

Rapportage financiële quickscan Stichting Netwerk

Gemeente Hoorn

A2500035204

—

26 november 2025

Managementsamenvatting (1 van 2)



Achtergrond

Gemeente Hoorn en Stichting Netwerk (hierna: 'SN') wilden gezamenlijk een financiële doorlichting bij SN laten uitvoeren vanwege de huidige financiële tekorten van SN en omdat de gemeente Hoorn momenteel over onvoldoende inzicht beschikt in de financiële positie van SN.



Onderzoeksvraag

Gemeente Hoorn heeft KPMG gevraagd een financiële quickscan uit te voeren en op basis daarvan een adviesrapport op te stellen dat de volgende onderzoeksvragen bevat:

1. Analyse van de jaarrekeningen SN van de afgelopen drie jaar (2022-2024)
2. Beoordeling van de begroting 2025 en financiële prognoses 2026 en 2027
3. Evaluatie van de belangrijkste inkomstenbronnen en uitgavenposten
4. Evaluatie van exploitatie t.a.v. wijkcentra en andere accommodaties
5. Analyse liquiditeitspositie en solvabiliteit
6. Identificatie van mogelijke risico's en financiële kwetsbaarheden
7. Formulering van aanbevelingen voor financiële verbeteringen



Aanpak

Deze quickscan omvat o.a. een analyse op jaarrekeningen, de exploitatie van SN en een toekomstverwachting aan de hand van de begrotingen en mogelijke toekomstscenario's. Tevens zijn interviewgesprekken afgenomen met diverse betrokkenen vanuit SN alsook met de gemeente Hoorn.

Samenvattend beeld van de uitgevoerde financiële analyse (FA) en aandachtspunten

FA 1. Begroting 2025 en prognose 2026 en 2027 (onderzoeksvraag 2)

- Een doorkijk in de nabije (financiële) toekomst van SN laat een grote mate van onzekerheid zien en een **tekort** vanuit **begroting 2025** (ad A: -/- EUR 108K).
- **O.b.v. recente inzichten heeft SN de begroting 2026 en 27 bijgesteld.¹ Het verlies loopt significant op naar -/- EUR 357K in 2026 en -/- EUR 357K in 2027 a.g.v. specifieke cao-ontwikkelingen en aanpassing indexatie gemeente Hoorn.**

—SN heeft **onvoldoende gespecificeerd inzicht in realisatie 2025 per organisatie-onderdeel**. Wel is SN voldoende in staat te sturen op totale kosten t.o.v. begroting. SN heeft een verbeterplan opgesteld dat vanaf 2026 van kracht is. Echter, kan SN niet altijd tijdig sturen op niet-beïnvloedbare componenten.

FA 2. Jaarrekeningen 2022 t/m 2024 en analyse exploitatie 2024 (onderzoeksvragen 1, 3 en 5)

- De jaarrekeningen 2022 tot en met 2024 laten **een daling zien van het resultaat** (EUR 19K in 2022 naar negatief EUR 22K in 2024).
- Voornamelijk door stijging van **Personeelskosten** (+EUR 751K, +30%) i.c.m. hogere ziektevervangning en **Huisvestingskosten** (+EUR 174k, +19,7%).
- **De liquiditeit en solvabiliteitsratio's geven over afgelopen drie jaar een stabiel beeld; meest actuele ontwikkelingen** (oplopende tekorten -/- 357K in B2026 en -/- EUR 357K B2027) geven echter een **kritieke situatie aan**.
- **Personeelskosten SN gestegen** van EUR 64,7K/fte in 2021 naar EUR 82,4K/fte in 2024, m.n. als gevolg van **cao-stijging** (7% in 2023 en 8% in 2024), **ziekterevanging** en tijdelijke kosten.
- Over 2024 laat SN een positief resultaat zien op overige projecten (ad C: EUR 64K) en verlies op Hoorn en mamahuizen (ad B: -/- EUR 85K).
- **Wijkcentra kinder-/jongeren-/volwassenenwerk zijn het grootst** (85,9% van totale kosten) waarvan **volwassenen- en jongerenwerk het minst rendabel**.
- Verdere verdieping rendement op locaties is niet mogelijk.

Begroting SN 2025 (EUR x 1.000)			
Categorie	OPBREN- GSTEN	TOTALE DIRECTE + INDIRECTE KOSTEN	RESUL- TAAT
Totaal	1.350	5.474	-4.124
Budgetsubsidie	4.042	-	4.042
Totaal incl. budgetsubsidie	5.392	5.474	-83
Projecten buiten subsidie	572	597	-25
TOTAAL (incl. projecten)	5.964	6.072	-108

Winst- en verliesrekening	2022	2023	2024
Totaal opbrengsten	5.226	5.623	6.044
Totaal kosten	5.207	5.538	6.066
Resultaat	19	84	-22

Exploitatieresultaat SN 2024 opgesplitst in directe en indirecte kosten (EUR x 1.000)							
Categorie	OPBREN- GSTEN	(Directe Perso- neels- kosten	(Direct Huis- vesting en kosten afs.	(Direct Materiële kosten	(Indirect Perso- neels- kosten	(Indirect Materiële kosten	RESUL- TAAT
Totaal	1.451	2.708	1.090	553	874	181	-3.954
Budgetsubsidie	3.869	-	-	-	-	-	3.869
Totaal incl. budgetsubsidie	5.319	2.708	1.090	553	874	181	-85
Projecten buiten subsidie	724	410	-	98	127	25	64
TOTAAL (incl. projecten)	6.044	3.118	1.090	651	1.001	206	-22
Rendement (% van de opbrengst)							
							-0,4%

FA 3. Exploitatie contract gemeente Hoorn (onderzoeksvraag 4)

- **Geïsoleerde exploitatie (specifiek contract Hoorn) laat verlies zien over 2024 (ad D: -/- EUR 20K).**
- Oorzaak verlies voornamelijk door niet kunnen sturen op kosten en opbrengsten deeltaken.
- Huidige subsidiebekostiging (lumpsum) geeft onvoldoende kader door ontbreken koppeling met deeltaken.
- M.n. **huisvesting is een 'bleeder', wat een kernprobleem is voor huidige situatie (en risico voor de toekomstbestendigheid van SN)**. A.g.v. (onvoorziene) kosten huisvesting, wat ten koste gaat van welzijnswerk, (financiële) risico's voor SN die moeilijk beheersbaar zijn en onvoldoende sturing op beheertaak Huisvesting. Daarnaast geeft SN aan dat een andere 'bleeder' is dat m.n. **loonkosten harder stijgen dan de door gemeente Hoorn toegepaste indexatie voor de budgetsubsidie**. De toegepaste indexatie is voor besluitvorming van gemeente Hoorn en beschouwt KPMG als een gegeven voor dit onderzoek.

Exploitatieoverzicht SN 2024 - gemeente Hoorn (bekostiging budgetsubsidie)				
	Totaal	Welzijns- werk	Beheer- welzijn	Huis- vesting
Totaal opbrengsten	1.335	287	543	505
Totaal kosten	5.223	3.074	1.096	1.052
Deelresultaat	-3.888	-2.788	-553	-547
Budgetsubsidie	3.869			
RESULTAAT 2024 diensverlening gem. Hoorn	-20			

NB In deze opstelling heeft SN een inschatting gedaan voor administratieve lasten voor het onderdeel Huisvesting die buiten de exploitatie additioneel zijn toegevoegd als kosten (EUR 15K).

Managementsamenvatting (2 van 2)



Overige observaties (aanvullend)

- SN is vanuit de huidige inrichting van de financiële administratie / managementinformatie onvoldoende in staat **gespecificeerde** rapportages op te stellen t.a.v. gerealiseerde kosten en opbrengsten **per organisatieonderdeel**. Wel is mogelijk gedurende het boekjaar te sturen op totale realisatie t.o.v. begroting. Per 1 januari 2026 stapt SN over naar Exact Online om tevens gedurende het jaar inzicht te krijgen in specifieke rapportages per onderdeel. Echter voor inzicht in rendement per onderdeel (en uitnutting van budgetten) is ook belangrijk dat vanuit de budgetsubsidie de financiering per deeltaak is opgezet (zie ook ad FA 2 op pag. 2).
- De samenwerking en het onderlinge vertrouwen tussen SN en de gemeente Hoorn kan worden versterkt door betere communicatie (meer transparantie), duidelijk vastgelegde afspraken en adequate opvolging.
- SN verricht welzijnsactiviteiten die maatschappelijke waarde creëren, maar waarvan de effecten niet altijd direct meetbaar of financieel rendabel zijn.
- Voor welzijnsactiviteiten bestaat geen (wettelijk) kader waarin expliciet is vastgelegd welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en op welke wijze hieraan invulling dient te worden gegeven.



Risico's en kansen (onderzoeksvraag 6)

- SN staat voor meerdere risico's die de continuïteit en financiële toekomstbestendigheid van de organisatie onder druk zetten. Toenemende (**personeels- en huisvestings**)kosten en **oplopende verliezen** vereisen op (zeer) korte termijn ingrijpende maatregelen. Daarnaast bestaat het risico op **oninbare servicekosten** bij verhuur, en het welzijnswerk is **sterk afhankelijk** van **vrijwilligers** en **stagiaires**.
- Tegelijkertijd zijn er ook kansen, zoals het vergroten van **transparantie, stakeholdervertrouwen** en het in beeld brengen van de **meerwaarde/gerealiseerde resultaten** van SN.
- Mogelijk kunnen **contractaanpassingen** met huurders ook meer financiële ademruimte bieden.

Aanbevelingen en verbeterinitiatieven (onderzoeksvraag 7)

Korte termijn

- Het blijven doen wat SN nu doet, leidt op **zeer korte termijn tot (significante) verliezen**. Dit vraagt om **ingrijpende maatregelen**, hetzij in vergoeding dan wel in het discontinueren van deeltaken in de dienstverlening door SN. Voor de benodigde stappen zou mogelijk **fictiekosten- / transitievergoeding** benodigd zijn vanuit de gemeente Hoorn voor SN (t.b.v. afvloeiing personeel, herinrichting taken en middelen en additionele kosten zoals voor het openbreken van contracten). Het maken van concrete afspraken hierover vanuit SN met de gemeente Hoorn is nodig om ook de financiële impact hiervan in beeld te kunnen brengen en welke financiële maatregelen benodigd zijn (denk aan bepalen van omvang fictiekosten- / transitievergoeding, vormen van voorzieningen etc.).
- Verbeter de **samenwerking** en het (**strategisch**) **partnerschap** met de gemeente Hoorn. Door met elkaar (periodiek) de dialoog aan te gaan over 'wat SN doet of gaat doen voor gemeente Hoorn' en 'wat het kost / mag kosten' en hierover gezamenlijke afspraken te maken vanuit opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Samen worden er keuzes voorbereid over het aanbod van SN, waarbij SN inzichtelijk maakt wat het aanbod van de deelactiviteiten kost. Er kunnen dan keuzes worden gemaakt door gemeente Hoorn. Afspraken kunnen dan in meerjarig perspectief worden vastgelegd. Een voorbeeld hiervan is ook afspraken omtrent indexering i.r.t. kostenstijgingen CAO.
- Benut mogelijk potentieel vanuit (bestaande dan wel nog te ontwikkelen) werkwijzen en overweeg nieuwe methodieken om **waarde maatschappelijke effecten** welzijnswerk in beeld te brengen. Dit draagt bij aan een beter inzicht in de toegevoegde waarde van SN.

(Middel)lange termijn

- **Discontinueren** van **Huisvestingsactiviteiten** door SN. Vastgoedexploitatie leidt tot financiële verplichtingen die afleiden van de maatschappelijke opdracht en een financieel toekomstbestendige welzijnsdienstverlening. Om de focus op kerntaken te behouden, adviseren wij huisvesting organisatorisch los te koppelen van SN.
- Bepaal **budget** voor **kerntaken** en **koppel** ontvangen **budgetsubsidie** aan **specifieke welzijnsactiviteiten** (taakgerichte/populatiegerichte bekostiging).
- Ontwikkel interne en externe **informatievoorziening** door en stel **specifieke periodieke rapportages** op. Stel (bijv. per kwartaal) rapportage op waarin gerealiseerde kosten en opbrengsten, inclusief subsidie gemeente Hoorn, wordt afgezet tegen de begroting en de uitgevoerde activiteiten per organisatieonderdeel.

