



De leden van de gemeenteraad van Haarlemmermeer

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Raadhuisplein 1
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852
Telefax 023 563 95 50

2012/66410



Cluster Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling
Contactpersoon mw. P.W. van Doorn
Telefoonnummer 023 5676505
Uw brief
Ons kenmerk 2012.0062582
Bijlage(n) Geen
Onderwerp Evaluatie/ Stand van zaken stichting MeerWaarde

Verzenddatum

1 NOV. 2012

Bij de bespreking van de Programmabegroting 2012-2015 heeft u gediscussieerd over de bezuinigingen die ten laste komen van stichting MeerWaarde en daaraan gekoppeld de mogelijkheid tot het invoeren van meer marktwerking in het welzijns/jeugd aanbod dat nu door Stichting MeerWaarde wordt geleverd.

Zoals aan u toegezegd volgt hieronder een stand van zaken van stichting MeerWaarde, daarbij komen het activiteitsaanbod, de financiële situatie en diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op MeerWaarde aan de orde. Tot slot wordt in de conclusie in samenhang met deze onderwerpen een eerste aanzet gegeven over de (on)mogelijkheden van het invoeren van marktwerking.

HET ACTIVITEITENAANBOD

In de jaren 80 was het welzijnswerk in Haarlemmermeer versnipperd over een groot aantal stichtingen en gemeentelijke diensten. Deze werden in 1997 in het kader van de zogenaamde kerntakendiscussie samengevoegd tot stichting MeerWaarde, wat heeft geleid tot een betere afstemming tussen de activiteiten. MeerWaarde voert sinds die tijd een zeer divers aanbod voor de gemeente uit op het gebied van:

- Maatschappelijke Dienstverlening: maatschappelijk werk; zorgcoördinatie; opvoed- en opgroei ondersteuning; ouderenadvies en sociaal raadslieden.
- Sociaal Cultureel Werk: integratie & emancipatie; vrijwilligerswerk; maatschappelijke stages; kinderwerk; tiener- en jongerenwerk en sociaal cultureel werk voor ouderen en mensen met een beperking;

Onze vraag over het gewenste aanbod wordt beschreven in het Programma van Eisen. Passend in de huidige tijdgeest, maar ook voortvloeiend uit verlies aan vertrouwen in de Stichting door financiële/bestuurlijke problemen worden er vanaf 2010 op een zakelijke manier concrete afspraken gemaakt met MeerWaarde. De gemeente geeft heel concreet aan "wat" zij wil (en ook niet wil). Samen met de offerte van MeerWaarde, waarin het "hoe" beschreven wordt, levert dit een heldere subsidiebeschikking op die gedurende het jaar en

bij de vaststelling leidraad is voor het volgen c.q. afrekenen van de gemaakte (prestatie)afspraken. Niet alleen betekent dit dat de gemeente meer zicht heeft op de activiteiten, maar ook dat zij prestaties beter kan meten/toetsen. Deze werkwijze heeft duidelijk gemaakt dat we als gemeente tevreden kunnen zijn over een groot deel van het activiteitenaanbod van MeerWaarde. Met een netwerk van 600 betrokkenen vrijwilligers en 160 professionals met veel kennis over de Haarlemmermeer, speelt MeerWaarde een belangrijke rol in het welzijns/jeugd aanbod in onze polder. Ook is zichtbaar geworden dat bij een aantal werksoorten de inhoudelijke aandacht de afgelopen jaren te weinig is geweest, waardoor daar de kwaliteit niet optimaal is. Met name op een aantal terreinen vanuit Jeugd bestaan hier zorgen over. MeerWaarde werkt, aangestuurd door een nieuw bestuur en een voltallig management, met man en macht om dit op orde te krijgen. De resultaten hiervan zien we deels al terug in de praktijk, de inhoudelijke besprekingen en in de offerte 2013.

Het sociaal domein

De komende jaren wordt een groot aantal taken gedecentraliseerd naar de gemeente. Deze transitie zullen leiden tot veranderingen in het sociaal domein. Vooral de werksoort Maatschappelijke Dienstverlening van MeerWaarde is hier nauw bij betrokken. Het betreft de activiteiten van het Maatschappelijk Werk; Ouderenadvies; Sociaal Raadslieden; opbouwwerk; consulent Centrum Jeugd en Gezin, etc. De gemeente zal samen met MeerWaarde en andere instellingen op zoek gaan naar nieuwe werkwijzen/methodieken om deze wijzigingen op het sociaal domein zo efficiënt en effectief mogelijk aan te pakken. De kennis van MeerWaarde op het gebied van maatschappelijke dienstverlening is van belang om deze slag te kunnen maken. Door deelname aan diverse proeftuinen zal MeerWaarde hier dan ook actief aan meewerken. Ook gaat MeerWaarde in 2013 zelf binnen haar organisatie aan de slag met nieuwe werkwijzen, om zo vanuit de eigen kracht van de burger, op maat te kunnen ondersteunen.

