

Rapport scenarioverkenning

Bijlage: cijfermatige toelichting

September 2021



De Mussen
Huis van de buurt. Thuis in de buurt.

Inhoudsopgave

1. Toelichting bij het thema gemeentelijke welzijnssubsidie
2. Toelichting bij het thema governance en organisatie
3. Toelichting bij de drie scenario's

Bijlagen:

- A. Toelichting model berekening basisvoorziening en programmabudget
- B. Brief accountant De Mussen, 31 maart 2021

1. Toelichting bij het thema gemeentelijke welzijnssubsidie

1.1 Achterblijven gemeentelijke welzijnssubsidie

- Doordat de gemeente jarenlang heeft bezuinigd op de hoogte van de welzijnssubsidie en de lonen en prijzen jaarlijks stijgen is een gat in de begroting ontstaan van De Mussen. Dit is de oorzaak van het structurele tekort bij De Mussen. De welzijnssubsidie van De Mussen in 2021 bedraagt € 711K. Uit tabel 1 blijkt dat deze welzijnssubsidie gelijk is aan de subsidie van 2005. Het is onredelijk te verwachten dat De Mussen elk jaar voor minder geld dezelfde taken uitvoert, terwijl het uitvoeren van de werkzaamheden steeds duurder wordt. Wanneer de welzijnssubsidie van 2005 van € 754K zou zijn geïndexeerd met 2% zou de subsidie nu in 2021 een omvang hebben van € 1.035.000.

Tabel 1.**Ontwikkeling welzijnssubsidie De Mussen 2005 – 2021 versus de ontwikkeling van de kosten**

Jaar	Subsidie (€)	Index subsidie	CPI (2%)	Subsidie geïndexeerd (€)
2021	711.000	94	137	1.035.000
2020	698.000	93	134	1.014.000
2019	698.000	93	132	995.000
2018	683.000	90	129	976.000
2017	681.000	90	127	957.000
2016	672.000	89	124	938.000
2015	662.000	88	122	920.000
2014	659.000	87	120	902.000
2013	668.000	88	117	884.000
2012	676.000	90	115	867.000
2011	712.000	94	113	850.000
2010	765.000	101	110	833.000
2009	765.000	101	108	817.000
2008	741.000	98	106	801.000
2007	707.000	94	104	785.000
2006	690.000	91	102	769.000
2005	754.000	100	100	754.000

- Zoals uit tabel 1 blijkt is de welzijnssubsidie de afgelopen jaren gelijk gebleven terwijl de lonen en prijzen zijn gestegen. De loon- en prijsindexatie worden niet meegenomen in de subsidieverlening, hoewel dit wel logisch zou zijn. Hier ligt ook een verantwoordelijkheid van de gemeente. In de rapportage van JE Consultancy (Rapportage/plan van aanpak De Mussen, 28 mei 2021) wordt onderkend dat toepassing van de CPI-index een reële grondslag is voor het vaststellen van de subsidies. In andere gemeenten wordt een dergelijke indexering wel toegepast.
- Door de achterblijvende welzijnssubsidie is een tekort ontstaan van bijna € 200K aan structurele inkomsten voor De Mussen. Door verdere (loon)kostenstijging en het gelijk blijven van de welzijnssubsidie verwachten we dat dit tekort oploopt tot € 300K in 2023. Dit tekort komt overeen met het verschil tussen de werkelijke subsidie en het subsidiebedrag wanneer de indexering zou zijn toegepast sinds 2005.
- Het probleem van de achterblijvende subsidie is bij de gemeente al geruime tijd bekend. De Mussen heeft sinds 2006 dit punt herhaaldelijk bij de gemeente aangekaart. De gemeente heeft hierop geen actie ondernomen. In onderstaand overzicht is de communicatie tussen De Mussen en de gemeente opgenomen.

Overzicht communicatie tussen De Mussen en de gemeente Den Haag over het achterblijven van de welzijnssubsidie 2006-2017

2006	Gemeentelijke bezuiniging welzijnssubsidie Personele consequenties Extern onderzoek Hordijk en Hordijk Brief wethouder van Alphen: conclusie Mussen heeft geen probleem, oplossing zoeken in externe huurinkomsten Subsidie verminderd met 70K, maar huur blijft zelfde, dus relatief extra bezuiniging op te besteden welzijnsgeld Constatering huurkosten lopen op en het te besteden welzijnsgeld neemt af bijna 50% van de basissubsidie gaat op aan huurkosten.
2008	Nader overleg met gemeente n.a.v. bezuiniging 2006 Zekerheidsstelling afgesloten inzake opbrengsten verhuur voor 80K
2009 - 2011	Discussie met wethouder over de hoogte van de huur
2011	Gemeente wil niet verder spreken over de huurcomponent. Op initiatief van De Mussen start een verkenning om het pand te kopen
2011	Bezuiniging welzijn conform participatienota, 30K Personele consequenties, reorganisatie
2013	Het pand wordt gekocht door de Mussen. Dat scheelt ruim 100K aan huurkosten.
2016	Doelmatigheidskorting, 40K Op grond van negatieve uitkomsten van de kwartaalrapportages heeft de gemeente een quick scan uitgevoerd naar de financiële positie van De Mussen Brief april 2016
2017	Door de doelmatigheidskorting wordt het subsidiebudget weer verder verkleind Dit is voor de Mussen aanleiding om aan de gemeente(raad) de suggestie te doen te kijken naar een eerlijker opzet van de subsidiesystematiek (brief)

1.2 Tekort op basisvoorziening en programmabudget

- De welzijnssubsidie bestaat uit een budget voor de basisvoorziening en een programmabudget. Voor 2021 is de omvang hiervan respectievelijk € 297K voor de basisvoorziening en € 414K voor het programmabudget. De ontwikkeling van het programmabudget loopt achter op de loonontwikkeling van agogen in de cao Sociaal Werk (zie bijlage A). In het financieel onderzoek van de Gemeentelijke Accountantsdienst (Financieel onderzoek stichting De Mussen, 12 maart 2020) wordt dit bevestigd en wordt aangegeven dat de door de gemeente gehanteerde tarieven niet in balans zijn met de uitvoeringskosten.
- Ook ten opzichte van het budget voor de basisvoorziening hebben de Gemeentelijke Accountantsdienst (Financieel onderzoek stichting De Mussen, 12 maart 2020), de Inspecteur Subsidies (Adviesrapport, 7 april 2020) en JE Consultancy (Rapportage/plan van aanpak De Mussen, 28 mei 2021) vastgesteld dat dit onderdeel van de subsidie te laag is vastgesteld. Het tekort wordt toegelicht in bijlage A. Vastgesteld wordt dat er een tekort is ten opzichte van de berekeningsgrondslag die door de gemeente wordt gehanteerd bij de vaststelling van de welzijnssubsidie. Naar deze berekeningsgrondslag wordt in de beschikkingen van de welzijnssubsidie verwezen.