Inhoudsopgave

01	Achtergrond, uw vraag en aanpak	5
02	Analyse en resultaten	7
03	Overzicht risico's en kansen	23
04	Overzicht aanbevelingen	25
Bijlagen		28
I	Balans Stichting Netwerk 2022-2024	
II	Begroting 2025 – per organisatieonderdeel	
III	Begroting 2026 en 2027	
IV	Infographic - impact SN	
V	Gehanteerde definities en berekeningswijzen	

Disclaimer

De aard van onze werkzaamheden hield in dat wij geen accountantscontrole, beoordelingsopdracht of andere assurance-opdracht hebben uitgevoerd. Wij benadrukken dat KPMG Accountants N.V. (hierna: KPMG) geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces. In deze rapportage worden geen keuzes gemaakt. Het is de bedoeling dat u op basis van onze rapportage uw eigen conclusies trekt ten behoeve van de besluitvorming rondom dit thema. KPMG is niet verplicht de rapportage te actualiseren naar aanleiding van gebeurtenissen die zich na de opleverdatum voordoen.

Dit rapport is uitsluitend bedoeld voor u als opdrachtgever. Zonder onze uitdrukkelijke en voorafgaande schriftelijke toestemming is het niet toegestaan deze rapportage, dan wel delen van deze rapportage, te gebruiken voor andere doeleinden, openbaar te maken en/of aan derden te verstrekken, behoudens wettelijke verplichtingen tot openbaarmaking. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van deze rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aan u als opdrachtgever beschikbaar is gesteld.



01

Achtergrond, uw vraag en aanpak

Gemeente Hoorn heeft KPMG gevraagd om een (financiële) quickscan uit te voeren bij Stichting Netwerk om (1) inzicht te krijgen in de financiële positie en mogelijke kansen en bedreigingen, en (2) een verkenning te doen naar mogelijke oplossingsrichtingen om de financiële positie te verbeteren.



Achtergrond en aanleiding onderzoek

Gemeente Hoorn en Stichting Netwerk (hierna: 'SN') hadden het gezamenlijke doel om een financiële doorlichting te laten uitvoeren bij SN. De aanleiding hiervoor is dat SN te maken heeft met tekorten en hiervoor verschillende ombuigingscenario's voorstelt.

Gemeente Hoorn beschikt momenteel over onvoldoende inzicht in de financiële positie van SN. Om deze situatie te verbeteren, heeft de gemeente Hoorn KPMG de opdracht gegeven een financiële quickscan uit te voeren bij SN en op basis daarvan een adviesrapport op te stellen.



Vraag aan KPMG

Gemeente Hoorn heeft ons gevraagd om een quickscan uit te voeren op de volgende elementen:

1. Analyse van de jaarrekeningen van de stichting van de afgelopen drie jaar (2022-2024)
2. Beoordeling van de begroting 2025 en financiële prognoses 2026 en 2027 van de stichting
3. Evaluatie van de belangrijkste inkomstenbronnen en uitgavenposten
4. Evaluatie van exploitatie-inkomsten en -uitgaven ten aanzien van wijkcentra en andere accommodaties
5. Analyse van de liquiditeitspositie en solvabiliteit
6. Identificatie van mogelijke risico's en financiële kwetsbaarheden
7. Formulering van aanbevelingen voor financiële verbeteringen

NB In de hiernavolgende hoofdstukken zijn bovenstaande onderzoeksvragen specifiek benoemd in de titel van betreffend hoofdstuk waarin de onderzoeksvraag is beantwoord.



Aanpak en resultaat

De aanpak voor het uitgevoerde onderzoek bestaat uit de volgende fasen:

Stap 1. Deskresearch en analyse (financiële) documentatie

Stap 2. Uitvoeren financiële quickscan

Stap 3. Interviews directbetrokkenen (financials / directie/MT / operationeel eindverantwoordelijken van betreffende organisatie alsook betrokkenen vanuit de gemeente)

Stap 4. Duiden inzichten en opvallendheden uit financiële quickscan

Stap 5. Verkenning mogelijke scenario's met betrekking tot financiële positie (doorkijkresultaat 2025 o.b.v. 'grove' schattingen)

De uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek zijn beschreven in deze rapportage. Dit rapport geeft antwoord op de eerder beschreven onderzoeksvragen. Om te komen tot meer inzicht (voor de gemeente Hoorn) in de financiële situatie van SN alsook mogelijke oplossingsrichtingen voor een verbeterde (toekomstige) financiële positie.

02

Analyse en resultaten

2.1

Context Stichting Network

Context Stichting Netwerk (1/3)

Als beschrijvende inleiding op de hiernavolgende financiële analyse volgt in dit hoofdstuk een aantal toelichtingen als achtergrondinformatie voor nadere duiding en begrip van de gepresenteerde cijfers.

Bekostigingssystematiek en interne sturing SN

Voor de uitvoering van het welzijnswerk door SN voor de gemeente Hoorn ontvangt SN een lumpsumvergoeding. Gekoppeld, op hoofdlijnen, aan de afgesproken dienstverlening die SN uitvoert voor de gemeente. Deze dienstverlening bestaat uit activiteiten binnen het Welzijnswerk en Welzijnsbeheer alsook uitvoerende taken op het gebied van Huisvesting (dit wordt verderop in dit hoofdstuk nader toegelicht). De subsidie is een lumpsumbedrag, wat wil zeggen dat hiervoor één bedrag wordt ontvangen als bekostiging voor de uitvoering van deze taken voor de gemeente.

Uit gesprekken met zowel SN als de gemeente blijkt dat in de onderbouwing en totstandkoming van dit budget onduidelijkheid bestaat over hoe dit totaalbedrag is gekoppeld aan specifieke taken van SN alsook wat de historische basis is geweest voor de bepaling van specifieke onderdelen binnen het budget.

Voor de interne budgetsturing en kostenverantwoording hanteert SN de eigen begroting als financieel kader voor de verschillende onderdelen (denk aan kinder-, jongeren- en volwassenenwerk, de cultuuractiviteiten en het poppodium). Budgetverantwoordelijken binnen SN beschikken per onderdeel over een vastgesteld budget (gebaseerd op de kosten in de begroting) dat zij kunnen besteden en waarover intern verantwoording wordt afgelegd.

Voor dit onderzoek is geconstateerd dat daarbij geen sturing plaatsvindt op het rendement per onderdeel (a.g.v. de lumpsumbekostiging waarin geen een-op-een-koppeling is met specifieke uitvoeringsonderdelen van SN). Ook is gebleken dat vanuit de financiële administratie / managementinformatie van SN onvoldoende inzicht is in gespecificeerde kosten per organisatieonderdeel. Hierbij geeft SN aan dat het sturen op rendement niet het doel is. SN stuurt namelijk gedurende het boekjaar op totale gerealiseerde kosten t.o.v. de begroting. Echter het rendement per onderdeel geeft (additioneel) inzicht en sturingsmogelijkheid voor SN o.b.v. de uitnutting van budgetten. Daarvoor is het belangrijk dat vanuit de budgetsubsidie de financiering per deeltaak is opgezet (zie ook pag. 18 en 19).

Financiële positie en jaarplan/begroting 2026

Afgelopen jaren

In de afgelopen jaren (tot en met 2024) is de financiële positie van de stichting relatief stabiel geweest. Uitgangspunt van SN is om te begroten op een 0-resultaat, waarbij met name op de kosten wordt gestuurd (door budgetverantwoordelijke) om binnen budget te blijven. Het uitvoeren van een diepgaande analyse van rendementen op een lager niveau is de afgelopen jaren lastig gebleken.

Jaarplan en begroting 2026

Momenteel zijn het jaarplan en de begroting van 2026 nog niet definitief opgesteld vanwege de financiële onzekerheid over o.a. de hoogte van de budgetsubsidie. Daarnaast bestaat onduidelijkheid over de omvang van de compensatie (met terugwerkende kracht) die SN mogelijk nog ontvangt van de gemeente als gevolg van het verschil in de toegepaste tariefindexering en de loonstijgingen vanuit de cao Zorg en Welzijn. De toegepaste indexering door de gemeente volgt namelijk geen cao-specifieke ontwikkelingen (daarbij dient te worden opgemerkt dat het volgen van specifieke cao's geen gangbare wijze is van tariefindexeringen). De toe te passen indexatie voor 2026 is voor besluitvorming van gemeente Hoorn en beschouwt KPMG als een gegeven voor dit onderzoek.

Exploitatie Welzijnswerk, Welzijnsbeheer en Huisvesting

Voor het kunnen duiden van financiële inzichten vanuit de exploitatie van SN is voor dit onderzoek een splitsing gemaakt tussen: (1) *Welzijnswerk*, (2) *Welijnsbeheer* en (3) *Huisvesting*.

Deze splitsing is door ons toegepast om vanuit de exploitatie inzicht te verkrijgen in de afzonderlijke financieringsstromen en nadere duiding van de financiële positie van SN volgend uit de door SN uitgevoerde activiteiten en dienstverlening.

1. Welzijnswerk: hieronder vallen de opbrengsten en kosten die voortvloeien uit de welzijnsactiviteiten; denk aan kinder-/jongeren-/volwassenenwerk, buurtmoeders, poppodium etc., behorend tot de kerntaken van SN.

Context Stichting Netwerk (2/3)

2. Beheer Welzijn: hieronder vallen de opbrengsten en kosten die gepaard gaan met het beheer van de zalen en de exploitatie van de bar (excl. doorbelaste servicekosten derden en 1.Hoorn), behorend tot de kerntaken van SN.
3. Huisvesting: hieronder vallen de eigen huisvestingskosten en huursubsidies van SN (kostenneutraal) alsook de servicekosten en opbrengsten uit doorbelaste servicekosten aan derden), wat een activiteit is buiten de (welzijns)kerntaak van SN.

Deze onderverdeling is aangehouden in de financiële analyse in het volgende hoofdstuk van dit rapport en wordt hierna nader toegelicht.

Wijkcentra en accommodaties

SN beheert een vijftal wijkcentra in verschillende wijken in Hoorn. Daarnaast beheert SN het Manifesto en de Stadsspeeltuin. De wijkcentra zijn eigendom van de gemeente Hoorn, en één is in eigendom van woningbouworganisatie Intermaris. SN is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatiekosten. De gemeente is verantwoordelijk voor het groot onderhoud van deze panden. Dit onderhoud wordt uitgevoerd volgens een meerjarenonderhoudsplan, waarbij kosten deels worden doorbelast aan SN op het moment dat onderhoud plaatsvindt. Er zijn geen concrete dan wel herleidbare afspraken vastgelegd over welke werkzaamheden onder groot onderhoud vallen en welke kosten onder klein onderhoud en/of exploitatie, wat leidt tot onduidelijkheid en discussies. Dit kan in de praktijk betekenen dat SN een grotere verantwoordelijkheid draagt voor de wijkcentra (denk aan lekkages, schoonmaak centrale hal, BHV-plannen gebruikers, et cetera).

Inzet wijkcentra

De wijkcentra worden op verschillende wijzen ingezet binnen SN:

1. Onderverhuur aan derden. Voor de vier wijkcentra in eigendom van de gemeente vindt onderverhuur plaats aan twee kinderopvangorganisaties, de GGD (consultatiebureau) en 1.Hoorn. Een nadere toelichting op de verhuurconstructies van de onderverhuur aan derden is hierna opgenomen.
2. Gebruik voor eigen activiteiten. In alle wijkcentra vinden activiteiten plaats rondom kinderwerk, jongerenwerk en volwassenenwerk. De kosten voor het gebruik van de ruimtes zijn door SN getypeerd als 'directe kosten' in de (voor dit onderzoek) gehanteerde kostencategorieën.
3. Verhuur van ruimtes. Voor alle wijkcentra geldt dat zalen kunnen worden verhuurd aan verschillende doelgroepen en initiatieven vanuit de kerntaak van SN, zijnde het faciliteren van de buurt en vrijwilligers. Het gaat niet om commerciële verhuur.

