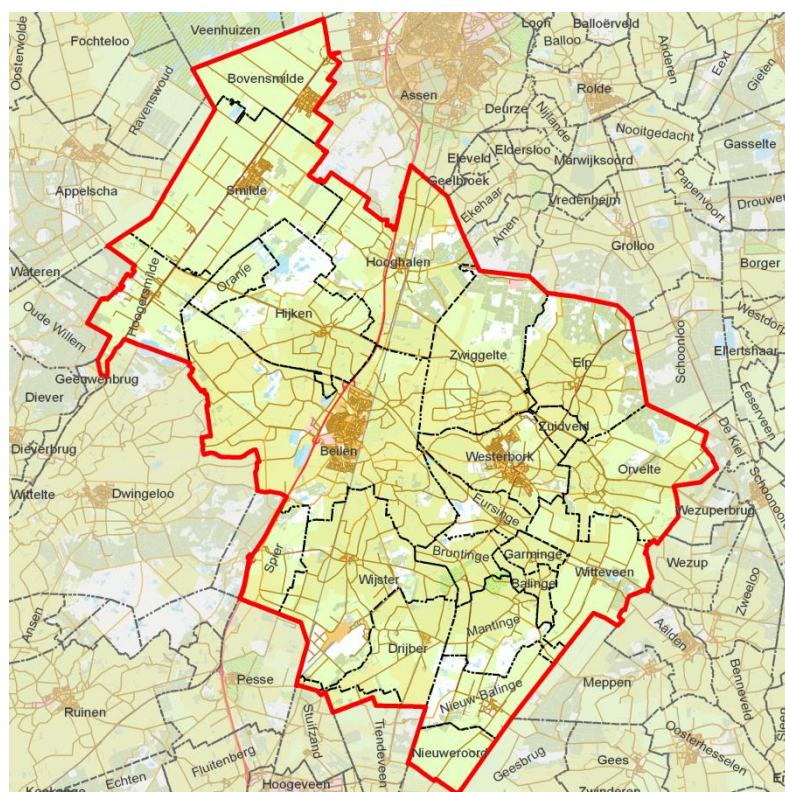


Onderzoek stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe



Maarten Adelmeijer
Peter van Unnik
Angela Liebrechts

Rapportage - 12 juni 2017

57132

Onderzoek stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe

Inhoud	Pagina
1. Bestuurlijke samenvatting	1
1.1 Hoofdvraag	1
1.2 Context	1
1.3 Samenvattende beantwoording onderzoeksvragen	1
1.4 Aanbevelingen voor vervolg	3
2. Aanleiding, doel en aanpak	6
3. Context en situatieschets	8
3.1 Over de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe	8
3.2 Relatie en historie gemeente en stichting	9
4. Beantwoording van de onderzoeksvragen	11
4.1 Een beeld van de financiële positie, oorzaken en toekomst	11
4.2 Een beeld van de rollen op dit moment en in de toekomst	20
4.3 Een analyse van door de stichting gedane voorstellen voor duurzame oplossingen	24
5. Benchmark kosten overhead	26
5.1 De overhead van Welzijnswerk Midden-Drenthe vergeleken	26
5.2 Kosten van de overhead	28
5.3 De opbouw van de omzet vergeleken	29
Bijlage 1. Bronnen documentenanalyse en gesprekspartners	31

1. Bestuurlijke samenvatting

1.1 Hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de oorzaken van de financiële situatie van de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe (hierna te noemen: de stichting) en de toekomstbestendigheid van de financiële positie en rollen van gemeente en stichting in de samenwerking. De resultaten zijn vooral bedoeld om handvatten te bieden om in de toekomst duurzaam een goede relatie te onderhouden tussen beide organisaties.

1.2 Context

De Stichting Welzijn wordt breed gewaardeerd voor haar werk in de haarvaten van de samenleving in Midden-Drenthe. Gemeente en Stichting werken nauw samen, hebben regelmatig overleg en zoeken samen naar oplossingen die zich voordoen in het veld en in de bedrijfsvoering. Met de decentralisatie van Wmo en Jeugdzorg heeft de gemeente er belangrijke taken bijgekregen die het werkveld van de Stichting raken. Een sterkere rol van opdrachtgever leidt er toe dat de rol van de Stichting zich meer ontwikkelt tot uitvoeringsorganisatie binnen gemeentelijke kaders. Hierbij geldt ook dat welzijnswerk steeds sterker deel uitmaakt van een integraal sociaal domein.

De tekorten van de stichting en de veranderende rol van de gemeente zijn een logisch moment om opnieuw te kijken naar de verhouding tussen Stichting en gemeente en afspraken te concretiseren en te formaliseren.

1.3 Samenvattende beantwoording onderzoeksvragen

Hieronder beantwoorden we samenvattend de vier onderzoeksvragen die in dit rapport centraal staan.

1. De oorzaken van de financiële problemen

- De stichting en gemeente zijn niet gekomen tot een reële grondslag voor de subsidie, die is historisch ontstaan.
- Doelen, activiteiten en kpi's zijn onvoldoende verbonden aan kosten van welzijnswerk, waardoor een reële kostprijs ontbreekt.
- Loonkosten (84% van de totale kosten) zijn tussen 2011 en 2017 als gevolg van cao-onderhandelingen gestegen met € 4,5 ton, terwijl de subsidie in deze periode steeg met € 2,5 ton. Het verschil tussen beide stijgingen zit met name (€ 1,5 ton) in het verschil tussen de loonkostenontwikkeling in de meicirculaire enerzijds, en de loonkostenontwikkeling in de cao welzijnswerk anderzijds.
- Reserve- en frictiegeld is deels ingezet om de exploitatie van de stichting te bekostigen.
- De mate van zakelijkheid in de relatie en onduidelijkheid over rollen en sturing spelen mee.

2. Een beeld van de financiële positie op dit moment en een meerjarig perspectief

- Een definitief beeld van de financiële positie ontbreekt door het gebrek aan een passende grondslag voor subsidie op basis van reële kosten. Een koppeling is nodig van doelen, resultaten, activiteiten en een volledige kostprijs.
- Het eigen vermogen van de stichting is sinds 2012 sterk verminderd en de exploitatie blijkt structureel niet kostendekkend.
- De stichting en gemeente ontwikkelen zich beiden in het nieuwe sociaal domein als gevolg van gedecentraliseerde rijkstaken naar de gemeente. Dit heeft invloed op de cyclus van planning en control, waarvan welzijnswerk sterker deel uit zou moeten maken.
- Bij de fusie is een bezuinigingstaak opgelegd van € 225.000. Het budget is met dit bedrag gekort. Op dat moment is voor zover na te gaan alleen de bezuiniging door van twee naar één directeur te gaan gerealiseerd.
- Vanaf 2015 zijn kostenreducties doorgevoerd binnen de interne organisatie van de stichting. Begin 2017 is aanvullend bezuinigd, waardoor de overheadkosten omlaag zijn gegaan onder het niveau van de benchmark.
- We adviseren het loonindexcijfer en de stijging van loonkosten als gevolg van cao onderhandelingen toe te passen, leidend tot € 150.000 toename van het budget. Daarmee komt de exploitatie in 2017 positief uit.
- Het is aan de gemeente om te kiezen of dat bedrag dient te worden gecompenseerd door minder activiteiten uit te voeren. Het is aan de stichting om mogelijkheden daartoe in kaart te brengen.
- Ten aanzien van 2017 geldt een overgangsjaar ten aanzien van financiële maatregelen als gevolg van dit onderzoek.
- We adviseren te komen tot een reservepositie tussen 5% en 10%, waarbij de verdeling van risico's tussen gemeente en stichting wordt meegenomen.
- Ten aanzien van de uitvoering en financiële situatie van de stichting Projecten, een 'bruidsschat' die is gemaakt ten tijde van de fusie, lijkt binnen de gemeente niet bij alle betrokkenen een helder beeld te bestaan. Wij adviseren dat dit punt meegenomen wordt in de informatievoorziening aan de gemeente.

3. Een analyse van door de stichting gedane voorstellen voor duurzame oplossingen

- De stichting heeft de gemeente in maart 2017 een brief gestuurd, voorzien van voorstellen voor financiële duurzaamheid. Naar deze brief wordt verwezen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.
- Sinds 2012 is er elk jaar een tekort, sinds 2015 trekt de stichting bij gemeente aan de bel over toenemende lasten.
- We signaleren in gang gezette organisatorische maatregelen binnen de stichting, waaronder flexibeler inzet van personeel, een directeur minder en halvering van het aantal teamleiders.
- We missen in het verzoek de aansluiting van doelen en activiteiten met een reële kostprijs en een passende planning-en-control(P&C-)cyclus. Een eerste aanzet hiertoe is in 2016 opgesteld door de stichting. Ook missen we voorgestelde opties die leiden tot het verminderen of stoppen van welzijnsactiviteiten, waarover gemeente vervolgens een beslissing zou moeten nemen.

- In het verzoek wordt voorgesteld om de loonkosten structureel te indexeren inclusief de loonkostenontwikkeling in de cao welzijnswerk. We zijn van mening dat deze aanpassing van € 150.000 positief bijdraagt aan de exploitatie van de stichting.
- In het verzoek wordt voorgesteld een oplossing te zoeken met gemeente voor het verminderen van huisvestingskosten. We zijn van mening dat eerst moet worden nagegaan welke activiteiten in de toekomst nodig zijn, om vervolgens te bepalen welke huisvesting hierbij past. De stichting kan hiertoe voorstellen uitwerken. De gemeente kan op basis van de voorstellen met de stichting in gesprek en erover beslissen.