1.3 Onduidelijkheid over berekeningsgrondslag welzijnssubsidie

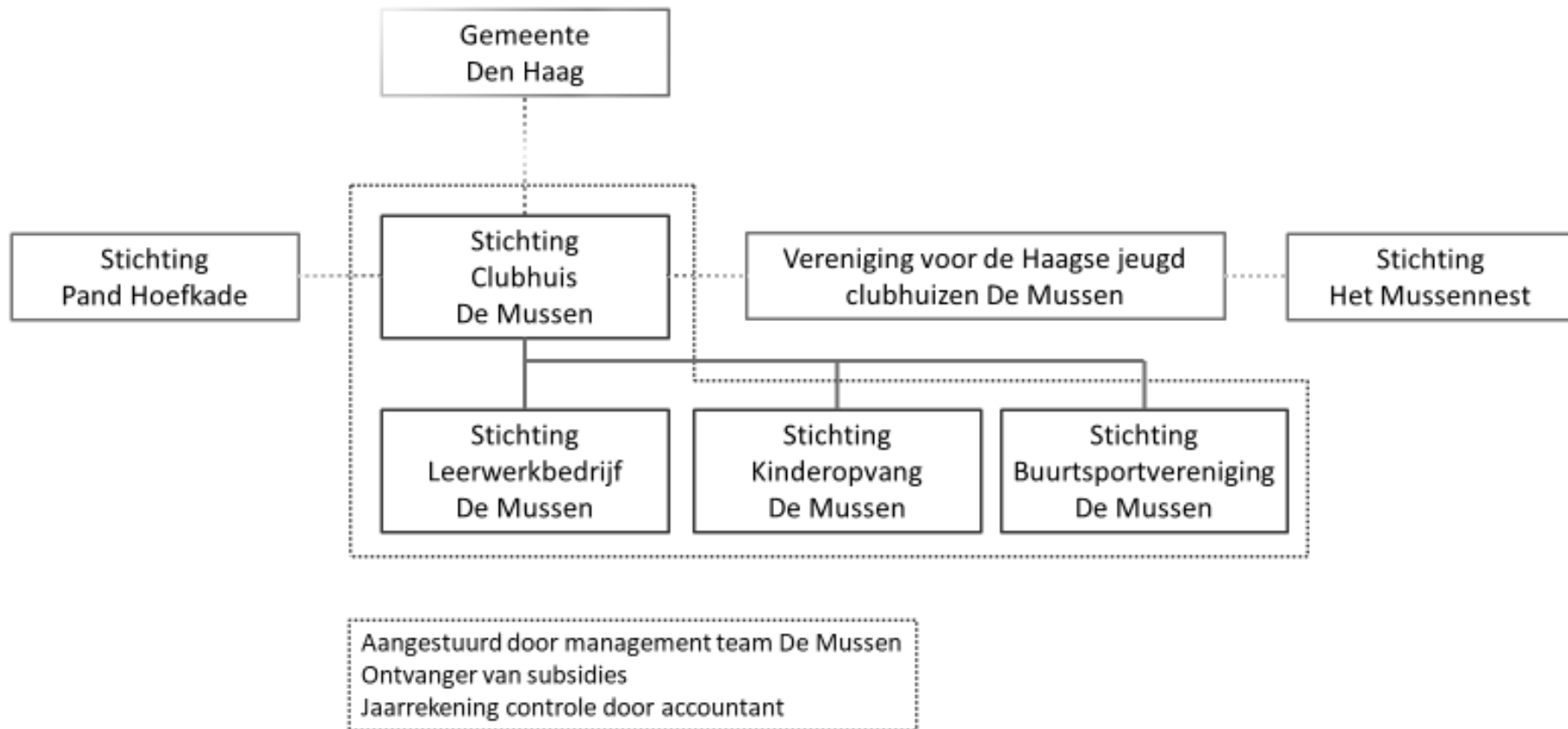
- In de rapportage van JE Consultancy (Rapportage/plan van aanpak De Mussen, 28 mei 2021) wordt aangegeven dat de berekeningsgrondslag die de gemeente hanteert niet duidelijk is verwoord in de subsidieverordening en dat daardoor niet geverifieerd kan worden of de subsidiebeschikkingen van De Mussen correct zijn toegepast. Ook de Inspecteur Subsidies (Adviesrapport, 7 april 2020) geeft in zijn rapportage het advies aan de gemeente nader vast te stellen en inzichtelijk te maken wat de berekeningsgrondslag zou moeten zijn.
- De gemeente heeft dit advies niet opgevolgd en de herhaalde vraag van De Mussen om de toekenning van de welzijnssubsidie nader te toetsen niet gehonoreerd. Daarmee heeft de gemeente haar verantwoordelijkheid hiervoor ontlopen. Om die reden heeft De Mussen formeel bezwaar aangetekend tegen de beschikking voor de welzijnssubsidie voor 2021.
- Niet alleen De Mussen heeft een tekort als gevolg van de welzijnssubsidie. Ook de andere welzijnsinstellingen kampen met dit probleem. Iedere instelling probeert dit op een eigen wijze op te lossen. Soms door meer kinderopvang te realiseren, soms door te bezuinigen op de uitvoering van welzijn of andere inkomstenbronnen aan te boren. De Mussen heeft veel gedaan om het tekort aan subsidie zelf op te lossen. Er is in de afgelopen jaren voor € 150K bezuinigd op kosten, in 2013 is het pand gekocht waardoor de huurkosten zijn verlaagd met € 100K en er is extra ingezet op fondswerving, waarmee veel middelen zijn binnengehaald om activiteiten in de Schilderswijk te financieren. De rek is er nu echt uit; De Mussen kan het tekort niet langer zelf dichten.

2. Toelichting bij het thema governance en organisatie

2.1 De Mussen heeft vier werkstichtingen met een subsidierelatie met de gemeente

- De Mussen heeft vier werkstichtingen met een subsidierelatie met de gemeente. De werkstichtingen zijn opgericht vanwege fiscale overwegingen en wettelijke eisen. Zo dienen kinderopvangactiviteiten in een separate stichting te worden ondergebracht op basis van de Wet op de Kinderopvang, zijn subsidies voor sportactiviteiten in de regel uitsluitend beschikbaar voor aparte sportverenigingen of -stichtingen en is de stichting Leerwerkbedrijf opgericht om arbeidsrechtelijke redenen. Alle werkstichtingen zijn dus op goede gronden opgericht.
- Stichting Pand Hoefkade is eigenaar van het pand van De Mussen en opgericht vanwege de aankoop van het pand van de gemeente. Samen met stichting Pand Hoefkade vormen de werkstichtingen een fiscale en bestuurlijke eenheid. Dit is mede gedaan om kosten te besparen. De gekozen structuur is heel gebruikelijk in de sector. De Mussen is hierin niet een “bijzonder geval”.

Figuur 1.
Overzicht werkorganisatie De Mussen



- Stichting Het Mussennest en stichting Vrienden van De Mussen (voorheen vereniging voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen) staan formeel geheel los van de werkstichtingen en hebben geen relatie met de gemeente. De financiële positie van beide stichtingen is beperkt. De stichting Vrienden van De Mussen heeft een beperkte kaspositie, die is verkleind omdat zij in het verleden de werkstichtingen heeft gesteund met giften. Gezien het feit dat er geen formele relatie is met de werkstichtingen en dat de financiële positie van beide stichtingen beperkt is, kunnen deze stichtingen niet worden betrokken bij het plan van aanpak gericht op structureel financieel herstel van de werkstichtingen.

2.2 De werkorganisatie van De Mussen is op maat

- De werkorganisatie van De Mussen heeft een personele bezetting van 59 personen en 39,2 fte in 2021. Naast het personeel is er nog een inzet van 40 vakkrachten en zijn er 150 vrijwilligers actief om alle activiteiten mogelijk te maken.

Tabel 2.
Overzicht personeel werkstichtingen (2021)

Activiteit	Personeel		Stippers		Vakkrachten	Vrijwilligers
	Aantal	FTE	Aantal	FTE		
Welzijn	6	5				
Projecten	11	7				
Kinderopvang	10	5				
Buurtsport	2	1,7				
Leerwerkbedrijf			26	17,3		
Overhead (excl. MT)	4	3,3				
Totaal	33	21,9	26	17,3	40	150

- Uit de benchmarkgegevens van Berenschot (Kostprijsberekeningen Sociaal Werk, Handreiking voor de sector, 29 mei 2018) blijkt dat De Mussen met haar personeelsformatie en overhead op de benchmark zit. In de rapportage van JE Consultancy (Rapportage/plan van aanpak De Mussen, 28 mei 2021) wordt ook aangegeven dat ‘de overhead van De Mussen in de pas loopt met de benchmark’.

Tabel 3.
Kengetallen overhead formatie De Mussen (2021)

	Benchmark	De Mussen
Totaal personele kosten	72,7%	64,0%
Omvang overheadformatie	20,6%	13,9%
Uitvoeringskosten overhead	€ 19.246	€ 11.452

2.3 Kosten en omvang van het MT zijn conform norm

- Om de werkorganisatie goed aan te sturen is een MT actief van 3 personen (3,2 fte). De inzet voor directe project- en welzijnsuren is 0,7 fte, zodat 2,5 fte resteert voor managementtaken. Uitgaande van een personeelsomvang van 39,2 fte geeft dit een span of control van 1:15,7. Een breed benchmarkonderzoek van Berenschot (Vuistregel voor aantal managers, 2010) wijst uit dat de span of control voor de sector welzijn tussen de 1:13 en 1:16 ligt. De Mussen pas hier dus goed in.