Naast SN ook andere huurders van wijkcentra (derden)

Delen van de wijkcentra worden naast SN ook verhuurd aan de eerdergenoemde (commerciële en niet-commerciële) partijen. Met deze huurders zijn door de gemeente Hoorn dan wel Intermaris (niet door SN) afspraken gemaakt over de huurprijs e.d. Deze constructies worden hieronder verder toegelicht.

Kinderopvangorganisaties

Twee kinderopvangorganisaties maken gebruik van de wijkcentra van SN:

- SCIO Groep (drie locaties)
- Kinderopvang Madeliefje (één locatie)

Voor beide partijen geldt dat de gemeente de huurovereenkomst heeft afgesloten, waarbij SN niet als contractpartij is opgenomen. SN treedt echter op als partij voor het beheer en de exploitatie van de panden, waarvoor ze servicekosten in rekening brengt bij de huurders en tevens de risico's draagt.

Door één van de huurders (Madeliefje) is een rechtszaak aangespannen over de servicekosten, omdat deze meer inzicht wilde verkrijgen in de opbouw van de kosten en contractuele verplichtingen voor het voldoen van de servicekosten. SN is geen contractpartij in de huurovereenkomst waardoor ze zelf geen inzicht heeft gehad in het onderliggend huurcontract. Uit de rechterlijke uitspraak is gebleken dat de onderbouwing van de servicekosten niet kan worden uitgevoerd zoals is overeengekomen, onder andere doordat niet het daadwerkelijke gebruik van energie kan worden gemeten (en doorbelast op basis van werkelijk verbruik) voor de delen van panden die worden onderverhuurd.

GGD

De GGD maakt gebruik van een deel van wijkcentrum De Cogge voor het consultatiebureau. Ook met de GGD heeft de gemeente (onderlinge) afspraken gemaakt met daarin de afspraak dat de GGD *geen huur én servicekosten betaalt (en dus 'om niet' gebruik maakt van de locatie)*.

Gemeente Hoorn geeft aan dat in het verleden EUR 77 is bestemd voor het beheer en de huur van de GGD-ruimte. Wat is verdisconteerd in de budgetsubsidie die SN heeft ontvangen. Dit betekent dat SN niet volledig de beheerkosten draagt van deze locatie. Het is echter niet mogelijk om dit specifieke bedrag voor de GGD exact te herleiden vanuit het totaal aan verleende budgetsubsidie door gemeente Hoorn aan SN.

Context Stichting Netwerk (3/3)

1.Hoorn

Naast SN als welzijnsorganisatie huurt ook 1.Hoorn (het loket voor inwoners van de gemeente Hoorn voor ondersteuningsvragen op het gebied van Zorg, werk en inkomen) delen van drie wijkcentra. 1.Hoorn heeft aangegeven op drie locatie te willen uitbreiden, van 7 naar 17 werkplekken, hiervoor dienen de financiële afspraken nog te worden gemaakt. SN heeft een huurcontract afgesloten met 1.Hoorn, waarbij contractuele afspraken zijn gemaakt over huurkosten en servicekosten.

Recapitulatie

SN ontvangt een lumpsum budgetsubsidie van de gemeente Hoorn (een totaalbedrag bedoeld voor de bekostiging van verschillende uitvoeringkosten van SN). Onder andere door personeelwisselingen en geen eenduidig vastgelegde afspraken is er onduidelijkheid over de opbouw van de subsidie en contracten.

Intern stuurt SN op begrotingscategorieën, en niet op rendement per onderdeel. Tot en met 2024 was de financiële positie stabiel (vanwege voornamelijk de CAO compensatie), met een nulresultaat als uitgangspunt. Voor 2026 is de begroting nog niet definitief door onzekerheid over subsidiehoogte, cao-compensatie en extra kosten voor stagiairs, wat leidt tot onzekerheid. Om meer inzicht te krijgen, is voor dit onderzoek de exploitatie in dienstverlening voor de gemeente Hoorn door SN gesplitst in Welzijnswerk, Welzijnsbeheer en Huisvesting.

SN beheert vijf wijkcentra, het Manifesto en de Stadsspeeltuin, maar afspraken over onder andere kostenverantwoordelijkheid onderhoud en aansprakelijkheid zijn onduidelijk. Daarnaast is sprake van andere huurders (derden) van wijkcentra zoals kinderopvang, GGD en 1.Hoorn, wat de situatie minder eenduidig en beheersbaar maakt.

2.2

Financiële analyse

Introductie en leeswijzer paragraaf 2.2. financiële analyse (FA)

Op de hierna volgende pagina's wordt de financiële analyse (hierna: FA) die door ons is uitgevoerd op basis van de financiële cijfers van SN nader toegelicht.

Hierbij is in de verhaallijn en hoofdstukindeling de volgende volgorde van toelichting van de uitkomsten aangehouden:

1. **Begroting 2025 en prognose 2026 en 2027 (onderzoeksvraag 2), zie [pagina 14](#)**
De financiële analyse start met een analyse op de begroting 2025 en biedt vervolgens een doorkijk naar begroting 2026 en 2027. Deze begrotingen geven inzicht in de verwachte ontwikkeling van kosten en opbrengsten, de impact van CAO-wijzigingen en nieuwe indexeringen en de mate van financiële onzekerheid waar SN op dit moment mee te maken heeft op de korte termijn. Deze vooruitblik maakt de urgentie en noodzaak duidelijk voor benodigde ingrepen op korte termijn hetzij vanuit de vergoedingsfeer in samenspraak met gemeente Hoorn dan wel het discontinueren van activiteiten dan wel benodigde ombuigingen in de dienstverlening SN. De informatie over 2026 en 2027 is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor strategische besluitvorming en het tijdig anticiperen op huidige knelpunten.

2. **Jaarrekeningen 2022 t/m 2024 en analyse exploitatie 2024 (onderzoeksvragen 1, 3 en 5), vanaf [pagina 15](#)**

Vervolgens is vanuit de financiële analyse retrospectief gekeken naar de financiële cijfers over 2022 tot en met 2024. Met daarbij inzicht in kosten- en opbrengstenontwikkelingen in de afgelopen jaren en mogelijke oorzaken en duiding van deze ontwikkelingen.

3. **De exploitatie 2024 specifiek voor de dienstverlening van SN vanuit het contract met de gemeente Hoorn (onderzoeksvraag 4), vanaf [pagina 19](#)**

Vanuit de winst- en verliesrekening 2024 is vervolgens ingezoomd op de geïsoleerde exploitatie specifiek voor het contract van SN met de gemeente Hoorn (zoals bekostigd vanuit de budgetsubsidie). Hierbij is de opsplitsing gemaakt naar: (1) Welzijnswerk, (2) Beheer Welzijn en (3) Huisvesting. Deze splitsing is aangebracht om inzicht te verkrijgen in de afzonderlijke financieringsstromen van SN.



FA 1. SN heeft onvoldoende gespecificeerd inzicht in realisatie 2025. Wel is SN voldoende in staat gedurende het boekjaar te sturen op totale kosten t.o.v. begroting. Een doorkijk in de nabije (financiële) toekomst van SN laat een grote mate van onzekerheid zien en een (significant) oplopend tekort vanuit begroting 2025 naar 2026 en 2027

Onderzoeksvraag 2 (zie pagina 6)

SN heeft geen gespecificeerde realisatiecijfers 2025 kunnen aanleveren, uitgesplitst naar onderliggende bedrijfsonderdelen, conform jaarrekening 2024.

SN heeft voor dit onderzoek onvoldoende gespecificeerde realisatiecijfers voor 2025 kunnen aanleveren (gerealiseerde kosten en opbrengsten tot heden) conform aanlevering 2024, waarbij kosten en opbrengsten voor verschillende organisatieonderdelen in beeld zijn gebracht. Reden hiervoor zijn de beperkingen vanuit het huidige boekhoudpakket/managementinformatiesysteem (SN geeft aan per 1 januari 2026 verbetering te verwachten als gevolg van de overstap naar een nieuw systeem). Dit betekent dat voor de analyse 2025 in dit onderzoek is uitgegaan van de begroting 2025. Wel is SN voldoende in staat gedurende het boekjaar actief te sturen op de totale realisatie ten opzichte van de vastgestelde begroting. Wat tegelijkertijd beperkingen kent in sturing op deeltaken zoals uitsplitsing per organisatieonderdeel, zie ook pagina 22.

Definitieve begroting 2025 laat een negatief resultaat zien (EUR 108K in 2025). Budgetsubsidie is gebaseerd op een indexering van 4% (EUR 4,0 mln.).

In de begroting 2025 van SN is de budgetsubsidie van de gemeente Hoorn de grootste opbrengstenbron (in lijn met eerdere jaren). Voor het jaar 2025 zijn de totale opbrengsten begroot op EUR 5,9 mln. Dit is een daling van -1,3% ten opzichte van 2024. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door de daling in 'Projecten buiten subsidie' van -21%. In [Bijlage II](#) is de begroting per organisatieonderdeel opgenomen. In de balans van SN is een algemene reserve opgenomen van 5%. De accountant heeft aangegeven dat, gezien de huidige ontwikkelingen en risico's, een reserve van 10% realistischer zou zijn. Het realiseren hiervan is op dit moment niet haalbaar.

De budgetsubsidie voor 2025 is destijds begroot op basis van een indexering van 4%, namelijk EUR 4,0 mln. (zie ad A). De begroting laat zien dat de gemeentelijke indexering op de budgetsubsidie onvoldoende toereikend is om de totale kosten te dekken (resultaat EUR -108K) (ad B). Dit is een forse stijging ten opzichte van het

Begroting SN 2025 opgesplitst naar directe en indirecte kosten (EUR x 1.000)									
Categorie	OPBREN- GSTEN	(Directe Perso-neels- kosten	(Direct Huis- vesting en afs.	(Direct Materiële kosten	(Indirect Perso-neels- kosten	(Indirect Materiële kosten	TOTALE DIRECTE + INDIRECTE KOSTEN	RESUL- TAAT	
Totaal	1.350	2.702	1.129	587	843	213	5.474	-4.124	
Budgetsubsidie	4.042	-	-	-	-	-	-	4.042	
Totaal incl. budgetsubsidie	5.392	2.702	1.129	587	843	213	5.474	-83	
Projecten buiten subsidie	572	385	-	54	129	30	597	-25	
TOTAAL (incl. projecten)	5.964	3.087	1.129	640	972	243	6.072	-108	
Rendement (% van de opbrengst)								-7,8%	

Tabel 1. Begroting resultaat SN 2025 – splitsing directe en indirecte kosten



© 2025 KPMG Accountants N.V. Alle rechten voorbehouden.

negatieve resultaat in 2024 (-/- EUR 22K). De totale kosten voor 2025 zijn begroot op EUR 6,07 mln., waarbij de personeelskosten de grootste kostenpost zijn¹.

SN ziet sluiting De Cogge als mogelijk scenario (financiële impact is onbekend).

Voor het jaar 2025 heeft SN vanuit de begroting een aantal scenario's uitgewerkt, waaronder het sluiten van wijkcentrum De Cogge. In 2025 zijn de totale opbrengsten van De Cogge begroot op EUR 293K en de totale kosten op EUR 125K (indirecte kosten EUR 21K en directe kosten EUR 104K). Dit is inclusief kosten voor welzijnsbeheer, de barexploitatie en de huisvestingssubsidie. De opbrengsten bestaat voor 87,8% uit de toegekende budgetsubsidie (EUR 257K). Deze toerekening is gebaseerd op het aantal fte dat zal worden ingezet bij De Cogge in 2025. Indien De Cogge wordt gesloten, dienen indirecte kosten (EUR 21K), directe kosten (104K) en opbrengsten (EUR 36K) weg te vallen. SN benadrukt dat zij de sluiting van De Cogge het liefst voorkomt, mits dit bedrijfseconomisch verantwoord is. Echter met de laatste prognose (hierna toegelicht) als ook gelijkblijvende bekostiging en toegepaste indexatie budgetsubsidie ziet SN zich mogelijk genooddaakt over te moeten gaan tot sluiting. Let op! Het is onduidelijk wat specifieke kosten van deeltaken zijn op de locatie De Cogge alsook het specifieke bedrag aan financiering vanuit de budgetsubsidie (a.g.v. lumpsumbedrag). Op dit moment is t.a.v. het scenario om De Cogge (mogelijk) te sluiten, nog geen besluit genomen.

