsdeel ZuiderAmstel*, maart 2007.

- Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) hebben de aanbeveling gedeeltelijk uitgevoerd.
- Een projectgroep van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* ondersteunt stadsdelen bij de invoering van een subsidievolgsysteem.

Aanbeveling 4 Vertaling doelstellingen naar subsidieproces

Maak gebruik van de doelstellingen uit het welzijnsbeleid in het subsidieverstrekkingproces door deze expliciet tot uitdrukking te laten komen

- a. de opdrachtformulering voorafgaand aan de subsidieaanvraag;
- b. de prestatieafspraken die gemaakt worden met de instelling in de beschikkingen;
- c. de rapportageverplichting voor de welzijnsinstelling.

Stand van zaken februari 2008

De rekenkamer constateert dat stadsdelen de doelstellingen uit het welzijnsbeleid nog nauwelijks gebruiken om richting te geven aan: (1) de opdrachtformulering, (2) de prestatieafspraken en (3) de rapportages van de welzijnsinstellingen. Stadsdeel De Baarsjes is een voorbeeld van een stadsdeel dat de doelstellingen wel gebruikt om richting te geven aan haar subsidieproces. Het stadsdeel vermeldt de doelstellingen voor het welzijnsbeleid in het vastgestelde format dat de instellingen dienen te gebruiken om een offerte op te stellen.

Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen gebruikt alleen stadsdeel Amsterdam-Noord de doelstellingen bij de opdrachtformulering en de prestatieafspraken. De brede welzijnsinstelling rapporteert in het licht van deze doelstellingen over haar prestaties aan het stadsdeel. Door de deelname aan het project Welzijn Informatie Lokaal en Landelijk (WILL)¹¹ waren het stadsdeel en de instelling al bekend met het gebruik van doelstellingen in het subsidieproces.

Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer gebruikt de doelstellingen voor het welzijnsbeleid alleen bij de opdrachtformulering voorafgaand aan de subsidieverlening. Het stadsdeel heeft de welzijnsinstellingen voorafgaand aan het subsidiejaar 2007 een subsidiebrief gestuurd waarin vermeld stond voor welk(e) programma('s) subsidie aangevraagd kon worden, welke effecten worden nagestreefd, en welke doelstellingen worden gehanteerd door het stadsdeel. De brede welzijnsinstelling gebruikt de doelstellingen van het stadsdeel niet in haar rapportages.

Zowel stadsdeel Westerpark als stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer gebruiken de doelstellingen uit het welzijnsbeleid nog onvoldoende om richting te geven aan de te subsidiëren activiteiten. Wel doen beide stadsdelen mee aan de pilots van het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* van de SAS om te werken volgens het *Productboek Lokaal Sociaal Beleid* dat de SAS opstelde op basis van het landelijke project WILL. Dit productenboek vormt een goede start om voor de producten op het terrein van sociaal cultureel werk tot een kostprijsberekening te komen. De portefeuillehouders Sociaal

¹¹ Zie bijlage 6 (Lijst met gebruikte afkortingen) voor de betekenis van WILL.

Domein hebben binnen de SAS afgesproken om in vier ‘pilots’ ervaring op te doen met het gebruik van het productenboek.

Tabel 4.5 geeft een overzicht van de vier pilots van de SAS om het *Productenboek Lokaal Sociaal Beleid* in te voeren. In de pilots werken in totaal tien stadsdelen en de betrokken brede welzijnsinstellingen samen. De eerste stap in de pilots is dat het stadsdeel en de brede welzijnsinstelling overeenstemming bereiken over de gebruikte productdefinities. Vooral voor welzijnsinstellingen die voor meerdere stadsdelen werken (zoals Stichting Impuls) is het van belang om te weten wat er precies onder een product verstaan wordt. Bijvoorbeeld: worden de kosten van de koffievoorziening meegenomen in het product ‘bijeenkomst’? De tweede stap in de pilot bestaat uit het afrekenen van de welzijnsinstelling op de geleverde prestaties.

Tabel 4.5 - Overzicht vier SAS-pilots invoering *Productenboek Lokaal Sociaal beleid*

Betrokken welzijnsinstellingen	Betrokken stadsdelen	Doel pilot invoering productenboek
1. Combiwel-groep	Amsterdam-Noord, Oud-Zuid en Oud-West	<ul style="list-style-type: none"> - In 2008 gebruik van productdefinities vertaald naar eigen producten - In 2009 afrekenen op prestaties door stadsdeel Amsterdam-Noord - In 2009 afrekenen op prestaties door stadsdelen Amsterdam Oud-Zuid en Oud-West
2. Swazoom	Zuidoost	<ul style="list-style-type: none"> - In 2008 gebruik van productdefinities vertaald naar eigen producten - In 2009 afrekenen op prestaties
3. IJsterk en Blankenberg stichting	Amsterdam-Centrum en Westerpark	<ul style="list-style-type: none"> - In 2008 gebruik van productdefinities vertaald naar eigen producten - In 2010 afrekenen op prestaties
4. Stichting Impuls	Geuzenveld-Slotermeer, Osdorp, Slotervaart en Bos en Lommer	<ul style="list-style-type: none"> - In 2008 gebruik van productdefinities vertaald naar eigen producten - In 2010 afrekenen op prestaties

De tabel laat zien dat elke pilot gekoppeld is aan één brede welzijnsinstelling voor sociaal cultureel werk. De vier pilots beogen het *Productenboek Lokaal Sociaal Beleid* van de SAS in te voeren, maar de pilots verschillen in het tempo waarin dit gebeurt. Voor deelname aan de pilots dienen de stadsdelen en welzijnsinstellingen een concreet invoeringstraject te beschrijven met bijbehorende doelen en acties. Vervolgens wordt deze aanpak vastgelegd, zodat de deelnemers zich committeren aan uitvoering van de pilots. De programmamanager van de SAS begeleidt de pilots. De pilots moeten ertoe leiden dat de stadsdelen de brede welzijnsinstellingen beter kunnen aansturen op basis van meetbare prestaties.

De vier stadsdelen die niet deelnemen aan één van de vier SAS-pilots zijn: De Baarsjes, Oost-Watergraafsmeer, Zeeburg en ZuiderAmstel.

Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer doet niet mee met de pilots van het SAS, maar heeft wel met de welzijnsinstelling Dynamo afgesproken om voor de producten maatschappelijke dienstverlening vanaf 2009 te werken met prestatieafspraken en eenduidige productomschrijvingen. Stadsdeel ZuiderAmstel zag geen reden om mee te doen aan een pilot omdat het stadsdeel in 2005 al begonnen was met de invoering van budgetsubsiëring¹².

Naast het gebruik van productdefinities en het afrekenen op prestaties is het volgens de SAS denkbaar dat in de toekomst met de welzijnsinstellingen afspraken gemaakt worden over de realisatie van maatschappelijke effecten, zoals ook het Transparante Resultaatgerichte Informatievoorziening Lokaal en Landelijk (TRILL) nastreeft. Op dit moment vindt de SAS dit nog een stap te ver.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 4 om de doelstellingen van het welzijnsbeleid van het stadsdeel te vertalen naar het subsidieproces is nog niet of slechts beperkt uitgevoerd.

- Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen heeft het stadsdeel Amsterdam-Noord de aanbeveling om de doelstellingen van het welzijnsbeleid te gebruiken in de verschillende fasen van het subsidieproces uitgevoerd.
- Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer heeft de aanbeveling deels uitgevoerd door bij de opdrachtformulering te verwijzen naar de doelstellingen van het stadsdeel. De stadsdelen Westerpark en Geuzenveld-Slotermeer zijn van plan om de aanbeveling te gaan uitvoeren.
- Tien stadsdelen werken in pilots aan het maken van heldere prestatieafspraken. Er zijn geen pilots gestart om de prestatieafspraken te koppelen aan de realisatie van maatschappelijke doelstellingen.

Aanbeveling 5 Toezicht op de uitvoering bij welzijnsinstellingen

Houd voldoende zicht op de financiële situatie en de uitvoering bij brede welzijnsinstellingen door:

- a. tussenrapportages (met o.a. de afwijkingen van subsidie, de debiteurenpositie en eventuele financiële risico's) te vragen en expliciet te beoordelen (controleer o.a. de prestatiegegevens);
- b. voorafgaande aan de subsidieverlening en bij subsidievaststelling expliciet de financiële positie van de instelling te beoordelen. Maak daarbij gebruik van financiële kengetallen, waardoor het makkelijker is om de financiële positie van instellingen te monitoren en te vergelijken;
- c. bij de controle van de jaarrekening ook de doelmatigheid van de bestede subsidiegelden te laten controleren aan de hand van kengetallen.

¹² Stadsdeel ZuiderAmstel, *Spoorboekje budgetsubsiëring 2006 professionele organisaties een oefenjaar*, april 2005.

Stand van zaken februari 2008

De rekenkamer constateert dat de vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) de aanbeveling om toezicht te houden op de financiële positie van welzijnsinstellingen gedeeltelijk uitvoeren.

a. Tussenrapportages

In 2005 was stadsdeel Amsterdam-Noord het enige stadsdeel dat tussentijdse rapportages vroeg aan haar welzijnsinstellingen. In 2008 vragen naast stadsdeel Amsterdam-Noord, ook de stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark tussentijdse voortgangsrapportages aan de welzijnsinstellingen waarin gerapporteerd wordt over de prestatieafspraken. Van de overige stadsdelen vragen de stadsdelen Bos en Lommer, Oud-West, ZuiderAmstel en De Baarsjes tussentijdse voortgangsrapportages aan hun brede welzijnsinstelling. De rekenkamer vindt het positief dat stadsdelen steeds vaker tussentijdse rapportages vragen aan brede welzijnsinstellingen, omdat stadsdelen daardoor beter zicht kunnen krijgen op de geleverde prestaties.

b. Kengetallen financiële positie welzijnsinstelling

De vier stadsdelen die specifiek door de rekenkamer zijn onderzocht gebruiken nog in beperkte mate financiële kengetallen om bij het toekennen van de subsidie en bij het vast stellen van de subsidie de financiële positie van de instelling te controleren:

- Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer gebruikt vooral financiële kengetallen bij de subsidievestiging. Zo beoordeelde het stadsdeel bij de subsidievestiging 2007 de kosten op productniveau en de vermogenspositie van de instelling als geheel.
- Stadsdeel Westerpark beoordeelt de financiële positie van de instellingen aan de hand van een *Checklist subsidievestiging* waarin, in samenwerking met de afdeling financiën van het stadsdeel, de jaarrekening wordt beoordeeld.
- Stadsdeel Amsterdam-Noord licht jaarlijks een instelling door op de aspecten van bedrijfsvoering en de solvabiliteit. In 2005 is Kansweb onderzocht, in 2006 de instelling voor maatschappelijke dienstverlening (DORAS) en in 2007 is Opbouwwerk Noord doorgelicht. Deze onderzoeken geven zicht op de financiële positie van de instellingen en doen via een plan van aanpak aanbevelingen voor verbeteringen.
- Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer hanteert niet altijd financiële kengetallen om haar oordeel te vormen over de financiële positie van de welzijnsinstellingen.

Het gebruik van kengetallen om zicht te krijgen in de financiële positie van de welzijnsinstelling komt ook bij de overige stadsdelen beperkt vaak voor.

- In stadsdeel Amsterdam-Centrum dienen welzijnsinstellingen prospectieve kengetallen te leveren.
- Stadsdeel Oud-Zuid gebruikt een handleiding en een checklist voor het beoordelen van subsidieverantwoordingen van grote instellingen. Vanaf de jaarrekening 2007 volgt het stadsdeel de ontwikkeling van het eigen vermogen, reserves en de

voorzieningen. De liquiditeitspositie wordt beoordeeld via het berekenen van een financieel kengetal bij de betrokken instelling.

- Stadsdeel De Baarsjes geeft aan dat zij financiële kengetallen voornamelijk beoordeelt in de offertes gedurende het aanbestedingstraject. Als er sprake is van productafspraken met een afrekening op basis van een vooraf afgesproken prijs, dan vindt het stadsdeel de financiële kengetallen minder relevant. Het stadsdeel overweegt om de instellingen te vragen om enkele financiële kengetallen op te nemen in de jaarrekening.

c. Kengetallen doelmatigheid

De onderzochte stadsdelen geven aan geen gebruik te maken van kengetallen om de doelmatigheid van de subsidiegelden te beoordelen. Het gaat om kengetallen waaruit achteraf kan worden afgeleid hoe doelmatig de subsidie besteed is. Voorbeelden hiervan zijn de kosten per uur openstelling, kosten per formatieplaats, kosten per deelnemer, de verhouding tussen de directe kosten en de overheadkosten e.d.

Daarnaast kunnen stadsdelen in de toekomst gebruik maken van kwaliteitscriteria voor welzijnsinstellingen die het SAS in het kader van het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* momenteel ontwikkelt voor welzijnsinstellingen die hun producten in Amsterdam aanbieden. Deze criteria zijn medio 2008 gereed en hebben onder meer betrekking op de financiële positie en het beheer van de instellingen. De kwaliteitscriteria kunnen de stadsdelen hanteren bij de selectie van een aanbieder van welzijnproducten.

Tenslotte wijst de rekenkamer er op dat stadsdelen bij het ontwikkelen van kengetallen voor zowel het beoordelen van de financiële positie instelling als voor het beoordelen van de doelmatigheid van bestede subsidiegelden gebruik kunnen maken van de notitie *Financiële verslaggeving en kengetallen voor welzijnsinstellingen* van de rekenkamer. Deze notitie is in augustus 2006 op verzoek van de Sector Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening van de Maatschappelijk Ondernemers Groep (MO-groep) door de rekenkamer samengesteld. De notitie is opgenomen in bijlage 3 van dit rapport.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 5 om het toezicht op de uitvoering bij welzijnsinstellingen te vergroten via tussenrapportages en kengetallen is deels uitgevoerd.

- Alle specifiek onderzochte stadsdelen en vier van de tien overige stadsdelen verzoeken, sinds het uitkomen van het rekenkamerrapport, de instellingen om tussentijdse voortgangsrapportages te leveren.
- Het gebruik van financiële kengetallen (onderdeel b van de aanbeveling) is deels uitgevoerd. De stadsdelen Oost-Watergraafmeer en Westerpark gebruiken kengetallen om bij de subsidievaststelling de financiële positie van de welzijnsinstelling te beoordelen. Stadsdeel Amsterdam-Noord licht jaarlijks een instelling door op de aspecten van bedrijfsvoering en de solvabiliteit.
- Stadsdelen maken nauwelijks gebruik van kengetallen om de doelmatigheid van de subsidiegelden (onderdeel c van de aanbeveling) te beoordelen.

- Stadsdelen zouden voor het ontwikkelen van kengetallen gebruik kunnen maken van de rekenkamernotitie *Financiële verslaggeving en kengetallen voor welzijnsinstellingen* (bijlage 3).

Aanbeveling 6 Optimaliseren informatievoorziening stadsdeelraad

Optimaliseer de informatievoorziening aan de stadsdeelraad door in de programmabegroting en -rekening een overzicht op te nemen van te verstrekken respectievelijk verstrekte subsidies.

Stand van zaken februari 2008

Stadsdeel Amsterdam-Noord heeft de aanbeveling voor het optimaliseren van de informatievoorziening aan de raad uitgevoerd. Met ingang van de jaarrekening 2006 wordt jaarlijks een lijst van verstrekte subsidies toegevoegd aan de jaarstukken. In de begroting wordt jaarlijks het subsidieoverzicht opgenomen.

In stadsdeel Oost-Watergraafsmeer is weinig veranderd sinds het verschijnen van het rekenkamerrapport. Dit stadsdeel gaf in 2006 de stadsdeelraad al inzicht in de aangevraagde subsidies die volledig gehonoreerd, deels gehonoreerd of niet gehonoreerd zijn, via zowel de programmabegroting als de jaarrekening.