Tabel 4.
Overzicht span of control De Mussen (2021)

Totale organisatie in fte	39,2
MT in fte	3,2
MT gecorrigeerd voor directe taken in fte	2,5
Span of control MT in fte	1:15,7

- De span of control zal in werkelijkheid hoger zijn dan hier gepresenteerd. Daarvoor is een aantal punten aan te wijzen, te weten:
 - De span of control ligt in feite hoger omdat er naast het personeel ook veel vakkrachten werkzaam zijn en dat er een groot aantal vrijwilligers betrokken zijn bij de activiteiten die ook aansturing nodig hebben. De Stippers, werkzaam bij het Leerwerkbedrijf, vergen daarnaast extra zorg en aandacht.
 - Berenschot geeft in het onderzoek aan dat welzijnsorganisaties behoren tot de sector waarbij de manager 'duizendpoot' of 'manus van alles' is. Er is sprake van weinig ondersteuning, waardoor managers taken uitvoeren die elders door stafmedewerkers worden gedaan. Dat gaat van personeels- en facilitaire taken tot het buitenzetten van de vuilniscontainer. Ook in de praktijk van De Mussen werkt dit zo. Daarnaast is er een grote hoeveelheid aan activiteiten die samenhangen met een buurthuis, zoals maatschappelijke ontwikkelingen en gebeurtenissen die leiden tot zich acuut aandienende acties waarvoor de nodige inzet van het MT wordt vereist (denk aan rellen in de Schilderswijk, onrust rond avondklok etc.).
 - De Mussen is actief op vele domeinen (kinderopvang, werkgelegenheid & arbeidstoeleiding, welzijn, sport, emancipatie, participatie & emancipatie) waarover de managers hun kennis actueel moeten houden, een specifiek netwerk moeten onderhouden en op de hoogte moeten blijven van de verschillende wet- en regelgeving en verschillende subsidiestromen. Dat vergt meer tijd dan bij een organisatie die actief is in één domein.

2.4 De productiviteit van de welzijnswerkers is op orde

- Productiviteit van de welzijnswerkers ligt op een regulier niveau. De directe inzet van welzijnswerkers voor kinderwerk is 1.200 uur. Samen met daarmee samenhangende activiteiten zoals oudercontact, voorbereiding, overleg, ed. komt de productiviteit uit op 75% (uitgaande van een totaal aantal uren van 1872 per jaar). Dit is een heel gangbaar percentage en wordt ook aangehouden in het rapport van Berenschot (Kostprijsberekening Sociaal Werk, Handreiking voor de sector, 29 mei 2018).

Tabel 5.
Productiviteit welzijnswerkers

	Aantal uren	% uren
Directe uren met kinderen	1200	64
Vorbereiding, afronding, oudercontact en overleg	200	11
Totaal productieve uren	1400	75
Ziek	94	5
Verlof	170	9
Feestdagen	43	2
Opleiding	90	5
Intervisie	80	4
Totaal indirecte uren	477	25

- De productiviteit kan ook inzichtelijk worden gemaakt door te kijken naar de hoeveelheid kinderen die door de welzijnswerkers worden bereikt. Per week worden er ruim 2000 kinderen, jongeren en volwassenen bereikt. In tabel 6 is het aantal kinderen dat wordt bereikt aangegeven per project. Er zit enige overlap in de aantallen, maar per week nemen zeker zo'n 900 kinderen deel aan enige activiteit van De Mussen.

Tabel 6.
Aantal kinderen dat per week wordt bereikt naar activiteit

	Aantal kinderen
Kinderwerkactiviteiten (alle activiteiten, buitenspeeldagen, vakantieactiviteiten margedagen, sportotheek, cinema De Mussen, etc.)	1000
Meidenwerk	110
Jongerenwerk	150
Talententent! Cursussen	100
Huiswerkbegeleiding	60
Vreedzame wijk, samenwerkingsverband gecoördineerd door De Mussen	600
LKP	300
Zomerschool	160

- In tabel 7 is een overzicht geven van de kinderen en jongeren die per dag betrokken zijn bij een activiteit van De Mussen. Deze aantallen kinderen en jongeren zijn dagelijks binnen in het buurthuis en worden daar opgevangen en begeleid door 6 welzijnswerkers (5 fte). Dit betekent dat elke welzijnswerker een groep begeleidt van circa 30 kinderen of jongeren. Dat is een groot bereik en vergt een goede voorbereiding en inspanning van de welzijnswerkers.

Tabel 7.

Aantal kinderen en jongeren dat per dag binnenkomt bij De Mussen

	Aantal kinderen en jongeren
Kinderen per dag in De Mussen	80 - 100
Jongeren per dag in De Mussen	50 - 60
Totaal	130 - 160
Welzijnswerkers in fte	5
Aantal jongeren per fte welzijnswerker	26 - 32

2.5 Voor de welzijnsactiviteiten is veel ruimte nodig

- Doordat er elke dag zoveel kinderen en jongeren in de middag tegelijk in het gebouw zijn is er veel ruimte nodig om alle activiteiten goed te accommoderen. Zo worden elke dag de volgende ruimtes gelijktijdig gebruikt: Grote zaal, sportzaal, Soos (190 m²), Computerlokaal (56 m²), Activiteitenlokaal (94 m²), twee kinderwerkruimtes (65 m²) en (121 m²) en drie cursuslokalen (42 m², 39 m² en 53 m²). Daarnaast worden de peuterspeelzalen bezet door de kleuters.

De ruimtes zijn nodig om de kinderen en jongeren optimaal te kunnen verdelen. In de praktijk is het streven naar ca. 20 kinderen per ruimte. Meer is niet optimaal en werkt verstorend. Om de welzijnsactiviteiten goed te kunnen laten plaatsvinden is derhalve veel ruimte nodig.

- Dit betekent dat het lastig is om overdag ruimtes van het pand te verhuren. Als De Mussen hiervoor zou kiezen is er minder ruimte is voor het opvangen van de kinderen en jongeren.

2.6 De bezoldiging van de directie komt overeen met andere Haagse welzijnsinstellingen

- De bezoldiging van de directie van De Mussen komt overeen met de praktijk in de sector en komt ook overeen met de bezoldiging van directie van andere Haagse welzijnsinstellingen. De hoogte van de bezoldiging van de directie van De Mussen is in lijn met wat voor directiefuncties binnen de welzijnssector gebruikelijk is. We baseren ons hierbij op rapportages van de Human Capital Groep. Als we een vergelijking maken met de bezoldiging van de directie van andere Haagse welzijnsinstellingen dan valt op dat de hoogte van de bezoldiging elkaar niet veel ontloopt. In tabel 8 is een overzicht opgenomen waarin de verhouding tussen de bezoldiging van de directies van Haagse welzijnsinstellingen is opgenomen. Daarbij is de bezoldiging van de directie van De Mussen vergeleken met de bezoldiging van de directie van andere welzijnsinstellingen in Den Haag. Vanuit privacy overwegingen zijn deze instellingen geanonimiseerd. De bezoldiging van de directie van De Mussen is daarbij op 100 gesteld.

Tabel 8.

Verhouding tussen de bezoldiging van de directie van Haagse welzijnsinstellingen (2019)

	Verhouding
De Mussen	100
Welijnsinstelling [geanonimiseerd]	144
Welijnsinstelling [geanonimiseerd]	81
Welijnsinstelling [geanonimiseerd]	142

- De bezoldiging van de directie is van 2017 tot en met 2021 is met circa 26 % gestegen. Dit heeft geleid tot hogere overheadkosten. De oorzaak van de stijging is voor een groot deel, circa 10%, te wijten aan de cao-stijgingen. Daarnaast komt een deel van de stijging, circa 11 %, voort uit vergroting van de inzet van 36 naar 40 uur. De verhoging van de inzet is voortgekomen vanuit de toename van de omzet van projecten en de daarmee samenhangende acquisitie- en managementinspanningen.

2.7 De huur die De Mussen betaalt is marktconform

- De huurprijs die De Mussen voor het pand betaalt bedraagt € 317K. Dat is een marktconforme prijs. Daarnaast bedragen de huisvestingskosten (gas, water, schoonmaak, ed.) € 135K. De huurprijs is bepaald door een taxatie bij de aankoop in 2013 en wordt jaarlijks geïndexeerd.
- De Mussen heeft het pand in 2013 gekocht van de gemeente. Daarvoor huurde De Mussen het pand van de gemeente. In 2013 betaalde De Mussen een huurprijs aan de gemeente van € 360K. Geïndexeerd met een percentage van 2% zou de huurprijs van 2013 gestegen zijn naar € 422K per 2021. De huurprijs die De Mussen nu betaalt ligt dus ruim € 100K lager dan deze geïndexeerde huurprijs die De Mussen had moeten betalen als we het pand niet hadden gekocht. Dat verklaart meteen waarom De Mussen het pand heeft gekocht.