Op basis van recente inzichten heeft SN de begroting 2026 en 27 bijgesteld. Het verlies loopt significant op naar -/- EUR 357K in 2026 en -/- EUR 357K in 2027.

De begrotingen voor 2026 en 2027 zijn vooralsnog slechts op hoofdlijnen opgesteld door SN en niet nader gespecificeerd per categorie. [Bijlage III](#) toont de begrotingen waarin de totale kosten en negatieve resultaten zijn opgenomen. SN verwacht een aantal kostenstijgingen als gevolg van:

- Nieuwe cao-ontwikkelingen:
 - De toename van stagevergoeding: SN geeft aan dat ze per 1 januari 2026 verplicht is stagiaires een maandelijkse vergoeding te betalen van EUR 350 (en per 1 augustus EUR 450). SN schat de aanvullende jaarlijkse kosten in op ruim EUR 100K.
 - Het aanvullen van ouderschapsverlof tot 100%.
- Indexatie subsidie 2026: de indexatie van 2,14% is recent goedgekeurd door de Raad, in plaats van de eerder gehanteerde 4%.

SN heeft bovenstaande verwerkt in de begroting, hetgeen resulteert in een begroot negatief resultaat van -357K over 2026 en -357K over 2027. Dit betekent op korte termijn de noodzaak en urgentie tot ingrijpen hetzij in vergoedingsfeer in samenspraak met gemeente Hoorn dan wel het discontinueren van activiteiten dan wel benodigde ombuigingen in de dienstverlening SN voor borging continuïteit SN.

¹ Deze personeelskosten zijn begroot op basis van: (1) cao-verhogingen (5,25% over 2025) en (2) verwachte (hogere) inschaling personeel 2025 (natuurlijke groei van personeelskosten van bestaand personeelsbestand).

FA 2. Resultaat SN sterk gedaald van EUR 19K in 2022 naar -/- EUR 22K in 2024. De subsidie van de gemeente Hoorn is de belangrijkste inkomstenbron, en personeels- en huisvestingskosten zijn de grootste uitgaven (1/2)

Onderzoeksvragen 1, 3 en 5 (zie pagina 6)

De jaarrekeningen 2022 tot en met 2024 laten een daling zien van het resultaat (EUR 19K in 2022 naar negatief EUR 22K in 2024).

In de opbrengsten van SN is de subsidie van de gemeente Hoorn (voornamelijk de budgetsubsidie) de grootste opbrengstenbron. De opbrengsten zijn tussen de jaren 2022 en 2024 gestegen van EUR 5,2 mln. naar EUR 6,0 mln. (+15,7%). De subsidiestijging van de gemeente Hoorn was over deze jaren +24,4% (EUR 3,9 mln. in 2024 ten opzichte van EUR 3,1 mln. in 2022). In [Bijlage I](#) is de balans 2022-2024 opgenomen.

De totale kosten van SN zijn over deze periode gestegen van EUR 5,2 mln. in 2022 naar EUR 6,1 mln. in 2024 (+16,5%). Voornamelijk gedreven door:

- Personeelskosten (+ EUR 751K, +30%) i.c.m. hogere ziektevervangning.
- Huisvestingskosten (+€ 174k, +19,7%).

Winst- en verliesrekening	2022	2023	2024	% 2024 t.o.v. 2022
Stichting Netwerk (EUR x 1.000)				
OPBRENGSTEN				
Subsidie gemeente Hoorn	3.109	3.357	3.869	+ 24,4%
Huisvestingssubsidies	378	405	421	
Huuropbrengsten	231	261	296	
Overige opbrengsten	2	7	16	
Opbrengsten activiteiten / bar	491	552	618	
Projectopbrengsten	1.014	1.039	824	
Totaal opbrengsten	5.226	5.623	6.044	+ 15,7%
KOSTEN				
Personele kosten	2.493	2.723	3.244	+ 30%
Ziektevervangning	75	46	130	
Huisvestingskosten	883	971	1.057	+ 19,7%
Organisatiekosten	276	232	238	
Afschrijvingskosten	107	101	89	
Kosten activiteiten / bar	427	421	433	
Projectkosten	945	1.046	874	
Totaal kosten	5.207	5.538	6.066	+ 16,5%
Resultaat	19	84	-22	

Tabel 2. Winst-en verliesrekening SN cf. jaarrekening 2022, 2023 en 2024

Het resultaat is positief in 2022 (EUR 19K) en 2023 (EUR 84K), maar negatief in 2024 (EUR 22k) met name veroorzaakt door bovengenoemde kostenstijgingen. Projectkosten zijn gedaald in 2024, maar daarmee ook projectopbrengsten, waardoor hiermee geen ombuiging kon worden gerealiseerd voor het uiteindelijke (negatieve) resultaat in 2024.



¹ Personeelskosten bestaan uit: personele kosten, ziektevervangning en personeelskosten binnen de 'Projectkosten'. Ter illustratie in 2024: EUR 3.244K personele kosten, EUR 130K ziektevervangning en EUR 745K personeelskosten projecten (cf. data aanlevering SN). NB De personeelskosten projecten zijn in Tabel 1 onderdeel van de Projectkosten, de kosten ziektevervangning zijn in Tabel 1 separaat inzichtelijk.

Personeelskosten SN gestegen van EUR 64,7K/fte in 2021 naar EUR 82,4K/fte in 2024

Het aantal fte's binnen SN is de afgelopen jaren stabiel geweest (ad A, Tabel 3). De personeelskosten¹ (en hieruit volgende gemiddelde kosten per fte) zijn de afgelopen jaren echter toegenomen (ad B), met name a.g.v. de cao-stijging van 7% in 2023 en 8% in 2024. De cao-stijging is in 2024 versterkt door een aantal factoren:

1. Er waren tijdelijk twee directeur-bestuurders (overgangsperiode) en relatief hoge wervingskosten voor deze functie.
2. Er vonden ontwikkelingen plaats in het personeelsbestand waarbij diverse minder ervaren medewerkers weg zijn gegaan c.q. zijn vervangen door meer ervaren medewerkers met een hoger salaris en diverse medewerkers die een hbo-opleiding hebben afgerond en daarmee in een hogere schaal terecht komen.
3. Er was sprake van kostenstijging als gevolg van ziektevervangning. Deze kostenstijging is van tijdelijke duur geweest, inmiddels is het ziekteverzuim van SN gedaald (5,3%).

	2021	2022	2023	2024
Aantal FTE	51	50,6	50,6	50
Totale personeelskosten	€ 3.297.610	€ 3.455.482	€ 3.680.590	€ 4.118.997
Gemiddelde personeelskosten per FTE	€ 64.659	€ 68.290	€ 72.739	€ 82.380
% stijging tov voorafgaand jaar		5,62%	6,51%	13,25%

Tabel 3. Gemiddelde personeelskosten per fte (incl. procentuele stijging)

Naast de eigen medewerkers zijn binnen SN circa 850 vrijwilligers en maatschappelijke (stagiaires) structureel betrokken bij de uitvoering van activiteiten. SN besteedt veel aandacht aan de begeleiding van vrijwilligers en probeert hen voldoende te binden en te boeien voor kennisdeling in de organisatie en het kunnen borgen van de continuïteit van activiteiten.

Gemiddeld is de personeelsinzet ca. 67% als verhoudingsgetal afgezet tegenover de opbrengsten voor de organisatie (ad C, Tabel 4). Het aandeel personeel ten opzichte van de opbrengsten was dalend tussen 2021 en 2023 maar liet een verbetering zien in 2024 (stijging van 65,5% in 2023 naar 68,2%). Daarnaast benadrukt SN dat het verschil tussen de CAO-loonstijging en de indexering van de subsidie (grotendeels) werd gecompenseerd van 2022 tot en met 2024 door gemeente Hoorn. Vanaf 2025 gaat deze compensatie niet meer plaatsvinden (ook niet met terugwerkende kracht).

	2021	2022	2023	2024
Totale personeelskosten	€ 3.297.610	€ 3.455.482	€ 3.680.590	€ 4.118.997
Som der opbrengsten	€ 4.797.325	€ 5.225.918	€ 5.622.888	€ 6.043.885
Personeelsinzet	68,7%	66,1%	65,5%	68,2%

Tabel 4. Personeelsinzet afgelopen jaren

FA 2. Financiële kengetallen afgelopen jaren (2022-2024) stabiel; begrotingen 2026 en 2027 geven onzekere en kritische situatie weer (zie ook p. 14) (2/2)

Onderzoeksvragen 1, 3 en 5 (zie pagina 6)

De liquiditeit en solvabiliteitsratio's geven over de afgelopen drie jaar een stabiel beeld. De meest actuele ontwikkelingen (oplopende tekorten -/- 357K in B2026 en -/- EUR 357K B2027) geven echter een kritieke situatie aan.

De liquiditeitspositie over de afgelopen drie jaar is in beeld gebracht door gebruik te maken van de current ratio. Deze laat zien hoe goed SN in staat is om op korte termijn de schulden af te lossen met de vlottende activa (bezittingen die binnen een jaar in geld kunnen worden omgezet), en daarmee te voldoen aan de betalingsverplichtingen. Een waarde boven 1,5 wordt beschouwd als goed.

De liquiditeitsratio van SN was het afgelopen jaar rond de 1,2-1,3, wat een aandachtspunt is, maar nog geen kritieke situatie geeft. Op de korte termijn kan SN op basis van deze cijfers de kortlopende betalingsverplichtingen nakomen.

Een solvabiliteit tussen de 25-40% is over het algemeen een (financieel) gezonde uitgangspositie. De solvabiliteitsratio van SN is over de afgelopen drie jaar gestegen van 26,1% naar 30,4% en geeft op basis van de afgelopen drie jaar geen specifieke reden tot aandacht.

	Liquiditeits- (current) ratio	Solvabiliteitsratio
2022	1,2	26,1%
2023	1,3	26,8%
2024	1,2	30,4%

Tabel 5. Liquiditeits- en solvabiliteitspositie SN

Een toelichting op de definities en berekeningswijzen van de financiële kengetallen zijn beschreven in [Bijlage V](#).

Let op! Op basis van de meest actuele ontwikkelingen voor de begroting 2026 en 2027 (zie p. 14) is de verwachting dat het resultaat van SN significant verslechtert. De verwachting van SN is namelijk een tekort van negatief EUR 357K in 2026 en negatief EUR 357K in 2027. Dit is specifiek het gevolg van cao-ontwikkelingen (stagevergoeding en ouderschapsverlof) en een aanpassing in het gehanteerde indexatiecijfer door de gemeente Hoorn. Dit betekent dat het rendement dermate onder druk komt te staan, dat de verwachting is dat dit een (directe) kritieke situatie geeft voor SN in termen van liquiditeit en solvabiliteit. Hierdoor ontstaat de noodzaak tot urgent en drastisch ingrijpen door SN om (voor zover mogelijk) het tij te keren.

Er dienen dus keuzes gemaakt te worden over de as van extra vergoeding of over de as van kosten. We zien in dat SN qua overhead vrij lean is georganiseerd. Indien over de as van kosten een interventie nodig is zal dit iets betekenen voor het aanbod van SN dan wel de wijze waarop.

FA 2. Over 2024 laat SN een positief resultaat zien op overige projecten (EUR 64K) en een negatief resultaat op dienstverlening gemeente Hoorn en mamahuizen (-/- EUR 85K) (1/2)

Onderzoeksvraag 4 (zie pagina 6)

Het exploitatieoverzicht van SN over 2024 laat een positief resultaat zien op overige projecten (buiten de subsidie van de gemeente Hoorn) (EUR 64K) en een negatief resultaat op kosten en opbrengsten vanuit de subsidie gemeente Hoorn en mamahuizen (-/- 85K).

De winst-en-verliesrekening van SN over 2024 laat een negatief resultaat zien van negatief EUR 22K (-0,4% als % van de opbrengst). Dit komt voort uit EUR 6.044K aan opbrengsten en EUR 6.066K aan kosten (zie ad A en B). De opbrengsten waren structureel van aard; in 2024 waren er geen incidentele opbrengsten.

