

# Financiële scenario's 113

## Zelfmoordpreventie



**Vanberkel**  
professionals  
SAMENWERKEN AAN AMBITIES



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
1.1 Onderzoeksvragen	4
1.2 113 Zelfmoordpreventie	4
1.3 Financiering en middelen 113 Zelfmoordpreventie	5
1.4 Scenario's in meerjarig perspectief	7
<b>2 Inleiding</b>	<b>12</b>
2.1 Aanleiding en doel onderzoek	12
2.2 Opdracht en scope werkzaamheden	12
2.3 Onderzoeksaanpak	14
2.4 Inrichting en afstemming rapportage	16
<b>3 113 Zelfmoordpreventie</b>	<b>17</b>
3.1 Achtergrond, missie en visie	17
3.2 Inrichting en beheer organisatie	17
3.3 Inrichting financiële organisatie	20
3.4 Ontwikkeling omvang activiteiten	21
3.5 Financiering activiteiten	23
3.6 Aanbevelingen 113 Zelfmoordpreventie	23
<b>4 Financieringsrelatie ministerie van VWS</b>	<b>24</b>
4.1 Financiering activiteiten 113 Zelfmoordpreventie	24
4.2 Proces aanvragen, toekennen en afrekenen subsidie	24
4.3 Inrichting begroting instellingssubsidie	26
4.4 Aanbevelingen ministerie van VWS	26
<b>5 Ontwikkeling baten en lasten</b>	<b>30</b>
5.1 Ontwikkeling op hoofdlijnen	30
5.2 Ontwikkeling baten en lasten 2017 -2021	30
5.3 Ontwikkeling aangevraagde en toegekende instellingssubsidie VWS	31
5.4 Allocatie kosten en baten naar afdeling	32
5.5 Genormaliseerd resultaat 2020	34



---

<b>6</b>	<b>Onderzoek personele lasten 113 Zelfmoordpreventie</b>	<b>35</b>
6.1	Personele lasten in perspectief	35
6.2	Ontwikkeling van de (aangevraagde en bekostigde) formatie in de jaren 2020 en 2021	35
6.3	Salariskosten per FTE	36
6.4	Ontwikkeling (aangevraagde en bekostigde) personele lasten 2020 - 2021	38
6.5	Analyse van de ontwikkeling van de personele lasten (FWG schaal)	39
6.6	Raming te realiseren kosten over het jaar 2021 bij gelijkblijvende omstandigheden	40
<b>7</b>	<b>Financiële scenario's 113 Zelfmoordpreventie</b>	<b>41</b>
7.1	Analyse activiteiten 113 Zelfmoordpreventie versus uitvoeringswensen VWS	41
7.2	Van 0-scenario (kalenderjaar 2020 – update 2021) naar de 3 scenario's	44
7.3	Verwachting volumeontwikkeling en impact bezetting	54
7.4	Financiële Scenario's 1, 2 en 3 voor 113 Zelfmoordpreventie (2022-2025)	58
7.5	Scenario 1 Terugval	59



# Managementsamenvatting

## 1.1 Onderzoeksvragen

De activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie zijn de afgelopen jaren qua aard en omvang uitgebreid, evenals de samenhangende (instellings)financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (hierna: ministerie van VWS). De activiteiten groeien vanaf 2018 gestaag. Dit is deels gefinancierd vanuit extra (intensiverings) middelen voor de instelling uit het nu aflopende Regeerakkoord. Deze extra middelen kennen een looptijd tot en met 2021. Na afloop van deze geïntensiveerde subsidie is binnen de huidige VWS-begroting vanaf 2022 structureel € 5,7 miljoen beschikbaar voor de instellingssubsidie. De voor 2021 geldende omvang van de instellingssubsidie bedraagt € 9,3 miljoen. Naast deze instellingssubsidie worden activiteiten gefinancierd door projectfinanciering voor de Landelijke Agenda suïcidepreventie, Supranet en specifieke overige projecten.

Door het ministerie van VWS is de volgende centrale vraag gesteld: “Wat zou de omvang van het budget moeten zijn dat VWS jaarlijks (door een instellingssubsidie) aan de stichting ter beschikking stelt?”

Voor de uitwerking van deze centrale vraag heeft het ministerie van VWS in tweede aanleg de volgende scenario's, met deelvragen en aandachtspunten, geformuleerd:

- Scenario: Terugval niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie.
  - a. Wat kan er voor 5,7 miljoen?
  - b. Als er keuzes gemaakt moeten worden in de uitvoeringswensen<sup>1</sup> van VWS dan ligt de focus voor VWS op de hulpverlening.
- Scenario: Continuering niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie.
  - a. Wat zou het kosten om uitvoering te geven aan de uitvoeringswensen van VWS? (zie § 2.2.2).
- Scenario: Groei niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie.
  - a. Wat zou het kosten om uitvoering te geven aan het gewenste toekomstscenario van 113 Zelfmoordpreventie.

Wij hebben hierna aansluitend op de centrale vragen van het ministerie van VWS onze onderzoeksbevindingen opgenomen.

## 1.2 113 Zelfmoordpreventie

### *Achtergrond en ontwikkeling*

113 Zelfmoordpreventie is gestart met haar activiteiten in 2009 met als missie te streven 'naar een land waar niemand eenzaam of radeloos sterft door zelfmoord'. Om deze missie te realiseren is 113 Zelfmoordpreventie gestart met een hulplijn waar suïcidale mensen terecht kunnen voor een luisterend oor, zodat ze tijdelijk verder kunnen en suïcide voorkomen wordt op dat moment. De behoefte en het gebruik van de hulplijn is sinds dat moment continu gestegen en de verwachting is dat deze behoefte in de komende periode nog zal blijven stijgen.

De groei van de behoefte aan de hulpverlening (zie § 3.4) heeft erin geresulteerd dat de aard alsook de omvang van de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie aanzienlijk zijn gegroeid. Naast de hulplijn zijn er nu ook activiteiten gericht op preventie van suïcide, omdat voortschrijdend inzicht duidelijk maakte dat méér nodig was om effectief te zijn. Hierbij wordt in belangrijke mate ingezet op de directe omgeving van mensen met potentieel suïcidale neigingen.

---

<sup>1</sup> Zie § 2.2.2. Dit betreffen de werkzaamheden welke conform opgaaf van het ministerie van VWS vallen binnen de scope van de instellingssubsidie.



### *Inrichting organisatie*

De inrichting van de organisatie heeft zich op de toegenomen activiteiten aangepast. De verschillende 'directe' afdelingen (hulpverlening, onderzoek, academy en marketing & communicatie) zijn nauw met elkaar verbonden. Zo wordt bijvoorbeeld de uitkomsten van onderzoek ingezet voor aanpassing van scripts bij de afdeling hulpverlening.

De 'directe' afdelingen worden gefaciliteerd door vijf ondersteunende afdelingen (Bestuur en Algemene Zaken (hierna: bestuur&AZ), backoffice, HRM, ICT en Finance). Met name de afdeling ICT en HRM hebben een directe relatie met de 'directe' afdelingen. Hun omvang is de afgelopen jaren deels mee gestegen met de toename van de activiteiten van de 'directe' afdelingen. Op onderdelen kunnen deze afdelingen zich verder professionaliseren (zie ook "Professionalisering beheerorganisatie onderhanden"). Bij een verdere groei van de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie geldt dat deze afdelingen ook verder zullen groeien.

Voor de toename van de activiteiten is, naast de basisfinanciering (die in het begin nagenoeg 100% van de kosten dekte), aanvullende financiering ontvangen voor specifieke projecten, waaronder de Landelijke Agenda, Supranet en verschillende onderzoeken voor ZonMw.

### *Professionalisering beheerorganisatie onderhanden*

De groei van de omvang van de activiteiten in combinatie met de toegenomen complexiteit vragen om een passende inrichting en stellen hogere kwaliteitseisen aan de beheerorganisatie. Dit geldt voor nagenoeg alle afdelingen, waarbij een belangrijke financiële beheerrol samenkomt bij de afdelingen Finance en HRM. In 2019 en 2020 zijn verschillende initiatieven gestart om de kwaliteit van de beheerorganisatie te verbeteren. Deze initiatieven zijn op dit moment nog niet afgerond. Samen met 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS achten wij het van belang dat deze initiatieven worden afgemaakt, resulterend in een organisatie die meer integraal in control is. Wij merken hierbij op dat de basis van de organisatie staat, maar dat met name procesmatig en financieel administratief nog een aantal slagen moeten worden gemaakt.

## 1.3 Financiering en middelen 113 Zelfmoordpreventie

### *Ontwikkeling financiering*

Sinds de oprichting zijn de baten gestegen van € 0,9 miljoen in 2012 naar begroot € 14,9 miljoen in 2021. Het totaal van de baten wordt in belangrijke mate gefinancierd door of middels het ministerie van VWS in de vorm van verschillende (project) subsidie en bijdragen. Tot en met 2015 was de instellingssubsidie de enige financieringsbron van 113 Zelfmoordpreventie. Sinds 2014 wordt door 113 Zelfmoordpreventie voor het ministerie van VWS de Landelijke Agenda uitgevoerd.

### *Landelijke Agenda*

In de Landelijke Agenda is 113 Zelfmoordpreventie regisseur en programmamanager van de landelijke agenda suïcidepreventie (2021-2025). Het doel van dit programma is om samen met partners binnen en buiten de zorg te werken aan minder suïcidepogingen en suïcides. Voor deze activiteiten wordt naar verwachting een bijdrage van € 4,8 miljoen per jaar gedurende een periode van vijf jaar toegekend aan 113 Zelfmoordpreventie, waarbij de uitvoering in belangrijke mate geschiedt door aangesloten partijen.

### *Aanvraag en verkrijging instellingssubsidie*

Jaarlijks wordt door 113 Zelfmoordpreventie een subsidieaanvraag voor de instellingssubsidie met gedetailleerde begroting opgesteld. Het ministerie van VWS beschikt vervolgens conform aanvraag. Wij merken op dat de overige projectbijdragen, die vanuit andere bronnen (waaronder het ministerie van VWS zelf) zijn gefinancierd, niet zijn opgenomen in de aanvraag van en de verantwoording over de instellingssubsidie. In het proces van aanvragen en toekennen van de instellingssubsidie wordt daarbij niet de integrale exploitatie van de 113 Zelfmoordpreventie opgenomen. In de jaarlijkse aanvraag zijn wel de kosten en opbrengsten van de afdeling opleidingen opgenomen, maar niet die van overige onderzoeken en projecten. Wij merken op dat de inrichting van de financiële administratie op kostenplaatsniveau aansluit op de activiteiten, alsook is ingericht naar individuele supportafdeling, waardoor betreffende gegevens beschikbaar zijn en kunnen worden gebruikt.



### *Ontwikkeling aard activiteiten en interne doorbelasting*

De toename van de omvang van de activiteiten heeft initieel geresulteerd in meer activiteiten in de hulplijn en op de overige meer direct aan de doelstellingen gerelateerde activiteiten. Vanaf 2019 is de support/overhead organisatie uitgebreid om verder te professionaliseren. Als gevolg hiervan zijn de directe (ondersteunende afdelingen: Bestuur&AZ, HR, ICT en financiën) en indirecte (binnen primaire afdelingen; coördinatie, afdelingsmanagement) kosten gestegen.

Daarnaast hebben in de jaren 2019 en 2020 verschillende 'inhaalactiviteiten' plaatsgevonden, waardoor verschillende kostensoorten (ontwikkeling van het Next Level Behandelplatform als basis voor de werkzaamheden van de hulplijn (zie § 3.2.1), ontwikkeling procedures en handboeken) incidenteel hoger zijn dan in voorgaande jaren. Wij merken op dat dit onderscheid niet eenduidig blijkt uit begrotingen en verantwoordingrapportages, waardoor het budget van structurele activiteiten wordt vermengd met die van incidentele activiteiten.

### *Ontwikkeling omvang support/overhead organisatie*

Wij constateren dat de omvang van de (directe- en indirecte) overhead de afgelopen jaren is gestegen, maar dat deze stijging momenteel afvlakt. Inmiddels is de support-organisatie naar een dusdanig basisniveau getild, dat de bestaande activiteiten met een hoger kwaliteitsniveau worden ondersteund, hetgeen in de komende jaren verder kan worden doorontwikkeld. De kosten van de directe en indirecte overhead worden nagenoeg volledig gefinancierd vanuit de instellingssubsidie en de extra intensiveringsbijdrage.

Wij merken op dat geen eenduidig beleid bestond voor de doorbelasting van overheadkosten aan de activiteiten buiten het instellingsplan inclusief de intensiveringen. In de afgelopen jaren heeft een beperkte allocatie van overhead plaatsgevonden aan door 113 Zelfmoordpreventie uitgevoerde projecten gefinancierd buiten de instellingssubsidie. Naar onze informatie wordt vanaf het jaar 2021 de toerekening van overhead aan derde projecten aanzienlijk verhoogd naar 20% van de directe kosten.



## 1.4 Scenario's in meerjarig perspectief

### 1.4.1 Meerjarenplan 113 Zelfmoordpreventie

Door 113 Zelfmoordpreventie is op hoofdlijnen een financiële meerjarenbegroting opgesteld, die aansluit op het inhoudelijk meerjarenplan op hoofdlijnen. In dit inhoudelijk meerjarenplan heeft 113 Zelfmoordpreventie onder andere de missie, visie, kritische succesfactoren en doelen op hoofdlijnen uitgeschreven. Het meerjarenplan bevat geen koppeling naar specifieke activiteiten waarmee de beoogde doelen zullen worden gerealiseerd. Op verzoek van het onderzoeksteam is deze meerjarenbegroting op basis van de concept cijfers 2020 en de begroting 2021 verbijzonderd naar afdeling. De meerjarenbegroting naar afdeling is primair financieel van aard, waarbij de kosten niet zijn gealloceerd naar nader geconcretiseerde activiteiten. Een inhoudelijk analyse van de begrote kosten hebben wij derhalve niet uit kunnen voeren. 113 Zelfmoordpreventie is voornemens de komende periode het inhoudelijk- en financieel meerjarenplan te herijken, op basis waarvan de scenario's, zoals uitgewerkt in deze rapportage, op een later moment moeten worden herijkt.

### 1.4.2 Variabele kosten 113 Zelfmoordpreventie

De kosten van 113 Zelfmoordpreventie betreffen voornamelijk de personele kosten van de afdeling hulpverlening. Voor de uitvoering van de activiteiten van de hulplijn geldt dat de -zeker tijdens COVID-periode- ICT afdeling zorg draagt voor de continuïteit van de werkzaamheden. De kosten voor de overige afdelingen zijn in belangrijke mate gecalculeerd op basis van beschikbaarheid/input. De personele kosten van de afdeling Hulpverlening ontwikkelen zich aansluitend op de ontwikkeling van de hulpvraag. Voor de support/overhead ondersteuning geldt dat een verdere professionalisering structureel leidt tot een relatief hoger kostenniveau. Deze stijging stabiliseert zich naar verwachting na afronding van deze professionaliseringslag.

### 1.4.3 Model prognose personele kosten hulplijn

Voor de berekening van de personele kosten, aansluitend op de ontwikkeling van de behoefte aan de hulplijn, is door 113 Zelfmoordpreventie geen model opgesteld. Wij hebben in het kader van dit onderzoek een model ontwikkeld (zie § 7.3), waarbij de personele kosten op basis van onderstaande variabelen, worden benaderd:

- De ontwikkeling van de hulpvraag.
- Het beoogde bereikbaarheidspercentage.
- Het aantal te behandelen hulpvragen per fte.
- De mate waarin medewerkers van de afdeling HV (hulverlening) II worden ingezet voor werkzaamheden afdeling HVI.
- De verhouding personeel versus stagiairs.

Uit het model (zie § 7.3) blijkt dat wijzigingen in een van bovenstaande variabelen een aanzienlijke impact heeft op de omvang van de personele kosten.

### 1.4.4 Uitgewerkte scenario's 1, 2 en 3

In § 7.1 tot en met § 7.5 is op basis van de input van 113 Zelfmoordpreventie per afdeling een scenario uitgewerkt naar de jaren 2022 tot en met 2025. Door de verwachte stijging van het aantal hulpverzoeken met circa 21%, stijgen ook de kosten voor hulpverlening navenant.

Voor scenario 1, 2 en 3 geldt dat door 113 Zelfmoordpreventie een scenario per afdeling is uitgewerkt, welke scenario's wij per afdeling hebben beoordeeld. De uitkomsten hiervan zijn in § 7.2.3 en § 7.2.11 uitgewerkt. Op basis van onze beoordeling hebben aanpassing plaatsgevonden op de door 113 Zelfmoordpreventie aangereikte scenario's.



Na deze aanpassingen (welke hierna per scenario zijn uitgewerkt) komen wij voor 2022 tot de volgende scenario's, welke erna zijn doorgerold naar de jaren 2023 tot en met 2025:

Afdeling	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 Terugval 2022	Scenario 2 Continuering 2022	Scenario 3 Groei 2022
Hulpverlening Personeel	3.308.000	4.145.200	2.487.330	5.325.000	5.325.000
Hulpverlening Materieel	647.000	796.000	729.000	1.497.000	1.497.000
MarCom	571.000	660.174	295.900	660.160	1.023.120
Academy	<sup>2</sup> 363.000	215.988	160.800	229.120	807.280
Onderzoek	619.000	568.060	107.140	522.236	1.036.860
Backoffice	205.000	225.580	218.920	296.320	296.320
HRM	463.000	469.820	451.400	564.400	564.400
ICT	521.000	515.440	398.390	1.030.180	1.030.180
Finance	190.000	221.480	205.820	283.220	283.220
Bestuur&AZ	1.001.000	903.300	885.300	885.300	885.300
<b>Totaal</b>	<b>7.887.000</b>	<b>8.721.042</b>	<b>5.940.000</b>	<b>11.292.936</b>	<b>12.748.680</b>
NLB	911.000	Nvt			
Aanpassing 14%	Nvt	1.067.876			
Trainingen	In Academy	In Academy	In Academy	In Academy	-340.000
Doorbelasting	-150.000	-239.000	-240.000	-240.000	-360.000
Fonds Suicide	PM	-230.000	PM	PM	PM
<b>Totaal</b>	<b><sup>3</sup>8.648.000</b>	<b><sup>4</sup>9.319.918</b>	<b>5.700.000</b>	<b>11.052.936</b>	<b>12.048.680</b>
<i>Incidentele posten 2022 (niet in 2023)</i>					
Hulpverlening; implementatie WFM en inrichting				-160.000	-160.000
MarCom			0	-135.000	-180.000
Academy			0	0	-181.500
HRM			0	-50.000	-50.000
ICT			0	-270.000	-270.000
<i>Totaal incidenteel</i>			0	-615.000	-841.500
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			0	813.000	813.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			0	-130.000	-130.000
<b>Scenario 2023</b>			<b>5.700.000</b>	<b>11.120.936</b>	<b>11.890.180</b>
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			0	972.000	972.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			0	-26.000	-26.000
<b>Scenario 2024</b>			<b>5.700.000</b>	<b>12.066.936</b>	<b>12.836.180</b>
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			0	1.185.000	1.185.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			0	-20.000	-20.000
<b>Scenario 2025</b>			<b>5.700.000</b>	<b>13.231.936</b>	<b>14.001.180</b>

<sup>2</sup> Op de kosten voor Academy zijn de (gerealiseerde/begrote) opbrengsten in mindering gebracht. Voor de aanvullende activiteiten wordt een (deels) aanvullende bijdrage verwacht.

<sup>3</sup> Bron: Totale kosten conform overzicht kostenrekening naar kostenplaats 2020, versie 20 april 2021, totaal € 9.031.824, minus gerealiseerde opbrengst training € 231.000 en doorbelasting.

<sup>4</sup> Bron: begroting subsidiabele kosten bij subsidiebeschikking ministerie van VWS 2021.





Bij alle scenario's is rekening gehouden met een toenemende behoefte van de hulplijn tot en met 2025 van 21% per jaar (groei tempo 2020 ten opzichte van 2021). Deze toename heeft, met uitzondering van scenario 1 terugval, impact op met name de personele- en materiële kosten voor de afdeling Hulpverlening. De (structurele) groei in de materiële kosten is beperkter dan die van de personele lasten, omdat zij een beperkt aantal posten bevat (bijvoorbeeld telefoonkosten, kosten voor licenties medewerkers, scholing etc.) die variabel zijn en relatief meestijgen met de omvang van de personele lasten.

### Scenario 1 Terugval

In § 7.5 is het scenario voor terugval naar een instellingssubsidie ad € 5,7 miljoen opgenomen. Hierbij geldt als startpositie een bedrag aan verwachte kosten van € 10,4 miljoen (zie § 7.4 en § 7.5), hetgeen betekent dat € 4,7 miljoen moet worden omgebogen. Deze ombuiging kan worden gerealiseerd door ofwel nieuwe externe financiering te verkrijgen (bijvoorbeeld bij Zorgverzekeraars), danwel een besparing te doen plaatsvinden op de instellingskosten. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat financiering vanuit Zorgverzekeraars tevergeefs is verkend. Voor de uitwerking van scenario 1 hebben wij ervoor gekozen om de ombuiging te laten realiseren via de aanpassing van de kostenkant (zie § 7.5). Indien aanvullende bijdragen beschikbaar zouden worden gesteld door het ministerie van VWS, geldt dat -aansluitend op wens van het ministerie van VWS- de aanvullende bijdragen worden ingezet voor de bezetting van de hulplijn. Hierbij geldt dat -indien noodzakelijk- andere keuzes kunnen worden gemaakt bij het aanpassen van het kostenniveau per afdeling.

Wij hebben het basisniveau voor de support/overhead organisatie (afdelingen Backoffice, HRM, ICT, Finance en Bestuur&AZ/Algemeen) na aanpassing bepaald op een bedrag van circa € 2,2 miljoen, waarvan de ICT (randvoorwaardelijk voor activiteiten hulplijn) € 0,4 miljoen, HRM € 0,5 miljoen en huisvesting € 0,4 miljoen de grootste samenstellende posten zijn.

Voor de directe afdelingen (MarCom, Academy en Onderzoek) niet zijnde de hulplijn is door 113 Zelfmoordpreventie een terugvalscenario uitgewerkt, resulterend in een totaalbedrag voor deze drie afdelingen van circa € 0,6 miljoen (begroting 2021: € 1,4 miljoen), waarop in beperkte mate een aanpassing heeft plaatsgevonden. Deze afdelingen hebben een directe relatie met de doelstellingen van 113 Zelfmoordpreventie en de Uitvoeringwensen van het ministerie van VWS. Indien de bijdragen aan deze afdelingen verder dalen, geldt dat deze activiteiten mogelijk geheel moeten worden beëindigd.

Na de support/overhead en directe afdelingen resteert een budget voor de afdelingen hulpverlening van circa € 3,2 miljoen, welke als volgt over de activiteiten voor hulpverlening wordt verdeeld:

- Personeel HV I (hulplijn): € 1,7 miljoen. Een budget van € 1,7 miljoen resulteert, aansluitend op variabelen in model (zie 7.3.4), in een bereikbaarheid van circa 25%.
- Personeel HV II (therapiesessie): € 0,3 miljoen, hetgeen resulteert in circa 50% minder therapiesessie ten opzichte van het jaar 2020.
- Ondersteuning afdeling € 0,5 miljoen, bestaande uit managers, planner en afdelingshoofden. Dit is circa 40% lager dan de huidig geldende omvang.
- Materiële lasten € 0,7 miljoen, hetgeen op hoofdlijnen in lijn ligt met de realisatie 2020. Deze kosten zien met name toe op belkosten (€ 0,2 miljoen), inhuur ZZP'ers in avonduren (€ 0,2 miljoen), licenties (€ 0,2 miljoen) en ziekteverzuimverzekeringen (€ 0,1 miljoen).

Samengevat geldt dat een terugval van subsidie naar € 5,7 miljoen significante impact heeft op de activiteiten en kwaliteit van 113 Zelfmoordpreventie. 113 Zelfmoordpreventie is als organisatie in belangrijke mate afhankelijk van de ICT-omgeving, alsook van een snel wisselend en tijdelijk personeelsbestand. Gevolg van het laatste is dat de afdeling ICT en HRM qua omvang relatief omvangrijk zijn.