2.8 Verwevenheid stichtingen komt voort uit kostenbesparing en is een gangbare verschijning bij veel welzijnsinstellingen

- Tussen de vier werkstichtingen bestaat een financiële verwevenheid. Dit komt voort uit het feit dat de vier werkstichtingen activiteiten uitvoeren die een nauwe samenhang met elkaar hebben. Daarmee wordt invulling gegeven aan de integrale aanpak van De Mussen. Dit bedrijfsmodel komt voor bij veel welzijnsinstellingen waar sprake is van een combinatie van subsidie gerelateerde en commerciële activiteiten. Dit is een gangbare werkwijze.
- De toerekening van kosten wordt op een objectieve en transparante wijze in beeld gebracht, waarbij uitgangspunten worden gehanteerd die marktconform en consistent zijn. Voor de doorbelastingen worden vaste parameters gebruikt. Zo wordt voor de verdeling van de huisvestingslasten gekeken naar het gebruik van de vierkante meters en voor de personeel- en overheadkosten gekeken naar de toegerekende kosten per medewerker. Deze methode wordt jaarlijks door de accountant getoetst en is altijd akkoord bevonden. Dit wordt bevestigd in een brief van de accountant Verstegen van 31 maart 2021. Zie bijlage B. Ook in het onderzoek van JE Consultancy (Rapportage/plan van aanpak De Mussen, 28 mei 2021) wordt aangegeven dat de administratie en bedrijfsvoering van De Mussen op dit punt goed op orde is.
- Om kostenefficiënter en doelmatiger te werken vormen de vier werkstichtingen samen met stichting Pand een fiscale eenheid. Daarmee kan worden bespaard op fiscale kosten, omdat voor onderlinge prestaties en doorbelastingen geen BTW in rekening hoeft te worden gebracht. Zonder het bestaan van de fiscale eenheid dient over iedere doorbelasting 21% btw berekend te worden en dienen alle doorbelastingen daadwerkelijk financieel verrekend te worden.

- Het terugbrengen van de onderlinge (financiële) verwevenheid tussen de verschillende werkstichtingen zal door het verlies van de fiscale eenheid leiden tot hogere kosten en minder opbrengsten. Naast extra fiscale kosten zullen ook de administratiekosten toenemen. Verder heeft het vergaande personele consequenties; het personeel is nu in dienst van Stichting Clubhuis en wordt doorbelast. Dit veranderen betekent dat het personeel over de verschillende stichtingen moet worden verdeeld en bij de betreffende stichtingen in loondienst komen. Dit is omslachtig, arbeidsintensief en kostenverhogend. Daarnaast beperkt het de flexibiliteit van het personeel en ontstaan er allerlei kleine contracten voor medewerkers omdat zij voor meerdere stichtingen werken. Dit is een ongewenste situatie. Het terugbrengen van de verwevenheid heeft ook tot gevolg dat geld dat bestemd is voor de maatschappelijke taakvervulling verloren gaat. Dit zou dus leiden tot hogere kosten en daarmee niet een betere financiële situatie. Een oplossing zou kunnen zijn om alle activiteiten onder te brengen in een stichting. Onder 2.1 is de achtergrond geschetst van de verschillende werkstichtingen. Op basis van wettelijke en gemeentelijke regelgeving is het niet mogelijk om de stichtingen samen te voegen zonder dat dit zal leiden tot een aanmerkelijke verslechtering van de situatie van De Mussen. Volgens de accountant is het samenvoegen van de werkstichtingen in een overblijvende stichting zowel voor De Mussen als voor de gemeente een ongewenste situatie.

2.9 Het welzijnsgeld wordt niet besteed aan andere commerciële activiteiten

- De vraag van de gemeente is of door de verwevenheid de welzijnssubsidie van de gemeente niet wordt gebruikt voor het dekken van andere commerciële activiteiten. Afgezien van het feit dat de transparante administratie aangeeft dat die niet het geval is kan dit ook op een andere wijze worden aangetoond. De welzijnssubsidie voor 2021 bedraagt € 711K. Daarvan wordt € 414K aangewend voor de bekostiging van 5 fte welzijnswerkers (5.733 uren uitvoering).

Van de € 711K resteert dan nog een bedrag van € 297K. Van dit bedrag moeten onder meer de huisvesting en het beheer van het gebouw worden betaald. De huisvestingskosten (huur plus servicekosten) voor de ruimte die De Mussen gebruikt voor het welzijnswerk bedraagt € 335K. Daarmee is duidelijk dat er een tekort is op de welzijnssubsidie en dat het ook niet zo kan zijn dat het welzijnsgeld wordt gebruikt voor andere activiteiten.

2.10 Governance van de organisatie is op orde

- De Mussen hanteert het model toezichthoudend bestuur conform de Governance code Sociaal Werk. Dit model bestaat uit een bestuur en een directie. De dagelijkse leiding is in handen van de directie. De vier werkstichtingen hebben eenzelfde bestuur. Het bestuur houdt toezicht op het door de directie gevoerde beleid en de algemene gang van zaken. Dit is in feite een bestuursmodel met een raad van toezicht. Door de toezichthoudende rol van het bestuur op de directie is sprake van onafhankelijkheid in het bestuur.
- Zoals hierboven beschreven is de eenheid van bestuur een vereiste voor een fiscale eenheid. Wanneer de eenheid van bestuur wordt verbroken kan de fiscale eenheid niet meer overeind worden gehouden. Zoals aangegeven zal dit leiden tot een ongewenste situatie voor zowel De Mussen als de gemeente. Daarnaast is eenheid van bestuur zeer gewenst gezien de samenhang van de verschillende werkstichtingen. Dat leidt tot efficiënte besluitvorming gericht op het versterken van de integrale aanpak.
- Het wijzigen van het bestuursmodel en meer onafhankelijkheid creëren in het bestuur zal geen verandering brengen in de financiële situatie van De Mussen. Dit wordt bevestigd door de accountant in zijn brief van 31 maart 2021 (zie bijlage B).

3. Toelichting bij de drie scenario's

Scenario 1. Saneren van overhead en huisvesting

Tabel 9
Overzicht maatregelen en financiële effecten

	Effect in €
Resultaat begroting 2021	-250.000
Structurele effecten maatregelen:	
a. Bezuiniging 1 fte management	-65.000
b. Bezuiniging overige overhead van 20%	27.500
c. Verhuur 150 m2 vvo	7.500
d. Besparing organisatiekosten	10.000
e. Verhoging productiviteit	15.000
Resultaat na maatregelen	-255.000

Ad. a. Bezuiniging 1 fte management

- Het saneren van 1 fte management heeft grote consequenties voor de organisatie. Direct is er een besparing van € 100K. Het wegvallen van 1 fte management zal een groot effect hebben op de slagkracht van de organisatie. Vanuit een haalbare span of control zal dit betekenen dat vrijwel alle projecten gestopt moeten worden en geen nieuwe projecten kunnen worden opgestart. Op basis van de huidige inzet van managementcapaciteit is berekend dat dit leidt tot een afname van € 970K opbrengsten die samenhangen met de projecten. Het managen van deze projectomvang vereist 32 uur inzet van het management. Met het wegvallen van deze omzet zal er een verlies zijn van het brutoresultaat van € 225K. Gezien de zeer beperkte omvang van de projecten die nog kan worden gemanaged vervalt de toegevoegde waarde van de fondswerver. Sanering van de functie betekent een besparing van € 60K. Per saldo wordt € 160K bezuinigd terwijl er € 225K brutomarge verloren gaat. Dit resulteert in een verlies van € 65K.
- Voor het laten vervallen van 1 fte management moet rekening worden gehouden met incidentele transitie- en frictiekosten van in totaal € 110K. Dit betreft afvloeiingskosten voor personeel, eventuele tijdelijke extra inhuur en frictiekosten vanwege personeelsverloop.

Ad. b. Bezuiniging overige overhead

- Dit betreft het doorvoeren van 20% sanering van het overhead personeel (HR, backoffice, facilitair). Deze sanering levert een besparing op van € 27,5K, maar zal wel leiden tot leegloop van functies, die vervolgens vanwege omvang moeilijk te vervullen zijn. Daarnaast zal de kwaliteit van de dienstverlening afnemen. Hiermee gepaard gaande frictiekosten worden ingeschat op € 5K.

