



Chris van Velzen

Wethouder Financiën, Personeel & Organisatie en Cultuur

Retouradres: Stadhuis, Postbus 511 2003 PB Haarlem

Aan de leden van de gemeenteraad van Haarlem

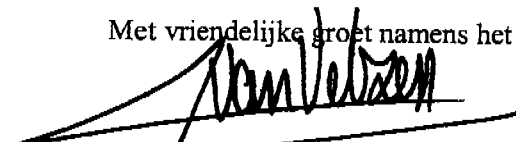
Datum 1 augustus 2006
Ons kenmerk MO/OWG/2006/943
Contactpersoon W. Westerhof
Doorkiesnummer 023-5115513
E-mail wwesterhof@haarlem.nl
Onderwerp Rapport bedrijfseconomische situatie stichting Radius
Bijlage Onderzoeksrapport

Geachte raadsleden,

Zoals bekend heeft het college een onderzoek laten uitvoeren naar de bedrijfseconomische situatie bij Radius. Hierbij biedt het college u het rapport aan.

Op dinsdag 1 augustus jl. heeft een eerste overleg plaatsgevonden tussen het college en vertegenwoordigers van de stichting Radius over de inhoud van het rapport. Op korte termijn vindt een vervolgoverleg plaats. Daarin zal Radius moeten aangeven welke concrete maatregelen zij treft om de bedrijfsvoering weer op orde te krijgen om zo de uitvoering van de taakstelling 2006 te realiseren. De kern van het overleg tussen de gemeente en Radius richt zich op het waarborgen van de uitvoering van het welzijnswerk. Zo spoedig mogelijk daarna ontvangt u hierover nader bericht.

Met vriendelijke groet namens het college,


Chris van Velzen



Nota van B&W

Onderwerp

Definitief rapport financiële positie stichting Radius

Portefeuille H. van der Molen
Auteur Dhr. W.J.H.M. Westerhof
Telefoon 5115513
E-mail: wwesterhof@haarlem.nl
MO/OWG Reg.nr. MO/OWG 2006/933
Geen bijlage kopiëren
B & W-vergadering van 1-8-2006

Bestuurlijke context

Het college heeft het initiatief genomen een onderzoek uit te laten voeren naar de bedrijfseconomische situatie en het beleidsvoerend vermogen van de stichting Radius. Na een aanbestedingsprocedure is de opdracht gegund aan Ernst & Young.

Inliggende treft u het definitieve rapport aan.

B&W-besluit:

1. Het college stemt in met het definitieve rapport.
2. Het college besluit om op basis van het rapport hierover een gesprek aan te gaan met Radius.
3. Het college geeft toelichting op het rapport in het persuur.

VERTROUWELIJK

Het College van Burgemeester en Wethouders van de
Gemeente Haarlem
t.a.v. mevrouw N. Maan
Postbus 511
2003 PB HAARLEM

Amsterdam, 28 juli 2006

RE/cc/06-1153

Betreft: **Beoordeling financiële situatie Stichting Radius**

Geachte College,

Ingevolge de opdracht vanuit de sector Maatschappelijke Ontwikkeling hebben wij de financiële situatie van de Stichting Radius beoordeeld. Stichting Radius verzorgt wijkgericht welzijnswerk in Haarlem Noord, Haarlem Oost en Schalkwijk in de gemeente Haarlem. Voor het jaar 2006 heeft de Raad van Toezicht u op de hoogte gesteld dat zij geen goedkeuring verlenen aan de begroting 2006. Op basis hiervan heeft het college het initiatief genomen een onderzoek in te stellen naar de bedrijfseconomische positie en het beleidsvormend vermogen van de Stichting Radius.

Het besluit van de Raad van Toezicht om geen goedkeuring te verlenen aan de begroting 2006 vormt de aanleiding voor een onderzoek naar de bedrijfseconomische positie en het beleidsvormend vermogen van Radius. Dit vanuit de vraag of Stichting Radius in continuïteit het wijkgericht welzijnswerk in de gemeente Haarlem kan blijven verzorgen in overeenstemming met de doelstellingen en kwaliteitseisen die de gemeente Haarlem hieraan stelt.

Voor een nadere omschrijving van deze opdracht verwijzen wij naar onze brief van 26 juni jl.

Deze rapportage bevat de uitkomsten van onze werkzaamheden. Wij hebben het rapport als volgt ingedeeld:

- 1 Aard en reikwijdte van de opdracht
- 2 Verrichte werkzaamheden
- 3 Algemene beginselen van behoorlijk bestuur
- 4 Uitkomsten van de verrichte werkzaamheden
- 5 Conclusies en aanbevelingen

1 Aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden

Onze werkzaamheden zijn verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen inzake opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden en bestonden hoofdzakelijk uit het verzamelen, het bespreken, het verwerken, het rubriceren en het samenvatten van financiële gegevens.

De opdracht houdt in dat op de in dit rapport vermelde gegevens evenals de bijgevoegde bijlagen geen accountantscontrole is toegepast zoals gebruikelijk is bij een jaarrekeningcontrole en dat tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van de opgenomen gegevens.

Volledigheidshalve wijzen wij er nog op dat, indien wij aanvullende werkzaamheden zouden hebben verricht of een controle- of beoordelingsopdracht zouden hebben uitgevoerd, wellicht andere onderwerpen aan het licht zouden kunnen zijn gebracht die voor u mogelijk van belang zouden kunnen zijn geweest.

Verder merken wij op dat deze rapportage uitsluitend voor u is bestemd en ter vertrouwelijke informatie ten behoeve van de gemeenteraad en niet (geheel of gedeeltelijk) aan derden mag worden verstrekt, zonder onze uitdrukkelijke toestemming vooraf.

2 Verrichte werkzaamheden

U hebt ons gevraagd de volgende opdracht uit te voeren:

Het uitvoeren van een onderzoek naar de bedrijfseconomische positie van stichting Radius met daarbij specifieke aandacht voor de bedrijfseconomische positie en het beleidsvormend vermogen, zoals onder meer verwoord in de brief van 21 juni jl. van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling

Ten aanzien van het beleidsvormend vermogen heeft u ons gevraagd om de volgende aspecten te beoordelen.

- Welke maatregelen heeft Stichting Radius ondernomen ter invulling van de taakstelling 2004-2006/2006-2008?
- Beoordeel de vaardigheid van Stichting Radius in de vertaling van de gemeentelijke vraag (sector Maatschappelijke Ontwikkeling) naar concrete diensten en producten.
- Welke mobiliteitsbevorderende maatregelen zijn genomen?
- Overzicht van de samenwerkingspartners van Stichting Radius binnen de keten wonen-welzijn-zorg en welke samenwerkingsvormen zijn daarbij gekozen.

Met betrekking tot de bedrijfseconomische positie zijn door u de volgende vragen geformuleerd:

- Hoe zijn de kostprijzen opgebouwd?
- Waarom is de risico-opslag niet integraal opgenomen in de kostprijs?
- Hoe is de ontwikkeling van de personeelsformatie vanaf 2004?
- Waardoor wordt het geringe natuurlijke verloop binnen de organisatie veroorzaakt?
- Hoe verhoudt zich de omvang van de overhead in relatie tot de directe (afdelings)kosten.
- Inzicht in de hogere huisvestingslasten tussen 2005 en 2006 in relatie tot het meervoudig accommodatiegebruik volgens de kaderstelling.
- Inzicht in de gezonde/ongezonde onderdelen van Stichting Radius en een verklaring per categorie.

In aanvulling op bovengenoemde vragen heeft u verzocht tevens in de beoordeling te betrekken de vraag of de gemeente Haarlem, sector Maatschappelijke Ontwikkeling in relatie tot Stichting Radius behoorlijk bestuur heeft gepleegd.

Voor de uitvoering van deze opdracht heeft u en/of Stichting Radius ons de volgende informatie ter beschikking gesteld:

- Verleningsbeschikking 2005 en 2006;
- Bezuinigingstaakstellingen;
- Beleidsplan;
- Strategienota;
- Reorganisatieplan 2003 en Reorganisatieplan 2005-2008
- Bestekbrief 2005;
- Prestatieplan 2006;
- Begroting 2006;
- Jaarrekening 2004 en 2005;
- Overzichten formatie medewerkers;
- Inzicht in de kostprijsystematiek;
- Jaarrekening 2004 en 2005;
- Saldibalans 2005;
- Overzicht samenwerkingspartners;
- Overzicht accommodaties;
- Resultaten boekenonderzoek 'Samenwerking welzijnsorganisaties Meerwaarde, Radius en Welsaen'.

In het kader van de opdrachtformulering hebben wij gesproken met de heer Westerhof en mevrouw Knotnerus. Daarnaast hebben wij in de periode van 7 tot en met 12 juli meerdere gesprekken gevoerd met de volgende vertegenwoordigers van de Stichting Radius:

- de heer H. Zijlstra, directeur ad-interim van de Stichting Radius;
- de heer J. Bos, controller van de Stichting Radius;

Tijdens deze gesprekken zijn de bevindingen en vraagpunten naar aanleiding van het bestuderen van de verkregen informatie besproken.

3 Algemene beginselen van behoorlijk bestuur

In het kader van de beoordeling van de financiële situatie heeft u ons verzocht na te gaan of de gemeente Haarlem, sector Maatschappelijke Ontwikkeling bij de gemaakte afspraken met de stichting Radius heeft gehandeld volgens de uitgangspunten van algemeen behoorlijk bestuur. Dit is mede ingegeven door de bezuinigingstaakstelling. In dit kader hebben wij de besluitvorming en het handelen van de gemeente Haarlem globaal getoetst aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.

Sinds 2004 voert de gemeente Haarlem een groot aantal bezuinigingen door, onder andere op het gebied van welzijn. Door deze bezuinigingen wordt Stichting Radius geraakt in haar financiële positie.

De gemeente voert de bezuinigingen door in twee tranches. Uit de aangeleverde stukken blijkt dat gemeente in aanloop naar de bezuinigingen toe in 2003 in de discussienotitie 'Heroriëntatie op het Haarlemse Welzijnswerk' en in 2004 de nota 'Kaderstelling invulling heroriëntatie welzijnswerk en taakstelling 2005-2008' heeft opgesteld. De stadsdeelorganisaties (sdo's), waartoe Radius behoort, kunnen binnen deze gestelde kaders door de gemeente zelf voorstellen doen over de wijze waarop zij de bezuinigingen willen realiseren. In het kader van deze notities heeft de gemeente luisterzittingen gehouden, teneinde inspraak voor belanghebbenden mogelijk te maken. Met de drie sdo's heeft de gemeente uitvoerig overleg gehad. Tevens is Radius op grond van artikel 4:8 Awb en artikel 12 van de Algemene subsidieverordening in de gelegenheid gesteld te reageren op voorgenomen besluitvorming ten aanzien van de bezuinigingen. De gemeente heeft zich terdege gerealiseerd dat overleg met de sdo's noodzakelijk was omdat gevolgen ingrijpend zijn.

