

Reorganisatie Stichting Kulturhus Westervoort

Uitwerking reorganisatie Ondersteunende diensten

3 december 2018 Status: definitief

REORGANISATIEPLAN

Stichting Kulturhus Westervoort

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Motivatie en sociale uitgangspunten	4
2.1 Motivatie voor de reorganisatie	4
2.1.1 Financiële resultaten Ondersteunende diensten	5
2.1.2 Alternatief	6
2.2 Uitgangspunten reorganisatie	6
2.2.1 Reorganisatiekosten	6
2.2.2 Dekking reorganisatiekosten	7
2.2.3 Communicatie en informatie medewerkers	8

1. Inleiding

In de periode november 2017 tot en juni 2018 is onderzoek gedaan naar de strategische koers van een toekomstbestendig SKW. De resultaten van dit onderzoek zijn vastgelegd in de rapportage Stichting Kulturhus Westervoort (SKW), heroriëntatie strategie (10 juli 2018). In dit rapport wordt voor SKW een nieuwe koers uiteengezet die voortborduurt op het intensiveren van de kracht van SKW en tegelijkertijd het afbouwen van de zwakte van SKW. De kracht van SKW ligt in de vorm waarin o.a. Creon zich heeft gepositioneerd als vooruitstrevend Jeugd- en Jongerencentrum. De zwakte is gelegen in de inmiddels gebleken onnatuurlijke (vaste) verhuurfunctie van De Nieuwhof en de aan de (vaste) verhuurfunctie gekoppelde Ondersteunende diensten (professionele horeca en facilitaire ondersteuning). De Ondersteunende diensten zijn bedrijfseconomisch verlieslatend. De kosten-batenverhouding is structureel negatief en heeft onaanvaardbare gevolgen voor de vermogenspositie van SKW. Niet ingrijpen brengt de continuïteit van SKW uiteindelijk in gevaar. Tegelijkertijd is het inzicht ontstaan dat in De Nieuwhof professionele horeca en facilitaire ondersteuning niet het juiste effect hebben/passen in de tijdgeest waarin juist moet worden ingezet op burgerinitiatief / participatie / eigen kracht.

In de vergadering van 11 oktober 2018 heeft het bestuur van SKW besloten:

1. De onderzoeksfase af te sluiten en het rapport Stichting Kulturhus Westervoort (SKW), heroriëntatie strategie (10 juli 2018) vast te stellen. De nieuwe strategische koers staat daardoor vast.
2. De Ondersteunde diensten op te heffen en daarvoor in de plaats maatschappelijke activiteitengebonden ondersteuning te organiseren zonder inzet van eigen professionele beroepskrachten.
3. De betreffende medewerkers eind oktober te informeren over de heroriëntatie op de strategie en de voorgenomen reorganisatie van de Ondersteunende diensten.
4. Het seizoen 2018-2019 aan te merken als transitiejaar voor SKW.
5. Een reorganisatieplan op te stellen voor de Ondersteunende diensten.
6. De gemeente Westervoort te informeren over deze besluiten en hen uit te nodigen voor nader overleg. Vast is komen te staan dat de reorganisatie door SKW niet zelfstandig kan worden gefinancierd.

Op 11 september heeft het bestuur overleg gevoerd met het college van B&W van de gemeente over de heroriëntatie van de strategie. Het college heeft begrip getoond voor de vraagstukken waar SKW voor staat en de voorgenomen strategie, maar heeft tegelijkertijd niet het mandaat toezeggingen te doen om de transformatie van SKW (financieel) mogelijk te maken. Daarvoor is in het college meer tijd nodig. Hoe dan ook, het bestuur van SKW rest geen andere keuze dan zelf verantwoordelijkheid te nemen door in ieder geval de reorganisatie van de verlieslatende Ondersteunende diensten voor te bereiden en in gang gezet.