4. De vastgelegde en vervulde rollen van gemeente en stichting en de wijze waarop rollen in de toekomst goed kunnen worden ingevuld

- De stichting is breed vertegenwoordigd in overlegstructuren in het welzijnsveld.
- Sturing binnen de stichting gebeurt onder andere op basis van kwartaalrapportages, uren schrijven (financieel en inhoudelijk) en een cyclus van gesprekken binnen de stichting alvorens contact met gemeente plaatsvindt. We constateren dat veel stuurinformatie beschikbaar is.
- Duidelijke afspraken in de samenwerking over de verdeling van rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen stichting en gemeente zijn niet vastgelegd. Daardoor is onduidelijk wie beslist of activiteiten kunnen stoppen, verminderen of erbij komen.
- Aansluiting van de stichting bij de gemeentelijke P&C-cyclus zou voorts ook vanuit de rolinvulling van beide organisaties een goede en toekomstbestendiger verbetering zijn.
- Nader te bepalen is wie op ambtelijk en bestuurlijk niveau vanuit gemeente en stichting contact zouden moeten hebben. Daarbij is het raadzaam een escalatiemodel vast te leggen dat professioneel ingezet kan worden wanneer dit in de toekomst nodig blijkt.
- De gemeente zou meer van de stoel van de stichting af moeten door te sturen en monitoren vanuit visie en kaders, op basis van overzichtelijke afspraken (koppeling doel, activiteit, financiën).

1.4 Aanbevelingen voor vervolg

Op basis van onze bevindingen en beantwoording van de onderzoeksvragen stellen we hierna twee structurele aanbevelingen en twee kortetermijnoplossingen voor 2017 als handvatten ter versterking van een duurzame relatie tussen gemeente en stichting.

Structurele oplossingen

A. Kom tot een volledig en reëel informatiepakket

De huidige subsidie dekt de kosten van welzijnswerk onvoldoende. De huidige kostprijs is niet volledig en daarmee niet reëel. Hierdoor is de huidige financiële positie lastig vast te stellen.

Om de subsidie te kunnen bepalen op toekomstige uitgaven in plaats van op historie is het nodig te weten wat toekomstige activiteiten zijn en welke reële en volledige kostprijs hierbij hoort.

We stellen voor om de welzijnsdoelen, activiteiten en gewenste resultaten te verbinden met daarbij behorende reële urenbesteding van de stichting, een kostendekkend uurtarief en benodigd aantal

m² activiteitenruimte. Op die worden welzijnsactiviteiten verbonden aan doelen en aan een reële kostprijs. We doen in dit rapport een concrete suggestie hoe deze kostprijs kan worden berekend. We raden aan om de koppeling van geld-resultaten-activiteiten vast te leggen in één overkoepelend kaderdocument, één integraal kader om op terug te kunnen vallen.

Voorwerk voor bepaling van de nieuwe kostprijsberekening is de uitwerking van keuzeopties door stichting aan gemeente met voorstellen voor kostenbesparing, inkomstenvergroting of de keuze om activiteiten te stoppen of verminderen. Stel daarbij desgewenst een maatschappelijke kosten-batenanalyse op waarin kosten van de inzet en kostenbesparingen elders binnen het sociaal domein in kaart worden gebracht. Preventieve maatregelen door het investeren in welzijnswerk kunnen immers (financieel) voordeel opleveren op andere gebieden in het sociaal domein.

Ten aanzien van de overhead bieden we met het benchmarkonderzoek inzicht in de kosten. Ten aanzien van loonkosten stellen we voor die te compenseren door gemeente en hierover structurele afspraken vast te leggen. Ten aanzien van huisvestingslasten voor welzijnsactiviteiten stellen we voor hierover met gemeente te komen tot oplossingen, nadat is bepaald wat het toekomstige activiteitenaanbod zou moeten zijn.

Overige inkomsten kunnen worden vergroot. We doen hiervoor in dit rapport enkele suggesties.

Maak afspraken over een reservepercentage en risicoverdeling tussen gemeente en stichting (tussen 5 en 10%). Bouw eventueel een flexibel budget in als speelruimte voor de stichting om vanuit eigen expertise goede dingen mee te doen, met verantwoording achteraf aan gemeente.

Maak afspraken over welke functies en op welke niveaus vanuit gemeente en stichting contact hebben en wie waarover contact heeft. Stel daarbij een escalatiemodel op waarmee indien nodig op professionele wijze kan worden geëscaleerd.

B. Sluit als stichting aan op de gemeentelijke P&C-cyclus

Creëer de aansluiting van de stichting bij de gemeentelijke P&C-cyclus met 2017 als overgangsjaar. Hierdoor ontstaan voor beide organisaties duidelijke en logische momenten van contact, en momenten voor het doen van voorstellen (stichting), het nemen van besluiten (gemeente) en de hierop afgestemde begroting (stichting) en verstrekking van de definitieve subsidie (gemeente).

Voor college en raad komen besluitvormingsmomenten logisch in lijn met gebruikelijke besluitvorming bij de gemeente. Het sociaal domein kan hierdoor meer als een integraal geheel worden aangestuurd.

Kortetermijnoplossingen voor 2017

C. Proces totstandkoming informatiepakket en P&C-cyclus

Laat een onafhankelijke derde de totstandkoming van aanbeveling A en B faciliteren. Dit is primair een proces van stichting en gemeente samen, waarbij de onafhankelijke derde een faciliterende rol vervult.

D. Verhogen prijsindex en overwegen aanpassing in activiteiten aanbod

Verhoog de subsidie structureel met een prijsindex van 150.000 euro. Dit is het verschil tussen enerzijds het prijsindexcijfer in de meicirculaire van de gemeente en anderzijds de loonkostenontwikkeling in de welzijnsbranche, waarmee de exploitatie in 2017 net positief wordt. Overweeg daarnaast (gemeente) of dit bedrag bezuinigd moet worden op welzijnsactiviteiten en vraag de stichting om hiervoor met voorstellen te komen.

2. Aanleiding, doel en aanpak

Aanleiding en doel

Gemeente Midden-Drenthe heeft ons gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de situatie bij de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe. Dit met als doel inzicht te krijgen in de oorzaken van de financiële situatie van de stichting, de toekomstbestendigheid van de financiële positie en de rollen van gemeente en stichting in de samenwerking.

De aanleiding van dit onderzoek is een recent verzoek van de stichting aan de gemeente voor extra financiële ondersteuning om het huidige takenpakket van Welzijnswerk te kunnen handhaven. Daarnaast heeft de gemeente te kennen gegeven om per 1 januari 2018 ook het maatschappelijk werk onder te willen brengen bij de stichting.

De resultaten van dit onderzoek zijn vooral bedoeld om handvatten te bieden om in de toekomst duurzaam een goede relatie te onderhouden tussen gemeente en stichting.

In het onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal.

Onderzoeksvragen	Deelvragen
De oorzaken van de financiële problemen	• Wat is de reden dat de stichting niet uitkomt met de gemeentelijke incidentele en structurele subsidies? • Welke rol spelen daarbij de door de gemeente gehanteerde indexeringspercentages, het niveau van de structurele personeelslasten, de huisvestingskosten en de kosten voor activiteiten? • Welke rol heeft het door de gemeente verstrekte bedrag voor frictiekosten daarbij gespeeld?
Een beeld van de financiële positie op dit moment en een meerjarig perspectief	• Wat levert een analyse van in elk geval de (voorlopige) balans en de (voorlopige) resultatenrekening jaarrekening 2016 op? • Hoe ziet het meerjarig perspectief eruit en in hoeverre is de continuïteit van de stichting in geding?
Een analyse van door de stichting gedane voorstellen voor duurzame oplossingen	• Hoe wordt die duurzaamheid van de oplossing zichtbaar in alle bedrijfsvoeringsaspecten: de financiën, de processen, de kwantiteit en kwaliteit van de personele bezetting e.d.? • Het voornemen bestaat om ook het algemeen maatschappelijk werk bij de stichting onder te brengen. In hoeverre is de stichting in staat om deze nieuwe taak op een verantwoorde wijze uit te voeren?
De vastgelegde en vervulde rollen van gemeente en stichting en de wijze waarop rollen in de toekomst goed kunnen worden ingevuld	• Hoe liggen de rollen formeel vast in de actuele overeenkomsten? • Hoe heeft de informatievoorziening over en weer plaatsgehad? • Wat was en is de feitelijke rolopvatting van het bestuur en de directie van de stichting? • Wat was en is de feitelijke rolopvatting van bestuur en ambtelijke organisatie van de gemeente? • Welke onderlinge afhankelijkheden spelen daarbij een rol, zoals die van verhuurder en huurder?
Eventuele andere aspecten die een rol hebben gespeeld en in de toekomst voorkomen kunnen worden	

Aanpak

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode mei-juni 2017. Achtereenvolgens zijn de volgende activiteiten uitgevoerd.

Fase	Activiteiten
Fase 1. Vorbereiding	• In een eerste gesprek en daarop volgende bevestigingsbrief voor de uitvoering van dit onderzoek is een helder beeld gevormd van het doel, de aanpak, de onderlinge verwachtingen en het gewenst eindresultaat van het onderzoek • Door gemeente en stichting zijn documenten verstrekt en interviews met betrokkenen gepland
Fase 2. Bevindingen	• Een documentenanalyse is uitgevoerd op basis van verstrekte documentatie • Informatieve en plezierige interviews zijn gehouden met betrokkenen van gemeente en stichting. • Bijgevoegd vindt u een overzicht van de gesprekspartners en gehanteerde documenten
Fase 3. Analyse	• De bevindingen op basis van de documentenstudie en interviews zijn geanalyseerd en verwerkt in een presentatie die op 29 mei 2017 is gegeven aan vertegenwoordiging van gemeente en stichting
Fase 4. Rapportage	• Een conceptrapportage is gemaakt en opgeleverd aan zowel gemeente als aan stichting met het verzoek hierop te reageren • Na het doorvoeren van aanscherpingen is de definitieve rapportage opgeleverd aan gemeente Midden-Drenthe • De rapportage wordt toegelicht in het college op 12 juni 2017

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk 4 schetsen we de context, historie en relatie van gemeente en stichting. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 5 de onderzoeksbevindingen. Als onderdeel van het onderzoek presenteren we in hoofdstuk 6 de resultaten van een benchmarkonderzoek naar overheadkosten van de stichting.