Voor scenario 1 geldt dat als de instellingssubsidie wordt gefixeerd op een bedrag van € 5,7 miljoen en de hulpvraag stijgt conform verwachting (21% per jaar) dat met gelijkblijvende personele bezetting de bereikbaarheid van jaar tot jaar daalt; volgens het model (zie § 7.3) van 25% in 2022 naar 20% in 2023.



### Scenario 2 Continuering

In § 7.4 is op basis van de begrotingen en bewerkte scenario's van 113 Zelfmoordpreventie scenario 2 continuering uitgewerkt. Voor scenario 2 geldt dat hierbij de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie continueren, aangevuld met (tijdelijke en structurele) investeringen in de support/overhead organisatie; met name ICT en HRM. Daarnaast geldt als uitgangspunt een stijging van de hulpvraag en een bereikbaarheid van 95% (een percentage dat niet eerder is gerealiseerd). Deze beide laatste ontwikkeling (zie ook § 7.3) hebben een aanzienlijke kostenstijging tot gevolg.

Hierbij geldt dat een jaarlijkse stijging van het aantal hulpverzoeken resulteert in een stijging van de personele kosten. Rekening houdend met de geldende uitgangspunten (zie § 7.3) is de stijging van de personele kosten in kaart gebracht.

Het scenario zoals opgenomen resulteert in een bedrag aan instellingssubsidie van € 11.052.936 in 2022. Hierbij wordt opgemerkt dat in 2022 sprake is van incidentele kosten (zie ook § 7.2.3 - § 7.2.11) voor een totaalbedrag van € 615.000 (genormaliseerd/exclusief incidentele posten € 10.438.000). Dit is een stijging van € 1.118.000 ten opzichte van de goedgekeurde begroting 2021. Deze (structurele) stijging van de instellingssubsidie wordt in 2022 voornamelijk veroorzaakt door:

- Een toename hulpvraag en uitbreiding formatie voor realisatie 95% bereikbaarheid: € 500.000.
- Een uitbreiding van de kosten voor huisvesting van (structureel) € 303.000 (zie § 7.2.3).
- Een toename van de ICT-afdeling, waaronder structurele doorontwikkeling van applicatie: € 220.000 (zie § 7.2.8).

Rekening houdend met een verwachte aanhoudende stijging van de hulpvraag wordt een verdere toename van de instellingssubsidie verwacht, van (genormaliseerd) € 10.438.000 in 2022 naar € 13.232.000 in 2025. Deze stijging wordt volledig veroorzaakt door de stijging van de hulpvraag.

Hierbij wordt opgemerkt dat in 2022 in scenario 2 een aantal (incidentele) investeringen worden gepland, waarover naar onze mening vooraf afstemming moet worden gevonden met het ministerie van VWS. Dit betreffen:

- (Hulpverlening materieel) Een uitbreiding van de huisvesting ten bedrage van jaarlijks € 303.000.
- (ICT) een eenmalige en structurele investering in NLB van respectievelijk € 350.000 en € 95.000 per jaar.

### Scenario 3 Groei

In § 7.4 is op basis van de begrotingen en bewerkte scenario's van 113 Zelfmoordpreventie scenario 3 groei uitgewerkt. Voor scenario 3 geldt dat hierbij de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie groeien door een brede toename van activiteiten bij alle afdelingen. De toename van de activiteiten bij de directe afdelingen (Onderzoek, Academy en MarCom) hebben als doel het bewustzijn verder te verhogen en hiermee een 'tipping point' te realiseren. Daarnaast geldt als uitgangspunt een stijging van de hulpvraag en een bereikbaarheid van 95% (een percentage dat niet eerder is gerealiseerd). Wij merken op dat in dit scenario niet inzichtelijk is of en wanneer de inspanningen van de andere directe afdelingen leiden tot een afname van het aantal hulpverzoeken.

Hierbij geldt dat een jaarlijkse stijging van het aantal hulpverzoeken resulteert in een stijging van de personele kosten. Rekening houdend met de uitgangspunten opgenomen in § 7.3 is de stijging van de personele kosten in kaart gebracht.



Het scenario zoals hiervoor opgenomen resulteert in een bedrag aan instellingssubsidie van € 12.048.680 in 2022. Hierbij wordt opgemerkt dat in 2022 sprake is van incidentele kosten (zie ook § 7.2.3 - § 7.2.11) voor een totaalbedrag van € 841.500 (genormaliseerd € 11.207.000). Dit is een stijging van € 1.887.000 ten opzichte van de goedgekeurde begroting 2021. Deze (structurele) stijging van de instellingssubsidie wordt in 2022 voornamelijk veroorzaakt door:

- Een toename van de hulpvraag en uitbreiding formatie voor realisatie 95% bereikbaarheid: € 500.000.
- Een uitbreiding van de kosten voor huisvesting van (structureel) € 303.000 (zie § 7.2.3).
- Een toename van de activiteiten MarCom en Onderzoek: € 860.000.
- Een toename van de ICT-afdeling, waaronder structurele doorontwikkeling van applicatie: € 220.000 (zie § 7.2.8).

Rekening houdend met een verwacht aanhoudende stijging van de hulpvraag wordt een verdere toename van de instellingssubsidie verwacht, van (genormaliseerd) € 11.207.000 in 2022 naar € 14.001.180 in 2025. Deze stijging wordt volledig veroorzaakt door de stijging van de hulpvraag.

Hierbij wordt opgemerkt dat in 2022 in scenario 3, naast de investeringen genoemd bij scenario 2, een aantal investeringen worden gepland, waarvan naar onze mening vooraf afstemming moet worden gevonden met het ministerie van VWS. Dit betreffen met name aanvullende activiteiten Onderzoek, MarCom en Academy, waarbij geldt dat plannen, doelstellingen en beoogde resultaten niet eenduidig zijn uitgewerkt. Wij adviseren dat het ministerie van VWS in samenwerking met 113 Zelfmoordpreventie vooraf de aanvullend te verrichten werkzaamheden duidt en hierover nadere financiële afspraken maakt.



## 2 Inleiding

### 2.1 Aanleiding en doel onderzoek

De directie Curatieve Zorg binnen het ministerie van VWS houdt zich bezig met het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van het beleid op het gebied van Curatieve Zorg. De afdeling GGZ binnen de directie Curatieve Zorg houdt zich onder meer bezig met het beleid rondom suïcidepreventie.

113 Zelfmoordpreventie is in 2009 opgericht met als missie: “streven naar een land waar niemand eenzaam of radeloos sterft door zelfmoord”. Om deze missie te realiseren voert 113 Zelfmoordpreventie verschillende activiteiten uit, waarvan qua omvang de hulpverlening/hulplijn de grootste is.

De activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie zijn de afgelopen jaren qua aard en omvang uitgebreid, evenals de samenhangende financiering van het ministerie van VWS. De groei van de activiteiten heeft zich in 2018 verder ontwikkeld en is deels gefinancierd vanuit extra (intensiverings) middelen opgenomen in het aflopende Regeerakkoord. Deze extra middelen kennen een looptijd tot en met 2021. Na afloop van deze geïntensiverde subsidie geldt dat vanaf 2022 structureel € 5,7 miljoen beschikbaar is voor de instellingssubsidie binnen de huidige VWS-begroting. De voor 2021 geldende omvang van de instellingssubsidie bedraagt € 9,3 miljoen (subsiabele kosten € 10,2 miljoen, waarvan € 0,9 miljoen vanuit andere middelen wordt gefinancierd). In het verlengde van deze instellingssubsidie worden activiteiten door middel van projectsubsidies gefinancierd, waaronder de Landelijke Agenda suïcidepreventie, Supranet en specifieke projecten.

Nu er een situatie ontstaat waarbij zonder aanvullende maatregelen de beschikbare (instellings-) subsidie vanuit het ministerie van VWS vanaf 2022 krimpt, terwijl het aantal hulpvragen – mede door de COVID-pandemie- naar verwachting zal stijgen en 113 Zelfmoordpreventie verder door wil groeien. Vanuit dit perspectief wordt de financiële stabiliteit en continuïteit van 113 Zelfmoordpreventie voor de komende jaren bezien. Ook in de Tweede Kamer is aandacht voor dit vraagstuk. Naar aanleiding van het notaoverleg van 19 november 2020 is een motie<sup>5</sup> aangenomen die vraagt om in kaart te brengen wat ervoor nodig is om 113 Zelfmoordpreventie financiële continuïteit en stabiliteit te bieden, ook na 2021.

### 2.2 Opdracht en scope werkzaamheden

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in wat ervoor nodig is om de stichting ook na 2021 financiële continuïteit en stabiliteit te bieden. In § 2.2.1 zijn de (aangepaste) onderzoeksvragen van het ministerie van VWS nader uiteengezet. In § 2.2.2 zijn de activiteiten opgenomen welke het ministerie van VWS wil laten vallen onder de reikwijdte van de instellingssubsidie.

#### 2.2.1 Onderzoeksvragen

Het ministerie van VWS heeft voor uitvoering van dit onderzoek initieel de volgende centrale vraag gesteld: “Wat zou de omvang van het budget moeten zijn dat VWS jaarlijks (door een instellingssubsidie) aan de stichting ter beschikking stelt?”

Om de centrale vraag te beantwoorden heeft het ministerie van VWS gevraagd inzicht te geven in onderstaande twee financiële scenario's:

- Scenario 1: wat is de benodigde minimale structurele omvang van de jaarlijkse instellingssubsidie aan de stichting, die haar naar verwachting op doelmatige wijze in staat zou moeten stellen om structureel aan een specifieke set door het ministerie van VWS geformuleerde uitvoeringswensen te voldoen?
- Scenario 2: Indien er jaarlijks structureel € 5,7 miljoen beschikbaar zou blijven voor de instellingssubsidie aan de stichting, wat zou dan de mogelijke optimale wijze voor de stichting zijn om die middelen doelmatig te besteden en in welke mate kan er in dat geval door de stichting aan de door de VWS geformuleerd uitgangswensen worden voldaan?

<sup>5</sup> Kamerstukken II, 2020/21, 25424, nr. 568, motie van het lid Dik-Faber c.s., over financiële continuïteit en stabiliteit van 113 Zelfmoordpreventie.



Gedurende de looptijd van het onderzoek zijn de scenario's in overleg tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie aangepast. Binnen de scope van ons onderzoek zijn drie scenario's nader onderzocht. Voor alle scenario's geldt dat rekening dient te worden gehouden met de groei/ontwikkeling van het aantal hulpvragen.

De scenario's onderscheiden zich als volgt:

- Scenario: Terugval niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie
  - a. Wat kan er voor 5,7 miljoen?
  - b. Als er keuzes gemaakt moeten worden in de uitvoeringswensen van VWS dan ligt de focus voor VWS op de hulpverlening.
- Scenario: Continuering niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie
  - a. Wat zou het kosten om uitvoering te geven aan de uitvoeringswensen van VWS? (zie § 2.2.2)
- Scenario: Groei niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie
  - a. Wat zou het kosten om uitvoering te geven aan het gewenste toekomstscenario van 113 Zelfmoordpreventie.

### 2.2.2 Activiteiten 113 binnen de instellingssubsidie

Het ministerie van VWS heeft de activiteiten vallend binnen de scope van de instellingssubsidie nader uitgewerkt, waarbij aansluitend op de inrichting van de organisatie van 113 Zelfmoordpreventie (zie § 3.2) de "uitvoeringswensen" uiteen zijn gezet. Hierna zijn de uitvoeringswensen per afdeling uiteengezet.

#### A) Laagdrempelige en kwalitatief goede hulpverlening.

- De mogelijkheid om te chatten en bellen voor suïcidale mensen (de hulplijn).
  - a. De hulplijn dient 24/7 bereikbaar te zijn.
  - b. We streven naar een 95% bereikbaarheid van de hulplijn.
- Advies voor mensen die zich zorgen maken over iemand met suïcidale gedachten en voor (zorg)organisaties en –professionals (overleg en advieslijn).
  - a. Beschikbaar tijdens kantooruren. Geen eis t.a.v. het bereikbaarheidspercentage.
- Online therapie (vanaf 16 jaar)/coaching (tot 16 jaar): sessies die bestaan onder andere uit therapiesessies en zelfhulpessies.

#### B) Onderzoek

- Onderzoek dat dient om als organisatie eigen bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren: inzicht in (naams)bekendheid, gebruik, kwaliteit en effectiviteit van de hulplijn.
- Onderzoek dat dient om over actuele en relevante kennis te beschikken die gericht ingezet kan worden bij communicatie en in het geven van trainingen: breed en goed inzicht in landelijke suïcidedata (inzicht in suïcidecijfers en risicogroepen).
- Ruimte (conform huidige instellingssubsidie) voor relatiebeheer/netwerkonderhoud t.b.v. verspreiding actuele kennis over suïcidepreventie.
- Geen onderdeel van de toekomstige instellingssubsidie en geen gewenste activiteit: onderzoek dat niet primair dient om de eigen organisatie effectiever te maken op het terrein van suïcidepreventie. De instellingssubsidie dient voor de uitvoering en eventuele financieringsstromen vanuit het ministerie van VWS ten behoeve van meer fundamenteel/algemeen onderzoek/kennisontwikkeling verlopen gescheiden via andere kanalen (zoals het ZonMw-onderzoeksprogramma).

#### C) Opleidingen (Academy)

- Het aanbieden van de gratis online training suïcidepreventie.
- Het verzorgen van diverse soorten suïcidepreventie trainingen.
  - a. Instellingen/deelnemers betalen voor deze trainingen.
  - b. Aantal/aanbod gelijk aan aanvraag instellingssubsidie 2021: 3.400 gatekeepers worden getraind, grofweg als volgt verdeeld: 1.900 live (onder wie 200 eigen medewerkers, stagiairs en vrijwilligers, zodat actuele kennis ook bij eigen hulpverleningspersoneel bekend is), 1.000 online, 500 Basistraining Suïcidepreventie GGZ (opvolger Pitstoptraining voor professionals).



- Het geven van workshops en presentaties om kennis over suïcidepreventie te verspreiden en bewustzijn te creëren dat iets tegen suïcide kunt doen.
  - a. Aantal/aanbod gelijk aan aanvraag instellingssubsidie 2021: 170 lezingen en presentaties.

#### D) Marketing en Communicatie

- Marketingbudget om naamsbekendheid te genereren en goed vindbaar te zijn voor mensen in nood, met daarbij extra aandacht voor groepen waarvoor suïcidepreventie belangrijk/relevant is, zoals hoog risicogroepen of hulpverleners.
- Veilige berichtgeving: Beïnvloeding van de wijze waarop over suïcidepreventie in de media wordt gepresenteerd.

#### E) Overhead

Overhead, passend bij de activiteiten, zoals beschreven in de eerder onderdelen.

- ICT, financieel beheer, HR-beleid, kwaliteitsbeheersing en governance zijn op orde conform vigerende wet- en regelgeving en heersende normen.

Door 113 Zelfmoordpreventie is aansluitend op deze rapportage omtrent deze “uitvoeringswensen” opgemerkt dat met deze uitvoeringswensen naar de toekomst wordt gekeken op basis van het verleden, waarvoor naar mening van 113 Zelfmoordpreventie de suïcidepreventie nog onvoldoende is door ontwikkeld.

## 2.3 Onderzoeksaanpak

Wij hebben ons onderzoek aansluitend op ons initiële plan van aanpak uitgevoerd, dat in maart 2021 is uitgebreid met het derde scenario.

Als startpunt van ons onderzoek hebben wij in januari en februari 2021 een bureauonderzoek uitgevoerd, om op basis van bestaande documenten inzicht te krijgen in de activiteiten en financiering van 113 Zelfmoordpreventie. Vervolgens hebben wij in februari een aantal interviews afgenomen met sleutelfunctionarissen van 113 Zelfmoordpreventie en een werkbezoek aan de stichting gebracht. Wij hebben aansluitend op de onderzoeksdoelstellingen en de verkregen informatie vanuit het bureauonderzoek, interviews en aanvullende ontvangen informatie nader geanalyseerd.

Bij uitvoering van de werkzaamheden is geconstateerd dat interne rapportages en calculaties van 113 Zelfmoordpreventie niet altijd consistent zijn, waardoor cijferreeksen, prognose en begrotingen niet zondermeer met elkaar kunnen worden vergeleken. De voorlopige uitkomsten van onze werkzaamheden zijn besproken met vertegenwoordigers van het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie. Op basis van deze gesprekken hebben het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie geconcludeerd dat de financiële scenario's nader moeten worden uitgewerkt en onderbouwd. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat de scenario's in een korte termijn ten behoeve van onderhavig onderzoek zijn opgesteld, waarbij op dat moment nog niet alle vereiste data beschikbaar waren. Als gevolg hiervan geldt dat de gehanteerde uitgangspunten op een later moment moeten worden herijkt.

Hierbij zijn een drietal scenario's onderkend:

- Scenario 1: Terugval niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie
- Scenario 2: Continuering niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie
- Scenario 3: Groei niveau overige dienstverlening 113 Zelfmoordpreventie

Door 113 Zelfmoordpreventie zijn deze drie scenario's financieel nader uitgewerkt, welke wij nader hebben beoordeeld. Hierbij hebben wij gegeven de significante omvang (circa 80% van de totale kosten) aanvullende aandacht besteed aan de ontwikkeling van de personele formatie en de gehanteerde kosten per FTE (zie § 6). Meest bepalend voor de omvang van de personele bezetting is de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken en de bereikbaarheid (zie § 7.3). Wij hebben een analyse uitgevoerd naar de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken (zie § 3.4). Wij hebben de drie financiële scenario's op basis van input van 113 Zelfmoordpreventie, de ontwikkeling van de personele bezetting en lasten en de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken en bereikbaarheid nader uitgewerkt (zie § 7.4 en § 7.5).



### 2.3.1 Data research

Voor het initiële bureauonderzoek zijn de volgende bronnen gebruikt:

- Jaarrekeningen 113 Zelfmoordpreventie over de jaren 2012 -2019
- Jaarverslagen 113 Zelfmoordpreventie, van de jaren 2012 – 2019
- Subsidieaanvragen en -beschikkingen (incl. wijziging) instellingssubsidie 2016 -2021
- Landelijke agenda: 2014-2021
- Supranet 2016-2018

Na de interviews en initieel bureauonderzoek zijn de volgende documenten opgevraagd en ontvangen:

- Exact-gegevens (boekhouding) van 2019-2021, begroting en realisatie
- Managementinformatie: kwartaalrapportages en cijfers over dienstverlening
- Formatie en/of bezetting (incl. FTE) in periode (januari, februari en maart 2021)
- Verzamelloonstaat 2021, maanden januari, februari en maart
- JournaalreCAPITULATIE consolidatie, maand januari, februari en maart 2021
- Formatie en/of bezetting (incl. FTE) in periode (boekjaar 2020)
- Verzamelloonstaat 2020 (cumulatief jaar)
- Overzicht administratie 1 113 Zelfmoordpreventie
- Boekjaar 2020 versus boekjaar 2019; hierbij geldt dat de jaarrekening op dit moment onderhanden is
- Maand januari/maart 2021 versus maand januari/maart 2020
- Overzicht kosten fulltime jaarsalaris per FWG schaal (salarisniveau augustus 2020), zoals opgenomen bij de aanvraag instellingssubsidie 2021 VWS
- Overzicht 113 “Overzicht financiering middels subsidie suïcidepreventie in grote lijnen”
- Grootboek boekjaar 2020 versus boekjaar 2019 d.d. 22 februari 2021
- Maand januari 2021 versus maand januari 2020 d.d. 23 februari 2021
- Grootboekrekening (naar kostenplaats) 2019 – 2020 d.d. 5 februari 2021
- Balans/winst- en verliesrekening 2019 -2020 (begroting en realisatie) en 2021 (begroting) d.d. 9 februari 2021
- Concept Strategiedocument 113 Zelfmoordpreventie: 1+1=3
- Concept Beleidsintensivering Meerjarenbegroting 2021-2025
- Memo: drie scenario's voor de financiering van 113 d.d. 10 maart 2021
- Aanvraag extra financiering: Hulplijn 113 Zelfmoordpreventie iv. Corona d.d. 25 mei 2020
- Concept jaarrekening 2020 d.d. 29 april 2021

Bovenstaande informatie is gedurende de looptijd van het onderzoek ontvangen. Hierbij geldt dat tussen de verschillende financiële overzichten (beperkte) verschillen bestaan, welke betrekking hebben op allocatie van kosten en het gepresenteerde resultaat. De verschillen zijn qua omvang beperkt (tussen € 1.000 en € 45.000). Daar waar voor vergelijkingseinden van belang hebben wij verschillen geïdentificeerd.

### 2.3.2 Interviews

Op basis van de initiële deskstudie heeft het onderzoeksteam een eerste beeld gevormd en interviewvragen voorbereid. De volgende sleutelfunctionarissen van de stichting zijn geïnterviewd:

- Manager Financiën
- Manager Hulpverlening
- Manager Onderzoek
- Manager Academy & Marketing en Communicatie
- Manager projecten
- Manager IT
- Manager HR
- Bestuurssecretaris

Van de interviews zijn interviewverslagen opgesteld en afgestemd. Ook is meermaals gesproken met de bestuurder van 113 Zelfmoordpreventie.



## 2.4 Inrichting en afstemming rapportage

In § 3 zijn de uitkomsten van onze werkzaamheden rondom de activiteiten, inrichting organisatie en methodiek van verantwoording van 113 Zelfmoordpreventie opgenomen. In § 4 gaan wij dieper in op de subsidierelatie van het ministerie van VWS met 113 Zelfmoordpreventie. In § 5 hebben wij de ontwikkeling van de baten en lasten van 113 Zelfmoordpreventie uitgewerkt en nader geanalyseerd. In § 6 hebben wij de ontwikkeling en onderbouwing van de personele bezetting en lasten nader beoordeeld en vertaald in een prognose voor de personele lasten voor de instellingssubsidie voor het gehele boekjaar 2021. Deze prognose vormt de basis voor de nadere uitwerking van de drie scenario's. In § 7.3 hebben wij een model uitgewerkt om de impact van verschillende variabelen op de personele bezetting van de hulplijn in kaart te brengen. Op basis van de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde scenario's en de informatie vanuit het ontwikkelde model zijn de uitkomsten van de scenario's nader geanalyseerd en daar waar mogelijke aangepast op basis van de informatie verkregen uit de werkzaamheden rondom de personele lasten (zie § 7.4).

Het onderzoek is in nauw overleg met het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie uitgevoerd. De (tussentijdse) bevindingen zijn afgestemd met en teruggekoppeld met 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS. Het concept van deze rapportage is op 7 mei 2021 in eerste aanleg afgestemd met 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS. De opmerkingen van 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS zijn verwerkt, waarna op 19 mei een tweede concept rapportage is verzonden. Na aanpassing van geldende opmerkingen is afsluitend op 25 mei 2021 de laatste versie van de concept rapportage verzonden. De opmerkingen omtrent de inhoud van de rapportage zijn in deze versie van de rapportage verwerkt en daar waar opmerkingen niet zijn verwerkt geldt dat een toelichting is opgenomen.

Wij willen graag van de mogelijkheid gebruik maken om betrokken medewerkers van 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS bedanken voor samenwerking in dit project.





## 3 113 Zelfmoordpreventie

### 3.1 Achtergrond, missie en visie

In 2009 heeft psychiater Jan Mokkenstorm het eerste online platform voor zelfmoordpreventie opgericht onder de naam 113 Zelfmoordpreventie Online, met als doel het doorbreken van het taboe op het praten over zelfmoord. 113 Zelfmoordpreventie is opgericht met als missie te streven 'naar een land waar niemand eenzaam of radeloos sterft door zelfmoord'. In de loop der jaren zijn de activiteiten voor suïcidepreventie verbreed en uitgebreid.

