

17 september 2021

HAALBAARHEIDSONDERZOEK

# Gemeentelijk participatiebedrijf De Kruidhof



# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>1. Samenvatting</b>	<b>4</b>
1.1. Aanpak en uitwerking	4
1.2. Conclusie	4
1.3. Drie scenario's	4
<b>2. Inleiding</b>	<b>7</b>
2.1. De Kruidhof, de hortus van Fryslân	7
2.2. Positionering Kruidhof ten opzichte van de participatiewet in de gemeente Achtkarspelen	7
2.3. Aanleiding en vraagstelling	8
2.4. Doelstelling en belangrijke aspecten	8
2.5. Scope	9
2.6. Leeswijzer	9
<b>3. Uitwerking relevante aspecten</b>	<b>10</b>
3.1. Begroting en taakstelling van € 270.000	10
3.2. Verbinding budgetten Participatiewet, WMO en de Sociale basis: haalbaar door De Kruidhof als (voorliggende) voorziening in te zetten in het sociaal domein	11
3.3. Integratie Stichting Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen in Kruidhof: samenwerking noodzakelijk, samenvoeging niet.	12
3.4. Dienstverleningsovereenkomst Caparis NV: niet raadzaam om zelf een voorziening voor deze doelgroep in te richten.	16
3.5. Onderdelen exploitatiemodel De Kruidhof: mogelijkheden tot uitbreiding en verbeteren exploitatieresultaten.	17
3.6. Samenwerking/betrekken Mienskip: een centrale rol in de Mienskip voor De Kruidhof als fundament voor uitbouwen exploitatiemogelijkheden	21
3.7. Versnellingsagenda Noordoost Fryslân: aanvraag om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken niet haalbaar. Gebruik maken van middelen versnellingsagenda door samenwerking met Stichting Grien.	22
3.8. Governance en organisatiestructuur: governance intact laten, activiteiten betrokken partijen dichter bij elkaar organiseren.	23
<b>4. Scenarioanalyse</b>	<b>25</b>
4.1. De Kruidhof als participatiebedrijf niet haalbaar	25
4.2. Drie scenario's: stoppen, De Kruidhof als trekpleister en De Kruidhof laat inwoners meedoen	25
4.3. Afwegingen: 'stoppen' maakt realiseren taakstelling mogelijk, maar leidt tot (maatschappelijke)kosten elders. Scenario 'De Kruidhof als trekpleister' zelfstandig uitvoerbaar, maar beperkte realisatie taakstelling. Scenario 'De Kruidhof als trekpleister en inwoners doen weer mee' biedt meeste mogelijkheden voor doorontwikkeling van en verbinding in sociaal domein, met gedeeltelijke realisatie taakstelling.	29
4.4. Risico's: de scenario's kennen verschillende risico's in omvang en vorm	29

## Bijlagen

A. De Kruidhof: tijdlijn eerdere onderzoeken	31
B. Geraadpleegde documenten	36
C. Geïnterviewde personen	38
D. Exploitatiebegroting De Kruidhof 2021	39



# 1. Samenvatting

Het college van de gemeente Achtkarspelen heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de haalbaarheid van De Kruidhof als het gemeentelijk participatiebedrijf en hoe dit vorm te geven is. De aanleiding hiervoor is onder andere de vraag of De Kruidhof ingezet kan worden om re-integratietrajecten uit voeren, maar ook om tekorten op de begroting en de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage aan De Kruidhof van circa € 286.000 (excl. overhead) te verlagen. De doelstelling van dit haalbaarheidsonderzoek is om vast te stellen of en op welke wijze het haalbaar is om van De Kruidhof het gemeentelijk Participatiebedrijf te maken, waarbij de financiële taakstelling (€ 270.000) wordt gerealiseerd.

## 1.1. Aanpak en uitwerking

Binnen dit onderzoek zijn door de gemeente vijftien relevante aspecten aangegeven, die in de rapportage in acht clusters zijn uitgewerkt. Voor de uitwerking van deze aspecten (hoofdstuk 3) is onderzoek gedaan naar eerdere onderzoeken en besluitvorming omtrent De Kruidhof en andere re-integratievoorzieningen (zie bijlage B). Dit heeft geresulteerd in een tijdlijn (bijlage A). Daarnaast zijn diverse interviews afgenomen en gesprekken gevoerd met betrokken stakeholders (zie bijlage C). In het kader van de financiële taakstelling is in de uitwerking van de aspecten de financiële component/effect van het aspect meegenomen.

## 1.2. Conclusie

Op basis van de uitwerking van de relevante aspecten wordt de conclusie getrokken dat het omvormen van De Kruidhof tot het gemeentelijk participatiebedrijf van de gemeente Achtkarspelen - en daarmee de beoogde taakstelling realiseren - niet haalbaar is. Het positioneren van De Kruidhof als het gemeentelijk participatiebedrijf, van waaruit alle activiteiten op het gebied van de uitvoering van de Participatiewet worden gecoördineerd, is geen realistisch scenario. Hiermee zal de beoogde taakstelling van € 270.000 niet worden gehaald. Er blijft een bijdrage van de gemeente nodig om De Kruidhof te laten bestaan in de huidige vorm, maar ook in elke andere vorm. Er bestaan wel mogelijkheden om de rol van De Kruidhof m.b.t. re-integratie en participatie te vergroten en te verstevigen binnen de gemeente en daarnaast de exploitatie te verbeteren. Deze mogelijkheden zijn aan de hand van drie scenario's beschreven.

## 1.3. Drie scenario's

*Figuur 1: Overzicht van de drie scenario's*



Het uitgangspunt dat door de gemeente is meegegeven voor dit onderzoek is dat bij stoppen met De Kruidhof als botanische tuin en museum, er geen gemeentelijke bijdrage meer nodig is en de financiële taakstelling gerealiseerd wordt. Dit vormt scenario 0. Dit uitgangspunt kent een aantal kanttekeningen, afhankelijk van de toekomstige invulling van de tuin of een nieuw bestemmingsplan. Het volledige stoppen met De Kruidhof is niet in lijn met het toerismebeleid van de gemeente. Hierin is De Kruidhof als een van de parels benoemd. Daarnaast geldt dat indien er voor wordt gekozen om bijvoorbeeld De Kruidhof om te bouwen tot openbaar park, een bijdrage van de gemeente noodzakelijk blijft i.v.m. het onderhoud ervan. Stoppen met De Kruidhof heeft (meerjarige personele) frictiekosten, maatschappelijke kosten en mogelijke onrust tot gevolg. Voor de huidige re-integratiekandidaten en vrijwilligers werkzaam op de Kruidhof dient een alternatief gevonden te worden in dit scenario.

In scenario 1 wordt De Kruidhof een trekpleister in de gemeente Achtkarspelen. Door het bouwen van een nieuwe kas en loods en het verbouwen van het oude tuincafé tot multifunctionele ruimte, wordt het exploitatiemodel van De Kruidhof uitgebreid en kunnen er extra inkomsten en bedrijvigheid gegenereerd worden (zie paragraaf 3.5). Hiermee wordt De Kruidhof een aantrekkelijkere locatie voor toeristen, maar ook voor lokale ondernemers en inwoners.

Tabel 1: Overzicht van investering en resultaat scenario 1

Scenario 1 Investing	Totale investering	Kapitaallasten <sup>1</sup> van investering	Meerjarig resultaat (incl. kapitaallasten)	Gemiddelde van bandbreedte
Bouw en verbouw	€ 370.000	€ 14.350	Uitbreiding exploitatie	€ 60.000

Voor de bouw en verbouwingen wordt een investering van € 370.000 van de gemeente gevraagd. Dit betreft: nieuwbouw van de kas, het plaatsen van een loods, containerveld en schaduwhal (totaal € 240.000) en de verbouw van het oude tuincafé tot multifunctionele ruimte (à € 130.000).

Dit kan een verbetering van het resultaat opleveren van € 60.000 (we gaan uit van een bandbreedte, zie hiervoor paragraaf 3.5) per jaar. Hiermee wordt de gemeentelijke bijdrage per jaar verminderd, maar de taakstelling van € 270.000 wordt in dit scenario dus niet gerealiseerd.

Scenario 2 bouwt voort op scenario 1. Door het uitbreiden van het exploitatiemodel ontstaan er bij De Kruidhof meer activiteiten en werkzaamheden en daarmee ook de mogelijkheid tot uitvoering van re-integratie-, activatie- en participatietrajecten. Inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij De Kruidhof verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren, waarbij zij worden begeleid en waarmee de afstand tot de arbeidsmarkt wordt verkleind. Hiervoor is intensivering van de samenwerking binnen het veld nodig. De Kruidhof, de gebiedsteams en Stichting MOA moeten van elkaar weten wie waarvoor het beste ingezet kan worden en zij moeten met elkaar het inkoop-, toegangs- en doorstroomproces inrichten, zodat meer inwoners op de juiste (re-integratie)plek terechtkomen. Dit vraagt een integrale nieuwe manier van (samen) werken, monitoring en sturing op realisatie van doelstellingen voor De Kruidhof, MOA en de gebiedsteams. Indien zij er gezamenlijk toe in staat zijn dit vorm te geven, kan worden bewerkstelligd dat andere indicaties dan dure Wmo-indicaties afgegeven moeten worden, minder trajecten aan derde partijen worden uitbesteed en meer inwoners uitstromen uit de bijstandsuitkering. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat er voldoende expertise aanwezig is om het gewenste model uit te voeren en de doelstellingen te realiseren. In dit scenario is namelijk geen rekening gehouden met uitbreiding van formatie, de mogelijkheid bestaat dat dit toch benodigd blijkt. Dit bepaalt tevens de behoefte en daarmee de kosten aan extern benodigde begeleiding en/of deskundigheid in de implementatie van het scenario.

Voor dit scenario blijft de investering vanuit de gemeente van € 370.000 nodig voor de bouw en verbouw van De Kruidhof. De totale verbetering van het resultaat bedraagt ook in het tweede scenario tussen de € 30.000 en € 90.000 (met € 60.000 als midden van de bandbreedte). Indien er daarnaast een 'extra' uitstroom op de bijstand gerealiseerd kan worden en een besparing op uitvloeiende middelen naar derde partijen, kan een besparing gerealiseerd worden voor de gemeente van € 39.000 tot € 164.000 (met circa € 102.000 als midden van de bandbreedte). Hiermee kan dus ongeveer de helft van de taakstelling gerealiseerd worden. Bij de realisatie van dit scenario wordt echter veel gevraagd van de gemeente en betrokken partijen, in zowel energie, tijd als middelen, denk hierbij aan inspanningen van medewerkers van betrokken partijen, extra aanschaf van materiaal voor de leer-werktrajecten, eventuele project- en procesbegeleiding en/of specialistische ondersteuning om deze nieuwe manier van (samen)werken te realiseren. Hiervoor dient gerekend te worden op een investering van minimaal € 100.000 (exclusief de investering van tijd van medewerkers van betrokken partijen).

Tabel 2: Overzicht van investering en resultaat scenario 2

Scenario 2 Investing	Totale investering	Kapitaallasten van investering	Meerjarig resultaat (incl. kapitaallasten)	Gem. van bandbreedte
Bouw en verbouw	€ 370.000	14.350	Uitbreiding exploitatie	€ 60.000
Implementatie scenario 2	€ 100.000	Kosten direct te nemen	Besparing Sociaal Domein door uitstroom bijstand en beperking kosten derde partijen	€ 102.000

Indien De Kruidhof, de andere partijen en de gemeente in staat zijn het tweede scenario te realiseren, biedt dit de meeste toekomstperspectieven en mogelijkheden tot doorontwikkeling binnen en verbinding tussen de onderdelen van het sociaal domein. Het is echter ook het scenario wat de meeste (gemeente

<sup>1</sup> Afschrijvings- en rentelasten

brede) inspanning vraagt om te realiseren en de meeste onzekerheid kent in het slagen hiervan. Er wordt namelijk veel van de betrokken partijen gevraagd, waar samenwerking en gedragsverandering centraal staan. Dergelijke implementaties en organisatieveranderingen zijn altijd onzekerder dan structuurwijzigingen. Het is daarnaast niet op voorhand vast te stellen hoeveel extra inkomsten de uitbreiding van het exploitatiemodel precies gaat opleveren. Bij de betrokken partijen is een positieve houding ten aanzien van het tweede scenario en bereidwilligheid om dit scenario succesvol te maken.

## 2. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het onderwerp van het onderzoek, schetsen we de positionering van De Kruidhof binnen de gemeente Achtkarspelen en worden de aanleiding en doelstelling van dit haalbaarheidsonderzoek toegelicht.

### 2.1. De Kruidhof, de hortus van Fryslân

De Kruidhof vindt haar oorsprong als proeftuin van Tuinbouwvereniging De Noord-Oosthoek, waarna in de jaren '30 proeven gestart zijn met geneeskrachtige kruiden. In de loop der jaren is het complex uitgebreid en is Stichting De Kruidentuyn opgericht. In de jaren '70, na liquidatie van de stichting, werd de tuin eigendom van de gemeente Achtkarspelen. De gemeente heeft De Kruidhof doorontwikkeld tot wat het nu is. Een 'geregistreerd' museum met als hoofdcollectie (geneeskrachtige) kruiden en een botanische tuin met meer dan 1.500 soorten kruiden en ruim 2.000 verschillende planten. De Kruidhof heeft 17 thematuinen op 3,5 hectare grond. Daarnaast heeft De Kruidhof een samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, een verkooptuin (verkoop van planten en kruiden), een winkel en een horecagelegenheid, 'De Eettuin' (met uitbater).

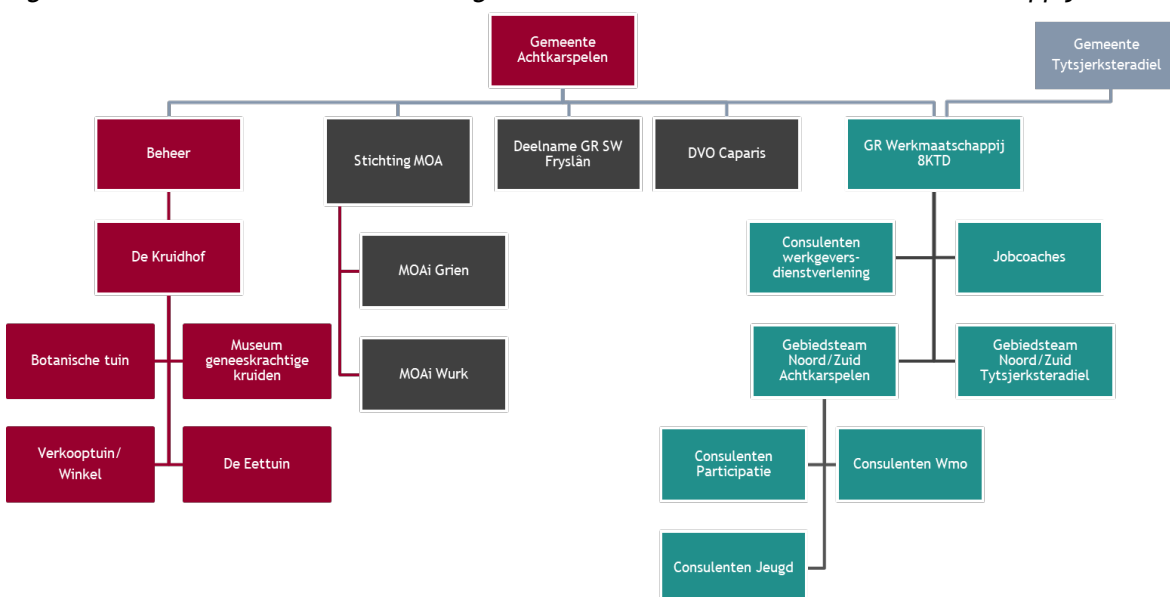
In De Kruidhof werkt een klein team van betaalde krachten (in totaal 4,12 fte). Zij richten zich onder andere op de coördinatie, administratie, winkelbezetting, onderhoud van de tuin en re-integratietrajecten. Daarnaast werken er meer dan tachtig vrijwilligers op De Kruidhof. Ook werken er dagelijks circa twintig personen met behoud van uitkering of via een andere zorg- of hulpinstantie bij De Kruidhof. Deze doelgroep is al gedurende langere tijd (meer dan twee jaar) actief op De Kruidhof. De laatste jaren heeft echter nagenoeg geen instroom van nieuwe kandidaten plaatsgevonden. Daarnaast biedt De Kruidhof stageplekken voor leerlingen die zich willen ontwikkelen in de groensector.

Bij De Kruidhof vinden diverse activiteiten plaats, zoals rondleidingen met gids, evenementen, workshops, activiteiten voor kinderen en bevindt het IJstijdenmuseum (onderdeel van Stichting IJstijdenmuseum Buitenpost) zich op het terrein van De Kruidhof. Een belangrijk onderdeel van de activiteiten op De Kruidhof is gericht op re-integratie, participatie en vrijwilligerswerk. Dit zijn activiteiten die maatschappelijke waarde bieden. In deze activiteiten vindt De Kruidhof ook zijn oorsprong.

### 2.2. Positionering Kruidhof ten opzichte van de participatiewet in de gemeente Achtkarspelen

De gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel werken op verschillende terreinen ambtelijk samen. Hiervoor hebben zij de 'Gemeenschappelijke Regeling Werkmaatschappij 8KTD' opgericht. In de figuur hieronder is weergegeven hoe de verschillende, voor dit vraagstuk relevante, stakeholders/onderdelen georganiseerd zijn. Hierna zijn de verschillende onderdelen uit het figuur beschreven.

Figuur 2: Relevante stakeholders en organisatieonderdelen van de GR Werkmaatschappij 8KTD



- De gebiedsteams van beide gemeenten zijn ondergebracht in de werkmaatschappij. Hiervan zijn twee teams die zich richten op het gebied gemeente Achtkarspelen.
- De consultants werkgeversdienstverlening en jobcoaches zijn niet in een specifiek gebiedsteam opgenomen, zij werken voor beide gemeenten.
- Het cluster ‘beheer’ van de gemeente, waar De Kruidhof onderdeel van is, is niet ondergebracht in de werkmaatschappij.
- De Kruidhof is hierdoor onderdeel van de gemeente Achtkarspelen.
- De gemeente Achtkarspelen heeft een eigen stichting, werkzaam op het gebied van re-integratie, de ‘Stichting Maatschappelijke onderneming Achtkarspelen (MOA)’. Deze kent een onderdeel MOAi Grien en MOAi Wurk.
  - MOAi Grien verzorgt het groenonderhoud voor de gemeente Achtkarspelen. In MOAi Grien zijn medewerkers met een Wsw-indicatie werkzaam, die voorheen via Caparis reeds in de groenvoorziening van de gemeente werkten.
  - MOAi Wurk helpt mensen uit de doelgroep van de Participatiewet van de gemeente Achtkarspelen naar werk of maatschappelijke participatie.
- Gemeente Achtkarspelen neemt deel in de gemeenschappelijke regeling SW Fryslân. De GR SW Fryslân is formeel werkgever (hiermee is het arbeidscontract gesloten) voor de Wsw-medewerkers, Caparis is de materieel werkgever (stelt hen te werk).
- De gemeente Achtkarspelen heeft na vervreemding van hun aandelen van Caparis N.V. een dienstverleningsovereenkomst voor vijf jaar met Caparis gesloten. Dit betreft de uitvoering van de Wsw voor de inwoners van de gemeente.