In de afgelopen maanden zijn gesprekken gevoerd met de verantwoordelijk wethouder de heer Kampschreur. Afsproken is dat SKW voor het college inzichtelijk maakt op welke wijze SKW de reorganisatie denkt uit te voeren. Onderliggend reorganisatieplan bevat de nadere uitwerkingen van de reorganisatie van de Ondersteunende diensten ter voorbereiding op de gesprekken met de betrokken medewerkers en de gemeente Westervoort.

Het seizoen 2018-2019 is zoals gezegd het transitiejaar voor het SKW. Dit seizoen is nog niet ten einde, tegelijkertijd is duidelijkheid geven aan de medewerkers en de daad bij het woord voegen nu wel nodig. De rechten van de betrokken medewerkers moeten worden gerespecteerd en er moet worden getracht de reorganisatie op de kortst mogelijke termijn op een passende wijze in te zetten én af te ronden.

2. Motivatie en sociale uitgangspunten

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op:

- Motivatie voor de reorganisatie
 - financiële resultaten Ondersteunende diensten
 - alternatief
- Sociale uitgangspunten van de reorganisatie
 - reorganisatiekosten
 - dekking reorganisatiekosten
 - informatie en communicatie medewerkers

2.1 Motivatie voor de reorganisatie

De huidige inhoudelijke en financiële exploitatie van de Ondersteunende diensten is niet toekomstbestendig. De reorganisatie vindt plaats op grond van bedrijfseconomische- en organisatorische redenen.

Bedrijfseconomische redenen

De ondersteunende diensten worden op dit moment volledig uitgevoerd door beroepskrachten in (voornamelijk) vaste dienst. Deze diensten zijn verlieslatend. Het aantal bezoekers en de opbrengsten van de bezoekers van De Nieuwhof zijn dermate laag, dat zelfs de loonkosten van de professionele medewerkers niet kunnen worden gedekt. Van een dekking van de integrale kosten is überhaupt geen sprake. Het exploitatietekort is dermate hoog dat continuering van de huidige situatie een te groot risico vormt voor de vermogenspositie van SKW en daarmee de continuïteit van de stichting onmiskenbaar in gevaar brengt. Zie voor de cijfermatige onderbouwing de volgende paragraaf.

Organisatorische redenen

SKW heeft in de eerste helft van 2018 uitvoerig onderzoek gedaan naar de toekomstige strategische koers.

Belangrijk uitgangspunt in de nieuwe koers is dat er meer gefocust gaat worden op verbreding van de doelgroep waar preventie / verbinden van verschillende partijen en burgers en het samen ontplooiën van initiatieven met en voor elkaar, belangrijke steekwoorden zijn. Het jongerenwerk, sport, het leerbedrijf, de programmering van maatschappelijke activiteiten zijn van groot maatschappelijk belang en kunnen rekenen op een groot draagvlak. Dit zijn de activiteiten waar SKW met volle energie mee doorgaat!

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen in het sociaal maatschappelijk domein en naar de demografische opbouw van Westervoort, dan is het niet meer dan vanzelfsprekend dat de activiteiten voor de doelgroep "ouderen" onderdeel gaat uitmaken van het portfolio van het SKW. Ouderen hebben steeds meer "de toekomst" en daar dient SKW op in te spelen vanuit het streven sociaal maatschappelijke impact te genereren. Onlosmakelijk van de programmering van de maatschappelijke activiteiten is het incidentele gebruik van ruimten in de Nieuwhof door maatschappelijke instellingen en verenigingen en burgerinitiatieven. Dit incidenteel gebruik zal laagdrempelig moeten zijn om de maatschappelijke activiteiten te laten toenemen.

SKW wordt door stakeholders nu te vaak gezien als een verhuurbedrijf dat een (te) commerciële prijsstelling hanteert, in plaats van een Kulturhus van en samen met de burgers/buurt. Deze beeldvorming straalt negatief af op SKW en past niet bij de missie. In de ogen van stakeholders is het oneigenlijk dat SKW het vastgoed exploiteert en tracht rendement te halen uit de Ondersteunende diensten, terwijl SKW gesubsidieerd wordt om activiteiten te faciliteren. Om de beeldvorming om te buigen en om écht te komen tot waarde-creatie zoals dit ooit bedoeld is, is besloten te stoppen met de structurele verhuurfunctie en de Ondersteunende diensten.

