

Rapport scenarioverkenning

Toekomst De Mussen

September 2021



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

Samenvatting

- Buurtcentrum De Mussen heeft een structureel verlieslatende exploitatie. Het tekort is over de jaren opgebouwd als gevolg van het achterblijven van de gemeentelijke welzijnssubsidie.
- De Mussen heeft het tekort op de welzijnsactiviteiten steeds zelf geprobeerd aan te vullen door middel van het acquireren van extra projecten. Dat is lange tijd gelukt met donaties van particuliere en Europese fondsen. Bovendien dragen andere beleidsterreinen van de gemeente, zoals onderwijs en werkgelegenheid, financieel bij aan de integrale aanpak van De Mussen in de Schilderswijk. Het buurtcentrum heeft bovendien zelf al meerdere reorganisaties doorgevoerd, activiteiten afgestoten en bezuinigingen en besparingen gerealiseerd. De organisatie ziet inmiddels geen mogelijkheden meer om de structurele financiële tekorten op te lossen. Hierdoor wordt de continuïteit van De Mussen inmiddels bedreigd.
- De gemeente Den Haag heeft vanaf 2020 tot viermaal toe onderzoek laten verrichten naar een oplossing voor De Mussen, echter zonder duidelijke uitkomst. De gemeente vraagt De Mussen nu om nog verder af te schalen om het structurele tekort op welzijn op te lossen. De Mussen heeft hiertoe in augustus drie scenario's uitgewerkt waarvan dit rapport de uitkomst vormt.

Over Buurtcentrum De Mussen

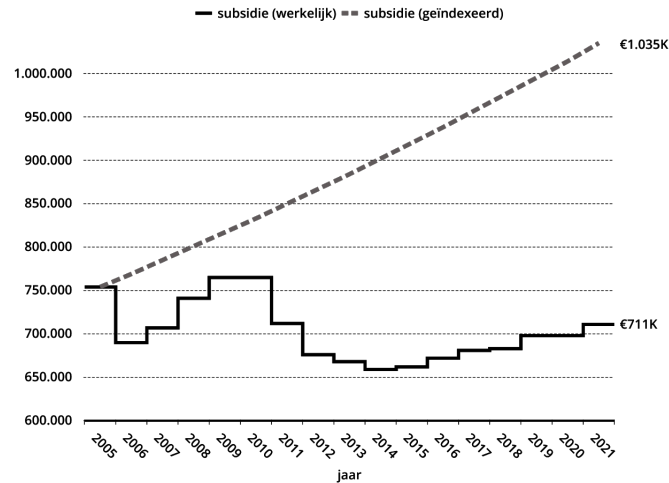
- *Missie:* De missie van De Mussen is het bieden van kansen op ontwikkeling voor kinderen, jongeren en hun ouders in de Haagse Schilderswijk. Meester de Bruin richtte in 1926 De Mussen op met als doel om ervoor te zorgen dat de kinderen in de Schilderswijk beter terecht kwamen. Financieel gesteund door de Haagse Burgerij bood hij kansarme kinderen uit de Schilderswijk een eigen plek om een vak te leren en zich te ontspannen.
- *Onveranderd nodig:* Sindsdien is de Schilderswijk enorm in aanzien en samenstelling veranderd, maar de missie van De Mussen is nog steeds onverminderd om kinderen, jongeren en hun ouders kansen te bieden op ontwikkeling. Dat is nog steeds nodig, want ook in het begin van de 21ste eeuw groeien veel kinderen in de Schilderswijk op met achterstanden op sociaal, economisch en cultureel gebied en is de kansenongelijkheid toegenomen in de samenleving. Na bijna een eeuw werkzaam te zijn in de Schilderswijk is De Mussen een begrip in en buiten Den Haag.
- *Kleinschaligheid:* De Mussen is een relatief kleine instelling met een overzichtelijk aantal medewerkers. De bezoekers worden gekend en op een persoonlijke manier benaderd. De kleinschaligheid zorgt er verder voor dat de lijnen kort zijn en dat direct kan worden ingespeeld op behoeften en signalen van bezoekers.
- *Zelfstandigheid:* De Mussen is het oudste zelfstandige buurthuis van Nederland en een van de laatste in Den Haag. Deze zelfstandigheid is in het verleden zwaarbevochten en heeft De Mussen veel opgeleverd, met name de vrijheid onafhankelijk te zijn en naar eigen inzicht, soms tegen de tijdgeest in, op de vraag van bewoners, de organisatie en activiteiten in te richten.
- *Worteling in de Haagse Samenleving:* De Mussen werkt samen met tal van andere instellingen en organisaties. Daarnaast wordt De Mussen gesteund door fondsen, bedrijven en particulieren uit Den Haag en van ver daarbuiten, die De Mussen een warm hart toedragen. Van deze donaties kan de Mussen extra activiteiten organiseren of inventaris aanschaffen.