Samenvattend

De gemeente is over een groot deel van het activiteitenaanbod van stichting MeerWaarde tevreden. De kennis van de medewerkers van MeerWaarde over de Haarlemmermeer en haar netwerk van vrijwilligers is van groot belang bij de uitvoering van het activiteitenaanbod in onze polder en bij de transformaties die de gemeente moet gaan maken in het sociale domein. Een aantal jaren van financiële en bestuurlijke strubbelingen heeft de kwaliteit van het activiteitenaanbod daarentegen niet altijd goed gedaan. Nadrukkelijke aandacht voor deze kwaliteit door een voltallig bestuur/directie en management en een zakelijkere werkwijze vanuit de gemeente leiden c.q. hebben geleid tot verbeteringen. Deze dienen zich op een aantal terreinen echter nog wel door te zetten.

DE FINANCIËLE SITUATIE VAN STICHTING MEERWAARDE

De afgelopen jaren heeft stichting MeerWaarde zowel op bestuurlijk als op directieniveau diverse malen problemen gekend wat een aantal keer heeft geleid tot een zorgelijke financiële situatie van de stichting.

Mede naar aanleiding van de zorgelijke financiële situatie van MeerWaarde heeft het college eind 2009 de nota Sturing van maatschappelijke organisaties, opgesteld. In de nota is een analyse gemaakt van de problemen waar de gemeente met gesubsidieerde instellingen met enige regelmaat mee te maken krijgt. Geconstateerd is dat het instrumentarium in de Algemene Subsidieverordening tekort schiet waar het gaat om eisen in de

voorwaardenscheppende en in de toezichthoudende sfeer. Verschillende alternatieven voor de reguliere subsidierelatie, zoals inkopen en het nemen van bestuurlijke verantwoordelijkheid zijn onderzocht. Geconcludeerd is dat er geen aanleiding is om de bestaande subsidierelatie te wijzigen. De autonomie van de gesubsidieerde organisaties blijft overeind, maar het instrumentarium voor sturing en toezicht zal moeten worden verbeterd.

Van 2010 tot nu is er, voortvloeiend uit deze nota (en met betrokkenheid van de maatschappelijke instellingen) een nieuw instrumentarium ontwikkeld, wat uiteindelijk heeft geleid tot een nieuwe algemene subsidieverordening (proces) en subsidiebeleidskader (inhoud). Dit betekent een strikt proces voor alle instellingen, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de "grote subsidieaccounts" (subsidiebedrag \geq € 250.000,- en beleidsintensief) en de "kleinere subsidie accounts". Het proces in 2012 voor de "grote" subsidies 2013 is als volgt.

- januari-april :Vorbereiding Programma van Eisen (PvE) 2013 (instellingen \geq € 250.000,-)
- 1 mei :Instelling dient jaarverslag 2011 in (informatie t.b.v. PvE).
- mei-juni :Overleg met de instelling over het PvE (1 juli dient het PvE bij de instelling te liggen).
- 15 augustus :Instelling dient subsidieaanvraag/offerte 2013 in
- sept-nov. :Beoordeling subsidieaanvraag en overleg met de instelling hierover
- december :Subsidieverlening 2013

Sinds vorig jaar is voor elke grote subsidie een accountteam geformeerd dat bestaat uit de accounthouder en medewerkers van financiën, juridische zaken en subsidies. Dit team beoordeelt de jaarstukken en de subsidieaanvraag en doet via de interventiepiramide een risicoscan van de organisatie. De uitkomst bepaalt of er sprake is van regulier toezicht (groen), strikter toezicht (oranje) of streng toezicht (rood).

Op basis van deze werkwijze is MeerWaarde door de gemeente in 2010 en 2011 in toezichtsniveau rood gezet. Dit betekende streng toezicht vanuit de gemeente waarbij maandelijks financiële rapportages ingeleverd dienden te worden en er op management- en bestuurlijk niveau frequent overleg was over de financiën en de voortgang van de prestaties. Tevens werd er naar aanleiding van de laatste financiële crisis in 2008/2009, op instigatie van de gemeente, een interim bestuur aangesteld dat de zaak heeft vlot getrokken. Sinds oktober 2010 is er een vaste directeur en controller aangetrokken, die de bedrijfsvoering zakelijk hebben aangepakt.