De opbrengsten (EUR 5.319K) bestaan – naast de budgetsubsidie (EUR 3.869K) – hoofdzakelijk uit huuropbrengsten en huisvestingssubsidies (EUR 717K), baromzet (EUR 331K) en deelnemersbijdragen (EUR 233K).

De totale kosten van SN over 2024 bestaan uit directe kosten EUR 4.859K (80,1%) en EUR 1.207K (19,9%) indirecte kosten. Zowel in de directe als in de indirecte kosten zijn personeelskosten de belangrijkste kostenpost.

Exploitatieresultaat SN 2024 opgesplitst in directe en indirecte kosten (EUR x 1.000)								
Categorie	OPBREN- GSTEN	(Directe Perso- neels- kosten	(Direct Huis- vesting en afs.	(Direct Materiële kosten	(Indirect Perso- neels- kosten	(Indirect Materiële kosten	TOTALE DIRECTE + INDIRECTE KOSTEN	RESUL- TAAT
Totaal	1.451	2.708	1.090	553	874	181	5.405	-3.954
Budgetsubsidie	3.869	-	-	-	-	-	0	3.869
Totaal incl. budgetsubsidie	5.319	2.708	1.090	553	874	181	5.405	-85
Projecten buiten subsidie ¹	724	410	-	98	127	25	661	64
TOTAAL (incl. projecten)	6.044	3.118	1.090	651	1.001	206	6.066	-22
Rendement (% van de opbrengst)								-0,4%

Tabel 6. Exploitatieresultaat SN 2024 – directe en indirecte kosten

In de opstelling van het exploitatieresultaat zijn projecten die buiten de subsidie van de gemeente Hoorn vallen apart in beeld gebracht (regel 'Projecten buiten subsidie': hieronder valt het projectbureau en de post projecten [incl. ziektevervanging]). Dit laat een positief resultaat zien van EUR 64K over 2024 (ad C).

Deze projecten (die vaak een 'incubator'-functie hebben in het kunnen testen, ontwikkelen en ontplooiën van nieuwe activiteiten en een innovatief karakter hebben) zijn daarmee een belangrijke financiële pijler voor SN. Het ontwikkelen van activiteiten is ook een belangrijke voorwaarde om te kunnen voldoen aan het door de gemeente Hoorn gestelde criterium van 5% nieuw-voor-oud.

¹ Projecten in deze opstelling wijken af van genoemde projectkosten en opbrengsten in Tabel 1 Jaarrekening 2022 t/m 2024. In deze opstelling zijn apart weergegeven de projecten die buiten de subsidie van de gemeente Hoorn vallen (kosten projectbureau EUR 20K en Projecten [incl. zvv] EUR 64K alsook opbrengsten Projecten [incl. zvv] EUR 718K en Overige subsidie activiteiten EUR 6,3K).

FA 2. De wijkcentra kinder-/jongeren-/volwassenenwerk zijn het grootst (tezamen 85,9% van totale kosten), waarvan volwassenen- en jongerenwerk het minst rendabel. Verdere verdieping rendement op locaties is niet mogelijk (2/2)

Onderzoeksvraag 4 (zie pagina 6)

Inzoomend op de organisatieonderdelen van SN zijn de wijkcentra en onderdelen kinder-/jongeren-/volwassenenwerk de grootste kostenposten (samen 85,9% van totale kosten excl. projecten buiten subsidie). Verdieping van het rendement op locaties is niet mogelijk.

Het positieve resultaat (64K) vanuit de projecten heeft in 2024 een dempende werking gehad op het negatieve eindresultaat in 2024. De kosten en opbrengsten vanuit de budgetsubsidie gemeente Hoorn en mamahuizen (hierna verder uitgesplitst en nader toegelicht) laten een negatief exploitatieresultaat zien van negatief EUR 85K (ad D).

Als wordt ingezoomd op de onderliggende organisatieonderdelen binnen de exploitatie van SN (over 2024), dan is te zien dat de kosten voor de wijkcentra, het kinder-, jongeren- en volwassenenwerk de meest omvangrijke kostenposten zijn voor de organisatie: gezamenlijk 85,9% van de totale kosten exclusief de kosten gemoeid met projecten buiten de subsidie.

Exploitatieresultaat SN 2024 per organisatieonderdeel (EUR x 1.000)								
Categorie	OPBREN- GSTEN	(Directe Perso- neels- kosten	(Direct Huis- vesting en afschrij- ving	(Direct Mate-riële kosten	(Indirect Perso- neels- kosten	(Indirect Mate-riële kosten	TOTALE KOSTEN	RESUL- TAAT
Wijkcentra	834,2	615,9	481,8	90,8	259,9	52,7	1.501	-667
Volwassenwerk	92,9	592,8	301,1	106,2	176,0	40,4	1.216	-1.124
Kinderwerk*	202,3	467,2	121,3	160,4	175,3	35,4	960	-757
Jongerenwerk	2,8	541,5	84,3	17,5	175,1	35,5	854	-851
Manifesto	212,9	177,0	101,2	177,7	44,0	8,9	509	-296
Mamahuizen**	105,7	139,8	0,0	0,0	43,1	8,4	191	-86
Ziektevervanging	0,0	173,7	0,0	0,0	0,0	0,0	174	-174
Totaal	1.451	2.708	1.090	553	874	181	5.405	-3.954
Budgetsubsidie	3.869	-	-	-	-	-	-	3.869
Totaal incl. budgetsubsidie	5.319	2.708	1.090	553	874	181	5.405	-85
Projecten buiten subsidie ¹	724	410	-	98	127	25	661	64
TOTAAL	6.044	3.118	1.090	651	1.001	206	6.066	-22

* inclusief buurtmoeders

** Mamahuizen zijn per 31-12-2024 overgedragen

Tabel 7. Exploitatieresultaat SN 2024 - per organisatieonderdeel

Dit neemt niet weg dat andere onderdelen (hoewel kleiner in kostenomvang) een belangrijke bijdrage kunnen hebben binnen SN (denk aan het poppodium Manifesto dat inmiddels 25 jaar bestaat, de kracht van buurtmoeders voor inzet bij anderstaligen en tegen eenzaamheid, alsook de signalerende werking die dergelijke initiatieven hebben binnen de gemeente Hoorn).

De verschillende onderdelen proberen (voor zover mogelijk) zelfstandig opbrengsten te genereren uit eigen bijdragen, vanuit baropbrengsten etc., om activiteiten zo rendabel mogelijk uit te kunnen voeren. Het negatieve resultaat (exclusief bekostiging vanuit de budgetsubsidie) was het grootst voor resp. volwassenen- en jongerenwerk. In 2024 was daarnaast sprake van een verliesgevende situatie voor de mamahuizen. Deze zijn per 31-12-2024 overgegaan naar dnoDoen.

Een verdieping naar feitelijk rendement van locaties is niet mogelijk gebleken op basis van de huidige beschikbare managementinformatie en door de verwevenheid van het gebruik door verschillende partijen en voor verschillende activiteiten en doelgroepen (denk o.a. aan zaalverhuur etc.).

FA 3. Geïsoleerde exploitatie SN – specifiek voor subsidiebekostiging gemeente Hoorn – laat verlies zien over 2024 (-/- EUR 20K). Oorzaak verlies m.n. door niet kunnen sturen op rendement deeltaken en a.g.v. Huisvesting (1/2)

Onderzoeksvraag 4 (zie pagina 6)

Op de voorgaande pagina's is stilgestaan bij het negatieve exploitatieresultaat van EUR 22K van SN over 2024. Dit resultaat is gebaseerd op de totale opbrengsten en kosten van SN als gehele organisatie conform jaarrekening 2024.

Onderstaand overzicht (Tabel 8) laat de geïsoleerde exploitatie zien van de dienstverlening door SN specifiek voor het contract vanuit de dienstverlening voor de gemeente Hoorn zoals bekostigd vanuit de budgetsubsidie (EUR 3.869K in 2024). Het overzicht laat zien dat de totale kosten EUR 3.888K waren in 2024, resulterend in een negatief resultaat van EUR 20K.

In het overzicht is een opsplitsing gemaakt in de dienstverlening naar drie verschillende onderdelen: (1) Welzijnswerk, (2) Beheer Welzijn en (3) Huisvesting. Hieronder wordt verstaan:

- A. Welzijnswerk: hiertoe behoort de welzijnsdienstverlening – denk aan kinder-/jongeren-/volwassenenwerk, buurtmoeders, poppodium, et cetera.
 - B. Beheer Welzijn: hierin vallen kosten van zalen/bar en hiervoor ingezet personeel en de (huur)opbrengsten van de zalen/bar (excl. doorbelaste servicekosten derden en 1.Hoorn).
 - C. Huisvesting: dit zijn huisvestingskosten en huursubsidies van SN alsook de servicekosten en opbrengsten uit doorbelasting van servicekosten aan derden.
- NB De eigen huisvestingskosten en huursubsidies van SN leiden tot een nulresultaat (opbrengsten uit subsidie = huisvestingskosten SN).

Huidige subsidiebekostiging (als lumpsum) geeft onvoldoende koppeling – en sturingsmogelijkheden voor zowel SN als de gemeente Hoorn – op specifieke doelgroepen dan wel deeltaken (denk aan kinder-/jongeren-/volwassenenwerk).

In de bekostiging van de dienstverlening die wordt uitgevoerd voor de gemeente Hoorn, is geen sprake van een specifieke bestemming (taak/activiteit of doelgroep), maar een totaalbedrag (lumpsum). In het welzijnswerk is daarbij geen sprake van een wettelijk kader of productboek, waardoor geen koppeling te maken is tussen de geleverde dienst en de prijs (P*Q) die de gemeente Hoorn hiervoor betaalt. Gemeente Hoorn bepaalt in de praktijk de richting vanuit beleidsdoelen en daarmee het 'wat'; SN geeft daaraan invulling door het 'hoe' vorm te geven.

Dit betekent dat SN de lumpsum besteedt aan de drie onderdelen. Deze kostenverdeling is daarmee de basis voor een interne (budget)sturing. Budgetverantwoordelijken monitoren en sturen op de kostenopgaven zoals deze zijn begroot (wat uiteindelijk moet sluiten met de budgetsubsidie). Doordat er vanuit de budgetsubsidie geen link is met deze drie onderdelen, is het niet mogelijk om hiervoor een zuivere rendementsanalyse op te stellen.

SN geeft daarbij aan dat het ontbreken van inzage in huurcontracten van gemeente Hoorn mede de oorzaak is van het beperkte vermogen om effectief te kunnen sturen op Huisvesting. Gemeente Hoorn heeft aangegeven dat specifieke huurcontracten tussen huurders en de gemeenten (formeel) niet deelbaar waren met SN a.g.v. het feit dat SN geen contractpartij is geweest in deze één op één relatie tussen verhuurder-huurder.

Exploitatieoverzicht SN 2024 - gemeente Hoorn (bekostiging budgetsubsidie)				
	Totaal	Welzijns- werk	Beheer welzijn	Huis- vesting
OPBRENGSTEN		A	B	C
Opbrengsten activiteiten	618	287	331	-
Huursubsidie	421	-	-	421
Ontvangen servicekosten	84	-	-	84
Huuropbrengsten zalen	212	-	212	-
Totaal opbrengsten	1.335	287	543	505
KOSTEN				
Activiteitskosten	433	317	116	-
Huisvestingskosten	1.007	-	-	1.007
Personeelskosten	2.614	1.952	616	46
Organisatie en afschrijving	212	146	66	-
Directe kosten	4.266	2.415	798	1.052
Indirecte kosten (excl. beheer huisv EUR 45,5k ¹)	958	659	298	0
Totaal kosten	5.223	3.074	1.096	1.052
DEELRESULTAAT	-3.888	-2.788	-553	-547
Budgetsubsidie	3.869			
RESULTAAT 2024 diensverlening gem. Hoorn	-20			

Tabel 8. Geïsoleerd exploitatieoverzicht specifiek dienstverlening contract gemeente Hoorn (vanuit bredere exploitatie SN totaal winst-en-verliesrekening 2024)

FA 3. Voor SN is met name huisvesting een belangrijke 'bleeder', wat een kernprobleem is voor de huidige situatie (en een risico voor de toekomstbestendigheid van SN). Daarnaast geeft SN aan dat een andere 'bleeder' is dat m.n. loonkosten harder stijgen dan de indexatie van gem. Hoorn voor de budgetsubsidie (2/2)

Onderzoeksvraag 4 (zie pagina 6)

SN geeft aan dat het huisvestingsdeel op dit moment de belangrijkste 'bleeder' is. Dit heeft verschillende oorzaken:

- (i) het niet kunnen doorbelasten van alle servicekosten aan derden a.g.v. het niet aantoonbaar kunnen maken van het werkelijke verbruik, waardoor kosten voor rekening zijn van SN;
- (ii) aansprakelijkheid voor beheer en onderhoud alsook onvoorziene kosten van gebouwen, zoals lekkages; en
- (iii) inzet van personeel voor het beheer (schoonmaak, onderhoud, toegangsfunctie bij gebouwen etc.) alsook de administratieve kosten.