### 2.3. Aanleiding en vraagstelling

In het huidige exploitatiemodel (begroting 2021) van De Kruidhof wordt een jaarlijkse gemeentelijke bijdrage van circa € 286.000 (excl. overhead, incl. overhead circa € 346.000<sup>2</sup>) gevraagd voor de jaren 2021 - 2024 om de exploitatie sluitend te maken. Er doen zich enkele ontwikkelingen voor die aanleiding vormen voor dit onderzoek:

- het verlagen van de gemeentelijke bijdrage aan De Kruidhof;
- het aflopen van de DVO met Caparis per 1-1-2025 (het is dan mogelijk om de Wsw’ers die nu bij Caparis geplaatst zijn te plaatsen in een gemeentelijk participatiebedrijf);
- de mogelijkheid tot het inzetten van re-integratietrajecten binnen De Kruidhof;
- de mogelijkheid onderzoeken of samenwerking met Tytsjerksteradiel een optie is, waarin De Kruidhof ook re-integratietrajecten voor Tytsjerksteradiel uitvoert;
- de mogelijkheid tot een combinatie met Stichting MOA.

Het college wil onderzoeken of het haalbaar is om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken en hoe dit vorm te geven is. Om enerzijds de activiteiten van De Kruidhof nog meer te richten op re-integratie- en participatieactiviteiten en anderzijds de financiële doelstelling te bereiken (taakstelling van € 270.000, zie paragraaf 3.1).

### 2.4. Doelstelling en belangrijke aspecten

De doelstelling van dit haalbaarheidsonderzoek is om vast te stellen of en op welke wijze het haalbaar is om van De Kruidhof het gemeentelijk Participatiebedrijf te maken, waarbij de financiële taakstelling wordt gerealiseerd. Binnen dit onderzoek zijn door de gemeente een aantal aspecten opgenomen, die uitgewerkt moeten worden. Deze aspecten zijn in onderstaande tabel opgenomen, waarin tevens is opgenomen waar in deze rapportage dit aspect is uitgewerkt ten aanzien van het haalbaarheidsvraagstuk.

Tabel 3: Relevante aspecten en positionering binnen dit rapport

Nr.	Aspect	Paragraaf uitwerking
1	Het project opknippen in een aantal logische fases/stappen met steeds een deelresultaat en vooruitblik op het volgende deelresultaat, zodat het bestuur tussentijds besluiten kan nemen.	Is verwerkt in de aanpak van het onderzoek, komt niet terug in de uitwerking.
2	De businesscase moet binnen de huidige begroting passen en moet de gevraagde financiële taakstelling opleveren met ingang van 2023.	Paragraaf 3.1
3	De kaders, budgetten en beleidsdoelen van de Participatiewet zijn leidend. Maar ook uitgangspunten die in de loop van 2021-2022 vastgesteld dienen te worden m.b.t de inkoop WMO en de Sociale Basis (voorliggend veld) bieden kansen om verschillende budgetten met elkaar te verbinden.	Paragraaf 3.2

<sup>2</sup> Onderzoek ‘Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer blijven voortzetten’ (zie bijlage D)



4	Onderzoek hoe we dit kunnen combineren/integreren met de Stichting Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen. Dit is een gemeentelijke stichting die ook re-integratietaken uitvoert voor de gemeente.	Paragraaf 3.3 gezamenlijk met aspect 13
5	Maak een koppeling met het aflopen van de dienstverleningsovereenkomst die wij met Caparis N.V. hebben afgesloten voor de uitvoering van de Wsw. Deze overeenkomst loopt per 1 januari 2025 af.	Paragraaf 3.4
6	Onderzoek of en zo ja, hoe De Kruidhof als waardevolle plek voor bezoekers open kan blijven met de inzet van mensen die op zoek zijn naar werk of een zinvolle dagbesteding. Kijk daarbij vooral naar de mogelijkheden van het plaatsen van personen met een indicatie Banenafpraak en Beschut Werk.	Paragraaf 3.5 gezamenlijk met aspecten 10, 11 en 15
7	Betrek de door het college vastgestelde evaluatie van de uitvoering van de Participatiewet bij het project. Een van de aanbevelingen bevat een stevige visie op samenwerking met de Mienskip (de gemeenschap). Daar kan De Kruidhof een rol van betekenis in spelen.	Paragraaf 3.6
8	Betrek bij het maken van de businesscase ook de inzet van lokale ondernemers en onderwijsinstellingen, één de uitgangspunten van de Versnellingsagenda Noordoost Fryslân.	Paragraaf 3.7 gezamenlijk met aspect 9
9	Onderzoek of een aanvraag voor de Versnellingsagenda kansrijk is.	Paragraaf 3.7 gezamenlijk met aspect 8
10	Onderzoek hoe de collectie van geneeskrachtige kruiden behouden kan blijven, zonder dat de gemeente Achtkarspelen daar een financiële bijdrage aan levert. Het onderhoud kan eventueel door het participatiebedrijf gedaan worden.	Paragraaf 3.5 gezamenlijk met aspecten 7, 11 en 15
11	Onderzoek welke rol het toerisme, de vrijwilligers, het restaurant, de verkooptuin en het IJstijden Museum kunnen spelen.	Paragraaf 3.5 gezamenlijk met aspecten 7, 10 en 15
12	Onderzoek hoe de sociaal werkers, de jobcoaches en het werkgeversteam het beste gepositioneerd kunnen blijven of worden (nu organisatorisch ondergebracht bij de gebiedsteams).	Paragraaf 3.8 gezamenlijk met aspect 14
13	Onderzoek hoe de huidige medewerkers van De Kruidhof, MOA hun baan kunnen behouden en taken in het nieuwe gemeentelijke participatiebedrijf kunnen vervullen.	Paragraaf 3.3 gezamenlijk met aspect 5
14	Adviseer over de bestuurlijke inbedding en de governance van het nieuwe participatiebedrijf waarbij ook oog is voor fiscaliteit.	Paragraaf 3.8 gezamenlijk met aspect 12
15	Bekijk welke onderdelen uit het huidige exploitatiemodel van De Kruidhof behouden kunnen blijven en of er onderdelen zijn die misschien minder geschikt zijn voor het gemeentelijk participatiebedrijf.	Paragraaf 3.5 gezamenlijk met aspecten 7, 10 en 11

## 2.5. Scope

Dit onderzoek is breder dan de huidige exploitatie van De Kruidhof en betreft ook de mogelijkheden tot combinatie met andere onderdelen van de uitvoering van de Participatiewet en het bredere sociaal domein door de gemeente Achtkarspelen. Het onderzoek beperkt zich tot de hiervoor genoemde relevante aspecten en de tijdens de uitvoering van het onderzoek beschikbare informatie. Op de gebruikte informatie in het kader van deze opdracht is geen accountantscontrole toegepast. Er kunnen geen rechten ontleend worden aan de betrouwbaarheid van de cijfers.

## 2.6. Leeswijzer

In de onderliggende rapportage wordt antwoord op de vraagstelling gegeven of (en eventueel hoe) het haalbaar is om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf van de gemeente Achtkarspelen te maken. In hoofdstuk 2 worden de verschillende aspecten (als in voorgaande tabel opgenomen) behandeld. Deze worden per aspect (geclusterd) uitgewerkt. Als input hiervoor hebben wij onder andere de bevindingen en conclusies uit eerdere onderzoeken en bijbehorende besluitvorming gebruikt. Een samenvatting van deze onderzoeken en bevindingen is te vinden in de tijdlijn in bijlage A. De uitwerking van de elementen biedt een eerste zicht op de haalbaarheid van het vraagstuk. Daarnaast dienen de uitwerkingen van de relevante aspecten als bouwstenen om scenario's mee te ontwikkelen.

In hoofdstuk 3 combineren we de uitwerkingen van de relevante aspecten tot scenario's om in antwoord te voorzien op de vraag 'of' en 'hoe' het haalbaar is om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken. Op basis daarvan ontstaat definitief zicht op het haalbaarheidsvraagstuk en kan een voorkeursscenario gekozen worden.

### 3. Uitwerking relevante aspecten

In dit hoofdstuk werken we de verschillende aspecten, relevant voor dit haalbaarheidsonderzoek, uit. In de uitwerking is een clustering gemaakt van aspecten die veel overlap en/of raakvlakken met elkaar hebben. De uitwerking van deze elementen biedt een eerste zicht op de haalbaarheid van het vraagstuk. Daarnaast dienen de uitwerkingen van de relevante aspecten als bouwstenen om scenario's mee te ontwikkelen in antwoord op de 'hoe'-vraag.

#### 3.1. Begroting en taakstelling van € 270.000

*“De businesscase moet binnen de huidige begroting passen en moet de gevraagde financiële taakstelling opleveren met ingang van 2023.”*

In de begroting 2021 van de gemeente Achtkarspelen is genoemd dat bij ongewijzigd beleid het structureel tekort de komende jaren gemiddeld circa € 3 miljoen bedraagt. Het jaar 2021 kent geen sluitende begroting, maar door significante ombuigingen door te voeren is de meerjarenraming wel sluitend. De gemeente Achtkarspelen geeft aan een sociale en toegankelijke gemeente te willen blijven, waarin mensen mee kunnen doen en waar het goed wonen, werken en recreëren is. Een financieel gezonde toekomst is hiervoor echter noodzakelijk, waardoor de gemeente niet ontkomt aan maatregelen die soms strijdig zijn met die wens.

Een van de maatregelen die in de begroting is opgenomen om een financieel gezonde toekomst in te gaan en de meerjarenraming sluitend te krijgen, is om van De Kruidhof een gemeentelijk participatiebedrijf te maken. Op basis van de notitie 'Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer voortzetten' is een raadsvoorstel uitgewerkt waarin een verhoging van de jaarlijkse bijdrage van de gemeente Achtkarspelen aan De Kruidhof van € 250.000 naar € 286.000 (excl. overhead) per jaar gevraagd is.

Dit is voor de gemeente onwenselijk, gelet op de financiële problematiek. In de programmabegroting is het voorstel om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken opgenomen en doorgevoerd. Deze maatregel dient te leiden tot een structurele besparing van € 270.000 vanaf 2023. Daarnaast kunnen de structurele gevraagde middelen van € 16.000 (in de kadernota 2020) komen te vervallen. De gemeente hoeft in dit geval geen bijdrage meer te leveren in de exploitatie van De Kruidhof (was € 286.000, minus de taakstelling van € 270.000, minus de vervallen gevraagde middelen van € 16.000 in de kadernota 2020). Kortweg komt dit erop neer dat de verwachting is dat door deze maatregel de huidige exploitatie van De Kruidhof sluitend is te krijgen zonder verdere gemeentelijke bekostiging.

Tabel 4: Beoogde taakstelling (begroting 2021 gemeente Achtkarspelen)

	Investering vooraf	2021	2022	2023	2024
<b>Opbrengsten De Kruidhof omvormen tot het gemeentelijk participatiebedrijf</b>	- € 80.000	€ 16.000	€ 24.000	€ 286.000	€ 286.000

Gelet op de financiële problematiek van de gemeente en het gegeven dat deze maatregel onderdeel is van een set aan maatregelen en ombuigingen die samenhangen met dit vraagstuk (bijvoorbeeld verlaging van het re-integratiebudget met € 258.000), is de gemeente op zoek naar 'echte besparingen'. Dit houdt in dat een verschuiving van budget van de ene afdeling van de gemeente naar De Kruidhof niet als besparing kwalificeert. Doordat een gat elders ontstaat, is het gemeentebreed namelijk geen oplossing voor de problematiek, maar slechts een verschuiving hiervan. Indien budgetten die voorheen naar commerciële instellingen uitvloeiden ten behoeve van De Kruidhof worden ingezet, waardoor de dekking van De Kruidhof verbetert, wordt dit wel als een gemeentebrede besparing gezien.

De beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek, de haalbaarheid van De Kruidhof als gemeentelijk participatiebedrijf, impliceert hiermee de vraag of deze taakstelling gerealiseerd kan worden door deze omvorming. Om deze reden is in de verdere uitwerking van de relevante aspecten het financiële component/effect van het aspect meegenomen. Op basis van deze uitwerking wordt geanalyseerd in hoeverre de taakstelling gerealiseerd wordt bij het omvormen van De Kruidhof tot gemeentelijk participatiebedrijf.

### 3.2. Verbinding budgetten Participatiewet, WMO en de Sociale basis: haalbaar door De Kruidhof als (voorliggende) voorziening in te zetten in het sociaal domein

*“De kaders, budgetten en beleidsdoelen van de Participatiewet zijn leidend. Maar ook de in de loop van 2021-2022 vast te stellen uitgangspunten m.b.t de inkoop WMO, Participatiewet en de Sociale Basis (voorliggend veld) bieden kansen om verschillende budgetten met elkaar te verbinden.”*

Ten tijde van het opstellen van deze rapportage wordt binnen de gemeente Achtkarspelen gewerkt aan een nieuwe inkoopstrategie voor het sociaal domein. Ten behoeve van deze rapportage zijn de uitgangspunten en strategie voor de inkoop binnen het sociaal domein waardevolle input. Deze is echter nog niet beschikbaar. Hierdoor is het wel mogelijk om in de uitwerking van de inkoopstrategie de uitkomsten van dit haalbaarheidsonderzoek mee te nemen. Waar mogelijk kan de inkoop in het sociaal domein dusdanig ingericht worden, dat het de doelstellingen van het te kiezen scenario m.b.t. de koers van De Kruidhof realiseerbaar maakt.

#### 3.2.1. Haalbaarheid arbeidsmatige dagbesteding bij De Kruidhof

In 2018 is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar het uitvoeren van arbeidsmatige dagbesteding als onderdeel van de Wmo bij De Kruidhof. De korte conclusie was dat dit zeker meerwaarde kan hebben voor zowel De Kruidhof als op maatschappelijk vlak. Financieel gezien gaat het slechts om (zonder tegenvallers) een positief saldo van enkele tienduizenden euro's. De tegenvallers, bijvoorbeeld een hogere of zwaardere begeleidingsbehoefte, meegewogen zal geen financieel voordeel resteren. Hierbij moet ook de kanttekening worden gemaakt dat in de berekeningen is uitgegaan van begeleiding op mbo-niveau. Voor voorzieningen die bijdragen aan maatschappelijke deelname (waaronder zinvolle (arbeidsmatige) dagbesteding) geldt dat voor de zwaarste categorie begeleiding moet worden geboden door een professional met minimaal hbo-denken- en werkniveau op gebied van VVT (Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg), WMD (Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening), GGZ (geestelijke gezondheidszorg) of een vergelijkbare richting. Met alleen mbo-professionals zullen dus niet alle cliënten terecht kunnen bij De Kruidhof. Uitgaande van een hbo-professional nemen de uitvoeringskosten voor begeleiding toe met 50% (€ 75.000 i.p.v. € 50.000).

Daarbij moet worden opgemerkt dat aan de voorkant significante investeringen t.b.v. de locatie gedaan moeten worden om dit te realiseren. Dit heeft ertoe geleid dat op de gemeentelijke begroting 2019 (e.v.) het onderdeel 'arbeidsmatige dagbesteding De Kruidhof' niet langer opgenomen is. In de tussentijd zijn de benodigde investeringen om Wmo-arbeidsmatige dagbesteding uit te kunnen voeren, niet gedaan. Als dit de wens is, dienen deze investeringen alsnog gedaan te worden. Voor dit haalbaarheidsonderzoek is het uitvoeren van Wmo-arbeidsmatige dagbesteding hiertoe geen element dat meegenomen wordt in de businesscase (het levert geen bijdrage aan het realiseren van de taakstelling). Het aanbieden van arbeidsmatige dagbesteding in het kader van de Wmo behoort eventueel tot de mogelijkheden voor de toekomst. Op moment dat op De Kruidhof overige re-integratie activiteiten volwaardig draaien, is mogelijk een minder grote inspanning (en dito investering) noodzakelijk om het aanbieden van arbeidsmatige dagbesteding mogelijk te maken.

#### 3.2.2. Mogelijkheden in het voorliggend veld

Voor de huidige situatie is de rol die De Kruidhof kan spelen in het voorliggend veld van groter belang. Op het moment dat De Kruidhof eraan bijdraagt dat een andere indicatie dan die voor Wmo-arbeidsmatige dagbesteding kan worden afgegeven, levert dit een besparing voor de gemeente op. De Kruidhof kan hierin voorzien door het aanbieden van trajecten of vrijwilligerswerk voor inwoners die (nog) geen indicatie hebben. De Kruidhof heeft hiermee (naast andere rollen) een preventieve rol in het sociaal domein van de gemeente. Daarnaast kan, gelet op het lopende traject m.b.t. de aanpassing van de inkoop, meegenomen worden dat arbeidsmatige dagbesteding ook mogelijk onder de vlag van de Participatiewet uitgevoerd kan worden. Dit zou met name relevant zijn voor de doelgroepen waar nu geen andere voorziening voor is en daarom onder de Wmo-dagbesteding komen te vallen (bijvoorbeeld Bab en Pro-Vso). Geïndiceerde Wmo-dagbesteding is een duur instrument en dit via de Participatiewet inrichten en uitvoeren biedt mogelijkheden om hierop te besparen. De gemeente dient er voor te waken dat dit niet slechts een verschuiving van kosten van de Wmo naar de Participatiewet tot gevolg heeft, maar per saldo daadwerkelijk een besparing oplevert.

Wat de preventieve rol daadwerkelijk oplevert, is moeilijk in geld uit te drukken. In een eerder onderzoek van de gemeente kwam naar voren dat de maatschappelijke baten (vermeden kosten) circa € 4.600 per persoon bedragen. Gezien dit geen aanwijsbare besparingen zijn, worden deze niet verder meegenomen in de realisatie van de taakstelling. Het is echter van belang hiervan bewust te zijn, met name met het oog op maatschappelijke kosten bij het opheffen van De Kruidhof. De mogelijke besparing door arbeidsmatige dagbesteding via de Participatiewet in te zetten in plaats van via de Wmo, is te voorbarig

om op te nemen in de businesscase. De mogelijkheden dienen eerst verder onderzocht te worden en de omvang is op voorhand moeilijk in te schatten. Dit biedt echter gerede kansen voor de gemeente. Wij bevelen aan dit in het traject van het opstellen van het inkoopbeleid mee te nemen en verder uit te werken.

### 3.2.3. Doelgroepen

De Kruidhof vervult op dit moment al een belangrijke, maatschappelijke en preventieve functie. Zo zijn er in de tuinen, de verkooptuin, de kwekerij, de receptie en als gids meer dan 80 vrijwilligers actief en zijn er ongeveer 20 re-integratiekandidaten werkzaam. Dit zijn onder andere mensen met een uitkering en een grote afstand tot de arbeidsmarkt die werkritme willen opbouwen, mensen die herstellen van een burn-out en hun belastbaarheid willen vergroten, ouderen die actief willen blijven en kinderen die hun maatschappelijke stage uitvoeren. Een grote, diverse groep mensen vindt een zinvolle taakvulling op De Kruidhof. Deze huidige re-integratiedoelgroep is al gedurende langere tijd (meer dan twee jaar) actief op De Kruidhof. De laatste jaren heeft echter nagenoeg geen instroom van nieuwe kandidaten plaatsgevonden.