Naar aanleiding van de aangeleverde documenten kan geconcludeerd worden dat de gemeente voorgenomen bezuinigingen correct en tijdig heeft gecommuniceerd. Radius is altijd in de gelegenheid gesteld haar zienswijze te geven op voorgenomen bezuinigingen. In zoverre heeft de gemeente de besluitvorming aangaande de bezuinigingen zorgvuldig voorbereid overeenkomstig artikel 3:2 Awb. Daar in het dossier de eigenlijke zienswijzen van Radius en de reacties daarop van de Gemeente niet voorhanden zijn, kan geen conclusie worden getrokken ten aanzien van de belangenafweging (artikel 3:4 Awb) die de gemeente heeft gemaakt. Vooralsnog hebben wij geen reden om aan te nemen dat de belangen niet correct zijn afgewogen.

Deze bezuinigingen moeten worden doorgevoerd als gevolg van de sterk verslechterde financiële situatie van de gemeente. Op diverse gebieden wordt er door de gemeente bezuinigd, zo ook op het gebied van welzijn. Om te voorkomen dat de draaglast voor de sdo's te hoog zou worden, heeft de gemeente ervoor gekozen de bezuinigingen uit de 1^e tranche gefaseerd te implementeren. Uit het overleg tussen de gemeente en de sdo's ten aanzien van de 2^e tranche bezuinigingen bleek eveneens dat de taakstelling zeer ingrijpend was, als gevolg waarvan is besloten tot een lagere taakstelling dan oorspronkelijk in de ambtelijke voorstellen was opgenomen. De bezuinigingen 2^e tranche zijn door de gemeente ook pas één jaar later, per 1 januari 2006, doorgevoerd, zodat Radius kon inspelen op de bezuinigingen qua bedrijfsvoering.

Gezien deze feiten kan de conclusie worden betrokken dat de gemeente heeft getracht de gevolgen van de bezuinigingen zoveel mogelijk te beperken. Dat er bezuinigt zou moeten worden, en dus ook op het gebied van welzijn, kon niet worden voorkomen. Het spreekt voor de gemeente dat zij heeft getracht de gevolgen van de bezuinigingen te minimaliseren. In zoverre is er niet gehandeld in strijd met het evenredigheidsbeginsel.

Daarnaast wensen wij op te merken dat als er sprake is van een éénjarige subsidie, die subsidierelatie in beginsel geen aanspraak geeft op subsidie voor een nieuw tijdvak. Wel geeft de wet (artikel 4:51 Awb) aan dat indien er subsidie wordt verstrekt voor drie of meer jaren, een weigering van die subsidie dient te gebeuren met inachtneming van een redelijke termijn. Voor het geval er sprake mocht zijn van een reeds langdurige subsidierelatie is er geen reden om aan te nemen dat gemeente de belangen van Radius bij de bezuinigingen niet correct heeft afgewogen. De bezuinigingen worden immers doorgevoerd over meerdere jaren, zodat sprake is van een redelijke termijn. In zoverre is er niet gehandeld in strijd met de Awb.

De verdeling van de bezuinigingen over de drie sdo's is eveneens redelijk te noemen. Bij de toerekening van de bezuinigingen wordt immers de grondslag gebruikt die sinds 1995 wordt gehanteerd voor het toekennen van de totale subsidie voor Wijkgericht welzijnswerk en sindsdien is gecontinueerd. Zo wordt Radius voor 73,73% belast met de bezuinigingen. Dit is redelijk daar Radius in dezelfde verhouding profiteert van de verstrekte subsidies.

Voor 2005 was € 4.103.694 en voor 2006 € 3.937.158 aan budgetsubsidie toegekend. Uit het overzicht van de bezuinigingstaakstelling (pagina 17 rapportage) blijkt dat de bezuinigingen per jaar liggen tussen ongeveer € 70.000 en € 400.000 (*hierin is meegenomen dat het bezuinigingsbedrag van € 540.000 voor projectmatige bewonersondersteuning wordt verdeeld over 3 jaren*). Op het totaalbedrag dat Radius aan subsidie ontvangt zijn de bezuinigingen niet onredelijk te noemen. Zoals uit hoofdstuk 4 van deze rapportage blijkt zijn er meerdere oorzaken aan te wijzen voor de verslechterde financiële positie van Radius. Naast de bezuinigingen heeft Radius te maken (gehad) met het afboeken van vaste activa, het afboeken van liquide middelen van de speeltuinen, hoge personeelskosten en hoge huisvestingslasten. De laatst genoemde problemen staat in beginsel los van de bezuinigingen en mogen de gemeente dan ook niet worden aangerekend in het kader van de bezuinigingen. De Stichting heeft zelf als eerste de verantwoordelijkheid voor haar bedrijfsvoering en kan dit dan ook niet op het bordje van de gemeente leggen

Op grond van de aangeleverde stukken en de door ons uitgevoerde globale toetsing zijn wij van mening dat de gemeente Haarlem, sector Maatschappelijke Ontwikkeling in het kader van de bezuinigingen ten opzichte van Radius heeft gehandeld in overeenstemming met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De gemeente heeft ons inziens zorgvuldig en behoorlijk gehandeld ten opzichte van Radius.

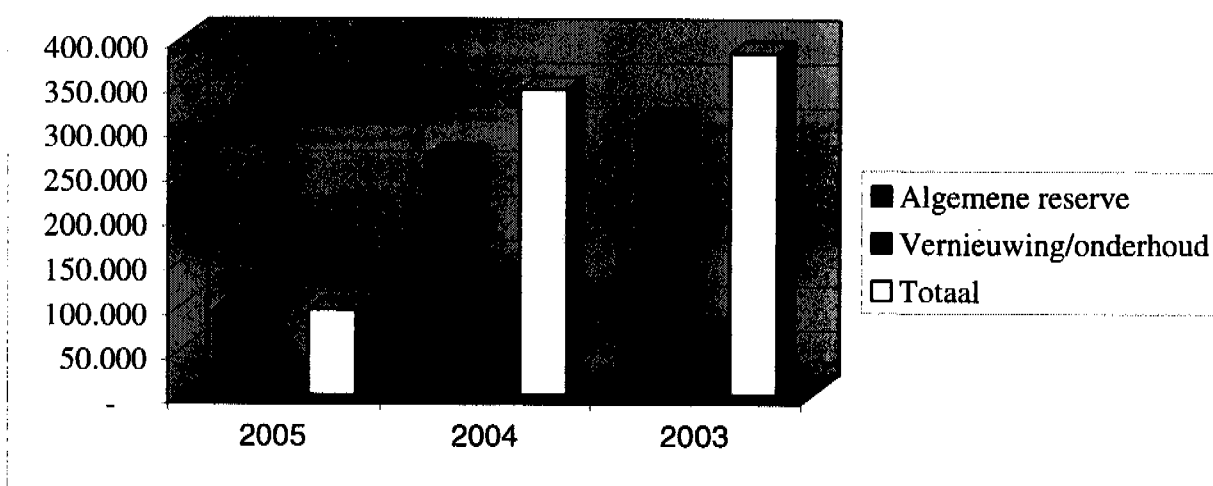
4 Uitkomsten van de verrichte werkzaamheden

4.1 Analyse van de financiële positie

Analyse financiële positie over de jaren 2003 tot en met 2005

In de onderstaande grafiek hebben wij een overzicht opgenomen van de ontwikkeling van het eigen vermogen per 31 december 2003, 2004 en 2005.

Ontwikkeling Eigen Vermogen



De daling van het eigen vermogen in 2005 ten opzichte van 2004 wordt veroorzaakt door het afboeken van de vaste activa en de liquide middelen van de speeltuinen (een eenmalige incidentele last van € 221.917). In 1989 heeft de gemeente Haarlem besloten om de speeltuinen bij de rechtsvoorgangers van Stichting Radius onder te brengen. Hiertoe is in het verleden 'het reglement voor het beheer van de speeltuinen' opgezet. Van de controller van Stichting Radius hebben wij begrepen dat dit document nooit formeel is bekrachtigd door alle partijen, gemeente Haarlem, Stichting Radius (danwel zijn rechtsvoorgangers) en de speeltuinen. Hierdoor heeft de feitelijke overdracht van de vaste activa en liquide middelen niet plaatsgevonden, waardoor de zeggenschap bij de bestuurscommissies van de speeltuinen is blijven liggen.

Hierdoor was er feitelijk geen basis om de vaste activa en liquide middelen op te nemen in de jaarrekening van Stichting Radius. In 2005 heeft Stichting Radius vanwege het ontbreken van de zeggenschap in de stichting, de vaste activa en liquide middelen van deze speeltuinen uit haar jaarrekening genomen. Dit heeft geleid tot de eenmalige incidentele last.

Daarnaast is de samenwerking met een aantal speeltuinen in 2006 opgezegd. Deze samenwerking is door stichting Radius eenzijdig opgezegd. Door de controller van Stichting Radius is aangegeven dat zij de Gemeente (i.c. de accountmanager) hiervan in kennis hebben gesteld.

Uit gesprekken met de directeur en de controller van stichting Radius is gebleken dat deze zeggenschap in het verleden ook niet bij de stichting rustte, waardoor het Eigen Vermogen in de jaren 2003 en 2004 mogelijk te hoog is weergegeven. Dit zou betekenen dat het weerstandsvermogen in voorgaande jaren hoger lijkt te zijn geweest, dan dit feitelijk was.

In de niet uit de balans blijkende verplichtingen is nog een risico genoemd ten aanzien van de wachtgeldverplichting voor medewerkers. Op het moment van het opstellen van de jaarrekening en ook op het moment van de uitvoering van onze werkzaamheden is de omvang van deze verplichting nog niet bekend.