Het continueren van deze situatie bedreigt de toekomstbestendigheid van de welzijnstaken van SN door:

- (onvoorziene) kosten huisvesting die ten koste gaan van 'budgettaire' ruimte welzijnswerk;
- specifieke en moeilijk beheersbare (financiële) risico's voor SN door beheer huisvesting;
- onvoldoende sturing op inkomsten en uitgaven voor beheertaken huisvesting (waardoor niet kan worden gemonitord en gestuurd op rendement), wat ook geldt voor de welzijnstaken.

Opmerkingen:

- 1) In de lumpsum is een bedrag opgenomen voor de huisvestingsactiviteiten. Het specifieke bedrag (en onderliggende contractafspraken) konden niet worden aangereikt voor dit onderzoek (vastlegging ontbreekt). Het is belangrijk daarbij op te merken dat de activiteiten die vallen binnen 'Huisvesting', normaliter niet tot de kerntaken behoren van een welzijnsorganisatie.
- 2) Zonder de additionele personeelskosten voor huisvesting vanuit concern die additioneel zijn toegevoegd aan dit exploitatieoverzicht (ca. EUR 15K), zou het resultaat op het contract met de gemeente Hoorn minder negatief zijn geweest (in dat geval negatief EUR -5K).

- 3) De indeling naar specifieke activiteiten (ad A, B en C) heeft SN op verzoek van KPMG voor dit onderzoek gedaan op basis van het exploitatieoverzicht 2024. Een dergelijk overzicht was niet beschikbaar op basis van de huidige inrichting van managementrapportages en -systemen. De getoonde opstelling op basis van data van SN is door ons als gegeven beschouwd.

Daarnaast geeft SN aan dat een andere 'bleeder' is dat m.n. loonkosten harder stijgen dan de door gemeente Hoorn toegepaste indexatie voor de budgetsubsidie. SN begroot deze specifieke 'bleeder' voor 2026 op 234K, gebaseerd op een indexatie van 2,1%.

De toegepaste indexatie is voor besluitvorming van gemeente Hoorn en beschouwt KPMG als een gegeven voor dit onderzoek. Zie ook pagina's 9, 14 en 16 voor nadere toelichting t.a.v. de gehanteerde indexatie voor SN door gemeente Hoorn.

2.3

Overige observaties

Tijdens de interviews zijn tevens de volgende onderwerpen besproken: verbeterpotentieel in samenwerking en partnerschap, beperkingen huidige inrichting fin. administratie/managementinformatie SN, in beeld brengen maatschappelijke effecten van welzijnswerk en het ontbreken van een (wettelijk) kader.

Aanvullende observaties (bijvangst onderzoek)

Naast de financiële thema's kwamen tijdens de interviews met SN diverse aanvullende onderwerpen aan bod. Dit hoofdstuk biedt per onderwerp een nadere toelichting.

Aanvullende observaties

Beperkingen huidige inrichting financiële administratie / ontbreken (gespecificeerde) inzichten vanuit huidige managementinformatie SN

SN maakt momenteel gebruik van het financieel administratiesysteem King. Uit de interviews blijkt dat dit systeem beperkt gebruiksvriendelijk is en dat het exporteren en interpreteren van sturingsinformatie per organisatieonderdeel veel tijd vergt (a.g.v. manuele handelingen). Om deze reden heeft SN besloten per 1 januari 2026 over te stappen naar Exact Online. Het doel is om hiermee de analysemogelijkheden te verbeteren en het proces van sturing en verantwoording (richting de gemeente Hoorn) te ondersteunen en te professionaliseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om specifiek inzicht zoals onderstaand overzicht, dat onvoldoende beschikbaar is vanuit de (tussentijdse) realisatiecijfers per organisatieonderdeel (ter illustratie), zie ook pagina 26:

(x EUR 1.000)	2025 (realisatie t/m okt)			Periode [...] (realisatie)		
	Opbrengst	Kosten	Resultaat	Opbrengst	Kosten	Resultaat
Dienstverlening budgetsubsidie gemeente Hoorn						
Dienstverlening overige subsidies						
Projecten gemeente Hoorn						
Projecten overig						
Overige						
Totaal						

Echter, vanuit de huidige inrichting van de bedrijfsvoering is verder zeer beperkt verbeterpotentieel aanwezig.

Verbeterpotentieel in samenwerking en (strategisch) partnerschap SN en de gemeente Hoorn

Vanuit de gesprekken die zijn gevoerd voor dit onderzoek met SN en de gemeente Hoorn, is naar voren gekomen dat de onderlinge samenwerking en het vertrouwen vanuit gezamenlijk partnerschap kan worden verbeterd. Een aantal punten die zijn aangedragen, gaan over het verbeteren van de communicatie (o.a. meer

transparantie) en het maken van goede (vastgelegde) afspraken en adequate opvolging hiervan, denk aan:

- het bepalen van gezamenlijke doelstellingen;
- de inschatting van verwachte kosten (en benodigd budget);
- de (strategische) focus – denk aan keuze innovatierichting.

Maatschappelijke effecten van welzijnswerk

Zoals eerder aangegeven, verricht SN welzijnswerk met als doel een bijdrage te leveren aan maatschappelijke welzijnsdoelen. Uit de interviews blijkt dat niet alle effecten direct resulteren in financiële opbrengsten of in meetbaar resultaat. Als voorbeelden noemen geïnterviewden verbeterde (mentale) posities van jongeren en een afname van eenzaamheid onder ouderen.

SN benadrukt de afgelopen periode stappen te hebben gemaakt om deze impact meetbaar te maken, zoals klanttevredenheidsmetingen en inzet van het Kwaliteitskompas. Bijlage IV bevat de door SN aangeleverde infographic, die een voorbeeld geeft van hoe SN de impact van het welzijnswerk en -beheer in beeld brengt. SN verkent verbetering in het uitdrukken van de (niet-kwantificeerbare / financieel te meten) meerwaarde, bijvoorbeeld door vlogs of beeldend materiaal.

Ontbreken van (wettelijk) kader

Voor welzijnsactiviteiten bestaat geen (wettelijk) kader waarin expliciet is vastgelegd welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en op welke wijze hieraan invulling dient te worden gegeven. De uitvoering is afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt tussen de gemeente Hoorn en SN. Daarnaast ontbreekt een directe koppeling tussen de bekostiging en de verwachte (genormeerde) inzet van personeel en middelen. Eventuele spiegelinformatie dan wel actuele kengetallen of KPI's, zoals de verhouding tussen opbrengsten (output) t.o.v. personele inzet, eigen personeel t.o.v. aantal vrijwilligers, aandeel overhead etc. is nagenoeg niet voorhanden. Organisaties zoals Sociaal Werk Nederland, VNG en Nederlands Jeugdinstituut hebben in het verleden onderzoekspublicaties uitgebracht over bijvoorbeeld [kinderwerk](#), [financiële tekorten in de jeugdzorg](#), [stelsel sociaal werk](#) en het [maatschappelijk rendement van sociaal werk](#). Het laatste artikel geeft aan dat sociaal werk rendeert met een factor van 1,60 ten opzichte van elke geïnvesteerde 1 (euro). Daarbij op te merken dat medewerkers van SN tijdens de gevoerde gesprekken hebben aangegeven dat er geen concrete en recente kengetallen of ratio's beschikbaar zijn die mogelijk kunnen dienen als norm of referentiekader voor monitoring en het sturen op uitgaven en inkomsten.

03

Overzicht risico's en kansen

Voor SN zijn de belangrijkste risico's op dit moment toename van noodzakelijke inzet budgetsubsidie voor niet- welzijnsactiviteiten, toename kosten i.r.t. opbrengsten en indexatie subsidie. De voornaamste kansen zijn gesignaleerd op het gebied van verhogen transparantie en wederzijds begrip.

Onderzoeksvraag 6 (zie pagina 6)

Op basis van de analyses uit het vorige hoofdstuk zijn (financiële) risico's en kansen hieronder geïdentificeerd. Deze vormen de input voor het opstellen van de aanbevelingen, die in het volgende hoofdstuk worden toegelicht.

Risico's

- Het risico is aanwezig dat een toenemend deel van de budgetsubsidie in de toekomst noodgedwongen moet worden ingezet voor huisvestingsactiviteiten, waardoor de beschikbare financiële middelen voor welzijnsactiviteiten (verder) moeten worden gekort en (nog meer) onder druk komen te staan.
- Komende jaren zal het verlies van SN aanzienlijk toenemen door stijgende kosten in verhouding tot de opbrengsten, zie H2. Dit vormt een risico voor de financiële toekomstbestendigheid van SN en kan de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Om dit te voorkomen, zijn ingrijpende beheersmaatregelen en structurele ombuigingen noodzakelijk.
- SN is vanuit het boekhoudsysteem onvoldoende in staat gespecificeerde stuurinformatie per organisatiedeel te genereren. Door een gebrek aan stuurinformatie/KPI's per organisatieonderdeel bestaat het risico op onvoldoende grip op resultaten en budgetuitnutting. Momenteel vindt (tussentijdse) bijsturing plaats door totale kosten af te zetten tegen de begroting. Dit risico zal naar verwachting met ingang van 2026 deels of volledig kunnen worden gemitigeerd door de overstap naar Exact Online, zie verdere uitwerking bij de aanbevelingen op pagina 27.
- SN belast servicekosten door bij huurders (derde partijen) van wijkcentra. Het risico is aanwezig dat de servicekosten oninbaar blijken, terwijl SN zelf de kosten draagt, wat leidt tot hogere kosten, gederfde opbrengsten en een hoger liquiditeitsrisico.
- SN opereert vanuit haar brede maatschappelijke functie met een groot aantal vrijwilligers, (maatschappelijke) stagiaires, etc. Zonder deze inbreng zou het welzijnswerk en beheer welzijn niet op gelijke wijze als in huidige vorm kunnen worden uitgevoerd. Door verminderde beschikbaarheid of uitval van vrijwilligers/stagiaires (wat vaker kan voorkomen bij de doelgroep van vrijwilligers, zoals mensen met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt of mensen die in een re-integratietraject zitten) kan een risico ontstaan voor het kunnen continueren van activiteiten dan wel additionele kosten voor ziektevervanging. Het behoud van voldoende beschikbare vrijwilligers alsook kennis en kunde bij vrijwilligers is een belangrijke voorwaarde voor de toekomstbestendigheid van SN.

- De huidige huisvestingsconstructies brengen met zich mee dat SN aansprakelijk is voor gebreken en schade, zoals lekkages. Daarnaast leidt het beheer van de huisvesting tot specifieke financiële risico's die lastig beheersbaar zijn.