Ad. c. Verhuur van 150 m2 vvo

- De Mussen kan 150m2 extra vrijmaken nadat de projecten zijn beëindigd als gevolg van het wegvallen van 1 fte management. Er is nog geen uitgebreid haalbaarheidsonderzoek gedaan naar de marktmogelijkheden om ruimte in ons pand te verhuren. De inschatting is echter dat verhuur niet makkelijk zal zijn gezien de locatie en de indeling van ons pand. Het pand is niet echt geschikt om ruimte te verhuren. Voor de verhuurprijs gaan wij uit van € 150 per m2 vvo. Met de 150 m2 vvo die kan worden verhuurd zal dit een maximale opbrengst kunnen genereren van € 22,5K. De werkelijke kosten zullen zeker lager liggen omdat er rekening moet worden gehouden met frictieleegstand van ca. 20%, ofwel € 4,5K. Daarnaast is er sprake van een leegstandsrisico waarvoor dekking nodig is van € 4,5K en zullen er extra kosten moeten worden gemaakt voor het regelen en organiseren van de verhuur van € 6K. Dit resulteert in een verhuuropbrengst van € 7,5K.
- Om meer ruimte, bijvoorbeeld nog eens 150 m2 vvo, vrij te maken zullen andere activiteiten moeten worden afgebouwd. Dit zal ten koste gaan van welzijnsactiviteiten en kinderopvang. Bovendien zijn in dit geval aanvullende aanpassingen nodig in verband met vereisten van brandveiligheid e.d. Dit brengt extra frictiekosten met zich mee, naar verwachting € 60K.

Ad. d. Besparing organisatiekosten

- Hoewel De Mussen al jaren zuinig is in organisatiekosten kan door herziening van contracten, verandering van leveranciers en beperken van dienstverlening een aanvullende bezuiniging van € 10K worden gerealiseerd.

Ad. e. Verhoging productiviteit

- Ondanks het feit dat het personeel van De Mussen al op regulier niveau ligt en in overeenstemming is met de benchmark van Berenschot kan worden getracht nog meer productiviteit te bereiken om hiermee een besparing van € 15K te realiseren.
- Wanneer de bovengenoemde maatregelen worden doorgevoerd leidt dit tot een negatieve spiraal, waarbij structurele bezuinigingen leiden tot een verlaging van het brutoresultaat van de projecten die wegvallen. De structurele bezuiniging van € 226K leidt uiteindelijk in 2023 tot een resultaat van € -255K. Dit is een verslechtering ten opzichte van de huidige situatie. We kunnen hieruit concluderen dat sanering niet leidt tot een structurele oplossing voor de financiële situatie van De Mussen. Afgezien van het feit dat voor dit scenario bijkomende frictiekosten noodzakelijk zijn van € 115K à € 175K.

Scenario 2. Terug naar enkel de basiswelzijnsvoorziening

Tabel 10.
Overzicht maatregelen en financiële consequenties.

	Effect in €
Resultaat begroting 2021	-250.000
a. Stoppen met activiteiten	
* stoppen met projecten	-290.000
* stoppen met Kinderopvang	-200.000
* stoppen met Buurtsport	7.000
* stoppen met Leerwerkbedrijf	-14.000
b. Consequenties organisatie en financieel	
* afbouw MT=> naar 1 directeur (schaal 10)	188.000
* afbouw overig overhead	204.000
* verminderen organisatiekosten	95.000
* minder huurkosten (nieuwe huur incl. beheer)	120.000
Resultaat na maatregelen	-140.000

Ad. a. Stoppen met activiteiten

- In dit scenario worden alle activiteiten van Kinderopvang, Buurtsport, Leerwerkbedrijf en alle projecten beëindigd en resteert alleen het basis reguliere welzijnswerk. Door het beëindigen van de voorgenoemde activiteiten verdwijnt een brutomarge van in totaal € 497K.

Ad. b. Consequenties organisatie en overhead

- In een kleine welzijnsorganisatie volstaat een parttime directiefunctie in schaal 10; het huidige MT wordt overbodig en zal afvloeien. Dit bespaart € 188K. De kleine omvang van de organisatie maakt verdere overhead overbodig. Personeelszaken en administratie zijn beperkt en worden uitbesteed. Beheer zal vanuit gemeente in terbeschikkingstelling van het pand worden meegenomen. Afvloeiing van overige overhead leidt tot een besparing van € 204K. Door de verkleining van de organisatie zijn er veel minder organisatiekosten nodig. Wel is er externe ondersteuning op gebied van personeels- en financiële administratie nodig. Dit zal een besparing opleveren van € 95K. In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat het pand wordt verkocht aan de gemeente en dat De Mussen de ruimte die nodig is voor de uitvoering van de welzijnsactiviteiten terug huurt. Voor de benodigde ruimte is uitgegaan van de ruimte die de welzijnsactiviteiten op dit moment gebruiken. In dit geval leidt dit tot een besparing van € 120K. Hierbij wordt verhuur incl. beheer verondersteld.
- De sanering naar een basiswelzijnsorganisatie leidt per saldo tot een structurele lastenverlaging van € 110K. Dit is echter onvoldoende om het gehele verlies te compenseren. Uiteindelijk resteert er in 2023 een jaarlijks structureel verlies van € 140K. Bijkomende frictiekosten voor dit scenario bedragen € 160K en betreffen in hoofdzaak afvloeiing van alle medewerkers met uitzondering van de welzijnswerkers. Ook dit scenario biedt geen oplossing voor de financiële situatie van De Mussen.

Scenario 3. Ontwikkeling in het kader van nieuwe welzijnsvisie

Een deel van de oplossing voor de financiële situatie van De Mussen heeft steeds gelegen en zal ook in de toekomst kunnen liggen bij het verwerven van extra opdrachten, waarmee we uitvoering kunnen geven aan gemeentelijk beleid. Wij zien hiervoor de volgende mogelijkheden:

Opbouwwerk

- Buurtcentrum De Mussen is de aangewezen partner voor het uitvoeren van Opbouwwerk in de Schilderswijk. Sterker nog, veel projecten van De Mussen zijn gebaseerd op de integrale aanpak en methodiek van het opbouwwerk. De Mussen zet zich met haar projecten en samen met actieve vrijwilligers in voor kinderen en bewoners in de Schilderswijk om:
 - Hen bewust te maken van hun kansen en mogelijkheden om hun leefsituatie en die van anderen te verbeteren;
 - Sociale en maatschappelijke vaardigheden van individuen en groepen onderling te ontwikkelen;
 - Zelfwerkzaamheid van buurtbewoners te vergroten en hen te stimuleren om zich vrijwillig in te zetten voor de wijk en voor kwetsbare bewoners in de buurt;
 - Het debat tussen bewoners en organisaties te stimuleren en de bewoners een stem te geven in wat er nodig is in de buurt;
 - Te stimuleren dat bewoners zich inzetten om hun eigen leefomgeving te verbeteren;
 - Te stimuleren dat meerdere groepen met elkaar in gesprek gaan over schurende onderwerpen in de wijk en streven naar meer sociale cohesie tussen buurtbewoners, ondanks de grote cultuurverschillen. Dit komt ten goede aan de leefbaarheid van de wijk.

- We bevorderen het overleg tussen bewoners en instellingen. We zijn de afgelopen jaren actief geweest in het opzetten van netwerken van organisaties rondom thema's die spelen in de wijk die gericht zijn op het oplossen van sociale problemen. Naast betrokken bewoners betrekken we zowel de bewoners zelf als de instanties die een bijdrage kunnen leveren. De problemen worden eerst geanalyseerd en er worden gezamenlijk plannen ontworpen hoe deze aan te pakken. Dit levert veel op: kwetsbare bewoners voelen zich gehoord en gezien, de onderliggende problematiek wordt inzichtelijk waardoor ook externe organisaties beter hun werk kunnen doen, bewoners voelen zich met deze aanpak betrokken en verantwoordelijk.
- De integrale aanpak van (sociale en maatschappelijke) problemen, het brede netwerk dat we hebben binnen (en buiten) de wijk en het vertrouwen dat bewoners hebben in de projecten en medewerkers van De Mussen bevatten de ideale basis om een taak als opbouwwerk binnen de wijk naar een hoger niveau te tillen.
- Ook externe organisaties weten ons te vinden. We krijgen wekelijks aanvragen van institutionele organisaties, hulpverleningsorganisaties, zelforganisaties, overheid en onderzoeksbureaus om hen te helpen bij het toegang krijgen tot de meest lastig bereikbare doelgroepen in de wijk. Hiermee zijn wij een zichtbare partner geworden voor zowel gemeentelijke afdelingen, welzijnsorganisaties, scholen, zelforganisaties, hulpverleningsinstellingen, arbeidsvoorzieningen etc. Doordat De Mussen werkzaam is op velerlei (leef)gebieden, met diverse doelgroepen binnen de leefwereld van bewoners, hebben professionals toegang en het vertrouwen van de bewoners en de wijk.
- De Mussen bevindt zich in de haarvaten van de wijk en richt zich op de sociale structuren binnen tal van bevolkingsgroepen en heeft door het vertrouwen een optimale basis om opbouwwerk effectief in te zetten in de wijk. Ondanks dat de Mussen geen opdracht heeft om opbouwwerk uit te voeren binnen Den Haag, krijgen wij dagelijks te maken met vragen uit de wijk van buurtbewoners die ons vragen om hierop te anticiperen. Vaak krijgen wij dit ook voor elkaar door externe financiering te zoeken. Een sprekend voorbeeld is het project Blikopener, een project dat gesteund wordt door veel

fondsen, waarbij we met bewoners taboes in de wijk bespreken. Een project dat gericht is om de schurende opvattingen tussen bevolkingsgroepen bespreekbaar te maken en drempels te overbruggen.