Kengetallen



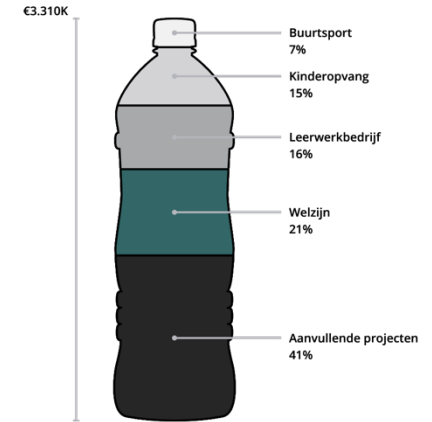
Bereik

De Mussen bereikt wekelijks 2.000 wijkbewoners, waarvan tenminste 900 kinderen. De dagelijkse aanloop van kinderen en jongeren is 150 per dag. We realiseren bovendien een groot bereik van de welzijnswerkers met 30 kinderen/jongeren per fte per dag.



Welzijnssubsidie

De welzijnssubsidie voor De Mussen ligt nog steeds op het niveau van 2005, terwijl de kosten met 32% zijn gestegen als gevolg van loon- en prijsstijgingen. Het tekort heeft De Mussen tot nu toe uit andere bronnen kunnen compenseren.



Omzetverdeling

Voor elke euro welzijnsgeld leverde De Mussen de afgelopen jaren ruim 2 euro extra ten bate van programma's voor de wijk.



Vrouwenacademie:

De Vrouwenacademie is een initiatief van De Mussen i.s.m. Haagse Werkgevers. De Mussen helpt 125 vrouwen om te worden opgeleid en geplaatst op vacatures die onvoldoende vervuld worden. Het project draagt bij aan de mismatch op de Haagse arbeidsmarkt.



Jeugdhulp:

Onderzoek wijst uit dat in de Schilderswijk te weinig gebruik wordt gemaakt van 1ste lijns (preventie) jeugdhulp, waardoor problemen sneller uit de hand lopen en er meer gebruik wordt gemaakt van dure, 2e lijns zorg. Met het project Toegankelijke Jeugdhulp (i.s.m. JMO) streven we naar meer toegankelijkheid van 1ste lijns jeugdhulp, waardoor er minder dure 2e lijns zorg nodig is.



Zomerschool:

De Mussen biedt in samenwerking met vier scholen in de wijk voor 120 kinderen een zomerschool arrangement in het kader van onder meer het Leerkansen Profiel, huiswerkbegeleiding en ondersteuning bij het maken van schoolkeuze.



Crisishulp en assistentie:

De Mussen levert inzet bij crisis en rellen. De gemeente vraagt ons vaak om hulp/assistentie als toegangspoort tot de wijk voor beleidsmedewerkers, bijvoorbeeld voor het vaccinatieprogramma.



Arbeidsmarkt/economie:

De Mussen helpt per jaar 80 mannen en vrouwen vanuit inactiviteit naar betaald werk.



Schilderswijkmoeders:

De Mussen levert met het initiatief "Schilderswijkmoeders" maatschappelijk baten op die tot 2,5 maal hoger liggen dan de kosten. Met name door de afname van zorgkosten, meer efficiency voor de reguliere hulpverlening en door persoonlijke ontwikkeling en doorstroming naar betaald werk.