3. Context en situatieschets

In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe en de relatie en historie met de gemeente Midden-Drenthe.

3.1 Over de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe

De stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe en haar voorgangers dragen ruim 55 jaar bij aan een sterke sociale infrastructuur in gemeente Midden-Drenthe. Het is een instelling voor maatschappelijke dienstverlening en samenlevingsopbouw. De missie van stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe bevat de volgende onderdelen:

Wij werken:	Wij richten ons op:	met aandacht en respect voor:
• voor en met inwoners; • proactief en vraaggericht; • professioneel; • samen met (het netwerk van) vrijwilligers en mantelzorgers.	• het individu en op de gemeenschap; • maatschappelijke deelname en zelfredzaamheid; • eigen kracht van inwoners en organisaties en het wederkerigheidsprincipe;	• identiteit en cultuur van individuele bewoners en de multiculturele samenleving; • de verworven legitimiteit en de binding met de lokale gemeenschappen; • het plattelandskarakter van Midden-Drenthe.

Bron: Website stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe

Leidend bij de missie zijn vier thema's:

1. Sociale samenhang en leefbaarheid.
2. Zelfredzaamheid en samenredzaamheid.
3. Deelname aan het maatschappelijk verkeer.
4. Maatschappelijke inzet.

Deelnemers aan activiteiten zijn goed tevreden over het werk van de 48 medewerkers en zo'n 1.500 vrijwilligers die vanuit de stichting bijdragen aan het welzijn van inwoners van Midden-Drenthe. De gemeente Midden-Drenthe ziet en waardeert de prestaties van de stichting aan het welzijnslandschap zoals dat zich tot nu toe met veel betrokkenheid en succes heeft ontwikkeld. De stichting is aanwezig in de wijken en buurtschappen en is vertegenwoordigd 'in de haarvaten van de gemeente'.

De volgende kerntaken en activiteiten geven een goed beeld van het werk dat de stichting uitvoert.

1. Eigen kracht en netwerk	3. Voorlichting, preventie en educatie
• Cliëntadvies • Cliëntondersteuning (MEE) • Ouderenwerk: loket, diensten, beweeg en ontmoetingsaanbod • Sociale activering (Dienstverlening 'Maatwerk') • Burenbemiddeling (Geruzie voorbij) • Jeugdteams/CJG (inclusief coördinatie preventie CJG)	• Opleiden vrijwilligers • Leefstijl • Buurtacademie/volwasseneneducatie • Geletterd Midden-Drenthe/Taalhuiscoördinatie • Advisering minima-adviesraad en Wmo-raad
2. Sociale samenhang en leefbaarheid	4. Vrijwilligers en mantelzorgers
• Ondersteuning kleine kernen • Ondersteuning grote kernen (inclusief WelWoZo) • Plattelandsontwikkeling (inclusief Dorpszorg) • Kinder-tiener-jongerenwerk • Beheer jongerencentra • Buurtsportcoach	• Servicepunt vrijwilligerswerk (inclusief vacaturebank) • Advisering mantelzorg • Vrijwillige ondersteuning (inclusief seniorenvoorlichting)

Bron: Jaarstukken en budgetcontract

3.2 Relatie en historie gemeente en stichting

De relatie tussen gemeente en stichting is een subsidierelatie. De algemene subsidieverordening 2012 is van toepassing. De huidige jaarlijkse subsidieverstreking geschiedt op basis van historie en houdt verband met een vierjarige raamovereenkomst (budgetcontract 2016-2020).

Om een goed antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen, worden hieronder enkele relevant gebeurtenissen genoemd:

- In 2012 fuseerden de stichting Welzijnswerk Ouderen en de stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe.
- In 2013 is door de gemeente een structurele bezuiniging opgelegd van € 225.000.
- In 2015 en 2016 is de verslechterde financiële situatie van de stichting met gemeente besproken in ambtelijke en bestuurlijke overleggen.
- Per januari 2015 zijn taken op het gebied van Jeugd, Wmo en Participatie gedecentraliseerd vanuit het Rijk naar de gemeente.
- In 2016 heeft de stichting een Koers Welzijnswerk 2017 – 2020 opgesteld met daarin een nieuwe koers en strategie voor de toekomst.
- Gemeente heeft in 2017 te kennen gegeven om per 1 januari 2018 het maatschappelijk werk onder te willen brengen bij de stichting.
- In maart 2017 hebben bestuur en directie van de stichting op verzoek van gemeente het college van B&W een brief gestuurd met daarin het verzoek om financiële ondersteuning en voorstellen die moeten leiden tot een duurzame financiële toekomst.

Twee ontwikkelingen zijn van belang voor de ontwikkeling van welzijnswerk in Midden-Drenthe:

1. *Transformatie sociaal domein.*

De gemeente is sinds januari 2015 verantwoordelijk voor Jeugd, Wmo en Participatie. Vanaf dit moment is de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor het sociaal domein sterk vergroot. Zowel kader stellend als zorgdragend voor de uitvoering die namens gemeente deels door andere partijen wordt verzorgd.

Een sterkere rol van opdrachtgever leidt er toe dat de rol van stichting zich meer ontwikkelt tot uitvoeringsorganisatie binnen gemeentelijke kaders. Hierbij geldt ook dat welzijnswerk steeds sterker deel uitmaakt van een integraal sociaal domein.

2. *Ontwikkeling van de participatiesamenleving.*

Gemeente, stichting en samenleving ontwikkelen zich op het gebied van participatie. De stichting is breed vertegenwoordigd in overlegstructuren in het welzijnsveld en is daardoor goed op de hoogte van ontwikkelingen en behoeften. De samenleving is steeds meer in staat om taken zelf uit te voeren. Een gemeentelijk beleidskader is meer aan inwoners overlaten, versterking van de eigen kracht.

Een natuurlijk moment lijkt na twee jaar aangebroken om verder te professionaliseren.

4. Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen die in dit onderzoek centraal staan. Om dit rapport helder leesbaar te maken hebben we de onderdelen van de onderzoeksvragen als volgt opgebouwd:

- Een beeld van de financiële positie, oorzaken en toekomst:
 - We beschrijven de financiële positie.
 - Vervolgens beschrijven we de oorzaken van de financiële positie.
 - Tot slot geven we een meerjarig perspectief ten aanzien van de financiële positie.
- Een beeld van de rollen op dit moment en in de toekomst:
 - We beschrijven hoe de rollen van stichting en gemeente zijn vastgelegd en hoe deze tot nu toe tot uitdrukking komen in de dagelijkse praktijk.
 - Vervolgens geven we een toekomstperspectief ten aanzien van de rollen.
- Analyse voorstellen van de stichting:
 - We beschrijven onze bevindingen van een door stichting gemaakt voorstel voor een duurzame toekomst.

4.1 Een beeld van de financiële positie, oorzaken en toekomst

Om de financiële positie van de stichting te beoordelen, hebben we met name gekeken naar de ontwikkeling van de exploitatie en de ontwikkeling van het vermogen van de stichting over de laatste jaren. Daarbij hebben we aandacht besteed aan de inkomsten en uitgaven van de stichting en kaders die hieraan ten grondslag liggen. Ook hebben we de kosten voor overhead in beeld gebracht en vergeleken met soortgelijke organisaties, waarvan we de bevindingen in een apart hoofdstuk 5 beschrijven.

4.1.1 De financiële positie van de stichting

Ontwikkeling van de exploitatie

Uit de gevoerde gesprekken en bestudeerde documenten blijkt dat de stichting sinds 2011 ieder jaar een tekort in de exploitatie heeft, zoals in onderstaand overzicht te zien is. Duidelijk is daarbij dat het subsidiebedrag consequent lager is dan de kosten van de stichting.

Exploitatie overzicht WELZIJN								2017	groeï
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	budget	2011-2017
Inkomsten	subsidies basis indexering	1701	1582	1607	1622	1627	1654	1683	-18
	subsidies basis geen indexering	32	143	145	135	275	305	302	271
	projecten	372	136	187	253	378	375	341	-31
	subtotaal subsidies	2104	1860	1940	2010	2280	2334	2327	222
	Overige inkomsten	143	139	166	155	171	165	147	4
TOTAAL INKOMSTEN		2247	1999	2106	2165	2451	2499	2474	226
Af: directe kosten		-340	-359	-357	-317	-319	-356	-305	35
Marge voor organisatiekosten		1907	1640	1749	1848	2132	2143	2169	261
Personeelskosten		-1471	-1499	-1453	-1649	-1805	-1911	-1926	-455
Huisvestingskosten		-189	-176	-301	-198	-223	-227	-244	-55
Overige kosten		-148	-167	-108	-261	-184	-234	-138	10
Totaal kosten organisatie		-1808	-1842	-1862	-2108	-2212	-2372	-2308	-500
RESULTAAT VOOR MUTATIES RESERVES		99	-202	-113	-260	-80	-229	-139	-239
Ten laste van: Fictie voorziening		0	0	-16	-216	-68	-39	0	
Reserves		99	-202	-97	-44	-12	-190	-139	

Tabel. Trends in exploitatie stichting

De belangrijkste verklaring voor de opvolgende tekorten is dat de personeelskosten in de periode 2011-2017 zijn gestegen met € 4,5 ton, terwijl de subsidie in die periode met € 2,5 ton is gestegen. Het verschil is voor een belangrijk deel, zo'n € 1,5 ton, te verklaren door het niet-indexeren van dat deel van de loonkosten dat als gevolg van cao onderhandelingen heeft geleid tot salarisverhogingen.

Opvallend is dat het aandeel 'overige inkomsten' over de jaren nagenoeg gelijk is gebleven en geen groot deel uitmaakt als percentage van de totale inkomsten van de stichting. Zie ook paragraaf 5.3.

De reservepositie van de stichting en de verdeling van risico's tussen gemeente en stichting zouden idealiter een percentage van 5 á 10% van de begroting zijn.

Ontwikkeling van het eigen vermogen

De financiële positie was in 2012 goed te noemen. Het eigen vermogen loopt sinds 2011 sterk terug. In de volgende tabel is zichtbaar dat deze trend niet jarenlang houdbaar is.