De omvang van de activiteiten was bij aanvang van 113 Zelfmoordpreventie beperkt en had een focus op een hulplijn, waar mensen met suïcidale neigingen terecht konden voor een luisterend oor. De behoefte aan deze hulplijn is jaarlijks toegenomen (zie ook § 3.4), waarop 113 Zelfmoordpreventie zich in omvang van het aantal medewerkers heeft aangepast. De aard en omvang van de activiteiten worden door of middels het ministerie van VWS (zie § 4.1) gefinancierd. De toename van het aantal medewerkers heeft geleid tot professionalisering van de (primaire/directe) werkzaamheden, alsook tot meer inzicht in de werkwijzen. Dit inzicht heeft ertoe bijgedragen dat interne procedures na intern onderzoek worden verbeterd en geoptimaliseerd.

De toekenning van extra middelen bij de intensiveringsbijdrage in 2018 heeft geleid tot een uitbreiding van de bezetting van de hulplijn, maar ook tot de verdere uitwerking van afdelingen die zich bezighouden met preventie en communicatie. Op basis van de nieuwe inzichten heeft 113 Zelfmoordpreventie de visie herijkt. Vanuit deze missie heeft 113 Zelfmoordpreventie de inhoudelijke activiteiten doorontwikkeld en heeft de afgelopen jaren een aansluitende omspannende visie uitgewerkt waarop de activiteiten en organisatie (zie § 3.2) zijn afgestemd. De aard en omvang van de activiteiten en de financiële stromen (zie § 3.4 en § 3.5) zijn hierdoor verder gegroeid.

113 Zelfmoordpreventie heeft een nieuw concept strategiedocument opgesteld, waarin aansluitend op de missie, de visie is uitgewerkt waarbij wordt gewerkt naar een 'tipping point', hetgeen inhoudt dat de behoefte en daarmee de noodzaak voor de hulplijn afneemt, omdat mensen meer direct in hun omgeving terecht kunnen voor hulp. De financiële consequenties van deze nieuwe visie is financieel in § 7.2 en § 7.4 uiteen gezet.

### 3.2 Inrichting en beheer organisatie

113 Zelfmoordpreventie heeft een vijfköppige Raad van Toezicht, welke toeziet op de werkzaamheden zoals uitgevoerd door 113 Zelfmoordpreventie onder verantwoordelijkheid van een eenköppig bestuur. Jaarlijks wordt een instellingsbegroting (alle activiteiten) opgesteld, welke wordt goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Deze begroting van 113 Zelfmoordpreventie bevat meer activiteiten dan die zijn opgenomen in de begroting die ten grondslag ligt aan de instellingssubsidie van het ministerie van VWS. Deze activiteiten betreffen met name de projecten Landelijke Agenda, Supranet en ZonMw, welke door of middels (ZonMw) het ministerie van VWS worden gefinancierd.

Een externe accountant heeft goedkeurende controleverklaringen verstrekt bij de financiële projectverantwoordingen van 113 Zelfmoordpreventie, die de basis vormden voor de financiële afrekening van de jaarlijkse instellingssubsidie.

113 Zelfmoordpreventie kent op hoofdlijnen vier "primaire/directe" activiteiten, welke zijn ondergebracht in vier afdelingen. De vier primaire/directe afdelingen worden ondersteund door een support-organisatie (de overhead), welke is onderverdeeld naar vijf (administratieve) afdelingen (HR, Finance, ICT, Backoffice en het bestuur&AZ) met eigen managers. De structuur van 113 Zelfmoordpreventie is hierna schematisch weergegeven. De afdelingen Academy en Communicatie worden door één manager aangestuurd en worden in rapportages soms gecombineerd verantwoord. De managers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden. De verschillende managers worden aangestuurd door de bestuurder.



De aard van activiteiten zijn nauw met elkaar verbonden en sluiten in belangrijke mate aan op de intern geformuleerde missie en visie. Zo levert de afdeling Onderzoek inzichten in specifieke doelgroepen, wat vervolgens in nieuwe communicatiecampagnes wordt gebruikt om het bereik binnen die doelgroep gericht te vergroten.



Naast de groei in omvang maakt 113 Zelfmoordpreventie ook een

professionaliseringsslag door. Een voorbeeld daarvan is de implementatie van het nieuwe IT-systeem Next Level Behandelplatform (hierna NLB: zie § 3.2.1). Naast een veilige en stabiele omgeving levert het NLB bijvoorbeeld ook tekstsuggesties voor chatgesprekken voor de afdeling Hulpverlening. De tekstsuggesties zijn gebaseerd op data-analyse, de data wordt ook gebruikt voor de afdeling Onderzoek en voor het leveren van managementinformatie.

Hierbij wordt opgemerkt dat de groei van de organisatie primair heeft geleid tot een toename en professionalisering van de primaire/directe activiteiten, echter dat de ondersteunende afdelingen niet voldoende zijn mee ontwikkeld. Wij zien hier een focus op het draaiende houden van de primaire/directe activiteiten, waar de support organisatie minder prioriteit heeft gekregen. Dit is een ontwikkeling die veelal wordt gezien bij snel groeiende organisaties, waardoor de ondersteunende afdelingen een inhaalslag moeten maken op het sneller gegroeide volwassenheidsniveau van de primaire/directe afdelingen.

Als gevolg hiervan geldt dat in 2019 en 2020 is gewerkt aan het verder professionaliseren van de support-organisatie, welke ontwikkeling op moment van schrijven nog onderhanden is. Met name de afdelingen HRM en Finance die verantwoordelijk zijn voor de “harde” uitvoeringsorganisatie moeten nog stappen zetten om de gegroeide organisatie beheersmatig voldoende te kunnen ondersteunen. Deze observatie wordt door 113 Zelfmoordpreventie gedeeld waaraan in 2021 (aansluitend op voorgaande jaren) aanvullende aandacht en inspanning wordt geleverd. Een uitbreiding van de formatie voor deze afdelingen, in combinatie met het (eenmalig) professionaliseren en optimaliseren van het instrumentarium ligt als gevolg hiervan voor de hand. Voor alle scenario's geldt dat bezetting en inrichting extra aandacht vraagt (zie ook § 7.2.7, § 7.2.9 en § 7.2.11). Daarnaast geldt dat de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie sterk ICT gedreven zijn, als gevolg waarvan investeringen in de ICT (support) omgeving door 113 Zelfmoordpreventie noodzakelijk worden geacht.

### 3.2.1 Hulpverlening

Doelstelling van de afdeling hulpverlening is het verminderen en voorkomen van suïcidaliteit bij mensen in nood en het vergroten van hun zelfredzaamheid. Om deze doelstellingen te bereiken voert de afdeling Hulpverlening de volgende drie hoofdactiviteiten uit:

- Hulpverlening aan suïcidale mensen (de hulplijn, bestaande uit telefonie en chatgesprekken).
- Advies voor mensen die zich zorgen maken over iemand met suïcidale gedachten en voor (zorg)organisaties en -professionals (Overleg en Advieslijn).
- Online therapie (vanaf 16 jaar)/ coaching (tot 16 jaar). Deze sessies bestaan onder andere uit therapiesessies en zelfhulpsessies (behandelsessies).

Een goed werkende en nauw op de dienstverlening aansluitende ICT-omgeving is van groot belang voor de afdeling hulpverlening. In 2019 is door afdeling hulpverlening in nauwe samenwerking met afdeling ICT gestart met de ontwikkeling van een geïntegreerd ICT-systeem; het 'Next Level Behandelplatform' (hierna: NLB). Dit nieuwe systeem moet de hulpverlening ondersteunen door dynamische user-interface voor triage, uitbreiding modules van de online behandelomgeving en een koppeling met andere systemen inclusief een online afsprakenfunctie voor hulpvragers. In 2019, 2020 en 2021 is door 113 Zelfmoordpreventie geïnvesteerd in de ontwikkeling van NLB, welke applicatie in 2021 in gebruik wordt genomen. Deze investering was naar onze informatie noodzakelijk omdat de oude gebruikte systemen (er werden vier losse systemen gebruikt) niet meer konden worden gecontinueerd. Deze investering (zie § 5.4) is gefinancierd vanuit de instellingssubsidie, welk bedrag in de begroting van de instellingssubsidie niet eenduidig is begroot.



Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat de ontwikkeling van NLB inhoudelijk en financieel veel omvangrijker werd dan bij aanvang ingeschat; een heldere projectbegroting is hiervoor niet opgesteld. Naast de noodzaak tot ontwikkeling van NLB geldt dat de implementatie naar verwachting leidt tot een efficiencyverbetering van ongeveer 10%, resulterend in een stijging van het aantal te behandelen hulpverzoeken per FTE.

### 3.2.2 Onderzoek

De afdeling onderzoek richt zich op de volgende activiteiten en doelstellingen:

- Op landelijk niveau bestaande data beter benutten, kennis rondom suïcidaliteit bundelen en delen.
- Innovatief onderzoek naar o.a. risicofactoren, kwaliteit hulplijn en effectiviteit suïcidepreventie interventies.
- Evalueren preventieactiviteiten gericht op prioritaire doelgroepen.
- Samenwerking met kennispartners.
- Breed en goed inzichtelijke landelijke suïcidedata analyseren t.b.v. jaarlijkse publicatie suïcidedcijfers en interactieve datavisualisaties op de website.
- Analyse van CBS-microdata voor inzicht in suïcidedcijfers en de risicogroepen.
- Doorontwikkeling van de wetenschappelijke internetcatalogus suïcidepreventie.
- De vindplaats van alle actuele wetenschappelijke publicaties over suïcidepreventie in Nederland.
- Verspreiding kennis over suïcidepreventie middels internationale congressen en minimaal 10 wetenschappelijke (inter)nationale publicaties.

113 Zelfmoordpreventie heeft aangegeven dat de afdeling onderzoek alleen werkzaamheden uitvoert voor projecten die direct zijn gerelateerd aan haar doelstelling. De projecten die worden uitgevoerd door de afdeling onderzoek worden uit verschillende bronnen gefinancierd. Voor het jaar 2020 gelden projecten voor de Landelijke Agenda, Supranet, ZonMw en Huisartsen. De komende jaren zullen meer onderzoeksactiviteiten worden uitgevoerd, die worden gefinancierd vanuit de beoogde toekenning van de bijdrage van jaarlijks € 4,8 miljoen vanuit het project voor de Landelijke Agenda. Door de toekenning van de bijdrage vanuit de Landelijke Agenda, geldt dat de bijdragen voor het project Supranet komt te vervallen. Hierbij geldt dat de directe kosten aan de projecten worden doorgerekend. Tot 2020 gold dat ter dekking van de kosten van de support-organisatie een beperkte opslag werd doorberekend, welke in het jaar 2021 naar onze informatie is verhoogd naar 20% van de doorbelaste directe kosten.

Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat de financiering noodzaakt om keuzes te maken welke projecten moeten en kunnen worden uitgevoerd. Het doel van de afdeling onderzoek is onder andere het leren van preventieactiviteiten, zodat dit kan worden doorvertaald naar programma's en activiteiten. De onderzoeksresultaten worden gebruikt ter informatie en verbetering van de hulpverlening. Er wordt primair toegepast en geen fundamenteel onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek vindt plaats op basis van verschillende onderzoeksbronnen, waaronder de informatie uit de hulplijn zelf. De opgedane kennis wordt onder andere internationaal en met universiteiten gedeeld, waardoor 113 Zelfmoordpreventie zich heeft ontwikkeld als een kennis- en expertisecentrum. 113 Zelfmoordpreventie wordt vanuit de maatschappij over suïcide en suïcidepreventie bevroegd. Kennis wordt actief via visualisaties op de website van 113 Zelfmoordpreventie gedeeld.

### 3.2.3 Academy (nauw in samenwerking met afdeling Marketing & Communicatie)

De afdeling Academy verzorgt diverse trainingen en lezingen om kennis op gebied van zelfmoordpreventie te verspreiden en bewustwording te creëren. Daarvoor voert de afdeling de volgende activiteiten uit:

- Het verzorgen van diverse soorten suïcidepreventie trainingen zoals de betaalde (online) Gatekeeperstraining, doelstelling is 3.400 getrainde gatekeepers per jaar.
- Gratis online training suïcidepreventie.
- Het geven van laagdrempelige workshops & presentaties.



Voor de uitvoering beschikt 113 over een pool met externe docenten, die de trainingen van 113 Zelfmoordpreventie geven. Voor het geven van deze trainingen wordt een externe vergoeding ontvangen, welk bedrag met de ontvangen instellingssubsidie wordt verrekend. Voor de externe vergoeding geldt, aansluitend op onderzoek (zie § 3.2.2) dat een beperkte dekking voor de supportorganisatie wordt doorbelast, welke in 2021 wordt verhoogd. Als gevolg van de COVID-maatregelen geldt dat deze externe baten in 2020 lager zijn dan begroot (zie ook § 5.2).

### 3.2.4 Marketing en Communicatie (hierna: MarCom)

De afdeling MarCom houdt zich bezig met het in het nieuws krijgen van het onderwerp suïcide op de juiste manier, als met het uit het nieuws houden van onveilige berichtgeving over suïcide.

De afdeling MarCom richt zich erop om de naamsbekendheid van 113 Zelfmoordpreventie te verhogen, primair bij specifieke doelgroepen en hun omgeving. Het doel van de marketing- en communicatieactiviteiten is om bij deze doelgroepen meer bewustwording te creëren en toe te rusten met handelingsperspectief, om zo het taboe op praten over zelfmoord te doorbreken en vindbaarheid van de hulplijn te vergroten. De functie van MarCom richt zich op het bespreekbaar kunnen maken van suïcide. Er wordt door MarCom handelingsperspectief aangereikt om het gesprek te kunnen voeren. Hiermee draagt deze functie bij aan preventie, nog voor dat de hulplijn gebeld wordt.

Een andere taak van de afdeling MarCom is veilige berichtgeving; door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat journalisten meer suïcides kunnen voorkomen dan artsen. Door MarCom wordt nieuws gemonitord, waarbij “onveilige” berichtgeving actief wordt gesignaleerd. Naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie heeft MarCom circa 300 perscontacten per jaar. 113 Zelfmoordpreventie gebruikt mediamomenten ook om bekendheid te genereren voor de trainingen, om zo met “free publicity” een zo groot mogelijk effect te creëren.

Een voorbeeld van aangereikt handelingsperspectief is het advies zelfmoordgedachten te bespreken in de eigen omgeving. Het geven van concrete handelingsperspectieven aan de doelgroep en omgeving is te zien als een preventieve activiteit, nog vóór mensen in de positie komen de hulplijn te bellen. Het optimaliseren van de website, inzet van social media en binden van ervaringsdeskundige ambassadeurs worden door deze afdeling uitgevoerd.

### 3.2.5 Support organisatie

De primaire/directe afdelingen worden ondersteund door een vijftal afdelingen, waaronder het bestuur&AZ. In administratieve zin worden deze vijf afdelingen apart geregistreerd. Binnen de VWS-begroting wordt dit, als aparte activiteit van de instellingssubsidie aangevraagd onder de noemer “Overhead”.

Onder de activiteit Overhead zijn de ondersteunende afdelingen van 113 Zelfmoordpreventie ondergebracht. Het gaat om de afdelingen IT, HRM, Finance, Backoffice en Algemeen (bestuurskosten). Naast de dagelijkse ondersteuning maken zij ook een professionaliseringslag door op de volgende gebieden:

- Verdere verfijning financieel beheer
- Maatschappelijke positionering verbeteren.
- HR-beleid verder optimaliseren.
- ICT verder optimaliseren.

Met betrekking tot de afdeling ICT geldt dat deze activiteiten nauw samenhangen met de activiteiten voor de hulpverlening. Een adequaat en betrouwbaar ICT-systeem is van belang voor goede dienstverlening.

## 3.3 Inrichting financiële organisatie

De financiële administratie vindt plaats door de afdeling Finance in samenwerking met de afdeling HRM voor de personele lasten. De afdeling HRM is verantwoordelijk voor de impuls tot wijzigingen in de personele lasten, welke circa 80% van de totale lasten bedragen. De salarisadministratie en de financiële administratie worden beide uitgevoerd door de afdeling Finance en sluiten qua structuur van verantwoordelen (naar afdeling: zie § 3.2) op elkaar aan.



De financiële administratie bevat een zogenaamde kostendrager-structuur, die aansluit op de inrichting van de organisatie, naar afdelingen (zie § 3.2) en projecten (zie § 5.4). Facturen worden naast dat zij worden verantwoord op kostenrekeningen, tevens toegewezen aan de kostendrager waarop zij betrekking hebben.

Naar onze informatie vindt de allocatie van de personele inzet plaats op basis van een inschatting per medewerker bij aanvang van het jaar, welke wordt verwerkt in de salarisadministratie. Er vindt geen sluitende urenregistratie plaats op basis waarvan de werkelijk bestede uren aan projecten worden toegerekend. Voor de allocatie van een deel van de personele lasten wordt gewerkt met inspanningsverklaringen.

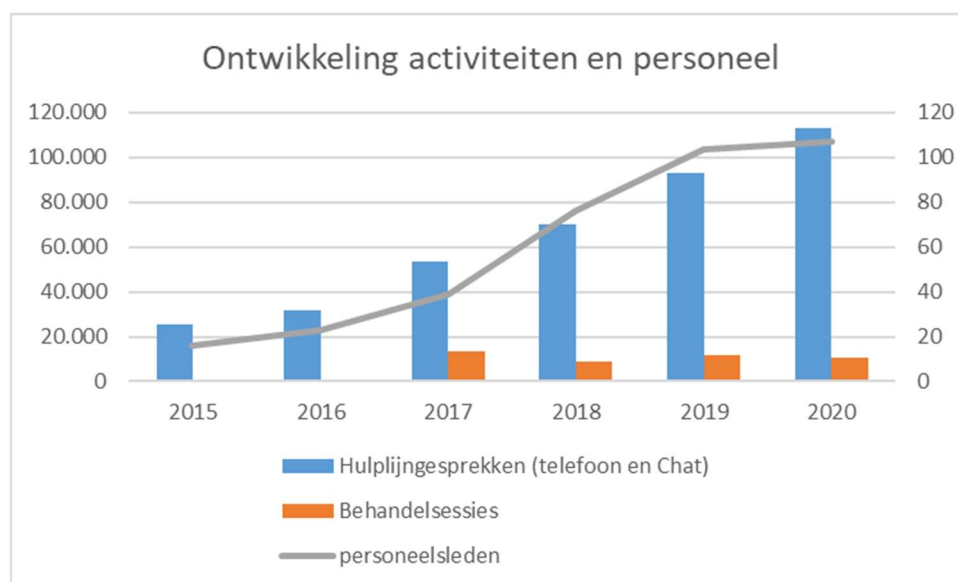
Door het alloceren van kosten en opbrengsten naar kostenplaats is het mogelijk om het financiële resultaat per activiteit/afdeling over het boekjaar weer te geven, hetgeen in § 5.4 voor 2019 en 2020 is uitgewerkt. De inrichting van de financiële- en salarisadministratie is van voldoende niveau om de beheerorganisatie van 113 Zelfmoordpreventie te ondersteunen. Voor het proces van aanvragen, monitoren en verantwoorden kan hiervan in de toekomst meer en beter gebruik worden gemaakt. Indien in de toekomst meer projecten zouden worden uitgevoerd, geldt dat een urenadministratie naar project noodzakelijk is om kosten voldoende nauwkeuring aan een activiteit toe te rekenen. Voor de inrichting van de activiteiten – en de afrekening hiervan op een later tijdstip- van de Landelijke Agenda zou dit van toepassing kunnen zijn.

### 3.4 Ontwikkeling omvang activiteiten

Sinds de oprichting groeit de behoefte aan de hulpverlening van 113 Zelfmoordpreventie, welke op hoofdlijnen als volgt kan worden weergegeven:

- Van 25.723 (2015) naar 113.225 (2020) hulplijngesprekken.
- Van 932 (2015) naar 10.792 (2020) behandelsessies.
- Van 37.578 (2014) naar 91.449 (2019) zelftests.

Uit bovenstaand blijkt dat de afgelopen jaren de omvang van de activiteiten aanzienlijk is gestegen, waaraan de omvang en professionaliteit van de 113-organisatie zich a-tempo moest aanpassen. De groei van de activiteiten en aantal personeelsleden kan als volgt worden weergegeven.



Naast de groei van de hulpverlening heeft de organisatie zich ook op andere activiteiten doorontwikkeld naar een brede preventie-organisatie. Sinds 2017 werd de activiteit Onderzoek een speerpunt. Inmiddels presenteert de stichting zich als het onderzoeks-en kenniscentrum op het gebied van suïcidepreventie in Nederland.

De activiteiten voor de hulpverlening (zie § 3.2.1) vormen inhoudelijk en financieel de belangrijkste activiteit. In de afgelopen jaren is de hulpverlening (aantal opgenomen telefoontjes) aanzienlijk toegenomen. De bereikbaarheid daarentegen is nog niet op het gewenste niveau (95%).



De bereikbaarheid van de hulplijn wordt vanaf 2019 op dagbasis geregistreerd, aansluitend op het aantal hulpverzoeken. Uit informatie van 113 Zelfmoordpreventie blijkt dat de bereikbaarheid in 2019, 2020 en 2021 (1<sup>e</sup> kwartaal), respectievelijk 82%, 76% en 79% bedraagt. Uit een nadere analyse van de bereikbaarheid in 2021 blijkt een stijgende trend; van 75% in januari 2021 naar 83% in maart 2021. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat deze stijgende trend wordt veroorzaakt doordat in januari veel nieuwe medewerkers zijn gestart, welke moesten worden ingewerkt en dat medewerkers daarom in maart efficiënter werken, hetgeen resulteert in een hogere bereikbaarheid. De verwachting van 113 Zelfmoordpreventie is dat na ingebruikname van NLB (zie ook § 3.2.1) de efficiency verder verbeterd (circa 10%). De stijging van de bereikbaarheid van januari 2021 naar maart 2021 wordt niet veroorzaakt door een stijging van de personele bezetting, maar door een stijging van het aantal behandelde hulpverzoeken per medewerker (zie ook § 7.3). Opgemerkt wordt dat als de beoogde bereikbaarheid van 95% moet worden gerealiseerd hiervoor aanvullende inspanningen (efficiency en formatie) noodzakelijk is. De hiervoor benodigde formatie en daarmee samenhangende kosten is niet eenduidig in te schatten. In § 7.3 zijn de geldende variabelen nader uiteengezet en is inzichtelijk gemaakt wat de financiële impact is in wijziging van één van deze variabelen.

De ontwikkeling van de bezetting van de hulplijn (opgenomen en niet opgenomen meldingen) wordt door 113 Zelfmoordpreventie op dagbasis geregistreerd en gerapporteerd. Wij hebben geen nader onderzoek verricht naar het proces van registreren en totstandkoming van de output. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat de coördinator op uurbasis de ontwikkeling van bereikbaarheid monitort, zodat bij een te lage bereikbaarheid -indien noodzakelijk en mogelijk- tijdelijk capaciteit kan worden toegevoegd. De activiteiten voor de hulplijn is mensenwerk, waardoor de personele lasten (naast de ICT-ondersteuning) de grootste kostenpost vormt.

113 Zelfmoordpreventie verwacht dat de behoefte aan de hulplijn de komende jaren blijft stijgen, mede aansluitend op de impact van de geldende COVID-pandemie. Naast een toename van het aantal hulpverzoeken geldt dat een toename van de bereikbaarheid (zie hiervoor) noodzakelijk is om te komen tot het streefpercentage van 95%. Beide hebben een aanzienlijk impact op de benodigde personele bezetting (zie § 7.3).

In het kader van dit onderzoek is het van belang om de verwachte ontwikkeling van het aantal hulplijnen op hoofdlijnen te beoordelen. Bij de totstandkoming van de scenario's is gerekend met een jaarlijkse stijging van 21%, zijnde de stijging van de gerealiseerde stijging van het aantal hulpverzoeken van het eerste kwartaal 2021 ten opzichte van het eerste kwartaal 2020.

- Van 2019 naar 2020: + 40% (realisatie 2019 (na aanpassing) versus realisatie 2020)
- Van 2020 naar 2021: + 21% (realisatie 2020 versus realisatie 1<sup>e</sup> kwartaal)
- Van 2021 naar 2022: + 21%
- Van 2022 naar 2023: + 21%
- Van 2023 naar 2024: + 21%
- Van 2024 naar 2025: + 21%

Zoals uit § 7.3 blijkt dat een wijziging van dit percentage een direct effect heeft op de omvang van de benodigde bezetting in de hulplijn en daarmee de personele lasten.