De maatschappelijke functie van De Kruidhof kan worden uitgebreid door andere doelgroepen gebruik te laten maken van De Kruidhof als (voorliggende) voorziening. Een mogelijkheid is om inburgeraars hier een eerste stap te laten maken naar participeren binnen de Nederlandse samenleving. Statushouders met ambities om te werken met groen, retail of horeca kunnen bij De Kruidhof een goede eerste werkervaring op doen. Zij kunnen hier wennen aan het arbeidsritme en de Nederlandse arbeidsethiek en ervaring op doen met de benodigde werknemersvaardigheden. Daarnaast zal dit bijdragen aan de taalontwikkeling. Dit draagt uiteindelijk bij aan het vinden van een betaalde baan en snellere uitstroom uit de uitkering. Maar ook voor de doelgroep waar momenteel binnen de gemeente geen geschikte voorziening voor is, zoals de doelgroepen die vallen onder de Bab en Pro/Vso, kan De Kruidhof een goed instrument zijn voor re-integratie. Deze groepen worden nu noodgedwongen onder de Wmo onder arbeidsmatige dagbesteding geplaatst.

### 3.2.4. Verbinding budgetten

De belangrijkste boodschap in het kader van het verbinden van de budgetten is dus niet alleen te kijken naar de resultatenrekening van De Kruidhof als zelfstandig onderdeel, maar het effect van De Kruidhof op de andere onderdelen en omvang van kosten binnen het sociaal domein te betrekken in de afweging. Hierbij is het niet mogelijk om nauwkeurig te bepalen wat de financiële bijdrage aan de andere taakvelden binnen het sociaal domein is. Indien mogelijk en gewenst, kan in het opzetten van de nieuwe inkoopstrategie en het -beleid een vergoeding voor De Kruidhof worden meegenomen bij uitvoering van voorgenoemde trajectvoorbeelden. De Kruidhof wordt dan als specifieke voorliggende voorziening in de uitvoering van het sociaal domein ingezet en worden trajecten uit de Participatiewet of Wmo gefinancierd. Zodoende wordt in de resultatenrekening van De Kruidhof de bijdrage die zij levert aan het sociaal domein zichtbaar. Hiertoe is het voor De Kruidhof aan te bevelen om een dienstencatalogus of iets soortgelijks te ontwikkelen, om inzicht te geven in de mogelijkheden die De Kruidhof biedt. Dit staat los van eventuele financieringsvraagstukken voor deze taken. Zowel in het geval van een lump sum-vergoeding als bij financiering per traject, is de dienstencatalogus van toegevoegde waarde. Bij de lump sum-vergoeding is dit ten behoeve van de verantwoording van de ingezette middelen en bij financiering per traject om vooraf de prijsafspraken helder en overzichtelijk in beeld te hebben.

## 3.3. Integratie Stichting Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen in Kruidhof: samenwerking noodzakelijk, samenvoeging niet.

*“Onderzoek hoe we dit kunnen combineren/integreren met de Stichting Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen. Dit is een gemeentelijke stichting die ook re-integratietaken uitvoert voor de gemeente.”*

*“Onderzoek hoe de huidige medewerkers van De Kruidhof, MOA hun baan kunnen behouden en taken in het nieuwe gemeentelijke participatiebedrijf kunnen vervullen.”*

Reeds in 2019 is onderzocht of De Kruidhof als onderdeel van de MOA een mogelijkheid biedt om de (financiële) doelstellingen van De Kruidhof te realiseren. Dit bleek niet het geval. Op basis van de toen onderliggende businesscase is door het college van Achtkarspelen besloten om De Kruidhof in gemeentelijk beheer voort te zetten.

### 3.3.1. Mogelijkheden integratie De Kruidhof en Stichting MOA

De uitkomsten van dit eerdere onderzoek leidt tot de conclusie dat een eventuele combinatie/integratie van De Kruidhof met MOA, vanuit gemeentelijk beheer vorm zou moeten krijgen en niet vanuit de Stichting MOA. In de afgenomen interviews werd het voordeel van zelfstandigheid van de MOA genoemd. Dit zou de wendbaarheid en slagkracht met het oog op commerciële kansen en het benaderen van werkgevers voor het uitplaatsen van mensen. Dit is naar ons inzien ook dusdanig in te richten vanuit gemeentelijk beheer. De voordelen van het vergroten van de samenwerking zijn er wel degelijk en deze kunnen benut worden. Hier is echter geen integratie van de beide organisaties voor noodzakelijk.

Een integratie van beide organisaties kan wel een vereenvoudigde governancestructuur opleveren, met name met het oog op bestuurlijke drukte en rolscheiding voor de wethouders (die nu ook het bestuur van de stichting vormen). Er kan beargumenteerd worden dat door het opheffen van de stichting diverse kosten wegvallen, zoals bijvoorbeeld accountantskosten en IT-kosten. Echter zal de gemeentelijke accountantscontrole door de toevoeging van de activiteiten van MOA complexer worden en in kosten toenemen. Voor wat betreft de IT-kosten, betreft dit ook met name specifieke pakketten die voor de MOA noodzakelijk zijn om diens taken op het vlak van groenonderhoud en andere werkzaamheden uit te voeren. De governance wijzigen levert per saldo dus geen duidelijke financiële voordelen op. Aangegeven is dat binnen de gemeente Achtkarspelen de vuistregel wordt gehanteerd van circa € 15.000 aan toerekening overheadkosten per fte. Indien de medewerkers van de MOA onderdeel worden van de gemeentelijke organisatie, heeft dit een significant kostenverhogend effect voor De Kruidhof. Dit zal echter elders in de gemeente leiden tot een verlaging, gezien eenzelfde omvang van overheadkosten in dat geval op meer fte overgeslagen worden. Wij laten hiertoe de overheadkosten buiten beschouwing van dit haalbaarheidsonderzoek.

Grote voordelen van een integratie van twee organisaties liggen veelal op het vlak van huisvesting en personeel. Door MOA is echter aangegeven dat de locatie van De Kruidhof niet geschikt is voor alle werkzaamheden die zij uitvoeren en de locatie te beperkt geschikt is voor de logistieke operatie die MOA meebrengt. Een van de onderzoeksvragen is hoe de huidige medewerkers hun baan kunnen behouden, van gewenste bezuiniging hierop is dus geen sprake. Tevens verschillen de werkzaamheden van de medewerkers van MOA en De Kruidhof, waardoor momenteel beperkte overlap bestaat en boventaligheid door samenvoeging niet zal ontstaan. Ook het samenvoegen van werkzaamheden levert per saldo weinig tot geen financiële voordelen op.

Dit neemt niet weg dat integratie van de beide organisaties niet mogelijk is. Het betreft echter een aansturing- en governancevraagstuk en geen financieel vraagstuk. De voordelen van de samenwerking kunnen, ongeacht de governance en het integratievraagstuk, gerealiseerd worden. Zo kan de MOA de Kruidhof gebruiken als locatie om mensen op te leiden in het groen, de winkel of in het restaurant.

### 3.3.2. Aanbod van trajecten binnen verschillende sectoren

Met een uitbreiding van het huidige exploitatiemodel (zie paragraaf 3.5) wordt het mogelijk een gevarieerde groep inwoners een re-integratieplek te bieden binnen de Kruidhof. Door daarnaast gebruik te maken van de bestaande mogelijkheden bij andere organisaties (waaronder) of projecten, biedt de gemeente Achtkarspelen een totaalpakket aan plaatsen binnen verschillende sectoren (zie tabel 5). Doorstroom tussen projecten is hierin ook een mogelijkheid. Hierdoor kunnen inwoners re-integreren op (of doorstromen naar) een plek die het beste bijdraagt aan zijn/haar ontwikkeling. Door dit diverse aanbod, behoort het opzetten van een carrousel tussen de organisaties/projecten ook tot de mogelijkheden.

Tabel 5: Soorten activiteiten binnen de verschillende participatieprojecten in de gemeente Achtkarspelen

Stichting MOA <sup>3</sup>	Kruidhof	Beurtschip	Spitkeet
Licht productiewerk	Groen	Lassen	Bouwopleiding
Groen	Horeca	Scheepstimmerbouw	Hout
Grijs (wegen)	Detailhandel		
Naaiatelier	Toerisme/recreatie		
Hout	museum		
Schoonmaak	Evenementen		
Detachering	Educatie		

<sup>3</sup> De Stichting MOA kent meer werksoorten, in dit overzicht zijn de hoofdcategorieën opgenomen.

De samenwerking tussen MOA en De Kruidhof kan financiële resultaten opleveren indien zij er gezamenlijk voor zorgen dat:

- minder inkoop van trajecten bij derde partijen (geen onderdeel van gemeente) noodzakelijk is;
- meer inwoners uit de uitkering raken.

Om deze samenwerking te stimuleren kunnen eventueel financiële prikkels ontwikkeld worden. Hiermee wordt bijgedragen aan het oplijnen van ieders belangen.

### 3.3.3. Minder inkoop van trajecten bij derde partijen (geen onderdeel van gemeente) is noodzakelijk.

In 2019 heeft de gemeente Achtkarspelen voor circa € 316.000 aan 'participatie-producten' ingekocht. In 2019 is ongeveer € 70.000 besteed aan producten met betrekking tot individuele coaching en/of werk- en activeringstrajecten<sup>4</sup>. Dit zijn met name de onderwerpen waarin De Kruidhof en MOA gezamenlijk kunnen optrekken en (deels) in kunnen voorzien. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het niet zonder reden nu ingekocht wordt. Het is reeds de afspraak binnen de gemeente dat MOA de eerste mogelijkheid krijgt om de trajecten uit te voeren, indien zij daartoe in staat is. Dit houdt in dat de momenteel ingekochte trajecten niet door MOA uitgevoerd kunnen worden. Het betreft hier dan ook gespecialiseerde ondersteuning. De praktijk leert echter dat enkele trajecten niet noodzakelijk ingekocht hoeven worden, maar dat dit toch gebeurt. Indien ingezet wordt op een verbetering van de samenwerking tussen MOA, De Kruidhof en de consultants uit de gebiedsteams, kan dit voorkomen worden.

Dit vraagt dus om een goede procesbeschrijving van de toegang tot deze trajecten. Daarnaast moeten, synchroon aan hetgeen genoemd in paragraaf 3.2, de door MOA en De Kruidhof aangeboden diensten en producten worden omschreven. Dit omvat ook de duur van een traject, de kosten ervan en de onderlinge rolverdeling.

Indien gewerkt wordt aan het verbeteren van de relatie en de samenwerking met de gebiedsteams ligt er een kans voor de MOA en De Kruidhof om een deel van deze uitgevloeiende middelen binnen de gemeente te houden. Door betrokken stakeholders is geschat dat een beperking van ruim 50% van uitvloeiende middelen haalbaar is, indien hier specifiek op gestuurd en gemonitord wordt. Deze opgave kan taakstellend meegegeven worden aan de consultants en de MOA/Kruidhof om gezamenlijk te realiseren. Hiermee kan een besparing voor de gemeente gerealiseerd worden van ruim € 35.000 (50% van € 70.000). Om dit te realiseren zullen ook kosten gemaakt worden door de uitvoerende partijen (MOA/Kruidhof), waardoor de netto besparing lager uitvalt. Hieronder is indicatief weergegeven welke besparing dit op kan leveren (in scenario's).

Tabel 6: Besparing op uitvloeiende middelen na verbeteren samenwerking MOA en De Kruidhof

Omschrijving	Omvang	Bedrag
Besparing op uitvloeiende middelen	50-75% van uitvloeiende middelen	Min, 50%: € 35.000 Max, 75%: € 53.000
Af: Te maken kosten om besparing te realiseren	25-75% van besparing	Bij min: € 9.000 - € 26.000 Bij max: € 13.000 - € 41.000
<b>Netto besparing gemeente</b>		<b>€ 9.000 - € 40.000</b>

In bovenstaand kostenoverzicht zijn geen kosten met betrekking tot formatieve inzet opgenomen. Door betrokken stakeholders<sup>5</sup> is aangegeven dat circa 1,5 fte benodigd is om hier invulling aan te kunnen geven. Dit betreft echter geen uitbreiding van de bestaande formatie, maar een andere inzet ervan. Bij voorkeur is deze formatie afkomstig vanuit de gebiedsteams, om de connectie en samenwerking met de gebiedsteams te versterken en te markeren. Maar ook omdat het volume kan fluctueren. De organisatie hiervan en de doelstellingen niet gepaard laten gaan met een verhoogde formatie heeft echter wel gevolgen voor de bedrijfsvoering en processen van de gebiedsteams, MOA en De Kruidhof. Een andere manier van (samen)werken is noodzakelijk om dit te realiseren. Naast bovengenoemde besparing, zijn ook baten te realiseren door de mogelijkheden van De Kruidhof en MOA breder beschikbaar te stellen, specifiek voor de gemeente Tytsjerksteradiel bijvoorbeeld. De Kruidhof heeft aangegeven doorlopend plek te kunnen bieden aan 40-50 extra trajecten. In omvang van aantal trajecten is het hierdoor mogelijk om zowel voor Achtkarspelen als voor Tytsjerksteradiel (en/of andere partijen als UWV) als voorziening in het kader van de Participatiewet te fungeren. Dit biedt de mogelijkheid om naast de samenwerking met Tytsjerksteradiel te versterken, ook de opbrengsten voor de gemeente Achtkarspelen te vergroten.

<sup>4</sup> 2019 hanteren wij voor dit inzicht als het meest representatieve jaar, gezien dit het laatste volledige jaar zonder Corona-impact in de bestedingen op de Participatiewet betreft.

<sup>5</sup> D.m.v. notitie 'Inventarisatie mogelijkheden intensievere samenwerking De Kruidhof & Participatie/Gebiedsteam 2021'

### 3.3.4. Meer inwoners uit de uitkering raken

In het realiseren van financiële resultaten binnen de Participatiewet is uitstroom van inwoners uit de uitkering het meest effectieve middel. Tegelijkertijd is dit ook het moeilijkst te realiseren. De kosten van een uitkering bedragen voor gemeenten ongeveer € 18.800 (€ 14.800 uitkering en € 4.000 uitvoeringskosten)<sup>6</sup>. Indien de gemeente erin slaagt om door het omvormen van De Kruidhof tot gemeentelijk participatiebedrijf de uitstroom uit de bijstand te verhogen, kan significant financieel voordeel gerealiseerd worden. Uitstroom doormiddel van een loonkostensubsidie (40% loonkostensubsidie o.b.v. loonwaarde van 60%) levert een gemeente circa € 2.800 op<sup>1</sup>. Vanaf 2022 wordt de loonkostensubsidie zelfs gefinancierd op basis van werkelijke realisatie, via een apart budget. Dit gaat niet meer via het uitkeringsbudget (BUIG). Hierdoor is het aantrekkelijker gemaakt om inwoners met LKS bij werkgevers te plaatsen. Het gevolg hiervan op het BUIG-budget is echter nog niet inzichtelijk. Voorzichtigheidshalve hanteren we voor dit haalbaarheidsonderzoek dan ook de besparing van € 2.800 voor het realiseren van een werkplek met loonkostensubsidie.

Het doorontwikkelen van De Kruidhof tot een plek waar vele activiteiten plaatsvinden met mogelijkheden tot ontwikkeling en re-integratie voor de doelgroep (zie ook paragraaf 3.5.1), biedt de mogelijkheid tot uitstroom. De toename van aanwezigheid en relaties met lokale ondernemers en de Mienskip biedt kansen voor uitplaatsing van de doelgroep, al dan niet met verstrekking van loonkostensubsidie. Daarnaast leidt een intensivering van de samenwerking tussen De Kruidhof, MOA en de gebiedsteams tot kortere lijnen en de mogelijkheid tot het sneller plaatsen van re-integratiecliënten op een leer-werkplek (en zo door- en uitstroom te bevorderen).

Uit de evaluatie van de Participatiewet blijkt echter dat het bestand van de gemeente Achtkarspelen zich kenmerkt door een grote groep inwoners van 55 jaar en ouder en dat deze groep lastig richting werk (uitstroom) te begeleiden is. In de eerste drie maanden van 2021 had de gemeente Achtkarspelen circa 630 lopende uitkeringen. Een daling van het aantal uitkeringen, die volledig te wijten is aan de doorontwikkeling van De Kruidhof tot gemeentelijk participatiebedrijf (of andere vorm van re-integratievoorziening) en een intensivering van de samenwerking met de MOA, kan tot een bijdrage in het realiseren van de beoogde taakstelling gerekend worden. Het meten hiervan is niet eenvoudig, maar een goede monitoring is noodzakelijk om de voortgang van het realiseren van de taakstelling te volgen. Dit begint met een realistische doelstelling. In tabel 7 is het financiële effect voor de gemeente weergegeven bij het realiseren van een dergelijke (indicatieve) doelstelling. Hierin is een daling van fte als gevolg van daling caseloads niet meegenomen. De omvang van de extra uitstroom is niet dusdanig, dat we verwachten dit een formatieve daling tot gevolg zal hebben.

De realisatie van deze doelstelling start met het daadwerkelijk 'in beeld hebben van de doelgroep', hoe groot is de kans op uitstroom naar werk en hoe groot is de afstand. Alleen indien de doelgroep in beeld is, kunnen de middelen effectief ingezet worden. Dit kan ook het bieden van een zinvolle dagbesteding zijn als uitstroom niet haalbaar blijkt.

Tabel 7: Het financiële effect voor de gemeente bij het realiseren van extra uitstroom

Omschrijving	Omvang	Financieel voordeel gemeenten
Extra uitstroom aantal inwoners (deels) uit bijstand	5-10 inwoners	Min. 5: € 94.000 Max. 10: € 188.000
Af: minder voordeel bij LKS t.o.v. volledige uitstroom	40-80% van uitstroom d.m.v. LKS (40%)	Bij min: € 32.000 - € 64.000 Bij max: € 64.000 - € 128.000
<b>Netto besparing gemeente</b>		<b>€ 30.000 - € 124.000</b>

Indien de intensivering van de samenwerking tussen MOA en De Kruidhof kan leiden tot 'extra' (gedeeltelijke) uitstroom uit de bijstand met 5-10 inwoners per jaar, kan dit voor de gemeente een financieel voordeel opleveren van tussen de € 30.000 en € 124.000. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat een hoger aandeel uitstroom uit de bijstand doormiddel van loonkostensubsidie geschiedt, een lager financieel voordeel resulteert. Ditzelfde geldt voor het geval dat de loonkostensubsidie meer bedraagt dan 40%. In alle gevallen is, los van het financiële resultaat, het een maatschappelijk relevant resultaat om inwoners (gedeeltelijk) uit de bijstand te laten stromen. Om dit resultaat te bereiken, is naast intensivering van de samenwerking, een uitbreiding van de leer-werkactiviteiten bij De Kruidhof van belang (zie paragraaf 3.5). Daarnaast is een integraal (MOA-Kruidhof-gebiedsteams) andere manier van (samen)werken noodzakelijk om dit in gezamenlijkheid te realiseren. Het is geen gegeven en niet eenvoudig dat dit gerealiseerd wordt. Dit vraagt een grote inspanning van de gemeente en de betrokken partijen.

<sup>6</sup> Het goud van de participatiesamenleving - Huib van Olden & Sjoerd van het Erve (2020)

### 3.4. Dienstverleningsovereenkomst Caparis NV: niet raadzaam om zelf een voorziening voor deze doelgroep in te richten.

“Maak een koppeling met het aflopen van de dienstverleningsovereenkomst die wij met Caparis N.V. hebben afgesloten voor de uitvoering van de Wsw. Deze overeenkomst loopt per 1 januari 2025 af.”