Kansen

- Door het verhogen van transparantie op alle organisatieonderdelen kan SN stappen zetten in het versterken van het (bestuurlijk) vertrouwen van stakeholders zoals de gemeente Hoorn. Een voorbeeld hiervan is het concreet toelichten van waar de ontvangen budgetsubsidie aan wordt besteed en inzicht geven in de besteding van middelen en het rendement op specifieke onderdelen van SN. Tegelijkertijd is ook voor dit onderzoek gebleken dat door het gebrek aan specifieke koppelingen van de (lumpsum)bekostiging aan taken of diensten dit een nagenoeg onmogelijke taak is. Desalniettemin kan het inzicht geven in mogelijkheden en knelpunten (zoals ook is gedaan voor dit onderzoek) een stap zijn om gemeente (en stakeholders) deelgenoot te maken van hoe SN er (financieel) voor staat, hoe middelen worden besteed en waarin dit resulteert. Ook al is dit niet altijd kwantitatief te maken en in cijfers en kengetallen uit te drukken.
- Het herzien van servicecontracten (die jaarlijks opnieuw worden ondertekend) dan wel specifieke contractvoorwaarden t.a.v. werkelijk verbruik met huurders kan (bij een continuering van huisvestingsactiviteiten door SN) leiden tot een verbetering van de financiële situatie. Hierbij is samenwerking en (enige) vorm van transparantie, bijv. in huurvoorwaarden en aandachtspunten vanuit huurcontracten, van belang in de gezamenlijkheid tussen SN en Beheer gemeente Hoorn (zie ook pagina 19), waarbij SN momenteel aangeeft onvoldoende in staat te zijn huur- en servicekosten te scheiden.
- Het onderlinge begrip voor wederzijdse omstandigheden zou kunnen toenemen door partners, naast de financiële impact, tevens een beter inzicht te geven van de niet-financiële impact van welzijnswerk, zie ook aanbevelingen.

Recapitulatie

De benoemde risico's benadrukken het gebrek aan inzicht in uitnutting van de budgetsubsidie (en de wijze waarop middelen worden besteed aan de activiteiten waar ze voor zijn bedoeld) alsook onvoldoende gespecificeerde stuur- en managementinformatie per organisatieonderdeel. Dit kan leiden tot meer druk en zelfs krimp van welzijnsactiviteiten en brengen de continuïteit hiervan dan wel (financiële) toekomstbestendigheid van SN als geheel in gevaar.

Tegelijkertijd zijn er ook kansen, zoals het vergroten van transparantie en stakeholder-vertrouwen en het in beeld brengen van de meerwaarde van SN. Het benutten van deze kansen is essentieel om de geïdentificeerde risico's te mitigeren.

04

Overzicht aanbevelingen

Op basis van inzichten uit dit onderzoek zijn de belangrijkste aanbevelingen voor SN: (1) discontinueren van Huisvestingsactiviteiten door SN, (2) budgetsubsidie koppelen aan activiteiten SN, (3) doorontwikkeling stuur- en managementinformatie, (4) verbeteren samenwerking en partnerschap met de gemeente Hoorn en, (5) aantonen (maatschappelijk) effect welzijnswerk (1/2)

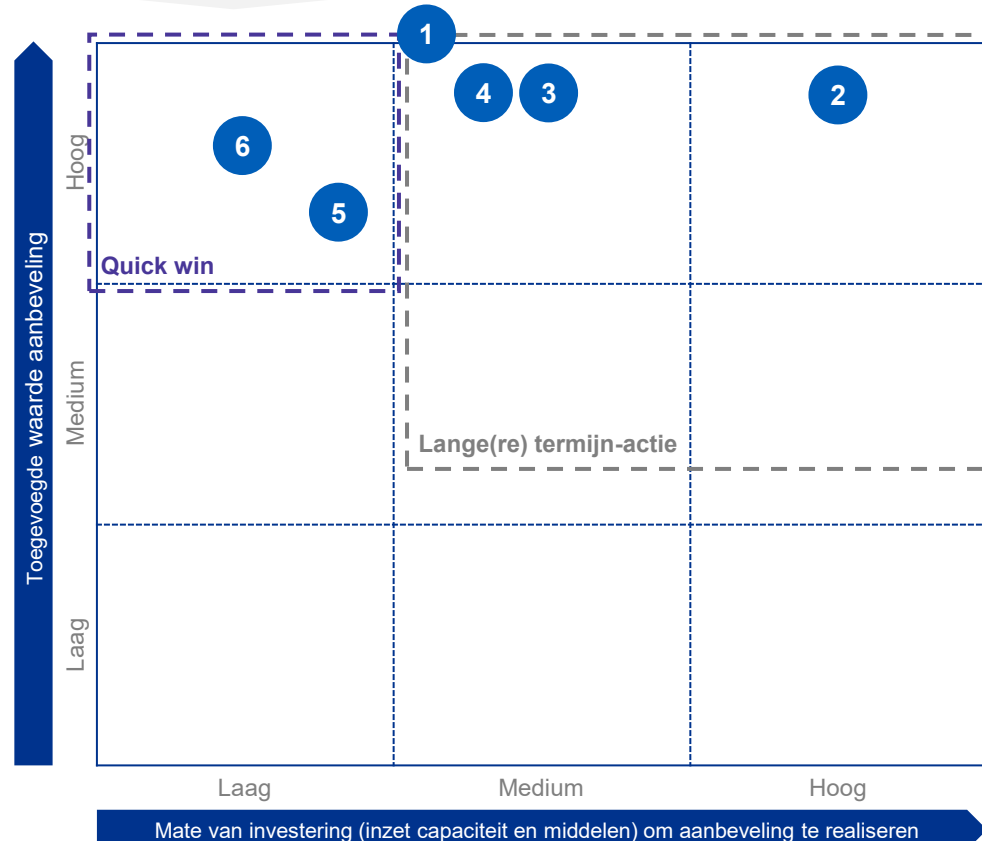
Onderzoeksvraag 7 (zie pagina 6)

Op basis van de afgenomen interviews en de uitgevoerde analyses hebben wij een beeld gekregen van de huidige situatie van SN. In voorafgaande hoofdstukken zijn de bevindingen en bijbehorende risico's en kansen toegelicht. Dit dient als input voor onderstaande aanbevelingen:

- Noodzaak tot kortetermijnacties vanuit vergoedingsfeer dan wel dienstverlening SN
Het blijven doen wat SN nu doet, leidt op zeer korte termijn tot (significante) verliezen. Vanuit dit onderzoek is geconstateerd dat in de bedrijfsvoering van SN zeer beperkt verbeterpotentieel mogelijk is. Om het tij te kunnen keren, vraagt de situatie ingrijpende maatregelen, hetzij in vergoeding dan wel in het discontinueren van deeltaken in de dienstverlening door SN. Voor de benodigde stappen zou een frictiekosten- / transitievergoeding benodigd zijn vanuit de gemeente Hoorn voor SN (t.b.v. afvloeiing personeel, herinrichting taken en middelen en additionele kosten zoals voor het openbreken van contracten). Het maken van concrete afspraken hierover tussen SN en gemeente Hoorn is nodig om ook de financiële impact hiervan in beeld te kunnen brengen en welke (financiële) maatregelen benodigd zijn (denk aan bepalen van omvang frictiekosten- / transitievergoeding, vormen van voorzieningen etc.). Advies is hier op zo kort mogelijke termijn in gesprek te gaan om te komen tot afspraken t.b.v. de continuïteit van dienstverlening door SN.
- Discontinueren van Huisvestingsactiviteiten door SN
Uit de analyse blijkt dat de budgetsubsidie disproportioneel moet worden ingezet voor huisvesting, wat ten koste gaat van de kernactiviteiten voor SN (welzijnswerk en beheer welzijn). Het exploiteren van vastgoed brengt financiële verplichtingen met zich mee die afleiden van de primaire maatschappelijke opdracht van SN. Om de focus op de kerntaken te waarborgen, adviseren wij dat SN uitsluitend activiteiten uitvoert die direct verband houden met welzijnswerk en dat huisvesting hiervan organisatorisch wordt ontkoppeld. Het is aan te bevelen dat de gemeente Hoorn deze werkzaamheden opnieuw in eigen beheer uitvoert. Deze maatregel stelt SN in staat de beschikbare budgetsubsidie volledig te besteden aan haar kernactiviteiten en vergroot de beheersbaarheid voor SN om te kunnen sturen op kosten en rendement van de welzijnsactiviteiten.
- Bepaal budget voor kerntaken en koppel ontvangen budgetsubsidie aan specifieke welzijnsactiviteiten (taakgerichte/populatiegerichte bekostiging)
Wij adviseren een budget te bepalen voor de kerntaken en dit separaat vast te leggen (incl. wijze jaarlijkse herijking). Daarnaast adviseren wij een directe koppeling te realiseren tussen de ontvangen budgetsubsidie en de daadwerkelijk uitgevoerde werkzaamheden. Dit betekent dat de besteding van middelen transparant wordt verantwoord en aantoonbaar bijdraagt aan de overeengekomen doelstellingen. Door deze koppeling ontstaat een duidelijke relatie tussen financiering en prestaties, wat zowel de interne sturing als de externe verantwoording versterkt. Hier horen tevens de afspraken bij die toezien op het vastleggen van spelregels voor de jaarlijkse indexatie van de subsidie c.q. de basis voor subsidieaanpassing.

In de grafiek hieronder zijn de aanbevelingen geplott over de assen van benodigde mate van investering en toegevoegde waarde. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen op korte en lange termijn.

Aanbeveling



Op basis van inzichten uit dit onderzoek zijn de belangrijkste aanbevelingen voor SN: (1) discontinueren van Huisvestingsactiviteiten door SN, (2) budgetsubsidie koppelen aan activiteiten SN, (3) doorontwikkeling stuur- en managementinformatie, (4) verbeteren samenwerking en partnerschap met de gemeente Hoorn en, (5) aantonen (maatschappelijk) effect welzijnswerk (2/2)

Onderzoeksvraag 7 (zie pagina 6)

4. Ontwikkel interne en externe informatievoorziening door en stel periodieke rapportages op.

Zoals aangegeven, heeft SN besloten per 1 januari 2026 over te stappen op Exact Online. Wij adviseren SN om met behulp van dit systeem periodieke (bijv. per kwartaal) rapportages op te stellen waarin gerealiseerde kosten en opbrengsten (inclusief budgetsubsidie van de gemeente Hoorn) worden afgezet tegen de begroting en de uitgevoerde activiteiten (per organisatieonderdeel). Op deze wijze kan intern wordt gestuurd en draagt het extern bij aan het vergroten van transparantie en het verminderen van onduidelijkheden omtrent de besteding van de subsidie. Wij adviseren in de rapportages het volgende onderscheid te maken:

- maandelijkse gerealiseerde kosten/opbrengsten (resultaat) t.o.v. maandelijkse resultaat begroot (per deeltaak);
- kosten/opbrengsten per organisatieonderdeel;
- projecten uitgesplitst naar Hoorn t.o.v. overige projecten en subsidie gemeente Hoorn t.o.v. overige subsidies.

5. Verbeter de samenwerking en het (strategisch) partnerschap met de gemeente Hoorn.

Door structureel informatie uit te wisselen over wederzijdse omstandigheden en context kan het onderlinge begrip worden versterkt. Daarnaast draagt het vastleggen van duidelijke afspraken vanuit opdrachtgever- en -nemerschap bij aan meer transparantie en duidelijkheid. Om dit te realiseren, adviseren wij periodieke overleggen te plannen tussen de gemeente Hoorn en SN, waarbij vooraf concrete bespreekpunten worden vastgesteld. Voor de totstandkoming van de dialoog over de vragen 'wat gaat SN doen voor de gemeente Hoorn' en 'wat mag het kosten' stellen wij voor om afspraken te maken over o.a.:

- het bepalen van gezamenlijke (maatschappelijke i.r.t. financiële) doelstellingen;
- de inschatting van verwachte kosten (en benodigd budget);
- de (strategische) focus – denk aan keuze innovatierichting en projecten.