Hoewel stadsdeel Westerpark in haar reactie op het rapport aangaf deze aanbeveling uit voeren, is dat nog niet gebeurd. Een overzicht van de te verstrekken subsidies maakt in 2008, net als in 2006, standaard deel uit van de programmabegroting van het stadsdeel. Het stadsdeel ziet geen meerwaarde om ook een dergelijk overzicht in de jaarrekening op te nemen, omdat de aangevraagde subsidies die in de begroting worden opgenomen meestal overeenkomen met de verleende subsidies.

Verder is het dagelijks bestuur van stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer voornemens om jaarlijks een integraal overzicht aan de deelraad te presenteren.

Tenslotte is van de overige tien stadsdelen bekend dat Bos en Lommer, De Baarsjes en Oud-Zuid een overzicht van de te verlenen subsidies opnemen in de programmabegroting. In tegenstelling tot voorgaande stadsdelen heeft stadsdeel Oud-West besloten om geen overzichten van subsidies op te nemen in de programmabegroting of jaarrekening. Het stadsdeel is van mening dat in het kader van het dualisme de stadsdeelraad alleen op hoofdlijnen de programmabegroting en -rekening moet sturen. Deze detailinformatie is wel op het niveau van het dagelijks bestuur beschikbaar.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 6 om de informatievoorziening aan de stadsdeelraad te optimaliseren is deels uitgevoerd.

- De aanbeveling is geheel in uitvoering genomen in stadsdeel Amsterdam-Noord. In stadsdeel Oost-Watergraafsmeer voldeed de uitvoering in 2006 al aan de aanbeveling.
- Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer heeft de intentie om jaarlijks een integraal overzicht van de verstrekte subsidies aan de deelraad te presenteren.
- Stadsdeel Westerpark voldoet deels aan de aanbeveling omdat de raad alleen via de programmabegroting geïnformeerd wordt over de te verstrekken subsidies.
- Van de overige stadsdelen is bekend dat Bos en Lommer, De Baarsjes en Oud-Zuid een overzicht van de te verlenen subsidies opnemen in de programmabegroting.

Aanbeveling 7 Afweging marktwerking

Neem de aanbevelingen van adviesbureau BMC omtrent samenwerking over en breng de voor- en nadelen van marktwerking per werksoort in beeld. Dit ontslaat de stadsdelen evenwel niet van de plicht om de eigen processen binnen het stadsdeel op orde te brengen. De rekenkamer adviseert de stadsdelen om zelf – op basis van een evaluatie – de huidige tekortkomingen in het subsidieverleningsproces, de sturing en de informatievoorziening met betrekking tot de welzijnsactiviteiten in beeld te brengen en planmatig te verbeteren. Voor zover er reeds verbetertrajecten in gang zijn gezet beveelt de rekenkamer aan daarbij ook gebruik te maken van kengetallen. Marktwerking vereist onder meer dat de stadsdelen de eigen organisatie op orde moeten hebben om de rol van opdrachtgever goed te kunnen invullen.

Stand van zaken februari 2008

Afweging marktwerking

Twee van de vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord en Geuzenveld-Slotermeer) hebben een notitie vastgesteld over de mogelijkheden van marktwerking in het welzijnswerk en participeren actief in het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* van de SAS. Het dagelijks bestuur van stadsdeel Amsterdam-Noord kan zich vinden in marktwerking zolang de instellingen financieel hun zaken op orde hebben.

Het dagelijks bestuur van stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer is geen voorstander van vrije marktwerking bij het gunnen van welzijnsactiviteiten. Het geeft de voorkeur aan een zo ver mogelijk doorgevoerde verzakelijking binnen een afhankelijke subsidierelatie. Het stadsdeel ziet meer in het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande producten dan in het dreigen naar een andere instelling te stappen. Het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer geeft verder aan dat een overstap naar een andere instelling ook gevolgen kan hebben voor de continuïteit en de kwaliteit van het welzijnsaanbod voor de bewoners van het stadsdeel.

Ook de stadsdelen Westerpark en Oost-Watergraafsmeer even aan dat meer marktwerking op dit moment geen optie is. Beide stadsdelen laten het welzijnswerk

uitvoeren door een welzijnsinstelling (Dynamo en IJsterk) die net gefuseerd is met andere welzijnsinstelling(en).

- Bij stadsdeel Westerpark lag de afgelopen twee jaar de prioriteit bij het intern op orde brengen van de eigen organisatie. Dat project is bijna afgerond en daarna wil het stadsdeel geleidelijk zakelijker omgaan met de instellingen. Het stadsdeel besteedt momenteel alleen die onderdelen uit waarvoor een wettelijke verplichting geldt, zoals bij de trajectbegeleiding van taaltrajecten.
- Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer is al verder en maakt afspraken met Dynamo om stapsgewijs het productenboek in te voeren en daarbij afspraken te maken over prestaties en bijbehorende budgetten, gebaseerd op de kostprijsmodellen die stedelijk door de SAS aangereikt zijn. Het stadsdeel merkte in 2007 dat marktwerking veel energie kost van een welzijnsinstelling. Dynamo was namelijk één van de vijf partijen die in 2007 gevraagd zijn om voor stadsdeel Zeeburg een offerte uit te brengen.

Net als de vier specifiek onderzochte stadsdelen nemen de overige stadsdelen bij het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* verschillende posities in. Sommige stadsdelen (onder andere Zeeburg) zijn voorstander van een commerciële inkooprelatie waarbij niet wordt betaald wanneer prestatieafspraken niet zijn nagekomen. Anderzijds zijn er ook stadsdelen die wel streven naar verdere verzakelijking in de subsidierelatie, maar er niet voor kiezen om welzijnsactiviteiten van de brede welzijnsinstelling openbaar aan te besteden. Sommige stadsdelen, zoals stadsdeel De Baarsjes, hebben nog geen afweging gemaakt of en voor welke welzijnsproducten marktwerking zal worden toegepast. Het stadsdeel werkt in 2008 aan een advies voor haar stadsdeelraad waarin de voor- en nadelen van aanbesteden worden afgewogen.

De rekenkamer constateert dat in het geval dat welzijnsactiviteiten openbaar worden aanbesteed veelal een minimaal eigen vermogen wordt verlangd van de partijen die een offerte willen uitbrengen. Dit om enige zekerheid te verkrijgen dat de continuïteit van de levering van de welzijnsactiviteiten is gewaarborgd. Bij subsidieverlening wordt door de meeste stadsdelen juist een maximum gesteld aan het eigen vermogen van de gesubsidieerde instellingen. Als gevolg hiervan kan een situatie ontstaan dat in een aanbestedingstraject de betreffende instellingen niet aan de selectiecriteria voldoen van de aanbestedende partij en om die reden de opdracht niet zouden kunnen verwerven.

De rekenkamer constateert dat het rekenkamerrapport en het rapport van het adviesbureau BMC elkaar versterkt hebben. Vanuit het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* van de SAS wordt nu gewerkt aan meer samenwerking tussen de stadsdelen. De stadsdelen wisselen gestructureerd informatie uit en maken samen modellen en selecteren 'best practices'. De stuurgroep *Verbeterprogramma Welzijn* heeft op 30 maart 2007 alle portefeuillehouders Welzijn en de hoofden Welzijn van de stadsdelen het handboek *Verbeterprogramma Welzijn* aangeboden. In dit handboek is veel informatie in het kader van de zakelijke verhouding opgenomen.

Uit onze gesprekken met de stadsdelen blijkt dat de stadsdelen veel behoefte hebben aan informatie over ‘aanbesteding’ van welzijnsactiviteiten. Deze informatie is inmiddels opgenomen in het handboek en op de website van de SAS te downloaden. De Projectgroep Aanbesteden van het *Verbeterprogramma Welzijn*, bestaande uit deskundigen van stadsdelen en stedelijke diensten zoals DMO en Belastingdienst, heeft de volgende producten opgeleverd:

- Memo met afwegingskader aanbesteding¹³;
- Reader over bestek en procedure;
- Memo over Subsidie en BTW;
- Memo over Overeenkomst en Subsidie;
- Memo over staatssteun;
- Voorbeeld bestekken.

Door gebruik te maken van deze instrumenten kan er meer samenhang en eenduidigheid in de stad ontstaan.

Aanbesteden in de praktijk

In dit vervolgonderzoek bracht de rekenkamer in kaart hoe veel stadsdelen naar meer marktwerking streven door hun welzijnswerk aan te besteden. Tabel 4.6 toont dat de zeven van de veertien stadsdelen (delen van) het welzijnswerk aanbesteedt of gaat aanbesteden.

Tabel 4.6 – Overzicht brede welzijnsinstellingen en aanbestedingen

Stadsdelen	Uitvoerende brede welzijnsinstelling voor sociaal cultureel werk (2008)	Jaar van aanbesteding
1. Amsterdam-Centrum	IJsterk (fusie SWW en SWB)	-
2. Amsterdam-Noord	Kansweb (onderdeel van de Combiwel-groep)	Jongerenwerk in 2008
3. Bos en Lommer	Stichting Impuls	Jongerenwerk in 2009
4. De Baarsjes ¹⁴	Stichting Welzijn De Baarsjes	Jongerenwerk in 2008
5. Geuzenveld-Slotermeer	Stichting Impuls	-
6. Oost-Watergraafsmeer	Dynamo (fusie SWW, MDSO en SWO)	-
7. Osdorp	Stichting Impuls	-
8. Oud-West	Combiwel (onderdeel van de Combiwel-groep)	Jongerenwerk in 2008
9. Oud-Zuid	Combiwel (onderdeel van de Combiwel-groep)	-
10. Slotervaart	Stichting Impuls	Jongerenwerk in 2007

¹³ Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, Stedelijke werkgroep Aanbesteden in het welzijnswerk, *Gemeenschappelijk kader voor Aanbesteden in het welzijnswerk in Amsterdam*, november 2007.

¹⁴ Stadsdeel De Baarsjes heeft ook ervaring met de aanbesteding op andere terreinen zoals de peuterspeelzalen, taalwijzer, bewonersondersteuning, opvoedondersteuning en ontwikkelingsstimulering, maatschappelijke participatie, oudererenwerk en lokale trajectbegeleiding.

Stadsdelen	Uitvoerende brede welzijnsinstelling voor sociaal cultureel werk (2008)	Jaar van aanbesteding
11. Westerpark	IJsterk (fusie SWW en SWB)	-
12. Zeeburg	Civic (voorheen Stichting Welzijn aan het IJ)	Welzijnswerk in 2007
13. ZuiderAmstel	Stichting Welzijn ZuiderAmstel	Welzijnswerk in 2010 ¹⁵
14. Zuidoost	Swazoom	-

Twee stadsdelen (Zeeburg en ZuiderAmstel) willen het gehele welzijnswerk voor sociaal cultureel werk aanbesteden. Stadsdeel Zeeburg heeft dat als eerste stadsdeel in 2007 gedaan. Na een openbare voorselectie heeft het stadsdeel via een meervoudige onderhandse aanbesteding Civic Zeeburg (een consortium van de B&A groep, Partou en Click F1) geselecteerd om een nieuwe subsidierelatie aan te gaan. Stadsdeel ZuiderAmstel wil voor 2010 ook het gehele welzijnswerk gaan aanbesteden.

Naast bovenstaande stadsdelen zijn er nog vijf stadsdelen (Amsterdam-Noord, Bos en Lommer, De Baarsjes, Oud-West en Slotervaart) die een deel van het gehele welzijnswerk (willen) aanbesteden, namelijk het jongerenwerk. Stadsdeel Slotervaart heeft in 2007 de subsidierelatie met Stichting Impuls beëindigd en via aanbesteding een deel van het jongerenwerk aan Kansweb gegund. Vier andere stadsdelen besteden ook hun jongerenwerk in 2008 (Amsterdam-Noord, De Baarsjes en Oud-West) of 2009 (Bos en Lommer) aan.

De rekenkamer ziet voor- en nadelen in de aanbesteding van welzijnswerk. Aanbesteding is een kans voor de stadsdelen om hun rol als opdrachtgever beter in te vullen. Aanbesteding dwingt namelijk tot nadenken over de gewenste resultaten die ook vastgelegd worden in een bestek.

De rekenkamer vindt het van belang om van te voren ook te kijken naar de risico's van aanbesteding. Aanbesteding kost veel tijd en energie van zowel het stadsdeel als de instellingen, omdat aan een aanbestedingsprocedure juridische eisen worden gesteld. In het geval dat de welzijnsactiviteiten worden gegund aan een andere instelling dan de instelling die tot nu toe de welzijnsactiviteiten uitvoerde, zullen bij deze laatste instelling veelal frictiekosten (zoals het afvloeien van personeel en het afkopen van huurcontracten, etc.) ontstaan. Deze frictiekosten kunnen liquiditeitstekorten veroorzaken en het voortbestaan van de betreffende organisatie in gevaar brengen.

Het eigen vermogen van de brede welzijnsinstellingen is op grond van de subsidieverordening veelal gering en biedt daarom slechts beperkte mogelijkheden de vaste lasten en de frictiekosten van de instelling te dekken. Het voortbestaan van de

¹⁵ Stadsdeel ZuiderAmstel, raadsnotitie *Aanbesteding van gesubsidieerd welzijnsaanbod in het Stadsdeel ZuiderAmstel, een vervolgnote*, 3 april 2007.

betrokken is instelling is daarom vooral afhankelijk van de mate waarin zij er in slaagt om alternatieve inkomsten aan te boren of de uitgaven structureel te verlagen. In de *Memo met afwegingskader aanbesteding* van de SAS¹⁶ worden de aspecten beschreven die bij een bestuurlijke afweging van al dan niet aanbesteden van belang kunnen zijn.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 7 om per werksoort de voor- en nadelen van marktwerking in beeld te brengen is door de stadsdelen uitgevoerd.

- De vier specifiek onderzochte stadsdelen hebben de voor- en nadelen van marktwerking in kaart gebracht. Stadsdeel Amsterdam-Noord wil onder voorwaarden marktwerking toestaan, de andere drie stadsdelen geven de voorkeur aan het verzakelijken van de bestaande subsidierelatie zonder de welzijnsactiviteiten openbaar aan te besteden.
- Via het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn van de SAS* wisselen stadsdelen ervaringen uit en werken ze gezamenlijk aan informatie over de voor- en nadelen van marktwerking.
- 7 van de 14 stadsdelen hebben (delen van) het welzijnswerk aanbesteed of gaan het in de toekomst aanbesteden.

Aanbeveling 8 Gebruik deskundigheid accountant

Maak optimaal gebruik van de deskundigheid van een accountant:

- a. Verbeter de subsidieadministraties en interne controles zodat de rechtmatigheidscontrole door de accountant doelmatig kan worden uitgevoerd. Hierdoor wordt voorkomen dat ACAM ten aanzien van het aspect rechtmatigheid een niet-goedkeurende accountantsverklaring dient af te geven.
- b. Verlang van de instellingen een accountantsverklaring bij de geleverde prestaties indien deze een grondslag vormen voor het vaststellen van de toegekende subsidie ('afrekenen op prestaties'). Via de verleningsbeschikking kan het stadsdeel de instelling de verplichting opleggen om de prestatieverantwoording te laten voorzien van een accountantsverklaring. In een controleprotocol kan het stadsdeel de eisen voor de accountantscontrole nader vastleggen.
- c. Schakel een accountant in om de financiële positie van een subsidie-instelling te beoordelen indien intern daarvoor de deskundigheid of capaciteit ontbreekt.