Per 1 januari 2020 heeft de gemeente Achtkarspelen gezamenlijk met de gemeenten Tytsjerksteradiel, Oostellingwerf en Westellingwerf haar aandelen van Caparis N.V. vervreemd. Zij zijn per 1 januari niet langer aandeelhouder van Caparis. Wel is de gemeente deelnemer gebleven in de gemeenschappelijke regeling SW Fryslân. Deze gemeenschappelijke regeling is de formeel werkgever van de inwoners van de gemeente Achtkarspelen met een Wsw-indicatie. Voor het voorzien van passend werk voor deze doelgroep heeft de gemeente Achtkarspelen een vijfjarige dienstverleningsovereenkomst (tot 1 januari 2025) met Caparis afgesloten. De uitzondering hierop zijn de medewerkers met een Wsw-indicatie werkzaam bij MOAi Grien, waarvoor de gemeente Achtkarspelen de formeel werkgever en MOAi Grien de materieel werkgever is. Tevens voorziet MOAi Grien de doelgroep van werkzaamheden in het gemeentelijk groen onderhoud.

Bij het vervreemden van het aandelenkapitaal is de zogeheten ‘fair deal’ afgesloten, tussen de uittreedende gemeenten en de achtergebleven gemeenten en Caparis. Onderdeel van deze afspraak is dat de doelgroep die valt onder de categorie ‘beschut binnen’ ook na het aflopen van de dienstverleningsovereenkomst bij Caparis werkzaam blijft (waartoe de dienstverleningsovereenkomst verlengd wordt of een nieuwe aangeaan).

#### 3.4.1. Huidige aantallen

In tabel 8 is weergegeven hoeveel medewerkers met een Wsw-indicatie van de gemeente Achtkarspelen bij Caparis werkzaam zijn. Uit deze tabel valt op te maken dat van de 138 medewerkers van de gemeente Achtkarspelen momenteel werkzaam bij Caparis, 81 onder de fair deal afspraak vallen en hiermee in principe bij Caparis blijven. Daarnaast valt op te maken dat 30 van het aantal personen die buiten de ‘fair deal’ afspraak vallen, zich in de leeftijdscategorie 56-66 jaar bevinden. Als we hierbij de aanname doen dat van deze doelgroep de helft uitstroomt door pensionering in de periode tot het aflopen van de dienstverleningsovereenkomst, resteren binnen deze groep 42 personen met een Wsw-indicatie. De GR SW Fryslân rekent daarnaast nog met een additioneel verloop van 3,51% per jaar voor niet voorzienbaar verloop. Indien dat meegenomen wordt, zou na afloop van de dienstverleningsovereenkomst nog een groep van circa 37 personen van de gemeente Achtkarspelen terugkeren naar de gemeente. De gemeente dient op dat moment voor deze groep (renderende) werkzaamheden, infrastructuur (zoals huisvesting) en begeleiding in te richten.

Tabel 8: Aantal medewerkers met een Wsw-indicatie werkzaam bij Caparis

Peildatum 31-03-2021	Aantal personen	Aantal fte's	Aantal personen 56 - 66 jaar	% personen 56-66 jaar
<b>Beschut binnen</b> (Productie, Beschut werken, Concern)	81	68,64	39	48
<b>Overig</b> (Deta, Begeleid werken, Diensten)	57	48,1	17	30
<b>Totaal</b>	<b>138</b>	<b>116,74</b>	<b>56</b>	<b>41</b>

#### 3.4.2. Gevolgen gemeentelijke voorziening voor Wsw-medewerkers

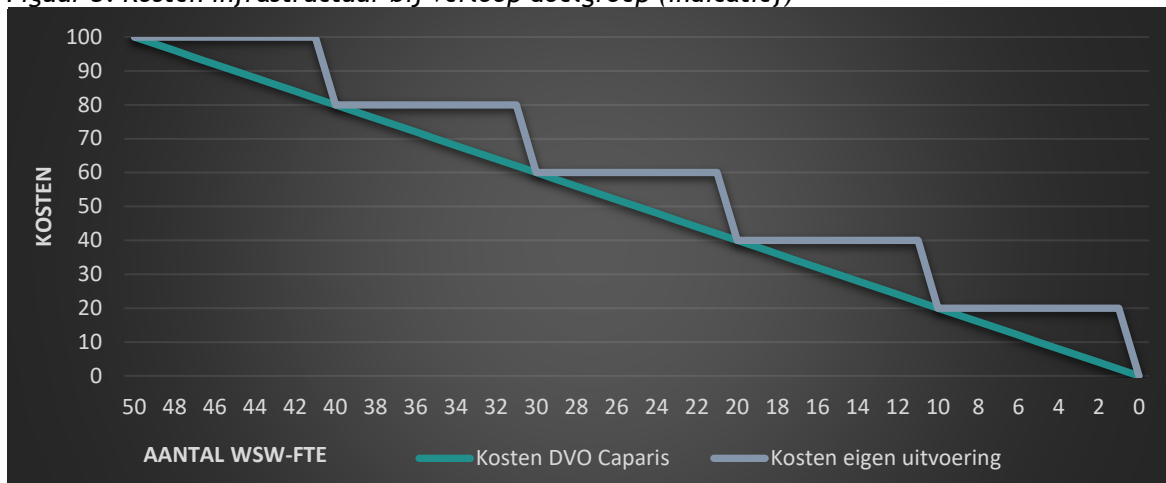
In de huidige afspraken met Caparis is een tarief per fte afgesproken. De gemeente betaalt hiertoe per Wsw-fte die zij geplaatst hebben bij Caparis. Dit tarief is afhankelijk van de werkzaamheden van betreffende medewerker (daar dit een indicatie is van de begeleidingsbehoefte en het verdienvermogen van de betreffende medewerker). Door deze constructie leidt verloop in de doelgroep direct tot een daling van kosten. De kosten lopen lineair af met het verloop van de doelgroep.

In het geval de gemeente zelf een voorziening optuigt voor de doelgroep is dit niet het geval. Kenmerkend voorbeeld hierin is huisvesting, waarbij de kosten van huisvesting bij verloop van de doelgroep van 50 naar 49 niet met eenzelfde aandeel zakken (voor salariskosten is dit uiteraard wel het geval). Ditzelfde geldt voor begeleiding en administratieve taken. Pas na verloop van tijd, bij uitstroom van een significant deel van de medewerkers kan de huisvesting, de begeleiding en de administratieve taken ingekrompen worden. Dit noemen we een trapsgewijs kostenverloop. Zie voor een visuele weergave hiervan de figuur hieronder (bedragen zijn indicatief).



Caparis voert meer activiteiten uit en heeft een grotere doelgroep, afkomstig van de andere afnemers en de aandeelhouders. De uitstroom van een Wsw-medewerker van Achtkarspelen heeft hierdoor niet direct tot gevolg dat de overhead afgebouwd moet worden.

Figuur 3: Kosten infrastructuur bij verloop doelgroep (indicatief)



Gelet op de geringe omvang van de doelgroep van de gemeente Achtkarspelen bij het aflopen van de DVO, de hoeveelheid werk, energie en incidentele kosten die het opzetten van een eigen voorziening met zich meebrengt én de voordelen van een lineair (voorspelbaar) kostenverloop, achten wij het niet raadzaam om zelf een voorziening/infrastructuur op te zetten voor deze doelgroep.

Deze verwachting is mede ingegeven op basis van de gesprekken die wij met diverse stakeholders hebben gevoerd en onze ervaringen elders in het land. Caparis kan terugvallen op de schaalvoordelen die een grote organisatie biedt, jarenlange ervaring in het werven van opdrachten en begeleiden van de doelgroep. Reeds in de huidige situatie blijkt dat Wsw-medewerkers van MOAi Griem die ouder worden, of een zwaardere begeleidingsbehoefte krijgen, niet meer in staat zijn in het groenonderhoud te werken. In die gevallen wordt dan een beroep gedaan op Caparis om deze medewerker te begeleiden en van (passend) werk te voorzien. Hieruit blijkt dat de kennis en expertise van Caparis een andere is dan van MOA. Samenwerking tussen beide partijen blijft, zelfs in het geval dat de gemeente de Wsw zelf organiseert, noodzakelijk.

Daarbij dienen we ook rekening te houden met het feit dat de doelgroep momenteel ouder wordt en een grotere begeleidingsbehoefte krijgt. Daarnaast kan een uitkomst van de huidige cao-onderhandelingen een eventuele vervroegde pensionering inhouden (2 á 3 jaar), met versnelde uitstroom tot gevolg.

Dit alles overwegend, achten wij het niet haalbaar voor de gemeente Achtkarspelen om zelf goedkoper of rendabeler uitvoering te geven aan de Wsw, dan in de huidige situatie in de samenwerking met Caparis het geval is.

### 3.5. Onderdelen exploitatiemodel De Kruidhof: mogelijkheden tot uitbreiding en verbeteren exploitatieresultaten.

*“Onderzoek of en zo ja, hoe de Kruidhof als waardevolle plek voor bezoekers open kan blijven met de inzet van mensen die opzoek zijn naar werk of een zinvolle dagbesteding. Kijk daarbij vooral naar de mogelijkheden van het plaatsen van personen met een indicatie Banenafpraak en Beschut Werk.”*

*“Onderzoek hoe de collectie geneeskrachtige kruiden behouden kan blijven, zonder dat de gemeente Achtkarspelen daar een financiële bijdrage aan levert. Het onderhoud kan eventueel door het participatiebedrijf gedaan worden.”*

*“Bekijk welke onderdelen uit het huidige exploitatiemodel van De Kruidhof kunnen blijven behouden en of er onderdelen zijn die misschien minder geschikt zijn voor het gemeentelijk participatiebedrijf.”*

*“Onderzoek welke rol toerisme, vrijwilligers, restaurant, verkooptuin en het IJstijdenmuseum kunnen spelen.”*

Het huidige exploitatiemodel van De Kruidhof bestaat uit verschillende onderdelen en activiteiten. Als eerste de museale functie, de botanische tuin en de collectie geneeskrachtige kruiden. Bezoekers van het

museum (zie tabel 9 voor de bezoekersaantallen) betalen entreegeld, waarmee zij ook gelijk toegang hebben tot het IJstijdenmuseum. Het IJstijdenmuseum is van een aparte, zelfstandige stichting. De Kruidhof draagt een deel van het entreegeld af aan het IJstijdenmuseum. De bezoekers van De Kruidhof hebben daarnaast de mogelijkheid om planten aan te schaffen uit de verkooptuin. Deze planten worden in de kwekerij gekweekt en verpot. Naast de verkoop van planten, wordt in de museumwinkel een divers aanbod van artikelen aangeboden, zoals oliën en zeep. Tijdens het bezoek aan De Kruidhof kunnen mensen gebruikmaken van de horecagelegenheden in de Eettuin, die ook toegankelijk is voor niet-museumbezoekers. Daarnaast organiseert De Kruidhof verschillende terugkerende evenementen. Voor een volledig overzicht van exploitatieonderdelen en bijbehorende kosten en uitgaven, is de exploitatiebegroting te vinden in bijlage D.

Tabel 9: Bezoekersaantallen De Kruidhof 2016-2020

Jaar	Aantal bezoekers
2016	18.539
2017	17.228
2018	21.732
2019	17.111
2020*	8.195

\*2020 is geen representatief jaar i.v.m. de noodzakelijk sluiting n.a.v. de coronamaatregelen.

### 3.5.1. Uitbreiding exploitatiemodel

De Kruidhof heeft, in samenwerking met Stichting Grien (initiatiefnemer Verspillingsmarkt), mogelijkheden verkend om verschillende onderdelen uit te breiden en nieuwe activiteiten toe te voegen. Deze aanpassingen zijn opgedeeld in drie fases:

1. nieuwbouw van de kas (2021) plaatsen loods en renovatie containerveld en schaduwhal (2021-2022);
  - a. nieuwbouw van de kas in 2021 (deadline Stichting Grien besteding toegekende subsidie vanuit SNN: 2021. Zie paragraaf 3.7 voor een toelichting op de subsidie samenwerking met Stichting Grien);
  - b. plaatsen loods en renovatie containerveld en schaduwhal (in planning onderdeel van fase 2);
2. verbouw van het oude tuincafé (vanaf 2022);
3. renovatie van de droogruimte (na fase 2, geen deadline vanuit subsidie overwegingen).

#### 3.5.1.1. Nieuwbouw kas, plaatsen loods en renovatie containerveld en schaduwhal

De kas is cruciaal voor de kwekerij en daarmee ook de verkoop van planten in de verkooptuin. Het vervangen van de bestaande kas door een nieuwe kas is noodzakelijk, omdat de oude kas niet meer voldoet aan de bouwtechnische en arbotechnische eisen. Een grotere kas met loods biedt daarnaast mogelijkheden om de kwekerij en verkoop uit te breiden en tot het verplaatsen van buitenactiviteiten naar binnen, bijvoorbeeld slecht weer. Uitbreiding van de bestaande werkzaamheden en de mogelijkheid tot het bieden van een groter en diverser aanbod van activiteiten betekent dat er meer leerwerktrajecten uitgevoerd kunnen worden. De nieuwbouw van de kas bedraagt € 230.000. Dit is meer dan de eerder opgenomen € 150.000. Dit heeft te maken met het feit dat de nieuwe kas groter wordt dan de huidige (en eerder beoogde nieuwe). Van deze € 230.000 wordt € 130.000 door de gemeente bijgedragen. De overige € 100.000 wordt gefinancierd door Stichting Grien. Voorwaarde hiervoor is echter wel dat deze kas in 2021 nog gebouwd wordt vanwege de deadline die ligt op de betreffende subsidie die Stichting Grien hiervoor ter beschikking heeft.

De overige te plaatsen loods en de renovatie van het containerveld en de schaduwhal kunnen in de tweede fase geplaatst worden. Op deze investering ligt geen deadline voor 2021 vanwege subsidieoverwegingen. Deze investeringen bedragen in totaal circa € 140.000. Hierin kan Stichting Grien € 30.000 bijdragen. De gemeente wordt gevraagd hier € 110.000 van te financieren.

Totaal kost de nieuwbouw van de kas, inclusief plaatsen van de loods en renovatie van het containerveld en de schaduwhal € 370.000. Hiervan kan € 130.000 vanuit Stichting Grien gefinancierd worden. De overige € 240.000 moet door de gemeente gefinancierd worden (kapitaallasten circa € 7.200<sup>7</sup>).

<sup>7</sup> Afschrijvings- en rentelasten conform Nota waardering en afschrijvingen vaste activa 8KTD

### 3.5.1.2. Verbouw oude tuincafé tot multifunctionele ruimte

Het voorstel is om het oude tuincafé te verbouwen tot een multifunctionele ruimte om te verhuren voor workshops, teambuilding, cursussen, heidagen, e.d. Met de verhuur van de multifunctionele ruimte verwacht De Kruidhof circa € 18.000 per jaar te genereren (o.b.v. € 150 per dagdeel, vier dagdelen per week en dertig weken per jaar). Hier zit volgens De Kruidhof ruimte in door meer dagen per week of meer weken per jaar deze ruimte te verhuren. De verbouw kost circa € 170.000 (incl. stelposten), waarvan Stichting Grien € 37.500 kan financieren. De gemeente zal voor de overige circa € 130.000 gevraagd worden (kapitaallasten circa € 7.150<sup>8</sup>). Tevens maakt de verbouwing het mogelijk om kantoorruimte te creëren en te verhuren aan Stichting Grien (á € 9.000 per jaar).

De verhuur van de multifunctionele ruimte leidt ook tot meer bezoekers, volgens De Kruidhof circa 3.000 bezoekers per jaar. Indien zij producten aanschaffen in de winkel of in de verkooptuin, genereert De Kruidhof hier ook extra opbrengsten mee. Gerekend met een gemiddelde uitgave van € 9 per bezoeker (voorzichtigheids halve, over 2020 was het gemiddelde circa € 11), is de extra opbrengst € 27.000.

Door de verbouw van het oude tuincafé ontstaat (naast de kas) een tweede binnenruimte, wat mogelijkheden biedt bij slecht weer. Hierdoor kunnen evenementen ook met minder weer doorgang ondervinden. Daarnaast biedt dit mogelijkheden voor leer-werkplekken (horeca, schoonmaak).

Onderdeel van de verspillingmarkt (zie paragraaf 3.7) is om tien keer per jaar een streekmarkt te organiseren. Dit heeft in andere regio's in Friesland gemiddeld 300 bezoekers getrokken. Indien bij De Kruidhof gerekend wordt met 200 bezoekers, komen er door de streekmarkt 2.000 bezoekers op jaarbasis bij. Rekening houdend met uitgaven van € 9 per bezoeker t.b.v. De Kruidhof, kan dit leiden tot extra opbrengsten van € 18.000. Daarnaast biedt De Kruidhof nog mogelijkheden tot het organiseren van een kerstmarkt en andere evenementen.

### 3.5.1.3. Renoveren droogruimte

Door het renoveren van de droogruimte wordt een toeristische attractie nieuw leven ingeblazen. Dit versterkt het algehele aanzien van De Kruidhof en daarmee mogelijk de aantrekkingskracht op toerisme uit (en buiten) de regio. Dit vergt een investering, welke deels door Stichting Grien gefinancierd kan worden en behoeft ook een investering van de gemeente. Deze investering is niet directe aanleiding tot verhoogde opbrengsten en levert geen directe bijdrage aan het realiseren van de taakstelling. Het renoveren van de droogruimte zien wij tevens niet op korte termijn plaatsvinden. Daarom vinden wij het raadzaam om dit uit deze businesscase te houden en eventueel over enkele jaren, als de financiële situatie van de gemeente zich ervoor leent, als zelfstandige businesscase te beschouwen.

### 3.5.1.4. Mogelijkheden in activiteiten

Omdat De Kruidhof met name fungeert als uitbater van de locatie en omdat in samenwerking met lokale ondernemers en organisaties activiteiten worden georganiseerd, ontstaat geen extra (reguliere) personeelsbehoefte als gevolg van deze toename in activiteiten. De samenwerking met Stichting Grien en de uitvoering van diens (en de gezamenlijke) plannen leidt ertoe dat De Kruidhof als locatie wordt gebruikt voor verscheidene activiteiten, die zien op de doelstelling van de omvorming van De Kruidhof als participatiebedrijf, zoals:

- educatie voor kinderen (op het vlak van gezond eten, verspilling, kweken en telen);
- samenwerking met O3 (een bedrijf bestaande uit studenten afkomstig van verschillende opleidingen van kennisinstellingen NHL, Stenden, ROC Friese Poort en het Friesland College);
- verdere samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen (naast de reeds bestaande samenwerking van De Kruidhof m.b.t. de botanische tuin);
- samenwerking met diverse opleidingsinstituten, Zoals Rijksuniversiteit Groningen, NHL, Stenden, van Hall Larenstein);
- diverse mogelijke samenwerkingen in de Mienskip (zorgboerderij, buurthuis It Koartling);
- samenwerking met lokale ondernemers (supermarkten, deelnemers aan streekmarkten, begeleiders van workshops);
- het netwerk van Stichting Grien kan aangewend worden voor het uitplaatsen van inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- door divers aanbod van activiteiten kan ook een divers aanbod van ontwikkel- en re-integratietrajecten geboden worden aan de doelgroepen van de Participatiewet.

---

<sup>8</sup> Afschrijvings- en rentelasten conform nota waardering en afschrijvingen vaste activa 8KTD

### 3.5.2. Financieel overzicht plannen

Hieronder hebben we het overzicht gegeven van de verwachte kosten en opbrengsten voor de gemeente bij uitvoering geven aan deze plannen. Deze opsomming is gegeven op basis van geleverde input door De Kruidhof. Gelet op het feit dat het geen zekerheden betreft, maar naast risico's op het niet realiseren van de verwachtingen er ook kansen liggen om de verwachtingen te overtreffen, hebben wij op basis van de gegeven bedragen intervallen opgesteld. Dit kan gezien worden als een scenarioanalyse met een positief en negatief scenario voor de plannen van het doorontwikkelen van het exploitatiemodel van De Kruidhof. Gelet op de aan ons aangeleverde informatie verwachten wij dat de opgenomen range reëel is.