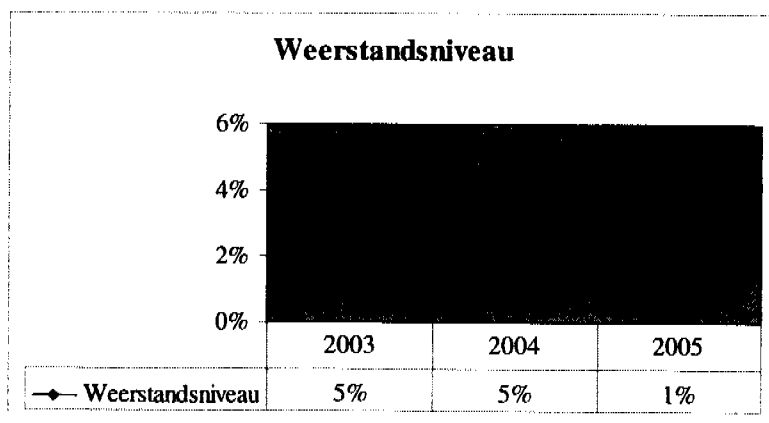
Dit betekent dat de omvang van de reserve lager gaat uitvallen, dan is weergegeven in het bovenstaande overzicht. Het weerstandsvermogen zal in de toekomst nadelig worden beïnvloed door het mogelijk vormen van een voorziening voor deze wachtgeldverplichtingen.

Ontwikkelingen financiële (vermogens) positie

In de vorige paragraaf hebben wij reeds beschreven dat het Eigen Vermogen in de afgelopen jaren is gedaald, in 2005 onder meer doordat de speeltuinen niet meer zijn opgenomen in de jaarrekening. De invloed van het niet meer consolideren van de speeltuinen heeft ook zijn invloed op de diverse kengetallen.

In het onderstaande overzicht zijn een drietal kengetallen opgenomen, te weten het weerstandsniveau, de liquiditeit en solvabiliteit. Uit het overzicht blijkt dat alle drie de parameters onder druk staan. In het jaar 2005 zijn deze alle drie onder het gewenste niveau. Dit betekent dat de organisatie behoorlijk onder druk staat.

Weerstandsniveau:



Deze ratio wordt berekend door het eigen vermogen te delen op de totale opbrengsten.

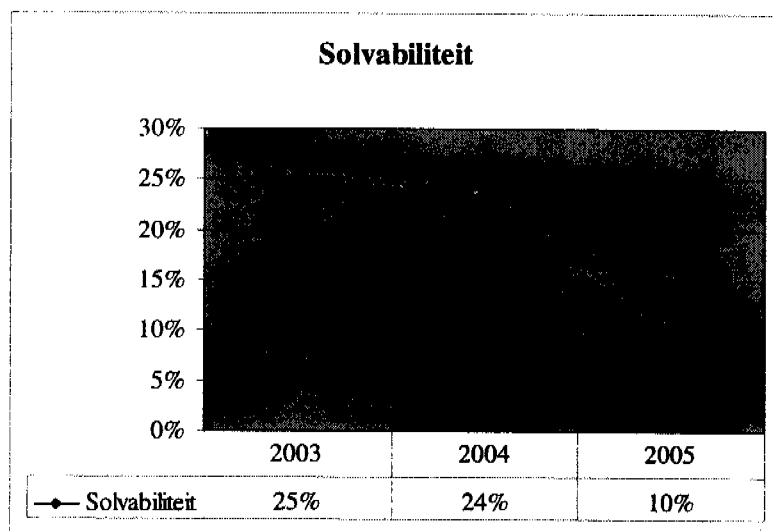
De brancheorganisatie heeft normen ontwikkeld op grond waarvan tot een beoordeling van de vermogenspositie van een welzijnsinstelling kan worden gekomen. Daarbij wordt een relatie gelegd tussen de omvang van het eigen vermogen en de totale lasten (inclusief mutatie lopende projecten). Daarbij is van een gezonde financiële positie ('groen') sprake indien de ratio meer dan 25% bedraagt, van een redelijke situatie ('oranje') bij een ratio tussen de 10% en 25% en van een zwakke positie ('rood') bij een ratio die lager is dan 10%.

Uit het bovenstaande blijkt dat het weerstandsniveau van Radius de afgelopen jaren niet sterk is geweest, ook in de jaren 2003 en 2004 wordt het niveau als 'rood' (zwak) gekwalificeerd.

Een versterking van de financiële positie van Radius is gewenst om te waarborgen dat het beleid in continuïteit kan worden uitgevoerd.

Afgezien van de vraag of dit valt te realiseren, merken wij op dat op basis van het nog te bepalen specifieke risicoprofiel van stichting Radius een (meer) betrouwbare norm kan worden bepaald.

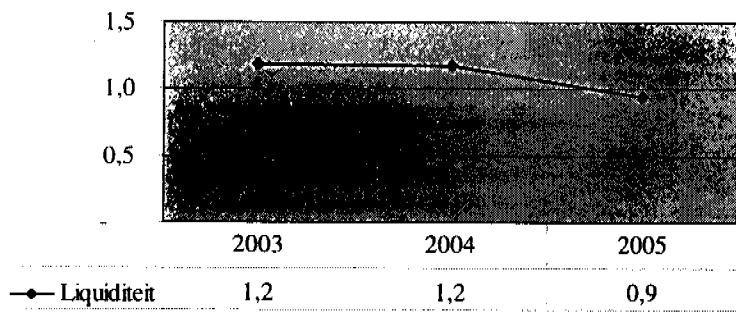
Solvabiliteit:



Hieronder wordt verstaan de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal. Deze ratio is een indicator voor de levensvatbaarheid van de stichting. Voor een stichting als de Stichting Radius zijn wij van mening dat een solvabiliteitsratio van 20% als norm redelijk is.

Liquiditeit:

Liquiditeit

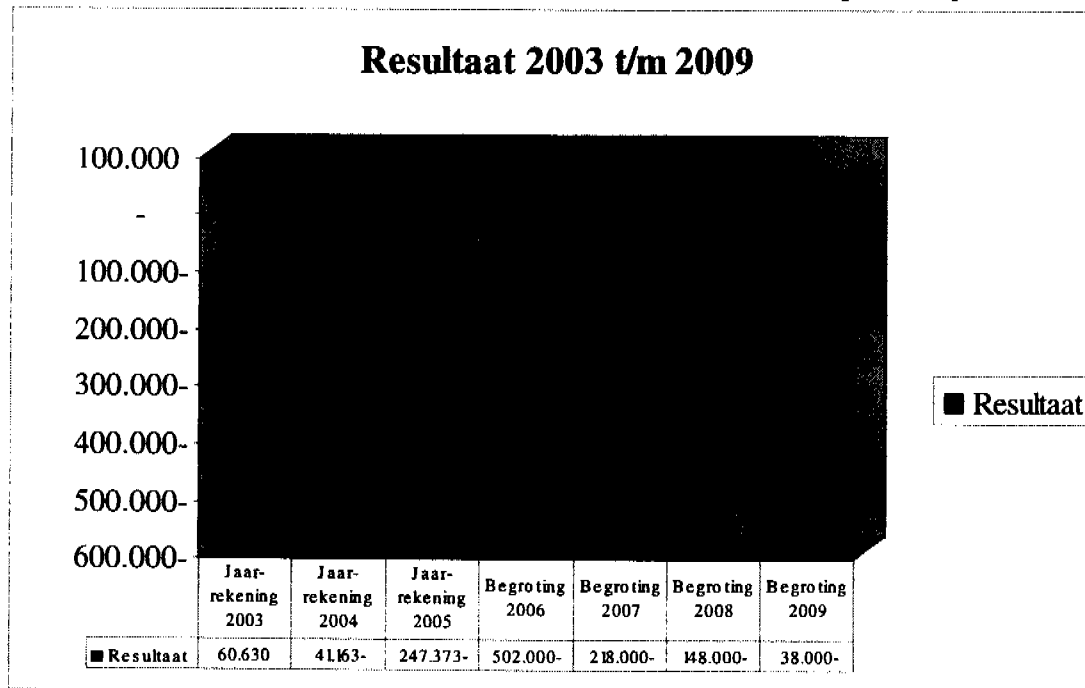


Onder deze ratio verstaan wij in dit geval de current ratio. Deze ratio geeft aan in welke mate de organisatie op korte termijn aan de kortlopende verplichtingen kan voldoen.

De current ratio wordt bepaald door de kortlopende vorderingen en voorraden te delen door het totaal van de kortlopende schulden. Als norm hebben wij een ratio van 1 gehanteerd, in dit geval kan namelijk direct aan de kortlopende verplichtingen worden voldaan.

Resultaat ontwikkelingen 2003 - 2006

Uit de recapitulatie in het onderstaande overzicht blijkt de ontwikkeling van het resultaat over de afgelopen en komende jaren. Uit dit overzicht blijken een aantal opmerkelijke ontwikkelingen:



Bron: begroting 2006 d.d. december 2005

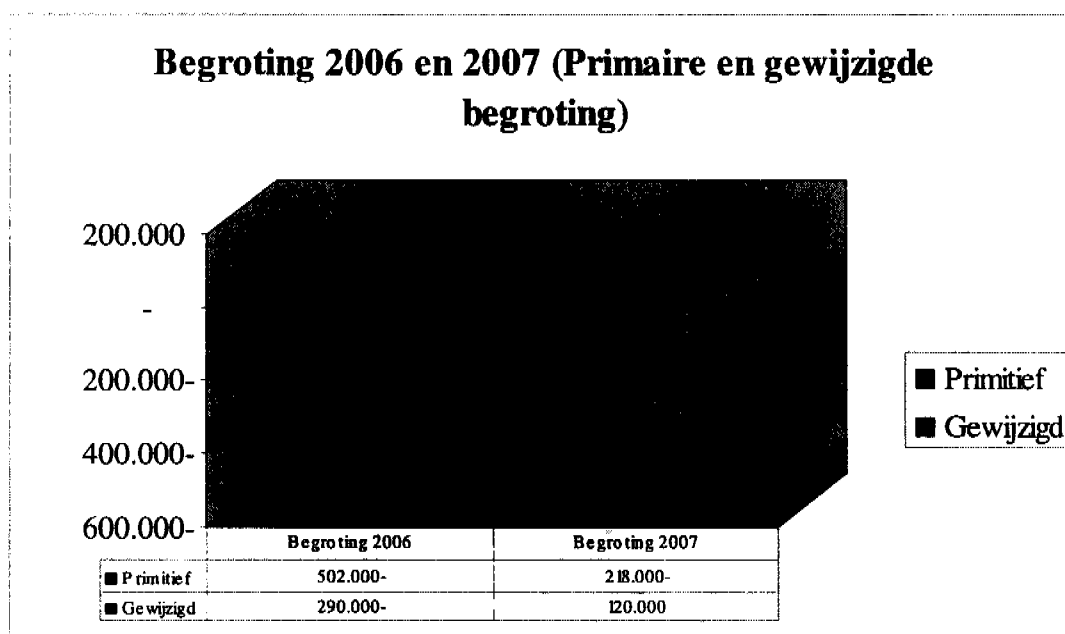
Het negatieve resultaat in het boekjaar 2005 wordt voornamelijk veroorzaakt door de incidentele last van het uitnemen van de speeltuinen in de jaarrekening (€ 221.917). Het negatieve resultaat uit de normale bedrijfsuitoefening voor 2005 bedraagt € 60.846 (in 2004: € 41.163).