Stand van zaken februari 2008

a. Verbeter de subsidieadministraties en interne controles

Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen geldt voor stadsdeel Westerpark dat de subsidieadministratie in 2006 dermate gebrekkig was dat de ACAM de financiële rechtmatigheid van de verantwoorde subsidiegelden in de jaarrekening 2006 niet kon vaststellen. De ACAM heeft een goedkeurende verklaring met oordeelsonthouding op

¹⁶ Stedelijke werkgroep Aanbesteden in het welzijnswerk, *Gemeenschappelijk kader voor Aanbesteden in het welzijnswerk in Amsterdam*, november 2007.

rechtmatigheid bij de jaarrekening afgegeven omdat er onvoldoende toezicht op de subsidiestromen was. Er was volgens de ACAM sprake van onvoldoende projectdossiers, ondoorzichtige relatie tussen de administratie en vaststellingen, ontoereikende controle op de naleving van subsidievoorwaarden en het niet tijdig vaststellen van subsidies.

b. Accountantsverklaring geleverde prestaties

Sinds 2007 verzoekt stadsdeel Amsterdam-Noord haar brede welzijnsinstelling om de prestaties onderdeel te laten zijn van de jaarverslagen en de accountantsverklaring hierop van toepassing te verklaren. De drie andere specifiek onderzochte stadsdelen (Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) zijn van plan om in de toekomst, wanneer zij de instellingen gaan afrekenen op hun prestaties, de prestatieverantwoording te laten voorzien van een accountantsverklaring.

Van de overige stadsdelen is bekend dat stadsdeel ZuiderAmstel extra eisen stelt aan de accountantsverklaring bij de budgetsubsidievorm. Het vraagt dan niet alleen controle over de betrouwbaarheid van de financiële rapportage maar ook over de betrouwbaarheid van de activiteitenverantwoording. Bij de jaarverantwoording 2006 heeft de accountant in zijn verklaring hierover geen oordeel uitgesproken. Om helderheid te verkrijgen van wat exact van de accountant wordt verwacht heeft de welzijnsinstelling aan het stadsdeel gevraagd om een protocol accountantsverklaring. Het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* ontwikkelde in februari 2008 een voorbeeldcontroleprotocol voor de verantwoording van de instelling. Ook bevat het controleprotocol richtlijnen voor de beoordeling van de verantwoording door de accountant.

c. Inschakelen accountant

Stadsdeel Westerpark schakelt sinds 2006 vaker de accountant in, bijvoorbeeld voor advies over de *Checklist subsidievaststelling*. Voor het wegwerken van de achterstanden bij de subsidievaststellingen huurde het stadsdeel een adviseur van de ACAM in. Stadsdeel Amsterdam-Noord laat de bedrijfsvoering van de grote budgetinstellingen periodiek doorlichten door financiële experts van een onafhankelijk bureau.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 8 om de subsidieadministraties en de interne controle te verbeteren en daar waar nuttig een accountant in te schakelen is nog niet uitgevoerd.

- Bij stadsdeel Westerpark was de subsidieadministratie in 2006 zo gebrekkig dat de ACAM de financiële rechtmatigheid van de verantwoorde subsidiegelden in de jaarrekening 2006 niet kon vaststellen.
- Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen heeft stadsdeel Amsterdam-Noord de aanbeveling uitgevoerd om een accountantsverklaring te verlangen die ook ingaat op de verantwoording van de geleverde prestaties. Stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark hebben de intentie om dit deel van de aanbeveling in de toekomst uit te voeren.

- Recentelijk heeft het SAS een voorbeeld controleprotocol ontwikkeld voor de stadsdelen waarin de eisen zijn geformuleerd voor de financiële en prestatieverantwoording en de eventuele nadere eisen die in dit kader aan de accountantscontrole kunnen worden gesteld
- De rekenkamer constateert dat stadsdelen (met uitzondering van stadsdeel Westerpark) nauwelijks gebruik maken van de deskundigheid van de accountant.

4.2 Aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk

De rekenkamer heeft één aanbeveling gedaan voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk.

Aanbeveling 9 Verbetering zicht prestaties welzijnsinstellingen

Verbeter het zicht op prestaties en effecten van welzijnswerk door:

- gezamenlijk te komen tot heldere en eenduidige productdefinities. Hierbij te streven naar stadsbrede uniformiteit, eventueel door aansluiting bij het landelijke WILL-traject;
- in het verlengde van de productdefinities gezamenlijk kengetallen en normwaarden te formuleren ter verbetering van de sturing en de onderlinge vergelijking;
- gezamenlijk onderzoek te initiëren naar de effecten en gebruikerstevredenheid op het terrein van welzijn in het algemeen en het sociaal cultureel werk in het bijzonder.

Stand van zaken februari 2008

a. Heldere en eenduidige productdefinities

Het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* heeft het *Productboek Lokaal Sociaal Beleid* van de SAS als Amsterdamse standaard verklaard¹⁷. Dit betekent dat alle stadsdelen uitgenodigd worden om met het productenboek te gaan werken. Hierdoor is het op termijn mogelijk om producten en prijzen te vergelijken. De rekenkamer constateert dat de mate waarin de stadsdelen productdefinities en kostprijsberekeningen gebruiken momenteel varieert:

- In de meeste stadsdelen zijn pilots gestart voor de invoering van het productenboek voor sociaal cultureel werk (zie ook tabel 4.5). De programmamanager van de SAS ondersteunt de deelnemende stadsdelen bij het gebruik van het productenboek.
- Stadsdeel ZuiderAmstel is samen met Stichting Welzijn ZuiderAmstel al in 2005 een traject gestart om voor het subsidiejaar 2006 de WILL-systematiek toe te passen bij het hele subsidieproces, van offerteverzoek tot en met de subsidievaststelling.
- Stadsdeel Amsterdam-Noord hanteert voor subsidiejaar 2008 kostprijsberekeningen bij de subsidievaststelling van Kansweb.

¹⁷ Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, brief met kenmerk SAS.07.010104, *Aanbieding ordner programma Verbeter Welzijn* aan portefeuillehouders Welzijn, sectormanagers en hoofden welzijn, d.d. 30 maart 2007.

- Stadsdeel Oud-Zuid gebruikt de kostprijsberekeningen bij de verleningsbeschikking.
- Stadsdeel De Baarsjes gaat bij offertes voor 2009 werken volgens kostprijsberekeningen en productdefinities.
- Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer maakt in 2008 afspraken met de welzijnsinstelling Dynamo om stapsgewijs het productenboek in te voeren en daarbij afspraken te maken over prestaties en bijbehorende budgetten, gebaseerd op de kostprijsmodellen die stedelijk aangereikt zijn.
- Voor de maatschappelijke dienstverlening is als onderdeel van het brede welzijnswerk parallel aan het productenboek voor sociaal cultureel werk een *Stedelijk Dienstenboek Maatschappelijke Dienstverlening Amsterdam* gemaakt. Dit wordt stedelijk via het verbeterprogramma ingevoerd.
- Alle stadsdelen werken al met kostprijsmodellen bij de schuldhulpverlening. Naar het oordeel van de rekenkamer vereist het gebruik van kostprijzen dat brede welzijnsinstellingen over een goed producten- en tijdregistratiesysteem beschikken.

b. Gezamenlijke kengetallen

Bij aanbeveling 4 constateerde de rekenkamer dat stadsdelen nauwelijks gebruiken maken van financiële kengetallen. Ook gebruiken de stadsdelen geen gezamenlijk kengetallen om prestaties van welzijnsinstellingen onderling te vergelijken.

c. Inzicht in effecten en gebruikerstevredenheid

Stadsdeel Amsterdam-Noord liet in 2007 de klanttevredenheid van cursussen (op basis van een landelijk model) onderzoeken bij Kansweb. Deze afspraak was vooraf vastgelegd in de subsidiebeschikking.

In het kader van het kwaliteitstraject dat Stichting Impuls volgt om een HKZ-certificaat¹⁸ te krijgen is in stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer eind 2007 voor het eerst een onderzoek naar gebruikerstevredenheid uitgevoerd.

Van de overige stadsdelen is bekend dat stadsdeel ZuiderAmstel de intentie heeft om vanaf 2008 jaarlijkse monitorafspraken met de instelling te maken over de tevredenheid van gebruikers. Vanaf 2008 is in de begroting van het stadsdeel een budget opgenomen voor een tweejaarlijkse stadsdeelmonitor waardoor een onafhankelijke monitor kan worden uitgevoerd.

Tenslotte verstrekt het stedelijke verbeterprogramma vanaf medio 2008 in het kader van innovatie ook informatie over klanttevredenheidsonderzoeken aan de stadsdelen.

De rekenkamer constateert op basis van bovenstaande bevindingen dat de aandacht voor effecten en gebruikerstevredenheid sinds 2006 is toegenomen. Een belangrijk aandachtspunt is nog steeds om ook systematisch te onderzoeken waarom niet-

¹⁸ Het HKZ-keurmerk is een keurmerk van de Stichting harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector voor het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie.

gebruikers, die wel tot de doelgroep behoren, geen gebruik maken van de aangeboden voorzieningen.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 9 (vergroten zicht op prestaties en effecten) is deels uitgevoerd.

- Vanuit het stedelijk *Verbeterprogramma Welzijn* van de SAS zijn diverse pilots gestart waarbij de meeste stadsdelen en brede welzijnsinstellingen gezamenlijk heldere productdefinities definiëren. Van de vier specifiek onderzochte stadsdelen en welzijnsinstellingen zijn stadsdeel Amsterdam-Noord en Kansweb het verst met het gebruik van heldere productdefinities.
- De stadsdelen gebruiken geen gezamenlijk kengetallen om prestaties van de welzijnsinstellingen onderling te vergelijken.
- Initiatieven tot het onderzoeken van de maatschappelijke effecten, die (mede) door de geleverde welzijnsproducten zijn bereikt, worden door de meeste stadsdelen (met uitzondering van De Baarsjes) nog niet uitgevoerd. Kansweb en Stichting Impuls hebben in 2007 voor het eerst een onderzoek naar de gebruikerstevredenheid verricht. Voor de meeste stadsdelen en instellingen geldt dat er beperkt inzicht is in de gebruikerstevredenheid.

4.3 Aanbevelingen aan welzijnsinstellingen

De rekenkamer heeft twee aanbevelingen gedaan voor welzijnsinstellingen.

Aanbeveling 10 Verbetering kwaliteit jaarverslaggeving

Verbeter de kwaliteit van de jaarverslaggeving door:

- a. gebruik te maken van financiële kengetallen;
- b. begrotingscijfers in het exploitatieoverzicht weer te geven;
- c. een kostenverdeelstaat op te nemen;
- d. bij de jaarrekening een activiteitenverslag op te nemen of te verwijzen naar een verslag indien het separaat wordt uitgebracht;
- e. in het activiteitenverslag ook de prestatieafspraken weer te geven;
- f. een analyse te maken van afwijkingen ten opzichte van begroting en prestaties aan de hand van succes- en faalfactoren;
- g. in het directieverslag bij de jaarrekening aandacht te besteden aan belangrijke toekomstige ontwikkelingen en de financiële positie van de instelling in relatie tot de financiële risico's;
- h. de weergave van prestatiegegevens in het activiteitenverslag (activiteiten, deelnemersgegevens) intern te controleren

Stand van zaken februari 2008

Aanpak

In het oorspronkelijke onderzoek uit 2006 onderzocht de rekenkamer de kwaliteit van de jaarrekeningen 2004 van twaalf brede welzijnsinstellingen. In dit vervolgonderzoek

beoordeelt de rekenkamer de jaarrekeningen 2006¹⁹ van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen (Dynamo, Kansweb, IJsterk en Stichting Impuls). Omdat we jaarverslagen van de instellingen van voor de fusie hebben onderzocht, hanteren we hieronder de oude namen van deze instellingen.

In de aanbeveling hanteert de rekenkamer de term exploitatieoverzicht. De instellingen gebruiken hiervoor in hun jaarrekening andere termen, zoals staat van baten en lasten, resultatenrekening en winst- en verliesrekening. Voor de leesbaarheid hanteren wij hieronder het begrip consequent het begrip exploitatierekening. Hierin dienen alle baten en lasten van de instelling te zijn opgenomen.

Bij dit vervolgonderzoek heeft de rekenkamer geen boekenonderzoek ter plaatse uitgevoerd. Hierdoor hebben wij ons geen oordeel kunnen vormen of de instellingen de aanbeveling hebben overgenomen om een interne controle uit te voeren op de prestatiegegevens in het activiteitenverslag.

Bevindingen kwaliteit jaarverslaglegging op grond van vervolgonderzoek

Tabel 4.7 laat zien de onderzochte instellingen in hun jaarrekening nog geen gebruik maken van financiële kengetallen.

Tabel 4.7– Uitvoering aanbeveling 10, kwaliteit jaarverslaggeving

Basis: jaarrekeningen 2006	Totaaloordeel	Onderzochte welzijnsinstellingen			
		Kansweb	Stichting Impuls	St. Welzijn Watergraafsmeer	St. Welzijn Westerpark
a. Gebruik financiële kengetallen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
b. Begrotingscijfers in het exploitatieoverzicht	Nee	Ja	Deels	Deels	Deels
c. Kostenverdeelstaat opnemen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
d. Activiteitenverslag in/bij jaarrekening	Deels	Deels	Ja	Ja	Deels
e. Prestatieafspraken in activiteitenverslag	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee
f. Analyse begroting/prestaties	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
g. Inhoud directieverslag	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee
h. Controle activiteitenverslag	NB	NB	NB	Nee	NB

Ja= aanbeveling geheel uitgevoerd, Deels = aanbeveling deels uitgevoerd, Nee= aanbeveling niet uitgevoerd, nvt = niet van toepassing, NB= niet bekend.

¹⁹ Op het moment van het verschijnen van dit rapport was alleen het jaarverslag 2007 van Dynamo (Stichting Welzijn Watergraafsmeer) beschikbaar.

Ook ontbreken bij drie van de vier instellingen begrotingcijfers in het exploitatieoverzicht en in de toelichting op de exploitatierekening. Wel hebben de vier onderzochte welzijnsinstellingen een exploitatieoverzicht per productgroep opgenomen in hun jaarrekening, dit was echter ook al het geval in 2004. Dynamo laat weten dat zij in haar jaarrekening 2007 de opzet van de jaarrekening van een van haar fusiepartners (Stichting MDSO) zal volgen en een exploitatieoverzicht met begrotingscijfers opneemt. De rekenkamer benadrukt het belang van correcte begrotingscijfers in het exploitatieoverzicht. Volgens stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer blijft in de praktijk vaak de oude begroting waarop geoffreerd is, gehandhaafd ook wanneer bij subsidieverlening wordt afgeweken van de offerte. Het stadsdeel merkt op dat deze handelwijze vaak leidt tot tekorten.

Bij geen van de jaarrekeningen is een activiteitenverslag ingesloten. Wel brengen alle instellingen een separaat activiteitenverslag uit. Zowel Stichting Impuls als Stichting Welzijn Watergraafsmere verwijzen in de jaarrekeningen naar de aparte activiteitenverslagen.

Verder constateert de rekenkamer dat alle instellingen, behoudens Stichting Impuls, in de directieverslagen beperkt aandacht besteden aan de financiële situatie van de instelling. Ook vindt de rekenkamer het positief dat alle welzijnsinstellingen melding maken van de voorgenomen fusies.

Kansweb

Kansweb heeft als enige instelling de begrotingcijfers opgenomen in de exploitatierekening 2006. Een toelichting hierop ontbreekt echter en dus ook een analyse van afwijkingen ten opzichte van de begroting of voorgaand jaar. Kansweb meldt in de jaarrekening: “De recente fusie had onder andere tot gevolg dat de jaarrekening 2006 met beperkt historisch besef/kennis moest worden afgerond. Wegens vertrek van de eerst verantwoordelijke. Inmiddels is Kansweb aardig op stoom en hopen we dat vanaf 2008 normalisering in procedures en tijd zal toeslaan”. In de managementrapportage 2006 van Kansweb, die ook aan het stadsdeel is toegezonden, is een uitgebreide beschrijving van de uitgevoerde activiteiten opgenomen. Een verklaring waarom de realisatie afwijkt van de productieafspraken ontbreekt op een aantal plaatsen.