#### Gevraagde investering gemeente

Om voorgenoemde plannen te realiseren, wordt een investering van de gemeente gevraagd. Deze investering vervangt de eerder gevraagde investering (zie tijdlijn, hoofdstuk 2, juni 2020) van € 150.000 voor een 'nieuwe kas' en € 40.000 voor het 'containerveld plantenhoek' (gezien deze investeringen ook in voorgenoemde plannen in uitgebreidere vorm voorkomen).

Totaal wordt een investering van de gemeente gevraagd van circa € 370.000 (€ 130.000 voor de nieuwbouw van de kas, € 110.000 voor de loods en de renovatie van het containerveld en de schaduwhal en € 130.000 voor de verbouwing van het oude tuincafé). Met een afschrijvingstermijn en rentelasten op basis van de 'Nota waardering en afschrijvingen van 8KTD'v, bedragen de jaarlijkse kapitaallasten voor de gemeente circa € 14.350. De geplande investering in de nieuwe kas, het containerveld en de renovatie van gebouwen in de huidige exploitatieraming vervalt hierdoor. Wat zorgt voor een vermindering van de kapitaallasten van de huidige exploitatieraming met € 13.500<sup>9</sup>. Per saldo nemen de kapitaallasten met € 8500 toe als gevolg van deze investeringen. In tabel 10 zijn de verwachte opbrengsten en resultaten weergegeven.

Tabel 10: Verwachte opbrengsten en resultaat van investering gemeente Achtkarspelen in scenario's

Omschrijving	Aantal	Opbrengsten per eenheid	Verwachte opbrengsten
Verhuur kantoorruimte	12 maanden	€ 750 per maand	€ 9.000
Verhuur multifunctionele ruimte	3 - 6 dagdelen per week en 20 - 40 weken per jaar)	o.b.v. € 150 per dagdeel,	€ 9.000 - € 36.000
Toename aantal bezoekers door verhuur multifunctionele ruimte	2.000 - 3.000 bezoekers	€ 6 - € 14 per bezoeker	€ 12.000 - € 42.000
Toename aantal bezoekers door evenementen	1.000 - 3.000 bezoekers	€ 6 - € 14 per bezoeker	€ 6.000 - € 42.000
Af: inkoopkosten verkoop (winkel, verkooptuin)	€ 12.000 - € 84.000	-45% van verkoopwaarde	-/- € 5.400 -/- € 37.800
Totaal brutowinst			€ 30.600 - € 91.200
Af: Kapitaallasten			-/- € 850
<b>Resultaat</b>			<b>€ 29.750 - € 90.350</b>

Uit de scenarioanalyse in tabel 10 blijkt dat de initiatieven na aftrek van de kapitaallasten een verbetering van het (blijvend negatieve) resultaat op kunnen leveren tussen de € 30.000 en € 90.000 (ter bespreking kan het midden van het interval worden aangehouden à € 60.000). Als eerder gesteld, achten wij dit een reële range, maar dit betekent niet dat dit vanzelfsprekend gerealiseerd wordt. Er is een vrij grote inspanning voor nodig en er dienen daadwerkelijk resultaten behaald te worden (binnen de bandbreedte). Dit is geen vanzelfsprekendheid en brengt een risico voor de gemeente met zich mee. Het inzetten van deze interventies leidt er, los van de directe financiële resultaten, toe dat De Kruidhof een grotere bijdrage levert aan recreatie en toerisme in de regio én dat het meer mogelijkheden geeft tot het bieden van werk-leerplekken aan de doelgroepen uit het sociaal domein. Daarnaast wordt de samenwerking met lokale ondernemers, onderwijs en de Mienskip versterkt.

<sup>9</sup> Op basis van document 'Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer voortzetten (Een financiële analyse) 2020 en Overzicht geplande investeringen De Kruidhof

Naast de genoemde uitbreidingen in het exploitatiemodel van De Kruidhof, is er ook nog een aantal mogelijkheden dat niet in dit onderzoek is meegenomen, maar mogelijk wel voor extra inkomsten kan zorgen. Het verlengen van het seizoen van De Kruidhof zorgt voor een ruimere openingstermijn. Hierdoor kunnen er gedurende een langere periode in het jaar inkomsten uit entreegelden, evenementen, de verkooptuin en de verhuur van de multifunctionelere ruimte worden gegenereerd. Dit heeft ook direct effect op de inkomsten voor de horecagelegenheid. Een andere mogelijkheid is om een standaard bijdrage van de Rijksuniversiteit Groningen te vragen voor de faciliteiten van De Kruidhof die zij gebruiken voor onderwijs. Ook behoort het verhogen van de entreegelden tot de mogelijkheden.

### **3.6. Samenwerking/betrekken Mienskip: een centrale rol in de Mienskip voor De Kruidhof als fundament voor uitbouwen exploitatiemogelijkheden**

*“Betrekt bij het project de door het college vastgestelde evaluatie van de uitvoering van de Participatiewet. Een van de aanbevelingen bevat een stevige visie op samenwerking met de Mienskip (de gemeenschap). Daar kan De Kruidhof een rol van betekenis in spelen.”*

In 2020 is de uitvoering van de Participatiewet door de gemeente Achtkarspelen geëvalueerd. Eén van de aanbevelingen uit de evaluatie is dat er meer aandacht dient te komen voor de verbinding met de ontwikkelingen binnen het sociaal domein. Daarnaast dat er meer ingespeeld kan worden op plannen en ontwikkelingen van instellingen en organisaties in de Mienskip. De Kruidhof kan hier een centrale rol in spelen. Het verbinden van De Kruidhof aan de ontwikkelingen binnen het sociaal domein is in de voorgaande paragraaf aangestipt. In deze paragraaf gaan we in op de rol die De Kruidhof kan spelen in de Mienskip.

De Kruidhof heeft de mogelijkheid meer verbinding te leggen met andere organisaties die zich inzetten voor de Mienskip. Een voorbeeld hiervan is het naastgelegen buurthuis It Koartling van Stichting Sociaal Cultureel Werk Buitenpost. De vertrouwde sociale ontmoetingsplek van het buurthuis kan goed worden gecombineerd met de multifunctionele locatie van de Kruidhof. De Kruidhof kan worden gebruikt als activiteitenlocatie voor bijvoorbeeld workshops, knutselclubs en informatiebijeenkomsten. Hierdoor kunnen er meer (soorten) activiteiten door het buurthuis worden georganiseerd, waardoor zij functioneler worden voor de Mienskip en het buurthuis aantrekkelijker wordt voor een groter publiek en een bredere doelgroep. De Kruidhof draagt hiermee bij aan een versterking van de Mienskip en de sociale cohesie en het mogelijk tegengaan van uitval van burgers (en speelt een preventieve rol hierin).

De Kruidhof is daarnaast geschikt om te dienen als locatie voor bijeenkomsten van partijen uit de Mienskip. Hierbij kan gedacht worden aan kerken, vrijwilligersorganisaties, buurtverenigingen, scholen en sportverenigingen. Er moet echter voorkomen worden dat geen onderlinge concurrentie wordt gevoerd. Waar mogelijk zullen voorgenoemde partijen voorkeur geven aan hun eigen locatie, De Kruidhof kan mogelijkheden bieden op het moment dat de eigen locatie van deze partijen niet voldoet.

Daarnaast wordt met name door de intensieve samenwerking met Stichting Grien en de uitbreiding hiervan, de verbinding gevonden met het lokale bedrijfsleven en het onderwijs (zie paragraaf 3.5). Tevens zal De Kruidhof door het intensiveren van deze samenwerking, maar ook door de uitbreiding van de eigen activiteiten en mogelijkheden, een grotere aantrekkingskracht hebben op bezoekers binnen en buiten de regio. Toenemende aandacht zal op diens beurt zorgen voor meer mogelijkheden voor activiteiten en bedrijvigheid en daarbij de interesse van (lokale) ondernemers wekken. Hiermee is sprake van een positieve spiraal van een bijdrage van De Kruidhof aan de Mienskip en een positievere financiële situatie.

Dat De Kruidhof een centrale(re) rol kan spelen in de Mienskip is evident. Het levert echter niet direct een besparing op, anders dan de maatschappelijke baten. Wel is deze rol van belang om als fundament te fungeren voor het uitbouwen van de exploitatiemogelijkheden van De Kruidhof (zie paragraaf 3.5).

### 3.7. Versnellingsagenda Noordoost Fryslân: aanvraag om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken niet haalbaar. Gebruik maken van middelen versnellingsagenda door samenwerking met Stichting Grien.

*“Betrek bij het maken van de businesscase ook de inzet van lokale ondernemers en onderwijsinstellingen en de uitgangspunten van de Versnellingsagenda Noordoost Fryslân.”*

*“Onderzoek of een aanvraag voor de Versnellingsagenda kansrijk is.”*

Momenteel is De Kruidhof in samenwerking met Stichting Grien meerdere plannen aan het uitwerken (of partij in), waarmee nieuwe activiteiten worden ingericht en extra inkomsten worden gegenereerd. Er liggen momenteel 15 ideeën met betrekking tot uitbreidingen van de activiteiten van (maar met name op) De Kruidhof. Deze ideeën kunnen niet allemaal tegelijkertijd uitgevoerd worden, gelet op de beheersbaarheid en behapbaarheid van de implementatie hiervan. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- het tegengaan van afval van de kruiden: kruiden en snoeiafval van de kruiden kunnen geleverd worden aan de plaatselijke horeca;
- een eigen koffiebranderij;
- eigen thee en zeep met kruiden ontwikkelen en verkopen;
- eigen gedroogde kruiden verkopen;
- markt voor streek- en lokale producten.

In al deze plannen wordt de inzet van lokale ondernemers betrokken. Daarnaast richt De Kruidhof zich erop om door middel van deze plannen een educatiecentrum te worden voor verschillende scholen en organisaties. De Kruidhof draagt bij aan de sector ‘recreatie en toerisme’ in de regio, een van de pijlers van de versnellingsagenda.

Voor de uitwerking en uitvoering van deze plannen wordt intensief samengewerkt met de initiatiefnemers van de ‘Verspillingsmarkt’. De verspillingmarkt is een uniek project in Noord-Oost Friesland, opgezet door Fjild, Greydanus Groothandel en Kaaij Kwekerij. Zij beogen met dit project te inspireren, activeren en verbinden om voedselverspilling tegen te gaan. Dit project wordt uitgevoerd vanaf De Kruidhof en alle initiatieven die worden ondernomen hebben een aanzuigende werking op De Kruidhof voor inwoners van de gemeente(n), toeristen en lokale ondernemers en onderwijsinstellingen. De Verspillingsmarkt heeft De Kruidhof als locatie nodig voor het uitvoeren van hun activiteiten. De Verspillingsmarkt zorgt er op hun beurt voor dat De Kruidhof een bijdrage levert aan circulariteit en duurzaam ondernemen.

De verspillingmarkt is een van de goedgekeurde projecten in het kader van de versnellingsagenda. De samenwerking met de verspillingmarkt biedt hierdoor voor De Kruidhof indirect mogelijkheden om gebruik te maken van de middelen die vanuit de versnellingsagenda beschikbaar zijn gesteld voor de verspillingmarkt. Deze kunnen ingezet worden om aanpassingen aan de locatie De Kruidhof mee te financieren, met het oog op de activiteiten van de verspillingmarkt mogelijk te maken.

#### 3.7.1. Aanvraag versnellingsagenda

De versnellingsagenda (onderdeel van de Regiodeal) is opgebouwd uit drie programmalijnen:

- onderwijs en arbeidsmarkt;
- innovatie en ondernemerschap;
- regionale samenwerking en marketing.

Om in aanmerking te komen voor de subsidie uit de versnellingsagenda worden hoge eisen gesteld. Een regionale (gemeenteoverstijgende) impact dient gerealiseerd te worden.

Wij hebben diverse gesprekken gevoerd, waarbij ingegaan is op het proces met betrekking tot aanvragen van subsidie in het kader van de versnellingsagenda en de beoordeling hiervan. Gezien de initiatieven gericht op welzijn en participatie én De Kruidhof zich grotendeels tot de gemeente Achtkarspelen beperken, is de reikwijdte van de impact op dit vlak te beperkt om in aanmerking te komen voor de versnellingsagenda. Ook gaat het omvormen van De Kruidhof tot participatiebedrijf over het uitvoeren van een wettelijke taak (Participatiewet) en worden de subsidies in het kader van de versnellingsagenda in principe niet verstrekt voor het uitvoeren van een wettelijke taak; gemeenten ontvangen hiervoor reeds middelen vanuit de Rijksoverheid. Daarnaast worden veel van de initiatieven die plaats (gaan) vinden op De Kruidhof vanuit de ‘verspillingsmarkt’ geïnitieerd. Deze initiatieven worden reeds deels gefinancierd vanuit de versnellingsagenda.

Op basis van de gevoerde gesprekken en de gelezen documentatie concluderen wij dat een aanvraag voor de versnellingsagenda in dit kader niet kansrijk is. Als eerder aangegeven biedt De Kruidhof een uitstekende basis voor samenwerking met lokale ondernemers en het onderwijs. Door de verdere samenwerking met in het bijzonder Stichting Grien (verspillingsmarkt) te zoeken, is het mogelijk om toch gebruik te maken van de middelen die de versnellingsagenda en andere subsidieverstrekende partijen (bijvoorbeeld vanuit SNN) bieden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze middelen beperkte beschikbaarheid kennen. Projecten moeten in 2021 en 2022 zijn uitgevoerd en de middelen dienen ingezet te worden. De beschikbare middelen vanuit SNN toegekend, dienen zelfs in 2021 ingezet te worden. Dit betreft de subsidie die aangewend kan worden voor de nieuwbouw van de kas (zie paragraaf 3.5).

Er lopen op dit moment aanvragen in het kader van de versnellingsagenda voor de programmalijnen Innovatie en Ondernemerschap (onderdelen 2c. lerend ondernemerschap en 2d. economisch en ecologische versterking landbouw) en regionale samenwerking en marketing (onderdeel 3b. regiomarketing en destinatiemarkering). Eventuele verkregen middelen kunnen bijdragen aan het versterken van De Kruidhof als organisatie, maar kunnen, i.v.m. bovenstaande redenen, niet worden gebruikt om De Kruidhof om te vormen tot het Participatiebedrijf van de gemeente. Daarnaast zijn de subsidies veelal niet-structureel van aard en nog niet toegekend. Om deze reden zien wij in het kader van deze businesscase eventueel nieuwe toegekende subsidie als een bijkomstigheid, maar wordt deze niet meegenomen in het bepalen van de haalbaarheid.

### **3.8. Governance en organisatiestructuur: governance intact laten, activiteiten betrokken partijen dichter bij elkaar organiseren.**

*“Onderzoek hoe de sociaal werkers, de jobcoaches en het werkgeversteam het beste gepositioneerd kunnen blijven of worden (nu organisatorisch ondergebracht bij de gebiedsteams).”*

*“Adviseer over de bestuurlijke inbedding en de governance van het nieuwe participatiebedrijf waarbij ook oog is voor fiscaliteit.”*

#### **3.8.1. Governancestructuur**

In de huidige situatie is De Kruidhof een onderdeel van de gemeente Achtkarspelen. Eerder is onderzocht wat de mogelijkheden zijn in het kader van privatisering van de Kruidhof. Omdat is gebleken dat verzelfstandiging niet haalbaar is, wordt deze optie niet als optie beschouwd binnen dit onderzoek. Een andere mogelijkheid in structuuraanpassingen om De Kruidhof en stichting MOA te integreren. Zoals benoemd in paragraaf 3.3 levert dit mogelijk een vereenvoudigde governancestructuur op, maar zal dit geen significante financiële gevolgen hebben. Wat betreft fiscaliteit is dit eveneens het geval. Momenteel wordt voor De Kruidhof geen vennootschapsbelasting (hierna: vpb) afgedragen of afgetrokken. Bij het wijzigen van de governance in een bv zal wel sprake zijn van vpb-heffing (indien winst wordt gemaakt). Voor de btw gelden voor De Kruidhof momenteel de normale regels, die ook voor een commerciële partij of stichting zouden gelden.

Het eventueel wijzigen van de governancestructuur vraagt daarnaast veel van de betrokken organisaties, zorgt voor onrust en brengt frictiekosten met zich mee. Uit verschillende interviews is gebleken dat het daarom niet de voorkeur heeft om de governancestructuur te wijzigen als dit geen noodzaak heeft. Daarnaast is aangegeven dat welke vorm ook wordt gekozen, alle veranderingen leiden tot het ‘meer op afstand zetten’ van De Kruidhof. Gelet op de huidige precare situatie, is nabijheid en grip juist essentieel om de mogelijkheden te realiseren. Een andere rechtsvorm past hier niet bij, mede gelet op het gegeven dat in het beleid van de gemeente (als opgemaakt uit de begroting) is opgenomen dat zij alleen deelnemen in een privaatrechtelijke rechtsvorm, indien de taak niet vanuit een publiekrechtelijke rechtsvorm kan worden uitgevoerd.

Voor dit onderzoek gaan wij er vanuit dat we de huidige governancestructuur intact laten. Wel kunnen de activiteiten van de verschillende betrokken partijen dichter bij elkaar georganiseerd worden, waardoor de samenwerking verbetert. Hiervoor zijn duidelijke beschrijvingen van werkprocessen en afspraken nodig, zoals ook genoemd in paragraaf 3.3.