Opgemerkt wordt dat de stijging van het aantal hulpverzoeken geen gelijke tred houdt met de ontwikkeling van de personele bezetting:

- 2019-2020: hulpverzoeken + 40%, personele bezetting + 22%
- 2020-2021: hulpverzoeken + 21%, personele bezetting + 44% (exclusief stagiairs)

Wij hebben van 113 Zelfmoordpreventie overzichten ontvangen (2019, 2020 en 2021) waaruit de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken per jaar per kwartaal en maand blijkt. Voor het jaar 2021 blijkt, (als het eerste kwartaal representatief is voor het gehele jaar) een toename van het aantal hulpverzoeken van circa 21%. Indien het eerste kwartaal van 2021 wordt vergeleken met de jaren 2020 en 2019, geldt een toename (jaar op jaar) van respectievelijk 28% en 55%. Hieruit kan worden afgeleid dat de toename van het aantal hulpverzoeken niet lineair lijkt en daarmee in beperkte mate voorspelbaar is.

Zoals eerder aangegeven geldt dat een toename van het aantal hulpverzoeken een directe relatie heeft met de benodigde formatie en daarmee subsidie/bekostiging. In § 7.3 is de financiële impact van een aantal verschillende scenario's op hoofdlijnen in kaart gebracht.



### 3.5 Financiering activiteiten

De stichting wordt in de basis voor de kerntaken gefinancierd door een instellingssubsidie van het ministerie van VWS (begroting 2021 subsidiabele kosten € 10,2 miljoen, subsidie € 9,3 miljoen). Naast deze kerntaken is de stichting ook regisseur en programmamanager van de landelijke agenda suïcidepreventie (2021-2025) met een omvang van € 4,8 miljoen per jaar. Het doel van het programma Landelijke Agenda is om samen met partners binnen en buiten de zorg te werken aan minder suïcidepogingen en suïcides. Daarnaast wordt een aantal projecten extern gefinancierd, zoals ProRail (via Stichting Fonds Suïcidepreventie) en ZonMw.

VWS financiert 113 Zelfmoordpreventie door middel van verschillende subsidies, namelijk de instellingssubsidie, bestaande uit een deel dat wordt gefinancierd vanuit de begroting van VWS en een deel dat vanuit het regeerakkoord is toegekend op basis van een intensiveringsplan, dat naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie is afgestemd met ook het ministerie van Financiën, en aparte projectsubsidies. Een aantal aparte projectsubsidies voor bijvoorbeeld Supranet, wordt in 2021 ondergebracht in een overkoepelend project, de Landelijke Agenda III. De scope van dit onderzoek beperkt zich tot de instellingssubsidie, echter de projecten maken gebruik van de ondersteuning van de stichting en worden daarvoor doorbelast. Daarom zijn ook de interne doorbelastingen van de projecten onderzocht. Voor een nadere analyse op de ontwikkeling van de baten van 113 Zelfmoordpreventie verwijzen wij naar § 5.

### 3.6 Aanbevelingen 113 Zelfmoordpreventie

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij intensief kennisgenomen van de inrichting van de beheerorganisatie van 113 Zelfmoordpreventie. Wij signaleren de volgende (niet limitatief) verbeterpunten:

- Het nadrukkelijker uitwerken van een integraal inhoudelijk en financieel meerjarenplan, met een verbinding naar individuele afdelingen, waarin uitgangspunten worden geconcretiseerd die in de tijd kunnen worden gemonitord. Hierbij geldt dat wijzigingen in de uitgangspunten, waaronder bijvoorbeeld een aanzienlijke stijging van de omvang, ertoe kunnen leiden dat het financieel meerjarenplan moet worden herijkt, net zoals bijbehorende instellingssubsidie.
- Het opstellen van een top-down, met het ministerie van VWS afgestemd, instellingsbreed activiteitenplan, tot op het niveau waarop kan worden gestuurd op bijbehorend budget. De inrichting van de administratie is tot op dit activiteitsniveau in te richten, waarvoor benodigde structuur binnen 113 Zelfmoordpreventie in opzet beschikbaar is.
- Het nadrukkelijk opstellen van kostprijzen per activiteit/product, aansluitend op te concretiseren en te beschrijven uitgangspunten. Wij adviseren de realisatie van de uitgangspunten periodiek te monitoren.
- Bij het opstellen van projectbegrotingen rekening houden met de integrale kosten, inclusief de kosten van de support/overheadorganisatie. Voor activiteiten die buiten de instellingssubsidie vallen en die door een externe partij wordt gefinancierd is als uitgangspunt te hanteren dat de integrale kostprijs wordt gehanteerd.



## 4 Financieringsrelatie ministerie van VWS

### 4.1 Financiering activiteiten 113 Zelfmoordpreventie

De activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie worden sinds de oprichting gefinancierd door het ministerie van VWS, door middel van een zogenaamde instellingssubsidie. De financiële omvang van deze instellingssubsidie is sinds moment van oprichting aanzienlijk gestegen; van € 0,85 miljoen in 2012 tot € 9,3 miljoen in 2021. Inclusief de overige projecten/activiteiten van het ministerie van VWS, waaronder Landelijke agenda, bedraagt blijkens de concept begroting 2021 de financiering van 113 Zelfmoordpreventie € 14,9 miljoen.

### 4.2 Proces aanvragen, toekennen en afrekenen subsidie

#### 4.2.1 Aanvraag subsidie

Jaarlijks wordt voorafgaand aan het jaar door 113 Zelfmoordpreventie een aanvraag voor subsidie ingediend, waarbij aansluitend op de inrichting van de organisatie (zie § 3.2) per afdeling een (gedetailleerde) kostenraming is opgesteld waarop de totale begroting is gebaseerd. In deze kostenraming wordt een onderscheid gemaakt naar personele- en materiële kosten. De opbrengsten welke met de uitgevoerde activiteiten worden gerealiseerd (met name doorbelasting overhead, opbrengsten trainingen en opgenomen baten Stichting Fonds Suïcide) worden op de subsidiabele kosten in mindering gebracht. Naast een financiële begroting wordt een activiteitenplan opgesteld dat primair een toelichting geeft op de in de begroting opgenomen kosten, maar niet als zodanig de te verrichten activiteiten en de daaraan te alloceren kosten weergeeft.

Naast de subsidieaanvraag voor de instellingssubsidie geldt dat 113 Zelfmoordpreventie aanvullende activiteiten uitvoert, welke in belangrijke mate door of middels het ministerie van VWS (Landelijke Agenda, Supranet, ZonMw) worden gefinancierd. Daarnaast wordt een bijdragen ontvangen (zie ook § 5.2) van Stichting Fond Suïcidepreventie, welke middelen werft, maar ook de door ProRail aan 113 Zelfmoordpreventie toegekende bijdragen beheert. Wij merken op dat deze aanvullende activiteiten niet worden opgenomen in de aanvraag bij de instellingssubsidie.

Wij merken op dat deze subsidieaanvraag primair een opgave betreft van de te realiseren kosten, waarbij een eenduidige koppeling naar de uit te voeren activiteiten en de daarmee samenhangende kosten (een zogenaamde activiteitenbegroting) niet eenduidig kan worden gelegd. Als gevolg hiervan kan met name voor de activiteiten buiten de hulplijn niet eenduidig worden bepaald welke activiteiten exact met de instellingssubsidie mogen worden gefinancierd. Hierbij merken wij op dat de interne administratie van 113 Zelfmoordpreventie daarom ook hier niet als zodanig invulling aan geeft. Een meer eenduidige koppeling tussen de te verrichten werkzaamheden en de hiermee te realiseren kosten zou een belangrijk inzicht kunnen geven, alsook nader invulling kunnen geven aan de subsidierelatie tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie.

Daarnaast merken wij op de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie deels bestaan uit eenduidig plan- en begrootbare activiteiten (Onderzoek, MarCom en Academy en in belangrijke mate de support afdelingen, zoals opgenomen in § 3.2), maar ook uit activiteiten waarvan de omvang in belangrijke mate wordt beïnvloed door de ontwikkeling van de hulpvraag (hulpverlening). Als gevolg hiervan geldt het risico dat om te voldoen aan de stijgende hulpvraag het budget van overige afdelingen wordt ingezet om hieraan te voldoen. Geconstateerd wordt dat ondanks deze tendentie en de in de afgelopen jaren stijgende hulpvraag een omgekeerde ontwikkeling zichtbaar is; het budget van de hulplijn wordt besteed aan overige activiteiten (zie § 5.4).

Wij geven daarom in overweging om binnen de subsidiebeschikking ruimte op te nemen voor de groei van de hulpvraag alsook voor eventuele onvoorziene omstandigheden, bijvoorbeeld in een post onvoorzien. Eenzelfde zou kunnen gelden voor initiatieven buiten de Hulplijn. Indien 113 Zelfmoordpreventie gebruik wil maken van deze post onvoorzien geldt dat hiervoor vooraf toestemming moet worden gevraagd aan het ministerie van VWS. Eenzelfde geldt voor het verschuiven van budgettaire ruimte van de hulplijn naar andere afdelingen of activiteiten. Een belangrijke versturende factor is de investering in het NLB (zie § 5.5) geweest, welke naar onze informatie met name in 2018 tot en met heden heeft plaatsgevonden en in 2021 in gebruik zal worden genomen.





#### 4.2.2 Toekenning subsidie

Wij hebben kennis genomen van de subsidieaanvragen en beschikkingen over de jaren 2016 tot en met 2021. Hierbij is geconstateerd dat de door 113 Zelfmoordpreventie ingediende subsidieaanvragen veelal ongewijzigd zijn toegekend, hetgeen heeft geresulteerd in een jaarlijkse beschikking.

Wij constateren dat de jaarlijkse subsidieaanvraag met daarin een begroting van de kosten en (deels) opbrengsten voor de instellingssubsidie veelal een doorrol is van de begroting van het voorgaande jaar; een zogenaamde incrementele begroting. Door 113 Zelfmoordpreventie wordt de ingediende begroting en vervolgens de toegekende subsidie als budgetsubsidie gehanteerd, waarbij de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie over in de begroting opgenomen budgetlijnen per afdeling worden besteed. Er is dan ook geen sprake van een activiteitsubsidie, waarbij de verkregen subsidie specifiek aan een vooraf gecalculeerde activiteit wordt besteed, waarop achteraf kan worden nagecalculeerd. Uit het overzicht opgenomen in § 5.4 blijkt dat de beschikbare subsidie (budget) qua invulling over de verschillende afdelingen wordt verschoven. Naar onze informatie wordt hier op voorhand geen goedkeuring voor verstrekt door het ministerie van VWS. Wij achten het van belang dat het ministerie van VWS gegeven de verschillende aard van de activiteiten (deels input, deels output gedreven) nadrukkelijk monitort op de inhoudelijk (nog af te stemmen) en financiële voortgang van deelactiviteiten.

Indien de begroting zou worden opgesteld op basis van de feitelijke situatie over het afgelopen jaar, aangevuld met of gewijzigd voor de activiteiten richting het daarop volgende jaar, zou beter kunnen worden gestuurd. Wij merken op dat in de relatie tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie niet actief is gestuurd op de inhoud van de werkzaamheden die door 113 Zelfmoordpreventie moeten worden uitgevoerd. Geconstateerd wordt dat 113 Zelfmoordpreventie zelf (passend binnen eigen doelstelling organisatie) invulling geeft aan de uit te voeren activiteiten aansluitend op het bovenliggende doel, hetgeen door het ministerie van VWS qua duiding en richting is overgenomen. 113 Zelfmoordpreventie heeft zich de afgelopen jaren inhoudelijk verder ontwikkeld, waarbij in toenemende mate nadruk is komen te liggen op de preventie van de suïcide, in combinatie met het verzorgen van de hulplijn. Wij onderkennen dat in de behoefte en inzichten verschillen bestaan tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie, waardoor op elementen onvoldoende inzicht is bij het ministerie van VWS welke activiteiten 113 Zelfmoordpreventie daadwerkelijk uitvoert, alsook welk (detail) doel hiermee wordt nagestreefd. Hierbij geldt onverkort dat het bovenliggend doel (het beperken van suïcide) voor beide partijen gelijk is. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat periodiek uitgebreide kwartaalrapportages worden opgesteld en besproken met het ministerie van VWS, waarin de uitgevoerde activiteiten worden toegelicht.

Wij achten het van belang dat het ministerie van VWS nadrukkelijker betrokken is bij de regie en richting van de door 113 Zelfmoordpreventie uit te voeren werkzaamheden, hetgeen voor beide bevorderlijk kan zijn. Een periodieke inhoudelijke rapportage aansluitend op de afgestemde werkzaamheden vormt hierbij een belangrijk aanknopingspunt.

#### 4.2.3 Aanvraag tot en afwikkeling van subsidie vaststelling

Jaarlijks wordt door 113 Zelfmoordpreventie een verzoek tot subsidie vaststelling ingediend, waarbij de gerealiseerde kosten worden verantwoord met een vergelijking en toelichting naar de beschikte begroting. Hierbij wordt een toelichting verstrekt van de financiële afwijkingen ten opzichte van de begroting. In de verantwoording kan ten opzichte van de begrote inhoudelijke activiteiten versus de financiële kosten geen eenduidige toelichting worden verstrekt, daar hieraan bij de toekenning geen duiding is gegeven, waardoor 113 Zelfmoordpreventie hiervoor benodigde gegevens niet als zodanig registreert.

Uit de aanvraag tot subsidie vaststelling 2019 (2020 is onderhanden) blijken op begrotingsregelniveau substantiële verschuivingen, welke financieel op hoofdlijnen worden toegelicht echter zonder dat wordt toegelicht welke achterliggende activiteiten en/of uitgangspunten zijn gewijzigd. In de subsidie vaststelling hebben wij geen opmerkingen vanuit het ministerie van VWS hierover aangetroffen. Wij merken op dat in de begroting van het volgende jaar op de vaststelling géén aanpassing plaatsvindt op basis van de (geprognosticeerde) uitkomsten van het voorgaande jaar, waardoor de facto het verschil tussen begroting en realisatie in stand blijft.



Wij adviseren daarom zowel 113 Zelfmoordpreventie als het ministerie van VWS de uitkomsten van de gerealiseerde kosten nadrukkelijker te betrekken bij het opstellen van de begroting van het daarop volgende jaar, danwel op basis van voortschrijdend inzicht tussentijds de begroting hierop te laten herzien, opdat op de realisatie kan worden gestuurd. Een begroting meer geënt op activiteiten in plaats van afdeling zou in dit verband een belangrijk inzicht geven.

### 4.3 Inrichting begroting instellingsubsidie

Naast de instellingsubsidie voor structurele activiteiten, verleent het ministerie van VWS, direct danwel indirect, een aantal projectsubsidies voor tijdelijke activiteiten, waaronder de Landelijke Agenda, Supranet en verschillende overige opdrachten.

Voor iedere subsidie wordt separaat een projectbegroting, zonder integrale instellingsbegroting, ingediend. Op het niveau van ieder project (de instellingsbegroting wordt als project verantwoord en afgerekend) wordt een verantwoording ingediend. Als gevolg hiervan is het niet eenvoudig een integraal beeld van de financiering van de gehele 113 Zelfmoordpreventie te vormen, alsook welke activiteit/kostenpost vanuit welke financieringsbron wordt gefinancierd.

De verantwoording in de jaarrekening vindt daarentegen wel integraal over de gehele stichting plaats, echter hier geldt dat de kosten naar soort (personeel/materieel) worden verantwoord, zonder dat deze naar de verschillende activiteiten worden gealloceerd. Hierdoor zijn de verschillende subsidieaanvragen en verantwoordingen in de jaarrekening op een ander abstractieniveau en daardoor niet zondermeer vergelijkbaar.

Als gevolg van de wijze van aanvragen, monitoren en afrekening van subsidiebijdragen is niet eenduidig inzichtelijk welke activiteiten worden gefinancierd en op welke wijze kosten aan projecten worden toegerekend. Een meer integrale begroting, onderverdeeld naar de verschillende (deel)activiteiten, de hiermee samenhangende kosten en de wijze van financiering zou meer inzicht geven in de financiële ontwikkeling en positie van 113 Zelfmoordpreventie.

### 4.4 Aanbevelingen ministerie van VWS

Wij hebben de afgelopen periode intensief en prettig samengewerkt met 113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS. Hierbij hebben wij kennisgenomen van verschillende documenten die inzicht geven in de besturing, financiering en afrekening van activiteiten rondom de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie. Vanuit ons onderzoek hebben wij een aantal aandachtspunten onderkend, die kunnen bijdragen aan de samenwerking/subsidiering door het ministerie van VWS. Hierna hebben wij aansluitend op de bevindingen vanuit ons onderzoek een aantal aanbevelingen voor het ministerie van VWS weergegeven.

#### *Sturing op beleid*

Het ministerie van VWS financiert de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie. Activiteiten die onmiskenbaar een groot maatschappelijk nut hebben. 113 Zelfmoordpreventie bouwt haar (meerjaren)begroting primair financieel op. Er wordt onvoldoende tot geen relatie met de beoogde activiteiten gelegd.

Door het ministerie van VWS is in voorgaande jaren in beperkte mate toezicht gehouden op de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie, danwel is bewust ruimte gelaten aan 113 Zelfmoordpreventie. 113 Zelfmoordpreventie heeft de afgelopen jaren haar activiteiten nader vormgegeven, zonder dat het ministerie van VWS, vanuit haar beleidsrol, hier transparant toezicht op heeft gehouden.

Wij adviseren daarom het ministerie van VWS om in de toekomst nadrukkelijker vooraf in overleg met 113 Zelfmoordpreventie de uit te voeren werkzaamheden af te stemmen. Daarnaast adviseren wij de afgestemde werkzaamheden qua aard en omvang te kwantificeren en hieraan gekoppeld de financiële begroting te beoordelen en te voorzien van een subsidie. Op deze wijze kan vooraf meer nadrukkelijker richting gegeven worden aan de te behalen resultaten (en de daarvoor te verrichten werkzaamheden) en kan de toezichtsrol beter invulling krijgen.

#### *Integrale financiering*



Het ministerie van VWS financiert de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie in de vorm van een instellingssubsidie en verschillende andere projectsubsidies (onder andere Landelijke Agenda en Supranet). Bij de aanvraag, toekenning en afrekening van de hiervoor genoemde subsidies geldt dat deze ieder als zelfstandige aanvraag worden behandeld; ieder project wordt separaat aangevraagd en verantwoord. Hierbij worden de kosten aan het individuele project toegerekend. Als gevolg van het per project financieren van de activiteiten wordt door 113 Zelfmoordpreventie per project verantwoording afgelegd, waardoor de samenhang tussen de verschillende projecten niet eenduidig zichtbaar is. Conform artikel 4:75 lid 2 AWB kan een instellingssubsidie worden verantwoord door middel van het indienen van een jaarrekening. Een jaarrekening geeft enerzijds een volledig beeld van de activiteiten van de stichting en bespaart de organisatie de aanvullende kosten van een projectcontrole.

Wij adviseren daarom de financiering van 113 Zelfmoordpreventie meer in de vorm van een (meerjaren) instellingssubsidie te laten plaats te vinden, waarbij de aanvraag en afrekening van de subsidie meer aansluit op de totale omvang van de organisatie. Een eenduidige allocatie van (integrale) kosten naar de verschillende activiteiten binnen de op te stellen jaarrekening is in dit verband een belangrijk nader uit te werken aandachtspunt. Wij geven daarom in overweging om, aansluitend op artikel 4:75 lid 2 AWB, de afrekening te doen plaatsvinden aansluitend op de jaarrekening in plaats van een financieel projectverslag. Hierbij geldt dan dat de individuele projectbegrotingen herkenbaar in de jaarrekening moeten worden opgenomen en toegelicht, waardoor een eenduidige afrekening kan plaatsvinden.

#### *Wijze financiering aansluiten op onderliggende typen activiteiten*

De activiteiten van de 113 Zelfmoordpreventie bestaan qua omvang in belangrijke mate uit de uitvoering van de hulplijn (75% van kosten van de “directe” afdelingen), welke wordt bezet door medewerkers. Een stijging van de behoefte aan de hulplijn, hetgeen vooraf niet eenduidig kan worden ingeschat en daarmee met een hoge mate van onzekerheid kan worden begroot, heeft een directe impact op de omvang van de benodigde bezetting en daarmee de kosten om aan deze behoefte te kunnen voldoen (outputfinanciering).

Naast de activiteiten voor de hulplijn worden direct gelieerde activiteiten uitgevoerd die planbaar zijn en daarmee eenduidig kunnen worden begroot (inputfinanciering). Opgemerkt wordt dat bij de inrichting van de beschikking, alsook in de afrekening, aan dit verschil qua aard van activiteiten geen opvolging wordt gegeven. De beschikte subsidie heeft voor een jaar betrekking op een (gefixeerd) budget, waarbinnen 113 Zelfmoordpreventie de afgelopen jaren haar verschillende werkzaamheden invulling heeft gegeven.

In de subsidiebeschikking is geen ruimte opgenomen om het subsidiebedrag gedurende het jaar aan te passen, indien de omvang van de hulpvraag meer dan verwacht stijgt. Wij geven daarom in overweging om in de subsidiebeschikking een knip te leggen tussen output- en inputfinanciering. Op deze wijze kan de subsidie/bijdrage voor de outputfinanciering mee-ontwikkelen met de ontwikkeling van de hulpvraag.

Hierbij geldt aanvullend dat als deels wordt gefinancierd op basis van output en deels op basis van input, de afrekening ook strikt langs deze lijnen moet plaatsvinden. Wij hebben geconstateerd dat de aanvraag van de subsidie langs de inrichting van de organisatie van 113 Zelfmoordpreventie plaatsvindt. Dit houdt in dat overschotten en tekorten niet zondermeer met elkaar kunnen en mogen worden gesaldeerd. Wij adviseren daarom het ministerie van VWS om bij inrichting van de toekenning, monitoring en afrekening hieraan passende aandacht te besteden.



### *Concretisering te financieren activiteiten*

Jaarlijks wordt door 113 Zelfmoordpreventie een kostenbegroting opgesteld, die betrekking heeft op een aantal generiek omschreven activiteiten. Een nadere detaillering van de deelactiviteiten, met bijbehorende inzet is niet beschikbaar. Het is daarom niet mogelijk om de begrote kosten eenduidig te alloceren naar de te verrichten activiteiten. Bij de beoordeling door het ministerie van VWS van de subsidieaanvraag kan zij niet sturen op de mate waarin een (deel)activiteit moet worden uitgevoerd.

Wij adviseren het ministerie van VWS om 113 Zelfmoordpreventie de te verrichten werkzaamheden meer nadrukkelijk te laten omschrijven en hieraan gekoppeld een deelbegroting op te stellen, zodat inzichtelijk is welke kosten aan welke activiteiten moeten worden toegekend opdat -indien noodzakelijk- het ministerie van VWS kan besluiten welke activiteit prioriteit heeft en welke activiteit eventueel met een lagere intensiteit kan worden uitgevoerd. Een dergelijke meer gedetailleerde begroting geeft het ministerie van VWS eveneens de mogelijkheid om vooraf nadrukkelijker betrokken te raken bij de door 113 Zelfmoordpreventie uit te voeren activiteiten.

### *Aanscherping monitoring en toezicht*

Jaarlijks wordt de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde kostenbegroting namens en door het ministerie van VWS beoordeeld, beschikt en na afloop van het jaar vastgesteld. Wij constateren dat er jaarlijks grote verschillen bestaan, tussen de kosten in de ingediende begroting en de realisatie over het jaar ervoor. Deze verschillen worden in financiële zin toegelicht in de afrekening. Hierbij geldt dat de geconstateerde verschillen niet leiden tot aanpassing van de lopende begroting, danwel van de begroting van het daarop volgende jaar, waardoor de voorspellende waarde van de begroting beperkt is en er structurele verschillen blijven bestaan.

In de begroting van het jaar 2020 is een substantiële stijging van de begrote personele lasten per fte (zie § 6.5 kosten per fte) opgenomen en de bezetting van het bestuur is ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Beide componenten resulteren in hogere personele lasten, welke op basis van een nadere analyse bij de toekenning had kunnen leiden tot nadere duiding of tot aanpassing.