Stichting Impuls

In 2006 is Stichting Impuls opgesplitst in 9 onderdelen, die ieder zijn onder gebracht in een stichting. Voor alle afzonderlijke stichtingen worden financiële jaarverantwoordingen opgesteld. De rekenkamer heeft bij dit vervolgonderzoek zowel de jaarrekening 2006 van Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer als de geconsolideerde balans van de gehele Stichting Impuls onderzocht (zie tabel 4.7). De jaarrekening 2006 van Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer bevat een uitgebreid en informatief bestuursverslag, waarin aandacht is voor de financiële situatie, de afspraken met stadsdelen en de verwachte ontwikkelingen in 2007. Er is dus weliswaar aandacht voor de financiële situatie, maar er worden geen financiële kengetallen

gebruikt. Omdat dit de eerste jaarrekening van Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer is, bevat de exploitatierekening geen vergelijkende cijfers. Verder verantwoordt Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer zich in de jaarrapportage 2006 over de geleverde activiteiten. Er vindt echter geen confrontatie plaats tussen de geleverde prestaties en de prestatieafspraken met het stadsdeel.

Stichting Welzijn Watergraafsmeer

Het bestuursverslag in de jaarrekening 2006 is beperkt. Er wordt feitelijk alleen melding gemaakt van de voorgenomen fusie en er wordt verwezen naar het activiteitenoverzicht in het aparte inhoudelijke jaarverslag. Enige toelichting op de resultaten van het boekjaar en de financiële situatie ontbreekt. Wel heeft de instelling in de kostenverdeelstaat over 2006 begrotingscijfers opgenomen, waardoor de begrote en gerealiseerde kosten op het niveau van de productgroepen inzichtelijk is gemaakt.

Verder constateerde de rekenkamer dat het inhoudelijke jaarverslag een heldere vergelijking geeft tussen de prestatieafspraken en de realisatie. De resultaten van de activiteiten van het lopende jaar zijn niet zonder meer te vergelijken met die van het voorgaande jaar. Volgens Stichting Welzijn Watergraafsmeer is de reden hiervoor dat: "...de prestatieafspraken op initiatief van het stadsdeel zijn gewijzigd, zijn verhelderd en zijn vereenvoudigd. Dit heeft geleid tot andersoortige cijfers".

Stichting Welzijn Westerpark

De jaarrekening van Stichting Welzijn Westerpark 2006 is een geconsolideerde jaarrekening van de welzijnactiviteiten van Stichting Welzijn Westerpark en de kinderopvangactiviteiten welke uitgevoerd worden door *Bink*. De rekenkamer constateert allereerst dat begrotingcijfers in de exploitatierekening ontbreken. Wel bevat de jaarrekening een exploitatierekening per producteenheid, waarbij de werkelijke kosten worden vergeleken met de begrote kosten. Een analyse van afwijkingen ontbreekt echter hier. Verder geeft Stichting Impuls in het inhoudelijke jaarverslag nog een gedetailleerd overzicht van de verrichte activiteiten en de daarmee bereikte doelgroep. Ook hier ontbreekt een verklaring van de verschillen tussen de geleverde prestaties en prestatieafspraken.

Bevindingen financiële positie welzijnsinstellingen op grond van vervolgonderzoek

In ons rapport van februari 2006 analyseerde de rekenkamer de financiële positie van brede welzijnsinstellingen. In dit vervolgonderzoek hebben we de financiële positie van de brede welzijnsinstellingen geactualiseerd.

Onderstaande tabel 4.8 geeft de financiële positie op basis van de jaarrekeningen 2006 en 2004. Voor Stichting Impuls geven we de financiële positie weer voor zowel de gehele Stichting Impuls (2004 en 2006) als Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer (alleen 2006).

Tabel 4.8- Financiële positie vier welzijnsinstellingen

Basis: jaarrekeningen 2004 en 2006	Brede welzijnsinstellingen bij de vier specifiek onderzochte stadsdelen								
	Kansweb		Stichting Impuls Geuzenveld- Slotermeer	Stichting Impuls geconsolideerd		Stichting Welzijn Watergraafsmeer		Stichting Welzijn Westerpark	
	2006	2004	2006	2006	2004	2006	2004	2006	2004
Solvabiliteit balans	8%	6%	2%	17%	3%	54%	41%	23%	17%
Solvabiliteit resultaat	6%	5%	0,4%	10%	1%	32%	53%	24%	10%
Liquiditeit	1,3	1,1	0,9	1,0	0,4	2,3	1,3	1,3	1,1
Financiële afhankelijkheid	73%	54%	81%	43%	54%	73%	42%	41%	56%

De solvabiliteitsratio is een kengetal dat een indicatie geeft in hoeverre de instelling in staat is op langere termijn aan haar betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Zowel Kansweb als Stichting Impuls beschikken nog steeds over een lage solvabiliteitsratio. Stichting Welzijn Watergraafsmeer en Stichting Welzijn Westerpark hebben, voor welzijnsinstellingen, een redelijke solvabiliteitsratio. Indien bijvoorbeeld de Stichting Welzijn Westerpark van het een op het andere moment geen subsidie meer ontvangt, zou deze instelling, gelet op de omvang van het eigen vermogen, haar activiteiten nog ongeveer drie maanden kunnen voortzetten.

Verder kan uit de tabel worden afgeleid dat de liquiditeitspositie van de vier instellingen per 31 december 2006 zodanig is, dat de instellingen naar verwachting kunnen voldoen aan de kortlopende financiële verplichtingen op dat moment. De liquiditeitsratio van 2,3 bij de Stichting Welzijn Watergraafsmeer duidt er op dat er bij deze stichting vermoedelijk meer liquiditeitsmiddelen aanwezig zijn dan voor de bedrijfsvoering strikt noodzakelijk is. Dit was het gevolg van uitgestelde investeringen. In 2007 heeft een inhaalslag plaatsgevonden, er zijn toen veel investeringen geweest.

Het vermelde percentage bij de financiële afhankelijkheid geeft weer welk aandeel de stadsdeelsubsidies hebben in de totale baten van de instelling. Uit de tabel blijkt dat twee van de vier instellingen (Kansweb en Stichting Welzijn Watergraafsmeer) in financiële zin meer afhankelijk zijn geworden van de subsidies van het stadsdeel. Bij Stichting Welzijn Watergraafsmeer is de financiële afhankelijkheid vergroot doordat in 2005 de kinderopvang is afgesplitst in een aparte stichting kinderopvang. Bij Stichting Impuls beoogt de nieuwe organisatiestructuur een 100% afhankelijkheid van de afzonderlijke stadsdelen, vandaar dat het aandeel van de stadsdeelsubsidie in de totale baten bij Stichting Impuls Geuzenveld-Slotermeer zelfs 81% is. Bij de gehele Stichting Impuls is er sprake van een daling van stadsdeelaafhankelijkheid. Dit ligt voor de hand omdat bij de ratio's van de hele Stichting Impuls, in tegenstelling tot de andere genoemde welzijnsinstellingen, ook de stichting voor de kinderopvang is meegerekend.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 10 over de verbetering van de kwaliteit van de jaarverslaggeving van de gesubsidieerde instellingen is niet uitgevoerd.

- Twee van de vier welzijnsinstellingen (Stichting Welzijn Watergraafsmeer en Stichting Impuls) voldoen deels aan de aanbeveling om de kwaliteit van hun jaarrekening te verbeteren. Stichting Welzijn Watergraafsmeer neemt een kostenverdeelstaat in de jaarrekening op en verwijst naar een separaat activiteitenverslag (inclusief prestatieafspraken). Ook geeft de jaarrekening een analyse van de afwijkingen tussen begroting en prestatie. De kwaliteit van de jaarrekening van Stichting Impuls is hetzelfde als in 2006. De jaarrekening bevat een kostenverdeelstaat en een verwijzing naar een separaat activiteitenverslag. Ook besteedt het directieverslag aandacht aan belangrijke toekomstige ontwikkelingen.
- Verder blijkt dat de financiële positie van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen is verbeterd ten opzichte van 2004. Dit geldt zowel voor de solvabiliteits- als de liquiditeitspositie. Alleen de solvabiliteitsratio, waarbij het stadsdeelsubsidie wordt gerelateerd aan de totale exploitatie-omvang van de instelling, is bij de stichting Welzijn Watergraafsmeer verslechterd. Echter in verhouding tot de andere drie onderzochte instellingen heeft deze stichting nog steeds de hoogste solvabiliteitsratio. Een hoge solvabiliteitsratio duidt erop dat de instelling beter in staat is om financiële tekorten zelf op te vangen.
- Verder is opmerkelijk dat bij twee van de vier instellingen de financiële afhankelijkheid van het stadsdeel in 2006 in vergelijking met 2004 groter is geworden. De activiteiten bij Kansweb en de Stichting Watergraafsmeer werden in 2006 voor 73% bekostigd met subsidies van het stadsdeel.

Aanbeveling 11 Verbetering bedrijfsvoering

Breng verbeteringen aan in de bedrijfsvoering door:

- a. zorg te dragen voor een beleidsplan waarin de strategische beleidskeuzes (t.a.v. markt, producten, organisatie) zijn vastgelegd en financieel zijn vertaald. Het is van belang zicht te hebben op de interne kostenstructuur en de financiële ruimte voor het opvangen van risico's, voor innovaties en voor het plegen van (vervangings)investeringen;
- b. in het verlengde van de eerder aanbevolen productdefinities te werken aan een bedrijfseconomische onderbouwd systeem van kostprijzen;
- c. in de tussentijdse informatievoorziening ook aandacht te besteden aan de afwikkeling van subsidiebedragen, debiteurenposities en eventuele financiële risico's.

Stand van zaken februari 2008

Aanpak

Net als in het onderzoek van 2006 beoordeelde de rekenkamer in dit vervolgonderzoek diverse aspecten van de interne bedrijfsvoering van de vier specifiek onderzochte

welzijnsinstellingen. Het gaat daarbij om de aspecten: strategisch beleidsplan, kwaliteit van tussentijdse interne managementrapportages en kostprijsberekeningen. Op basis van schriftelijke en mondelinge informatie van de welzijnsinstellingen komt de rekenkamer tot een nieuw oordeel.

Bevindingen verbetering bedrijfsvoering

De rekenkamer constateert dat er na het verschijnen van het rekenkamerrapport beperkte verbeteringen in de bedrijfsvoering van de vier welzijnsinstellingen zijn doorgevoerd. Tabel 4.9 vergelijkt de scores van de welzijnsinstellingen op het onderdeel ‘bedrijfsvoering’ uit 2006 met die van 2008.

Tabel 4.9 - Uitvoering aanbeveling 11, ‘Verbetering bedrijfsvoering’

	Strategisch en financieel beleidsplan		Product-definities en kostprijsberekeningen		Tussentijdse management-informatie	
	2006	2008	2006	2008	2006	2008
Dynamo	Deels	Nog niet	Nee	Nog niet	Deels	Deels
Kansweb	Deels	Deels	Nee	Ja	Deels	Deels
Stichting Impuls	Deels	Deels	Nee	Nog niet	Deels	Deels
IJsterk	Deels	Nog niet	Nee	Nog Niet	Deels	Deels

Nog niet = Nog niet uitgevoerd, Ja = Volledig uitgevoerd, Nee = Niet uitgevoerd, Deels- = Deels uitgevoerd

a. Strategisch en financieel beleidsplan

Voor het eerste onderdeel van de aanbeveling constateert de rekenkamer dat de per januari 2007 gestarte welzijnsinstellingen IJsterk en Dynamo nog niet beschikken over een actueel strategisch beleidsplan. Het beleidsplan 2008-2011 van Dynamo is momenteel in concept af, maar bevat geen financiële aspecten.

De overige twee instellingen (Stichting Impuls en Kansweb) hebben wel een recent beleidsplan, maar verschillen in de mate waarin het plan financiële aspecten bevat:

- Het beleidsplan van Stichting Impuls (Strategische verkenningen 2008-2011) bevat een verwachting van de vermogenspositie tot 2010.
- Het beleidsplan van Kansweb (*Meedoen in de maatschappij. Kansweb maakt het mogelijk. Beleidsplan Kansweb 2007-2008*) bevat geen financiële aspecten.

De rekenkamer concludeert dat net als in 2004 de strategische beleidsplannen weinig aandacht besteedden aan de financiële aspecten van de strategische keuzes. De welzijnsinstellingen vinden het lastig om een meerjarenbegroting in de strategisch beleidsplannen op te nemen omdat meestal pas in het subsidiejaar zelf bekend is hoeveel middelen het stadsdeel gaat subsidiëren. De rekenkamer is van mening dat welzijnsinstellingen, ondanks hun afhankelijkheid van stadsdelen, zelf

verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering en daarom een strategisch en financieel beleidsplan van nut kan zijn.

b. Productdefinities en kostprijsberekening

De welzijnsinstellingen verschillen ook in de mate waarin zij voor sociaal cultureel werk werken aan een systeem van kostprijzen en productdefinities. Kansweb vormt met stadsdeel Amsterdam-Noord al jaren een lokale combinatie in het WILL-project en hierdoor past de instelling de kostprijsberekeningen toe bij het aanvragen en afrekenen van de subsidies. De overige drie welzijnsinstellingen zijn wel van plan om meer met kostprijzen te gaan werken. De eerste ervaringen worden komend jaar opgedaan in de eerder genoemde pilots van het *Verbeterprogramma Welzijn* (zie ook aanbeveling 4).

c. Interne managementinformatie

Wat betreft het laatste onderdeel van de aanbeveling constateert de rekenkamer dat er in de tussentijdse informatievoorziening aan het bestuur of raad van toezicht van de instelling meer aandacht komt voor de afwikkeling van subsidiebedragen, debiteurenposities en eventuele financiële risico's. Echter, tabel 4.9 toont aan dat net als in 2006 geen van de vier onderzochte instellingen tussentijdse interne managementinformatie opleveren die volledig voldoet aan de aanbeveling van de rekenkamer.

Stichting Impuls heeft de managementinformatie sinds 2007, mede door het traject om een HKZ-certificaat te krijgen, verbeterd. De kwartaalverslagen zijn uitgebreid en bevatten voor alle bedrijfsonderdelen informatie over financiële risico's, afwijkingen van de begroting, verwachting omvang vermogen, tussenbalans. De kwartaalverslagen bevatten nog geen informatie over dubieuze debiteuren en de voortgang in de afwikkeling van subsidiebedragen.

Kansweb informeert, nu zij onderdeel is van de Combiwel-groep, de raad van toezicht elk kwartaal over de financiële exploitatiegegevens. De financiële risico's ontbreken in deze rapportage. Vooral werd de laatste twee jaren intern niet gestructureerd aan het bestuur gerapporteerd over achterblijvende subsidiebeschikkingen van stadsdeel Oud-Zuid. Debiteurenposities worden alleen gerapporteerd aan de directeur.

De raad van toezicht van IJsterk ontvangt elk kwartaal een vergelijking van de begroting en de realisatie op het niveau van de kostensoorten voor sociaal cultureel werk. Voor het sociaal cultureel werk gaat de informatie niet op de debiteurenposities, voor de kinderopvang wel. De raad van toezicht ontvangt geen informatie over de afwikkeling van subsidiebedragen, dit wordt wel besproken in het werkoverleg met de directeur. De welzijnsinstelling Dynamo rapporteert elk kwartaal de exploitatiegegevens aan de raad van toezicht. Daarbij wordt op productniveau aangegeven welke financiële risico's er zijn. Debiteurenposities en de afwikkeling van subsidiebedragen worden alleen gerapporteerd aan de directeur.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 11 om de bedrijfsvoering te verbeteren is deels uitgevoerd.

- Kansweb en Stichting Impuls voldoen gedeeltelijk aan de aanbeveling voor een financieel-strategisch beleidsplan (1 1a), de andere twee instellingen voldoen niet.
- Een van de vier welzijnsinstellingen (Kansweb) werkt met productdefinities en kostprijsberekeningen (1 1b). De overige instellingen hebben ook de intentie om hiermee te gaan werken.
- De vier onderzochte welzijnsinstellingen hebben gedeeltelijk de interne tussentijdse informatievoorziening aan het bestuur en de raad van toezicht verbeterd (1 1c). In de tussentijdse rapportages wordt nog weinig aandacht besteed aan de afwikkeling van dubieuze debiteuren en de voortgang in de afwikkeling van subsidiebedragen.