Verloop eigen vermogen							Prognose
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAAL	Begin jaar	981	775	992	690	445	213
	herschikking vakantiedagen				-91		
	toevoeging		360		0	35	17
	resultaat Welzijn	-202	-113	-261	-80	-229	-139
	resultaat Projecten	-4	-36	-41	-74	-36	-36
TOTAAL	Einde jaar	775	992	690	445	213	61

Verloop Liquide middelen							Prognose	
		eind 2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	WO	555	415					
	welzijn	220	270	722	368	367	162	47
	projecten	312	326	200	421	357	243	186
	TOTAAL	1087	1011	922	789	724	405	233

Tabel. Verloop eigen vermogen stichting

De terugloop van het eigen vermogen wordt grotendeels veroorzaakt door niet-dekkende inkomsten voor de kosten die de stichting maakt.

Om gaten te dichten in de exploitatie zijn reserves ingezet. Bijvoorbeeld om activiteiten zoals de plusbus, alarmeringen personen en maaltijdvoorzieningen te kunnen bekostigen. Opvallend is dat het inzetten van reserves op initiatief van de stichting is gedaan en niet met/door de gemeente is gekozen voor andere maatregelen, zoals het verminderen of stopzetten van activiteiten, vergroten van inkomsten of doorvoeren van efficiëntere manieren van werken.

De stichting Projecten

Gedurende het onderzoek zijn vragen ontstaan over de relatie tussen de stichting Welzijnswerk en de stichting Projecten.

1. Wat is het doel van de stichting Projecten?

De stichting Projecten is na de fusie opgericht (fiscale constructie) voor de diensten van de voormalige stichting Welzijn Ouderen. Dit betreft de bekostiging van enkele voorliggende voorzieningen van ouderenwerk: Personen alarmering, klussendienst, maaltijdvoorziening, plusbus en onderverhuur van het Karspelhuis. De stichtingen zijn juridisch en administratief gescheiden. Met de accountant is afgesteld dat middelen vanuit de stichting Projecten in de stichting Welzijnswerk mogen worden ingezet. De reserves van beide stichtingen worden als één beschouwd. De middelen van stichting Projecten worden volledig ingezet voor stichting Welzijnswerk.

2. Zijn de doorbelastingen vanuit de stichting Projecten naar de stichting Welzijnswerk structurele inkomsten voor de stichting Welzijnswerk?

Een groot deel van de kosten van de stichting Projecten bestaat uit doorbelastingen naar de stichting Welzijnswerk, omdat werk door medewerkers vanuit de stichting Welzijnswerk wordt uitgevoerd. De doorbelastingen zijn structureel maar eindig gezien de vermogenspositie, de hoogte van de bedragen fluctueren. De doorbelastingen zijn in de jaarrekeningen van stichting Welzijn zichtbaar onder 'Personeelsbaten' met als naam '*doorberekening projecten*'.

	2012	2013	2014	2015	2016
Doorbelasting naar stichting Welzijnswerk	€ 37.000	€ 56.000	€ 80.000	€ 119.190	€ 85.000

3. Wat is de vermogenspositie van de stichting Projecten op dit moment en hoe is het verloop hiervan in de afgelopen jaren?

De vermogenspositie van de stichting Projecten is in 2012 gestart met een bedrag van € 520.000 en is in de loop van de jaren niet aangevuld. De stand van het eigen vermogen bedraagt op 31 december 2016 € 293.000. Het verloop van de vermogenspositie over de jaren is in de onderstaande tabel opgenomen.

	2012	2013	2014	2015	2016
Vermogen stichting Projecten	€ 520.000	€ 438.000	€ 408.000	€ 367.000	€ 293.000

4. Wat is, in relatie tot het huidige vermogen van de stichting Projecten, het risico als dat vermogen niet lang meer kan worden aangewend door de stichting Welzijnswerk?

In de onderstaande tabel hebben we de overgehevelde gelden uitgedrukt als percentage van de personeelskosten van de stichting Welzijnswerk.

	2012	2013	2014	2015	2016
Personeelskosten stichting Welzijnswerk	€ 1.499.000	€ 1.453.000	€ 1.649.000	€ 1.805.000	€ 1.911.000
Doorbelastingen naar stichting Welzijnswerk	€ 37.000	€ 56.000	€ 80.000	€ 119.190	€ 85.000
Doorbelastingen als % van personeelskosten stichting Welzijnswerk	2%	4%	5%	7%	4%

We constateren dat het eigen vermogen van de stichting Projecten sinds 2012 nagenoeg is gehalveerd en per eind 2016 € 293.000 bedraagt. We constateren ook dat de bijdrage aan personeelskosten van de stichting Welzijnswerk over de periode 2012-2016 gemiddeld 4,4% van de totale personeelskosten van stichting Welzijnswerk bedraagt.

5. Is het verstandig om de stichting Projecten naast de stichting Welzijnswerk te laten voortbestaan?

- We constateren dat het op basis van de huidige documentatie niet eenvoudig is om de financiën van beide stichtingen in relatie tot elkaar te analyseren.
- We adviseren om de informatievoorziening naar de gemeente op dit punt nadrukkelijker mee te nemen.
- Bestuur en directie van de stichting Welzijnswerk zijn voornemens om beide stichtingen samen te voegen.

Bezuinigingsopgave en fusie

Een fusie en bezuinigingsopgave geven tot nu toe discussie over de mate waarin een structureel opgelegde bezuiniging in 2011 van € 225.000 door gemeente aan de stichting is doorgevoerd en gerealiseerd.

Door het hierna beschreven verloop van zaken is niet met zekerheid vast te stellen of de bezuiniging van € 225.000 is gerealiseerd. Hierover het volgende:

- In het plan 'Snoeien om te groeien' (2011) worden voorstellen door stichting beschreven om bezuinigingen te realiseren en tegelijk te fuseren. In dit plan is niet concreet beschreven volgens welke definitieve afspraken met gemeente binnen welk tijdpad, wijze van sturing en verantwoordingswijze de bezuiniging moet zijn gerealiseerd.

- Noch de stichting noch de gemeente lijkt sinds 2011 controle te hebben uitgevoerd op de realisatie van de structurele bezuiniging.
- Structurele (en incidentele) bezuinigingsmaatregelen zijn niet als zodanig herkenbaar terug te vinden in jaarrekeningen van de stichting.
- Wel is duidelijk dat de stichting van twee directeurs naar één is gegaan, hetgeen een structurele besparing heeft opgeleverd.
- Onderstaande tabel laat zien hoe het frictiebudget van 2013 tot en met 2016 is besteed.
- Begin 2017 is het management verkleind door van vier naar twee teamleiders te gaan. In hoofdstuk 5 is te zien dat overheadkosten zijn teruggebracht tussen 2016 en 2017.
- In het volgende schema is te zien hoe de verkregen budgetten voor frictiekosten en ontwikkelingskosten sinds de fusie vanaf 2013 zijn besteed. Dit geeft inzicht in de besteding van frictie- en ontwikkelingsbudget, maar biedt geen antwoord op de vraag of de bezuiniging uit 2011 volledig is gerealiseerd.
- De bezuiniging die in 2017 door de stichting is begroot, is meegenomen in de begroting 2017 van de stichting. Daardoor is het tekort in 2017 kleiner dan in voorgaande jaren.

Frictiebudget Welzijnswerk Midden-Drenthe		
	Baten	Lasten
bijdrage Gemeente		
- frictiekosten	310.000	
- ontwikkelingskosten fusie	50.000	
Uitgaven lopende jaren		
-2013 organisatieontwikkeling		16.008
- 2014 fusiekosten en org.ontwikkeling		155.909
- 2014 deskundigheidsbev. Organisatie		35.255
- 2014 Personeelskosten		24.932
- 2015 Personeelskosten afscheid		11.043
- 2015 fusiekosten		25.787
- 2015 deskundigheidsbevordering organisatie		31.402
- 2016 Personeelskosten afscheid + fusiekosten		15.037
- 2016 Ontwikkeling missie&visie		4.353
- 2016 Deskundigheidsbevordering		19.206
Totaal	360.000	338.932
Saldo per 1-1-2017		21.068

Overzicht besteding frictiebudget

4.1.2 Oorzaken van de financiële situatie

We beschrijven hierna de oorzaken die ten grondslag liggen aan de financiële situatie van de stichting.

Geen reële subsidiegrondslag

Er is in aanvulling op beschreven doelen en activiteiten door de stichting en gemeente nooit bepaald hoe die zich verhouden tot de financiën in de toekomst.

Ten aanzien van de financiën is het voor welzijnswerk van belang de benodigde urenbesteding, een kostendeckend uurtarief, de benodigde aantal m² activiteitenruimte met bijbehorend tarief te kennen. Dit is vervolgens de basis waarop de subsidie zou moeten worden bepaald. De hoogte van

de subsidie wordt bepaald op basis van historie betaald en is niet gebaseerd op toekomstige en reële begrotingen.

Omdat de koppeling van doelen, activiteiten en reële kosten ontbreekt en subsidie niet wordt verstrekt op basis van de toekomst, is het moeilijk om te bepalen of de stichting genoeg middelen heeft voor de uitvoering van haar welzijnsactiviteiten. Eerder constateerden we dat de opbrengsten sinds 2012 structureel lager zijn dan de kosten voor welzijnswerk.

We zijn nagegaan wat bekend is ten aanzien van de subsidiegrondslag en dan met name de koppeling van geld, resultaten en activiteiten. Wat na het bestuderen van verschillende soorten kaderdocumenten uit verschillende jaren opvalt, is dat geen van de documenten de koppeling geld-resultaten-activiteiten bevat. De volgende tabel biedt hiervan een overzicht van een deel van de stukken.