De primaire (niet goedgekeurde) begroting 2006 sluit met een negatief resultaat van € 502.000. Het negatieve resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door de bijzondere lasten (€ 475.000). Deze lasten zijn als volgt opgenomen in de risicoparagraaf:

• Personeel	€ 200.000
• Huisvesting	€ 125.000
• Subsidie	€ 50.000
• Projecten	€ 50.000
• Speeltuinen	€ 50.000

Geactualiseerde begroting

Per 5 juli 2006 is de begroting geactualiseerd. De geraamde resultaten voor 2006 en 2007 zijn als volgt bijgesteld:



Bron: herziene begroting juli 2006

Uit de herziene begroting blijkt dat het verwachte negatieve resultaat over 2006 is bijgesteld naar € 290.000 negatief. Het lagere negatieve resultaat wordt met name veroorzaakt door realisatie aanvullende projecten/projectsubsidies. De bijzondere lasten zoals deze in de primaire begroting zijn opgenomen, zijn in de herziene versie van de begroting in het reguliere resultaat opgenomen.

In de herziene begroting voor 2007 gaat stichting Radius uit van een positief resultaat ad € 120.000. Uitgangspunt hierbij is dat de afbouw van het aantal personeelsleden alsmede van een deel van de huisvesting nog in 2006 gaat plaatsvinden, waardoor met ingang van 2007 een positief resultaat gedraaid zal gaan worden. Met betrekking tot de afbouw van het aantal personeelsleden heeft stichting Radius op 19 juni 2006 aan het CWI uit hoofde van Wet melding collectief ontslag het voornemen kenbaar gemaakt van het doen eindigen van de arbeidsovereenkomsten van ten minste 20 werknemers op één of meer binnen een tijdvak van drie maanden gelegen tijdstippen.

Inzicht in de hogere huisvestingslasten 2006 ten opzichte van 2005

De ontwikkeling van de huisvestingskosten van 2006 ten opzichte van 2005 ziet er als volgt uit:

		Jaarrekening 2004	Jaarrekening 2005	Concept begroting 2006	Toename
		2004	2005	2006	
Oostvest - Centraal bureau	}		121	100	-17%
Wijkcentra			392	230	-41%
Speeltuinen		745	119	89	-25%
Peuterspeelzalen			163	148	-9%
Gas/electra/water		120	125	114	-9%
Overige huisvestingslasten		265	246	407	65%
Afschrijvingskosten		129	118	97	-18%
Totaal		1.259	1.284	1.185	-8%

De bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op de goedgekeurde jaarrekening 2004 en 2005 en de concept begroting 2006.

Uit het overzicht blijkt dat de toename voornamelijk wordt veroorzaakt door de overige huisvestingslasten. Wij hebben de toename besproken met de directeur en de controller van de stichting. Uit de gesprekken alsmede uit de toelichting bij de begroting is gebleken dat de toename onder meer wordt veroorzaakt door interne verhuizingen. Daarnaast verwacht de stichting dat de invoering en exploitatie van de 'brede school' gepaard zal gaan met hogere huisvestingslasten. Dit verklaart met name dat de huisvestingskosten voor de jaren 2007/2009 op hetzelfde niveau blijven.

Uit gesprekken met de stichting is verder gebleken dat de oorspronkelijke bezuinigingstaakstellingen op het gebied van het saneren van het aantal beschikbare en (deels) in gebruik zijnde panden vooralsnog niet zijn gerealiseerd.

In de jaarrekening 2005 geeft Stichting Radius verder aan dat men wat betreft de huisvesting nog niet klaar is voor de toekomst. Men heeft op dit moment nog te veel dure locaties in gebruik. Stichting Radius wil deze kosten gaan terugdringen door middel van het afstoten van panden en het onderverhuren van panden aan derden. Uit gesprekken met de directie en controller van de stichting is gebleken dat het in het afgelopen jaar niet gelukt is om het aantal panden, overeenkomstig afspraken met de gemeente, terug te brengen. Men voelt zich bij afstoten van panden onvoldoende gesteund door de politiek van de gemeente Haarlem. Uit gesprekken met medewerkers van de stichting is naar voren gekomen, dat wanneer de burger in actie komt tegen de sluiting van een pand, zij gesteund worden door de politiek. Hierdoor verliest Stichting Radius de ondersteuning om een pand te kunnen sluiten.

Het management van de afdeling OWG is van mening dat de gemeente Haarlem een constructieve bijdrage heeft geleverd in het kader van het aandraagen van alternatieven voor huisvesting (onder meer met betrekking tot huisvesting moedercentra).

Van de Stichting Radius hebben wij een overzicht ontvangen met panden welke door de stichting van verschillende partijen worden gehuurd. Uit dit overzicht blijkt dat Stichting Radius beschikt over 48 panden, welke variëren van kantoorruimte, wijkcentra, peuterspeelzalen tot garages. In 2006 is voor elf panden de huur opgezegd. Hierbij merken wij op dat van deze opzeggingen zes betrekking hebben op de speeltuinen. De opzeggingen inzake de speeltuinen hebben eenzijdig door Radius plaatsgevonden. Door de controller van Stichting Radius is aangegeven dat zij de opzegging gecommuniceerd hebben met de accountmanager en de coördinator jeugdbeleid 0-24 jaar. Het opzeggen van deze contracten heeft direct verband met het feit dat de stichting geen zeggenschap heeft over deze speeltuinen en dat de samenwerking tussen Stichting Radius en de betreffende vereniging is opgezegd. Per saldo hebben voor een zevental ruimten opzeggingen plaatsgevonden.

Volgens het accommodatie overzicht van Stichting Radius zullen er in de periode van 2007 tot en met 2009 aanvullend voor minimaal twee panden de huren worden opgezegd. Hieronder valt het hoofdkantoor aan de Oostvest. Met de verhuurder zijn de mogelijkheden van onderverhuur besproken. Indien de stichting zelf een nieuwe huurder weet te regelen, mag zij eerder uit het pand vertrekken. Het hoofdkantoor zal vervolgens op een van de andere locaties ondergebracht worden.

Inzicht in de ontwikkeling van de personeelskosten

De gemiddelde personeelskosten per FTE over de periode 2004 en 2005 kan als volgt worden weergegeven:

	2005	2004
Salariskosten		
Salarissen, incl. socl. & premies	4.191.534	4.457.618
Projecten	617.515	590.898
Subsidie I/D-banen	362.440-	403.570-
Ontvangen ziekengeld/WAO	61.147-	56.421-
	<u>4.385.462</u>	<u>4.588.525</u>
FTE	121	129
Gemiddelde Salariskosten per medewerker (Salariskosten/FTE)	36.243	35.570
Percentage stijging salariskosten	2%	

De salariskosten per FTE zijn in 2005 met 2% gestegen ten opzichte van 2004. Dit is overeenkomstig de landelijk trend. Stijgingen worden veroorzaakt door de volgende punten:

- Het implementeren van het nieuwe functie loongebouw
- Hogere pensioenpremies
- De aanwezigheid van een interim-directeur, die ook op de loonlijst staat

Uit gesprekken bij de stichting Radius is gebleken dat in het verleden langdurige arbeidscontracten zijn aangegaan met betrekking tot inzet voor incidentele (langlopende) projecten. Hierdoor is de organisatie onvoldoende flexibel bij wijzigingen in en of het wegvallen van projecten. Met het wegvallen van deze projecten alsmede door het doorvoeren van bezuinigingen zijn een aantal personeelsleden boventallig geworden. Radius heeft in 2005/2006 een aantal van deze personeelsleden kunnen inzetten op overige tijdelijke projecten danwel kunnen detacheren aan andere instellingen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit een incidentele oplossing is voor een structureel probleem. Daarnaast blijft Radius risicodragend voor deze personeelsleden wat aanvullende eisen stelt aan het aan te houden weerstandsvermogen van de stichting.

De directeur ad-interim van de stichting heeft ons meegedeeld dat met een aantal personeelsleden inmiddels afspraken zijn gemaakt inzake het vertrek van deze personeelsleden bij stichting Radius binnen een termijn van één jaar. Daarnaast heeft de stichting het voornemen de arbeidsovereenkomsten van tenminste 20 werknemers te beëindigen.

(voor onze overige opmerkingen inzake het verloop en de mobiliteitsbevorderende maatregelen verwijzen wij naar paragraaf 3.2 van dit rapport).

Inzicht in (geringe) omvang cursusinkomsten (vanaf 2007).

De begrote inkomsten voor cursussen zullen vanaf 2006 ongeveer € 10.000 per jaar gaan bedragen (Jaarrekening 2005: € 64.000) . Wij hebben met de medewerkers de reden van deze daling besproken. De stichting verwijst naar de nota B&W van de gemeente Haarlem met registratienummer MO/OWG 2004/424. In deze brief geeft de gemeente Haarlem aan dat de bijdrage voor het cursus aanbod voor ouderen met 70% wordt verminderd. De gemeente is van mening dat het 'historisch gegroeide leeftijdscriterium' van 55 jaar niet langer aansluit bij de huidige opvattingen over 'ouder' worden. Redenen hiervoor zijn dat mensen tegenwoordig langer deelnemen aan het arbeidsproces alsmede de toegenomen financiële draagkracht. De leeftijdscategorie waarop de stichting zich moet gaan richten is vanaf 70 jaar.

Op basis van deze brief heeft de stichting besloten de cursusactiviteiten voor de 'overige ouderen' af te bouwen. Als redenen hiervoor geeft de stichting aan dat de huidige tarieven voor deze activiteiten niet kostendekkend zijn. Daarnaast werden deze activiteiten ook uitgevoerd voor het werven van vrijwilligers alsmede als een beloning voor het verrichten van vrijwilligerswerk. Als gevolg van het gemeentelijke besluit zal de stichting haar tarieven voor de cursussen voor deze doelgroep moeten bijstellen en in concurrentie moeten treden met commerciële instellingen die soortgelijke diensten aanbieden. De stichting ziet het verstrekken van cursussen aan ouderen in de leeftijd van 55 tot 70 jaar hierdoor niet langer als haar primaire taak.

4.2 Ontwikkelingen stichting Radius

Algemene ontwikkelingen

In de taakstelling voor de periode 2006-2008 worden de volgende elementen genoemd:

- Meer focus op maatschappelijke kwetsbaarheid;
- Een naar buiten tredend welzijnswerk;
- Vormgeving en gebruik maatschappelijke infrastructuur;
- Een ingrijpende bezuiniging.