4.4 Aanbeveling aan de gemeenteraad

De rekenkamer heeft één aanbeveling gedaan voor de gemeenteraad van de centrale stad.

Aanbeveling 12 Informeren over welzijnswerk en Wmo

Neem kennis van dit rapport en laat u jaarlijks door het College van B&W informeren over de stadsbrede ontwikkelingen ten aanzien van het welzijnswerk mede in relatie tot de ontwikkelingen rondom de invoering van de Wmo.

Stand van zaken februari 2008

Aanpak

De rekenkamer onderzocht in dit vervolgonderzoek in hoeverre de raadsleden na het verschijnen van het oorspronkelijke rekenkamerrapport in februari 2006 het welzijnswerk en de Wmo in de raadscommissie Zorg en in de gemeenteraad hebben besproken. De bijlagen 4 en 5 van dit rapport geven een overzicht van de welzijn- en Wmo-gerelateerde onderwerpen die in de commissie Zorg en de gemeenteraad de afgelopen twee jaar aan de orde zijn geweest.

Bevindingen informatievoorziening aan gemeenteraad

Uit het overzicht blijkt dat de Wmo zeer regelmatig geagendeerd is in de raadscommissie Zorg in de afgelopen twee jaar. Het onderwerp kwam in 16 van de 23 vergaderingen van de raadscommissie Zorg aan bod. Dit komt mede doordat de Wmo stapsgewijs wordt ingevoerd in Amsterdam. Zowel vanuit de kaderstellende en controlerende rol als vanuit de volksvertegenwoordigersrol hebben de raadsleden in de commissie Zorg veel Wmo-onderwerpen dikwijls uitgebreid aan de orde gesteld zoals: de aanbesteding van de huishoudelijke hulp, de 'gebruikelijke zorg' in de Wvg en de Wmo, mantelzorg en wonen en aanvullend openbaar vervoer. In het kader van de Wmo is de rol van de brede welzijnsinstellingen, die grotendeels vallen onder de bevoegdheid van de stadsdelen, niet specifiek aan de orde geweest.

Verder valt op dat de Wmo een hoge betrokkenheid van belangengroeperingen kent: de raadscommissie Zorg heeft regelmatig sprekers van de Wmo-klankbordgroep, de Amsterdamse Bundeling Consumenten Zorgvoorzieningen (ABCZ) en het Netwerk Ouderen Advies Raden (NOAR).

Ook in de gemeenteraad is veel aandacht besteed aan de Wmo. In 14 van de 23 gemeenteraadsvergaderingen die tussen februari 2006 en februari 2008 gehouden zijn, is de Wmo aan bod gekomen. Opvallend is dat in de gemeenteraad wel wordt gesproken over het welzijnswerk, met name in relatie tot de *Operatie Frankenstein*. De meeste aandacht gaat echter uit naar Wmo-gerelateerde onderwerpen, waarbij het accent meer op zorg dan op welzijn en wonen ligt.

Conclusie rekenkamer

Aanbeveling 12 is uitgevoerd

- De leden van de raadscommissie Zorg laten zich actief informeren over de Wmo.
- In de gemeenteraad zijn de ontwikkelingen bij de welzijnsinstellingen vooral in het kader van *Operatie Frankenstein* aan bod gekomen.

De *Operatie Frankenstein* is inmiddels geconcretiseerd in de programma's *Basis op orde* en *Systeem in beeld*. De eerste resultaten van deze programma's zijn beschikbaar in maart en juni 2008.

4.5 Conclusie uitvoering aanbevelingen

De rekenkamer constateert dat de dagelijks besturen en de gemeenteraad driekwart van de aanbevelingen van de rekenkamer deels of geheel hebben uitgevoerd. Hieronder geeft tabel 4.10 een eendoordeel over de stand van zaken per aanbeveling aan.

Tabel 4.10 – Uitvoering van aanbevelingen – stand van zaken maart 2008

Aanbeveling	Uitgevoerd
<i>Gericht aan stadsdelen</i>	
13. Ontwikkeling integraal welzijnsbeleid	Ja
14. Herzien subsidieverordening	Deels
15. Verankering subsidieverordening	Deels
16. Vertaling doelstellingen naar subsidieproces	Nog niet
17. Toezicht op de uitvoering bij welzijnsinstellingen	Deels
18. Optimaliseren informatievoorziening stadsdeelraad	Deels
19. Afweging marktwerking	Ja
20. Gebruik deskundigheid accountant	Nog niet
<i>Gericht op stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk</i>	
13. Verbetering zicht prestaties welzijnsinstellingen	Deels
<i>Gericht op welzijnsinstellingen</i>	
14. Verbetering kwaliteit jaarverslaggeving	Nog niet
15. Verbetering bedrijfsvoering	Deels
<i>Gericht op gemeenteraad</i>	
16. Informeren over welzijnswerk en Wmo	Ja

De stand van zaken per maart 2008 is dat van de twaalf aanbevelingen die de rekenkamer deed in haar rapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*, er drie volledig zijn uitgevoerd, zes deels zijn uitgevoerd en drie nog niet zijn uitgevoerd. De resultaten per stadsdeel en welzijnsinstelling zijn in bijlage 1 opgenomen.

Op basis van het vervolgonderzoek concludeert de rekenkamer dat de stadsdelen sinds het verschijnen van het rekenkamerrapport veel in gang hebben gezet om de subsidiëring van welzijnsinstellingen te verbeteren. Dit blijkt onder andere uit de volgende veranderingen:

- Stadsdelen leggen de rechten en plichten van stadsdeel en de welzijnsinstelling helderder vast in nieuwe subsidieverordeningen.
- Doelstellingen voor het welzijnsbeleid leggen stadsdelen nu elke vier jaar vast in een integrale welzijnsnota (Wmo-nota).
- Via 'pilots' van het *Verbeterprogramma Welzijn* doen stadsdelen en brede welzijnsinstellingen vanaf 2008 ervaring op met het hanteren van productdefinities en kostprijsberekening.
- Stadsdelen werken meer samen en wisselen via het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* gestructureerd informatie uit en maken samen modellen of 'best practices'.
- Stadsdelen proberen de subsidierelatie te verbeteren, maken een afweging of bezinnen zich op marktwerking. De helft van alle stadsdelen heeft delen van het welzijnswerk aanbesteed of gaat het in de toekomst aanbesteden.

Het serieus oppakken van de aanbevelingen is uiteraard niet alleen het resultaat van rekenkamerrapport *Subsidiëring welzijnsinstellingen*. Een samenloop van omstandigheden zoals het rapport van adviesbureau BMC²⁰, de komst van de Wmo, reeds in gang gezette verbetertrajecten bij stadsdelen, het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* en het rekenkamerrapport, hebben ervoor gezorgd dat de meeste stadsdelen maatregelen willen nemen om het subsidieproces te verbeteren. Een aantal stadsdelen (bijvoorbeeld Amsterdam-Noord, ZuiderAmstel) zijn al vrij ver met het doorvoeren van verbeteringen, andere stadsdelen (bijvoorbeeld Bos en Lommer, Westerpark) zijn minder ver.

De rekenkamer ziet, naast de kanttekeningen die bij de afzonderlijke aanbevelingen zijn aangegeven, nog de volgende aandachtspunten voor de toekomst:

1. Nu stadsdelen hun eigen organisaties meer op orde hebben (wat betreft het periodiek formuleren van welzijnsbeleid, het aanpassen van subsidieverordening en het gebruiken van formats in het subsidieproces) komt het volgens de rekenkamer er op aan om het opdrachtgeverschap daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Een aantal stadsdelen en welzijnsinstellingen doet dat al, maar de meeste moeten nog, bijvoorbeeld via de pilots van het *Verbeterprogramma welzijn*, een start maken met het eenduidig formuleren van producten. De rekenkamer is van mening dat dit een belangrijke stap is omdat op die manier duidelijk is welke activiteiten geleverd

²⁰ BMC, *Studie versterking kwaliteit welzijnswerk stadsdelen Amsterdam*, december 2005.

worden en onderlinge vergelijking mogelijk is. Dit komt de efficiency ten goede. De rekenkamer hoopt dat stadsdelen en welzijnsinstellingen lessen trekken uit de pilots en ervaringen blijven uitwisselen, ook wanneer in 2009 het stedelijke *Verbeterprogramma Welzijn* afloopt.

2. Stadsdelen leggen hun doelstellingen voor het welzijnsbeleid vast in hun Wmonota. Deze doelstellingen worden beperkt gebruikt in het subsidieproces. Stadsdelen zouden doelstellingen kunnen opnemen in de opdrachtformulering van het stadsdeel (voorafgaand aan de subsidieaanvraag) en bij het maken van prestatieafspraken die bijdragen aan doelstellingen van het stadsdeel.
3. Om te kunnen (bij-)sturen is het van belang informatie te verzamelen over de klanttevredenheid en de effecten van de welzijnsactiviteiten. Tevens is in dit verband van belang om inzicht te hebben in waarom bepaalde delen van de doelgroep niet deelneemt aan activiteiten die specifiek voor hen worden georganiseerd. Zowel de stadsdelen als de instellingen hebben er belang bij dat deze informatie beschikbaar komt. Daar waar mogelijk zouden de welzijnsinstellingen moeten proberen om, naast de verantwoording over de uitgevoerde activiteiten, ook te rapporteren over de effecten van hun activiteiten. Hebben de uitgevoerde welzijnsactiviteiten een aanwijsbare of gewenste verandering bij de deelnemers of in de buurt teweeg gebracht?

5 Bestuurlijke reactie en nawoord

De rekenkamer Amsterdam heeft het concept van dit rapport op 28 maart 2008 voor bestuurlijk wederhoor voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders, de dagelijks besturen van de vier specifiek onderzochte stadsdelen (Amsterdam-Noord, Geuzenveld-Slotermeer, Oost-Watergraafsmeer en Westerpark) en de besturen van de vier specifiek onderzochte welzijnsinstellingen (Dynamo, Kansweb, IJsterk en Impuls).

5.1 Reactie college van B&W

Op 15 april 2008 hebben wij van het college van burgemeester en wethouders de volgende reactie op het rapport ontvangen.

Het College heeft kennis genomen van het *Vervolgonderzoek Subsidiëring Welzijnsinstellingen*. Het rapport bevat belangrijke aanbevelingen die gericht zijn op verbeteringen in het functioneren van de gemeente, de stadsdelen en de welzijnstellingen. De meerderheid van de aanbevelingen raakt het *Verbeteringsprogramma Subsidiëring Welzijn* dat de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen (SAS) opgezet hebben. Veel van de aanbevelingen zijn direct te herkennen in activiteiten die al gestart zijn. Zoals u zelf ook opmerkt, onderhoudt de centrale stad geen subsidierelaties met instellingen op het terrein van sociaal-cultureel terrein. Toch wil het College graag enkele opmerkingen bij het concept-rapport maken.

In het kader van de *Operatie Frankenstein* buigen de centrale stad en de stadsdelen zich thans over het jeugdwelzijnswerk zelf (aanbeveling 1). De vraag is of het aanbod aan welzijnswerk in de ruimste zin van het woord voldoende aansluit bij de behoefte van de jeugdigen en hun ouders. Het is een discussie over de doelen van het welzijnswerk zelf. Om deze discussie zo gericht mogelijk te kunnen voeren worden twee foto's gemaakt van het aanbod aan activiteiten in de stadsdelen Oud-Zuid en Geuzenveld-Slotermeer. Het is gericht op de werkelijke stand van zaken van vraag en aanbod voor jongeren van 10 tot 16 jaar. Voor deze leeftijdsgroep is gekozen, omdat de veronderstelling is dat stadsdelen een goed beeld hebben van vraag en aanbod van de basisschoolkinderen, maar dat die na die periode uit beeld raken. Deze foto's worden vergeleken met de kerncijfers van de 10 tot 16 jarigen die in het stadsdeel wonen. Medewerkers van Onderzoek en Statistiek werken hieraan mee om aan te geven welke factoren de ontwikkeling van deze jongeren bedreigen of bevorderen. Door de verschillende bevolkingssamenstelling van Oud-Zuid en Geuzenveld-Slotermeer is het boeiend om te analyseren of de vraag van jongeren in deze stadsdelen van elkaar verschilt.

Op 24 april zal het projectteam aan de betrokken wethouders deze en andere uitkomsten van de eerste fase opleveren. In een zogeheten storybord en via intranet "komt het systeem in beeld". Het College zal u deze informatie graag doen toekomen

Een laatste, kleine opmerking is nog dat de *Operatie Frankenstein* alleen door het leven gaat als *Systeem in Beelden* niet tegelijkertijd als *Basis op Orde* (p.29).

5.2 Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Amsterdam-Noord

Op 10 april 2008 hebben wij van het dagelijks bestuur van het stadsdeel Amsterdam-Noord de volgende reactie op het rapport ontvangen.

Op 28 maart jl. ontvingen wij van u het vervolgonderzoek naar subsidiëring van welzijnsinstellingen. U verzoekt ons om voor vrijdag 11 april a.s. onze reactie aan u te doen toekomen. Wij zijn erg verheugd dat het vervolgonderzoek nu na een fikse vertraging van bijna acht maanden is opgeleverd. De inhoud van het rapport doet voldoende recht aan de werkelijkheid zoals wij deze in ons stadsdeel ervaren.

Het stadsdeel heeft zoals u terecht constateert de afgelopen periode veel inzet gepleegd. Met behulp van de instrumenten die door de Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen in het kader van het *Verbeterprogramma Welzijn* zijn ontwikkeld, heeft Noord alle aanbevelingen van de Rekenkamer uitgevoerd. Het doet ons genoegen dat stadsdeel Noord bij beoordeling van de subsidieverordening aan de hand van uw criteria zelfs 100% scoort.

Aandachtspunt blijft de bedrijfsvoering van welzijnsorganisatie Kansweb. Uit uw onderzoek blijkt dat Kansweb nog niet alle aanbevelingen heeft doorgevoerd. Het stadsdeel zal in overleg treden met de welzijnsorganisatie om te bewerkstelligen dat de ontbrekende onderdelen in de bedrijfsvoering worden opgenomen. Vooral het niet volledig opnemen van de prestatieafspraken in het activiteitenverslag en het ontbreken van financiële kengetallen is aandachtspunt.

Wij zullen uw eindrapport te zijner tijd aan de stadsdeelraad aanbieden en agenderen voor bespreking in de commissie van advies Sociale Zaken. Wij danken u voor uw rapportage en de plezierige samenwerking.

5.3 Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer

Op 15 april 2008 hebben wij van het dagelijks bestuur van het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer de volgende reactie op het rapport ontvangen.

Het 'Conceptrapport voor bestuurlijk wederhoor' d.d. 28 maart 2008 inzake uw *Vervolgonderzoek Subsidiëring welzijnsinstellingen*, hebben wij met belangstelling doorgenomen. U vraagt ons in uw begeleidende brief binnen twee weken (feitelijk 9 dagen) te reageren op dit rapport en daarbij aandacht te besteden aan voor ons van toepassing zijnde conclusies. Voor een zorgvuldige bestuurlijke reactie is dit erg weinig

tijd en de gevraagde snelheid doet wellicht geen recht aan de kwaliteit van uw rapportage.

In grote lijnen kunnen wij ons vinden in uw constatering en conclusies. Net als in uw rapportage van begin 2006 is ook in dit rapport weer sprake van nuttige feiten en van het ons adequaat wijzen op verbeterpunten. Daarnaast is het goed ook in uw rapportage te lezen dat wij een groot aantal van uw aanbevelingen uit 2006 positief hebben opgepakt en veranderingen geheel of gedeeltelijk hebben doorgevoerd, dan wel in gang gezet.