Wij adviseren daarom in het proces van het beoordelen van begrotingen en voortgang een scherpere en meer nadrukkelijk analyse uit te voeren op verschillen tussen begroting en realisatie in voorgaande jaren en ingeval van stijging in de begrote kosten nadrukkelijker een relatie te leggen met onderliggende activiteiten en daarvoor in te zetten personeel. Een dergelijke analyse kan tevens worden uitgevoerd op tussentijds door 113 Zelfmoordpreventie opgeleverde voortgangsrapportages. Een scherpere analyse van de begroting en voortgang kan resulteren in een verbeterde samenwerking tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie.

### *Aantrekken co-financiering*

De activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie laten zowel qua inhoud als qua omvang een groei zien. Naast het voorzien in de hulplijn worden tevens behandelsessies uitgevoerd onder begeleiding van psychologen. Deze activiteiten worden gefinancierd vanuit de instellingssubsidie. Indien deze activiteiten niet door 113 Zelfmoordpreventie zouden worden uitgevoerd, zouden deze wellicht worden betaald door de zorgverzekeraars. Mogelijk kan hier aanvullende financiering gevonden worden. Een ander argument hiervoor is dat daar waar de hulplijn pogingen tot suicide voorkomt, dit resulteert in lagere zorgkosten. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat in het verleden tevergeefs overleg heeft plaatsgevonden met de zorgverzekeraars. Hierbij is aangegeven dat geen financiering van anonieme zorg kan plaatsvinden, waardoor de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie niet in aanmerking komen voor financiering.

Wij geven het ministerie van VWS in overweging om (opnieuw) in overleg te gaan met de zorgverzekeraars om een deel van de activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie (mede) te bekostigen.



### *Bereikbaarheidspercentage versus beschikbaarheid*

Als streven is gesteld om een bereikbaarheid te realiseren van 95%, als invulling van het begrip 'continue beschikbaarheid'. Hierbij wordt geconstateerd dat in de afgelopen jaren de bereikbaarheid van de hulplijn circa 80% bedroeg. Door 113 Zelfmoordpreventie wordt door extra inzet van medewerkers gestreefd om 95% te realiseren, hetgeen een directe impact heeft op de personele kosten. Het streven van 113 zelfmoordpreventie naar 95% bereikbaarheid is de operationalisatie van de continue bereikbaarheid zoals die onderdeel uitmaakt van het Nummerplan telefoon- en ISDN-diensten (onderdeel f van bijlage 5, als bedoeld in artikel 3, onderdeel e).

Wij merken op dat een hoger bereikbaarheidspercentage inherent leidt tot een hoger beschikbaarheidspercentage (zie § 7.3). Indien de personele bezetting van de hulplijn wordt afgestemd op een dagelijks te bereiken piekbelasting geldt dat op rustige momenten sprake is van een omgekeerde stijgende beschikbaarheid; lees minder doelmatig.

Gegeven de aanzienlijke financiële impact van de verhoging van de bereikbaarheid, mede resulterend in een inherent hoger ondoelmatigheid, adviseren wij na te gaan hoe de piekcapaciteit in samenwerking met andere hulplijnen kan worden opgevangen, danwel om het nagestreefde bereikbaarheidspercentage te herevalueren. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat in het verleden is geprobeerd is om andere hulplijnen te betrekken, echter dat de geldende problematiek rondom suïcide te heftig was voor betreffende medewerkers.

Daarnaast adviseren wij de bereikbaarheid en beschikbaarheid in samenwerking met 113 Zelfmoordpreventie te analyseren, op basis waarvan het model enerzijds kan worden herijkt, alsook initiatieven worden genomen om de bezetting te optimaliseren.



## 5 Ontwikkeling baten en lasten

### 5.1 Ontwikkeling op hoofdlijnen

De aard en omvang van de activiteiten (zie ook § 3.4) en daarbij behorende financiering van het ministerie van VWS van 113 Zelfmoordpreventie is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. De omvang van de instellingssubsidie is gestegen van € 0,9 miljoen in 2012 naar € 9,3 miljoen in 2021. 113 Zelfmoordpreventie verwacht dat de komende jaren een verdere stijging noodzakelijk is door de toename van het aantal hulpverzoeken en de nagestreefde bereikbaarheid. Wij hebben in het verlengde van financiële scenario's de ontwikkeling van de financiële baten en lasten nader geanalyseerd.

Op moment van schrijven is een concept jaarrekening 2020 opgesteld, die op dit moment niet is gecontroleerd. De laatst afgeronde jaarrekening heeft betrekking op het jaar 2019. Wij hebben voor het uitwerken van de scenario's het jaar 2020 als referentiejaar gehanteerd, omdat 2020 qua omvang van baten, lasten en formatie meer vergelijkbaar is met 2021. Wij hebben op basis van de initieel beschikbare informatie van het jaar 2020 (grootboek en kostenplaatsoverzichten) de staat van baten en lasten voor het 2020 opgesteld (zie § 5.2). Deze opstelling hebben wij vergeleken met de data over voorgaande jaren en de begroting 2021. Op basis van de later in ons onderzoek beschikbaar gekomen concept jaarrekening hebben wij vastgesteld dat de opgestelde data niet wezenlijk afwijken (verschil resultaat van € 48.000), waardoor wij deze in onze rapportage niet hebben aangepast.

### 5.2 Ontwikkeling baten en lasten 2017 -2021

Hierna is op basis van jaarrekeningen 2017-2020 de ontwikkeling van de baten en lasten weergegeven. Wij hebben kennisgenomen van de jaarrekeningen 2012 tot en met 2019. Wij hebben in deze rapportage de jaren 2017 tot en met 2021 betrokken, daar deze qua ontwikkeling en omvang meer vergelijkbaar zijn dan oudere jaren. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de baten vanuit de jaarrekeningen ("realisatie") opgenomen. Voor het jaar 2020 hebben wij de jaarrekening op hoofdlijnen samengesteld op basis van de gegevens uit de administratie 2020 (status 22 februari 2020). Vervolgens hebben wij ter vergelijking de cijfers vanuit de begroting 2021 opgenomen.

Op basis van deze informatie hebben wij analyses uitgevoerd op de ontwikkeling van de kosten vanuit het grootboek, alsook de mate waarin sprake is van incidentele danwel structurele kosten. In § 5.5 hebben wij het resultaat over het jaar 2020 genormaliseerd, hetgeen als basis geldt voor de verschillend uit te werken scenario's (zie § 2.2.1 en § 7.4).

(Bedragen * € 1.000)	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Opstelling 2020	Begroting 2021
Instellingssubsidie	3.196	5.994	6.804	8.392	9.322
Landelijke Agenda	890	381	418	281	4.600
Supranet	308	626	1.183	1.022	0
Trainingen	221	274	382	231	439
Stichting Suicidpreventie	350	546	400	281	550
Overige bijdragen	156	165	218	264	0
<b>Totaal baten</b>	<b>5.121</b>	<b>7.986</b>	<b>9.405</b>	<b>10.471</b>	<b>14.911</b>
Instellingssubsidie tov baten	62%	75%	72%	80%	63%
Personeelskosten (incl. inhuur)	3.755	5.581	7.833	8.064	10.112
ICT kosten	332	553	647	955	743
Afschrijvingskosten	41	57	83	154	83
Huisvestingskosten	79	181	267	306	290
Overige kosten	907	1.135	736	882	3.753
<b>Totaal kosten</b>	<b>5.114</b>	<b>7.507</b>	<b>9.566</b>	<b>10.361</b>	<b>14.981</b>
Personeelskosten tov kosten	73%	74%	82%	78%	67%
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>7</b>	<b>479</b>	<b>-161</b>	<b>110</b>	<b>-70</b>



De totale baten zijn in een periode van vier jaar verdubbeld, waarbij de instellingssubsidie een wezenlijk deel van de totale baten bedraagt. De overige activiteiten nemen in absolute zin eveneens toe, een ontwikkeling die zich naar verwachting in de komende jaren voortzet. Op moment van schrijven is een jaarlijkse bijdrage van € 4,8 miljoen toegezegd voor het programma voor de Landelijk Agenda, grotendeels ter financiering van door andere organisaties uitgevoerde activiteiten. 113 Zelfmoordpreventie is verantwoordelijk voor de coördinatie van het programma, waarmee met name personele lasten en programmabeheer gemoeid zullen zijn. De aanvullende bijdragen voor Supranet wordt in dit nieuwe landelijk programma opgenomen.

De (overige) personele lasten bedragen in 2020 78% van de totale lasten en zijn daarmee, samen met de ICT-kosten (zie § 5.5), de belangrijkste kostendriver. Wij hebben de ontwikkeling van de (overige) personele lasten separaat nader beoordeeld (zie § 6).

De baten voor trainingen zijn in 2020 ten opzichte van 2019 gedaald. Dit is het gevolg van de COVID-pandemie. Voor de baten inzake de Landelijke Agenda en de Bijdrage Suïcidepreventie voor het jaar 2020 geldt dat deze lager zijn dan begroot (respectievelijk € 354.000 en € 500.000). Ten aanzien van de Bijdrage Suïcidepreventie heeft 113 Zelfmoordpreventie toegelicht dat aan de bijdragen van ProRail een globaal werkplan ten grondslag ligt. Dit werkplan is niet gerealiseerd, waardoor de samenhangende baten niet zijn verantwoord. Daarnaast is toegelicht dat voor het resterende deel van de door ProRail beschikbaar gestelde middelen een andere activiteit (psychologische autopsie spoor suicides) wordt ontplooid, waardoor de ontvangen middelen niet als baten zijn verantwoord. Wij hebben de ontvangen ProRail-bijdragen en de verwerking ervan niet onderzocht. In de goedgekeurde begroting 2021 van de instellingssubsidie (zie § 5.3) is een bedrag van € 230.000 als bijdragen derden opgenomen. Zoals in § 4.4 aangegeven adviseren wij om bij de toekenning van de subsidie de jaarrekening als basis te hanteren, in plaats van een deel hiervan. Dit zou kunnen bijdragen aan een beter inzicht van de activiteiten en financiering bij het ministerie van VWS.

### 5.3 Ontwikkeling aangevraagde en toegekende instellingssubsidie VWS

Wij hebben kennisgenomen van de subsidieaanvragen en toekenningen over de periode van 2012 tot en met 2021. Wij hebben aansluitend op voorgaande paragraaf ervoor gekozen alleen de jaren 2017 tot en met 2021 te gebruiken. In 2018 is op basis van het Intensiveringsplan 113 Zelfmoordpreventie 2018-2021 met als titel “Suïcidepreventie in Nederland: op naar het tipping point” de intensiveringsbijdrage toegekend, waarmee een “sprong” in de omvang van de financiering alsook activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie zichtbaar is. Deze intensiveringsbijdrage kent een looptijd tot en met 2021. In onderstaande tabel zijn de (herziene) begrotingen op totaalniveau naar afdeling (zie § 3.2) over de jaren 2017 tot en met 2021 weergegeven.

(Bedragen * € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Hulpverlening	1.812	3.198	3.666	4.729	5.618
MarCom	289	1.259	623	733	717
Academy	223		622	547	702
Onderzoek	193	407	542	685	627
Overhead/Support organisatie	844	1.350	1.624	1.967	2.566
<b>Totaal subsidiabele lasten</b>	<b>3.361</b>	<b>6.214</b>	<b>7.077</b>	<b>8.661</b>	<b>10.230</b>
Opbrengsten trainingen	-160	-260	-314	-312	-439
Bijdragen Stichting Suïcidepreventie					-230
Doorbelasting overhead projecten	-44	-75	-122	-150	-239
OVA bijstelling	39	116	163	193	PM
<b>Instellingssubsidie VWS</b>	<b>3.196</b>	<b>5.994</b>	<b>6.804</b>	<b>8.392</b>	<b>9.322</b>

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de instellingssubsidie met name stijgt door de toename van de kosten voor hulpverlening en de overhead/support organisatie. In de VWS-begroting en de financiële administratie zijn de kosten van de “overhead/support afdelingen” (zie § 3.2 en § 3.3) nader gespecificeerd. In § 5.4 zijn de begrote kosten per afdeling afgezet tegen de in de financiële administratie geregistreerde kosten.



## 5.4 Allocatie kosten en baten naar afdeling

De gerealiseerde kosten worden in de financiële administratie naar afdeling (zie § 3.2) geregistreerd, aansluitend op de bij het ministerie van VWS ingediende begroting. In de hierna volgende tabel zijn de gealloceerde kosten (vanuit kostenplaatsoverzicht 2020 met vergelijkende cijfers d.d. 5 februari) afgezet tegen de baten (vanuit het grootboek d.d. 22 februari). De bedragen opgenomen in de kolom baten “2019” en “2020” voor de afdelingen zijn gebaseerd op de door het ministerie van VWS beschikte begroting (exclusief OVA), welke als bijlage bij de subsidiebeschikking is opgenomen. De subsidiebaten van het ministerie van VWS zijn in de administratie als één bedrag verantwoord en voor vergelijkingsdoeleinde zijn de geraamde kosten/baten naar de afdelingen inzichtelijk gemaakt. Vervolgens zijn in de kolom “Begroting 2021” de bedragen opgenomen welke door het ministerie van VWS (naar afdeling) zijn toegekend voor het jaar 2021. Op deze wijze kan een vergelijking worden gemaakt met de ontwikkeling van het jaar 2020 naar het jaar 2021.

Vooraf merken wij op dat het resultaat voor het jaar 2020 zoals hierna is opgenomen ad € 71.000 *niet* aansluit op het resultaat opgenomen in het grootboek ad € 110.000 en de recent beschikbaar gekomen concept jaarrekening ad € 62.000. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat informatie gedurende de looptijd van het onderzoek is ontvangen, waarop in het kader van het geldende afsluitproces nog beperkte wijzigingen zijn aangebracht. Omwille van de doorlooptijd van het onderzoek en de beperkte omvang van de verschillen is ervoor gekozen de rapportage niet integraal op aan te passen. Uit onze analyse op de verschillende outputdata blijkt dat het genoemde verschil toeziet op de verantwoording van verschillende batencategorieën en verschuivingen van de kosten van overhead/support afdelingen naar NLB (van € 843.000 naar € 911.000). Daar het kostenniveau in het kader van de drie scenario's voor 113 Zelfmoordpreventie bepalend is voor de omvang van de (instellings)subsidie, hebben wij dit niet nader onderzocht.

(Bedragen * € 1.000)	Realisatie Kosten 2019	Baten 2019	Realisatie Kosten 2020	Baten 2020	Begrote Kosten 2021
Hulpverlening	3.886	3.666	3.989	4.729	5.618
MarCom	625	623	572	733	717
Academy	795	622	596	547	702
Onderzoek	547	542	601	685	627
<i>Totaal “directe” afdelingen</i>	<i>5.853</i>	<i>5.453</i>	<i>5.758</i>	<i>6.694</i>	<i>7.664</i>
Backoffice	159	106	164	158	203
HRM	386	208	421	364	437
ICT	397	303	520	216	304
Finance			187	93	228
Algemeen	1.102	1.007	1.090	1.136	1.394
NLB	0		843		
<i>Totaal Overhead/support</i>	<i>2.044</i>	<i>1.624</i>	<i>3.225</i>	<i>1.967</i>	<i>2.566</i>
<b>Totale subsidiabele lasten/baten</b>	<b>7.897</b>	<b>7.077</b>	<b>8.983</b>	<b>8.661</b>	<b>10.230</b>
Ex ante/post doorbelasting overhead	-170	-122	-150	-150	-239
Af: ex ante doorbelasting en trainingsbaten (ex. Posten in lasten)	-	-314		-312	-439
Stichting Fonds Suicide preventie					-230
Bijstelling OVA		163		193	
Instellingssubsidie	7.727	6.804	8.833	8.392	9.322
Supranet	1.243	1.183	1.041	1.022	
Landelijke Agenda	418	418	277	281	
Stichting Fonds Suicide preventie		400		281	
Trainingen		382		231	
Overige activiteiten	178	218	249	264	
<b>Totaal activiteiten</b>	<b>9.566</b>	<b>9.406</b>	<b>10.400</b>	<b>10.471</b>	<b>9.322</b>
Resultaat		-160		71	





Op basis van voorgaande tabel, aansluitend op de financiële administratie van 113 Zelfmoordpreventie, kan het “resultaat” per afdeling worden afgeleid. Hierbij wordt geconstateerd dat de kosten voor de overhead/support organisatie qua realisatie substantieel hoger zijn dan begroot en in de jaren stijgt qua budget en realisatie. Deze stijging wordt in 2020 aanvullend veroorzaakt door kosten gerealiseerd voor NLB, welke niet expliciet in de begroting 2019 en 2020 is opgenomen. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven (zie ook § 3.2.1) dat de kosten voor de ontwikkeling van NLB in 2019 niet eenduidig zijn begroot alsook niet in alle jaren als kostendrager zijn geregistreerd, waardoor deze niet goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Naar onze informatie wordt NLB na veel tegenvallers in dit voor 113 Zelfmoordpreventie omvangrijke ICT-project in 2021 in gebruik genomen. Hierbij is tevens aangegeven dat het testen van dit maatwerkconstruct voor de oplevering veel meer tijd heeft gevraagd dan gepland. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat na implementatie een efficiencyverbetering in uitvoering van 10% wordt verwacht door aanvullende mogelijkheden rondom planning en triage.

Bij het ministerie van VWS is voor de ontwikkeling van NLB door 113 Zelfmoordpreventie geen aanvullende subsidie aangevraagd, waardoor de ontwikkeling van NLB -welke moet bijdragen aan een kwalitatief betere en efficiëntere- bedrijfsvoering is gefinancierd uit de beschikbare budgetten voor de “directe” afdelingen.

Rekening houdend met bovenstaande allocatie van kosten naar afdelingen geldt dat de kosten voor de overhead/support organisatie circa 30% van de totale kosten van 113 Zelfmoordpreventie bedraagt. Wij merken op dat naast de activiteiten voor de instellingssubsidie ook andere activiteiten worden uitgevoerd die mede worden gefinancierd door of deels gelieerd zijn aan het ministerie van VWS. Aan deze projecten werd tot en met 2020 een relatief beperkte fee in rekening gebracht ter dekking van de overhead/support organisatie en medewerkers van de afdeling. Naar onze informatie wordt vanaf het jaar 2021 op alle activiteiten een opslag van 20% ter dekking van de indirecte kosten doorbelast. Deze aanvullende bijdrage zal een deel van de support organisatie dekken. Wij achten deze opslag qua omvang niet onredelijk daar de primaire activiteiten hulpverlening en onderzoek het meest van de ICT-dienstverlening gebruik maken. In overweging kan worden genomen om de kosten van overhead nadrukkelijker te alloceren aan de afdelingen waar zij betrekking op hebben.



## 5.5 Genormaliseerd resultaat 2020

Voor de totstandkoming van de drie scenario (zie § 7.4) is het van belang op het 0-scenario te duiden. Hierbij wordt zoveel als mogelijk aangesloten op het “reguliere” kosten- en opbrengstenniveau van 113 Zelfmoordpreventie.

Wij hebben een analyse uitgevoerd op de kosten, zoals opgenomen in de financiële administratie 2020 en op basis hiervan een zogenaamd “genormaliseerd” resultaat herrekend. In dit genormaliseerde resultaat worden de incidentele effecten vanuit het jaar 2020 in kaart gebracht, om vanaf daar verder te kunnen rekenen.

Toelichting	* € 1.000
<b>Resultaat voor aanpassingen (zie § 5.2)</b>	<b>110</b>
Kosten ontwikkeling NLB. NLB wordt in 2021 in gebruik genomen, waar de kosten/uitgaven voor ontwikkeling in 2018, 2019 en 2020 zijn gerealiseerd. De gealloceerde kosten (bron: kostenplaatsoverzicht) zijn als aanpassing opgenomen. Opgemerkt wordt dat in later ontvangen informatie een bedrag aan realisatie van € 911.000 is verantwoord.	843
Een deel van de ontwikkelkosten voor NLB zijn in 2019 geactiveerd en afgeschreven. Dit betreft een voor dit doel eenmalige post, welke is gecorrigeerd	65
Aanpassing betaalde ORT bijdragen voorgaande jaren	-85
Tegenvallende opbrengsten trainingen als gevolg van de COVID-pandemie. Voor vergelijkingsdoeleinden is een aanpassing toegepast, waarbij de baten op hoofdlijnen gelijk zijn aan baten gerealiseerd in het jaar 2019 (151.000)	53
Meevallende kosten als gevolg van de COVID-pandemie. Voor vergelijkingsdoeleinden een aanpassing toegepast, waarbij de lasten voor congreskosten (€ 30.000), evenementen (€10.000) en opleidingen (€ 38.000) en evenementen/training extern (€ 20.000)	
<b>Resultaat na aanpassingen 2020</b>	<b>986</b>
Richting 2021 geldt dat een hogere dekking voor overhead kan worden gerealiseerd. Een hogere dekking leidt tot lagere kosten voor de support organisatie, welke momenteel nagenoeg volledig wordt gefinancierd vanuit de instellingssubsidies	PM
Suïcidefonds preventie; tot en met 2021 heeft ProRail een budget beschikbaar gesteld van € 500.000, welke administratief wordt verwerkt in Stichting Suïcidefonds Preventie.	PM

Het genoemde bedrag van € 986.000 betreft het genormaliseerd resultaat, hetgeen met name wordt veroorzaakt door de investering in NLB. Om te komen tot het 0-scenario voor 2021 en verder geldt dat rekening moet worden gehouden met investeringen in NLB ter afronding/implementatie van het systeem. Het reguliere onderhoud moet worden uitgevoerd vanuit de bestaande activiteiten in de IT afdelingen. Ingeval dat incidentele omvangrijke investeringen noodzakelijk zijn, wordt geadviseerd om hiervoor een aparte subsidie/bijdrage te vragen van het ministerie van VWS, danwel gezamenlijk te voorzien in een regel “onvoorzien” waarover 113 Zelfmoordpreventie in afstemming met het ministerie van VWS kan beschikken.



## 6 Onderzoek personele lasten 113 Zelfmoordpreventie

### 6.1 Personele lasten in perspectief

De (subsidiabele) uitvoeringskosten van 113 Zelfmoordpreventie voor alle projecten tezamen, alsook voor de instellingssubsidie bestaan in belangrijke mate (VWS begroting 2021: 75% en grootboek 2020: 78%) uit personele lasten. De personele lasten zijn in de begrotingsaanvraag, in de financiële administratie en in de salarisadministratie (zie ook § 3.3) naar afdeling gecategoriseerd, aansluitend op de inrichting van 113 Zelfmoordpreventie.

Het beheer en de allocatie van de personele kosten naar afdelingen en activiteiten is van belang voor het beheer van de organisatie, de totstandkoming van de begroting en de afrekening van de subsidie. Wij hebben de onderbouwing van de (subsidiabele) salariskosten, zoals opgenomen in de begroting ten behoeve van het ministerie van VWS nader onderzocht. De uitkomsten van deze werkzaamheden zijn richtinggevend voor de totstandkoming van de personele kosten, zoals deze gelden voor de verschillende onderkende scenario's welke in § 7 zijn uitgewerkt.

Wij hebben bij uitvoering van onze opdracht de informatie ontvangen van 113 Zelfmoordpreventie gehanteerd, welke wij op onderdelen hebben bewerkt. De geldende bewerkingen hebben wij inhoudelijk afgestemd met 113 Zelfmoordpreventie.

### 6.2 Ontwikkeling van de (aangevraagde en bekostigde) formatie in de jaren 2020 en 2021

Voor de uitvoering van de werkzaamheden voor de instellingssubsidie wordt jaarlijks een formatiebegroting opgesteld, welke wordt vermenigvuldigd met de geraamde kosten per FTE. Voor de berekening van de personele kosten heeft 113 Zelfmoordpreventie een model gehanteerd, dat aansluit op de Functie Waardering Gezondheidszorg (FWG) salarisschalen. Wij hebben in onderstaande tabel de formatie zoals deze blijkt uit de (herziene) begroting 2020, de realisatie 2020, de begroting 2021 afgezet tegen de realisatie over de maand februari 2021 (uit de ontvangen informatie over de maand maart 2021 blijkt geen significant ander beeld).