2.1.1 Financiële resultaten Ondersteunende diensten

Om de financiële positie SKW in beeld te krijgen zijn over de jaren 2016 en 2017 kostenverdeelstaten gemaakt. De kostenverdeelstaat geeft een integraal beeld van de directe- en indirecte kosten per dienst/ activiteit. Hieronder zijn voor de jaren 2016 en 2017 van de Ondersteunende diensten de financiële resultaten weergegeven. Op grond van de resultaten van de eerste drie kwartalen van 2018 is een prognose 2018 opgesteld. De financiële resultaten zijn berekend exclusief en inclusief de met de Ondersteunende diensten samenhangende indirecte kosten (huisvesting en administratiekosten). In onderstaand overzicht zijn de financiële resultaten van de Ondersteunende diensten weergegeven.

Financiële resultaten Ondersteunende diensten

	eenheid	2016	2017	2018-09	Prognose 2018
Directe opbrengsten					
Opbrengsten	€	51.498	€ 39.587	€ 25.755	€ 34.340
inkoopwaarde	€	29.942	€ 24.515	€ 12.820	€ 17.093
Bruto marge	€	21.556	€ 15.072	€ 12.935	€ 17.247
Subsidie	€	-	€ 7.500	€ 5.625	€ 7.500
Directe kosten					
Lonen en salarissen	€	82.741	€ 82.180	€ 73.534	€ 98.046
Uitzendkrachten			€ 30.218	€ 23.486	€ 23.486
	€	82.741	€ 112.398	€ 97.020	€ 121.532
Resultaat excl. indirecte kosten	€	(61.185)	€ (89.826)	€ (78.460)	€ (96.785)
marge (resultaat/directe opbrengsten)		-119%	-227%	-305%	-282%
Indirecte kosten					
Huisvestingskosten	143 m2	€ 19.043	€ 19.425	€ 15.525	€ 19.425
Administratiekosten	346 uur	€ 15.189	€ 15.471	€ 10.111	€ 15.471
	€	34.232	€ 34.896	€ 25.636	€ 34.896
Resultaat incl. indirecte kosten	€	(95.417)	€ (124.722)	€ (104.096)	€ (131.681)
marge (resultaat/directe opbrengsten)		-185%	-315%	-404%	-383%

Vanuit bovenstaande cijferopstelling kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

1. De prognoseopbrengsten 2018 zijn ten opzichte van het jaar 2016 met 33% afgenomen. Er is sprake van een trendmatige afname van de opbrengsten.
2. De financiële resultaten zijn over de afgelopen jaren structureel verlieslatend. Er is sprake van een trendmatige toename van het verlies.
3. Het financiële resultaat exclusief huisvestingskosten en administratiekosten is sterk verlieslatend. Het geprognosticeerd resultaat in 2018 bedraagt -/- € 96.785. De marge, het resultaat op de directe opbrengsten bedraagt -/- 282 %.
4. Het financiële resultaat inclusief huisvestingskosten en administratiekosten is vanzelfsprekend nog sterker verlieslatend. Het geprognosticeerd resultaat in 2018 bedraagt -/- € 131.681. De marge, het resultaat op de directe opbrengsten bedraagt -/- 383 %.
5. De break-evenomzet van de Ondersteunende diensten bedraagt (bij gelijkblijvende directe kosten) € 242.000. Dit is een factor 7 keer hoger dan de huidige opbrengsten.
6. Ook na de reorganisatie van de Ondersteunende diensten blijven de huisvestingskosten en de administratiekosten bestaan. Huisvesting is een gegeven, de alternatieve opzet vergt ook een zekere administratie.