In samenhang met het strikte toezicht vanuit de gemeente heeft dit er toe geleid dat de jaarresultaten vanaf 2010 van negatief naar positief zijn omgebogen. Vanaf april dit jaar is ook het nieuwe bestuur en het management voltallig. Als gevolg van het vertrek van de controller moet er wel extra aandacht aan de continuïteit van de zakelijke bedrijfsvoering worden besteed.

Langzaam maar zeker groeit MeerWaarde toe naar een organisatie met vermogen om tegenslagen en ontwikkelingen op te vangen. Het niveau van toezicht is voor 2012 dan ook afgeschaald naar oranje, waarbij onder andere overgegaan is op kwartaalrapportages. Toch zien wij in dit proces nadrukkelijk een aantal risico's. Naast de ontwikkelingen binnen het sociaal domein zijn dit ook de ontvlechting van de accommodaties en de 1^e en 2^e tranche bezuinigingen. Hieronder volgt een beschrijving.

Samenvattend

MeerWaarde heeft zich vanaf 2010 nadrukkelijk gericht op het verbeteren van haar bedrijfsvoering, in samenhang met een streng toezicht vanuit de gemeente heeft dit er toe geleid dat de negatieve jaarresultaten zijn omgebogen naar positieve resultaten. Tevens heeft MeerWaarde door haar interne processen beter te regelen veel meer greep gekregen op haar organisatie. De Stichting groeit daarmee langzaam maar zeker toe naar een organisatie met vermogen om tegenslagen op te vangen. De diverse op handen zijnde ontwikkelingen zijn echter risicovol in dit proces.

ONTWIKKELINGEN VAN INVLOED OP STICHTING MEERWAARDE

In 2013 en 2014 zijn er diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op MeerWaarde.

- Ontwikkelingen binnen het Sociaal domein

In de vorige paragraaf is inhoudelijk gesproken over de veranderingen in het sociaal domein. Hoewel deze verandering allerlei kansen bieden aan stichting MeerWaarde, kan dit op de lange termijn mogelijk ook leiden tot een andere vraag aan activiteiten en aan andersoortige organisaties c.q. subsidiërelaties. Mocht dit zo zijn dan kan dit een grote impact hebben op MeerWaarde aangezien 31% (2,2 miljoen) van de subsidie aan MeerWaarde gericht is op deze maatschappelijke dienstverlening.

- Ontvlechting Sociaal Culturele accommodaties

MeerWaarde en de stichting Sociaal Culturele Accommodaties (gelieerd aan MeerWaarde) beheren en exploiteren een groot aantal wijk- en jongerencentra in de gemeente en hebben een groot aantal van deze accommodaties ook in eigendom.

Het college heeft besloten deze constructie vanaf 1 januari 2013 te wijzigen. Dit houdt in dat deze accommodaties (weer) eigendom van de gemeente worden. Reden hiervan is verzakelijking, efficiencywinst en een verbetering van de kwaliteit van exploitatie en beheer (effecten die ook met marktwerking bereikt kunnen worden). Een voorstel over deze overdracht van de accommodaties komt binnenkort naar u toe.

Er is vanuit de gemeente een nieuwe stichting opgericht voor de exploitatie en het beheer van de accommodaties. MeerWaarde gaat zich vanaf 2013 geheel richten op haar agogische taken. Deze overdracht heeft de nodige consequenties voor MeerWaarde. Niet alleen krijgt zij vanaf 2013, 1,2 miljoen (20%) minder subsidie, tevens gaan de beheerders over naar de nieuwe stichting en zullen zij daarom hun overhead moeten inkrimpen.

- Bezuinigingen

MeerWaarde heeft in 2013 en 2014 te maken met de volgende bezuinigingen:

2013

- 1^e tranche bezuinigingen in 2013 (efficiencykorting) € 145.000,-
- Rijksbezuiniging Maatschappelijke Stages € 70.000,-
- € 215.000,-

2014

- 1^e tranche bezuinigingen in 2014 (efficiencykorting) € 143.000,-
- Vervolg rijksbezuiniging Maatschappelijke stages € 75.000,-
- 2^e tranche bezuinigingen in 2014 (Taakstellend) € 290.000,-
- Ontvlechting beh. en expl. uit een drietal activiteitenbudgetten
(Uitgaande van 10% is dit:) € 169.050,-
- € 677.050,-

Totale cumulatieve bezuiniging in 2013 en 2014:

€ 892.050,-

De ontvlechting en de bezuinigingen betekenen voor MeerWaarde in 2014 een vermindering van het subsidiebedrag van € 2.092.050,- (28%) t.o.v. 2012.