In de salarisadministratie is de gehele formatie van 113 Zelfmoordpreventie opgenomen, inclusief de overige uitgevoerde activiteiten (Landelijke Agenda, Supranet en overige onderzoeken). De bezetting bestaat uit medewerkers met een (vast) dienstverband en stagiairs.



In onderstaande tabel hebben wij het aantal stagiairs gecorrigeerd om de huidig geldende formatie met een (vast) dienstverband te kunnen afzetten tegen de formatie zoals opgenomen in de VWS-begroting 2021 en hierbij ook een eenduidige vergelijking te kunnen maken met de geldende salariskosten.

Inzet FTE naar afdeling	Herziene Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Februari 2021
Bestuur&AZ	2,9	1,8	3,1	2,0
Backoffice	3,5	4,6	3,1	4,3
HRM	5,1	5,8	5,2	5,5
ICT	2,8	3,2	3,1	3,9
Finance	1,4	2,9	3,3	2,7
Onderzoek	4,3	7,9	4,7	9,1
MarCom	6,5	4,7	4,3	5,0
Academy	4,3	4,9	4,2	4,2
Hulpverlening	74,1	57,9	76,1	84,8
Landelijke Agenda		7,4		6,2
<b>Bezetting voor aanpassing</b>	<b>104,9</b>	<b>101,1</b>	<b>107,0</b>	<b>127,7</b>
Stagiairs	25,8	18,0	24,0	36,4
Landelijke Agenda; overige financiering		7,4		6,2
Onderzoekers via overige financiering		3,0		3,9
Projectleider Supranet in onderzoek				0,5
Bezetting na aanpassing	79,1	72,7	83,0	80,5
Aanvullende aanpassing 113 Zelfmoordpreventie				3,1
<b>Bezetting na aanpassingen</b>	<b>79,1</b>	<b>72,7</b>	<b>83,0</b>	<b>77,4</b>

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ten opzichte van het jaar 2020 de formatie (exclusief stagiairs) is gegroeid van 72,7 naar 77,4 FTE. Deze stijging doet zich met name voor bij de afdeling hulpverlening. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat momenteel nog meerdere vacatures open staan, die in de komende periode zullen worden ingevuld. Daarnaast is aangegeven dat als de personele bezetting in lijn komt met de begroting naar verwachting de 95% bereikbaarheid wordt gerealiseerd. Met de huidige bezetting wordt in maart 2021 een bereikbaarheid van 83% gerealiseerd (zie § 3.4). Voor het jaar 2021 geldt dat door het later invullen van de geldende vacatures de te realiseren salariskosten (mits niet tijdelijk meer FTE worden ingezet) lager zijn dan opgenomen in de begroting.

### 6.3 Salariskosten per FTE

In onderstaande tabel zijn op basis van de begroting en de salariskosten de gemiddelde salariskosten per FTE in loondienst en voor een stagiair opgenomen. Voor de bedragen opgenomen in de kolommen "realisatie" is gebruik gemaakt van informatie uit de financiële administratie. Voor vergelijkingsdoeleinden is in deze kolom de informatie van alle medewerkers (inclusief die voor overige projecten) opgenomen.

Salariskosten per FTE	Herziene Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie februari 2021
Totale salariskosten in € 1.000	6.150	6.472	7.660	578
Kosten stagiairs in € 1.000	129	78	168	9
<b>Salariskosten excl. stagiaires in € 1.000</b>	<b>6.021</b>	<b>6.394</b>	<b>7.494</b>	<b>569</b>
Totaal aantal FTE (incl. stagiair & overige)	104,9	101,1	107,0	127,7
Aantal FTE stagiaires	25,8	18,0	24,0	36,4
<b>Aantal FTE excl. stagiaires</b>	<b>79,1</b>	<b>83,1</b>	<b>83,0</b>	<b>91,3</b>
<b>Salariskosten per stagiaire in € 1.000</b>	<b>5,0</b>	<b>4,3</b>	<b>7,0</b>	<b>3,0</b>
<b>Salariskosten per FTE in € 1.000</b>	<b>76,1</b>	<b>76,9</b>	<b>90,3</b>	<b>74,8</b>



Uit bovenstaande tabel blijkt dat het in de begroting 2021 gehanteerde bedrag per FTE voor zowel vast personeel als voor stagiairs te hoog is. Het bedrag dat in begroting 2020 is gehanteerd, sluit op hoofdlijnen aan op de realisatie 2020. Voor de maand februari geldt dat de werkelijke salariskosten € 74.800 per FTE bedragen, hetgeen op hoofdlijnen in lijn ligt met de realisatie over het jaar 2020. Wij constateren dat de kosten per FTE in 2021 dalen ten opzichte van 2020. Deze daling wordt mogelijk veroorzaakt door de uitbreiding en vervanging van de personele bezetting, welke instromen in een lagere salarisschaal dan de gemiddelde/vertrekkende medewerkers. Wij hebben deze ontwikkeling niet nader onderzocht.

Wij hebben het model ten grondslag liggend aan het bij de begroting berekende tarief onderzocht (zie § 6.5), waaruit blijkt dat model door een te hoge opslag ter dekking van sociale lasten resulteert in een te hoog bedrag aan salariskosten per FTE.

Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat de maand februari niet representatief is voor het gehele jaar en dat bij de berekening van het tarief per FTE rekening moet worden gehouden met o.a.:

- Een eenmalige uitkering van € 500 per FTE, cf. cao GGZ.
- Een stijging van de periodiek (circa € 100 per maand per fte) en loonsverhoging van 2,1% conform cao GGZ.
- Door corona geldt dat de reiskosten lager zijn dan normaal.
- Een transitievergoeding van € 148.000, als gevolg van de gewijzigde regelgeving.

Wij hebben geen nader onderzoek verricht naar de inhoudelijk juistheid van bovenstaande toelichting. Door de toelichting achten wij het wel aannemelijk dat bovenstaande elementen leiden tot een stijging van de salariskosten per fte. Wij hebben de hoogte van de actuele salariskosten berekend op basis van data uit de financiële- en salarisadministratie (zie hiervoor), alsook op basis van het door 113 Zelfmoordpreventie gehanteerde model (zie § 6.5). Daarnaast hebben wij de gegevens uit de salarisadministratie 2021 vergeleken met de data uit de salarisadministratie 2020. Hierbij geldt dat uit deze werkzaamheden een op hoofdlijnen gelijk bedrag aan salariskosten per FTE blijkt van ongeveer € 75.000 - € 76.000, hetgeen substantieel lager is dan het bedrag per FTE opgenomen in de subsidieaanvraag 2021 van € 90.300.

Wij hebben voor dit onderzoek rekening gehouden met een bedrag van € 80.000 per vaste medewerker en € 5.000 per stagiair. Dit bedrag is hoger dan op dit moment blijkt uit de salarisadministratie, welke verschil wordt verklaard door de toelichting van 113 Zelfmoordpreventie. In het bedrag van € 80.000 is rekening gehouden met de mogelijke kosten voor een transitievergoeding. Wij merken op dat in voorgaande jaren bij de berekening van de begrote kosten per FTE tevens rekening is gehouden met een reservering voor de transitievergoeding, welke in beperkte mate (2020: totaal € 23.000) is uitgekeerd. Het verschil (circa € 100.000) is niet als voorziening op de balans opgenomen, hetgeen inhoudt dat de ontvangen vergoeding voor niet gerealiseerde transitievergoeding als bate is verantwoord. Wij adviseren om de transitiekosten op basis van de werkelijk besteding af te rekenen, danwel het niet bestede deel aan te houden als een bestemmingsfonds dat via de subsidieafrekening met het ministerie van VWS wordt afgerekend.



## 6.4 Ontwikkeling (aangevraagde en bekostigde) personele lasten 2020 - 2021

Wij hebben in onderstaande tabel op basis van de gegevens in de aangevraagde, beschikte en daarmee gesubsidieerde begroting 2020 en 2021 de begrote personele kosten per afdeling opgenomen. Wij hebben de informatie vanuit de begroting afgezet tegen de informatie zoals opgenomen in de financiële administratie.

Personele kosten naar afdeling (* € 1.000)	Herziene begroting 2020	Begroting 2021
Bestuur&AZ	365	505
Backoffice	158	203
HRM	364	437
ICT	216	304
Finance	92	228
Onderzoek	389	421
Academy	273	336
MarCom	452	406
Hulpverlening	3.841	4.820
<b>Totale kosten volgens begroting</b>	<b>Jaar 6.151k Maand 513k</b>	<b>Jaar 7.659k Maand 638k</b>
Salariskosten financiële administratie; realisatie	Realisatie 2020	
Boekjaar 2020 (alle afdelingen/projecten)	Jaar 6.428k Maand 536k	
Boekjaar 2020 (afdelingen instellingssubsidie: bron: kostenrekening naar kostenplaats)	Jaar 5.678k Maand 473k	
Personele kosten per FTE (realisatie 2020 ad € 5.678 gedeeld door formatie 2020 op afdelingen instellingssubsidie ad 72,3 (zie § 6.2)	Jaar 78k Maand 7k	
Maand januari -maar 2021 (alle afdelingen/projecten, inclusief Landelijke Agenda en overige onderzoeken)		Maand 575k Jaar 6.900 k
Maand februari 2021 (afdelingen binnen instellingssubsidies)		Maand 537k Jaar 6.453k

De begrote personele lasten 2021 stijgen ten opzichte van 2020 (€ 6.150.000) met € 1.510.000 naar € 7.659.000. Indien de personele lasten voor de maand februari representatief zijn geldt een bedrag voor het hele jaar van € 6.453.000. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat de formatie lopende het jaar nog wordt uitgebreid. Indien de formatie volledig wordt aangesteld aansluitend op de instellingssubsidie en rekening houdend met het huidig geldend aantal stagiairs wordt een bedrag aan personele lasten verwacht van € 6.820.000 (zie § 6.6). Dit bedrag is gebaseerd op het continueren van de huidige bezetting van stagiaires van 36 FTE en het volledig realiseren van de vaste bezetting van 83 FTE. Hiervoor zouden nog circa 6 FTE dienen te worden aangenomen binnen de afdelingen vallend onder de instellingssubsidie. Hierbij is rekening gehouden met een salarislust per FTE van € 5.000 en € 80.000 voor respectievelijk stagiairs en medewerkers in dienstverband (zie § 6.3).



## 6.5 Analyse van de ontwikkeling van de personele lasten (FWG schaal)

De salariskosten in de begroting zijn gebaseerd op het overzicht Functie Waardering Gezondheidszorg (FWG), dat als bijlage bij de aanvraag subsidie 2021 en 2020 aan het ministerie van VWS is gevoegd. Wij hebben de totstandkoming en onderbouwing van deze bijlage nader onderzocht. Hieruit blijkt dat in het FWG-overzicht meerdere opslagen zijn opgenomen, die niet aansluiten op de gegevens opgenomen in de financiële en salarisadministratie 2020 en 2021. Dit heeft betrekking op:

- Een opslag ter dekking van werkgeverslasten van 45% over de brutosalariscomponenten, terwijl uit de financiële- en salarisadministratie (voor zowel 2019 als 2020) een opslag van circa 25% blijkt. Dit resulteert in een te hoge opslag werkgeverslasten en daarmee hogere begrote salariskosten. Opgemerkt wordt dat in de berekening van begrote personeelskosten 2020 een opslag van 35% (realisatie 2020: 27%) is gehanteerd. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat door gewijzigde wetgeving in 2020 de duur van tijdelijke contracten van twee jaar naar drie jaar is gestegen, hetgeen tot gevolg heeft dat in 2020 minder tijdelijke contracten zijn beëindigd. 113 Zelfmoordpreventie heeft aangegeven dat tijdelijke contracten echter wel in 2021 worden beëindigd vanwege het bereiken van de maximale contract duur. De transitiekosten worden dan over drie jaar berekend in plaats van 3 jaar.
- Een reservering voor een toekomstige Transitievergoeding variërend van € 745 tot € 3.109 per fte (totaalbedrag begroot circa € 123.000), waarvoor blijkens de financiële administratie geen voorziening wordt gevormd (zie ook § 6.3). In 2020 is blijkens de financiële administratie een bedrag van € 23.000 aan transitievergoeding uitgekeerd.
- Een opslag ter dekking van reiskosten van € 2.660 per fte, resulterend in een begroot bedrag van circa € 285.000; circa € 24.000 per maand. De verantwoorde reiskosten over 2020 bedroegen € 188.000 en circa € 13.000 per maand in januari tot en met maart 2021. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat dit lagere bedrag wordt veroorzaakt door de COVID-maatregelen.
- Een opslag ter dekking van het employability budget is opgenomen van € 600 per medewerker resulterend in een bedrag van € 64.000. In 2020 is een bedrag van circa € 30.000 gerealiseerd.

Indien in het model het percentage van de sociale lasten en de transitievergoeding (geen aanpassing voor reiskosten en employability budget) wordt gecorrigeerd resulteert dit in een circa 14% lager bedrag aan personele kosten per FTE. Rekening houdend met een bedrag van € 90.300 per FTE (zie § 6.3) resulteert dit in bedrag van € 78.600 per fte. Rekening houden met de stijging van de schaal en eenmalige uitkering achten wij een bedrag van € 80.000 per FTE niet onaannemelijk.



## 6.6 Raming te realiseren kosten over het jaar 2021 bij gelijkblijvende omstandigheden

In onderstaande tabel zijn voor de uitwerking van de verschillende scenario's de geprognosticeerde personele kosten opgenomen. Als basis voor deze prognose zijn gehanteerd de huidige (februari 2021) formatie (exclusief overige activiteiten) vermenigvuldigd met de calculatie van de kosten per FTE.

Inzet FTE naar afdeling (na aanpassing)	FTE Begroting	FTE Februari	Herzien bedrag Per FTE	Prognose realisatie 2021
Bestuur&AZ	3,1	2,0	80.000	160.000
Backoffice	3,1	4,3	80.000	328.000
HRM	5,2	5,5	80.000	440.000
ICT	3,1	3,9	80.000	240.000
Finance	2,3	2,7	80.000	216.000
Onderzoek	4,7	4,7	80.000	376.000
MarCom	4,3	4,3	80.000	436.000
Academy	4,2	4,2	80.000	336.000
Hulpverlening	53,1	51,9	80.000	4.152.000
Stagiairs	24,0	36,4	5.000	182.000
<b>Totaal</b>	<b>107,0</b>	<b>119,5</b>		<b>6.820.000</b>

In de toegekende begroting voor het jaar 2021 is een bedrag aan personele lasten van € 7.659.000 opgenomen; een verschil van € 839.000. Het lagere geprognosticeerde bedrag aan personele lasten wordt veroorzaakt door een lager bedrag aan verwachte salariskosten per FTE; € 80.000 in plaats van circa € 90.000; verschil € 830.000. Het restant verschil wordt veroorzaakt door de mix van hogere inzet van stagiaires met een lager bedrag aan salariskosten per stagiair.

Bij het beoordelen van de verschillende scenario's (zie § 7.2) is ter aanpassing van bovenstaande constatering standaard een aanpassing van 14% op de berekende kosten verwerkt.





## 7 Financiële scenario's 113 Zelfmoordpreventie

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de verrichte werkzaamheden aansluitend op de onderzoeksvragen opgenomen inzake de financiële scenario's van 113 Zelfmoordpreventie.

In § 7.1 hebben wij eerst een analyse uitgevoerd op de werkzaamheden die door 113 Zelfmoordpreventie worden uitgevoerd ten opzichte van de Uitvoeringswensen van VWS, zoals uiteen gezet in § 2.2.2.

Vervolgens is in § 7.2 het 0-scenario, zijnde het genormaliseerd resultaat over het jaar 2020, voor wat betreft de begrootbare kosten afgezet tegen de drie scenario's die door 113 Zelfmoordpreventie zijn uitgewerkt en door ons zijn beoordeeld. Hierbij hebben wij per afdeling een analyse uitgevoerd van de wijzigingen ten opzichte van 2020 en zijn -daar waar van toepassing- aanpassingen doorgevoerd op de scenario's.

In § 7.3 is op basis van de verwachte volumeontwikkeling de impact ervan op de personele bezetting berekend, waarbij tevens is geïnventariseerd en gekwantificeerd welke variabelen gelden, alsook welke (relatieve) impact een wijziging heeft op de omvang van de kosten.

Vervolgens zijn de uitkomsten van § 7.1, § 7.2 en § 7.3 samengebracht in § 7.4 waar de drie scenario's rekening houdend met het volume-effect in kaart zijn gebracht. Tenslotte is in § 7.5 opgenomen welke aanpassingen binnen scenario 1 noodzakelijk zijn om te komen tot een bedrag van € 5,7 miljoen.

### 7.1 Analyse activiteiten 113 Zelfmoordpreventie versus uitvoeringswensen VWS

Wij hebben op basis van de documenten en toelichtingen van 113 Zelfmoordpreventie de uitgevoerde activiteiten vergeleken met de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS (zie § 2.2.2). Hierna hebben wij de uitkomsten van onze werkzaamheden per activiteiten weergegeven.

Vooraf merken wij op de inrichting van de scenario's aansluiten op de inrichting van de organisatie van 113 Zelfmoordpreventie, alsook op de in voorgaande jaren ingediende en vastgestelde begrotingen. Voor het opstellen van de verschillende scenario's is door 113 Zelfmoordpreventie dan ook in belangrijke mate gebruik gemaakt van de in voorgaande jaren opgedane ervaring en begroting- en verantwoordingsstructuren. De scenario's zijn zoals eerder opgemerkt, primair financieel van aard, met een bovenliggende missie als uitgangspunt.

De scenario's zijn echter, net als de begrotingen in voorgaande jaren, niet opgebouwd vanuit detailplannen van activiteiten, waaraan de te realiseren kosten kunnen worden gerelateerd. In de financiële administratie van 113 Zelfmoordpreventie worden de kosten op het niveau van de totaalbegroting naar afdeling geregistreerd, waardoor vanuit de gerealiseerde kosten geen overzicht van kosten naar detailactiviteit kan worden opgesteld. De beoordeling van uit te voeren activiteiten kan daarom alleen op totaalniveau worden beoordeeld.

#### A) Hulpverlening

De activiteiten van de afdeling hulpverlening komen overeen met de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS. Hierbij geldt dat de genoemde 95% bereikbaarheid in 2020 en tot dusver in 2021 niet wordt gerealiseerd. Dit percentage wordt bepaald door enerzijds het aantal bellers en aan de andere kant het aantal beschikbare hulpverleners bij 113 Zelfmoordpreventie.

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat activiteiten worden uitgevoerd die niet binnen de wensen vallen van het ministerie van VWS.



## B) Onderzoek

113 Zelfmoordpreventie voert op dit moment meer onderzoeksactiviteiten uit dan het ministerie van VWS vraagt in haar uitvoeringswensen, hetgeen voor de directe kosten plus een beperkte opslag ter dekking overhead (zie § 3.2.2) wordt gefinancierd vanuit andere financieringsbronnen. Het ministerie van VWS heeft haar uitvoeringswensen voor onderzoek gespecificeerd, welke als volgt luiden:

- Onderzoek dat dient om als organisatie eigen bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren: inzicht in (naams)bekendheid, gebruik, kwaliteit en effectiviteit van de hulplijn.
- Onderzoek dat dient om over actuele en relevante kennis te beschikken die gericht ingezet kan worden bij communicatie en in het geven van trainingen: breed en goed inzicht in landelijke suïcidedata (inzicht in suïcidedcijfers en risicogroepen).
- Ruimte (conform huidige instellingssubsidie) voor relatiebeheer/netwerkonderhoud t.b.v. verspreiding actuele kennis over suïcidepreventie.

In dit verband heeft het ministerie van VWS aangegeven dat fundamenteel/algemeen onderzoek/kennisontwikkeling nuttig zijn, maar dat financiering hoort te verlopen via gescheiden andere kanalen zoals het ZonMw-onderzoeksprogramma. Opgemerkt wordt dat de afdeling onderzoek volgens het formatieoverzicht (zie § 6.2) bestaat uit 7,9 FTE (exclusief stagiairs), welke deels (zie § 7.2.4) betrekking hebben op de instellingssubsidie.

Bij het opstellen van de begrotingen behorend bij de verschillende scenario's heeft 113 Zelfmoordpreventie op hoofdlijnen de te verrichten activiteiten weergegeven, aansluitend op de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS. Dit geldt zowel voor scenario 1 als scenario 2. Bij scenario 3 geldt dat een groei van het niveau van de overige dienstverlening bij de afdelingen Onderzoek, MarCom en Academy moet leiden tot een daling van het aantal hulpverzoeken. Hierbij is opgemerkt dat de concreet uit te voeren werkzaamheden, de te bereiken resultaten en hiermee samenhangende kosten niet eenduidig zijn geconcretiseerd. Als gevolg is het alleen mogelijk om de weergegeven kosten op ontwikkeling versus voorgaande jaren te beoordelen.

Door 113 Zelfmoordpreventie is bevestigd dat de in te zetten formatie binnen scenario 2 alleen betrekking hebben op de activiteiten vallend binnen de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS.

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat activiteiten worden uitgevoerd die niet binnen de wensen vallen van het ministerie van VWS.

## C: Academy

De activiteiten zoals zijn beschreven in de scenario's sluiten aan op de activiteiten zoals opgenomen in uitvoeringswensen van het ministerie van VWS (§ 2.2.2). Wij merken op dat in het scenario's met name de kosten worden begroot, waarbij geldt dat de te realiseren opbrengsten niet zijn weergegeven. Door 113 Zelfmoordpreventie is toegelicht dat wordt gestreefd om de externe trainingsactiviteiten kostendekkend te laten plaatsvinden, inclusief een bijdragen ter dekking van de support/overheadorganisatie.

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat activiteiten worden uitgevoerd die niet binnen de wensen vallen van het ministerie van VWS.



#### *D: Marketing en communicatie (MarCom)*

De activiteiten voor MarCom die in de scenario's zijn opgenomen, sluiten aan op de activiteiten die in voortgaande jaren zijn verricht. Het ministerie van VWS heeft haar uitvoeringswensen voor MarCom gespecificeerd, welke als volgt luiden:

- Marketingbudget om naamsbekendheid te genereren en goed vindbaar te zijn voor mensen in nood, met daarbij extra aandacht voor groepen waarvoor suïcidepreventie belangrijk/relevant is, zoals hoog risicogroepen of hulpverleners.
- Veilige berichtgeving: Beïnvloeding van de wijze waarop over suïcidepreventie in de media wordt gepresenteerd.

In de scenario's zijn de activiteiten op hoofdlijnen toegelicht, waarbij indirect een relatie kan worden gelegd met de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS. De meer exacte aard, omvang en mate van detaillering van de werkzaamheden die passen binnen de beschrijving van de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS zijn niet toegelicht en kunnen dan ook niet worden beoordeeld.

Wij hebben vastgesteld dat de financiële omvang van de activiteiten voor MarCom voor scenario 2 in lijn ligt met de gerealiseerde uitgaven over het jaar 2020 en 2021. Voor scenario 3 geldt dat een uitbreiding van personele en materiële lasten is opgenomen. Deze uitbreiding moet 113 Zelfmoordpreventie meer slagkracht geven in de communicatie omtrent suïcide.

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat activiteiten worden uitgevoerd die niet binnen de wensen vallen van het ministerie van VWS.

#### *E Overhead:*

De activiteiten voor de overhead die in de scenario's zijn opgenomen, sluiten aan op de activiteiten die in voortgaande jaren zijn verricht. Het ministerie van VWS heeft haar uitvoeringswensen voor support/overhead organisatie gespecificeerd, welke als volgt luiden:

- Overhead, passend bij de activiteiten, zoals beschreven in de eerder onderdelen.
- ICT, financieel beheer, HR-beleid, kwaliteitsbeheersing en governance zijn op orde conform vigerende wet- en regelgeving en heersende normen.