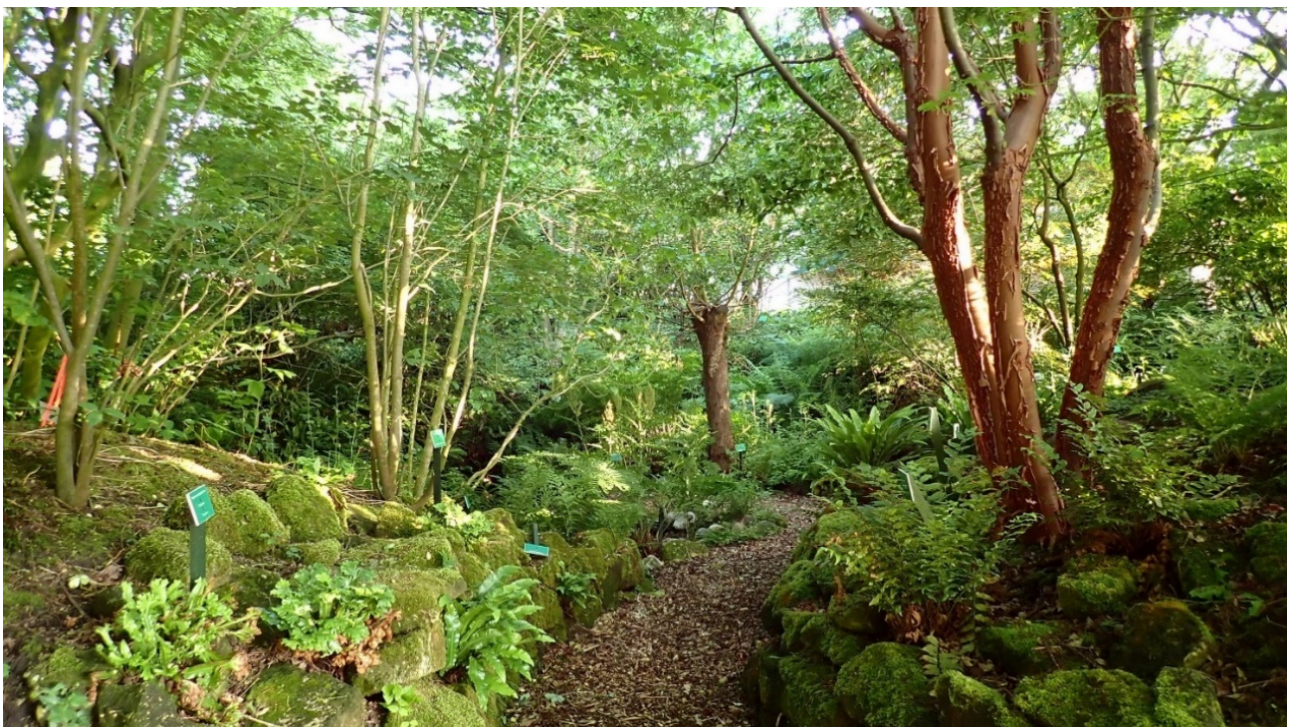
### 3.8.2. Verbeteren samenwerking

Om de afstand tussen de verschillende partijen te verkleinen en daarmee de samenwerking te verbeteren, kunnen de werkzaamheden van de sociaal werkers uit de gebiedsteams dichtbij De Kruidhof georganiseerd worden. Voor de begeleiding van 40-50 extra re-integratietrajecten is aangegeven dat circa 1,5 fte benodigd is om hier invulling aan te kunnen geven. Deze kan ingevuld worden op locatie bij De Kruidhof. Dit betreft echter geen uitbreiding van de bestaande formatie, maar een andere inzet ervan. Bij voorkeur is deze formatie afkomstig vanuit de gebiedsteams, om de connectie en samenwerking met de gebiedsteams te versterken en te markeren. Maar ook omdat het volume kan fluctueren. Naast efficiëntere begeleiding van cliënten, kan er door de nabijheid van de gebiedsteams ook sneller geschakeld worden als blijkt dat De Kruidhof als locatie niet geschikt blijkt en een plek bij bijvoorbeeld MOA beter aansluit. Daarnaast hebben zij of directe collega's ook zicht op lopende trajecten bij andere participatieprojecten, waardoor ook snel overstapt kan worden richting De Kruidhof als alternatief. Hierdoor kan de ontwikkeling van de inwoner gestimuleerd worden door snellere doorstroom indien nodig. Voor het plaatsen van de kandidaten op de juiste plek is het belangrijk dat het toegangsproces goed is ingeregeld. Daarnaast dienen afspraken hierover (MOA en De Kruidhof als preferent leveranciers e.d.) vastgelegd te worden in het inkoopbeleid van de gemeente.

Het optimaliseren van de samenwerking binnen de gemeente en tussen de betrokken partijen kan gestimuleerd worden door De Kruidhof te positioneren binnen hetzelfde programma als de andere onderdelen van het sociaal domein (zoals de gebiedsteams). De Kruidhof valt nu onder programma 'Beheer (5)'. De andere betrokken partijen vallen binnen het cluster en programma 'Sociaal domein (6)'. Door De Kruidhof ook onder programma Sociaal domein onder te brengen, kan er een breder gedragen gevoel van eenheid ontstaan, de onderlinge afstemming en taken en verantwoordelijkheden beter belegd worden, wat de samenwerking ten goede komt. Dit positioneringsvraagstuk verdient nadere afweging tijdens het opstellen van het implementatieplan, afhankelijk van het te kiezen scenario.

### 3.8.3. Wet- en regelgeving

Indien De Kruidhof onderdeel blijft van de gemeente, is het van belang dat de voor gemeenten geldende wet- en regelgeving wordt gevolgd. Het aanbesteden van inkoop van diensten en producten van derde partijen moet worden georganiseerd binnen de kaders van het inkoopbeleid (denk aan nieuwbouw kas, renovatie tuincafé). Hier wordt momenteel volgens De Kruidhof ook al conform gehandeld. Zo zijn er verschillende offertes opgevraagd voor de bouw van de nieuwe kas en wordt reeds zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande contracten van de gemeente (bijvoorbeeld voor schoonmaak). Daarnaast moet er volgens de Wet Markt en Overheid worden gehandeld als het gaat om de commerciële activiteiten binnen De Kruidhof. Voor de verkoop van planten en producten moeten minimaal de integrale kostprijs en marktconforme tarieven worden gerekend. Maar ook de verhuur van kantoorruimte moet tegen marktconforme tarieven geschieden.





## 4. Scenarioanalyse

Op basis van de uitgewerkte relevante aspecten in hoofdstuk drie, trekken we in dit hoofdstuk een conclusie wat betreft de haalbaarheid van De Kruidhof als participatiebedrijf van de gemeente Achtkarspelen. Op basis van deze conclusie leggen we drie scenario's voor. Deze worden uitgewerkt aan de hand van de conclusies van verschillende aspecten. We zetten de (financiële) effecten van de verschillende keuzes uiteen, waarna we aandachtspunten meegeven voor de implementatie per scenario.

### 4.1. De Kruidhof als participatiebedrijf niet haalbaar

De hoofdconclusie die wij trekken op basis van de uitwerking van de relevante aspecten in hoofdstuk drie, is dat het omvormen van De Kruidhof tot het gemeentelijk participatiebedrijf van de gemeente Achtkarspelen -en daarmee de beoogde taakstelling realiseren- niet haalbaar is. Het positioneren van De Kruidhof als het gemeentelijk participatiebedrijf, van waaruit alle activiteiten op het gebied van de uitvoering van de Participatiewet worden gecoördineerd, is geen realistisch scenario. Naast de complexiteit op het gebied van praktische uitvoerbaarheid en wenselijkheid, worden hiermee niet alle gewenste doelstellingen behaald, zoals het realiseren van de beoogde taakstelling van € 270.000. Een bijdrage van de gemeente blijft nodig om De Kruidhof in de huidige vorm te kunnen laten bestaan, maar ook in elke andere vorm. Tevens blijkt het niet noodzakelijk om van De Kruidhof het participatiebedrijf te maken om de rol m.b.t. re-integratie en participatie te vergroten en te verstevigen binnen de gemeente. Er liggen wel degelijk mogelijkheden om de rol van De Kruidhof te vergroten en te verstevigen én daarnaast de exploitatie te verbeteren. Deze mogelijkheden zijn hiernavolgend aan de hand van drie scenario's beschreven.

### 4.2. Drie scenario's: stoppen, De Kruidhof als trekpleister en De Kruidhof laat inwoners meedoen

Op basis van de uitgewerkte aspecten, bovenstaande conclusie en de bespreking ervan met diverse stakeholders, komen we tot drie scenario's. Hierbij is de uitvoering van scenario 1 randvoorwaardelijk om scenario 2 uit te voeren. Dit is als het ware een cumulatief scenario.

Figuur 4: Drie scenario's op basis van de uitwerking van de relevante aspecten



#### 4.2.1. Scenario 0: stoppen met De Kruidhof als botanische tuin en museum

Scenario 0 is als uitgangspunt door de gemeente gegeven, vooraf aan dit onderzoek. De onderliggende redenatie van de gemeente Achtkarspelen is: indien de botanische tuin van De Kruidhof wordt gesloten en er wordt gestopt met de museale functie, er naast frictiekosten voor opheffing, geen kosten meer gemaakt hoeven worden. Er is geen financiële bijdrage vanuit de gemeente meer nodig. Hiermee wordt de taakstelling van € 270.000 gerealiseerd. Dit sluit echter niet aan bij het toerismebeleid van de gemeente, waarin De Kruidhof wordt beschouwd als één van de toeristische parels. Met het sluiten van De Kruidhof gaat een toeristische attractie verloren.

Daarnaast behoeft het uitgangspunt van de gemeente ook nuancering. Indien er wordt gekozen om bijvoorbeeld De Kruidhof om te bouwen tot openbaar park, blijft een bijdrage van de gemeente noodzakelijk. Bezoekers hebben dan vrije toegang en er worden geen entreegelden meer gevraagd. De kosten voor huisvesting, personeel en inkoop worden hiermee uitgespaard. De tuin zal wel onderhouden moeten worden door het groenbeheer vanuit de gemeente. Daarnaast dienen de maatschappelijke kosten meegenomen te worden in de overwegingen bij dit scenario. Het sluiten van De Kruidhof heeft namelijk direct impact op de circa 80 vrijwilligers en de circa 20 re-integratiekandidaten, waar een andere voorziening voor gevonden moet worden. Daarnaast dienen de frictiekosten niet onderschat te worden, daar deze meerjarig zijn (gelet op het gegeven dat het ook personele frictiekosten betreft).

De bijdrage van de gemeente is hoger in het geval wanneer onderdelen van De Kruidhof opgehouden worden, zoals de botanische tuin en de museumcollectie. Echter, gezien in dit scenario de locatie ook een nieuw bestemmingsplan kan krijgen, met bijvoorbeeld huisvesting of andersoortige bouw, resulteert dit mogelijk in opbrengsten voor de gemeente. De uitwerking van dit scenario behoort niet tot de scope van dit onderzoek en dient verder uitgewerkt te worden indien of alvorens voor dit scenario wordt gekozen door de gemeente. Het stoppen met De Kruidhof is echter een van de opties die wel behoort tot het keuzepallet van de gemeente en hiertoe in deze conclusie opgenomen.

#### 4.2.2. Scenario 1: De Kruidhof als trekpleister in de gemeente Achtkarspelen

In paragraaf 3.5 staat beschreven hoe het exploitatiemodel van De Kruidhof uitgebreid kan worden. Door het bouwen van een nieuwe kas en het verbouwen van het oude tuincafé tot een multifunctionele ruimte, ontstaan nieuwe mogelijkheden om de verkoop en activiteiten van De Kruidhof uit te breiden. Hierdoor worden extra inkomsten en bedrijvigheid gegenereerd.

Door de uitbreiding van activiteiten binnen de nieuwe kas en de multifunctionele ruimte, wordt De Kruidhof een nog aantrekkelijker toeristische attractie. Dit zorgt voor een aanzuigende werking van buitenstaanders, maar ook voor inwoners. Hierdoor worden meer entreegelden opgehaald en kunnen de verkopen van de verkooptuin en de winkel groeien. Daarnaast kan de verkooptuin worden doorontwikkeld door de uitbreiding van de kwekerij in de nieuwe kas, één van de verdienmodellen van De Kruidhof.

Niet alleen wordt De Kruidhof als locatie aantrekkelijker voor toeristen, ook ondernemers en inwoners uit de omgeving kunnen in dit scenario voor meer doeleinden gebruikmaken van de faciliteiten van De Kruidhof. Zo kunnen ondernemers, maar ook organisaties en projecten binnen de sociale basis, scholen en verenigingen gebruikmaken van de ruimtes voor workshops, (bedrijfs)evenementen en andere bijeenkomsten. Daarnaast blijft er in dit scenario bij De Kruidhof plaats voor de vrijwilligers, medewerkers en blijft de museale collectie behouden en de botanische tuin open voor bezoekers.

#### Financiële effecten

Om dit scenario te realiseren, wordt voor de nieuwbouw van de kas en de verbouw van het oude tuincafé een investering van totaal € 370.000 van de gemeente gevraagd (kapitaallasten € 14.350). Per jaar kan dit scenario een verbetering van het resultaat opleveren van circa € 30.000 tot € 90.000 (met € 60.000 als midden van de bandbreedte). Hierin zijn de kapitaallasten van de benodigde investering meegenomen en betreft dus een netto verbetering van het resultaat (zie tabel 11 voor een specificering van deze bedragen). Dit scenario kent een terugverdientijd op van circa 4 tot 12 jaar (o.b.v. de bandbreedte resultaatverbetering en de benodigde investering). Dit scenario zorgt dus voor een vermindering van de (blijvende) bijdrage van de gemeente en betreft een beperkte realisatie van de taakstelling, maar wel realisatie van andersoortige doelstellingen op het gebied van toerisme en de rol van De Kruidhof in de Mienskip. Een eventuele verhoging van entreegelden, een seizoensverlenging, een bijdrage van de RUG en de effecten hiervan zijn in het kader van dit onderzoek niet onderzocht. Dit vraagt gedegen (specifiek) onderzoek naar de mogelijke effecten (financieel en maatschappelijk) en de wenselijkheid hiervan.

Tabel 11: Investering vanuit de gemeente en extra inkomsten

Omschrijving	Investering	Omschrijving	Opbrengsten/kosten (-/-)
Nieuwbouw kas, plaatsen loods, containerveld en schaduwhal	€ 240.000	Verhuur kantoorruimte	€ 9.000
Verbouw oude tuincafé	€ 130.000	Verhuur multifunctionele ruimte	€ 9.000 - € 36.000
		Toename aantal bezoekers door verhuur multifunctionele ruimte	€ 12.000 - € 42.000
		Toename aantal bezoekers door evenementen	€ 6.000 - € 42.000
		Af: inkoopkosten verkoop (winkel, verkooptuin)	-/- € 5.400 -/- € 37.800
		Af: Kapitaallasten	-/- € 850
<b>Totaal</b>	<b>€ 370.000</b>	<b>Totaal</b>	<b>€ € 29.750 - € 90.350</b>

#### 4.2.3. Scenario 2: De Kruidhof is trekpleister in de gemeente Achtkarspelen en zorgt ervoor dat inwoners (weer) meedoen

Wanneer het exploitatiemodel van De Kruidhof wordt uitgebreid zoals beschreven in paragraaf 3.5 en scenario 1, ontstaat door de toegenomen activiteiten en bedrijvigheid meer gelegenheid en mogelijkheid tot uitvoering van re-integratie-, activatie- en participatietrajecten. Inwoners van de gemeente Achtkarspelen, maar ook eventueel van andere organisaties (zoals de gemeente Tytsjerksteradiel) met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij De Kruidhof verschillende soorten werkzaamheden uitvoeren. De Kruidhof biedt hen een veilige omgeving, waarin zij begeleid worden in hun (door)ontwikkeling en in het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.

Deze plekken kunnen ingevuld worden door verschillende doelgroepen. Met het bieden van re-integratietrajecten bij De Kruidhof kan worden voorkomen dat dure Wmo-indicaties (die momenteel in sommige gevallen bij gebrek aan alternatieven worden afgegeven) afgegeven moeten worden. Ook kan door het uitvoeren van trajecten in het kader van de Participatiewet worden voorkomen dat deze door derde (commerciële) partijen ingevuld moeten worden. Daarnaast kunnen statushouders hier een eerste werkervaring opdoen en kunnen er mogelijk banenafsprakbanen worden geboden. Door deze groepen passende trajecten te bieden, vergroot dit tevens de kans op uitstroom uit de bijstand. Hierbij is het uitgangspunt dat het re-integratietrajecten betreft met uitzicht op doorstroom, waardoor De Kruidhof geen eindstation wordt.

Door de intensivering van de samenwerking met zowel de MOA als met de gebiedsteams, kan er binnen de gemeente Achtkarspelen nog beter worden gezorgd dat personen op de juiste (re-integratie-)plek terechtkomen; op de plek waar de kans op ontwikkeling en doorstroom het grootst is.

Het aanpassen van de governancestructuur is hiervoor niet noodzakelijk en wordt tevens niet wenselijk geacht. Voor het plaatsen van de kandidaten op de juiste plek is het wel van belang dat de samenwerking met de stichting MOA als de gebiedsteams daadwerkelijk wordt geïntensiveerd en is het belangrijk dat het inkoop-, toegangs- en doorstroomproces goed is ingeregeld (wie komt waar terecht en wanneer/waarvoor en wanneer stroomt iemand door). Binnen de gebiedsteams moet duidelijk zijn voor welke trajecten ze terecht kunnen bij De Kruidhof en MOA en moeten de betrokken partijen ook meedenken in eventuele doorstroom naar beter passende trajecten op andere plekken. Alleen gezamenlijk kan ervoor gezorgd worden dat de Participatiewet binnen de gemeente zo effectief mogelijk uitgevoerd kan worden en om de exploitatie zo gezond mogelijk te krijgen. Randvoorwaardelijk hierbij is dat het gemeentelijk belang door alle betrokken partijen voorop wordt gesteld. Hoe dit vorm krijgt dient ook meegenomen te worden bij het opstellen van het nieuwe participatiebeleid.

#### Financiële effecten

In tabel 12 is weergegeven wat de financiële effecten zijn voor scenario 2. Dezelfde investering als in scenario 1 wordt van de gemeente verwacht om het exploitatiemodel uit te breiden. Dit levert dezelfde resultaatverbetering op (binnen programma sport, cultuur en recreatie), maar daarbij komt nog een mogelijke besparing op basis van de trajecten die niet meer bij derde partijen worden ingekocht en doordat de intensivering van samenwerking tussen De Kruidhof, MOA en de gebiedsteams in extra uitstroom uit de bijstand kan resulteren (besparing programma sociaal domein). Deze mogelijke en indicatieve besparing zorgt dus voor een vermindering van het negatieve resultaat. Ook in dit scenario blijft een bijdrage van de gemeente noodzakelijk.

Tabel 12: investering door de gemeente, extra inkomsten en volgende besparing

Omschrijving	Investering	Omschrijving	Resultaat	Besparing
Nieuwbouw kas, plaatsen loods, containerveld en schaduwhal	€ 240.000	Verhuur kantoorruimte	€ 9.000	
Verbouw oude tuincafé	€ 130.000	Verhuur multifunctionele ruimte	€ 9.000 - € 36.000	
		Toename aantal bezoekers door verhuur multifunctionele ruimte	€ 12.000 - € 42.000	
		Toename aantal bezoekers door evenementen	€ 6.000 - € 42.000	
		Af: inkoopkosten verkoop (winkel, verkooptuin)	-/- € 5.400 -/- € 37.800	
		Af: Kapitaallasten	-/- € 850	
Implementatie scenario 2	€ 100.000+ (direct te nemen kosten)	Besparing op uitvloeiende middelen door intensivering samenwerking Kruidhof, gebiedsteams en MOA		€ 9.000 - € 40.000
		Besparing door extra uitstroom bijstand		€ 30.000 - € 124.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 470.000+</b>	<b>Totaal</b>	<b>€ 29.750 - € 90.350</b>	<b>€ 39.000 - € 164.000</b>

De totale verbetering van het resultaat van De Kruidhof bedraagt in het tweede scenario tevens tussen de € 30.000 en € 90.000. Indien De Kruidhof, MOA en gebiedsteams door een andere manier van (samen)werken in gezamenlijkheid ervoor kunnen zorgen dat een 'extra' uitstroom op de bijstand gerealiseerd kan worden en een besparing op uitvloeiende middelen naar derde partijen, kan een besparing voor de gemeente op het sociaal domein gerealiseerd worden van € 39.000 tot € 164.000 (met circa € 102.000 als midden van de bandbreedte). Dit bedrag kan op z'n vroegst gerealiseerd worden in het eerste jaar waarin de wijzigingen in aanpak, samenwerking, toegang, inkoop en processen volledig zijn geïmplementeerd en effectief werken. Daarbij is een cliëntvolgsysteem van belang ten behoeve van monitoring en om het behalen van de doelstellingen te kunnen toetsen. Hiervoor is mogelijk een extra investering nodig, afhankelijk van de mate waarin de huidige systemen hierin voorzien.