De bezuinigingstaakstelling is als volgt verdeeld over de jaren 2004-2008:

	Per 1-1- 2004 €	Per 1-1- 2005 €	Per 1-1- 2006 €	Per 1-1- 2007 €	Per 1-1- 2008 €	Totaal €
Wijkgericht welzijnswerk	73.740	73.730	73.730			222.000
Projectmatige bewoners-ondersteuning			540.000			540.000
Bezuinigingen 2 ^e tranche			180.000	180.000	140.000	500.000
Totale verlaging van het subsidiebudget	73.740	73.730	793.730	180.000	140.000	1.262.000

Inmiddels is door de gemeente een besluit genomen, dat de bezuiniging van € 540.000 voor projectmatige bewonersondersteuning over de periode 2006 t/m 2007 verdeeld wordt.

Door Stichting Radius getroffen maatregelen

Uit gesprekken is gebleken dat stichting Radius de door de gemeente opgelegde bezuinigingen volgens de zogenaamde 'kaasschaafmethode' heeft doorgevoerd in haar eigen begroting. Duidelijke keuzes voor te realiseren besparingen door het verminderen c.q. het afstoten van een aantal activiteiten c.q. een aantal accommodaties zijn nog onvoldoende gemaakt.

Hierdoor is de begroting de afgelopen jaren onder druk komen te staan en is een niet sluitende begroting in meerjarenperspectief (2005, 2006) ontstaan.

Daarnaast heeft de stichting een aantal bezuinigingen willen doorvoeren, door bijvoorbeeld het sluiten van wijkcentra (openstelling) en de afbouw van het aantal cursussen.

In de ogen van Radius zijn dergelijke bezuinigingen moeilijk te realiseren door weerstand van de burger en de op basis hiervan genomen politieke afwegingen. Aan ons is meegedeeld dat het daardoor regelmatig voorkomt dat de gestelde doelstellingen niet door Radius worden gerealiseerd.

Hierdoor dienen andere varianten verzonnen te worden om bezuinigingen te realiseren. Bijvoorbeeld door een wijkcentrum niet af te stoten, maar onder te verhuren aan derden.

Hierbij merken wij op dat tot op heden stichting Radius geen scenario's heeft uitgewerkt in het kader van mogelijke afstoot/ vermindering van activiteiten en de daarmee eventueel te realiseren besparingen.

Mede in het kader van de genoemde taakstellingen heeft de Stichting Radius in 2004/2005 een reorganisatie doorgevoerd en momenteel staat zij aan de vooravond van een tweede reorganisatie. Redenen voor de reorganisatie zijn onder meer de wijzigingen in de externe omgeving van Radius, de invoering van de WMO en de door de gemeente Haarlem doorgevoerde bezuinigingen.

Belangrijke doelstelling voor de reorganisatie is het creëren van een gezonde, levensvatbare en vitale organisatie die ook in de toekomst van waarde is voor de Haarlemse samenleving. Realisatie van de doelstellingen vindt plaats door het doorvoeren en realiseren van bezuinigingen, het innoveren van de producten en het verzelfstandigen van bedrijfsonderdelen.

De effecten tot nu van de reorganisatie kunnen als volgt worden samengevat:

- meer bedrijfsmatige inrichting en aansturing van de organisatie;
- de organisatie is ingericht naar business units. In 2005 is per business unit een manager benoemd die taak- en resultaatverantwoordelijk is. Daarnaast is in 2004 gestart met tijdschrijven. In 2005 is het systeem van tijdschrijven verder ontwikkeld. Voornoemde ontwikkelingen hebben mede geresulteerd in het beschikbaar komen van tijdige tussentijdse informatievoorziening;
- twee units (bouw en wonen, peuterspelen) zijn nagenoeg kostendekkend;
- acquisitie van opdrachten ook buiten Haarlem (Bouwen en Wonen);
- beperkt bedrag aan frictiekosten.

Belangrijke nog te realiseren taakstellingen op korte termijn:

- Het saneren van het aantal accommodaties
- Het inkrimpen van het personeelsbestand

Financiële ontwikkelingen business units

Met ingang van 2005/2006 worden door Radius de volgende business units onderkend:

- Bouwen en wonen
- Maatschappelijke Ontwikkeling
- IPB
- Speeltuinen
- Beheer
- Moedercentra
- Peuterspeelzalen

Op grond van de door ons gevoerde besprekingen en het bestuderen van de beschikbare informatie blijkt dat de units 'bouwen en wonen' en peuterspeelzalen een verwacht positief resultaat gaan draaien in 2006. De overige units zijn vooralsnog verliesgevend. Voor de toekomst dienen voor deze verliesgevende units afwegingen gemaakt te worden of men deze activiteiten wel/niet op de huidige wijze voortzet. Een andere mogelijkheid is om minder activiteiten uit te voeren binnen het dalende budget.

Bouwen en Wonen

Met het wegvallen van de structurele subsidie van sector SO voor het zogenaamde opbouwwerk zag de financiële situatie van deze unit er in eerste instantie minder rooskleurig uit. Door de directeur ad-interim zijn taakstellingen meegegeven aan de business unit manager. Mede dankzij een aantal projectsubsidies en de gerealiseerde acquisitie van opdrachten buiten Haarlem (Lelystad) is het de organisatie gelukt om hier een nagenoeg kostendekkende unit van te maken. Voor de gemeente Haarlem is het van belang dat inzicht bestaat in de baten en lasten van enerzijds de activiteiten ten behoeve van de gemeente Haarlem en anderzijds de overige activiteiten door de stichting.

Daarnaast is het van belang om bij het gewenste weerstandsvermogen ook onderscheid te maken naar deze activiteiten ter waarborging dat de opbouw van het deel van het weerstandsvermogen ten behoeve van het risico van de overige activiteiten (detachering personeel, activiteiten buiten Haarlem) niet plaats vindt met het subsidiegeld van de gemeente Haarlem. Stichting Radius is van mening, dat zij de gemeente voldoende inzicht geeft door middel van het jaarverslag. Volgens haar komen de aard en omvang van de inkomsten die Radius verwerft voldoende tot uitdrukking. Daarnaast geeft Radius aan dat zij voor de gemeente een lagere kostprijs hanteert dan voor de commerciële contractactiviteiten. In dit kader achten wij het van belang dat door de gemeente Haarlem als belangrijkste subsidieverstrekker de vraag wordt gesteld in hoeverre dergelijke activiteiten van de stichting als wenselijk worden beschouwd.

Maatschappelijke ontwikkeling

Als gevolg van bezuinigingsmaatregelen door zowel de lokale overheid als de Rijksoverheid en het moeilijker kunnen bemachtigen van additionele gelden van andere subsidieverstrekken staat de financiële situatie van deze unit sterk onder druk. Radius is vooralsnog onvoldoende in staat geweest om haar organisatie af te stemmen op de afnemende vraag.

Het voornemen tot het beëindigen van arbeidsovereenkomsten heeft onder meer betrekking op deze unit.

IPB

Deze unit is verantwoordelijk voor diverse projecten. De minder rooskleurige financiële positie van deze unit wordt veroorzaakt doordat de projecten incidenteel van aard zijn terwijl de medewerkers werkzaam aan deze projecten grotendeels een vast arbeidscontract hebben. Daarnaast heeft deze unit ook last van de bezuinigingsmaatregelen door zowel de lokale overheid als de Rijksoverheid.

Speeltuinen

Binnen deze unit zijn momenteel volop ontwikkelingen te onderkennen. Dit is mede het gevolg van de intentie om tot verzelfstandiging over te gaan van het speeltuinwerk in Haarlem. Radius had tot voor kort een samenwerkingsverband met negen speeltuinverenigingen. Inmiddels is de samenwerking opgezegd met vijf van de negen verenigingen. Met de overige vier speeltuinverenigingen zijn herziene afspraken gemaakt.

Voor wat betreft de prestatieafspraken in 2006 geldt dat Radius het deel van de ontvangen subsidiegelden dat betrekking heeft op de vijf speeltuinverenigingen 'doorsluis' naar deze verenigingen. Dit is opmerkelijk aangezien hierover met de gemeente Haarlem wel prestatieafspraken zijn gemaakt. Door Radius is aangegeven dat zij in het prestatieplan € 250.000 heeft opgenomen voor de instandhouding van vijf speeltuinen voor het gehele jaar, en zes speeltuinen voor de eerste zes maanden van 2006 (dit betreffen uitsluitend huisvestings- en personeelskosten).

Daarnaast blijkt uit documentatie dat in 2006 door Radius nog kosten (met name huisvesting) zijn gemaakt voor de speeltuinen waarmee het samenwerkingsverband is opgezegd. Momenteel is Radius in discussie met de betreffende verenigingen betreffende de verrekening van deze kosten. Aan ons is meegedeeld dat voor de tweede helft van 2006 inmiddels maatregelen zijn getroffen betreffende de huisvesting van de speeltuinen (onder meer opzegging/wijziging van de huurcontracten). Daarnaast blijkt uit de herziene begroting 2007 dat de huisvestingslasten speeltuinen lager worden geraamd. Hier tegenover zijn geen lagere subsidiebatens geraamd. Mede gezien de huidige discussies inzake de speeltuinen (tussen de Radius en de verenigingen enerzijds en de Radius en de gemeente anderzijds) is het van belang dat voor alle betrokken partijen duidelijkheid ontstaat inzake de toekomst van de speeltuinen, de financiële situatie alsmede de daadwerkelijke invulling van de te onderkennen taken en verantwoordelijkheden.

Beheer

Door het vooralsnog onvoldoende realiseren van de taakstellingen op het gebied van de huisvesting en accommodaties is de financiële situatie van deze unit vooralsnog zorgelijk. Aan ons is meegedeeld dat de stichting inmiddels maatregelen heeft getroffen in de vorm van het opzeggen van huurcontracten en de mogelijke onderverhuur van panden (in afwachting van de afloop van het huurcontract).

Een ander punt van aandacht betreft de raming van hogere huisvestingslasten als gevolg van de invoering en exploitatie van de 'brede school'. Door de controller van Radius is aangegeven dat de gemeente de nieuwe huurprijs voor de huur van de 'brede school' nog niet heeft opgegeven. Radius houdt er rekening mee dat de huisvestingslasten hoger zullen zijn dan de kosten van het Schalkerref.

Moedercentra

Deze activiteiten worden in het kader van effectiviteit van het welzijnswerk door de directeur ad-interim als 'groeidiamant' bestempeld. Wanneer de centra eenmaal zijn opgestart blijkt een aanzienlijke vraag naar deze activiteiten. De stichting ziet de moedercentra als een belangrijke activiteit van de stichting. Financieel gezien blijkt uit de door ons ontvangen documentatie dat de instelling voor deze unit sterk afhankelijk is van de subsidie van de gemeente.