Wij hebben de omvang van de overhead/support organisatie van 113 Zelfmoordpreventie nader onderzocht, waarbij wij deze hebben vergeleken met de handleiding overheidsstarieven 2021. Uit de handleiding blijkt een bedrag aan overhead per fte van € 23.000 voor 2020 en € 23.300 voor 2021. In genoemde tarieven zijn verschillende componenten opgenomen, waaronder huisvesting (€ 6.000 per fte), kantoorautomatisering (€ 5.700 per fte) en facilitair (€ 5.500 per fte). De totaal begrote kosten voor de support/overhead organisatie in 2021 bedraagt € 2.556.000 (zie § 5.4). In dit bedrag zijn alle kosten van de support/overhead organisatie opgenomen. De activiteiten vallend binnen deze support/overhead organisatie dragen in belangrijke mate bij aan de primaire bedrijfsvoering (bijvoorbeeld bestuur&AZ, backoffice en -maatwerk- ICT). Exclusief deze componenten geldt een bedrag van circa € 1.500.000 aan support/overhead organisatie. Rekening houdend met de geldende formatie (zie § 6.2), exclusief HRM en ICT geldt een referentiebedrag aan overhead van circa € 2.500.000. De support/overhead organisatie is daarmee passend binnen eerder genoemde benchmark.

Wij merken op dat in voorgaande jaren is ingezet op professionalisering voor de ICT, het financieel beheer en HRM-beleid (zie § 7.2.7, 7.2.8 en § 7.2.9). In de scenario's is hiervoor een aanvullende investering opgenomen. Na verwerking van deze investering en rekening houdend met de verwachte groei van de hulpverzoeken geldt dat de kosten voor de support/overhead organisatie nog binnen eerder genoemde benchmark valt.

Bij uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij geen aanwijzingen verkregen dat activiteiten worden uitgevoerd die niet binnen de wensen vallen van het ministerie van VWS.



## 7.2 Van 0-scenario (kalenderjaar 2020 – update 2021) naar de 3 scenario's

### 7.2.1 Inleiding

Voor het opstellen van de drie scenario's geldt dat wij als 0-scenario de beschikbare informatie vanuit het jaar 2020 hebben gehanteerd. Wij hebben het jaar 2020 gebruikt omdat dit de meest recente data betreft, alsook omdat qua omvang het jaar 2020 naar 2021 vergelijkbaar is en rekening houdend met verschillende uitgangspunten meer eenduidig kan worden gekomen tot de verschillende scenario's.

Als basisbeoordeling voor de verschillende scenario's geldt het "genormaliseerde" resultaat over het jaar 2020 (zie § 5.5), dat sluit op een bedrag van positief € 986.000. Uit de analyse van het resultaat per afdeling (zie § 5.4) blijkt dat dit positieve resultaat in belangrijke mate is gerealiseerd door de afdeling hulpverlening (circa € 850.000 inclusief OVA), welke in 2020 voornamelijk is gebruikt voor de investering in het NLB. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat in 2020 het beleid is afgekondigd dat er geen rode cijfers mochten worden geschreven, waarmee terughoudend is opgetreden met betrekking tot de inzet van formatie in verband met de oplopende kosten van NLB.

In § 7.2.2 is uiteengezet op welke wijze de drie scenario's tot stand zijn gekomen. In § 7.2.3 tot en met § 7.2.11 zijn de uitkomsten van onze beoordeling op de scenario's per afdeling opgenomen. Hierbij wordt opgemerkt dat voor de afdeling Hulpverlening in § 7.2.3 alleen de materiële kosten zijn behandeld, daar de personele kosten (zie ook § 7.3) in belangrijke mate afhankelijk zijn van de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken. Daarom hebben wij in § 7.3 de impact van de volumeontwikkeling op de personele lasten weergegeven en hierbij een scenario uitgewerkt, op basis van een in het kader van dit onderzoek ontwikkeld model (zie § 7.3.2).

In § 7.4 wordt de input vanuit de scenario's per afdeling samen gebracht, waaruit de meerjarige-ontwikkeling zonder aanpassingen in kaart worden gebracht. Vervolgens wordt in § 7.5 het terugvalscenario op hoofdlijnen uitgewerkt.

### 7.2.2 Totstandkoming scenario's

Aansluitend op de onderzoeksvraag worden een drietal scenario's uitgewerkt voor de ontwikkeling van de financiële kosten van 113 Zelfmoordpreventie, die ertoe moeten bijdragen dat het ministerie van VWS de benodigde financiële middelen kan beoordelen, hetgeen na (in opzet meerjarige) toekenning leidt tot financiële continuïteit en stabiliteit van 113 Zelfmoordpreventie. Vooraf merken wij op dat bij het uitwerken van de verschillende scenario's geen rekening is gehouden met mogelijke prijseffecten. Door 113 Zelfmoordpreventie is hieromtrent toegelicht dat gezien hoe nieuw het beleidsterrein van suïcidepreventie in Nederland is, dat groei -qua hulpvraag en qua (soorten) activiteiten- voorlopig nog een constante zal zijn. Groei maakt daarmee wat 113 Zelfmoordpreventie betreft, onderdeel uit van de continuïteit van suïcidepreventie.

Voor de totstandkoming van de scenario's heeft 113 Zelfmoordpreventie aansluitend op de strategische agenda op hoofdlijnen een meerjarenplan opgesteld en op basis hiervan een grove inschatting gemaakt van de begrote kosten voor de geldende afdelingen (zie § 3.2).

Op voorhand merken wij op dat, aansluitend op voorgaande jaren, geen sprake is van een activiteitenbegroting, maar van een primaire kostenbegroting. Dit houdt dat voor de geldende afdelingen een kostenraming op hoofdlijnen is opgesteld voor de globaal uit te voeren activiteiten. Hierbij is niet eenduidig inzichtelijk gemaakt welke activiteiten onder de instellingssubsidie exact vallen en welke kosten hiervoor gelden. Wij achten het voor de interne beheersing van 113 Zelfmoordpreventie en voor de monitoring van het ministerie van VWS van belang om een eenduidig activiteitenplan op te stellen dat direct wordt gerelateerd aan de hiervoor benodigde financiële middelen. Op basis van het (eenduidige) activiteitenplan kan in overleg met het ministerie van VWS worden afgestemd welke activiteiten worden uitgevoerd binnen de scope van de instellingssubsidie, zodat door het ministerie van VWS hierop kan worden toegezien en hierop intern binnen 113 Zelfmoordpreventie kan worden gestuurd.



Per afdeling is een begroting opgesteld, hetgeen niet in een eenduidig top-down document is samengevat. De inrichting van de begroting per afdeling verschilt. Hierbij gelden drie hoofdlijnen:

1. Voor de directe afdeling Hulpverlening geldt dat een onderscheid wordt gemaakt tussen de personele- (§ 7.3) en materiële (§ 7.2.3) kosten. Achtergrond hiervan is dat de personele kosten in belangrijke mate afhankelijk zijn van de ontwikkeling van de hulpvraag en de materiële kosten beter begrootbaar zijn.
2. Voor de directe afdelingen Onderzoek, MarCom en Academy (zie § 7.2.4, § 7.2.5 en § 7.2.6) zijn de drie scenario's kostentechnisch op hoofdlijnen uitgewerkt.
3. Voor de ondersteunende afdelingen (HRM (§ 7.2.7), ICT (§ 7.2.8), Finance (§ 7.2.9), Backoffice (§ 7.2.10) en Bestuur&AZ (§ 7.2.11) is een begroting op hoofdlijnen opgesteld, aansluitend op de inrichting van de begroting over het jaar 2021. Per afdeling is aangegeven welke kosten (structureel danwel incidenteel) voor het jaar 2022 begroot worden. Voor vergelijkingsdoeleinden hebben wij vervolgens het jaar 2023 genormaliseerd, waarbij de incidentele kosten zijn gecorrigeerd.

Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, met uitzondering van de afdeling hulpverlening door de verwachte ontwikkeling van de blijvend stijgende hulpvraag. Hierdoor is bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

Hierbij geldt dat voor de afdeling hulpverlening de ontwikkeling van de kosten in belangrijke mate afhankelijk is van de verwachting van de toekomstige hulpvraag. Uit voorgaande jaren blijkt dat de behoefte aan de dienstverlening van de hulpvraag aanzienlijk is toegenomen en op moment van schrijven (zie ook § 3.4) verder doorstijgt. Het is op voorhand niet eenduidig te bepalen tot welk niveau deze hulpvraag zich richting de toekomst doorzet. Voor de afdeling Hulpverlening geldt dan ook dat de begrote kosten op relatief korte termijn vast (personeel en middelen worden deels contractueel vastgelegd op basis van de verwachte omvang), maar op langere termijn (deels) variabel zijn. Indien de beoogde toename van de hulpverzoeken niet toeneemt kan worden besloten de personele bezetting niet uit te breiden, danwel deels (er geldt naar onze informatie een -redelijk planbaar- verloop in de personele bezetting) niet te vervangen. In § 7.3 is op basis van ontvangen informatie van 113 Zelfmoordpreventie de impact van de verschillende variabelen op de personele kosten van de afdeling hulpverlening inzichtelijk gemaakt.

Voor de overige afdelingen geldt dat deze naar aard op voorhand goed plan- en begrootbaar zijn, waardoor sturing op realisatie (inhoudelijk en financieel) mogelijk is. Zoals is opgemerkt geldt dat met name voor de afdelingen Finance, HRM en ICT dat een verdere professionalisering en/of stabilisering noodzakelijk is, waarmee bij het opstellen van de verschillende scenario's rekening wordt gehouden. Door 113 Zelfmoordpreventie is per afdeling en per scenario een begroting opgesteld, welke wij in het kader van dit onderzoek hebben onderzocht. Hierna hebben wij per afdeling de uitkomsten van onze werkzaamheden weergegeven.

113 Zelfmoordpreventie heeft bij het opstellen van de scenario's gerekend met te hoge tarieven per FTE; gemiddeld circa € 90.000 in plaats van € 80.000. Zoals in § 6.5 is opgenomen en met 113 Zelfmoordpreventie is afgestemd geldt dat bij de initiële berekening van de tarieven per FTE ten onrechte rekening is gehouden met een opslag ter dekking van sociale lasten van 45%, terwijl de werkelijke sociale lasten circa 26% bedragen. Dit resulteert in ongeveer 14% te hoge begrote personeelskosten van. Wij hebben daarom op de personele kosten voor de jaren 2021 en verder in de scenario's standaard een aanpassing van 14% opgenomen. Dit enerzijds om de begroting en het scenario te kunnen vergelijken met het 0-scenario en anderzijds om de drie scenario's financieel te kwantificeren.



### 7.2.3 Hulpverlening

De kosten voor de afdeling Hulpverlening bestaan enerzijds uit de personele kosten en anderzijds uit de materiële kosten. De personele kosten voor de personele bezetting van de hulplijn kennen een nauwe relatie met de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken, welke in § 7.3 nader uiteen zijn gezet.

Voor de materiële kosten hebben wij de ontwikkeling van de realisatie 2020 en begroting 2021 afgezet tegen de kosten in het scenario van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Hierbij wordt opgemerkt dat voor Hulpverlening (alsook voor de support/overhead afdeling) geen onderscheid is gemaakt naar de verschillende scenario's (zie ook § 7.2.2), maar de kosten voor de komende jaren zijn geraamd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar incidentele en structurele kosten.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Inhuur	142.000	88.000	461.000	614.000
Materiële kosten	504.000	708.000	1.391.000	1.346.000
<b>Totale kosten</b>	<b>646.000</b>	<b>796.000</b>	<b>1.852.000</b>	<b>1.960.000</b>
Inzet ZZP'ers Suriname			-355.000	-485.000
<b>Totale kosten na aanpassing</b>	<b>646.000</b>	<b>796.000</b>	<b>1.497.000</b>	<b>1.475.000</b>

De materiële kosten voor de hulpverlening stijgen in het scenario van 113 Zelfmoordpreventie substantieel; van € 646.000 in 2020 naar € 1.547.000 in 2022. Blijkens het scenario van 113 Zelfmoordpreventie blijven deze kosten doorstijgen tot en met 2025 tot een bedrag van € 1.794.000. Wij hebben hierna een korte toelichting opgenomen omtrent de grootste stijgers.

- Door de beoogde toename van het aantal medewerkers is voorzien in een uitbreiding van de huidige geldende huisvesting (al dan niet aansluitend op de huidige huisvesting), resulterend in een structurele stijging van € 303.000 en een incidentele stijging van € 45.000 in 2022. De huidige huisvestingskosten zijn opgenomen in de begroting van afdeling bestuur&AZ en de werkelijke kosten voor het jaar 2020 bedragen € 306.000. Wij merken hierbij op dat ingeval van een terugvalscenario het aantal medewerkers naar verwachting niet stijgt, maar daalt, waarmee de hiermee samenhangende kosten (ook binnen ICT; zie § 7.2.8) in het terugvalscenario worden aangepast.
- De belkosten laten in het scenario jaarlijks een stijging zien van ongeveer € 50.000 per jaar; van begroot € 97.000 naar € 300.000 in 2025. Hierbij merken wij op dat blijkens de financiële administratie de werkelijk telefoonkosten in 2020 circa € 150.000 bedroegen. Niet bekend is of de omvang van de belkosten een gelijke tred houden met de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat nu enkel het 0800 nummer gratis is. Indien vanuit het kabinet wordt besloten dat alle nummers van 113 Zelfmoordpreventie gratis worden, brengt dit substantiële meerkosten met zich mee.
- Een toename van de inzet door ZZP'ers in Suriname; van begroot € 88.000 in 2021, naar € 189.000 in 2025. Deze begroting stijgt relatief met gelijke omvang als de toename van de hulplijn.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's heeft een aanpassing plaatsgevonden op de inzet van ZZP'ers in Suriname. 113 Zelfmoordpreventie heeft na verzoek hiertoe een aangepaste raming ingeleverd. Hierbij is aangegeven dat de ambitie om de inzet vanuit Suriname te laten groeien onverminderd is, echter dat het budget hiervan vanuit het reguliere budget moet worden overgeheveld.



## 7.2.4 Onderzoek

Hierna is voor de afdeling Onderzoek de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen scenario 1 tot en met 3. Voor de kosten van de afdeling hebben wij de ontwikkeling van de realisatie 2020 en begroting 2021 afgezet tegen de kosten in het scenario van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023).

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 Terugval	Scenario 2 Continuering	Scenario 3 Groei
Personeelskosten(incl. inhuur)	508.000	421.000	199.000	421.000	1.029.000
Materiële kosten	111.000	206.000	176.000	176.000	176.000
<b>Totale kosten</b>	<b>619.000</b>	<b>627.000</b>	<b>375.000</b>	<b>597.000</b>	<b>1.205.000</b>
Salariskosten (afslag 14%)		54.460	27.860	58.940	144.060
Manager inzet 20% op LA				15.824	24.080
Financiering vanuit andere bronnen, waaronder LA					PM
Aanpassing materiële kosten op gewijzigde ambitie			115.000		
<b>Totale kosten na aanpassing</b>	<b>619.000</b>	<b>568.060</b>	<b>242.140</b>	<b>522.236</b>	<b>1.036.860</b>

Wij hebben de verschillende scenario's geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De personele kosten in scenario 1 dalen, doordat de inzet van de afdeling wordt teruggebracht naar 2 fte. De in te zetten formatie heeft betrekking op het verbeteren van de kwaliteit en het gebruik van de hulpverlening. De gestegen materiële kosten hebben wij voor dit scenario gecorrigeerd, daar de ambitie rondom onderzoek minder noodzaak heeft voor het gebruik van statistische software, alsook tot minder congreskosten leidt.
- De personele lasten voor scenario 2 liggen op hoofdlijnen in lijn met de realisatie over het jaar 2020 en begroting 2021.
- De personele lasten in scenario 3 stijgen ten opzichte van scenario 2 met € 608.000. Deze stijging wordt veroorzaakt door aanvullende inzet van 5,4 FTE. De extra formatie beoogd aanvullend onderzoek uit te voeren, met als doel het verkrijgen van een beter inzicht op de verschillende aanpakken en interventies beter op elkaar te laten aansluiten. Op verzoek heeft 113 Zelfmoordpreventie toegelicht dat deze activiteiten (deels) vanuit andere bronnen (waaronder LAIII) zouden kunnen worden gefinancierd, echter dat deze activiteiten in structurele zin binnen de instellingssubsidie zouden moeten vallen. Wij hebben daarom een PM aanpassing opgenomen.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op:

- Een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.
- Een aanpassing van € 115.000 voor de materiële kosten binnen scenario 1, omdat vanwege de terugloop van de bezetting de ambitie is beperkt, waardoor minder gebruik hoeft te worden gemaakt van statistische software en het bijwonen van congressen.
- Een aanpassing van de kosten voor de manager onderzoek daar deze naar opgaaf van 113 Zelfmoordpreventie voor circa 20% van de tijd betrokken is bij de Landelijke Agenda, waardoor de hiervoor bestede middelen daar moeten worden besteed.



### 7.2.5 MarCom

Hierna is voor de afdeling MarCom de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen scenario 1 tot en met 3. Voor de kosten van de afdeling hebben wij de ontwikkeling van de realisatie 2020 en begroting 2021 afgezet tegen de kosten in het scenario van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023).

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 Terugval	Scenario 2 Continuering	Scenario 3 Groei
Personeelskosten (incl.inhuur)	383.000	405.889	215.000	406.000	542.000
Materiële kosten	188.000	311.342	146.000	311.000	557.000
<b>Totale kosten</b>	<b>571.000</b>	<b>717.231</b>	<b>361.000</b>	<b>717.000</b>	<b>1.097.000</b>
Salariskosten (afslag 14%)		56.824	30.100	56.840	75.880
<b>Totale kosten</b>	<b>571.000</b>	<b>660.407</b>	<b>330.900</b>	<b>660.160</b>	<b>1.023.120</b>

Wij hebben de verschillende scenario's geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De personele kosten in scenario 1 dalen, doordat de inzet van de afdeling wordt teruggebracht naar 2,5 fte. De formatie heeft betrekking op het bevorderen van de vindbaarheid 113 Zelfmoordpreventie en de "veilige" persvoorlichting.
- De personele lasten de kosten voor scenario 2 liggen (exclusief aanpassing) in lijn met de personele lasten voor het jaar 2020. De materiële kosten stijgen naar € 311.000, waarvan volgens opgave van 113 Zelfmoordpreventie € 135.000 incidenteel voor het jaar 2022 zijn, hetgeen inhoudt dat deze kosten naar verwachting 2023 zich niet meer voordoen. Voor een bedrag van € 35.000 is toegelicht dat deze betrekking hebben op een eenmalige marketingcampagne om hulpzoekers naar de hulplijn of chat te geleiden. Wij hebben geen nadere toelichting ontvangen omtrent de uitbreiding van de kosten van € 100.000.
- De personele lasten in scenario 3 stijgen ten opzichte van scenario 2 met € 136.000. Deze stijging wordt veroorzaakt door aanvullende inzet van 1,5 FTE. De extra formatie beoogt 113 Zelfmoordpreventie meer slagkracht te geven om de communicatie omtrent suïcidepreventie minder afhankelijk te maken van 'free publicity'. In het eerste jaar wordt eveneens aanvullend geïnvesteerd in een aantal campagnes, hetgeen tevens leidt tot een stijging van de materiële lasten. Deze campagnes sluiten deels aan op genoemde campagnes in scenario 2, maar zijn specifiek gericht op een aantal doelgroepen (lhbt'ers, financiële problemen en mannen van middelbare leeftijd), waarvoor ook de website wordt aangepast. De stijging van de materiële kosten zijn ten opzichte van scenario 2 voor een bedrag van € 180.000 incidenteel, waardoor de structurele kosten (vanaf 2023) circa € 56.000 hoger zijn.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde scenario heeft een aanpassing plaatsgevonden, die betrekking heeft op een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.

Wij merken op dat voor MarCom naast een uitbreiding van de formatie tevens een eenmalige investering plaatsvindt. Wij adviseren om de eenmalige activiteiten en impulsmiddelen budgettair standaard te beleggen en deze in nauw overleg tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie periodiek nader vorm te geven.





### 7.2.6 Academy

Hierna is voor de afdeling MarCom de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen scenario 1 tot en met 3. Voor de kosten van de afdeling hebben wij de ontwikkeling van de realisatie 2020 en begroting 2021 afgezet tegen de kosten in het scenario van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023).

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 Terugval	Scenario 2 Continuering	Scenario 3 Groei
Personeelskosten (incl. inhuur)	358.000	335.800	180.000	242.000	548.000
Materiële kosten	236.000	365.908	6.000	21.000	336.000
<b>Totale (bruto) kosten</b>	<b>594.000</b>	<b>701.708</b>			
Af: opbrengsten trainingen	231.000	439.200			
<b>Totale (netto) kosten</b>	<b>363.000</b>	<b>262.508</b>	<b>186.000</b>	<b>263.000</b>	<b>883.000</b>
Salariskosten (afslag 14%)		47.012	25.200	33.880	76.720
<b>Totale kosten</b>	<b>363.000</b>	<b>215.496</b>	<b>160.800</b>	<b>229.120</b>	<b>807.280</b>

Opgemerkt wordt dat in de bedragen opgenomen in de scenario's de beoogde externe opbrengsten direct in mindering zijn gebracht op de kosten.

Wij hebben de verschillende scenario's geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De personele kosten in scenario 1 dalen, doordat de inzet van de afdeling wordt teruggebracht naar 2 fte. De in te zetten formatie heeft dan betrekking op het faciliteren en beschikbaar houden van de onlinetraining, welke als zodanig niet meer wordt doorontwikkeld.
- De personele lasten voor scenario 2 liggen (exclusief aanpassing) in lijn met de gerealiseerde lasten in 2020. Hierbij geldt dat personeelskosten lager zijn dan in 2020 omdat een deel van de kosten reeds is doorbelast, welk bedrag in 2020 is opgenomen in de post "doorbelasting directe trainingen".
- De personele lasten in scenario 3 stijgen ten opzichte van scenario 2 met € 306.000. Deze stijging wordt veroorzaakt door de aanvullende inzet van 4 FTE. Met de extra formatie beoogt 113 Zelfmoordpreventie de transitie te realiseren naar het train-de-trainer model, waarvoor een leidinggevende aangesteld voor de coördinatie. De materiële kosten laten een stijging zien van € 315.000 hetgeen naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie betrekking heeft op de (structurele) ontwikkelingen van een drietal trainingen (€ 181.500) en de doorontwikkeling van het trainingsplatform (€ 75.000). Onbekend is of tegenover de toename van de formatie en de kosten eveneens hogere bijdragen voor trainingen staat.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde scenario's heeft een aanpassing plaatsgevonden, die betrekking heeft op een aanpassing van de salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.

Wij merken op dat voor de Academy in scenario 3 naast een uitbreiding van de formatie tevens een investering plaatsvindt in de doorontwikkeling van het trainingsplatform en de (structurele) ontwikkeling van nieuwe trainingen. Wij adviseren om een eventueel budget voor eenmalige activiteiten budgettair standaard te beleggen en deze in nauw overleg tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie periodiek nader vorm te geven en na expliciete toestemming uit te voeren. Hierbij geldt dat als deze activiteiten niet binnen de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS vallen, hiervoor door 113 Zelfmoordpreventie mogelijk andere financiering moet worden aangetrokken.