Ook in dit scenario kan de volledige taakstelling (zelfs in het meest gunstige geval en met het meerekenen van de potentiële besparingen) niet volledig gerealiseerd worden. Hieromtrent is eerder de conclusie getrokken dat het realiseren van de volledige taakstelling geen haalbaar scenario is. Redenerend vanuit het indicatief realiseren van het gemiddelde van de verbetering van het resultaat en de potentiële besparing, is de inschatting dat met het inzetten van dit scenario ongeveer de helft van de taakstelling gerealiseerd kan worden. Hiermee wordt naast een deel van de taakstelling ook de doelstellingen gerealiseerd op het gebied van toerisme en de rol van De Kruidhof in de Mienskip. Dit is gelijk aan het eerste scenario. Evenals in scenario 1 blijft in dit scenario plaats bij De Kruidhof voor de vrijwilligers, medewerkers en blijft de museale collectie behouden en de botanische tuin open voor bezoekers. In aanvulling op het eerste scenario is de gemeente in het tweede scenario ook in staat om de doelstellingen te realiseren op het gebied van het verbinden van budgetten, een bijdrage van De Kruidhof aan het versterken van de sociale basis en De Kruidhof weer te positioneren als re-integratie voorziening waar inwoners worden geactiveerd, weer meedoen en de afstand tot de arbeidsmarkt wordt verkleind.

Het tweede scenario vraagt echter veel van de gemeente in intensiteit van implementatie. Zowel van De Kruidhof en de gebiedsteams (beleidsmatig als uitvoerend) als van de MOA. Het realiseren van de indicatieve doelstellingen, zonder een toename in formatie, vraagt om een andere manier van (samen)werken en monitoren van doelstellingen. Om de situatie te bereiken waarin de organisatie er klaar voor is om de doelstellingen te bereiken (zonder garantie dat dit het geval is), is veel tijd en energie van betrokken partijen benodigd. In extra aanschaf van materiaal voor de leer-werktrajecten, maar ook voor eventuele projectbegeleiding en/of specialistische ondersteuning om deze nieuwe manier van (samen)werken te realiseren, dient gerekend te worden op een investering van minimaal € 100.000. Deze investering heeft betrekking op De Kruidhof, de stichting Maatschappelijke Onderneming Achtkarspelen en de gebiedsteams. Dit bedrag is exclusief de tijd die het van de medewerkers van de betrokken partijen

vraagt om hun bijdrage te leveren aan de realisatie hiervan. Dit scenario kent een terugverdientijd van 2 tot 7 jaar (o.b.v. de bandbreedte resultaatverbetering en de benodigde investering).

#### **4.3. Afwegingen: 'stoppen' maakt realiseren taakstelling mogelijk, maar leidt tot (maatschappelijke)kosten elders. Scenario 'De Kruidhof als trekpleister' zelfstandig uitvoerbaar, maar beperkte realisatie taakstelling. Scenario 'De Kruidhof als trekpleister en inwoners doen weer mee' biedt meeste mogelijkheden voor doorontwikkeling van en verbinding in sociaal domein, met gedeeltelijke realisatie taakstelling.**

Een van de doelstellingen van het haalbaarheidsonderzoek is het realiseren van de financiële taakstelling van € 270.000. Alleen in scenario 0, waarin De Kruidhof wordt opgeheven, is het uitgangspunt dat dit gerealiseerd wordt. In de andere twee scenario's is dit ten dele het geval. In het eerste scenario is het gemiddelde van het interval waarin naar verwachting de resultaten verbeteren circa € 60.000. In het tweede scenario betreft dit inclusief potentiële besparingen circa € 162.000. In beide scenario's (1 en 2) blijft een bijdrage van de gemeente in De Kruidhof noodzakelijk. In scenario 0 verdwijnt De Kruidhof als botanische tuin en museum voor de gemeente echter volledig en worden de andere doelstellingen van het onderzoek niet gerealiseerd. Daarnaast kent de keuze voor scenario 0 andere gevolgen, zoals het niet meer kunnen fungeren als locatie waar 80 vrijwilligers een zinvolle bijdrage aan de Mienskip leveren en circa 20 re-integratiekandidaten een zinvolle dagbesteding hebben. Dit heeft (maatschappelijk) ook kosten en verlies van maatschappelijke waarde tot gevolg. Het tweede scenario realiseert de financiële taakstelling in hogere mate dan het eerste scenario en daarbij worden ook meer van de overige doelstellingen gerealiseerd. Hierdoor lijkt een eventuele keuze tussen het eerste en tweede scenario een eenvoudige.

Echter is er een groot verschil in aard en reikwijdte van deze scenario's. Het eerste scenario kan volledig door De Kruidhof gerealiseerd worden, zonder dat een intensivering van samenwerking met gerelateerde partijen zoals de gebiedsteams, de MOA en het bredere sociaal domein noodzakelijk is. De Kruidhof kan dit scenario kortweg zelfstandig (als enige betrokken partij vanuit de gemeente) realiseren. Het tweede scenario vraagt om een intensieve en succesvolle vorm van samenwerking tussen De Kruidhof en de andere organisaties werkzaam in het sociaal domein van de gemeente. Hierbij dient specifiek de samenwerking gevonden te worden met de gebiedsteams en de MOA. Daarnaast zou een eventuele samenwerking met Tytsjerksteradiel ook bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van dit scenario. Dit vraagt meer van zowel De Kruidhof als genoemde partijen en de gemeente Achtkarspelen als geheel. Dit maakt dit scenario dan ook moeilijker te realiseren en de uitkomsten zijn onvoorspelbaarder (meer variabelen van invloed). Om dit scenario te realiseren, dienen alle partijen op een andere manier te gaan werken en samenwerken. Daarnaast is een significante investering (€ 100.000+, onder andere afhankelijk van de benodigde externe begeleiding en ondersteuning) benodigd om dit scenario in de praktijk te implementeren.

Indien De Kruidhof, de andere partijen en de gemeente hiertoe in staat zijn, biedt het tweede scenario echter de meeste toekomstperspectieven, mogelijkheden tot doorontwikkeling en verbinding tussen de onderdelen van het sociaal domein. In dit scenario houdt de gemeente Achtkarspelen ook mogelijkheden om mee te bewegen op eventuele aankomende wijzigingen als gevolg van een nieuw regeerakkoord (o.a. het sociaal-ontwikkelbedrijf).

#### **4.4. Risico's: de scenario's kennen verschillende risico's in omvang en vorm**

De keuze voor elk scenario brengt risico's met zich mee. Deze verschillen per scenario in inhoud en omvang. In scenario 0 is het de vraag of er een alternatief gevonden kan worden, waarbij de taakstelling daadwerkelijk gerealiseerd wordt. In dit scenario bestaat tevens het risico op maatschappelijke druk ten behoeve van behoud van De Kruidhof. Daarnaast bestaat het risico dat er geen alternatieve zinvolle daginvulling voor de huidige vrijwilligers en re-integratiekandidaten wordt gevonden, wat leidt tot maatschappelijke kosten.

Voor het eerste scenario wordt een significante investering van de gemeente gevraagd, in totaal € 370.000. Door deze investering is de verwachting dat het resultaat weliswaar verbetert, maar de mate waarin is onzeker. De verwachte resultaatverbetering is namelijk afkomstig van een toename in het aantal bezoekers, het gebruik van de multifunctionele ruimte en de daadwerkelijke verkoop aan de betreffende bezoekers. Bezoekers kunnen worden gestimuleerd om naar De Kruidhof te komen, maar niet geforceerd. De range van resultaatverbetering is hierdoor ook breed. Indien blijkt dat het inzetten van dit scenario slechts resulteert in het realiseren van de onderkant van de range en dus een marginale resultaatverbetering oplevert, bestaat de kans dat het vraagstuk rondom De Kruidhof en het eventuele stoppen opnieuw opkomt. In dat geval is echter al tijd gepasseerd en geïnvesteerd (in 2021 reeds in de nieuwe kas) in De Kruidhof en heeft dit de situatie voor de gemeente in de tussentijd niet verbeterd.

Bij het tweede scenario speelt het risico op tegenvallende bezoekersstroom en/of tegenvallende uitgaven van de bezoekers, zoals in het eerste scenario. Maar het grootste risico in dit scenario is het daadwerkelijk implementeren en realiseren van de beoogde doelstellingen van dit scenario. Het tweede scenario vraagt het meeste van de organisatie en betrokken partijen. Het vraagt om een andere manier van (samen)werken in het sociaal domein tussen met name De Kruidhof, MOA en de gebiedsteams én het meenemen van mensen en gedragsverandering. Dergelijke implementaties en organisatieveranderingen zijn altijd onzekerder dan structuurwijzigingen. Er dient duidelijke formulering van doelstellingen te komen, sturing op het realiseren ervan en een gedegen monitoring om tijdig bijsturen mogelijk te maken. Daarbij rijst de vraag of er voldoende expertise aanwezig is om het gewenste model uit te voeren en de doelstellingen te realiseren. In dit scenario is namelijk geen rekening gehouden met uitbreiding van formatie, hoewel de mogelijkheid bestaat dat dit toch benodigd blijkt. Dit bepaalt tevens de behoefte en daarmee de kosten aan extern benodigde begeleiding en/of deskundigheid in de implementatie van het scenario. Bij de betrokken partijen is een positieve houding ten aanzien van en bereidwilligheid om het tweede scenario succesvol te maken. Zij zien verschillende mogelijkheden en zijn welwillend om samen stappen te ondernemen en de uitdagingen aan te gaan.



## A. De Kruidhof: tijdlijn eerdere onderzoeken

Naar en/of binnen De Kruidhof zijn in de afgelopen jaren diverse onderzoeken verricht. In onderstaande tijdlijn zetten we deze onderzoeken op een rij en worden de uitkomsten ervan beschreven. De input uit deze eerdere onderzoeken vormt belangrijke input voor de rest van deze rapportage.

Okt  
2013

### Onderzoek Toekomstvisie De Kruidhof - Resink advisering & management en SYARK

Conclusie: De Kruidhof heeft alle kenmerken van spin-in-het-web van verduurzaming van de economie van de regio. Door onderwijs en bedrijven sterker bij De Kruidhof te betrekken is de verwachting dat ze gaat werken als een katalysator: ook buiten de contouren van De Kruidhof zal dit meer werk(ervaring)plekken opleveren. De volgende functies zijn te onderscheiden bij de toekomstige Kruidhof:

- museum, bezoekerscentrum recreatie en horecavoorziening;
- educatieve programmering en;
- kweektuin voor wetenschappelijk onderzoek en kennispartner;
- re-integratiebegeleiding;
- winkel en webshop;
- samenwerkingspartner/verbinder voor bedrijven;
- workshop-, vergaderlocatie en werkplek.

Sept  
2014

### Businesscase Toekomstvisie De Kruidhof - Tien organisatieadvies

- De Kwekerij en de winkel/horeca dragen in positieve zin bij aan het exploitatieresultaat.
- Nieuwe kansen worden gezien voor intensivering workshops en evenementen, uitbreiding re-integratietrajecten, verkoop van producten in de winkel, horeca, natuur en educatiecentrum, onderwijs/onderzoek en samenwerking met bedrijven.
- Producten webwinkel, merknaam Kruidhof, Green Econ Project worden als risicovol beschouwd.
- Feitelijke gemeentelijke bijdrage voor De Kruidhof is €290.000 (jaar 2013), na toevoeging van overheadkosten à €133.000 t.b.v. een juiste vergelijking met de scenario's voor de toekomst.
- Geadviseerd wordt om De Kruidhof, IJstijdenmuseum en Stichting Speeltuin samen te brengen in één organisatie.
- Realisatie van bezoekerscentrum wordt met inzet van beperkte middelen mogelijk en wenselijk
- Investing in De Kruidhof en IJstijdenmuseum en centrale ingang zijn mogelijk binnen beschikbaar budget van € 750.000.
- Binnen deze financiële middelen worden ook mogelijkheden gezien voor het realiseren van drie extra multifunctionele ruimten t.b.v. bezoekerscentrum/entree, vergaderruimte, workshops.
- Verzelfstandiging van beheer van De Kruidhof biedt voordelen voor efficiëntere bedrijfsvoering en geeft meer mogelijkheden voor marktgericht werken en toekomstbestendige exploitatie.

April  
2015

### Raadsbesluit - ontwikkelingskaders voor De Kruidhof

- De Kruidhof/IJstijdenmuseum wordt het regionaal informatiepunt van de NFW.
- Er komen aanpassingen aan het gebouw/nieuwbouw/routing. Daarvoor wordt een functioneel en ruimtelijk programma van eisen opgesteld en voorlopig ontwerp gemaakt met kostenraming.
- De financiering hiervan vindt plaats in ANNO-verband, € 770.000 beschikbaar.
- Naast ANNO financiering ingezet op verkrijgen van extra subsidies. Een Interreg 5-aanvraag is in voorbereiding. De aanpassingen aan gebouw en organisatie worden zo ingericht dat zorg wordt gedragen voor deze aanvraag benodigde cofinanciering van de Gemeente Achtkarspelen.
- De ontwikkeling van De Kruidhof maakt deel uit van ANNO-project D5, centrumplan Buitenpost.
- De Kruidhof verzelfstandigt tot een rechtspersoon. In hoeverre Stichting IJstijdenmuseum hierbij betrokken kan worden is onderdeel van overleg. Hetzelfde geldt voor het Koartling.
- De nieuwe rechtspersoon bepaalt zelf, aan de hand van haar exploitatieopzet, hoe men de bedrijfsvoering van horeca en plantenverkoop verder wenst te exploiteren.
- De Kruidhof blijft een belangrijke sociaal maatschappelijke taak vervullen op het gebied van re-integratie en participatie voor de gemeente en buurgemeenten.
- De gemeentelijke netto bijdrage is in de meerjarenbegroting door de raad vastgesteld.
- In 2018 zal De Kruidhof als zelfstandige stichting functioneren en een programma bieden waar de Noordlike Fryske Wâlden, het landschap, kruiden, educatie en mensen samenkomen.

Mei  
2018

### Collegeprogramma (2018-2022)

Uitgangspunten voor De Kruidhof: De Kruidhof Achtkarspelen heeft met De Kruidhof een bijzondere tuin met de grootste botanische collectie geneeskrachtige kruiden van West-Europa. In zeventien thematuinen groeien 1.500 soorten kruiden en 2.000 soorten planten. Bij De Kruidhof is ook het IJstijdenmuseum gevestigd. De Kruidhof is eigendom van de gemeente. De verzelfstandiging per 1 januari 2019 is niet haalbaar gebleken. De gemeente wil de Kruidhof in stand houden en wil daarvoor een acceptabele en maximale subsidie ter beschikking stellen. Vanaf 2020 bedraagt de maximale bijdrage van de gemeente, in welke vorm dan ook, € 250.000.

In maart 2019 komt het College met een voorstel voor de Raad over de te lopen route. Dit op basis van een gemaximaliseerd jaarlijks subsidiebedrag. Er worden 2 routes onderzocht:

- de Kruidhof gaat op bestaande voet verder met een maximale bijdrage van € 250.000 vanuit de gemeente. Met dien verstande dat er een gezond exploitatie model voor de komende jaren kan worden verwacht en gerealiseerd;
- de Kruidhof wordt een aparte entiteit verbonden aan de MOA waarbij:
  - o er een constructie komt om voldoende kennis binnen te houden;
  - o de museale functie behouden blijft;
  - o er commerciëler wordt gekeken naar de exploitatie;
  - o er garanties zijn voor een toekomstbestendige Kruidhof;
  - o re-integratie een vast onderdeel van De Kruidhof zal zijn.

Aug  
2018

### Haalbaarheidsonderzoek WMO Dagbesteding in De Kruidhof

Vraagstelling: In hoeverre is een WMO Dagbesteding in De Kruidhof financieel, commercieel, juridisch, organisatorisch en maatschappelijk haalbaar en wat heeft gemeente Achtkarspelen nodig voor het opzetten van een dergelijke maatschappelijke onderneming, die een bijdrage levert aan de verzelfstandiging van de gehele Kruidhof vanaf januari 2019?

Conclusie:

- WMO Dagbesteding met een arbeidsmatig karakter is haalbaar in De Kruidhof, mits aan een aantal juridische, organisatorische en maatschappelijke voorwaarden wordt voldaan, zowel door De Kruidhof als door de gemeente Achtkarspelen;
- een groepsgrootte van 8 personen uit de categorie 'licht', ofwel 6 personen uit de categorie 'midden' wordt als haalbaar gezien. Dit leidt tot een beperkt verdienmodel voor De Kruidhof (38.000 positief saldo bij 8 cliënten);
- uit de maatschappelijke kosten- en batenanalyse blijkt dat dit bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke onderneming;
- WMO Dagbesteding met een groepsgrootte van 30 personen is, met name om organisatorische, juridische en praktische redenen, niet haalbaar of realistisch.

2019

### Route 1: Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer - exploitatiebegroting 2020

- Het voortzetten van de exploitatie van De Kruidhof in gemeentelijk beheer, gebruikmakend van de sterke punten in de huidige exploitatie en het opzetten van gezonde exploitatie, kan niet worden voldaan aan het gestelde kader in het coalitieakkoord van een maximale bijdrage van € 250.000 vanuit de gemeente. Rekening houdend met reële overheadkosten is er gemeentelijke bijdrage nodig van € 323.000 in 2020, afnemend tot €298.000 in 2023.
- Ten opzichte van de huidige exploitatiebegroting 2019 is wel een aantal extra kosten meegenomen dat kostenverhogend werkt op de exploitatie, te weten hogere kapitaallasten investeringen (€ 17.900), uitbreiden formatie met collectiebeheerder museale collectie (€ 22.900) en verhoging van de onderhoudsbudgetten (€ 8.300). In totaal gaat het om een structureel bedrag van € 49.100.
- De Kruidhof vervult nu een functie op het gebied van re-integratie, participatie en dagbesteding, ook al heeft het niet de formele stempel van aanbieder dagbesteding. Er zijn gedurende het jaar veel vrijwilligers werkzaam op De Kruidhof waarvan een aantal anders wellicht gebruik hadden gemaakt van de gemeentelijke voorzieningen zoals WMO-dagbesteding. Daar wordt dan minder aanspraak op gemaakt waardoor er als gemeente kosten worden 'vermeden'. Om welk bedrag dat gaat is erg lastig aan te geven maar we kunnen zeker stellen dat De Kruidhof een maatschappelijk functie vervult op dit terrein.



2019

### Route 2: Businesscase De Kruidhof - MOA

- Met de overgang van de Kruidhof naar een stichting wordt de voortgang gewaarborgd. Het achterstallig onderhoud wordt aangepakt en op voorwaarden wordt het huidige personeel. De museale collectie wordt beschermd en er is toezicht op de financiële huishouding.
- Verbreding van de re-integratie capaciteit van de MOA brengt voordelen met zich mee binnen het sociaal domein, voornamelijk sociale waarde. Daarnaast biedt het MOA de mogelijkheid om (tijdelijk) werk aan te bieden aan Wsw'ers die de overstap maken van Caparis naar MOA.
- Een jaarlijkse bijdrage van € 350.000 is vanuit de gemeente nodig voor sluitende exploitatie.
- Op dit moment zijn de omzet en extra inkomsten via de MOA niet genoeg om het resultaat break even te maken. Er zijn mogelijkheden voor de toekomst om meer omzet te genereren en eventuele sponsorgelden binnen te halen. Er zijn ook zaken die dit tegengaan zoals slechte parkeergelegenheid, ruimte en het aanbod van re-integratie en sociale trajecten. Daarnaast moet in beschouwing worden genomen dat ook OR en GO het eens moeten zijn met de overgang naar een nieuwe cao en de daarbij horende arbeidsvoorwaarden. Er moet tevens rekening gehouden worden met een juridisch traject van opstarten van nieuwe stichtingen, statuten etc.