Peuterspeelzalen

De peuterspeelzalen worden intern gekwalificeerd als een goedlopend onderdeel. Stichting Radius geeft hierbij aan dat het evenwel een aandachtspunt is dat bij verdergaande bezuinigingsmaatregelen door de gemeente Haarlem deze bezuinigingen ook effect kunnen hebben op de exploitatie van de peuterspeelzalen. De controller van Radius heeft ons medegedeeld dat Radius voortdurend zoekt naar efficiency-verhogende maatregelen gericht op het verhogen van de bezettingsgraad (bijvoorbeeld het samenvoegen van 2 peuterspeelzalen, introductie middag-groep, speelzaal met slechte bezetting sluiten en in peuterrijke buurt heropenen, etc). Uit informatie van de gemeente Haarlem blijkt dat op het peuterwerk niet bezuinigd mag worden.

Personele ontwikkelingen

De volgende personeelsformatie is ontleend aan het personeelsinformatiesysteem van stichting Radius (alsmede de interne verwachtingen omtrent het verloop).

Algemeen:

1	13,73	10%	14,83	13%	12,37	12%	15,56	19%
2	3,17	2%	2,73	2%	2,71	3%	2,50	3%
3	-	0%	-	0%	-	0%	1,00	1%
4	4,92	4%	3,33	3%	3,19	3%	4,11	5%
5	25,88	18%	22,95	20%	21,28	21%	31,44	38%
6	31,10	22%	4,77	4%	5,13	5%	13,39	16%
7	31,13	22%	33,99	30%	26,88	26%	1,56	2%
8	8,01	6%	6,48	6%	6,59	6%	2,45	3%
9	10,83	8%	8,02	7%	7,58	7%	4,94	6%
10	7,01	5%	9,72	9%	9,80	10%	2,50	3%
11	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
12	2,66	2%	3,55	3%	3,44	3%	2,45	3%
13	1,00	1%	0,88	1%	0,88	1%	-	0%
14	1,00	1%	1,77	2%	1,77	2%	0,89	1%
Totaal	<u>140,44</u>		<u>113,02</u>		<u>101,62</u>		<u>82,79</u>	

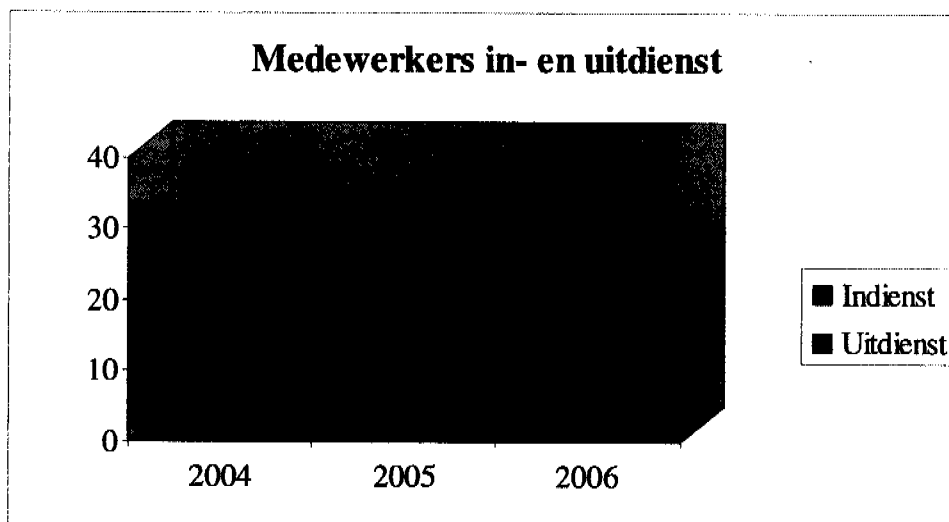
Op basis van voorgaand overzicht zijn de volgende aandachtspunten te onderkennen.

- In 2004 heeft de invoering van een herzien functieloongebouw plaatsgevonden.
- In 2005 heeft verdere implementatie plaatsgevonden van dit functieloongebouw. Belangrijke opmerkingen hierbij zijn:
 - De herwaardering van functies leiden tot veranderingen van salarisschalen.
 - Op basis van een puntenstelsel worden medewerkers opnieuw ingeschaald, echter de medewerkers hebben wel een salarisgarantie. De herwaardering van de functies, het intern herplaatsen van medewerkers met salarisgaranties, het aannemen van een vervangende directeur hebben geleid tot de grote verschuivingen.

- Voor 2008 is een gewenst formatieplan opgesteld met de daarbij behorende functies en salarisschalen. Het uitgangspunt van de stichting is zo spoedig mogelijk naar deze formatie toe te groeien, echter de doorlooptijd met vast personeel ervaart de stichting niet altijd eenvoudig.
- De stichting geeft aan dat op basis van het nieuwe stelsel en de nieuwe CAO functieomschrijvingen de mensen zullen worden ingezet./aangesteld. Mogelijk knelpunt is dat het in deze tijd misschien moeilijk is om voor dit werk met deze salarissen mensen aan te trekken. Het is niet de intentie van de stichting op kwaliteit in te leveren.

In de geprognosticeerde cijfers voor 2008 valt op dat een verdere verschuiving zichtbaar is van hoger ingeschaald personeel naar lager ingeschaald personeel. Opmerkelijk is het relatief grote aantal medewerkers in schaal 1. Daarbij komt de vraag op in hoeverre de kwaliteit van de dienstverlening gewaarborgd blijft.

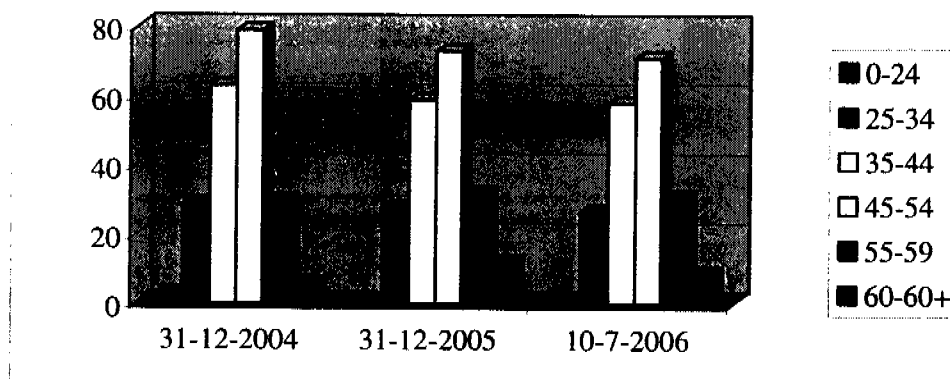
Personeelsverloop:



Uit de besprekingen is naar voren gekomen dat het beperkte verloop in het personeelsbestand met name wordt veroorzaakt door de slechte arbeidsmarkt voor welzijnswerk. Radius geeft als oorzaken hiervoor onder meer aan de opgelegde bezuinigingsmaatregelen door zowel de lokale overheid als de Rijksoverheid en het moeizamer kunnen bemachtigen van additionele gelden van andere subsidieverstrekkers door de welzijnsinstellingen. Daarnaast zijn de betreffende medewerkers veelal eenzijdig geschoold en daardoor moeilijk inzetbaar in andere functies. Medewerkers kiezen daarom voor zekerheid en blijven bij Stichting Radius.

Gemiddelde leeftijd per medewerker:

Medewerkers naar leeftijdscategorie



Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat het grootste gedeelte van de medewerkers een leeftijd heeft van boven de 45 jaar.

Mogelijk dat ook dit een oorzaak is voor het lage verloop van medewerkers binnen de stichting. Oudere medewerkers zijn over het algemeen eerder geneigd op een vaste plek te blijven zitten en daarmee te kiezen voor zekerheid.

Dit in combinatie met de moeilijke inzetbaarheid van de medewerkers in andere functies, zorgt er waarschijnlijk voor dat Stichting Radius een klein natuurlijk verloop heeft.

Overzicht genomen mobiliteitsbevorderende maatregelen inclusief resultaat

Uit de bespreking met de directeur en de controller van Radius is gebleken dat een aantal mobiliteitsbevorderende maatregelen zijn genomen. De acties die door de stichting zijn genomen zijn de volgende:

- het inschakelen van het mobiliteitsbureau gemeente Haarlem. Door het mobiliteitsbureau zijn ongeveer 40 mensen geplaatst bij andere organisaties;
- met een aantal personen zijn het afgelopen jaar afspraken gemaakt voor het verlaten van de organisatie (binnen één jaar);
- het voornemen tot het beëindigen van de arbeidsovereenkomsten met meer dan 20 werknemers zoals tevens gemeld is bij het CWI d.d. 19 juni 2006 uit hoofde van Wet melding collectief ontslag;
- het detacheren van boventallig personeel bij andere organisaties, om zodoende omzet te genereren ten behoeve van de Stichting Radius;

Met het opstarten van diverse projecten is geprobeerd om het boventallig personeel binnen de organisatie werkzaam te houden. Voor deze projecten heeft de stichting additionele subsidiegelden verworven bij zowel de gemeente Haarlem als provincie en overige instellingen.

Het is van belang een goed inzicht te verkrijgen in de beschikbare productieve uren, de daaraan verbonden personeelskosten en de opbrengsten die met die beschikbare uren kunnen worden gegenereerd. Op basis van dit inzicht zullen vervolgens verhoudingsindicaties kunnen worden ontwikkeld. Door een goed inzicht in deze verhoudingsindicaties te hebben, kan de stichting in de voorcalculatie reeds bepalen of projecten (minimaal) break-even draaien. Hierdoor wordt de stichting niet met onverwachte verliezen geconfronteerd bij de uitvoering van het project.

4.3 Planning & Control stichting Radius

Een belangrijke randvoorwaarde voor het 'in control' zijn en blijven van een organisatie betreft een adequaat planning- en controlproces, inclusief een goede werking van het stelsel van administratieve organisatie en getroffen maatregelen van interne controle (AO/IC) alsmede het kunnen beschikken over kwalitatief goede en betrouwbare periodieke managementinformatie.

De planning & control cyclus wordt in de praktijk op verschillende manieren ingevuld. Om de producten uit de cyclus een betrouwbare basis te laten vormen voor een goede (risico)beheersing is van belang dat gebaseerd op de geformuleerde lange termijnstrategie een activiteitenplanning wordt opgesteld, die vervolgens financieel wordt vertaald in de vorm van lange termijn exploitatie-, investerings- en liquiditeitsbegrotingen.