- Wanneer De Mussen een of twee opbouwwerkers in dienst heeft, kan er naast de interventies op projectbasis, gewerkt worden aan structurele borging van de aanpak.

Mantelzorgondersteuning

- Doordat onze vrijwilligers en medewerkers toegang hebben tot de gezinnen achter de voordeur, wordt er vroegtijdig gesignaleerd wat er speelt. Zo zien we dat er in de wijk door kinderen, jongeren, jongvolwassenen, alleenstaande moeders en gezinnen veel mantelzorg wordt verleend. Vaak is het cultureel bepaald en vanzelfsprekend dat de kinderen de volledige zorg voor hun rekening te nemen. Kinderen voelen zich al van jongs af aan verplicht om zorgtaken voor ouders op zich te nemen. Er is sprake van een culturele barrière om zorg of hulp van buiten de familie te ontvangen. Ouderen zijn er mee opgegroeid dat zij zorg ontvangen van eigen kinderen. Daarnaast heerst er schaamte om hulp te vragen en de overtuiging dat zij geen thuiszorg nodig hebben.
- De gevolgen voor de mantelzorger zijn groot. Zij lopen een risico op overbelasting en burn-out, wat ook gevolgen heeft voor de eigen gezondheid en het gehele gezinssysteem. Sociaal isolement en het niet mee kunnen doen aan activiteiten buitenshuis wordt ook genoemd.
- We zien de problemen van de mantelzorgers, maar door onze beperkte uren sociaal werk, kunnen we hen niet de aandacht en zorg bieden die zij wel nodig hebben. We zouden graag een bijdrage leveren aan deze problematiek door de mantelzorgers in de wijk een gezicht te geven, binnen de wijk de culturele codes en aannames rondom mantelzorg bespreekbaar maken, zodat zij zich bewust zijn van hun rol binnen het systeem en wel om hulp durven vragen. Daarnaast willen wij een bijdrage leveren aan het bieden van toegang tot informatie en ondersteuning, zodat overbelasting van de mantelzorger (en het gezin) wordt voorkomen.
- Welke activiteiten kunnen wij uitvoeren om het onderwerp mantelzorg op de agenda te zetten binnen de wijk (mogelijk in samenwerking met het stedelijk loket Mantelzorg Den Haag):
 - *Training vrijwillige bewoners in de wijk en informele hulpverleners* over mantelzorgondersteuning en voorzieningen. De vrijwilligers zien veel verborgen mantelzorgers en weten hun vertrouwen te winnen.

- *Steunpunt Familiezorg*

Onder begeleiding van een professional bieden getrainde vrijwilligers en zelforganisaties ondersteuning aan Mantelzorgers in de wijk. Door individuele aandacht binnen de leefwereld van bewoners te geven, kunnen we toegang krijgen tot deze vaak onzichtbare groep bewoners in de wijk. Het begrip mantelzorg wordt vaak niet begrepen en daarom zal het steunpunt Familiezorg heten; het aanbod wordt hierdoor begrijpbaar en laagdrempelig.

- *Lotgenotencontact*

Veel mantelzorgers raken in een sociaal isolement door de zware zorgtaak die zij verrichten binnen de familie. Dit isolement wordt doorbroken en zij worden gestimuleerd een goede balans te vinden tussen hun draagkracht en draaglast.

- *Themabijeenkomsten familiezorg*

Door met de bewoners in gesprek te gaan over het thema, werken we aan het bespreekbaar maken van het onderwerp. Culturele codes worden vaak onbewust nageleefd.

- *Vertrouwenspersoon Jonge mantelzorgers*

Op jonge leeftijd wordt al de basis gelegd voor een lange mantelzorg carrière bij kinderen uit migrantengezinnen. Meestal ligt de taak bij meisjes. Ze worden vaak al als tolk ingeschakeld bij bezoek aan dokter, maatschappelijk werk en dergelijke. Ook zien we kinderen die de zorgtaken van de moeder moeten overnemen wanneer de moeder overbelast is. Zij lopen een verhoogd risico op overbelasting. Daarom zal er extra ondersteuning moeten komen voor deze groep.

Ouderenadviseur/ouderenwerk

- Door stress en zorgen en een ongezonde levensstijl zien we dat wijkbewoners al op vroege leeftijd oud zijn. Oud in de zin dat veel bewoners op relatief jonge leeftijd lijden aan chronische aandoeningen en niet meer actief mee doen in de maatschappij. Het aantal relatief jonge senioren dat een scootmobiel rijdt is bijvoorbeeld opvallend hoog. Ook zien we veel ouderen die een beperkt sociaal netwerk hebben. Naast de mantelzorgers zien zij vaak niemand. Dit heeft te maken met hun fysieke gesteldheid, een beperkte taalbeheersing en financiële problemen. Zij gaan vaak wel naar de huisarts, maar verdere zorg wordt vermeden.
- De grootste zorg gaat uit naar de oudere vrouwen in de wijk. Het gaat hier om vrouwen met diverse culturele achtergronden. Mannen vinden nog wel vaker sociale contacten in het koffiehuis of moskee. Vrouwen daarentegen ervaren veel sociale eenzaamheid, doordat zij nauwelijks contacten hebben buitenshuis.
- Concluderend kunnen we stellen dat er weinig toegankelijk aanbod en ondersteuning is voor de groep (vaak onzichtbare) ouderen in de wijk. Daarnaast is er weinig bekend over mogelijk aanbod in de stad, taalproblemen verhinderen toegang en een aansluitend aanbod staat nog in de kinderschoenen.
- Door een Ouderenconsulent/ouderenadviseur in te zetten bij De Mussen kan er gewerkt worden aan bovenstaande problematiek. We werken intensief samen met diverse huisartsenpraktijken, zoals De Koning en de Rubenshoek. Daarnaast is er samenwerking met diverse verzorgingstehuizen, zoals HWW De Schildershoek en de woongemeenschap voor Turkse ouderen Baris Evi, Verzorgingstehuis De Rubenshoek, Dokters van de Wereld, Stichting Wende en Senza Zorg.

Sportaanbod

- Mentale en fysieke gezondheidsachterstanden, bewegingsarmoede, hoge zorgkosten, chronische aandoeningen, overgewicht en obesitas worden door netwerkpartners op grote schaal genoemd als grote zorg voor de wijk. De gezondheidsindicatoren van de buurt wijken significant af van de rest van de stad. Naast een gezonde voeding, worden deze problemen voor een groot deel veroorzaakt doordat kinderen en bewoners te weinig sporten en bewegen. We kunnen als de Mussen aan veel oorzaken werken, zoals bewustwording en motivatie. Er zijn weinig voorzieningen in de buurt die laagdrempelig sportaanbod bieden die aansluiten bij de vraag uit de wijk. Dit heeft grote gevolgen, namelijk dat bewoners te weinig bewegen en nauwelijks sporten. Dit leidt tot overgewicht en een verminderde gezondheid. Meedoen aan, of het organiseren van, sport heeft ook een belangrijke socialiserende functie. Zo biedt sportparticipatie onder meer een context waarin mensen elkaar ontmoeten en sociale contacten opdoen, waar individuele gedragsverandering mogelijk is en informele sociale controle plaatsvindt.
- Op wijkniveau biedt sportparticipatie, zowel deelname aan sport als het participeren in de organisatie en uitvoering van sportieve activiteiten, kansen op het gebied van sociale cohesie en het realiseren van een prettige wijk waar ouders hun kinderen veilig buiten kunnen laten spelen. Uit onderzoek blijkt zelfs dat het achterblijven van sportieve activiteiten in de wijk, het risico op jeugdcriminaliteit en jongerenoverlast verhoogt.
- Buurtcentrum De Mussen heeft met Europese subsidie een drukbezochte Buurt Sport Vereniging opgezet, waar wij mensen wel aan het bewegen kregen. Door ons volgsysteem is aantoonbaar dat de gezondheid van deze bewoners verbeterde. Doordat de subsidie eindigde, moesten we ook ons sportaanbod verkleinen. Met als gevolg dat minder mensen de beweegnorm halen en de gezondheid achteruitgaat. Wij zijn in staat om met een samenhangend aanbod, een laagdrempelige locatie en het inzetten van rolmodellen een sportieve cultuur creëren voor zowel jongeren als senioren in de wijk.