Wel vinden wij nog steeds dat u, bij de terechte aandacht voor de verhouding tussen stadsdeel en grote welzijnsinstelling, de kleine partijen die wij subsidiëren voor welzijnswerk hier en daar uit het oog verliest. Uw aanbeveling ten aanzien van de model subsidieverordening geeft daar naar onze mening blijk van. Deze verordening is toegesneden op het werken met een goede professionele uitvoerder en qua transparantie voor de 'kleine' subsidievragers minder geschikt. Wij hopen, bij voorkeur in samenwerking met andere stadsdelen, binnen afzienbare termijn een subsidieverordening aan de raad te kunnen voorleggen die het goede van beide, de modelverordening en de huidige subsidieverordening van Geuzenveld-Slotermeer, combineert. Ook in uw focus op kengetallen en outputindicatoren wekt u de indruk vooral naar grotere uitvoerders te kijken, terwijl wij, zeker waar ook integratie en participatie meewegen in ons beleid, de activiteiten van kleinere lokale partners als zeer waardevol ervaren.

In uw aanbeveling ten aanzien van de vertaling van doelstellingen naar het subsidieproces hebben wij het gevoel dat u ons stadsdeel wat tekort doet waar u constateert dat wij de doelstellingen onvoldoende inzetten om richting te geven aan de te subsidiëren activiteiten. Zou het kunnen zijn dat u niet zozeer de mate van gebruik heeft bekeken, maar meer de mate van gebruik van de door u voorgestane hulpmiddelen? Uw rapport wekt de indruk dat u niet altijd het probleem, maar soms meer uw oplossing centraal stelt in uw aanbevelingen.

Concluderend zijn wij van mening dat uw rapport voor ons een waardevolle aanvulling is op de instrumenten die ons ter beschikking staan voor een verdere verbetering van ons welzijnsbeleid en de uitvoering daarvan.

5.4 Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Oost-Watergraafsmeer

Amtelijk is ons bericht dat de bestuurlijke reactie van het dagelijks bestuur van Oost-Watergraafsmeer zal worden nagezonden. Indien de rekenkamer deze reactie ontvangt voor publicatiedatum zal deze losbladig worden toegevoegd aan het rapport.

5.5 Reactie dagelijks bestuur stadsdeel Westerpark

Op 11 april 2008 hebben wij van het dagelijks bestuur van het stadsdeel Westerpark de volgende reactie op het rapport ontvangen.

Hartelijk dank voor het toesturen van het rapport. Op een aantal punten willen wij nog enige nuancering aan brengen, die ik hieronder zal toelichten. Voor het overige conclusies kunnen wij ons vinden in uw rapport.

Bij aanbeveling 2

De Rekenkamer constateert terecht een discrepantie tussen de model verordening van de Samenwerkende Stadsdelen (MASAS) en de criteria van de rekenkamer. In de modelverordening zijn niet alle elementen van het advies van de Rekenkamer overgenomen. Met name daar waar het betreft de financiële huishouding van de welzijnsinstelling heeft de SAS besloten in de nieuwe verhoudingen de instelling eigen verantwoordelijkheid te geven. Daarom zijn een aantal aanbevelingen van de Rekenkamer niet in de modelverordening opgenomen. Dit heeft tot gevolg dat stadsdelen die de modelverordening overnemen niet 100% scoren in de optiek van de Rekenkamer.

Bij aanbeveling 8

Wij missen in uw rapport de nuancering dat de ACAM naar aanleiding van een interimcontrole in september 2007 concludeerde dat een belangrijk deel van de onzekerheden, die bij de jaarrekeningcontrole van 2006 hebben geleid tot een oordeelonthouding met betrekkingen tot de rechtmatigheid, zijn weggenomen. Wij hebben ons in 2007 gericht om eerst intern het subsidieproces op orde te krijgen, zodat wij daarna ons konden richten op het aanbrengen van verbeteringen in de subsidierelatie met onze welzijnsinstellingen.

Tot slot willen wij opmerken dat wij zeker streven het verbeteren van de aansturing van onze subsidierelaties, en dat de aanbevelingen uit uw rapport zeer waardevol en bruikbaar zijn. Wij realiseren ons echter ook dat deze verbeteringen niet direct tot stand zullen komen. Wij hebben daarbij de welzijnsinstellingen in Westerpark nodig om de verbeteringen te realiseren. Dit traject zal nog enige tijd duren voor het is gerealiseerd.

5.6 Reactie bestuur Dynamo

Dynamo heeft ons per email medegedeeld geen inhoudelijke opmerkingen te hebben bij het concept eindrapport.

5.7 Reactie bestuur Kansweb

Kansweb, thans onderdeel van de Combiwel-groep, heeft ons medegedeeld geen inhoudelijke opmerkingen te hebben bij het concept eindrapport.

5.8 Reactie bestuur IJsterk

Op 15 april 2008 ontvingen wij van de directeur van de Stichting IJsterk de volgende schriftelijke reactie op ons rapport.

Met belangstelling heb ik kennis genomen van de inhoud van het door u ingestelde vervolgonderzoek subsidiëring welzijnsinstellingen. In mijn reactie zal ik mij beperken tot de passages die betrekking hebben op SWW (inmiddels IJsterk).

Onderdeel 4.3

Onder de kop ‘Stichting Welzijn Westerpark’, wordt in de tekst ten onrechte verwezen naar Stichting Impuls. Ik merk op dat in het directieverslag wel degelijk wordt verwezen naar de financiële positie van de instelling en er wordt verwezen naar het inhoudelijk jaarverslag dat separaat wordt uitgebracht.

Algemeen

De gefuseerde organisatie IJsterk zal met ingang van 2008 nadrukkelijker aandacht besteden aan de aanbevelingen van de rekenkamer. Inmiddels is bijvoorbeeld het interne managementrapportage model sterk verbeterd en wordt gewerkt aan een meerjarig strategisch en financieel beleidsplan. Daarnaast gaan wij ervan uit dat onze actieve deelname aan het *Verbeterprogramma Welzijn* in samenwerking met een vertegenwoordiging vanuit twee van onze belangrijkste subsidie/opdrachtgevers Amsterdam-Centrum en Westerpark, uiteindelijk ook zal leiden tot een verbetering van de verantwoordingssystematiek met betrekking tot verschillen tussen prestaties en prestatieafspraken.

Wij gaan ervan uit dat in de verslaglegging over 2008 van de nieuwe gefuseerde organisatie IJsterk, de aanbevelingen vanuit de rekenkamer ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de jaarverslaglegging en de bedrijfsvoering, op hoofdlijnen, daadwerkelijk zullen worden gerealiseerd.

5.9 Reactie raad van bestuur Stichting Impuls

Op 11 april 2008 hebben wij van de voorzitter van de raad van bestuur van de Stichting Impuls de volgende reactie op het rapport ontvangen.

Sinds 2006 heeft de Rekenkamer onderzoek verricht naar de subsidiëring van het welzijnswerk. Impuls is bij dit onderzoek betrokken vanwege het uitvoerend werk in stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer. Net als het eerste rapport heeft ook het vervolgonderzoek onze warme belangstelling.

Beide rapportages bieden een genuanceerd beeld van de stand van zaken, in ieder geval waar het Impuls in Geuzenveld-Slotermeer betreft. Het contact met uw medewerkers in de fase van ambtelijk wederhoor hebben wij als plezierig ervaren; het bleek in dat stadium ook mogelijk om op een aantal onderdelen aanvullende informatie te verstrekken die uiteindelijk ook in de thans voorliggende rapportage is verwerkt.

Het Gemeentebestuur heeft mede op basis van het eerste rapport *Operatie Frankenstein* gelanceerd, later *Systeem in Beeld* genoemd. Zoals u in uw rapportage in hoofdstuk 3 is verwoord, wil het college van B&W met *Systeem in Beeld*: "... de subsidiestromen en de knelpunten van de jeugdhulpverlening en jeugdwelzijn in kaart (brengen), in het bijzonder in de stadsdelen Oud-Zuid en Geuzenveld-Slotermeer". Wij hechten eraan, te benadrukken dat onderhavige rapportage naar onze mening voor dit doel minder of niet geschikt is, omdat deze activiteiten in Geuzenveld-Slotermeer niet tot het takenpakket van Impuls behoren.

Opmerkingen bij de aanbevelingen

- Aanbeveling 9: verbetering zicht prestaties welzijnsinstellingen.
Op dit onderwerp participeert Impuls in drie stadsdelen in een pilot in het kader van het *Verbeterprogramma Welzijn*. Daarnaast is ook het traject voor certificering HKZ dat Impuls op dit moment doorloopt een intrinsieke motivatie tot verbetering. Impuls verwacht op dit gebied in 2008 forse vooruitgang te boeken, maar tekent daarbij aan dat het verbeterprogramma een gezamenlijke activiteit is waarvoor het welslagen afhankelijk is van inzet van zowel stadsdelen als Impuls.
- Aanbeveling 10: verbeteren kwaliteit jaarverslaggeving
Deze aanbeveling valt uiteen in diverse subaanbevelingen. Bij enkele hiervan plaatst Impuls kanttekeningen:
 - Het opnemen van financiële kengetallen. Deze zullen wij met ingang van de jaarrekening 2007 stapsgewijs toevoegen. Een aanzienlijk deel van de kengetallen is gerelateerd aan de invoering van de WILL-systematiek en kan dus pas in een later stadium plaatsvinden.
 - Begrotingscijfers in jaaroverzicht. Impuls verkeerde in de veronderstelling dat de begrotingscijfers wel opgenomen waren omdat dit op productniveau is gebeurd. Het advies van de rekenkamer blijkt echter ook op het niveau van de staat van baten en lasten gericht te zijn. Beschikking op activiteitsniveau maakt consolidatie van deze cijfers minder eenvoudig dan het lijkt. Niettemin zal Impuls bezien of deze toevoeging in 2008 mogelijk is.
 - Activiteitenverslag bij de jaarrekening. De rekenkamer is van mening dat Impuls slechts 'deels' aan deze aanbeveling voldoet. Impuls produceert een separaat activiteitenverslag (omvang 2007: 32 pagina's voor stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer) waarnaar in het jaarverslag wordt verwezen. De tekst bij aanbeveling 10 is in dit geval ook niet consistent met de gegevens in de tabel 4.7: "Bij geen van de jaarrekeningen is een activiteitenverslag opgenomen. Zowel Stichting Impuls als Stichting Welzijn Watergraafsmeer verwijzen in de jaarrekeningen naar de aparte activiteitenverslagen". Bij SWW leidt dit tot 'ja' in de tabel, bij Impuls tot 'deels'. Het activiteitenverslag is ruimschoots vóór de

jaarrekening beschikbaar. Bundeling zou dus tot een verslechtering van de informatie leiden. Impuls is van mening dat deze aanbeveling al jaren praktijk is en zal er geen verdere c.q. andere invulling aan geven.

- Aanbeveling 11: verbetering bedrijfsvoering
Op dit onderdeel constateert de rekenkamer verbeteringen. Impuls deelt deze conclusie.

Impuls constateert dat het onderzoek van de rekenkamer een stimulans is voor stadsdeel en Impuls om tot kwaliteitsverbetering te komen. Dat daarbij wellicht nog niet op alle onderdelen het gewenste doel is bereikt, is een gegeven. Doordat soms prioriteiten anders gelegd moeten worden, is de doorlooptijd van een verbetertraject hoe dan ook meestal langer dan idealiter gewenst. Impuls heeft er alle vertrouwen in dat ook de overige aanbevelingen in de loop van 2008 tot verdere invulling zullen komen.

5.10 Nawoord rekenkamer

De rekenkamer dankt het college van B&W en de dagelijks besturen van de drie van de vier specifiek onderzochte stadsdelen voor hun instemmende reactie met onze conclusies. Bij het afronden van het rapport was de schriftelijke reactie van het vierde specifiek onderzochte stadsdeel Oost-Watergraafsmeer nog niet ontvangen. Deze reactie zal – indien deze voor de publicatiedatum wordt ontvangen – losbladig aan dit rapport worden toegevoegd. Van de vier specifiek onderzochte brede welzijnsinstellingen hebben wij twee mondelinge en twee schriftelijke reacties ontvangen. Hieruit blijkt dat de instellingen zich in het algemeen in de conclusies van de rekenkamer kunnen vinden en aangeven nog verdere verbeteringen na te streven. Dit onderstreept nog eens dat zowel stadsdelen als welzijnsinstellingen erg betrokken zijn bij het verbeteren van het subsidieverstrekingsproces voor welzijnsactiviteiten.

In de reactie van het college van burgemeester en wethouders wordt melding gemaakt dat in het kader van de operatie Frankenstein er twee foto's worden gemaakt van het aanbod aan activiteiten in de stadsdelen Oud Zuid en Geuzenveld-Slotermeer. De rekenkamer merkt hierbij op dat de Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam in mei een onderzoek zal publiceren over het Jeugdbeleid bij negen stadsdelen. In dit rapport hebben wij de subsidiering van vrijetijdsbesteding voor jongeren bij deze negen stadsdelen met elkaar vergeleken. Verder meldt het college dat de operatie Frankenstein alleen door het leven gaat als *Systeem in Beeld* en niet tegelijkertijd als *Basis op orde*. De rekenkamer heeft de hoofdtekst hierop aangepast.

Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer wijst erop dat de kleine organisaties die stadsdelen subsidiëren weinig aandacht krijgen in dit onderzoek. De rekenkamer is zich ervan bewust dat dit onderzoek zich richtte op de brede en vooral grotere welzijnsinstellingen, maar dat de aanbevelingen van de rekenkamer ook betekenis kunnen hebben voor het hele werkveld.

Stichting Impuls wijst er in haar reactie op dat zij zich verantwoordt door middel van twee documenten, te weten het (inhoudelijke) activiteitenverslag en een jaarrekening. Een bundeling van deze documenten leidt naar de mening van Impuls tot een verslechtering van de informatie. De rekenkamer merkt hierbij op dat zij het afzonderlijk publiceren van een inhoudelijk jaarverslag en een financieel jaarverslag niet als negatief heeft beoordeeld. Wel hanteert de rekenkamer als norm dat in beide stukken naar elkaar wordt verwezen.

De rekenkamer zal de voortgang van de verbetering van de subsidiëring van welzijnsinstellingen met belangstelling blijven volgen en zonodig de stadsdeelraden en de gemeenteraad hierover informeren.

Bijlage 1 Overzicht uitvoering aanbevelingen rekenkamer

De aanbevelingen die de rekenkamer in het haar rapport van februari 2006 voorstelde zijn hierna in verkorte vorm samengevat.

Aanbevelingen voor stadsdelen

1. Ontwikkel elke bestuursperiode een integraal welzijnsbeleid dat richting geeft aan de uitvoering van de welzijnssubsidiëring.
2. Herzie de subsidieverordening. Leg de rechten en plichten van stadsdeel en welzijnsinstelling zo helder mogelijk vast gericht op het inzichtelijk maken en afdekken van mogelijke risico's. Breng waar mogelijk meer eenheid aan in de subsidieverordeningen van de verschillende stadsdelen.
3. Veranker de subsidieverordening in de dagelijkse praktijk in de vorm van heldere proces- en taakbeschrijvingen, gestandaardiseerde brieven, checklists en een subsidievolgsysteem dat de subsidieprocedure bewaakt.
4. Maak gebruik van de doelstellingen uit het welzijnsbeleid in het subsidieverstrekkingproces door deze expliciet in opdrachtformulering, prestatieafspraken en rapportageverplichting tot uitdrukking te laten komen.
5. Houd voldoende zicht op de financiële situatie en de uitvoering bij brede welzijnsinstellingen.
6. Optimaliseer de informatievoorziening aan de stadsdeelraad door in de programmabegroting en -rekening een overzicht op te nemen van te verstrekken respectievelijk verstrekte subsidies.
7. Neem de aanbevelingen van adviesbureau BMC omtrent samenwerking over en breng de voor- en nadelen van marktwerking per werksoort in beeld.
8. Maak optimaal gebruik van de deskundigheid van een accountant.