	Geld	Resultaat	Activiteiten	
Subsidiebeschikking 2017	x			Met verwijzing naar productnummers
Subsidiebeschikking 2015	x			Zonder verwijzing naar productnummers
Raamovereenkomst (budgetcontract) tussen gemeente en stichting over periode 2016-2019		x	x	
Raamovereenkomst Welzijnswerk en gemeente 2015	x			Wel verwachte rol en werkwijze
Raamovereenkomst Welzijnswerk en gemeente 2013-2014	x			Wel verwachte rol en werkwijze en opmerking over verstrekt frictiebudget (zonder toelichting)
Resultaatafspraken budgetsubsidie 2009-2012	x	x		Geen activiteiten, wel producten op hoofdlijnen, voorzien van resultaat

Gestegen personeelskosten

Personeelskosten hebben een aandeel van 84% in de totale kosten van de stichting. Deze kosten zijn sinds 2012 gestegen als gevolg van nieuwe cao-afspraken. We zien dat een groot deel van tekorten in de exploitatie, zo'n € 1,5 ton, wordt veroorzaakt door het niet indexeren van de loonkosten.

Het jaarlijks indexeren gebeurde tot nu toe op basis van de prijs- en loonindex, zoals ook in de subsidieverordening is vastgelegd. De stijging van loonkosten is door de stichting sinds 2015 bij de gemeente aangegeven als een van de voornaamste oorzaken voor de kostenstijging.

Jaarlijks wordt de loonindexering bepaald op basis van de meicirculaire van het Rijk, waarin de index voor 'lonen en salarissen' en voor 'netto materiele consumptie' zijn vastgelegd. Deze worden door gemeente conform budgetovereenkomst 2012-2016 voor 80% / 20% gewogen gemiddeld, waaruit een index percentage volgt. Ter illustratie zijn hieronder de jaren 2014, 2015 en 2016 ingevoegd.

Indexering stichting WMD	2014	2014	2015	2015	2016	2016
	Voorlopig	Definitief	Voorlopig	Definitief	Voorlopig	Definitief
<i>Meicirculaire (voorlopig):</i>						
* Lonen en salarissen	2,00%	0,75%	2,25%	0,30%	2,00%	1,90%
* Netto materiële consumptie	1,75%	1,75%	1,50%	0,30%	1,00%	0,70%
<i>Procentuele verdeling:</i>						
* Lonen x 0,8	1.60%	0.60%	1.80%	0.24%	1.60%	1.52%
* Overige exploitatiekosten x 0,2	0.35%	0.35%	0.30%	0.06%	0.20%	0.14%
Totaal index	1,95%	0,95%	2,10%	0,30%	1,80%	1,66%

Volgens de gemeente is de niet gecompenseerde cao kostenstijging voor welzijnswerk over de periode 2012-2016 8% hoger dan de indexering van loonkosten in die periode volgens de meicirculaire.

Dit leidt tot een verschil van € 150.000 loonkosten. Toevoeging van dat bedrag betekent dat in de begroting van 2017 geen tekort, maar een (klein) overschot resteert.

Huisvestingskosten welzijnsactiviteiten

De kosten voor huisvesting van welzijnsactiviteiten (ongeveer 9% van de inkomsten) zijn niet volledig verdisconteerd in de kostprijs van welzijnswerk en drukken op de begroting van de stichting.

Stichting heeft in haar brief naar college van maart 2017 verzocht tot het samen zoeken naar mogelijkheden om de huisvestingslasten omlaag te brengen en om compensatie voor de hoger uitvallende kosten.

We merken op dat de activiteitenhuisvesting niet in m² is berekend op basis van gewenste toekomstige activiteiten. Het is daarom lastig vast te stellen of momenteel sprake is van te veel of te weinig activiteitenhuisvesting. Wel kunnen we vaststellen dat er meerdere locaties gebruikt worden, waar het omwille van de hoge kosten de wens is van de stichting om te gaan naar één centrale flexibele vorm van huisvesting.

Onduidelijk is wie over huisvesting van welzijnsactiviteiten kan beslissen en wie de financiële risico's en gevolgen van aanpassingen draagt. Afspraken hierover zijn niet vastgelegd.

Ter illustratie benoemen we de huisvesting Jade:

Huisvestingslocatie Jade, Beilen

- Stichting heeft voor toekomstige huisvesting Jade een contract met corporatie Woonservice
- De jaarlijkse huur en overige lasten zijn ruim € 100.000
- Gemeente staat garant voor de betaling van de huisvesting voor twintig jaar
- Gemeenteraad stelde een structurele subsidie van € 35.000 vrij voor de hoger uitvallende huurkosten van het pand
- Nog blijkt er € 75.000 tekort op de totale jaarlijkse huurkosten
- Reeds voor oplevering in 2018 is duidelijk dat de tijd het toenmalige besluit heeft ingehaald en blijkt de nieuwe huisvesting te kostbaar. Bovendien is het de vraag hoe huisvesting in de toekomst wordt beoogd: centraal flexibel op een plek en/of lokaal in de wijken
- Sinds 2015 is veelvuldig ambtelijk en bestuurlijk overleg gevoerd over de hoger uitvallende huurkosten en op de begroting drukkende kosten.
- Vraag: wie moet de keuze maken hoeveel m² activiteitenruimte beschikbaar moet zijn en een centrale locatie of in het veld? Wie is verantwoordelijk voor de financiële consequenties?

In paragraaf 5.1.3 gaan we in op mogelijkheden ten aanzien van de huisvesting van welzijnswerk.

Ontwikkeling van overheadkosten

We hebben een apart onderzoek uitgevoerd naar de overheadkosten van de stichting door deze over 2016 en 2017 te vergelijken met andere welzijnsorganisaties. Hoewel de uitkomsten van dit benchmarkonderzoek goed passen bij deze paragraaf, hebben we de resultaten omwille van het belang en de volledigheid apart in hoofdstuk 5 beschreven. Conclusie: in 2016 waren de overheadkosten hoger dan de benchmark. Door de bezuiniging begin 2017 op het aantal teamleiders zijn de kosten in 2017 lager.

4.1.3 Een beeld van de financiële positie in een meerjarig perspectief

We zien ten aanzien van de financiële positie goede mogelijkheden om een reële subsidiegrondslag te bepalen, de exploitatie op peil te krijgen en het eigen vermogen op orde te brengen.

Een volledig en reëel informatiepakket

Een koppeling van doelen, resultaten en activiteiten met een reële kostprijs is er op dit moment niet en is wat ons betreft nodig om kostendekkend te kunnen werken, en op basis hiervan gesprek met gemeente te kunnen voeren over de voortgang van het welzijnswerk.

Het doel is te komen tot een volledige en reële kostprijs voor de uitvoering van welzijnswerk op basis van de hierna voorgestelde thema's.

Doel	Resultaat (kpi's)	Activiteiten	Inzet uren	Uurtarief	Opslag overhead	Opslag activiteiten huisvesting

Opbouw uurtarief	Opbouw opslag overhead
• Bruto uurloon / productieve uren per jaar • Cao afspraken: Opslag vakantie, eindejaarsuitkering, onregelmatigheidstoelage • Sociale lasten en overige personeelskosten (pensioenpremies, reiskosten, gratificaties etc) • Correctie productiviteit o.a. door onbetaald verlof	• Huisvesting (kantoor) • ICT • Management • Financiën / Administratie • HR • Communicatie • (% onvoorzien / reserve)

Het niveau van de uitwerking van het informatiepakket stellen wij ons voor zoals in de volgende tabel is opgenomen. We hebben deze tabel deels gebaseerd op de door de stichting voorgestelde brief met verzoek tot financiële ondersteuning (bijlage 5 van de brief).

Doel	Resultaat	Activiteiten	Inzet uren	Uurtarief	Opslag overhead	Opslag activiteiten huisvesting	Totaal kosten
		1. Eigen krachten en netwerk					
		Client advies	4796				
		Clientondersteuning (MEE)	1936				
		Ouderenwerk: loket, diensten, Beweeg en ontmoetingsaanbod	5896				
		Sociale activering (Dienstverlening 'Maatwerk')	1056				
		Burenbemiddeling (Geruzie voorbij)	352				
		Jeugdteams / CJG (ind. coördinatie preventie CJG)	704				
		2. Sociale samenhang en leefbaarheid					
		Ondersteuning kleine kernen	2816				
		Ondersteuning grote kernen (incl. WelWoZ)	2816				
		Plattelandsontwikkeling (incl. Dorpszorg)	1056				
		Kinder-tiener-jongerenwerk	5984				
		Beheer jongerencentra	1936				
		Buurtportcoach	1760				
		3. Voorlichting, preventie en educatie					
		Opleiden vrijwilligers	132				
		Leefstijl	352				
		Buurtacademie / Volwasseneneducatie	704				
		Geletterd Midden-Drenthe/Taalhuiscoörd.	704				
		Advisering minima adviesraad en wmo raad	264				
		4. Vrijwilligers en mantelzorgers					
		Servicepunt Vrijwilligerswerk (incl. vacaturebank)	880				
		Advisering mantelzorg	792				
		Vrijwillige ondersteuning (ind. seniorenvoorlichting)	704				
			35640				

Een toelichting op de tabel:

- Activiteiten: Toekomstige activiteiten zouden na overweging moeten worden ingevoegd.
- Evenwicht kosten en activiteiten: Op basis van de activiteiten kan worden bepaald of kosten en activiteiten in evenwicht zijn of dat hiervoor maatregelen moeten worden genomen, zoals het verminderen van activiteiten.
- Loonkosten: De loonkosten zouden geïndexeerd moeten worden en, uitgedrukt in een nieuw uurtarief, deel moeten uitmaken van een reële kostprijs voor welzijnswerk.
- Huisvesting: Ditzelfde geldt voor de opslag voor huisvesting van activiteiten, te bepalen nadat achtereenvolgens verder is onderzocht:
 - 1) Welke activiteiten in de toekomst verwacht worden.
 - 2) Hoeveel m2 huisvesting hiervoor nodig is.
 - 3) Of hierbij centrale flexibele huisvesting past zoals door de stichting wordt voorgesteld dan wel lokale huisvesting in de wijken en buurtschappen.