Bijlage A.

Toelichting model berekening basisvoorziening en programmabudget

Toelichting model berekening basisvoorziening en programmabudget

De Mussen

Al jaren (sinds 2009) gebruikt De Mussen in de voorbereiding van haar jaarlijkse welzijnssubsidie aanvraag het bijgevoegde model, afkomstig vanuit Gemeente Den Haag en destijds verplichte format voor het aanvragen van subsidie.

Het model gaat uit van de volgende componenten:

- A) Kosten voor huisvesting en beheer
- B) Kosten "Overhead"
 - a. Activiteitenkosten
 - b. Overhead uren
 - c. Organisatiekosten
 - d. Overige personeelskosten
- C) Subsidie volume
- D) Kosten uitvoering agogen

Volgens de format moet gelden $C - A - B = D$

Op basis van de beschikkingen ontvangen wij de welzijnssubsidie verdeeld over 2 delen, te weten de basisvoorziening (A+B) en het programma budget (D).

Basisvoorziening

Berekening tekort basisvoorziening op basis van gemeente model

	O.b.v. budget 2021	O.b.v. budget 2020	O.b.v. budget 2019
Huisvestingskosten welzijn (o.b.v. M2) (!)	334.598	314.054	304.065
Beheer	0	0	0
Basisvoorziening excl overhead	334.598	314.054	304.065
Toerekening overhead aan basis:			
<i>Kosten overhead</i>			
Overhead personeel	139.560	152.107	123.573
Ov.pers.kosten welzijn en bijbeh.overhead	34.288	48.256	65.969
Activiteitenkosten Welzijn	48.250	37.500	30.000
Organisatiekosten aandeel Welzijn Totaal	35.185	31.141	32.990
kosten overhead mbt Welzijn	257.283	269.004	252.532
Aandeel basis voorziening	42,0% 108.059	42,0% 113.084	42,0% 106.159
Totaal kosten basisvoorziening	442.657	427.138	410.224
Basisvoorziening	296.859	296.859	296.859
Tekort in basisvoorziening	145.798	130.279	113.365

In de afgelopen jaren is de omschrijving van hete gemeente model soms ietwat gewijzigd, maar de strekking gelijk gebleven. Als voorbeeld is als bijlage onze beschikking 2020 opgenomen, waarin op pagina 2 wordt verwezen naar de budgetten basisvoorziening en programmabudget, de verwachte ureninzet en de tarieven die tot stand komen op basis van het gemeente calculatie model. Wanneer wij de calculatie toepassen ontstaat een fors tekort op de basisvoorziening, zoals weergegeven in voorstaande tabel.

Programmabudget

Vergelijking uitvoeringstarief programmabudget De Mussen

-

	2020	2019	2018	2017
Basisvoorziening	296.879	296.879	296.879	296.879
Programma budget	401.456	385.889	385.889	375.077
Totaal subsidie	698.335	682.768	682.768	671.956
Aanbod uren agogen	5.800	6.166	5.925	6.079
Aanbod uren vakkrachten	0	333	840	560
Tarief vakkrachten gemiddeld	50	50	50	50
Programma budget tbv agogen	401.456	369.239	343.889	347.077
Gemeente tarief o.b.v. programmabudget	69,22	59,88	58,04	57,09
Jaarkosten lonen schaal 8.13	70.535	65.107	63.918	62.443
Aantal directe uren	1.200	1.200	1.200	1.200
Opslag overhead	30%	30%	30%	30%
Minimaal nodige tarief	76,41	70,53	69,24	67,65
Tekort uurtarief	-7,20	-10,65	-11,20	-10,55
Inzet agogen	5.800	6.166	5.925	6.079
Tekort	-41.740	-65.665	-66.385	-64.147

Bovenstaand overzicht laat zien dat het beschikbare budget voor agogen ontoereikend is. De ontwikkeling van het programma budget loopt achter op de ontwikkeling van de loonkosten van agogen in de CAO Sociaal Werk.

Bijlage B.

Brief accountant De Mussen, 31 maart 2021

Stichting voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen
t.a.v. mw. N. Grötzebauch
Hoefkade 602
2526 CM DEN HAAG

INFO@VERSTEGENACCOUNTANTS.NL
WWW.VERSTEGENACCOUNTANTS.NL

Dordrecht, 31 maart 2021

Ref.: HdW/GH/500576/G

Onderwerp: *zienswijze gemeente onderzoeksrapport de Mussen*

Geachte mevrouw Grötzebauch,

Conform uw verzoek hebben wij kennis genomen van de brief van de gemeente Den Haag aan het bestuur d.d. 16 november jl. Uw verzoek vloeit voort uit het feit dat wij in een eerder telefonisch overleg met de heer Vastenhout over een ander onderwerp hadden benadrukt dat het uit fiscaal oogpunt noodzakelijk is om bij de diverse 'de Mussen-stichtingen' een bestuurlijke eenheid te behouden. Die bestuurlijke eenheid is noodzakelijk om te kunnen stellen dat de verschillende 'de Mussen-stichtingen' onderdeel zijn van een fiscale eenheid voor de omzetbelasting (hierna: FE btw) zodat zij om die reden over de onderlinge prestaties/doorbelastingen geen btw aan elkaar in rekening hoeven te brengen. De gemeente lijkt echter te betogen dat deze bestuurlijke eenheid doorbroken moet worden.

Alvorens in te gaan op de noodzaak van een bestuurlijke eenheid, zullen wij eerst benoemen waarom wij geen wezenlijk verschil zien tussen het door de gemeente genoemde Raad van Toezicht-model en de huidige inrichting van de governancestructuur bij 'De Mussen' en waarom wij menen dat de door de gemeente getrokken conclusie ten minste tendentius en mogelijk ook onjuist is.

Een buitengewoon risicovol bedrijfsmodel

De gemeente stelt in de onderhavige brief dat de bestuurlijke en financiële verwevenheid tussen 'de Mussen-stichtingen' groot is. Die stelling is ook naar onze mening correct. Zonder nadere motivering verbindt de gemeente aan deze constatering de conclusie dat dit leidt tot een onevenredige toerekening van kosten aan en daarmee tot "een niet-transparant en buitengewoon risicovol bedrijfsmodel, met direct effect op de financierbaarheid van het welzijnswerk."

Omdat er geen motivering is gegeven hebben wij ons geen inhoudelijk oordeel daarover kunnen vormen. De conclusie achten wij echter onjuist. Van de verantwoordelijk accountant heb ik als input ontvangen dat het niet aantoonbaar is dat er sprake is van een onevenredige toerekening van kosten aan Stichting voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen of dat er een mate van willekeur is bij de toerekening van kosten. Een onderdeel van hun controle is dat er kritisch wordt gekeken naar de transacties tussen de verbonden partijen. Belangrijk hierbij zijn de uitgangspunten die worden gehanteerd en of dit daadwerkelijk marktconform en consistent gebeurt.



Voor wat betreft de doorbelastingen is er sprake van doorbelastingen waarbij vaste parameters als uitgangspunt worden gehanteerd. Voor de huisvestingslasten vindt de toerekening plaats op basis van toegerekende en door de verschillende stichtingen in gebruik zijnde vierkante meters. Voor personele-, de algemene en overheadkosten vindt toerekening plaats op de toegerekende uren van medewerkers. Deze methodiek wordt jaarlijks in het kader van de accountantscontrole getoetst. Voornoemde toerekening vindt op consistente wijze plaats en er is naar de mening van de accountant geen sprake van het achteraf verschuiven van kosten.

De accountant onderschrijft het oordeel van de gemeente waar deze stelt dat het onhoudbaar is dat 'De Mussen' structurele kosten dekt met incidentele middelen. Ook hij heeft dit met u en uw bestuur besproken. Tot op heden heeft 'De Mussen' door forse inspanningen altijd nog wel additionele middelen weten te verwerven, maar deze zijn ook nu nog onvoldoende om een dekkende exploitatie te realiseren.