- Indien ook de indirecte kosten van de Overhead (Bedrijfsleider, afschrijvingen, onderhoudskosten e.d.) zouden worden doorberekend aan de Ondersteunende diensten dan worden de financiële resultaten nog sterker verlieslatend.

Samenvattend: De verliezen van de Ondersteunende diensten nemen een omvang aan die de financiële draagkracht (vermogenspositie en vermogensontwikkeling) van SKW ver te boven gaan. SKW is een gesubsidieerde instelling met een uiterst beperkt verdienvermogen. De omvang van de break-even omzet is geen realistisch perspectief. Met deze analyse is de bedrijfseconomische argumentatie om tot reorganisatieontslag van de medewerkers over te gaan onmiskenbaar aangetoond.

2.1.2 Alternatief

De professionele horeca maakt plaats voor ondersteunende horeca (activiteit gebonden) door vrijwilligers al dan niet in combinatie met andere maatschappelijke instellingen. Faciliteiten van De Nieuwhof worden laagdrempelig beschikbaar gesteld aan iedereen zodra deze een passende relatie hebben met de activiteiten die plaatsvinden in de Nieuwhof. Dit tegen tarieven die passend zijn bij een sociaal maatschappelijke activiteit. Er is dus bijvoorbeeld geen sprake meer van Ondersteunende diensten maar uitsluitend op die momenten dat er activiteiten plaatsvinden waarbij Ondersteunende diensten gewenst zijn. Die momenten worden door de deelnemers van de activiteiten zelf bepaald (sportclubs, andere gebruikers, de Nieuwhof zelf). Er wordt een apél gedaan op het aandragen van vrijwilligers door de deelnemers/gebruikers zelf. Zo ontstaat er meer binding en zicht op continuïteit. Van groot belang is goede begeleiding van de vrijwilligers. Met het oog op een noodzakelijke horecavergunning en HCCP-voorschriften wordt gestreefd naar een grote pool vrijwilligers (verbinden aan de partners) voor de ondersteunende horeca en wordt deze pool onder supervisie van SKW beheerd. Het model bevordert de saamhorigheid en het nemen van collectieve verantwoordelijkheid en kan op meerdere wijzen worden vormgegeven. Van belang is dat de activiteiten zelf minimaal kostendekkend kunnen worden gerealiseerd.

Zoals in de inleiding is aangegeven, gaat de structurele verhuurfunctie (met name vast verhuur van kantoorfuncties) in de toekomst geen onderdeel uitmaken van het portfolio van SKW. Het is geen maatschappelijke maar meer een oneigenlijke "commerciële" functie die afleidt van de primaire activiteiten en waarvoor een sluitende businesscase ontbreekt. De aandacht die deze functie opeist doet bovendien geen recht aan een transparante invulling van benodigde subsidies voor de primaire activiteiten. De gemeente onderzoekt op welke wijze zij invulling wil gaan geven aan de structurele verhuurfunctie.

2.2 Uitgangspunten reorganisatie

In navolging op het bestuursbesluit om over te gaan tot reorganisatie van de Ondersteunende diensten is het noodzakelijk de ontslagprocedure voor de medewerkers goed te regelen. Het doel is om de medewerkers zo snel mogelijk duidelijkheid te geven. SKW heeft geen Sociaal Plan voor reorganisaties en zal zich conformeren aan de wettelijke regels voor ontslag van medewerkers.

2.2.1 Reorganisatiekosten

In deze paragraaf worden uitsluitend de reorganisatiekosten in beeld gebracht die betrekking hebben op de medewerkers van de Ondersteunende diensten. In deze groep zijn 4 medewerkers werkzaam waarvan 3 medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd en 1 medewerker met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Omwille van de privacy worden de namen van de medewerkers niet genoemd. De medewerkers in vaste dienst hebben conform de wet recht op een transitievergoeding. In beginsel zijn drie varianten in beeld.