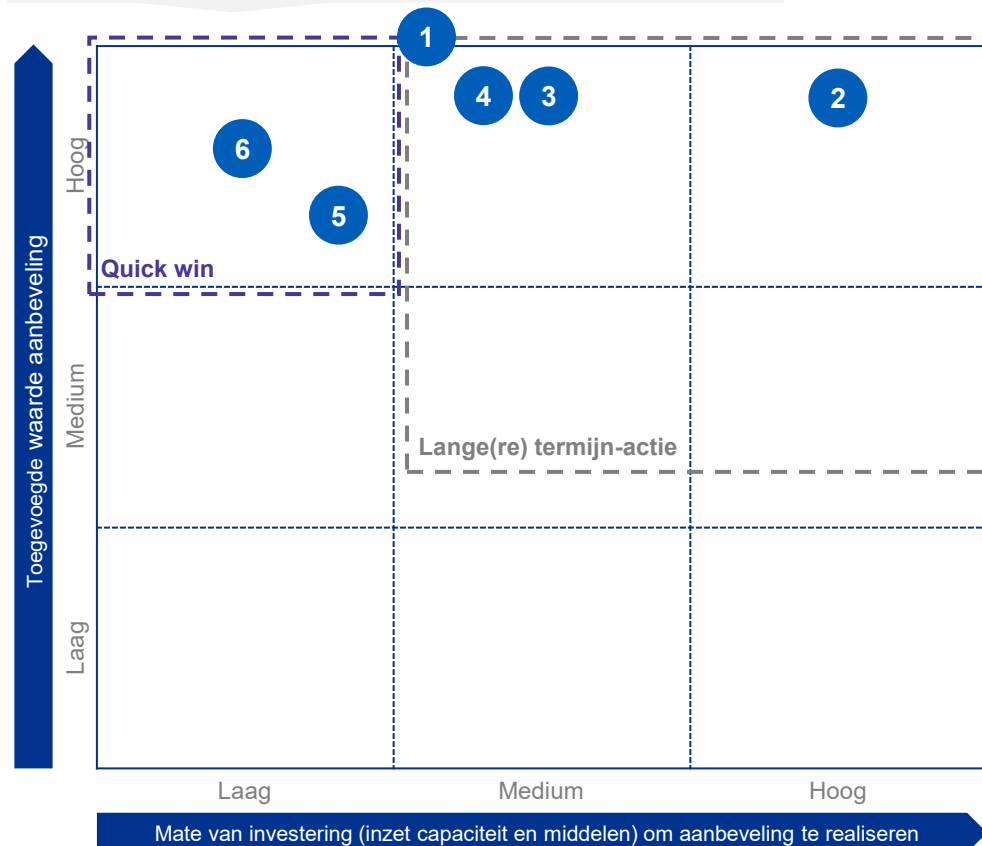
Bovenstaande draagt bij aan de positionering van SN als 'strategisch partner' van gemeente Hoorn en geeft richting in investeringen in innovatie en ontwikkeling van projecten om sociaal innovatief te blijven en nieuwe projecten te kunnen blijven ontwikkelen.

6. Benut potentieel (bestaande en te ontwikkelen) werkwijzen en overweeg nieuwe methodieken om maatschappelijke effecten welzijnswerk in beeld te brengen.

Het in beeld brengen van de niet-financiële impact (maatschappelijk rendement) van welzijnswerk draagt bij aan meer inzicht in toegevoegde waarde van SN. Wij adviseren SN om mogelijk potentieel vanuit (bestaande dan wel nog te ontwikkelen) werkwijzen verder te benutten en zichtbaar te verbinden aan: storytelling en evaluaties deelnemers. Tevens adviseren wij om opdrachtgevers (periodiek) uit te nodigen voor praktijkbezoeken en deelgenoot te maken van de impact van het welzijnswerk als ook mogelijke actuele ontwikkelingen en innovaties.

In de grafiek hieronder zijn de aanbevelingen geplott over de assen van benodigde mate van investering en toegevoegde waarde. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen op korte en lange termijn.

● Aanbeveling



Bijlagen

I. Balans Stichting Netwerk 2022-2024



Balans Stichting Netwerk (EUR x 1.000)	2022	2023	2024
VASTE ACTIVA			
Inrichting	154	153	135
Inventaris	167	119	134
Automatisering	11	16	29
Inrichting/inventaris projecten	0	6	0
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	19	23	20
Vorderingen			
Debiteuren	310	153	136
Overlopende activa	182	164	209
LIQUIDE MIDDELEN	528	1.016	721
Totaal activa	1.371	1.650	1.384

Tabel 9a: Balans SN 2022-2024

Balans Stichting Netwerk (EUR x 1.000)	2022	2023	2024
EIGEN VERMOGEN			
Algemene reserves	358	443	421
VOORZIENING			
Voorziening personeel	120	122	78
Overige voorzieningen	32	32	15
NOG TE BESTEDEN SUBSIDIES/FONDSEN			
Subsidies gemeente Hoorn	99	50	34
Overige fondsen en bijdragen	66	104	36
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Crediteuren	208	295	231
Belastingen en pensioenen	268	292	322
Overlopende passiva	221	311	247
Totaal passiva	1.371	1.650	1.384

Tabel 9b: Balans SN 2022-2024

II. Begroting 2025 – per organisatieonderdeel

Begroting resultaat SN 2025 per organisatieonderdeel (EUR x 1.000)								
Categorie	OPBREN- GSTEN	(Directe Perso- neels- kosten	(Direct) Huis- vesting en afschrij- ving	(Direct) Mate-riële kosten	(Indirect) Perso- neels- kosten	(Indirect) Mate-riële kosten	TOTALE KOSTEN	RESUL- TAAT
Wijkcentra	856,0	649,3	501,5	101,7	269,0	64,4	1.586	-730
Volwassenwerk	66,2	613,0	313,2	109,7	174,5	47,2	1.258	-1.191
Kinderwerk*	232,1	554,9	121,7	174,5	193,4	50,3	1.095	-863
Jongerenwerk	0,0	575,1	86,2	29,1	164,8	40,8	896	-896
Manifesto	196,1	181,2	106,3	171,6	41,6	10,8	511	-315
Ziektevervanging	0,0	128,9	0,0	0,0	0,0	0,0	129	-129
Totaal	1.350	2.702	1.129	587	843	213	5.474	-4.124
Budgetsubsidie	4.042	-	-	-	-	-	-	4.042
Totaal incl. budgetsubsidie	5.392	2.719	1.129	587	857	213	5.474	-83
Projecten buiten subsidie	572	385	-	54	129	30	597	-25
TOTAAL	5.964	3.107	1.129	640	989	243	6.072	-108

*Inclusief buurtmoeders

Tabel 10: Begroting 2025 - per organisatieonderdeel

III. Begroting 2026 en 2027

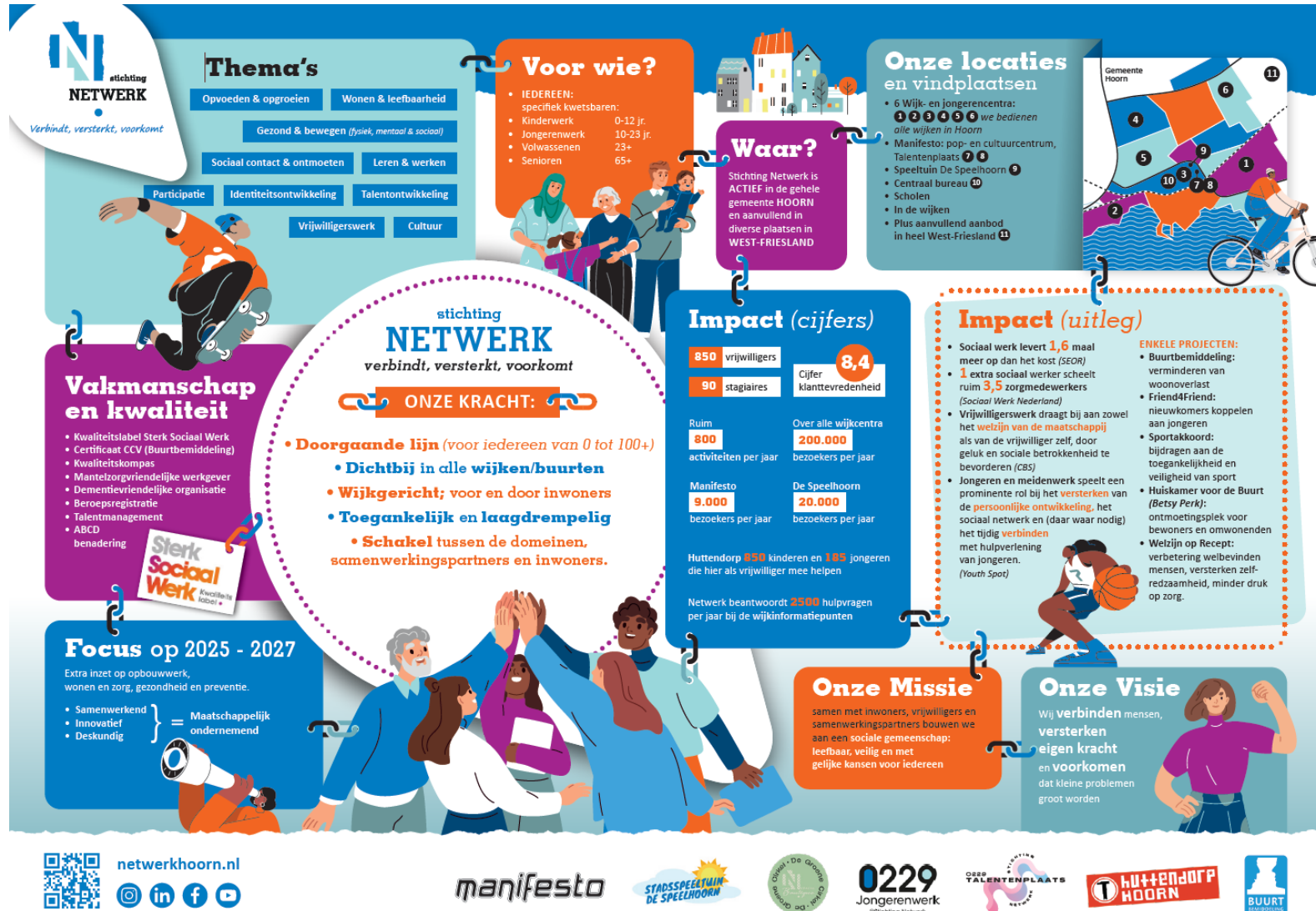
Begroting 2026 (EUR x 1.000)							
Categorie	OPBREN- STEN	Persone- elskosten	Huisvestin g en afschrijving	Organisa- tie en activiteiten	Project- kosten	TOTALE KOSTEN	RESUL- TAAT
Overkoepelend	2.148	3.925	1.247	785	675	6.632	-4.485
Totaal	2.148	3.925	1.247	785	675	6.632	-4.485
Budgetsubsidie	4.128						4.128
Totaal incl. budgetsubsidie	6.276	3.925	1.247	785	675	6.632	-357
TOTAAL	6.276	3.925	1.247	785	675	6.632	-357
Rendement (% van de opbrengst)							-5,7%

Tabel 11: Begroting 2026 - versie per november 2025.

Begroting 2027 (EUR x 1.000)							
Categorie	OPBREN- STEN	Persone- elskosten	Huisvestin g en afschrijving	Organisa- tie en activiteiten	Project- kosten	TOTALE KOSTEN	RESUL- TAAT
Overkoepelend	2.439	4.121	1.315	825	869	7.130	-4.691
Totaal	2.439	4.121	1.315	825	869	7.130	-4.691
Budgetsubsidie	4.334						4.334
Totaal incl. budgetsubsidie	6.773	4.121	1.315	825	869	7.130	-357
TOTAAL	6.773	4.121	1.315	825	869	7.130	-357
Rendement (% van de opbrengst)							-5,3%

Tabel 12: Begroting 2027 - versie per november 2025.

IV. Infographic - impact SN



V. Gehanteerde definities en berekeningswijzen

Financiële kengetallen:



- **Rendement:** Geeft aan welk percentage van de omzet als winst overblijft.
 - $\text{Nettoresultaat} / \text{som der bedrijfsopbrengsten}$
- **Solvabiliteit:** Verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen van een organisatie. Het geeft inzicht in de mate waarin een onderneming in staat is haar langetermijnverplichtingen na te komen.
 - $\text{Eigen vermogen} / \text{Totaal vermogen}$
- **Liquiditeit (current ratio):** In welke mate een organisatie kan voldoen aan haar kortlopende verplichtingen met haar vlottende activa.
 - $\text{Vlottende activa} / \text{Kortlopende schulden}$



kpmg.com/socialmedia

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

© 2025 KPMG Accountants N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Document Classification: KPMG Confidential