Thans maakt de stichting Radius gebruik van de volgende instrumenten

- Begroting
- Tussentijdse informatie
- Jaarrekening

Begroting

Het prestatieplan met de gemeente Haarlem zou een belangrijk uitgangspunt moeten vormen voor de begroting van stichting Radius (zowel aantallen prestaties als geld). Wij hebben vastgesteld dat de begroting 2006 in financiële zin aansluit op het prestatieplan. De begroting 2006 is voor het eerst ingericht naar business units.

De in het prestatieplan opgenomen eenheden zijn vastgesteld volgens het Hordijk & Hordijk model. In de begroting is geen overzicht opgenomen van de te leveren diensten / producten met daarbij tevens een inschatting van de aan die te leveren producten toe te rekenen kosten die samenhangen met de producten. Een dergelijk overzicht alsmede de hier aan ten grondslag liggende calculatie kon ons niet worden overlegd. Hierdoor bestaat onvoldoende inzicht in de daadwerkelijk geraamde lasten in relatie tot het met de gemeente Haarlem overeengekomen prestatieplan voor 2006. Een dergelijk inzicht is van belang om vast te stellen in hoeverre de overeengekomen prestaties kunnen worden uitgevoerd binnen het door de gemeente Haarlem vastgestelde budget. Daarbij is het van belang dat in de gehele organisatie van Radius een duidelijke consensus bestaat over de producten die zullen worden aangeboden en tegen welke prijs dit zal gebeuren.

Vooralsnog bestaat de indruk dat het prestatieplan meer een product is van de gemeente dan van de stichting Radius zelf. Dit ondanks het feit dat de gemeente reeds een aantal jaren intensief overleg voert met de SDO's over de implementatie van het Hordijk & Hordijk model bij de instellingen. Tot op heden heeft dit voor de stichting Radius nog onvoldoende rendement opgeleverd.

Gezien de interne en externe ontwikkelingen waarmee Radius te maken heeft, is het van belang dat gedurende de uitvoering de budgetten worden bewaakt en wordt beoordeeld of de gemaakte inschattingen in de begroting juist zijn geweest. Hierbij is het van belang de realisatie (eenheden en geld) in 2006 periodiek te confronteren met de begroting. Enerzijds zal vanuit deze confrontatie een leereffect worden gerealiseerd die van nut kan zijn bij de totstandkoming van de begroting 2007. Anderzijds kunnen, indien noodzakelijk, maatregelen genomen worden om de realisatie van het prestatieplan succesvol te maken.

Maandelijks produceert Stichting Radius interne managementinformatie met financiële en organisatorische kengetallen en productiviteitsgegevens. De rapportages zijn echter niet voorzien van schriftelijke toelichtingen. Iedere vier maanden levert Stichting Radius een uitgebreide schriftelijke voortgangsrapportage aan de Gemeente, gebaseerd op de maandelijks interne rapportages. Daarnaast hebben de managers van Stichting Radius periodiek voortgangsoverleg met de accountmanager van de Gemeente.

De informatievoorziening is nog onvoldoende gericht op 'beleidscontrol' en bevat onvoldoende prestatiegerichte analyses. De inrichting van het planning & control instrumentarium dient op dit aspect verder te worden verbeterd. Om consensus binnen de organisatie te creëren voor het uit te voeren jaarplan is het voor de stichting Radius van belang dat de begroting top down wordt opgezet, waarbij duidelijke kaders worden afgegeven door de directie waarbinnen het management (business unit) haar jaarplan mag opstellen. Vervolgens zal door de business unit managers de begroting op basis van deze kaders bottom-up worden uitgewerkt. Hierdoor wordt het draagvlak van de totale begroting vergroot. Daarnaast wordt het mogelijk de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de prestaties toe te rekenen aan eenheden binnen de organisatie en dit vast te leggen in een managementcontract. In de begroting van de unit kunnen vervolgens de te leveren diensten als producten worden omschreven, waarbij tevens een inschatting wordt gemaakt van de aan die te leveren producten toe te rekenen kosten die samenhangen met de producten. Vervolgens is het van belang om de realisatie gedurende het jaar periodiek te confronteren met de begroting (uitvoeren beleidscontrol) en indien noodzakelijk maatregelen te nemen om bij te sturen in de beleidsrealisatie teneinde het prestatieplan succesvol uit te voeren.

Tussentijdse informatievoorziening

Uit de besprekingen is naar voren gekomen dat de stichting Radius niet stuurt op de in het prestatieplan 2006 opgenomen eenheden/ prestatiegegevens. De medewerkers van Radius vullen in principe weekstaten in. Aan ons is meegedeeld dat dit nog te vrijblijvend plaatsvindt. Feitelijke situatie is nu dat per vier maanden de medewerkers een overzicht geven van uren en eenheden.

Deze uren worden door de administratie verwerkt. Daarnaast wordt op grond van deze overzichten de informatie voor de gemeente opgesteld. Aan de vastlegging van de uren en eenheden ligt geen goede administratieve organisatie en interne controle ten grondslag ter waarborging van de betrouwbaarheid van de informatievoorziening.

Een adequate beleidscontrol is op dit moment nog onvoldoende aanwezig binnen de organisatie van stichting Radius.

Aan ons is meegedeeld dat de directie van stichting Radius vooral stuurt op de financiële budgetten (geld), bezetting en de personeelsformatie. Een her- en nacalculatie van de kostprijs van de aangeboden diensten vindt onvoldoende plaats.

Uit bovenstaande blijkt dat de stichting Radius de bezuinigingen door de gemeente als een gegeven heeft beschouwd en haar activiteitsniveau onvoldoende heeft aangepast aan het lagere subsidiebedrag. Hierdoor is een behoorlijke druk op de begroting ontstaan. Daarnaast is op dit moment nog onvoldoende transparant wat de feitelijke kostprijs is van de in het prestatieplan opgenomen eenheden. Uit besprekingen is gebleken dat Radius altijd zoveel mogelijk productie heeft willen leveren aan de gemeente binnen de afnemende budgetten. Hierdoor heeft men de eigen kostprijzen uitgekleeft. Daarnaast worden kostprijzen ook niet nagecalculeerd en onvoldoende geïndexeerd.

Radius geeft aan dat de gemeente onvoldoende communiceert over de prestaties die men verwacht van Radius. Radius is hierdoor uitgegaan van gelijkblijvende productie en heeft haar kostprijzen navenant aangepast om zoveel mogelijk productie af te leveren.

Daarnaast heeft Radius het prestatieplan ook niet nader geconcretiseerd in deelproducten. Radius geeft aan zich daarbij gebaseerd te hebben op de gemeentelijke bestekbrief en bij Radius beschikbare uitgewerkte activiteitenplannen per stadsdeel, per domein en per productsoort. Wij hebben bij de uitvoering van onze werkzaamheden geen inzicht in deze activiteitenplannen gekregen.

Wij achten het van belang dat Radius een voorstel opstelt voor de nadere uitwerking van het prestatieplan en de hiermee gemoeide kosten. Op basis van dit voorstel kan een verdere discussie plaatsvinden over de inhoud van de dienstverlening alsmede over de gewenste (tussentijdse) informatievoorziening.

Op grond van bovenstaande concluderen wij dat de vaardigheid van Radius in de vertaling van de gemeentelijke vraag naar concrete diensten en producten alsmede de beleidscontrol verder zal moeten worden verbeterd.

Kostentoerekening

Algemeen

De controller heeft ons inzichtelijk gemaakt dat de indirecte kosten op basis van voltijd banen (FTE's) en/of aantal werkplekken worden toegerekend aan de units/ activiteiten. Tussentijds vindt geen dan wel beperkt analyse plaats in hoeverre de gehanteerde verdeelsleutels aansluiten bij de daadwerkelijke tijdbesteding en of specifieke kosten. Hierdoor bestaat onvoldoende inzicht in de juiste toerekening van de kosten aan de units en/of activiteiten.

Projecten

De projecten worden gecalculeerd met indirecte kosten. De voorcalculatie is vaak ook de eindcalculatie, omdat de subsidiegever niet meer geld beschikbaar stelt. Radius werkt met opslagen voor overhead, huisvesting-, inrichting-, en organisatiekosten. De indirecte kosten worden bewaakt, omdat dit niet meer dan 20% van het totaal is en dus een opslag van maximaal 25% op de directe kosten kan zijn.

Het nacalculeren van projecten is van belang voor de input van de calculaties van toekomstige projecten.

Opbouw van de kostprijs

Bij de totstandkoming van de kostprijs (uurtarieven) zijn door Radius de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- voor directe loonkosten wordt uitgegaan van 90% van het maximum van de betreffende salarisschaal;
- aantal productieve uren is 60% van het aantal beschikbare uren;
- opslag van 41,5% voor werkgeverslasten, vakantiegeld en overige personeelskosten;
- opslag van 10% voor directe overhead (in relatie tot betreffende medewerker);
- opslag van 20% voor indirecte overhead (RVT, directie, bedrijfsbureau, P&O, PR en OR inclusief huisvestingslasten van deze afdelingen);
- opslag van € 6,5 voor werkplekkosten en overige organisatiekosten;
- opslag van 6% voor risico, uitval, urenvermindering en vervanging;
- opslag van 5% voor de algemene bedrijfsreserve.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten bedraagt het gemiddeld uurtarief (inclusief activiteitengelden en locatiekosten) € 95. Uit de bespreking is naar voren gekomen dat het gemiddeld uurtarief als gevolg van bezuinigingsvoorstellen door Radius is bijgesteld naar € 92,50 (vermindering risico opslag) waardoor de geraamde productie niet is bijgesteld.

Bij Radius zijn geen (tussentijdse) analyses beschikbaar in hoeverre de gehanteerde uitgangspunten aansluiten op de werkelijkheid. Een dergelijke analyse is noodzakelijk ten behoeve van het inzicht de juistheid van de gehanteerde uitgangspunten.

Overzicht directe en indirecte kosten business unit

Op basis van voornoemde verdeelsleutels zijn de kosten voorcalculatorisch toegerekend aan de business units. Hierbij merken wij op dat het van belang is dat periodiek wordt vastgesteld dat de gehanteerde uitgangspunten aansluiten op de werkelijke tijdbesteding.