Bij het merendeel van deze kortingen (behalve de efficiencykorting) geldt dat de activiteit niet meer (of soms in mindere mate) uitgevoerd gaat worden waardoor ook de kosten gereduceerd worden. Ondanks deze kostenreductie hebben de kortingen een grote impact op de organisatie. De organisatorische opgave voor de komende jaren zal zijn om door middel van het inkrimpen op personeel en overhead te komen tot een kleinere organisatie. Daarbij zal het weerstandsvermogen van de organisatie flink afnemen.

CONCLUSIE

Naar aanleiding van bovenstaande kunnen wij het volgende concluderen:

- Wij zijn over een groot deel van het aanbod van stichting MeerWaarde tevreden. De medewerkers van MeerWaarde spelen, met hun kennis over Haarlemmermeer, een belangrijke rol op het welzijnsgebied in onze polder. Deze kennis hebben wij hard nodig om de transities en transformaties binnen het sociale domein door te voeren. Middels ervaringen uit proeftuinen zal de gemeente samen met stichting MeerWaarde en andere organisaties komen tot een efficiënter en effectiever aanbod op het gebied van maatschappelijke dienstverlening.
Wel verwachten wij van de Stichting dat zij, daar waar de kwaliteit van het aanbod nog niet optimaal is, zo snel mogelijk haar verantwoordelijkheid neemt.
- Ook bij het, vanaf 1 januari 2013, wegzetten van beheer en exploitatie van de sociaal culturele accommodaties bij een nieuwe stichting, is sprake van een kwaliteitsslag. Tevens verwachten wij hier verzakelijking en een efficiëntiewinst te realiseren.
- Na een aantal jaren van financiële en bestuurlijke problemen groeit MeerWaarde op dit moment langzaam maar zeker toe naar een organisatie met vermogen om tegenslagen en ontwikkelingen op te vangen. In dit proces zijn echter nadrukkelijk een aantal risico's. Naast de ontwikkelingen binnen het sociaal domein zijn dit ook de ontvlechting van de accommodaties en de bezuinigingen. Deze zorgen in 2014 voor een korting van het subsidiebedrag aan stichting MeerWaarde met circa € 2 miljoen euro. Dit is een vermindering van 28% t.o.v. 2012. Hoewel ook de kostenkant in hoge mate gereduceerd wordt heeft dit een zodanige organisatorische impact op de organisatie, dat aandacht voor het voortbestaan van stichting MeerWaarde de komende jaren nadrukkelijk de aandacht blijft vragen.
- Dit voortbestaan is van groot belang in het kader van de continuïteit van het welzijnswerk en de transformatie van het sociaal domein, waar wij stichting MeerWaarde hard nodig hebben voor hun kennis en ervaring op het gebied van Maatschappelijke Dienstverlening.

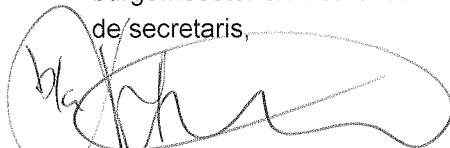
Wordt er vervolgens een eerste relatie gelegd met marktwerking dan concluderen wij dat door de ontvlechting van de accommodaties en de komende transities, wij als gemeente samen met stichting MeerWaarde en andere organisaties al actief aan het werk zijn om bij een groot deel van het activiteitenaanbod van stichting MeerWaarde de kwaliteit en de efficiency te verbeteren (effecten die toegekend worden aan marktwerking).

Hoewel deze verandering allerlei kansen bieden aan instellingen, kan dit mogelijk ook leiden tot een andere vraag aan activiteiten en aan andersoortige organisaties c.q. subsidierelaties.

Deze ontwikkelingen geven dan ook aanleiding tot nader onderzoek naar het invoeren van marktwerking in het welzijns/jeugd aanbod in de Haarlemmermeer, in nauwe relatie met de activiteiten/pilots die wij vanuit het Programmteam Sociaal Domein uitvoeren.

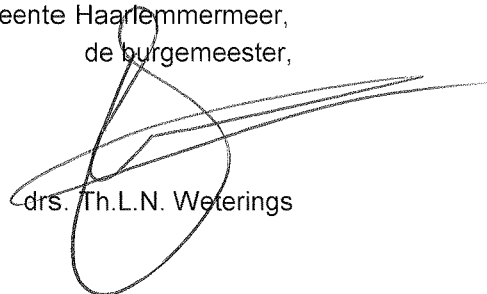
Wij gaan er vanuit hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
de secretaris,



drs. C.H.J. Brugman

de burgemeester,



drs. Th.L.N. Weterings