- 4) Aan de hand van de punten 1 t/m 3 (uitgewerkt en voorgesteld door de stichting) maakt de gemeentebelidskeuze passend bij de voorgestelde P&C cyclus.

Stichting Projecten

Ten aanzien van de financiële relatie tussen de stichting Welzijnswerk en de stichting Projecten stellen we voor alle informatie tegelijk aan gemeente aan te bieden, dit is inclusief de financiële gegevens van de stichting Projecten.

4.2 Een beeld van de rollen op dit moment en in de toekomst

4.2.1 Huidige rollen van stichting en gemeente

Rol stichting

We zien dat binnen de stichting veel stuurinformatie beschikbaar is. De mate van stuurinformatie kent bovendien inzicht tot op detailniveau. Sinds 2015 is meer overzicht gebracht in de financiën van de stichting. We zien bijvoorbeeld dat activiteiten worden geregistreerd en uren worden geschreven door medewerkers. We merken tegelijk dat bij gemeente de vraag leeft 'hoe stuurt de stichting eigenlijk intern?' De volgende zaken bieden daarom inzicht in de sturing binnen en vanuit de stichting:

- De stichting werkt met kwartaalrapportages (financieel en inhoudelijk), gebaseerd op een doelen- en inspanningennetwerk (DIN).
- De stichting schrijft en registreert uren.
- De rapportages worden geagendeerd voor de bestuursvergadering van het bestuur.
- Voorafgaand bespreekt de directeur deze met de penningmeester. Daarnaast worden bijzondere onderwerpen zoals financiën uitgelicht in een afzonderlijk agendapunt.
- De uitkomsten van de bespreking van de kwartaalrapportages zijn terug te vinden in de notulen van het bestuur van Welzijnswerk Midden-Drenthe.
- Indien noodzakelijk wordt de gemeente formeel via een brief op de hoogte gesteld. Of het wordt meegenomen in een van de bestuurlijke overleggen met de wethouders.
- De algemene ontwikkelingen (vanuit de kwartaalrapportages) binnen Welzijnswerk worden door de directeur gedeeld met twee wethouders tijdens de reguliere overleggen (een keer per vier tot zes weken) Tijdens deze overleggen is in de regel een ambtenaar aanwezig.
- Daarnaast is er regulier overleg tussen de directeur en de beleidsambtenaar en heeft de directeur regelmatig overleg met het afdelingshoofd.
- Op verzoek van de directeur WMD is er tevens een aantal keren per jaar overleg tussen de gemeentesecretaris en de directeur WMD. Dit betreft een informeel netwerkoeverleg tussen twee directeurs die in z'n algemeenheid ervaringen uitwisselen over leidinggeven, organisatieverandering en dergelijke.

Rol gemeente

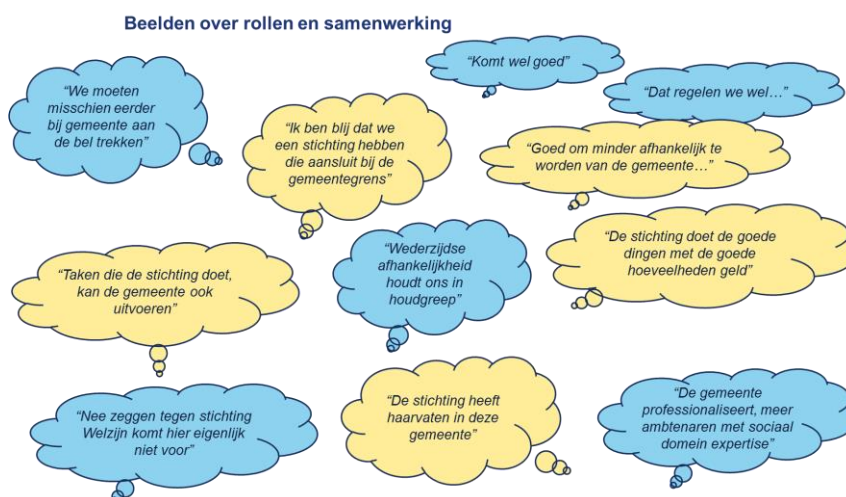
Sturing binnen de gemeente verloopt op bestuurlijk niveau via één verantwoordelijk wethouder (er zijn twee andere wethouders met welzijnsverantwoordelijkheden in portefeuille).

Enkele beleidsadviseurs, een afdelingshoofd afdeling Samenlevingszaken en financieel/control medewerker en gemeentesecretaris zijn betrokken. Duidelijke afspraken in de samenwerking over de verdeling van rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet vastgelegd. Daardoor is onduidelijk wie beslist of activiteiten kunnen stoppen, verminderen of erbij komen, maar ook wie met wie waarover contact kan hebben.

Cultuur

Typerend in de relatie tussen gemeente en stichting is de informele omgang, afspraken over rollen en samenwerken zijn niet vastomlijnd. Dit is enerzijds prettig en passend bij de cultuur van Midden-Drenthe. Tegelijk leidt het tot onduidelijkheid: Wie bepaalt wat goed is? Wie praat met wie? Wie beslist over wat? Ook leidt het bij de stichting tot onzekerheid: wat is een mondelinge toezegging waard? Krijgen we nog wel subsidie? En bij de gemeente: houdt stichting de ontwikkelingen wel bij en hoe stuurt stichting eigenlijk?

De volgende uitspraken geven enkele typeringen van de beschreven samenwerkingsrelatie tussen gemeente en stichting:



4.2.2 Toekomstige rollen van stichting en gemeente

Er is bij zowel stichting als gemeente behoefte aan het meer formaliseren van rollen en afspraken: 'zakelijker, met behoud van cultuur'. Daardoor ontstaat meer voorspelbaarheid, een lagere onzekerheid en handeling vanuit heldere rollen en op basis van duidelijke kaders.

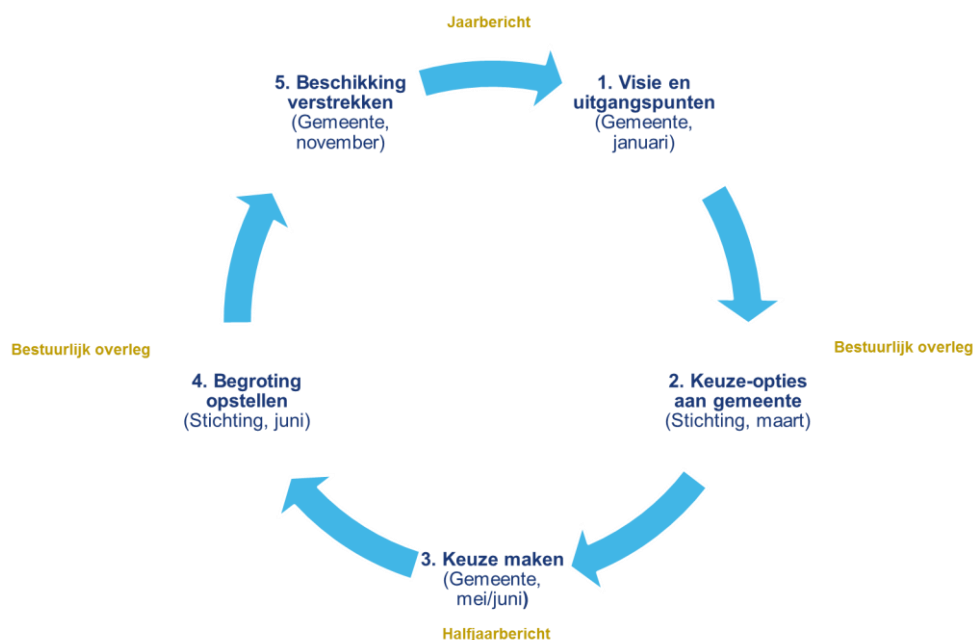
Nader te bepalen is wie op ambtelijk en op bestuurlijk niveau met wie van de stichting zou moeten spreken. We stellen voor dat op bestuurlijk niveau contact wordt onderhouden (bestuurder-wethouder), en op ambtelijk niveau (directeur- hoofd afdeling Samenlevingszaken die ook Wmo en Jeugd aanstuurt).

Bij de nieuwe rolinvulling zou een escalatiemodel ontworpen moeten worden; een voor alle partijen heldere route in geval escaleren nodig is.

Ten aanzien van de rolinvulling zien we kansen om te werken op basis van heldere en meer logische rollen in een zakelijker en voorspelbaarder context met vaste overleg- en besluitvormingsmomenten. We zijn van mening dat de ontwikkeling van gemeente en stichting zich met de transformatie mee zou moeten ontwikkelen door aan te sluiten op de gemeentelijke P&C-cyclus.

Aansluiten bij gemeentelijke P&C-cyclus

Een voorstel voor het invlechten van welzijnswerk in de gemeentelijke cyclus lichten we hierna toe. Hierbij geldt dat het uitwerken van deze maatregel sterk samenhangt met de eerder beschreven maatregel ('het volledige en reële informatiepakket'). Deze is gebaseerd op het informatiepakket in paragraaf 5.1.3.



Stap 1. Visie en uitgangspunten

- De gemeente stelt een heldere visie op met kaders voor de uitvoering van welzijnswerk.
- In januari schrijft de gemeente wat de focus moet zijn (jongerenwerk, ouderenwerk, meer de wijk in, centrale locaties, aansluiten op locaties in de wijk enz.).

Stap 2. Keuzeopties aan gemeente

- De stichting komt op basis van die brief en eigen ervaringen uit het veld in maart met voorstellen richting gemeente.
- Het is belangrijk dat de stichting aan de gemeente keuzes biedt, zodat vanuit heldere rollen wordt gehandeld (stichting stelt voor, gemeente beslist op basis van visie en kaders).
- De voorstellen worden eind maart besproken in het bestuurlijk overleg met gemeente.
- Mogelijk worden gedane voorstellen opiniërend besproken in de raadscommissie, op een moment dat die ook andere ontwikkelingen in jeugdzorg en Wmo bespreekt.
- Bijvoorbeeld:
 - Voor een niet veel bezochte en weinig impactvolle activiteit wordt voorgesteld om de activiteit stop te zetten.
 - Een investering in welzijnswerk om elders in het sociaal domein te besparen, zou een voorstel van de stichting aan gemeente kunnen zijn. Enkele opmerkingen in gesprekken binnen dit onderzoek geven hieraan richting: 'Goede preventieve en gigantische voordelen door preventief werk op individuele voorzieningen', 'Het intensiveren van bepaalde activiteiten kan mogelijk besparingen op Jeugd en Wmo opleveren' en 'Investeer in het versterken van verbindingen in de wijken'.