- beperkte transitievergoeding (overbruggingsregeling transitievergoeding tot 2020)
- reguliere transitievergoeding (wettelijke regeling)
- vaststellingsovereenkomst (overeenkomst tussen werknemer en werkgever)

ad 1)

Een werkgever met een bedrijf met minder dan 25 werknemers, die de transitievergoeding niet kan betalen, kan mogelijk gebruik maken van deze regeling.

De voorwaarden waar de werkgever aan dient te voldoen:

- a) Ontslagaanvraag vanwege een slechte financiële situatie eventueel gecombineerd met andere bedrijfseconomische redenen.
- b) Werkgever met minder dan 25 werknemers.
- c) Het netto resultaat over de 3 boekjaren vóór het boekjaar waarin de ontslagaanvraag is ingediend, is lager dan 0.
- d) De waarde van het eigen vermogen was negatief aan het einde van het boekjaar, boekjaar vóór jaar dat ontslagaanvraag is ingediend.
- e) De waarde van vlottende activa was lager dan schulden aan einde boekjaar vóór het boekjaar waarin ontslagaanvraag is ingediend. Het gaat daarbij om schulden met een resterende looptijd van maximaal 1 jaar.

Vastgesteld kan worden dat SKW voldoet aan de voorwaarden a) en b), maar niet aan de overige voorwaarden. Dit zijn juist de voorwaarden die met deze reorganisatie moeten worden voorkomen. De beperkte transitievergoeding is derhalve niet van toepassing op deze reorganisatie. Indien SKW wel aan de voorwaarden zou voldoen dan bedraagt de transitievergoeding zoals weergegeven in onderstaand overzicht.

	<u>Totaal</u>
Transitievergoeding beperkt	€ 21.489

ad 2)

Omdat SKW niet voldoet aan de voorwaarden voor de regeling beperkte transitievergoeding hebben de medewerkers recht op de reguliere wettelijke transitievergoeding. Deze transitievergoeding is berekend en is weergegeven in onderstaand overzicht.

	<u>Totaal</u>
Transitievergoeding	€ 43.588

ad 3)

Het bestuur van SKW zou in beginsel ruimhartiger willen kijken dan alleen de wettelijke transitievergoeding door met de medewerkers een individuele vaststellingsovereenkomst te sluiten met als uitgangspunt dat de medewerkers hun rechten op een WW-uitkering behouden. Dit biedt de medewerkers meer tijd en mogelijkheden om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Het bestuur spant zich in om deze variant mogelijk te maken, maar is afhankelijk van de mogelijkheid tot financiering daarvan, zonder de financiële positie van SKW in gevaar te brengen.

2.2.2 Dekking reorganisatiekosten

Het bestuur van SKW is in gesprek met de gemeente over de wijze en de mate waarin zij SKW (financieel) kan ondersteunen om de arbeidsrechtelijke positie van de medewerkers conform de wettelijke richtlijnen af te kunnen wikkelen. Vaststaat dat de stichting zelf niet over de financiële middelen beschikt om de reorganisatie te bekostigen. De gesprekken zijn gaande en de inspanningen zijn erop gericht om deze in de maand december af te ronden.

2.2.3 Communicatie en informatie medewerkers

De medewerkers zijn eind oktober geïnformeerd over de contouren van de reorganisatie. De medewerkers hebben aangegeven dat er grote behoefte is aan duidelijkheid over de afwikkeling van de procedure en de daarbij behorende uitgangspunten. Het bestuur heeft toegezegd zich in te spannen om de gewenste duidelijkheid in de maand december te geven.

Het voorgenomen proces ziet er als volgt uit:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Overleg met de gemeente over financiering reorganisatiekosten | (december '18) |
| 2. Besluitvorming bestuur | (december '18) |
| 3. Informatie aan medewerkers | (december '18) |
| 4. Individuele gesprekken met medewerkers | (december '18 / januari '19) |
| 5. Ontslagaanzegging | (januari '19 / februari '19) |
| 6. Feitelijk ontslag medewerkers | (n.t.b.) |