*Overzicht geraande directe en indirecte kosten per business unit volgens begroting 2006
(exclusief kosten boventallig personeel en overige bijzonder lasten)*

Kosten	Unit	Bouwen		MO		IPB		Speel		Beheer		Moeder		PSZ		Totaal	
		en	%	%	%	%	%	tuinen	%	%	%	centra	%	%	%	%	%
Personeel	266.036	74,52%		923.158	66,30%	369.130	71,62%	134.694	41,01%	474.913	43,98%	128.092	49,12%	1.273.767	66,13%	3.569.790	60,92%
Organisatie						17.000	3,30%			15.000	1,39%					32.000	0,55%
Huisvesting								156.974	47,80%	453.568	42,01%	87.733	33,64%	258.626	13,32%	954.901	16,30%
Activiteiten				130.000	9,34%							5.200	1,99%	32.000	1,66%	167.200	2,85%
Totaal direct	266.036	74,52%		1.053.158	75,63%	386.130	74,91%	291.668	88,81%	943.481	87,38%	221.025	84,75%	1.562.393	81,12%	4.723.891	80,61%
Doorbelast:																	
Werkplek	27.407	7,68%		118.765	8,53%	41.111	7,98%	4.568	1,39%	22.840	2,12%	9.136	3,50%	59.383	3,08%	283.210	4,83%
Organisatie	15.589	4,37%		54.093	3,88%	21.630	4,20%	7.893	2,40%	27.828	2,58%	7.506	2,88%	74.638	3,88%	209.177	3,57%
Directie staf	26.272	7,36%		91.165	6,55%	36.453	7,07%	13.302	4,05%	46.899	4,34%	12.650	4,85%	125.789	6,53%	352.530	6,02%
Bedrijfsburo	21.697	6,08%		75.289	5,41%	30.105	5,84%	10.965	3,34%	38.732	3,59%	10.477	4,02%	103.884	5,39%	291.169	4,97%
Totaal indirect	90.965	25,48%		339.312	24,37%	129.299	25,09%	36.748	11,19%	136.299	12,62%	39.769	15,25%	363.694	18,88%	1.136.086	19,39%
Totaal	357.001	100,00%		1.392.470	100,00%	515.429	100,00%	328.416	100,00%	1.079.780	100,00%	260.794	100,00%	1.926.087	100,00%	5.859.977	100,00%

4.4 Samenwerkingsverbanden stichting Radius

Stichting Radius heeft samenwerkingsverbanden met diverse organisaties. In de bijlage hebben wij een overzicht opgenomen van de samenwerkingsverbanden die Stichting Radius met derden is aangegaan. Het was voor de stichting niet mogelijk om per samenwerkingsverband het soort verband aan te geven. Uit gesprekken met de directeur en de controller blijkt dat dit voornamelijk convenants en specifieke contract en/of overeenkomsten betreft.

5 Afsluitend, conclusies en aanbevelingen

Op grond van ons onderzoek komen wij tot de conclusie dat de financiële positie van Stichting Radius zeer kwetsbaar is en onvoldoende waarborgen biedt voor het uitvoeren van het welzijnswerk in overeenstemming met de kwaliteitseisen die door de gemeente Haarlem, sector Maatschappelijke Ontwikkeling met het stichtingsbestuur zijn afgesproken.

Naar aanleiding van de door ons verrichte werkzaamheden komen wij tot de volgende aanbevelingen.

- Wij zijn van mening dat de gemeente Haarlem, sector Maatschappelijke Ontwikkeling zorgvuldig en behoorlijk heeft gehandeld ten opzichte van Radius.
- Mede gezien de huidige discussies inzake de speeltuinen (tussen de Radius en de verenigingen enerzijds en de Radius en de gemeente anderzijds) is het van belang dat voor alle betrokken partijen duidelijkheid ontstaat inzake de toekomst van de speeltuinen, de financiële situatie alsmede de daadwerkelijke invulling van de te onderkennen taken en verantwoordelijkheden.
- Gezien de huidige (financiële) situatie van de stichting Radius achten wij het van belang dat de gemeente Haarlem als grootste opdrachtgever en belangrijkste subsidieverstrekker een verscherpt toezicht uitvoert op het financieel beleid en beheer van de stichting Radius. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het verder concretiseren van het prestatieplan. Daarbij kan worden gedacht aan het afspreken van een governance model waarbij de gemeente de voorzitter van de Raad van Toezicht benoemt en aanvullende afspraken worden gemaakt over de besluitvorming en informatievoorziening ten behoeve van de gemeente.
- Concretiseren van prestaties en producten.
Ten behoeve van een adequate sturing is het van belang dat goed inzicht bestaat in de feitelijk door stichting Radius te leveren prestaties en producten. In dit kader achten wij het van belang dat Radius een voorstel opstelt voor de nadere invulling c.q. de concretisering van het prestatieplan en de hiermee gemoeide kosten. Op basis van dit voorstel kan een verdere discussie plaatsvinden over de inhoud van de dienstverlening alsmede over de gewenste (tussentijdse) informatievoorziening.

- Opstellen adequate voorcalculatie door stichting Radius van de kosten inzake de te leveren prestaties en producten.
Op basis van een goede voorcalculatie zal nader inzicht moeten worden verkregen in de feitelijk geraamde kosten. Op basis hiervan kan een gefundeerde discussie plaatsvinden tussen de gemeente en stichting Radius.
- Opstellen scenario's voor de te realiseren taakstellingen.
Het is van belang dat stichting Radius een aantal scenario's opstelt voor de invulling van de te realiseren taakstellingen alsmede de hiermee samenhangende kostenbesparingen. Vervolgens is het van belang dat Radius in overleg treedt met de gemeente om consensus te bereiken over de daadwerkelijk invulling van de taakstellingen. Om de bezuinigingstaakstellingen te kunnen realiseren zullen in overleg met de gemeente keuzes gemaakt moeten worden.
- Overleg tussen de stichting Radius en de gemeente inzake de te leveren prestaties, de concrete invulling van de taakstellingen (afstoten accommodaties) alsmede de periodiek gewenste informatievoorziening.
Op basis van de door ons verrichte werkzaamheden en gevoerde besprekingen zijn wij van mening dat de communicatie tussen de gemeente en stichting Radius op het gebied van de nadere invulling van het prestatieplan en de invulling van de taakstellingen verder moet worden verbeterd zodat van beide kanten de verwachtingen van elkaar duidelijk zijn.
- Uitvoeren van periodieke tussen- en nacalculaties van de kosten door stichting Radius.
Dit is van belang voor het inzicht in hoeverre de gehanteerde uitgangspunten aansluiten op de werkelijkheid. Een dergelijke analyse is noodzakelijk ten behoeve van het inzicht de juistheid van de gehanteerde uitgangspunten.
- Aanscherpen begrotingsproces door stichting Radius. Het is van belang dat de begroting eerst top-down wordt ingekaderd en vervolgens bottom-up wordt uitgewerkt.
- Het treffen van interne beheersingsmaatregelen door stichting Radius op die elementen die van belang zijn voor de sturing van de organisatie (bijvoorbeeld op kosten, tijd en prestaties) en de verdere verbetering van de planning- en controlinstrumentarium (waaronder beleidscontrol) bij Radius in het algemeen.

Wij vertrouwen erop u met deze brief naar behoren te hebben geïnformeerd en zijn graag bereid de inhoud hiervan nader toe te lichten. Indien u behoefte heeft aan een meer gedetailleerde analyse (op specifieke onderdelen) dan kunnen wij u daar vanzelfsprekend mee van dienst zijn.

Hoogachtend,
Ernst & Young Accountants
namens deze



M.J.A. van Veen RA



R. Ellermeijer RA

Bijlagen

)

)

)

)

)

OVERZICHT INSTELLINGEN WAARMEE WORDT SAMENGEWERKT DOOR STICHTING RADIUS

Amnesty
Anti-Discriminatiebureau Haarlem
Bewonerscommissies, o.a. bewonerscommissie Meerwijk-Noord
Bibliotheek
Brede School
Brijderstichting
Bureau Internationale Betrekkingen
Bureau Jeugdzorg
Bureau Kantharos (interculturalisatie traject)
Bureau ouderen en volksgezondheid
Bureau Ouderenadviseurs
Bureau Rechtshulp
Consultatiebureau
De stem in de stad
DHV
Ecosol
Elan Wonen
Geestgronden
Gemeente Haarlem:
Gemeente Haarlemmerliede
Gemeente Heemstede
GG&GD (o.a. project Huiselijk Geweld)
Haarlem bekent Kleur
Haarlem Veste
Infopunt Zorg
Kennemer Thuiszorg
Kliq-integratie-trajecten
Kreter
Leger des Heils
Maatschappelijk Werk
Maatschappelijke Dienstverlening Kennemerland
Meld- en informatiepunt
Migrantenplatform
MKD
Mobiele teams Haarlem
Mondiaal Centrum
Muziekcentrum d'Egelantier
NIZW
NOVA college
Onderwijs Begeleidingsdienst Kennemerland

Onderwijsinstellingen:

- Bernardusschool
- De Dolfijn (Noord)
- De Viersprong (Oost)
- Don Bosco (Schalkwijk)
- Hamelinkschool (Oost)
- Jan Gijzenschool (Noord)
- Kring (Centrum)
- M.L.Kingschool (Oost)
- Piramide (Schalkwijk)
- Trekvogels (Schalkwijk)
- Xaveriusschool (Oost)
- Zuiderpolderschool (Oost)

Opvoedwinkel**Ouderen Adviseur****Pedagogium Amsterdam****Peuteradviesteams Haarlem****Politie Zuid-Kennemerland****Pré Woondiensten****Primo****Provinciale Denktank Wonen / Zorg / Welzijn****Provincie Noord-Holland****Regiovisiecommissie Ouderen WZV – regio Kennemerland****Riagg****Roads****Scouting Haarlem****Seniorenproject****SHDH****SIHATT****Sint Jacob****SKOS****Spalier****SSKH****Stadsdeelorganisatie Haarlem Zuid-West****Stedenband Mutare****Stichting Buurtwerk Amsterdam Noord****Stichting de Hartenkamp****Stichting Haarlem Werkt****Stichting Höb****Stichting Jeugdzorg Kennemerland****Stichting Maatschappelijke Dienstverlening****Stichting Mutare****Stichting Stadtoezicht Haarlem****Stichting Vluchtelingenwerk****Stichting Welzijnswerk Centrum-Zuid**

Stichting Welzijnswerk Welsaen
Stichting Zohor
Theatergroep Marmite
Thuiszorg Zuid Kennemerland
Vereniging de Brug (multicultureel centrum)
Vluchtelingenwerk
Vrijwilligerscentrale Haarlem
Vrouwenadviescommissie
Waterschappen
Wereld Kindertheater
Werkgroep Woonzorgzone Schalkwijk
Wijkkunstenaars
Wijkraden
Winkeliersvereniging / MKB
Woonmaatschappij
Zorgbalans
Zorgcentrum voor ouderen in Schalkwijk