Stap 3. Keuzes maken

- De gemeente toetst gedane voorstellen aan visie en kaders, waarbij keuzes worden gemaakt die effect hebben op de uitvoering van welzijnsactiviteiten en daarbij behorende financiën/subsidie.
- Er wordt een uurtarief bepaald.
- Gemeente bepaalt de voorgenomen subsidie en stelt stichting op de hoogte van een voorlopig subsidiebedrag.
- Bijvoorbeeld:
 - Het voorstel om een activiteit te stoppen wordt getoetst aan visie en kaders. Besloten wordt dat de activiteit kan worden afgebouwd.
 - Een keuze van gemeente zou kunnen leiden tot het uitvoeren van een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) waarin de verwachte opbrengst van het investeren in welzijnswerk wordt onderbouwd.

Stap 4. Begroting opstellen

- Stichting stelt op basis van het voorlopige subsidiebedrag een begroting op voor de uitvoering van het besloten welzijnswerk.
- De begroting wordt besproken in periodiek overleg met gemeente.

Stap 5. Beschikking verstrekken

- Gemeente stelt een definitief subsidiebedrag beschikbaar aan de stichting.
- In de subsidiebeschikking staat welke doelen en activiteiten gerelateerd zijn aan dit subsidiebedrag (op het niveau van informatiepakket in paragraaf 5.1.3).
- Stichting kan op basis van duidelijke afspraken aan de slag met uitvoering van haar werkzaamheden.

Doorlopend in de cyclus: voortgangsbewaking en resultaatgesprekken

- Elk kwartaal vindt een voortgangsgesprek plaats tussen het hoofd afdeling Samenlevingszaken en de directeur van de stichting.
- De stichting levert een week van tevoren een overzicht van resultaten, activiteiten, uren en kosten per activiteit (zie 5.1.3).
- Escalatie is mogelijk van hoofd afdeling Samenlevingszaken naar wethouder en van directeur naar voorzitter van de stichting, waarbij zo nodig overleg plaatsvindt tussen wethouder en voorzitter.

Door gebruik van de P&C-cyclus ontstaat voor de gemeente de mogelijkheid om richting te geven vanuit haar sociaal-domeinkaders, en voor de stichting om expertise maximaal in te zetten en op logische, voorspelbare en voor alle partijen zichtbare momenten contact te hebben met gemeente.

Voor college en raad komen besluitvormingsmomenten logisch in lijn met gebruikelijke besluitvorming bij de gemeente. Het sociaal domein kan hierdoor meer als een integraal geheel worden aangestuurd.

4.3 Een analyse van door de stichting gedane voorstellen voor duurzame oplossingen

De stichting trekt sinds 2015 aan de bel over toenemende lasten, hetgeen te zien is in verscheidene documenten. Het door de stichting opgestelde 'verzoek om financiële ondersteuning' biedt inzicht in de historie en een (financieel) overzicht van wat in vele documenten staat beschreven, maar bevat nog niet voldoende de aansluiting op een reële kostprijs.

We zien in het voorstel nog geen voorstellen dat bepaalde activiteiten verminderd of gestopt zouden kunnen of moeten worden (conform route voorgestelde P&C-cyclus). We begrijpen dat de Stichting staat voor haar activiteiten en voor haar mensen die deze activiteiten uitvoeren. Toch past in de relatie met de gemeente om jaarlijks aan de gemeente opties voor te leggen om activiteiten te beperken alsmede daarmee gepaard gaande besparingen, zodat college en raad deze bij de voorbereiding van de begroting mee kunnen nemen in de totale budgettaire afwegingen van de gemeente.

Anderzijds past daarin ook dat de Stichting jaarlijks aangeeft waar nieuwe activiteiten of intensivering van activiteiten relevant kan zijn en wat de budgettaire consequenties daarvan zijn. Die extra inzet kan ook leiden tot besparingen elders (bv in Wmo of Jeugdzorg).

Dit verlegt de plek waar de afweging en de keuze gemaakt wordt van Stichting naar gemeente, met daartegenover de verplichting om de activiteiten waarvoor zij kiest ook te financieren.

We zien in het benchmarkonderzoek dat de overhead conform voorstel van de stichting afneemt.

Het voorgestelde indexeren van loonkosten inclusief resultaat van cao loonstijgingen is ook wat ons betreft de aanleiding als ook een deel van de structurele financiële oplossing van zo'n € 1,5 ton.

Ten aanzien van de huisvesting zien we het voorstel voor centrale flexibele huisvesting, terwijl we in gesprekken ook de optie van lokale huisvesting signaleren. We stellen in aanvulling op de brief voor om eerst grondig na te gaan welke activiteiten gehandhaafd blijven, alvorens naar huisvesting te

kijken. Met betrekking tot een van de panden (Jade) stellen we voor om onder ogen te zien dat veranderende omstandigheden hebben geleid tot andere behoeften op dit moment. De hoge lasten van het pand zijn in het voorstel van de stichting aangekaart. We stellen voor dat stichting in nauwe samenwerking met gemeente tot duurzame oplossingen voor de huisvesting komt.

We missen in het voorstel mogelijkheden om inkomsten te vergroten en doen hiervoor suggesties in paragraaf 6.3.

5. Benchmark kosten overhead

Onder overhead verstaan wij alle functies met als doel het sturen van de organisatie en het ondersteunen van 'het primaire proces', ofwel de uitvoering. De overheadfuncties staan derhalve niet rechtstreeks ten dienste van de klant, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.

Wij maken daarbij onderscheid tussen *generieke* overhead en *sectorspecifieke* overhead. Onder generieke overhead verstaan wij alle centrale en decentrale formatie van de volgende functies:

1. Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning.
2. Personeel en organisatie.
3. Financiën en control.
4. Informatisering en automatisering.
5. Marketing, communicatie en kwaliteitszorg.
6. Juridische zaken.
7. Facilitaire zaken¹.

Deze formatie kom je in iedere organisatie tegen. Daarnaast onderscheiden wij een aantal functies die specifiek zijn voor de welzijnssector (sectorspecifieke overhead). Dit zijn bijvoorbeeld planners of medewerker gebouwbeheer.

5.1 De overhead van Welzijnswerk Midden-Drenthe vergeleken

Voor dit onderzoek hebben we de overhead van Welzijnswerk Midden-Drenthe vergeleken met die van 25 welzijnsorganisaties van vergelijkbare grootte (<50 fte). Wij hebben daarbij vanuit twee invalshoeken naar de overhead gekeken:

1. De omvang van de overhead als percentage van de totale formatie.
2. De kosten van de overhead per fte van de totale organisatie.

De tweede invalshoek is daarbij in onze optiek een zuiverdere maatstaf, omdat hierbij niet alleen wordt gekeken naar de eigen formatie, maar ook naar kosten van inhuur/uitbesteding.

Hierna zetten wij de resultaten van beide invalshoeken voor Welzijnswerk Midden-Drenthe uiteen.

5.1.1 Omvang van de overhead

Per 31 december 2016 bedroeg de totale formatie van Welzijnswerk Midden-Drenthe 32,41 fte (inclusief 0,88 fte gesubsidieerde banen). Daarvan was 10,05 fte werkzaam in een overheadfunctie, waarmee het overheadpercentage 31% bedroeg. Het gemiddelde overheadpercentage in de referentiegroep bedraagt 22,3%. De overhead van Welzijnswerk Midden-Drenthe was per 31 december-2016 dus 39% hoger dan gemiddeld.

¹ De kosten voor kantoorhuisvesting zijn in de benchmark niet onderzocht. Hoewel interessant, laat dit onderdeel van de overhead zich namelijk moeilijk vergelijken.

Per 1 mei 2017 heeft Welzijnswerk Midden-Drenthe wijzigingen in de overhead doorgevoerd. Het aantal teamleiders is gereduceerd van 3,22 fte naar 1,67 fte en de functie van medewerker postverzorging/repro (0,44 fte) is komen te vervallen. Daarmee komt de overheadformatie op 8,06 fte. Zetten we dit af tegen de totale formatie per 01 mei 2017 (31,7 fte), dan bedraagt het overheadpercentage 25,4%. Dit is 14% hoger dan gemiddeld in de referentiegroep.

5.1.2 Omvang per overheadcategorie

In onderstaande tabel is de omvang van de overhead uitgesplitst naar de verschillende overhead categorieën.

Overheadformatie	Peildatum 31 december-2016			Peildatum 1 mei-2017		
	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse
Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning	13,0%	12,7%	2%	8,4%	12,7%	-34%
Personeel en organisatie	3,1%	1,1%	190%	3,2%	1,1%	196%
Financiën en control	5,1%	3,4%	53%	5,2%	3,4%	56%
Informatisering en automatisering	0,0%	0,0%	-100%	0,0%	0,0%	-100%
Marketing, communicatie en kwaliteitszorg	2,1%	1,5%	39%	2,1%	1,5%	42%
Juridische zaken (alleen stafafdeling)	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-
Facilitaire zaken	7,7%	2,5%	206%	6,5%	2,5%	157%
<i>Subtotaal generieke overhead</i>	<i>31,0%</i>	<i>21,2%</i>	<i>47%</i>	<i>25,4%</i>	<i>21,2%</i>	<i>20%</i>
Sectorspecifieke overhead	0,0%	1,2%	-100%	0,0%	1,2%	-100%
Totale overhead	31,0%	22,3%	39%	25,4%	22,3%	14%
Gesubsidieerde banen overhead	2,7%	0,9%	192%	2,8%	0,9%	198%
Primair proces	66,2%	76,7%	-14%	71,8%	76,7%	-6%
Totale formatie	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	

Zoomen we dieper in op de diverse overheadcategorieën, dan valt het volgende op:

- In de categorie 'bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning' is het aandeel bestuur/directie relatief kleiner dan gemiddeld, terwijl de omvang van het lijnmanagement (in dit geval de teamleiders) op beide peildata hoger dan gemiddeld is. Er is geen secretariële ondersteuning voor directie en management, terwijl dit gemiddeld in de referentiegroep 3,1% betreft.
- Welzijnswerk Midden-Drenthe zet relatief veel eigen formatie in op P&O en F&C, daar waar dit in de referentiegroep vaker (deels) wordt uitbesteed.