Achterliggende oorzaak exploitatietekort

- In de afgelopen jaren is door bezuinigingen op de welzijnssubsidie een tekort ontstaan van bijna € 200K aan structurele inkomsten voor De Mussen. Door (loon-)kostenstijging en het gelijk blijven van de welzijnssubsidie verwachten we dat dit tekort oploopt tot € 300K vanaf 2023.
- Zowel de Inspecteur Subsidie van de gemeente Den Haag, de Gemeentelijke Accountantsdienst en JE Consultancy bevestigen dat de welzijnssubsidie van de gemeente Den Haag voor De Mussen te laag is.
- Door de bezuinigingen is de welzijnssubsidie voor 2021 gelijk aan de welzijnssubsidie van 2005, terwijl de kosten met 32% zijn gestegen als gevolg van loon- en prijsstijgingen. Daarmee heeft De Mussen in de afgelopen jaren veel structurele inkomsten misgelopen. Het verschil tussen de werkelijke en de geïndexeerde welzijnssubsidie bedraagt € 300K.
- Het financiële probleem van De Mussen door het achterblijven van de welzijnssubsidie is niet nieuw. De Mussen heeft sinds 2006 meerdere keren het probleem van de achterblijvende subsidie aangekaart bij de gemeente, maar hier heeft de gemeente niets mee gedaan.
- Het probleem van de achterblijvende welzijnssubsidie is niet alleen een probleem van De Mussen. Andere instellingen kampen met hetzelfde probleem en hebben dit weten te compenseren, o.a. met opbrengsten uit andere activiteiten zoals de kinderopvang. Ook De Mussen is hier tot 2019 in geslaagd, maar loopt nu tegen de grenzen van deze oplossing aan.
- De Mussen heeft gevraagd om het tekort aan welzijnssubsidie te toetsen. Dit is niet gebeurd. De Mussen heeft daarom alsnog formeel bezwaar aangetekend tegen de beschikking van de welzijnssubsidie voor 2021.

Reeds genomen maatregelen en conclusies financieel onderzoek

- De Mussen heeft in de afgelopen jaren veel maatregelen genomen om het tekort tijdig in te lopen. Zo is voor ruim € 1,4M aan tijdelijke projecten geworven, zijn door de aankoop van het pand de huurkosten verlaagd met € 100K en zijn bezuinigingen gerealiseerd van € 150K. Dit alles heeft echter niet geleid tot een structurele financiële oplossing.
- De gemeente is pas laat in actie gekomen. Nadat de Mussen ruim twee jaar geleden de noodklok had geluid zijn tot en met het voorjaar 2021 diverse onderzoeken verricht in opdracht van de gemeente. Daarin zijn verschillende mogelijkheden geanalyseerd maar die boden geen van alle zicht op een passende oplossing voor De Mussen en de gemeente.
- Verdere bezuiniging op de overhead is bijvoorbeeld niet mogelijk. Volgens het onderzoek van de Inspecteur Subsidies van de gemeente en JE Consultancy zit de overhead van De Mussen op de benchmark. Ook geven zij beiden aan dat het afstoten van activiteiten geen oplossing is voor De Mussen omdat dit niet leidt tot besparingen, sterker nog, het vergroot het tekort. JE Consultancy concludeert dat de financiële verwevenheid onlosmakelijk verbonden is met de integrale aanpak van De Mussen en geeft aan dat deze situatie bedrijfsmatig goed op orde is en dat hier geen winst is te behalen. Dit bedrijfsmodel is heel gangbaar in de welzijnssector. Dit wordt ook bevestigd door de accountant.
- Ook uit het organisatiemodel is geen verdere efficiency te behalen. Ook dit wordt bevestigd door JE Consultancy. De Mussen werkt volgens de Governance Code Sociaal Werk.
- In het onderzoeksrapport van de Inspecteur Subsidies van april 2020 concludeert de Inspecteur dat De Mussen het financiële probleem niet zelf kan oplossen en dat het aan het gemeentebestuur is om te besluiten of zij De Mussen in stand wil houden.

Drie scenario's onderzocht

- Het tekort van De Mussen zal op een structurele wijze moeten worden gedekt om tot een gezonde financiële situatie te komen. Om dit te bereiken heeft De Mussen een drietal scenario's in beeld gebracht. De drie scenario's geven aan welke mogelijkheden er zijn voor de ontwikkeling van De Mussen:

Scenario 1: **Saneren van overhead en huisvesting**

Een scenario gericht op het doorvoeren van structurele bezuinigingen op overhead en huisvesting.

Scenario 2: **Terug naar enkel de basiswelzijnsvoorziening**

Een scenario waarbij alleen de welzijnsvoorziening blijft behouden die past binnen het kader van de huidige welzijnssubsidie. Hierop zullen de organisatie en de huisvesting worden aangepast.

Scenario 3: **Ontwikkeling in het kader van nieuwe welzijnsvisie**

Een opportunistisch scenario, waarbij De Mussen in samenwerking met de gemeente en andere partners probeert om tot een hernieuwde duurzame integrale welzijnsinspanning te komen in de Schilderswijk. Daardoor kan de continuïteit van het huidige welzijnsaanbod van De Mussen worden gewaarborgd en zelfs uitgebouwd.