De Governancestructuur

Aan het eind van de brief concludeert de gemeente dat 'De Mussen' haar Governancestructuur moet wijzigen naar "een Raad van Toezicht-model, waarbij er sprake is van onafhankelijke toetsing op het handelen."

Wij menen dat in casu feitelijk al sprake is van een toezichthoudend model. Ter toelichting bij onze conclusie geldt dat De Mussen het model 'toezichthoudend bestuur' conform de Governancecode Sociaal Werk hanteert. De facto werkt dit model hetzelfde als het Raad van Toezicht-model. Dat wordt niet wezenlijk anders met de inwerkingtreding van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen per 1 juli 2021. Het is pas met de invoering van deze wet dat voor stichtingen een wettelijke grondslag wordt gegeven voor invoering van een toezichthoudend orgaan. Ofwel door instelling van een raad van commissarissen (dualistisch), ofwel door instelling van een one tier board (monistisch) waarbij een algemeen bestuur ten opzichte van het dagelijks bestuur kan optreden als een raad van commissarissen.

U bent als directeur in loondienst belast met de dagelijkse leiding van de vier werkstichtingen, te weten Stichting voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen, Stichting Kinderopvang De Mussen, Stichting Leerwerkbedrijf De Mussen en Stichting Buurtsport De Mussen. Dit is een fulltime baan.

De vier voornoemde stichtingen hebben bewust eenzelfde bestuur. Dit bestuur houdt, overeenkomstig een Raad van Toezicht, toezicht op het door u gevoerde beleid en de algemene gang van zaken.

Het bestuurswerk vergt van ieder van de bestuurders van de vier voornoemde stichtingen en Stichting Pand Hoefkade tezamen een tijdsbesteding van hoogstens 1 à 2 dagdelen per maand. De bestuurders ontvangen hiervoor geen bezoldiging. Ook daarmee is de rol van het bestuur en de verhouding tussen bestuur en directeur bij voornoemde werkstichtingen in hoge mate vergelijkbaar met de rol van een Raad van Toezicht en de verhouding tussen een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur in het zogeheten Raad van Toezicht-model. In zoverre zien wij géén toegevoegde waarde in het formaliseren van een Raad van Toezicht-model. In die situatie zou u immers aangesteld worden als bestuurder en treden de voormalige bestuurders toe tot de Raad van Toezicht.



Noodzaak bestuurlijke eenheid

De vier voornoemde werkstichtingen vormen samen met Stichting Pand Hoefkade een FE btw. Het is om die reden dat de stichtingen, voor zover zij onderling tegen vergoeding prestaties verrichten en/of doorbelastingen effectueren, geen btw aan elkaar in rekening hoeven te brengen.

Omdat het kostenefficiënter is om zaken gezamenlijk in te kopen wordt de inkoop in de regel verzorgd door en door de verschillende leveranciers in rekening gebracht aan Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen. Binnen de FE btw hoeft op de doorbelasting geen btw in rekening te worden gebracht. Waar dit bij een inkoop vooral een administratieve lastenverlichting is, wordt ten aanzien van het tussen de stichtingen inzetten van elkaars personeel binnen de FE btw de feitelijke btw-heffing voorkomen. Vanwege afzonderlijk toe te passen cao's, dan wel anderszins, heeft een aantal stichtingen eigen personeel. Als medewerkers van deze stichtingen actief zijn ten behoeve van een stichting zonder personeel of eventueel een stichting die de specifieke deskundigheid van de betreffende medewerker ontbeert, worden de met deze inzet samenhangende kosten doorbelast. Binnen een FE btw kan volstaan worden met alleen die doorbelasting. Zonder FE btw zou er over de doorbelasting ook nog 21% btw berekend moeten worden. Niet alleen wordt de voornoemde efficiency ingeval van een btw-heffing teniet gedaan, maar zo'n btw-heffing à 21% zou ook tot gevolg hebben dat deze 21% -en dus substantieel veel geld dat bestemd is voor de maatschappelijke taakvervulling- aan de Belastingdienst afgedragen zou moeten worden. Een naar onze mening ook voor de gemeente ongewenste oplossing zou dan de samenvoeging van de thans vijf stichtingen in één overblijvende stichting zijn.

Er is sprake van een FE btw als twee of meer btw-ondernemers in zowel organisatorisch, financieel als economisch opzicht zodanig met elkaar zijn verweven dat zij een eenheid vormen.

Economische verwevenheid

Van economische verwevenheid is sprake als de activiteiten van de betrokken ondernemers in hoofdzaak strekken tot verwezenlijking van eenzelfde economisch doel of als de activiteiten van de ene ondernemer in hoofdzaak ten behoeve van de andere ondernemer(s) worden uitgeoefend. Er is bijvoorbeeld sprake van economische verwevenheid als de stichtingen een gemeenschappelijke of ten minste gelijksoortige klantenkring bedienen. De vier eerstgenoemde stichtingen vervullen allen een maatschappelijk rol en vullen elkaar waar nodig aan. Het pand van laatstgenoemde stichting wordt gebruikt door de andere stichtingen, zodat voldaan is aan het vereiste van economisch verwevenheid.

Organisatorisch verwevenheid

Voor verwevenheid in organisatorisch opzicht is vereist dat de betrokken lichamen onder een gezamenlijke, althans als eenheid functionerende leiding staan, of dat de leiding van het ene lichaam feitelijk ondergeschikt is aan de leiding van het andere lichaam. Bij de toetsing aan deze voorwaarde is niet alleen de samenstelling van de directie dan wel Raad van Bestuur en/of de Raad van Toezicht van belang, maar ook de feitelijke zeggenschapsverhoudingen.

Thans is het bestuur bij de vijf genoemde stichtingen aan elkaar gelijk. De feitelijke leiding is bij vier van de vijf stichtingen in handen van de voornoemde directeur, mevrouw Grötzebauch. Daarmee is voldaan aan het vereiste van organisatorisch verwevenheid.

Zoals toegelicht in de voorgaande paragraaf, menen wij dat de enkele introductie van een Raad van Toezicht-model geen wezenlijke wijziging brengt in de governancestructuur. Dat wordt anders als de gemeente bedoeld zou hebben dat ieder van de 'de Mussen-stichtingen' een Raad van Toezicht moet krijgen die telkens van elkaar onafhankelijk moeten zijn. In die situatie is het onmogelijk om nog een FE btw aanwezig te kunnen achten.



Financiële verwevenheid

Op grond van de jurisprudentie van de Hoge Raad is tussen stichtingen sprake van financiële verwevenheid als de financiële positie en/of de financiële gedragingen van het ene lichaam rechtstreeks van invloed is op de financiële positie van het andere lichaam. Dat kan alleen het geval zijn wanneer de organisatorische verwevenheid zodanig is dat het ene lichaam een mate van zeggenschap in het andere lichaam heeft die niet onderdoet voor de mate van zeggenschap van een meerderheidsaandeelhouder in een aandelenvennootschap. De Hoge Raad heeft daarmee uiteraard niets gezegd over de zakelijkheid van de onderlinge financiële relaties.

Conclusies

- Er is geen sprake van een onevenredige toerekening van kosten aan Stichting voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen;
- Er is geen sprake van willekeur bij de toerekening van kosten;
- Bij de vier genoemde werkstichtingen is al sprake is van een toezichthoudend model, alleen middels een toezichthoudend bestuur. Dit was en is geen ongebruikelijke constructie. De invoering van een Raad van Toezicht-model brengt daarom geen wezenlijke wijziging in de Governance;
- Hoewel de invoering van een Raad van Toezicht-model geen wezenlijke wijziging in de Governance brengt, onderkennen wij afgezien van de notariële- en advieskosten ook geen wezenlijk bezwaar in de introductie van een RvT-model. Ter voorkoming van een overbodige btw-heffing is het dan essentieel dat feitelijk bij alle stichtingen dezelfde personen (of ten minste telkens de meerderheid daarvan) de Raden van Toezicht vormen.

Ik ga er vanuit u hiermee van dienst te zijn geweest. Ingeval er vragen of opmerkingen resteren, hoor ik graag van u. Wellicht ten overvloede is nog opgemerkt dat wij er geen bezwaar tegen hebben als u deze brief deelt met de gemeente.

Met vriendelijke groet,

mr. G.E. Hoekstra RB