- Welzijnswerk Midden-Drenthe heeft relatief veel formatie voor facilitaire zaken. Dit betreft met name de onderhoudsmedewerkers. Daarnaast heeft Welzijnswerk Midden-Drenthe eigen schoonmaakformatie in dienst.

5.1.3 Opbouw facilitaire zaken

Zoals blijkt in de tabel hiervoor valt een groot deel van de overhead van Welzijnswerk Midden-Drenthe in de categorie facilitaire zaken. Hierna hebben wij uiteengezet welke functies het betreft.

Functie	31 december 2016		01 mei 2017		Gemiddelde referentiegroep
	Fte	% overhead	Fte	% overhead	
Management facilitaire zaken	-	0,0%	-	0,0%	0,1%
Beleidsmedewerkers facilitaire	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Medewerkers	0,56	1,7%	0,56	1,8%	1,2%
Catering	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Onderhoudsmedewerkers	0,78	2,4%	0,78	2,5%	0,2%
Postverzorging, repro	0,44	1,4%	-	0,0%	0,1%
Presentatie en vormgeving	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Beveiliging en bewaking	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Schoonmaak	0,72	2,2%	0,72	2,3%	0,9%
Inkoop	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Bibliotheek, archief,	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Secretariaat afdeling facilitaire	-	0,0%	-	0,0%	0,1%
Totaal	2,50	7,7%	2,06	6,5%	2,5%

5.2 Kosten van de overhead

In de volgende tabel zijn de totale kosten (salarislasten + kosten van inhuur/uitbesteding) van de overhead uitgedrukt per fte van de totale organisatie.

Overheadkosten per fte van de totale organisatie	Peildatum 31 december-2016			Peildatum 01 mei 2017		
	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse
Bestuur/directie, lijnmanagement en secretariële ondersteuning	€ 11.106	€ 9.884	12%	€ 7.738	€ 9.884	-22%
Personeel en organisatie	€ 1.722	€ 1.018	69%	€ 1.761	€ 1.018	73%
Financiën en control	€ 2.773	€ 3.223	-14%	€ 2.835	€ 3.223	-12%
Informatisering en automatisering	€ 179	€ 952	-81%	€ 473	€ 952	-50%
Marketing, communicatie en kwaliteitszorg	€ 1.653	€ 1.415	17%	€ 1.690	€ 1.415	19%

Overheadkosten per fte van de totale organisatie	Peildatum 31 december-2016			Peildatum 01 mei 2017		
	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. gemiddelde grootteklasse
Juridische zaken (alleen stafafdeling)	€ -	€ 120	-	€-	€ 120	-
Facilitaire zaken	€ 3.079	€ 1.849	67%	€ 2.520	€ 1.849	36%
<i>Subtotaal generieke overhead</i>	€ 20.512	€ 18.461	11%	€ 17.017	€ 18.461	-8%
Sectorspecifieke overhead	€-	€ 573	-	€-	€ 573	-
Totale overhead	€ 20.512	€ 19.035	8%	€ 17.017	€ 19.035	-11%

Uit vorenstaande tabel blijkt dat de overheadkosten per fte van de gehele organisatie op de peildatum 31 december 2016 8% hoger waren dan gemiddeld. Met de wijzigingen per 01 mei 2017 liggen de overheadkosten echter 11% lager dan gemiddeld. Hierbij valt het volgende op:

- De gemiddelde salarislasten per overheadfunctie bedragen voor Welzijnswerk Midden-Drenthe € 62.948. Dit is 5% lager dan gemiddeld in de referentiegroep (€ 66.383). Dit komt niet zozeer doordat de salarislasten per functie lager zijn, maar doordat Welzijnswerk Midden-Drenthe relatief veel overheadfuncties binnen facilitaire zaken heeft, waar de gemiddelde salarislast wat lager ligt.
- Welzijnswerk Midden-Drenthe maakt relatief weinig gebruik van inhuur/uitbesteding in vergelijking met de referentiegroep (€ 1.305 per fte versus € 4.458 per fte). Belangrijke kanttekening hierbij is dat dit hier een kleine vertekening in zit, omdat WMD haar schoonmaak voor een deel niet zelf hoeft te organiseren omdat dit bij de huur van het pand inbegrepen zit. Andere welzijnsorganisaties maken hier wel kosten voor. Rekening houdend met deze vertekening blijven de kosten van inhuur/uitbesteding laag.

5.3 De opbouw van de omzet vergeleken

Naast de overhead is het ook interessant te kijken naar de opbouw van de omzet in vergelijking met anderen. In de volgende tabel is deze vergelijking weergegeven.

Omzet	Welzijnswerk Midden-Drenthe	Als % van totale omzet	Gemiddelde grootteklasse	Afwijking t.o.v. grootteklasse
Omzet uit subsidies*	€ 2.334.000	91,3%	80,3%	14%
Omzet uit activiteiten	€ 134.435	5,3%	8,2%	-36%
Omzet uit buffet	€ 30.963	1,2%	1,2%	-2%
Omzet uit verhuringen	€ 18.048	0,7%	0,7%	-4%
Omzet uit overige opbrengsten	€ 39.012	1,5%	9,6%	-84%
Totale omzet	€ 2.556.458	100,0%	100,0%	

*Dit bedrag bestaat in 2016 voor € 163.000 uit inkomsten van andere instanties. Wanneer we dit bedrag van de gemeentelijke subsidie aftrekken, bedraagt het subsidiebedrag als percentage van de omzet 84,9%, hetgeen een afwijking van 5,7% betreft ten opzichte van de grootteklasse.

Uit deze tabel blijkt dat Welzijnswerk Midden-Drenthe ten aanzien van de inkomsten een relatief grotere afhankelijkheid heeft van subsidies dan gemiddeld in de referentiegroep.

In de referentiegroep worden vaker inkomsten gegenereerd vanuit activiteiten (bijvoorbeeld bijdragen die deelnemers betalen voor deelname aan een cursus of activiteit) en overige opbrengsten. Bij overige opbrengsten valt te denken aan giften, sponsorgelden, bijdragen vanuit projecten, maar ook bijdragen van fondsen zoals het VSB Fonds en het Oranje Fonds. Deels vindt de stichting hieruit overige inkomsten. In gesprekken zijn in aanvulling hierop de mogelijkheden genoemd om locaties te verhuren (indien die niet worden afgestoten) en het benutten van de gemeentelijke contacten naar (Europese) subsidies.

Bijlage 1. Bronnen documentenanalyse en gesprekspartners

Bronnen documentenanalyse

- Basisdocumenten grondslag samenwerking:
 - Algemene subsidieverordening gemeente Midden-Drenthe 2012.
 - Raamovereenkomst tussen gemeente en stichting over periode 2013-2014.
 - Collegebesluit over bouwstenen voor een budgetcontract 24 maart 2015.
 - Raamovereenkomst (budgetcontract) tussen gemeente en stichting over periode 2016-2019.
- Koersdocumenten:
 - Koersplan welzijnswerk 2017-2020.
 - Notitie 'Snoeien om te groeien om gemeentelijke bezuinigingen op het welzijnswerk op te vangen'.
- Begrotingen en jaarverslagen:
 - Begrotingen stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe 2013 tot en met 2017.
 - Voorlopige balans en voorlopige resultatenrekening jaarrekening 2016.
 - Jaarverslagen stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe 2014 tot en met 2015.
 - Jaarrekeningen stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe 2012 tot en met 2015.
 - Accountantscontroles 2012 tot en met 2015.
 - Interne controleverslagen.
- Subsidiedocumenten:
 - Voorlopige subsidiebepaling 2013 tot en met 2016.
 - Definitieve subsidieverstrekking 2013 tot en met 2016.
 - Procedure budgetsubsidie.
- Specifieke financiële documentatie
 - Overzicht frictiekosten (begroot versus realisatie).
 - Indexering budgetsubsidies 2011, 2012 en 2013.
 - Exploitatieprognose 2018-2020.
 - Samenvatting financiële informatie.
- Correspondentie tussen gemeente en stichting:
 - Brief college aan commissie Welzijn over financiële situatie welzijnswerk 31 maart 2017.
 - Verzoek welzijnswerk aan college om financiële ondersteuning 29 maart 2017.
 - Presentatie transitie sociaal domein 2015.
 - Presentatie bestuurlijk overleg 14 juni 2016.
 - Presentatie bestuurlijk overleg 6 september 2016.

Interviews op 16 en 18 mei 2017

Gemeente Midden-Drenthe:

- De heer Bent, wethouder.
- De heer Bouwman, wethouder.
- De heer Lohuis, wethouder.
- De heer Bloem, financieel adviseur.
- De heer De Korte, financieel adviseur.
- De heer Barelds, beleidsadviseur.
- De heer Van der Heide, beleidsadviseur.
- De heer Hommels, beleidsadviseur.
- De heer Homan, Hoofd afdeling Samenlevingszaken.

Stichting Welzijnswerk Midden-Drenthe:

- De heer Noorman, bestuurder.
- Mevrouw Bakelaar, directeur.
- De heer Bruulsema, boekhouder.
- De heer Kats, penningmeester.

Groepsgesprek 29 mei 2017

In gesprek over de voorlopige onderzoeksresultaten met vertegenwoordiging van gemeente en stichting.