Toelichting scenario 1: Saneren van overhead en huisvesting

- In dit scenario richten we ons primair op het doorvoeren van structurele bezuinigingen van € 300K op overhead en huisvesting. Saneren op personeel heeft echter een groot effect op de slagkracht van de organisatie. Door bijvoorbeeld een bezuiniging van 1 fte manager vervalt de capaciteit om de projectomvang met een omzet van € 1,4M overeind te houden. Dit vereist elders nieuwe managementcapaciteit en acquisitie-inspanning. Het betekent concreet dat ca. € 970K projectomzet niet meer kan worden gemanaged. Daarmee gaat niet alleen een grote hoeveelheid waardevolle projecten verloren, maar zal ook het brutoresultaat van deze projecten van € 220K komen te vervallen. Door het wegvallen van de projecten kan weliswaar bezuinigd worden op de fondswerver maar dit compenseert niet het verlies van de brutomarge.
- Verder wordt in dit scenario gekeken naar de verhuur van vrijkomende ruimte. Het probleem hierbij is dat het pand overdag volledig wordt gebruikt voor alle welzijnsactiviteiten. Alleen in de avonduren is nog verhuur mogelijk. Samen met het wegvallen van de projecten kan ongeveer 150 m² ruimte worden vrijgemaakt voor verhuur. De verhuuropbrengst hiervan wordt ingeschat op € 22,5K. Daarbij moet worden bedacht dat dit geen structurele opbrengsten zijn, dat er sprake zal zijn van frictieleegstand (20%), een verhuurrisico en dat er extra kosten nodig zijn voor het regelen en organiseren van de verhuur. Dit alles zal ten koste gaan van de meeropbrengst van de verhuur. Deze is derhalve marginaal.
- Indien meer ruimte, bijvoorbeeld 300 m², voor de verhuur beschikbaar wordt gemaakt, zal dit ten koste gaan van onder meer welzijnsactiviteiten die overdag ruimte innemen.

Toelichting scenario 1 (vervolg)

- Verder moet worden opgemerkt dat het gebouw niet is ingericht op verhuur van losse ruimtes. Wanneer de verhuur wordt verruimd tot 300 m² zullen er bouwtechnische aanpassingen moeten worden verricht, hetgeen nieuwe investeringskosten met zich meebrengt.
- Een saneringsoperatie zal de nodige transitiekosten met zich meebrengen. Ingeschat wordt dat hiermee zeker een bedrag van € 100K tot € 150K is gemoeid. Dit zijn incidentele kosten die op enigerlei wijze moeten worden gedekt. De Mussen heeft hiervoor geen reserves meer ter beschikking.
- We concluderen dat saneren leidt tot een negatieve spiraal waarbij structurele bezuinigingen leiden tot een structurele verlaging van het brutoresultaat van de projecten. Een structurele bezuiniging van ca. € 226K leidt daardoor uiteindelijk tot een negatief resultaat van € 255K in 2023. Een dergelijk scenario biedt geen structurele oplossing voor de financiële situatie van De Mussen. Het zal ertoe leiden dat De Mussen het werk zal moeten stoppen en dat de gemeente het pand zal moeten terugkopen.

Toelichting scenario 2: Enkel de basiswelzijnsvoorziening

- We richten ons in dit scenario alleen nog op een basiswelzijnsvoorziening. Dat betekent dat alle andere activiteiten van De Mussen worden afgestoten. Daarbij gaat het om de projecten, de Kinderopvang, de Buurtsportvereniging en het Leerwerkbedrijf.
- Met het afstoten van deze activiteiten blijft alleen het welzijnswerk intact, dat kan worden gefinancierd met de huidige welzijnssubsidie van € 711K. De organisatie zal hierop worden aangepast. Voor het uitvoeren van de basiswelzijnsactiviteiten kan de organisatie bestaan uit een directeur, een beheerder, administratieve ondersteuning en de welzijnswerkers. Van het huidige personeel zal hierdoor 32 fte moeten afvloeien.
- Voor de uitvoering van de welzijnstaken is ongeveer de helft van het pand nodig. Dit betekent dat voor de andere helft van het pand een andere gebruiker kan worden gevonden. Dit biedt echter een groot verhuurrisico voor De Mussen. In dit geval zal het pand moeten worden verkocht aan de gemeente en voor de helft worden terug gehuurd. De huurprijs die de gemeente hanteert is echter hoger dan de prijs die De Mussen nu betaalt. Dit zal de exploitatie dus juist verder negatief beïnvloeden.