Aanbeveling voor de stadsdelen en welzijnsinstellingen gezamenlijk

9. Verbeter het zicht op prestaties en effecten van welzijnswerk door gezamenlijk te komen tot:
 - heldere en eenduidige productdefinities;
 - kengetallen en normwaarden voor sturing en onderlinge vergelijking;
 - onderzoek naar de effecten en gebruikerstevredenheid op het terrein van welzijn in het algemeen en het sociaal cultureel werk in het bijzonder.

Aanbevelingen voor de welzijnsinstellingen

10. Verbeter de kwaliteit en de informatieve waarde van de jaarverslaggeving.
11. Breng daarnaast verbeteringen aan in de bedrijfsvoering op het terrein van strategische en financiële planning, kostprijzenberekningen en tussentijdse informatievoorziening.

Aanbeveling voor de gemeenteraad van de centrale stad

12. Neem kennis van dit rapport en laat u jaarlijks door het College van B&W informeren over de stadsbrede ontwikkelingen ten aanzien van het welzijnswerk mede in relatie tot de ontwikkelingen rondom de invoering van de Wmo.

De belangrijkste resultaten van dit vervolgonderzoek kunnen als volgt worden samengevat:

Uitvoering aanbevelingen	Ja	Deels	Plan	Nee	
	Nummer verwijst naar de aanbeveling van de rekenkamer				Aantal
<i>Vier specifiek onderzochte stadsdelen</i>					
Amsterdam-Noord	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9	5			9x
Geuzenveld-Slotermeer	7	1, 3, 5, 9	2, 4, 6, 8		9x
Oost-Watergraafsmeer	6, 7	1, 4, 5, 3, 9	2, 8		9x
Westerpark	1, 7	3, 5, 6, 8	2, 4, 9		9x
<i>Overige tien stadsdelen²¹</i>					
Amsterdam-Centrum	2	1			2x
Bos en Lommer		1	2		2x
De Baarsjes	1		2		2x
Osdorp	1		2		2x
Oud-West	1, 2				2x
Oud-Zuid		1	2		2x
Slotervaart	1			2	2x
Zeeburg	1		2		2x
ZuiderAmstel	1	2			2x
Zuidoost	2	1			2x
<i>Brede welzijnsinstellingen</i>					
Kansweb (Combiwel-groep)		9, 11		10	3x
Stichting Impuls		9, 10, 11			3x
Dynamo (Stichting Welzijn Watergraafsmeer)		10	9	11	3x
IJsterk (Stichting Welzijn Westerpark)			9	10, 11	3x
<i>Politiek/Bestuur</i>					
Gemeenteraad	12				1x
Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen	2, 3	4, 5, 7, 8, 9			7x
Totale aantallen (%)	25x (32%)	30x (40%)	16x (21%)	5x (7%)	76x (100%)

²¹ Enkele van de tien stadsdelen die niet ander onderzocht zijn, hebben niet alleen voor de eerste twee aanbevelingen, maar voor alle aanbevelingen aangegeven wat hun resultaten zijn. Waar mogelijk is deze informatie in dit rapport opgenomen. Voor de vergelijkbaarheid met het oorspronkelijke onderzoeksrapport uit 2006 heeft de rekenkamer er voor gekozen om in deze overzichtstabel voor de tien overige stadsdelen alleen de stand van zaken weer te geven voor de eerste twee aanbevelingen.

Bijlage 2 Geraadpleegde documenten

- BMC, *Onderzoek bedrijfsvoering en relatie opdrachtgever- en opdrachtnemer*, augustus 2007
- BMC, *Studie versterking kwaliteit welzijnswerk stadsdelen Amsterdam*, december 2005.
- Dienst Zorg en Samenleven, *Samen voor de stad. Kansen voor zorg, welzijn en participatie*, 25 maart 2008.
- Dynamo, *Jaarverslag 2007 Oost- Watergraafsmeer*, februari 2008.
- Gemeente Amsterdam, de Bestuursdienst, *Stand van zakenbrief Systeem in Beeld*, maart 2008, nummer 3.
- Gemeente Amsterdam, *Gemeentebled*, afdeling 1, nummer 537. *Motie van 1 november 2006 van het raadslid Sargentini inzake welzijnswerk*.
- Kansweb, *Financieel verslag 2006*, juni 2007.
- Kansweb, *Meedoen in de maatschappij. KansWeb maakt het mogelijk. Beleidsplan KansWeb 2007-2008*, december 2006.
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, brief met kenmerk SAS.07.010104, *Aanbieding ordner programma Verbeter Welzijn* aan portefeuillehouders Welzijn, sectormanagers en hoofden welzijn, d.d. 30 maart 2007.
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, *Model Algemene Subsidieverordening Amsterdamse Stadsdelen (MASAS)*, 18 juni 2007.
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, Stedelijke werkgroep Aanbesteden in het welzijnswerk, *Gemeenschappelijk kader voor Aanbesteden in het welzijnswerk in Amsterdam*, november 2007
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, Verbeterprogramma Welzijn, *Jaarprogramma 2008*, december 2007.
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, Verbeterprogramma Welzijn, *Stand van zaken subsidieverordeningen stadsdelen*, december 2007.
- Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen, Verbeterprogramma Welzijn, *Stand van zaken*, december 2007.
- Stadsdeel Amsterdam-Centrum, *Subsidieverordening Welzijn Stadsdeel Amsterdam-Centrum 2007*, maart 2007.
- Stadsdeel Amsterdam-Noord, *Algemene subsidieverordening Amsterdam-Noord 2007*, december 2006.
- Stadsdeel De Baarsjes, *Notitie Voortgang Verbeterprogramma Welzijn*, 15 mei 2007 en 20 november 2007.
- Stadsdeel Oud-West, *Subsidieverordening Welzijn Stadsdeel Oud-West*, 2007.
- Stadsdeel Slotervaart, *Algemene Subsidieverordening Stadsdeel Slotervaart 2008*, 2007.
- Stadsdeel Slotervaart, *Notitie bij Algemene Subsidieverordening Stadsdeel Slotervaart 2008*.
- Stadsdeel ZuiderAmstel, *Algemene subsidieverordening Stadsdeel ZuiderAmstel 2007*, november 2006.

- Stadsdeel ZuiderAmstel, *Handleiding WILL-tabel 2009 t.b.v. budgetsubsidies en prestatiesubsidies*, 15 februari 2008.
- Stadsdeel ZuiderAmstel, raadsnotitie *Aanbesteding van gesubsidieerd welzijnsaanbod in het Stadsdeel ZuiderAmstel, een vervolgotitie*, 3 april 2007.
- Stadsdeel ZuiderAmstel, *Spoorboekje budgetsubsidieering 2006. Professionele organisaties. Een oefenjaar*, april 2005.
- Stadsdeel Zuidoost, *Algemene Subsidieverordening Amsterdam Zuidoost 2006*, februari 2006.
- Stichting Impuls, *Jaarrapportage 2006 Geuzenveld*.
- Stichting Welzijn Watergraafsmeer, *Financieel Jaarverslag SWW 2006*.
- Stichting Welzijn Westerpark, *BINK en Welzijn Westerpark een paar apart! Jaarverslag 2006*, februari 2007.
- VIA-Adviseurs, *Juridische kwaliteitszorg Amsterdam. Rapport Legal Audit stadsdeel ZuiderAmstel*, maart 2007.

Bijlage 3 Notitie Financiële verslaggeving en kengetallen voor welzijnsinstellingen

Hieronder vindt u een integrale weergave van de notitie *Financiële verslaggeving en kengetallen* voor welzijnsinstellingen, die de rekenkamer op 11 augustus 2006 maakte voor het project *Welzijn Versterkt* van de Sector Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening van de Maatschappelijk Ondernemers Groep (MO-groep).

Inleiding

In februari 2006 heeft de Rekenkamer Amsterdam een rapport uitgebracht over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidiëring van welzijnsinstellingen in de gemeente Amsterdam. Dit rapport is te downloaden via www.rekenkamer.amsterdam.nl.

In dit rapport concludeert de Rekenkamer Amsterdam dat de financiële verslaggeving van welzijnsinstellingen kan worden verbeterd. Verder constateert de rekenkamer dat de mogelijkheden van kengetallen voor het beheer en het aansturen van welzijnsinstellingen en voor het toezicht houden op welzijnsinstellingen onderbenut blijft.

De rekenkamer heeft haar conclusies en aanbevelingen onder meer gepresenteerd op het symposium “kwaliteit versterkt welzijn” in april 2006, georganiseerd door de MO-groep. Op verzoek van de MO-groep is door de rekenkamer in aanvulling op het rapport deze notitie samengesteld waarin ter illustratie een aantal voorbeelden nader zijn uitgewerkt.

Financiële verslaggeving welzijnsinstellingen

De rekenkamer hanteert de volgende normen voor de financiële verslaggeving van welzijnsinstellingen. De normen zijn grotendeels ontleend aan de verslaggevingsrichtlijnen die de Raad voor de Jaarverslaggeving specifiek voor Organisaties-zonder-winststreven heeft gepubliceerd. Deze richtlijnen zijn als bijlage bij deze notitie opgenomen. Korthedshalve wordt hiernaar verwezen.

<ul style="list-style-type: none"> • De jaarrekening is voorzien van een accountantsverklaring.
<ul style="list-style-type: none"> • In de jaarrekening wordt de realisatie vergeleken met de begroting en zijn afwijkingen toegelicht. <p>In het jaarverslag is een directieverslag verslag opgenomen, met daarin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - een toekomstparagraaf - een beschouwing over het weerstandsvermogen en de financiële positie.
<ul style="list-style-type: none"> • In de jaarrekening is een activiteitenverslag opgenomen dan wel wordt verwezen naar een afzonderlijk uitgebracht inhoudelijk jaarverslag, waarin de gerealiseerde prestaties zijn verantwoord.
<ul style="list-style-type: none"> • De jaarrekening geeft logische verbanden weer tussen het vermogen en het resultaat en er is een aansluiting te vinden tussen mutaties in het eigen vermogen en de voorzieningen en het exploitatieoverzicht.

- In de jaarrekening is een overzicht opgenomen met een verdeling van de kosten naar activiteiten en afdelingen.

Kengetallen voor welzijnsinstellingen

Een kengetal is een getal waarin de omvang van een bepaald verschijnsel kan worden uitgedrukt, zodat een beeld ontstaat van hoe een bepaalde zaak er voor staat. Een kengetal is meestal een verhoudingsgetal (ratio), maar kan ook een absoluut getal zijn. Een kengetal maakt het mogelijk om een ontwikkeling binnen een organisatie in de tijd te volgen en de relatieve positie van een organisatie ten opzichte van andere organisaties te bepalen. Kengetallen krijgen extra betekenis als daarvoor ook streefwaarden of normen worden vastgesteld. Dit biedt de mogelijkheid om doelgericht maatregelen te treffen en bij te sturen.

Voorbeelden van (financiële) kengetallen voor welzijnsinstellingen:

Ten aanzien van de kosten, opbrengsten en prestaties:

Kengetal		Toelichting
1	De verhouding tussen personele kosten, huisvestingskosten en overige kosten	In de praktijk is de verhouding veelal 70, 20 en 10.
2	Kosten per eenheid product (kostprijs)	Een goede definitie van wat een product precies inhoudt is hierbij belangrijk. De kosten kunnen eventueel per eenheid product nog worden gesplitst in directe kosten en indirecte kosten of in vaste kosten en variabele kosten. Veelal is een betrouwbare tijdregistratie van bestede uren noodzakelijk om dergelijke berekeningen te kunnen maken.
3	Kosten per contact-uur per deelnemer	
4	Kosten per uur openstelling buurthuis	
5	Gemiddelde personeelskosten per fte	
6	Direct aan product bestede uren in verhouding tot indirecte uren (overhead).	
7	Gemiddelde kosten per productief-uur	

8	Verhouding direct en indirect personeel	
9	Gemiddelde huisvestingskosten per m2	
10	Gemiddelde schoonmaakkosten per m2	
11	Verhouding vaste en variabele kosten	Des te hoger de vaste kosten zijn, des te minder mogelijkheden heeft de instelling om op korte termijn zijn kostenomvang aan te passen
12	Eigen gerealiseerde opbrengsten (baropbrengsten/ cursus-gelden / zaalhuur e.d.) in verhouding tot de kosten voor die activiteit	
13	Verhouding structurele subsidie / incidentele subsidies	Indien de instelling meer afhankelijk wordt van incidentele subsidies wordt de bedrijfsvoering risicovoller
14	Ziekteverzuimpercentage	
15	Subsidiebedrag per inwoner	Eventueel te splitsen naar (groep van) activiteiten, etc.

Ten aanzien van vermogens- en liquiditeitspositie:

Kengetal	Toelichting	
16	Solvabiliteitsratio (resultaat)	Jaarsubsidies ten opzichte van de totale uitgaven van de instelling, uitgedrukt in een percentage. Dit geeft een indicatie van de mate waarin een instelling financiële risico's zelf kan opvangen. In het rekenkamerrapport is een norm van 15% gehanteerd.
17	Solvabiliteitsratio (balans)	Eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen (=eigen vermogen, voorzieningen en overig vreemd vermogen), uitgedrukt in een percentage. In het bedrijfsleven wordt – afhankelijk van de financiële risico's – veelal een percentage van 30 tot 50 als toereikend aangemerkt.
18	Gouden balansregel	De vaste activa (= de op balans opgenomen investeringen) en de vaste kern van de vlottende activa (voorraden/vorderingen) moeten worden gefinancierd met eigen vermogen en lang vreemd vermogen (langlopende leningen en eventueel langlopende voorzieningen).

Kengetal		Toelichting
19	Liquiditeitsratio (current ratio)	De geldmiddelen, de vorderingen (en voorraden) die op korte termijn zullen worden ontvangen in verhouding tot de kortlopende schulden (crediteuren, nog te betalen posten). Een verhoudingsgetal van 1,2 of meer is een indicatie dat er op korte termijn geen betalingsproblemen zullen voordoen. Meer dan 1,5 á 2 wijst erop dat er een teveel aan liquide middelen kan zijn. Door geldmiddelen langer vast te leggen kan meer rente-opbrengsten worden verkregen.
20	Financiële afhankelijkheid	De mate waarin de jaarlijkse kosten van de instelling worden gedekt door subsidiegelden van de betreffende subsidiegever.

Door meerjarige overzichten met kengetallen in de jaarrekening en/of jaarverslag op te nemen kan de instelling inzicht geven in de ontwikkeling van de geleverde prestaties en de financiële positie over een reeks van jaren. In beginsel is het aantal kengetallen oneindig. Het is de kunst om kengetallen te ontwikkelen en toe te passen die bij de gebruikers een goed beeld geven van wat zij willen beheersen of aan- of bijsturen.

Ten aanzien van het hanteren van de hiervoor behandelde kengetallen maken we de volgende kanttekening. Bij financiële kengetallen wordt veelal gebruik gemaakt van balansgegevens. Een balans is een momentopname. Om uitspraken te kunnen doen over de toekomst is het veelal noodzakelijk om ook te beschikken over de (meerjarige) investerings-, exploitatie-, en liquiditeitsbegroting van de desbetreffende instelling.