Juni  
2019

### Collegebesluit Toekomst De Kruidhof

Besloten om:

- in het licht van de takendiscussie en de te realiseren bezuinigingen door te blijven gaan met De Kruidhof;
- de huidige situatie als onderdeel van de gemeentelijke organisatie continueren.
- indien het principebesluit betekent het continueren van de huidige situatie, de financiële uitgangspunten voor 2020 en verder, zoals beschreven, verder uit te laten werken en hierover met een nader advies, inclusief raadsvoorstel, terug te komen bij het college zodat er een definitief besluit genomen kan worden om dit te realiseren per 1/1/2020;
- de gemeenteraad over dit principebesluit te informeren door het organiseren van een fractiespecialistenbijeenkomst na de zomer 2019 en voor de behandeling van het raadsvoorstel over De Kruidhof (onderdeel te laten van de gemeentelijke organisatie en de financiële vertaling van de meerjarenbegroting).

Juni  
2020

### Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer voortzetten - exploitatiebegroting 2021

- Het voortzetten van de exploitatie van De Kruidhof in gemeentelijk beheer kan niet voldoen aan het gestelde kader in het Coalitieakkoord van een maximale bijdrage van €250.000 vanuit de gemeente aan De Kruidhof. Rekening houdend met overheadkosten is er gemeentelijke bijdrage nodig van € 343.000 in 2021 tot € 345.000 in 2023.
- Ten opzichte van de huidige exploitatiebegroting 2020 zijn wel een aantal extra kosten meegenomen die kostenverhogend werken op de exploitatie (aanpassing begroting personeelskosten aan de werkelijke kosten, opnemen post voor tijdelijk personeel en verhoging van de onderhoudsbudgetten) en kapitaallasten van nieuwe investeringen. In totaal gaat het om een structureel bedrag van €76.700.
- De Kruidhof vervult nu een functie op het gebied van re-integratie, participatie en dagbesteding ook al heeft het niet de formele stempel van aanbieder dagbesteding. Er zijn gedurende het jaar veel vrijwilligers werkzaam op De Kruidhof waarvan een aantal anders wellicht gebruik hadden gemaakt van de gemeentelijke voorzieningen zoals WMO-dagbesteding. Daar wordt dan minder aanspraak op gemaakt. Daarnaast wordt ook minder aanspraak gemaakt op bijstandsuitkeringen als gevolg van doorstroming naar de arbeidsmarkt, zorgkosten, kosten van politie en justitie.
- Hierdoor worden door de gemeente kosten 'vermeden'. Om welk bedrag dat gaat is erg lastig aan te geven, maar gesteld wordt dat De Kruidhof een maatschappelijk en daarmee ook een financiële functie vervult op dit terrein. Uit het haalbaarheidsonderzoek WMO Dagbesteding in De Kruidhof blijkt dat het gaat om bedrag van € 4.600,- per vrijwilliger als de maatschappelijke baten van vrijwilligerswerk. Bij circa 80 vrijwilligers betreft dit dus € 368.000.

Juni  
2020

### Geplande investeringen Kruidhof

Nieuwe Investerings	Bedrag	Jaar	Afschrijvingstermijn
Nieuwe kas	€ 150.000	2021	20 jaar
Renovatie gebouwen i.v.m. achterstallig onderhoud bouwkundig	€ 40.000	2021	20 jaar
Containerveld plantenhoek	€ 40.000	2021	10 jaar
Renovatie gebouwen i.v.m. achterstallig onderhoud bouwkundig	€ 40.000	2023	20 jaar
Nieuwe beregeningsinstallatie	€ 10.000	2023	10 jaar

Juni  
2020

### Opiniërende behandeling toekomst De Kruidhof in de gemeenteraad

Volgende vraagstellingen lagen voor aan de raad:

1. De exploitatie van De Kruidhof in gemeentelijk beheer voort te zetten, op basis van de exploitatiebegroting 2021 e.v. in de notitie 'Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer blijven voortzetten' (bijlage D).
2. Akkoord te gaan met de genoemde investeringen op De Kruidhof voor de komende jaren, zoals beschreven en de financiële middelen voor deze investeringen beschikbaar te stellen;
3. Voor de jaarlijkse exploitatie van De Kruidhof (incl. kapitaallasten geplande investeringen), in de begroting 2021 een structurele uitbreiding van € 16.000 (in 2023 € 24.000) op te nemen.

Het voorstel is niet meer besluitvormend behandeld in de raad. Voorliggend haalbaarheidsonderzoek met bijbehorende taakstelling is het gevolg van de discussie in de raad.

Okt  
2020

### Evaluatie uitvoering participatiewet 2015-2020

Hoofdconclusie: De gemeente Achtkarspelen heeft de afgelopen 5 jaar sterk ingezet op de nieuwe doelgroep. Bij de nieuwe doelgroep gaat het vooral om jongeren uit het Voorgezet speciaal onderwijs (Vso) en Praktijkonderwijs (Pro). Deze jongeren vallen onder de Banenafpraak (BAB). Voor 2015 stroomde deze groep in, in de Wsw en Wajong. Deze inzet heeft zich uitbetaald. Afgezet tegen de landelijke cijfers is een groot deel van deze doelgroep aan het werk met loonkostensubsidie. Bij de klassieke doelgroep gaat het om personen die voorheen onder de Wet werk en bijstand vielen. Voor een groot deel van de klassieke doelgroep is betaalde arbeid (nog) niet haalbaar. Voor deze groep zetten wij in op sociale activering als eerste stap richting werk. Het andere deel van de klassieke doelgroep heeft een korte afstand tot de arbeidsmarkt. We hebbende afgelopen jaren formatief en budgettair minder ingezet op de klassieke doelgroep en dat vertaalt zich vanaf 2019 in een afname van uitstroom naar (deeltijd)werk. De uitkomst van deze evaluatie vormt het vertrekpunt voor nieuw op te stellen beleid. Hierbij moeten wij onder andere aandacht besteden aan specifieke doelgroepen (jongeren, nuggers en inburgeraars) en het definiëren van resultaten.

Andere conclusies:

- Het huidige beleid biedt weinig aanknopingspunten voor doorontwikkeling en het inspelen op plannen en ontwikkelingen van instellingen en organisaties in de Mienskip.
- Het halveren van het Werkgeversteam 1 halverwege 2020 leidt tot een spagaat in de uitvoering. We hebben onvoldoende tijd om de klassieke doelgroep in het oog te houden. Daardoor bedienen we de werkgevers onvoldoende bij het aandragen van geschikte kandidaten voor reguliere vacatures.
- We zien dat de verschillende doelgroepen van de Participatiewet in toenemende mate een beroep doen op Wmo-maatwerkvoorzieningen.
- We merken dat we de huidige definities van de klantgroepen niet scherp hebben geformuleerd. In de uitvoeringspraktijk leidt dit tot verschillende interpretaties.
- Het begrip resultaat is niet gedefinieerd in het huidige beleid. Is resultaat alleen (gedeeltelijke) uitstroom naar werk of wordt activering ook als resultaat beschouwd?

Mei  
2021

### Inventarisatie mogelijkheden intensievere samenwerking De Kruidhof & Participatie-/Gebiedsteam

- De groep medewerkers van De Kruidhof bestaat uit een klein team van betaalde krachten en meer dan 80 vrijwilligers. Daarnaast zijn er ongeveer 20 personen die met behoud van uitkering of via een andere zorg- of hulpinstantie kunnen werken aan hun ontwikkeling. Deze doelgroep is al gedurende langere tijd (meer dan twee jaar) actief op De Kruidhof. De laatste jaren heeft echter nagenoeg geen instroom van nieuwe kandidaten plaatsgevonden.
- In het verleden werkten De Kruidhof en Team Participatie samen. De Kruidhof bood cliënten een plek waar gewerkt kon worden aan ritme, structuur en herwaardering. De samenwerking is de afgelopen jaren verwaterd.
- De Kruidhof kan ondersteunen bij het behalen van gestelde doelen in de trajectplannen vanuit participatie. Daarbij valt te denken aan sociale activering, (her)vinden van eigenwaarde, leveren van de tegenprestatie, werknemersvaardigheden en waar mogelijk doorstroom naar een ander traject, opleiding of betaalde arbeid.
- Een eerste inschatting is dat er plaats is voor ongeveer 40 a 50 personen per week. Ook dagbesteding op basis van of voorafgaand aan een WMO-indicatie behoort tot de mogelijkheden. Hiervoor is 1½ fte op het sociaal-maatschappelijk vlak wenselijk. Het waarborgen van de continuïteit (achtervang), het delen van kennis, ervaring en netwerken en een zo goed mogelijke aansluiting bij deelnemers gaat het beste bij 2 (parttime) begeleiders op locatie.
- Op basis van de huidige situatie kan op dit moment worden gesteld dat De Kruidhof een grotere rol als voorliggende voorziening kan gaan spelen.
- Waar het participatie betreft kunnen MOA en De Kruidhof elkaar goed aanvullen in de groei/doorstroom van deelnemers, waarbij maatwerk voor de deelnemer leidend is. Met name in de groen en horeca zijn er mogelijkheden.
- De Kruidhof is van oudsher verbonden met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG). Momenteel worden de banden aangehaald met onder andere het Van Hall Instituut, Friese Poort, Friesland College en de Hanzehogeschool. Dit biedt mogelijkheden voor doorstroom naar opleidingen, het bieden van BBL-plekken/stages en het aantrekken van een afzetmarkt voor de producten en diensten van De Kruidhof.

Juli  
2021

### Huidig onderzoek: haalbaarheidsonderzoek De Kruidhof als gemeentelijk participatiebedrijf

Vraagstelling: Kan en zo ja op welke wijze is het haalbaar om van De Kruidhof het gemeentelijk participatiebedrijf te maken, waarbij de financiële taakstelling wordt gerealiseerd?

## B. Geraadpleegde documenten

Document	Auteur
Begroting 2021-2024	Gemeente Achtkarspelen
Handboek Inkoop en Aanbesteden 2019	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Handboek/ Productenboek	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Re-integratiedienstverlening 2019 en verder	
Toelatingsprocedure voor levering van Wmo-maatwerkvoorzieningen 2018 en verder	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Evaluatie Uitvoering Participatiewet 2015-2020	Gemeente Achtkarspelen
Begroting 2022	Stichting MOA
Concept Jaarrapportage MOA 2020	Stichting MOA
Financieel verslag 2020	Stichting MOA
Aanwijzingsbesluit Uitvoeringsorganisatie Wet Sociale Werkvoorziening 05-12-2019	Gemeente Achtkarspelen en Stichting MOA
Dienstverlenerovereenkomst Uitvoering Materieel Werkgeverschap SW werknemers mei 2020	Gemeente Achtkarspelen en Stichting MOA
Collegebesluit Oprichting MOA 26-08-2016	Gemeente Achtkarspelen
Notariële acte Oprichting Stichting MOA met Raad van Advies	Gemeente Achtkarspelen
Jaarstukken 2020	GR Sw FRYSLÂN
Aanwijzingsbesluit Wet Sociale Werkvoorziening tevens het verlenen van een uitsluitend recht	Gemeente Achtkarspelen
Rapportage Achtkarspelen 4e kwartaal 2020	Caparis N.V.
Bedrijfsvoeringsregeling	GR Sw FRYSLÂN
Beslisapuntennotitie t.b.v. bestuurdersconferentie 7 maart 2019	GR Sw FRYSLÂN
Concept Begroting 2022	GR Sw FRYSLÂN
Dienstverleningsovereenkomst Caparis 06-12-2019	Caparis N.V.
Overeenkomst gegevensuitwisseling inzake uitvoering DVO-en van december 2019	Caparis N.V.
DVO SW Tarieven 2021 (brief 24-09-2020)	Caparis N.V.
DVO rapportage Q1 2021	Caparis N.V.
Ontwikkelingen Participatie Peildatum 01-03-2021	Gemeente Achtkarspelen
Ontwikkelingen BUIG Peildatum 01-03-2021	Gemeente Achtkarspelen
Programmaplan Versnellingsagenda Noordoost-Fryslân maart 2021	Regiodeal Noortoost-Fryslân
Analyse Bestuurlijke route Tender september 02-04-2021	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Adviezen n.a.v. Quickscan Subsidieregeling Versnellingsagenda Noordoost Fryslân 02-04-2021	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Memo Subsidieaanvragen Beurtschip en Spitkeet 02-04-2021	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Raadsvoorstel Toekomst De Kruidhof 25-06-2020	Gemeente Achtkarspelen
Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer voortzetten (Een financiële analyse) 2020	De Kruidhof
Overzicht geplande investeringen De Kruidhof	De Kruidhof
Exploitatie De Kruidhof 2021 e.v. vergeleken met concept begroting 2021	De Kruidhof
Balans De Kruidhof 2021	De Kruidhof
Onderbouwing renovatie (nieuwbouw kas, verbouw, droogruimte) 2021	De Kruidhof
Businessplan Glêzen Merke 06-08-2020	Glêzen Merke
Raadsvoorstel Poarte nei de Noardlike Fryske Wâlden (De Kruidhof) 09-04-2015	Gemeente Achtkarspelen
Toekomstvisie De Kruidhof Advies en aanbevelingen oktober 2013	Resink advsiering & SYARK gebiedsontwikkeling

Eindrapportage Businesscase Toekomstvisie De Kruidhof 18-09-2014	Tien organisatieadvies
Ruimtelijke verkenning Stationsgebied / De Kruidhof / It Koartling 20-02-2015	MX13
Haalbaarheidsonderzoek Wmo Dagbesteding in De Kruidhof 24-08-2018	Bureau voor Noordelijke Gemeenten
Businesscase De Kruidhof - MOA 2019	Stichting MOA
Collegebesluit Toekomst De Kruidhof 09-07-2019	Gemeente Achtkarspelen
Inventarisatie mogelijkheden intensievere samenwerking De Kruidhof & Participatie/Gebiedsteam 2021	Gemeente Achtkarspelen
Plan Frysk Bakkie Koffie 2021	De Kruidhof
Projectplan Verspillingsmarkt september 2021	Fjild & Greydanus & Kaaij, Stichting Grien
Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein 2021-2022	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Programmaplan Sociaal Domein 2021-2022	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Toelatingsprocedure voor levering van Wmo-maatwerkvoorzieningen 2018 en verder	Gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel
Het Goud van de Participatiesamenleving: Loonkostensubsidie en Go-riskpolis 2020	Huib van Olden & Sjoerd van het Erve
Rapportage Bestedingen Re-integratie 2019	Gemeente Achtkarspelen
Nota waardering en afschrijvingen vaste activa en tabel 2020	Werkmaatschappij 8KTD

## C. Geïnterviewde personen

Naam	Organisatie	Functie
Harjan Bruining	Gemeente Achtkarspelen	Wethouder Participatiewet & Financiën
Max de Haan	Gemeente Achtkarspelen	Wethouder Beheer & Recreatie & Toerisme
Nienke de Vries	Gemeente Achtkarspelen	Beleidsadviseur Participatie
René van der Kooy	Gemeente Achtkarspelen	Clustermanager Beheer
Mariken Ligtvoet	Gemeente Achtkarspelen	(ex-)Clustermanager Sociaal Domein
Gerben de Haan	Gemeente Achtkarspelen	Coördinator De Kruidhof
Jan Willem Zwart	Gemeente Achtkarspelen	Ambassadeur De Kruidhof
Luuk Peters	Gemeente Achtkarspelen	Programmamanager Sociaal Domein
Nynke Dölle	Gemeente Achtkarspelen	Projectleider Sociale Basis
Folkert Rozendal	Gemeente Achtkarspelen	Juridisch Adviseur Inkoop en Aanbesteden
Henk Roskammer	Gemeente Achtkarspelen	Juridisch Adviseur
Geert Mient de Vries	Gemeente Achtkarspelen	Clustercontroller
Herma Hemmen	Gemeente Achtkarspelen	Projectleider inkoopbeleid
Gelbrig Hoekstra	Gemeente Tytsjerksteradiel	Wethouder Participatie
Sipko Postma	Stichting MOA	Directeur
Theo Jansma	Stichting Grien	DGA

## D. Exploitatiebegroting De Kruidhof 2021

KRUIDHOF - EXPLOITATIE			2020	2021	2022	2023	2024
Onderwerp	Detailering	U/I (= -)					
Kruidhof - museumtuin - personeel	Salariskosten huidig personeel	U	237.600	293.924	298.921	304.002	309.170
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - huisvesting	Onroerende zaakbelasting	U	6.470	6.600	6.712	6.826	6.942
	Waterschapslasten	U	671	840	854	869	884
	Zuiveringsheffing	U	1.215	1.220	1.241	1.262	1.283
	Gas	U	5.779	8.000	8.136	8.274	8.415
	Elektriciteit	U	4.318	7.500	7.628	7.757	7.889
	Waterverbruik	U	1.265	1.400	1.424	1.448	1.473
	Onderhoud	U	8.036	12.000	12.204	12.411	12.622
	Verzekeringen	U	1.453	2.000	2.034	2.069	2.104
	Rioolheffing	U	159	170	173	176	179
	Telefoonkosten	U	868	1.000	1.017	1.034	1.052
	Afschrijvingen	U	16.968				
	Toegerekende reële rente	U	265				
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - tuin c.a.	Klein gereedschap	U	4.568	5.000	5.085	5.171	5.259
	Onderhoud	U	6.277	8.000	8.136	8.274	8.415
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - kwekerij	Inkoop Kruidhof	U	14.231	32.000	33.600	35.280	37.044
	Diverse kosten Kruidhof	U	4.365	7.500	7.875	8.269	8.682
	Verkoop Kruidhof	I	-41.569	-75.000	-78.750	-82.688	-86.822
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - winkel	Inkoop Kruidhof	U	6.500	15.000	15.750	16.538	17.364
	Diverse kosten Kruidhof	U	2.000	2.000	2.100	2.205	2.315
	Verkoop Kruidhof	I	-10.000	-30.000	-31.500	-33.075	-34.729
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - tuincafé	Ontvangen huur onroerende zaken	I	-21.621	-26.000	-27.300	-28.665	-30.098
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - organisatie	Dienst-, werkleding en uitrusting	U	523	400	407	414	421
	Voedingsmiddelen en dranken	U	2.730	2.500	2.543	2.586	2.630
	Advertentie- en reclamekosten	U	8.537	9.500	9.662	9.826	9.993
	Vergaderkosten en representatie c.a.	U	1.172	3.000	3.051	3.103	3.156
	Evenementen c.a.	U	8.430	10.000	10.170	10.343	10.519
	Vrijwilligers	U	12.007	18.000	18.306	18.617	18.934
	Verhuur groepsruimte	I		-2.000	-2.034	-2.069	-2.104
	Sponsoring c.a.	I	-7.994	-14.000	-14.238	-14.480	-14.726
	subtotaal						
Kruidhof - museumtuin - entree c.a.	Afdrachten	U	10.000	8.500	8.645	8.791	8.941
	Entreegelden	I	-50.000	-55.000	-57.750	-60.638	-63.669
	subtotaal						
	subtotaal		235.223	254.054	254.099	253.932	253.537
Nieuwe ontwikkelingen	Kapitaallasten investeringen (incl. nieuwe)	U	0	17.648	17.386	24.710	16.792
	Tijdelijke inhuur personeel	U	0	15.000	15.255	15.514	15.778
	subtotaal						
	totaal		235.223	286.702	286.740	294.156	286.107

Bron: Onderzoek 'Exploitatie De Kruidhof in gemeentelijk beheer blijven voortzetten'

## nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

[bdo.nl](http://bdo.nl)