Toelichting scenario 2 (vervolg)

- Bij de financiële doorrekening van dit scenario is uitgegaan van continuïteit van de huidige inzet van welzijnstaken. Dat wil zeggen dat de 5 fte welzijnswerkers worden gehandhaafd conform afspraak met de gemeente. De kosten hiervoor bedragen € 325K. Van de € 711K welzijnssubsidie blijft dan een bedrag van € 386K over voor het dekken van de andere kosten.
- Uitgangspunt is verder dat De Mussen het pand verkoopt aan de gemeente en de helft van het pand terug huurt. De huurprijs die de gemeente hanteert bedroeg in 2013 € 190/m² vvo. Uitgaande van een jaarlijkse indexering zal de huur thans uitkomen op € 220/m² vvo. Samen met de huisvestingskosten van € 70/m² vvo komen de huisvestingskosten voor De Mussen voor het huren van de helft van het pand uit op € 275K.
- Daarnaast worden in deze setting kosten voorzien voor de organisatie (€ 40K), activiteiten (€ 35K) en overige personeelskosten (€ 35K). Na aftrek van deze kosten resteert er geen dekking meer voor directie en beheer. Doorrekening geeft aan dat in dit scenario een verlies resteert in 2023 van ca. € 140K. Conclusie is dat het exploiteren van een basiswelzijnsinstelling in het huidige pand niet haalbaar is, geen structurele oplossing biedt en dat ook in dit scenario De Mussen zal moeten stoppen.

Impact van scenario's 1 en 2

- Het bestuur van De Mussen is tot de conclusie gekomen dat een keuze voor een van voornoemde scenario's onherroepelijk leidt tot sluiting van De Mussen. Beide scenario's bieden geen structurele oplossing voor het tekort en betekenen in het beste geval een vertraging van sluiting of faillissement, terwijl de investeringen en saneringen die moeten worden verricht zullen leiden tot grote onrust en nieuwe onzekerheden.
- Het einde van De Mussen zal consequenties hebben voor veel beleidsvelden van de gemeente. Er gaat veel kennis en energie, die in bijna 100 jaar zijn opgebouwd en geïnvesteerd, verloren. Het zal een niet te onderschatten inspanning vergen om deze welzijnsinspanningen voor de wijk op hetzelfde niveau weer op te bouwen en te behouden.
- Het maatschappelijk effect valt niet te onderschatten. Alle extra middelen (€ 800K) die De Mussen naar de Schilderwijk haalt gaan verloren. De 2000 bewoners en 900 kinderen in de Schilderwijk die wekelijks De Mussen bezoeken, verliezen een vertrouwde vaste waarde in de wijk, waar zij steun en hulp vinden. Met het vertrek van De Mussen verdwijnt ook een groot netwerk in de buurt.
- Toonaangevende initiatieven op het gebied van onder meer vrouwenemancipatie (waaronder de Schilderwijkmoeders en de Vrouwenacademie), innovatieve projecten om de jeugdhulp in de wijk toegankelijker te maken en onderwijsprogramma's zoals de Zomerschool zullen stoppen. Ook verdwijnen de activiteiten van De Mussen gericht op het begeleiden van mensen naar werk (ca. 80 mannen en vrouwen per jaar).
- De 60 medewerkers en 150 vrijwilligers van De Mussen zullen moeten afvloeien. Voor de gemeente zal een nieuwe zorg ontstaan om de continuïteit van het welzijnswerk te waarborgen. Ook zal de gemeente het pand moeten terugkopen tegen de huidige marktprijs. Verder zal de stad worden geconfronteerd met het wegvallen van activiteiten op diverse andere beleidsvelden.