Bijlage 4 Welzijn en Wmo in de raadscommissie Zorg

Periode februari 2006 t/m februari 2008

Grijs gearceerd betekent dat bespreking heeft plaatsgevonden op initiatief raadslid

Datum agendering	Onderwerp	Initiatief/ doel/besluit
07-06-2006	Besluitvorming transformatieplan Wmo en vaststelling richting voor de toegang voorzieningen (BD2006-002371)	Gemeenteraad adviseren in te stemmen met raadsvoordracht. Er komt een presentatie in juni op verzoek van de raad die zich uitvoerig wil voorlichten over de Wmo-verordening.
	Presentatie Wmo: uitwerking noodzakelijke keuzes invulling compensatieplicht, toegang (sbewaking) en keuzevrijheid	Presentatie over Wmo op verzoek van de raad
06-07-2006	Voorafgaande aan vergadering algemene presentatie over Wmo door DMO	Op uitdrukkelijk verzoek van de mw. Van Doornick (GroenLinks)
	Bespreking notitie raadslid Bos van de PvdA: "Wmo: de vraag centraal"	Bespreken en voor kennisgeving aannemen.
	Besluitvorming Transformatieplan Wmo en vaststelling richting voor de toegang voorzieningen	Bespreken en voor kennisgeving aannemen.
	Besluitvorming Motie Olmer: inzet middelen ter versterking en maatschappelijke structuren bij invoering van de Wmo	Gemeenteraad adviseren in te stemmen met raadsvoordracht
13-09-2006	Besluitvorming Wmo: overkomst van budgetten van subsidieregelingen uit de AWBZ naar de Wmo per 1 januari 2007	Kennismemen en instemmen met voorleggen van besluiten aan de gemeenteraad.
	Besluitvorming vaststelling Wmo-verordening	Gemeenteraad (27/28 sept) adviseren in te stemmen.
04-10-2006	Instelling Amsterdamse adviesraad voor Maatschappelijke Ondersteuning en Ontwikkeling in oprichting	Gemeenteraad adviseren in te stemmen. Commissie is akkoord met behandeling in raad. Initiatief voor adviesraad lag bij raadslid Codrington, die in 2005 een amendement hierover indiende.
	Bij het vragenhalfuur voor het publiek en in Wmo, o.a. over late tijdstip inspraak-procedures, de aanbestedingsprocedure etc.	Bij rondvraag stellen raadsleden kritische vragen
08-11-2006	Bespreken ontwerpbegroting 2007, eerste termijn (o.a. over financiering uitvoering Wmo)	Initiatief wethouder
	Naamwijzing loketten zorg en samenleven en (te late) voorlichting hierover.	Insprekers Wmo-klankbordgroep en Amsterdamse Bundeling Consumenten Zorgvoorzieningen (ABCZ)
29-11-2006	Presentatie beleidsregels Wmo: algemene uitgangspunten, hulp bij het huishouden, pgb en eigenbijdragen	Kennismemen van presentatie, ter bespreking en voorkennisgeving aannemen
06-12-2006	Besluitvorming activeren van het voorbereidingskrediet voor de invoering van de Wmo	Gemeenteraad adviseren in te stemmen. De commissie neemt de beantwoording voor kennisgeving aan.
	Beleidsregels Wmo	
	Bespreken ontwerpbegroting 2007, tweede termijn (o.a. Wmo-klachtenlijn)	
10-01-2007	Besluitvorming: verdelingsvoorstel overkomende budgetten van (subsidie)regelingen uit de AWBZ naar de Wmo per 1 januari 2007	Ter bespreking en voorkennisgeving aannemen

Datum agendering	Onderwerp	Initiatief/ doel/besluit
	Prestaties vervoer Connexxion (knelpunten)	Insprekers, door naar raadscommissie vervoer en raad
21-02-2007	Presentatie Wmo-nota: ambitie, thema's en planning	SP, CDA, PvdA en CDA stellen kritische vragen. Voor kennisgeving aangenomen
	Resultaten onderzoek naar de kosten van het eventueel afschaffen van het protocol 'gebruikelijke zorg' bij de indicatiestelling voor hulp bij het huishouden	Insprekers ABCZ/Wmo-klankbordgroep en Netwerk Ouderen Advies raden, inhoudelijke bespreking 11-04-2007
11-04-2007	Uitstel Europese aanbesteding hulp bij het huishouden tot 1 januari 2008	Kennismemen van presentatie, ter bespreking en voorkennisgeving aannemen
	Stand van zaken Aanvullend Openbaar vervoer (AOV) door Connexxion en Stadsmobiel	SP wil dit punt standaard elke commissievergadering bespreken, wethouder niet. Punt komt op 30/5 terug.
09-05-2007	Rapportage pilot Wmo-WWB	Kennismemen van presentatie wethouder Vos, ter bespreking en voorkennisgeving aannemen
30-05-2007	Voortgangsrapportage Aanvullend Openbaar Vervoer	Voortgang besproken, raadsleden tevreden over voortgang
	Jaarverslag en jaarrekening 2006	Vragen aan wethouder van PvdA over tekorten bij uitvoering Wmo
	Stand van zaken 7 pilots Wmo-beleidsregels	Na het stellen van vragen, voor kennisgeving aangenomen
20-06-2007	Actualiteiten, bestek huishoudelijke zorg	PvdA stelt vragen over het ontbreken van vaste prijs voor huishoudelijke zorg
	Notitie 'Mantelzorg en wonen in Amsterdam'	Notitie van raadsleden mw. Alberts (SP), dhr. Bakker (SP), mw. Willemse (PvdA) en mw. Bos (PvdA). Na behandeling voor kennisgeving aangenomen
07-11-2007	Besluitvorming bijzondere subsidieverordening voor ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers inde informele zorg na inspraakperiode	Gemeenteraad adviseren in te stemmen met raadsvoordracht
	Functioneren DZS	Inspreker
	Begroting 2008, tekorten Wmo en functioneren loketten	Kritische vragen D66 en PvdA, lof van GroenLinks
	Notitie 'Mantelzorg en wonen in Amsterdam'	Gemeenteraad adviseren in te stemmen met raadsvoordracht
05-12-2007	Begroting 2008, ICT en Wmo	Suggestie PvdA, wordt in februari 2008 geagendeerd
	Voortgangsrapportage AOV 2007 en Voortgangsrapportage AOV t/m oktober 2007	Na behandeling voor kennisgeving aangenomen
09-01-2008	Rondvraag, toezegging klanttevredenheidsonderzoek naar huishoudelijke zorg, en agendering Rapportage ritanalyse AOV	Onderzoek toegezegd op verzoek van SP, en rapportage geagendeerd op verzoek van PvdA
	Presentatie DZS over het aanvullend openbaar vervoer (AOV)	Onderwerp komt terug 30-01-2008

Bijlage 5 Welzijn en Wmo in de gemeenteraad

Periode februari 2006 t/m februari 2008

Initiatief raadslid grijs gearceerd

Datum agendering	Onderwerp	Initiatief/doel/ besluit
13-07-2006	Voordracht van het College van Burgemeester en Wethouders van 14 maart 2006 tot vaststelling van het transformatieplan Wmo en vaststelling richting voor de toegang voorzieningen	Initiatief College, vragen raadsleden taakverdeling stadsdelen en centrale stad
	<ul style="list-style-type: none"> - Motie van 12 juli 2006 van het raadslid Bos c.s. inzake inclusief en integraal beleid Wmo (Gemeenteblad afd. 1, nr. 352). - Motie van 12 juli 2006 van het raadslid Bos inzake ondersteuning netwerk ouderenadviesraden en cliëntorganisaties Wmo (Gemeenteblad afd. 1, nr. 354). - Motie van 12 juli 2006 van het raadslid Alberts c.s. inzake besluitvormingstransformatieplan Wmo (Gemeenteblad afd. 1, nr. 355). 	Motie 352, Aangenomen Motie 354 Aangenomen Motie 355 Verworpen
06-09-2006	Voordracht van het College van Burgemeester en Wethouders van 6 juni 2006 tot kennisneming van de uitvoering van de motie-Olmer c.s. (nr. 415 van 2005) over inzet middelen ter versterking van maatschappelijke structuren bij de invoering van de Wmo	Goedgekeurd
27-09-2006	Schrijven van mevrouw M. Vos, wethouder Zorg van 19 september 2006 inzake een toelichting op en bijstelling van de Wmo-verordening.	
	Amendement 489 van 27 september van het raadslid Bos c.s. inzake Wmoverordening.	Aangenomen
	Amendement 491 van 27 september 2006 van het raadslid Alberts inzake Wmo.	Aangenomen
	Raadsadres van de heer M. Altenburg, plaatsvervangend directeur van de Stichting Schorer van 5 september 2006 inzake de uitvoering van de motie-Olmer over inzet middelen ter versterking van maatschappelijke structuren bij de invoering van de Wmo.	Besloten wordt, dit raadsadres in handen te stellen van het College van Burgemeester en Wethouders ter afdoening.
01-11-2006	Algemene en Financiële Beschouwingen over de gemeentebegroting voor 2007	Aanname motie 537 Groen Links om welzijnsinstellingen door te lichten
	Idem	Wethouder noemt belang van kwaliteit in Wmo
29-11-2006	Voordracht van het College van Burgemeester en Wethouders van 11 juli 2006 tot instemming met overbrengen van budgetten van subsidieregelingen uit de AWBZ naar de Wmo per 1 januari 2007	Initiatief college, goedgekeurd
	<ul style="list-style-type: none"> - Amendement van 29 november 2006 van het raadslid Bos c.s. inzake bezuinigingsvoorstel subsidiebudgetten voor cliënten/patiëntenbeleid en ouderenbeleid - Motie van 29 november 2006 van het raadslid Bos inzake bezuinigingsvoorstel 	Beide ingetrokken

Datum agendering	Onderwerp	Initiatief/doel/ besluit
	consumenten/patiëntenbeleid	
	Preadvies van het College van Burgemeester en Wethouders van 10 oktober 2006 op de notitie van het raadslid mw. Alberts, nr. 325 van 2006, getiteld: Stop de ontmanteling van de mantelzorg	Goedgekeurd
21-12-2006	Amendement van mw. Van Doornick over Wmo-loketten	Amendement aangenomen
	Amendement van 20 december 2006 van het raadslid Van Doorninck inzake een onafhankelijke klachtenlijn Wmo	
	Voordracht van het College van Burgemeester en Wethouders van 28 november 2006 inzake instemming met de activering van het voorbereidingskrediet voor de invoering van de Wmo	Initiatief college, goedgekeurd
	Voordracht van het College van Burgemeester en Wethouders van 28 november 2006 tot instemming met het verdelingsvoorstel overkomende budgetten van (subsidie)regeling uit de AWBZ naar de Wmo	Door wethouder toegezegd, motie ingetrokken
	Motie van het raadslid Bos inzake uitvoeringskosten Wmo	
24-01-2007	Bestuursakkoord stad en stadsdelen 2006-2010	PvdA uit zorgen over taakverdeling DZS en welzijnstaken stadsdelen
14-02-2007	Interpellatieaanvraag van het raadslid mevrouw Bos inzake doelgroepenvervoer in Amsterdam	CDA, Groen Links, PvdA en SP willen meer informatie van wethouder over doelgroepenvervoer. Punt komt terug in volgende commissievergadering.
14-03-2007	Motie van het raadslid Van der Burg inzake gevolgen veiligheidsbeleid kabinet voor Amsterdam	D66 vraagt daadkracht richting Den Haag wanneer tekorten dreigen bij invoering Wmo.
25-04-2007	Notitie van het raadslid de heer Flos, getiteld: Amsterdam Gay Capital; tolerante homostad	VVD prijst deskundigeheidsbevordering over seksuele diversiteit via Wmoservicecentrum
13-06-2007	Jaarverslag 2006 en vaststelling jaarrekening over 2006	Voorstellen en intrekken van amendement van de PvdA over risico reserve voor Wmo van € 0,75 miljoen
05-07-2007	Voordracht van 12 juni 2007 inzake het meerjarenprogramma Jong Amsterdam/Kinderen Eerst	CDA vraagt naar de afrekenbaarheid van Operatie Frankenstein.
10-10-2007	Aanbieding van de begroting/het jaarplan 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Groen Links constateert uitvoering eigen motie in Operatie Frankenstein en pleit voor daadkracht - Afstemming activiteiten Wij Amsterdammers en reguliere welzijnswerk
31-10-2007	Financiële beschouwingen over de gemeentebegroting 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Wethouder Asscher meldt plan van aanpak operatie Frankenstein. - Groen Links complimenteert wethouder met aanbesteding van huishoudelijke hulp - VVD meldt steun voor operatie

Bijlage 6 Lijst van afkortingen en begrippen

AOV	Aanvullend openbaar vervoer is speciaal vervoer voor Amsterdammers van 65 jaar en ouder en voor Amsterdammers met een beperking. Het vervoer brengt hen van deur tot deur, zeven dagen per week van 06.00 uur 's ochtends tot 01.00 uur 's nachts. Het AOV vervoert mensen naar sociale en recreatieve bestemmingen, dus niet naar werk, school of dagbehandeling. Over het algemeen reizen mensen samen met anderen in een personenbus.
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten is een collectieve ziektekostenverzekering voor niet individueel verzekerbare ziektenkostenrisico's.
ABCZ	Amsterdamse Bundeling Consumenten Zorgvoorzieningen
BMC	Een commercieel management- en adviesbureau
DMO	Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling
DZS	Dienst Zorg en Samenleven
HKZ	Keurmerk van Stichting harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector voor het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie. Het HKZ keurmerk maakt zichtbaar dat het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan eisen die vanuit de sector zelf, door financiers, patiënten/consumenten en de overheid worden gesteld. Dit is vastgesteld door een onafhankelijke certificatie-instelling.
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
Marktwerking	Systeem waarbij welzijnsactiviteiten via een aanbestedingsprocedure worden gegund aan een geschikte aanbieder die de laagste prijs biedt of de economisch voordeligste inschrijving heeft gedaan
OKC	Ouder Kind Centrum
OSA	Ondernemerskring Sociale Sector Amsterdam, bundelt diverse welzijnsinstellingen die in de sociale sector actief zijn
SAS	Samenwerkende Amsterdamse Stadsdelen streven naar een herkenbare regie over de onderwerpen, waarvoor de stadsdelen een eigen verantwoordelijkheid hebben. Dit geldt voor zorg, onderwijs, welzijn en cultuur.
Sociaal cultureel werk	Activiteiten die gericht zijn op maatschappelijke participatie en educatieve, sociale en creatieve ontplooiing. Voorbeelden hiervan zijn activiteiten in buurtcentra, jongerencentra en speeltuinen.
Verzakelijking	Proces waarbij tussen subsidiegever en subsidieontvanger heldere afspraken worden gemaakt over wat er geleverd moet worden en de verantwoording daarover. Partijen spreken elkaar daarop aan en niet nakoming van de afspraken heeft consequenties op het uit te keren subsidiebedrag.
TRILL	Transparante Resultaatgerichte Informatievoorziening Lokaal en Landelijk. Afsplitsing van project WILL die een productenboek heeft ontwikkeld waar ook meetbare (inhoudelijke) doelstellingen gekoppeld zijn. TRILL gaat daarmee verder dan WILL dat zich meer richt op prestatieafspraken en niet op maatschappelijke doelstellingen. In het project werken de lokale combinaties van Breda, Eindhoven, Helmond, Den Bosch, Tilburg en Maastricht samen.

WILL	WILL stond voor het landelijke project Welzijn Informatie Lokaal en Landelijk. In WILL werkten gemeenten en de door hen gesubsidieerde instellingen als lokale combinaties samen om vorm en inhoud van de lokale subsidiecontracten en productierapportages zodanig te standaardiseren dat benchmarking op bovenlokaal niveau mogelijk is. Met als doel dat lokale welzijnsvoorzieningen niet alleen effectief en doelmatig dienen te werken, maar dat zij vooral aan de burgers duidelijk moeten maken welke diensten ze leveren en hoe deze aansluiten bij de vragen van burgers. Het project werd ondersteund door het ministerie van VWS, de MO-groep, VNG en IPO. De ontwikkelde WILL-methodiek is nu in eigendom van het Servicepunt Welzijnsinformatie.
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
Wvg	Wet voorziening gehandicapten



Rekenkamer Amsterdam

Frederiksplein 1
1017 XK Amsterdam

telefoon 020 552 2897
fax 020 552 2943
info@rekenkamer.amsterdam.nl
www.rekenkamer.amsterdam.nl