Toelichting scenario 3: Ontwikkelingsscenario

- In dit scenario, wat nog nader moet worden uitgewerkt, richt De Mussen zich op de mogelijkheid van een nieuw gedefinieerde welzijnsinspanning in de Schilderswijk, waarbij de continuïteit van de reeds opgebouwde successen kan worden gewaarborgd. Daarbij gaan we uit van het belang van welzijn voor de verschillende beleidsvelden en wordt getracht om samen met de gemeente en andere partners vanuit deze integrale benadering te komen tot een gezonde exploitatie van De Mussen.
- Met als uitgangspunt de nieuwe welzijnsvisie 'Beleidsplan Professioneel Welzijnswerk 2021-2024' zal worden gekeken naar het integreren van de verschillende beleidsdoelstellingen. De welzijnsinspanning kan zo worden gezien vanuit een breder maatschappelijk kader met betrokkenheid van verschillende beleidsvelden. Daarbij gaat het om veiligheid, aanpak van criminaliteit, gezondheid, sport, werkgelegenheid, arbeidsmarkt, onderwijs en energietransitie. Op al deze terreinen heeft het werk van De Mussen op dit moment al vele raakvlakken.
- Kernpunten van dit scenario zijn:
 - Stel continuïteit van de welzijnsinspanning centraal gezien het belang ervan;
 - Laat geen verworven waarden vallen, het kost veel inspanning en tijd om dat weer opnieuw op te bouwen;
 - Kijk integraal, omdat het belang van welzijn alle maatschappelijke opgaven in de Schilderswijk raakt;
 - Creëer een gelijk speelveld;
 - Kijk naar mogelijkheden, in plaats van vaste kaders;
 - Kijk naar efficiency, doelmatigheid en impact; goede, bewezen en innovatieve projecten en contacten zijn waardevol om te behouden.

Toelichting scenario 3 (vervolg)

- Dit scenario past goed in het gemeentelijk beleid dat is gericht om de inzet op welzijn te intensiveren. Zeker in de tijd waarin door de pandemie de situatie in wijken als de Schilderswijk extra aandacht vereist. In het college akkoord wordt het belang van welzijnswerk onderschreven en de ambitie uitgesproken om hierin sterk in te zetten: *‘Ontschotting is belangrijk: binnen het sociaal domein hebben we soms, en in de Schilderswijk frequent, met inwoners te maken met complexe meervoudige problematiek. Voor hen is het belangrijk dat het aanbod vanuit een ‘ontschotte benadering’ effectief wordt georganiseerd’*
- In het ‘Beleidsplan Professioneel Welzijnswerk’ wordt aangegeven dat investeren in welzijnswerk loont en wordt gekozen voor het versterken van het welzijnswerk. Er zullen nieuwe prioriteiten worden gesteld op basis van problematiek. Dat betekent meer welzijn in wijken als de Schilderswijk. Ook wordt in dit beleidsplan aangegeven dat meer wordt gekeken naar impact en dat de welzijnsgelden hierop zullen worden herijkt. Dit alles biedt concrete aanknopingspunten voor dit scenario.
- Als mogelijke beleidsopties kunnen de volgende mogelijkheden gelden:
 - Creëer een gelijk speelveld voor alle welzijnsinstellingen. Op dit moment kan De Mussen geen beroep doen op stedelijk welzijnsgeld, terwijl al wel activiteiten in deze sfeer worden verricht. Als dit mogelijk wordt gemaakt kan, in aansluiting op de activiteiten die De Mussen hierop eigenlijk al verricht, een project (2 fte) worden opgezet in de sfeer van maatschappelijk- of opbouwwerk.
 - De Mussen heeft een schitterend gebouw dat zich perfect leent voor een servicepunt XL. In ons gebouw zit op dit moment al de helpdesk geldzaken. Daarop kan verder worden gebouwd en een groot deel van de Schilderswijk worden ontsloten voor aanvullende dienstverlening. De status van Servicepunt XL kan zeker een bijdrage leveren aan het oplossen van het tekort.

Toelichting scenario 3 (vervolg)

- Opzetten van een structurele sportinfrastructuur in de Schilderwijk, waardoor een groot deel van de bewoners na de gedwongen krimp van de bloeiende BSV weer kan gaan sporten en bewegen. Met een inzet van 2 fte kan dit project een bijdrage leveren aan de financiële situatie van De Mussen en aan de gezondheidssituatie van de bewoners in de Schilderswijk.
- De Mussen heeft goed contact met Europese fondsen en heeft in de afgelopen jaren veel geld vanuit Europa naar de Schilderswijk gehaald. De Mussen stelt zich voor dat dit in samenwerking met de gemeente verder kan worden uitgebouwd, zodat er nog meer gelden vanuit Europa naar de Schilderswijk en de stad kunnen worden gehaald.
- Los van bovenstaande maatregelen kan de gemeente anticiperen op de herijking van de welzijnssubsidie zoals aangekondigd in het Beleidsplan Professioneel Welzijnswerk.
- Met bovengenoemde inspanningen kan De Mussen komen tot een gezonde exploitatie. Met een eventuele tijdelijk overbrugging kan op korte termijn gezamenlijk worden gewerkt aan de uitwerking van een plan van aanpak.

Bijlage 1.

Cijfermatige toelichting bij de scenario's