### 7.2.7 HRM

Hierna is voor de afdeling HRM de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen de door het ministerie van VWS beschikte begroting en de meerjarenraming van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, waardoor bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht is besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Personeelskosten (incl. inhuur)	381.000	437.000	664.000	530.000
Materiële kosten	36.000	48.000	378.000	201.000
<b>Totale kosten</b>	<b>417.000</b>	<b>485.000</b>	<b>1.042.000</b>	<b>731.000</b>
Kosten andere afdeling verantwoord	+46.000	+46.000		
Aanpassing salariskosten (afslag 14%)		61.180	92.960	74.200
Aanpassing personele incidentele kosten			132.440	
Aanpassing personele structurele kosten			60.200	60.200
Aanpassing incidentele materiële kosten			125.000	
Aanpassing structurele materiële kosten			67.000	67.000
<b>Totale kosten</b>	<b>463.000</b>	<b>469.820</b>	<b>564.400</b>	<b>529.600</b>
<b>Personele kosten (incl. inhuur)</b>	<b>381.000</b>	<b>375.820</b>	<b>378.400</b>	<b>395.600</b>
<b>Materiële kosten</b>	<b>82.000</b>	<b>94.000</b>	<b>186.000</b>	<b>134.000</b>

Wij hebben de opgaaf van de begrote kosten voor de afdeling ICT geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De personele lasten ten opzichte van het jaar 2021 aanzienlijk stijgen; van € 381.000 in 2020 (na aanpassing in 2021 ongeveer) gelijk, naar € 664.000 in 2022 en € 530.000 in 2023. Deze stijging is deels incidenteel en deels structureel van aard en heeft betrekking op:
  - a. Het op orde brengen van verschillende procedures: 1,0 FTE incidenteel en 0,8 FTE structureel (impact ca € 100.000 per FTE). Opgemerkt wordt dat in de materiële lasten tevens kosten zijn opgenomen voor het op orde brengen van procedures.
  - b. Aanvullende taken voor werving en ontwikkeling medewerkers.
- De materiële lasten ten opzichte van het jaar 2021 aanzienlijk stijgen; van € 94.000 in 2021, naar € 378.000 in 2022 en € 201.000 in 2023. Deze stijging is deels incidenteel en deels structureel van aard en heeft betrekking op:
  - a. Het op orde brengen van verschillende procedures € 151.000 incidenteel en € 107.000 structureel. Hierbij wordt opgemerkt dat deze incidentele kosten qua activiteiten gelijk zijn als de activiteiten die zijn opgenomen bij de personele lasten.
  - b. Arbeidsmarkt communicatie en werving; € 25.000 incidenteel en € 30.000 structureel.

Wij merken op dat geen inhoudelijke of financiële onderbouwing beschikbaar is voor de te verrichten activiteiten inzake het op orde brengen van procedures. Gegeven de beperkte omvang van de afdeling HRM geldt dat een eenmalige en structurele uitbreiding van respectievelijk € 176.000 en € 137.000 (voor 2022 beide opgenomen) niet proportioneel wordt geacht, waardoor deze voor de scenario's is gecorrigeerd. De structurele stijging van de kosten worden veroorzaakt door aanvullende werkzaamheden voor arbeidsmarktcommunicatie en werving, hetgeen noodzakelijk is gegeven de (beoogde) stijging van de activiteiten van de hulpvraag en daarmee de noodzaak om aanvullende medewerkers aan te trekken.



Op de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde scenario hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op:

- Een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.
- Een aanpassing van € 46.000 voor vergelijkbaarheidsdoeleinden omdat een deel van de kosten opgenomen in het scenario in 2020 en in de begroting 2021 onder een andere afdeling zijn verantwoord.
- Een aanpassing van de incidentele (€ 310.000) en structurele (€ 175.000) kosten voor het op orde brengen van de procedures van een (beperkte) HRM afdeling. Uitgangspunt is dat voor een bedrag van circa € 50.000 voor procedures aangestuurd door een nieuwe/aanvullende hoofd bedrijfsvoering (zie ook § 7.2.11) en de manager HRM procedures op voor 113 Zelfmoordpreventie passend niveau kunnen worden gebracht.

### 7.2.8 ICT

Hierna is voor de afdeling ICT de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen de door het ministerie van VWS beschikte begroting en de meerjarenraming van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, waardoor bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht is besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Personeelskosten (excl. inhuur)	235.000	304.000	463.000	463.000
Materiële kosten	286.000	254.000	632.000	368.000
<b>Totale kosten</b>	<b>521.000</b>	<b>558.000</b>	<b>1.095.000</b>	<b>831.000</b>
Aanpassing salariskosten (afslag 14%)		42.560	64.820	64.820
<b>Totale kosten</b>	<b>521.000</b>	<b>515.440</b>	<b>1.030.180</b>	<b>766.180</b>
<b>Personeelskosten (excl. inhuur)</b>	<b>235.000</b>	<b>261.440</b>	<b>398.180</b>	<b>398.180</b>

Wij hebben de opgaaf van de begrote kosten voor de afdeling HRM geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De stijging van de personele lasten wordt veroorzaakt door een aanvulling van 2 FTE, welke uitbreiding naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie noodzakelijk is om de toename van de omvang van de activiteiten alsook de toenemende mate van digitalisering in continuïteit te kunnen faciliteren.
- De materiële lasten ten opzichte van het jaar 2021 aanzienlijk stijgen; van € 254.000 in 2021, naar € 632.000 in 2022 en € 368.000 in 2023. Deze stijging is deels incidenteel en deels structureel van aard en heeft betrekking op:
  - a. De incidentele implementatie van een CRM-systeem, de ontwikkeling van platform GO 113 en de beoogde decentralisatie/uitbreiding huisvesting door toename van het aantal hulpverzoeken voor een bedrag van € 350.000.
  - b. In structurele zin wordt voorzien in een jaarlijks budget voor het onderhoud en doorontwikkeling van de verschillende applicaties waaronder NLB, CRM en GO to 113 ad € 95.000.

Voor ICT, alsook voor andere afdelingen, geldt dat aansluitend op voorgaande jaren primair sprake is van een kostenbegroting, zonder onderliggend (gedetailleerd) activiteitenplan. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat een lange termijn plan zal worden opgesteld, op basis waarvan het scenario wordt herijkt. Als gevolg hiervan geldt dat op dit moment de opgenomen bedragen voor (door)ontwikkeling van applicaties niet kunnen worden beoordeeld, noch kan worden vastgesteld of en hoe deze aansluiten op de uitvoeringswensen van het ministerie van VWS. Wij constateren dat de werkzaamheden van 113 Zelfmoordpreventie enerzijds digitaal worden en anderzijds ook toenemen in omvang. Een begrote toename van het aantal medewerkers resulteert eveneens in een stijging van de ICT-ondersteuning. Wij achten een toename van de ICT-activiteiten dan ook aannemelijk, echter de noodzakelijk omvang hiervan kunnen wij niet beoordelen.



Op de door 113 Zelfmoordpreventie opgestelde scenario's heeft een aanpassing plaatsgevonden, die betrekking heeft op een aanpassing van salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%

Wij merken op dat voor de afdeling ICT naast een uitbreiding van de formatie tevens eenmalige investeringen zijn opgenomen. Wij adviseren om de eenmalige investeringen en impulsmiddelen standaard budgettair te beleggen en deze in nauw overleg tussen het ministerie van VWS en 113 Zelfmoordpreventie periodiek nader vorm te geven.

### 7.2.9 Finance

Hierna is voor de afdeling Finance de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen de door het ministerie van VWS beschikte begroting en de meerjarenraming van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, waardoor bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht is besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Personeelskosten (excl. inhuur)	175.000	228.000	322.000	277.000
Materiële kosten	15.000	25.200	45.000	39.000
<b>Totale kosten</b>	<b>190.000</b>	<b>253.200</b>	<b>367.000</b>	<b>316.000</b>
Aanpassing salariskosten (afslag 14%)		31.920	45.080	38.780
Aanpassing incidentele personele kosten			38.700	
<b>Totale kosten</b>	<b>190.000</b>	<b>221.480</b>	<b>283.220</b>	<b>277.220</b>
<b>Personeelskosten (excl. inhuur)</b>	<b>175.000</b>	<b>196.080</b>	<b>238.220</b>	<b>238.220</b>
<b>Materiële kosten</b>	<b>15.000</b>	<b>25.200</b>	<b>45.000</b>	<b>39.000</b>

De stijging van de personele lasten wordt veroorzaakt door een aanvulling van 1 FTE. Opgemerkt wordt dat deze uitbreiding naast de uitbreiding is van een nieuw aan te trekken directeur bedrijfsvoering, welke in de raming van de kosten voor het bestuur&AZ is opgenomen (zie § 7.2.11).

Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op:

- Een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.
- Een aanpassing van € 38.700 voor de incidentele personele kosten. Deze incidentele investering wordt naar onze mening vormgegeven door de structurele inzet van een nieuwe directeur bedrijfsvoering (zie § 7.2.11), die wordt gefinancierd vanuit de beschikbare ruimte in het budget van het bestuur&AZ.

### 7.2.10 Backoffice

Hierna is voor de afdeling Backoffice de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen de door het ministerie van VWS beschikte begroting en de meerjarenraming van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, waardoor bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht is besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Personeelskosten (excl. inhuur)	172.000	203.000	262.000	262.000
Materiële kosten	-8.000	51.000	71.000	71.000
<b>Totale kosten</b>	<b>164.000</b>	<b>254.000</b>	<b>333.000</b>	<b>333.000</b>
Kosten elders verantwoord	+41.000			
Aanpassing salariskosten (afslag 14%)		28.420	36.680	36.680
<b>Totale kosten</b>	<b>205.000</b>	<b>225.580</b>	<b>296.320</b>	<b>296.320</b>
<b>Personeelskosten (excl. inhuur)</b>	<b>172.000</b>	<b>174.580</b>	<b>225.320</b>	<b>225.320</b>
<b>Materiële kosten</b>	<b>33.000</b>	<b>51.000</b>	<b>71.000</b>	<b>71.000</b>



De stijging van de personele lasten wordt veroorzaakt door een aanvulling van 1 FTE met als omschrijving S55. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat een extra FTE inzet wenselijk is om te zorgen voor continuïteit van het beleid en activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie. Dit door beleid op te stellen en een kwaliteitsslag te maken met procesbeschrijvingen, hetgeen van belang is vanwege het relatief hoge verloop van personeel.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op:

- Een aanpassing van € 41.000 voor materiële kosten, welke in de begroting 2021 bij een andere afdeling zijn verantwoord, dan opgenomen in de financiële administratie.
- Een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.

### 7.2.11 Bestuur&AZ

Hierna is voor de afdeling Bestuur&AZ de realisatie over het jaar 2020 afgezet tegen de door het ministerie van VWS beschikte begroting en de meerjarenraming van 113 Zelfmoordpreventie (jaren 2022 en 2023). Vanaf het jaar 2023 heeft 113 Zelfmoordpreventie als uitgangspunt gehanteerd dat de kosten stabiel blijven, waardoor bij uitvoering van de werkzaamheden primair aandacht is besteed aan de raming van de kosten 2022 versus de gerealiseerde kosten over het jaar 2020 en de begroting 2021.

	Realisatie 2020	Begroting 2021	2022	2023
Personeelskosten (excl. inhuur)	456.000	505.000	505.000	505.000
Materiële kosten	632.000	451.000	451.000	451.000
<b>Totale kosten</b>	<b>1.088.000</b>	<b>956.000</b>	<b>956.000</b>	<b>956.000</b>
Kosten andere afdeling verantwoord	-87.000			
Aanpassing salariskosten (afslag 14%)		70.700	70.700	70.700
Niet bezette formatie bestuur&AZ		-145.000	-145.000	-145.000
Professionalisering organisatie hoofd bedrijfsvoering		145.000	145.000	145.000
<b>Totale kosten</b>	<b>1.001.000</b>	<b>885.300</b>	<b>885.300</b>	<b>885.300</b>
<b>Personeelskosten (excl. inhuur)</b>	<b>456.000</b>	<b>434.300</b>	<b>434.300</b>	<b>434.300</b>
<b>Materiële kosten</b>	<b>545.000</b>	<b>451.000</b>	<b>451.000</b>	<b>451.000</b>

Wij hebben de opgaaf van de begrote kosten voor de afdeling Bestuur&AZ geanalyseerd. Hierbij blijkt dat:

- De personele kosten voor het jaar 2020 een eenmalige last kennen van circa € 54.000, waardoor de kosten hoger zijn dan opgenomen in de begroting en komende jaren.
- In 2020 was sprake van een tweehoofdig bestuur (begroting 2021 en raming 2022-2023 driehoofdig), hetgeen in 2021 is gewijzigd naar een eenhoofdig bestuur. Naast de personeelskosten van de bestuurder zijn in de begrote kosten opgenomen voor de secretaris van het bestuur verantwoord en voor de nog aan te nemen directeur bedrijfsvoering die mede invulling moet geven aan de verdere professionalisering van de afdeling ICT, HRM en Finance.
- De (gecorrigeerde) gerealiseerde materiële kosten 2020 zijn aanmerkelijk hoger dan de begroting; € 545.000 versus € 451.000. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2020 een aantal kosten (accountantskosten en verzuimkosten) hoger zijn dan begroot. De materiële kosten bestaan voor circa 80% uit de huisvestingskosten (gecontracteerd tot en met 2028) van 113 Zelfmoordpreventie.

Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden. Deze hebben betrekking op:

- een aanpassing van € 87.000 voor materiële kosten, welke in de begroting 2021 bij een andere afdeling zijn verantwoord, dan opgenomen in de financiële administratie.
- een aanpassing salariskosten (zie § 7.2.2) van 14%.



## 7.3 Verwachting volumeontwikkeling en impact bezetting

### 7.3.1 Inrichting afdeling hulpverlening

De activiteiten van 113 Zelfmoordpreventie hebben qua financiële omvang in belangrijke mate betrekking op de activiteiten voor de hulpverlening (exclusief support organisatie: circa 75%). De afdeling hulpverlening bevat enerzijds de hulplijn (HV I) en anderzijds therapiesessies (HV II). De afdeling hulpverlening bestaat uit een tweetal teams, waarin (junior) Hulpverleners en stagiairs (direct) de hulplijn bemensen; totaal circa 74 fte (maart 2021). De hulpverleners worden binnen de afdeling Hulpverlening (FTE niet onderdeel van de support organisatie) ondersteund door een manager, teamleiders, teamcoördinatoren, planners en psychologen (indirect: totaal circa 10,4 fte).

Het aantal verzoeken voor hulpverlening neemt jaarlijks toe, als gevolg waarvan de bezetting van de afdeling om hieraan te kunnen voldoen aan het nagestreefde bereikbaarheidspercentage eveneens dient toe te nemen. Voor de therapiesessies geldt dat deze op hoofdlijnen in 2020 ten opzichte van 2019 gelijk is gebleven, waardoor de verwachting is dat de personele bezetting van 2020 naar 2021 en verder op hoofdlijnen stabiliseert.

### 7.3.2 Variabelen voor modelprognose

De (directe) personele bezetting benodigd voor het opvolgen van de hulpverzoeken is de belangrijkste driver voor de personele kosten van de afdeling hulpverlening en daarmee ook voor de ontwikkeling van de omvang van de benodigde instellingssubsidie. Voor de berekening van de benodigde bezetting voor de verschillende scenario's en daarmee samenhangen kosten gelden onderstaande parameters.

- De ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken in de jaren 2022 tot en met 2025.
- Het te realiseren bereikbaarheidspercentage, zijnde het percentage hulpverzoeken dat in één keer wordt opgenomen. Als streven geldt op dit moment een bereikbaarheid van 95% (zie ook § 3.4).
- Het aantal hulpverzoeken dat per (directe) medewerker/fte per dag/maand kan worden opgevolgd (c.q. de duur van een gemiddeld gesprek).
- Het deel van de tijd dat medewerkers van HV II worden ingezet voor de hulplijn.
- De samenstelling van de bezetting, verdeeld naar personeel in loondienst en stagiairs, waarbij geldt dat de kosten per FTE respectievelijk € 80.000 en € 5.000 bedragen (zie § 6.3).

Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat de ondersteuning binnen de afdeling qua omvang niet evenredig toeneemt met de ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken. Hierbij geldt dat indien de omvang van de afdeling verder toeneemt dat stapsgewijze uitbreiding van de formatie noodzakelijk is, hetgeen wij niet onaannemelijk achten.

Er wordt geen registratie bijgehouden van de tijdsbesteding naar activiteiten. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat medewerkers die worden ingezet voor HV II tevens bij beschikbaarheid de hulplijn bemensen. Als uitgangspunt is gehanteerd dat 25% van de beschikbare tijd medewerkers van HV II de hulplijn bemensen.

113 Zelfmoordpreventie heeft op dit moment geen model beschikbaar voor de berekening van de benodigde formatie. De benodigde formatie wordt op basis van geldende ervaring en een grove calculatie ingeschat en opgenomen in de begrotingscyclus. Op basis van de informatie ontvangen tijdens dit onderzoek hebben wij een model op hoofdlijnen uitgewerkt, op basis waarvan de financiële impact van wijzigingen op hoofdlijnen kunnen worden berekend. Hierbij geldt dat sprake is van een groot aantal variabelen, waardoor de uitkomsten richtinggevend zijn en alleen na periodieke herevaluatie nauwkeuriger kan worden benaderd.



### 7.3.3 Uitkomsten berekeningen model

Hierna hebben wij op basis van het uitgewerkte model voor een aantal vergelijkbare de scenario's de financiële impact van het wijzigen van de parameters weergegeven. In de scenario's hebben wij de bepalende variabelen inzichtelijk gemaakt:

- Een aantal hulpverzoeken van 180.000 voor 2021 zijnde de extrapolatie van het aantal hulpverzoeken over het eerste kwartaal naar het gehele jaar (zie § 3.4).
- Een bereikbaarheid van 95% en 85%.
- Het aantal te behandelen hulpvragen per FTE: 175 (kolom A en C) of 200 (kolom B en D).
- De verhouding stagiairs versus medewerkers met dienstverband: 65% (kolom A en B) en 75% (kolom C en D).

Onderstaand zijn de uitkomsten van het model per scenario voor het benodigd aantal directe FTE en daarmee samenhangende personele kosten (direct en indirect) weergegeven. Hierbij wordt opgemerkt dat voor het jaar 2021 (zie § 6.4) een bedrag aan personele lasten is geraamd van € 4.820.000.

#### Bereikbaarheid 95%

	A	B	C	D
Aantal hulpvragen per FTE	175	200	175	200
Benodigd aantal FTE	81,4	71,3	81,4	71,3
Dienstverband	49,4	43,2	46,5	40,7
Stagiairs	32,1	28,1	34,9	30,5
Personele kosten (HV I)	4.108.442	3.594.886	3.896.939	3.409.821
Personele kosten (HV II)	660.000	660.000	660.000	660.000
Personele kosten (indirect)	832.000	832.000	832.000	832.000
<b>Totaal personele kosten</b>	<b>5.600.442</b>	<b>5.086.886</b>	<b>5.388.939</b>	<b>4.901.821</b>

#### Bereikbaarheid 85%

	A	B	C	D
Aantal hulpvragen per FTE	175	200	175	200
Benodigd aantal FTE	72,9	63,8	72,9	63,8
Dienstverband	44,2	38,6	41,6	36,4
Stagiairs	28,7	25,1	31,2	27,3
Personele kosten (HVI)	3.675.974	3.216.477	3.486.735	3.050.893
Personele kosten (HV II)	660.000	660.000	660.000	660.000
Personele kosten (indirect)	832.000	832.000	832.000	832.000
<b>Totaal personele kosten</b>	<b>5.167.974</b>	<b>4.708.477</b>	<b>4.978.735</b>	<b>4.542.893</b>

Uit bovenstaande uitkomsten vanuit het model blijkt dat een wijziging in een van de parameters een relatief substantiële impact heeft op het benodigd aantal (directe) FTE en de daarmee samenhangende personele kosten. Hierbij geldt dat iedere variabele impact heeft, die eveneens los van elkaar kunnen worden gezien. Voor de verschillende variabelen geldt samengevat dat:

- Een wijziging van het bereikbaarheidspercentage met stappen van 5%, resulteert in een stijging of daling van de directe personele lasten met ongeveer 6%; direct en indirect 5%.
- Een wijziging van het aantal hulpvragen dat per FTE kan worden behandeld, resulteert per stap van 5% tot een stijging of daling van de directe personele lasten met ongeveer 2,4%.
- Een wijziging van de verhouding tussen stagiairs en medewerkers met een dienstverband, resulteert per stap van 5% tot een stijging of daling van de directe personele lasten met ongeveer 2,5%.

Het sturen en monitoren op deze variabelen is zowel van belang voor 113 Zelfmoordpreventie in de bedrijfsvoering, alsook voor het ministerie van VWS, daar de omvang van de benodigde subsidie/bekostiging hieraan direct is gerelateerd.



Zoals hiervoor is aangegeven geldt dat in de begroting 2021 een bedrag aan personele lasten voor de afdeling hulpverlening is opgenomen van € 4.820.000 (§ 6.4). Indien de huidig geldende formatie wordt gecontinueerd (waarmee een bereikbaarheid wordt gerealiseerd van 83% in maart 2021: zie § 3.4) geldt een geraamd bedrag aan personele lasten van € 4.334.000 (zie § 6.6).

Wij merken op dat een hoger bereikbaarheidspercentage leidt tot een hoger beschikbaarheidspercentage. Indien de personele bezetting van de hulplijn wordt afgestemd op een dagelijks te bereiken piekbelasting geldt dat op rustige momenten sprake is van een omgekeerde stijgende beschikbaarheid; lees minder doelmatig. Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat deze beschikbaarheid niet wordt geregistreerd. Voor tijdelijke pieken in de hulpvraag geldt dat de teamcoördinator en -leider hierop op uurbasis monitort en hierop kan inspelen door tijdelijk extra capaciteit in te zetten. Gegeven de aanzienlijke financiële impact van de verhoging van de bereikbaarheid adviseren wij na te gaan op welke wijze een piekcapaciteit al dan niet door samenwerking met andere hulplijnen met beschikbaarheid kan worden opgevangen, resulterend in een meer doelmatige macro-inzet. Het registreren en analyseren van de beschikbaarheid kan voorzien in belangrijke sturingsinformatie.

113 Zelfmoordpreventie en het ministerie van VWS hebben afgestemd (zie § 2.2.2) om voor de meerjarige ontwikkeling 2022-2025) een aantal financiële scenario's uit te werken. Hierbij is de verwachting van de ontwikkeling van de hulpvraag een belangrijke variabele. In het kader van dit onderzoek voor de financiële scenario's wordt gerekend met onderstaande ontwikkeling van het aantal hulpvragen:

- Van 2021 naar 2022: + 21%
- Van 2022 naar 2023: + 21%
- Van 2023 naar 2024: + 21%
- Van 2024 naar 2025: + 21%

Indien bovenstaand scenario zou uitkomen geldt dat het aantal hulpverzoeken van 2021 (raming/extrapolatie hulpverzoeken 180.000) naar 2025 stijgt met circa 205.000 hulpverzoeken naar 385.000; een gecumuleerde stijging van 114% ten opzichte van het jaar 2021. Wij hebben geen andere (onderbouwende) informatie ontvangen anders dan bovenstaande raming.

#### 7.3.4 Scenario impact volumeontwikkeling

In de hierna volgende onderstaande tabel is op basis van onderstaande variabelen een scenario opgesteld van de personele kosten, welke zijn afgezet tegen de realisatie 2019, 2020 en de prognose 2021. Voor het jaar 2019 geldt dat de informatie op het niveau van formatie niet beschikbaar is.

Hierbij zijn de volgende variabelen gehanteerd:

- Stijging volume jaar op jaar met 21%.
- Een bereikbaarheid van 95%.
- Een aantal te behandelen hulpvragen per fte van 220 (realisatie maart 2021 + 10% efficiencyverbetering na implementatie NLB).
- Een verhouding stagiair versus medewerker met dienstverband van 70%.
- Een bedrag aan personele kosten per FTE van € 80.000 en € 5.000 voor respectievelijk een medewerker met dienstverband en een stagiair.
- Een inzet van circa 25% op HVI door medewerker HVII.
- Een bedrag van € 812.000, aansluitend op huidige geldende formatie (zie § 7.3.1), voor de beperkt variabele personele kosten van de afdeling Hulpverlening.





	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Prognose 2021	Scenario 2022	Scenario 2023	Scenario 2024	Scenario 2025
Hulpverzoeken	97.000	148.000	180.000	218.000	264.000	319.000	386.000
Bereikbaarheid	81%	76%	95%	95%	95%	95%	95%
Formatie dienstverband		21,5	41,9	46,1	55,9	67,5	81,7
Formatie Stagiair		17,4	29,3	32,3	39,1	47,3	57,2
<b>Personele kosten</b>		<b>3.308.000</b>	<b>4.972.000</b>	<b>5.325.000</b>	<b>6.138.000</b>	<b>7.110.000</b>	<b>8.295.000</b>
Mutatie kosten			50%	7%	15%	16%	17%

Het bedrag opgenomen in de prognose 2021 ad € 4.972.000 is de uitkomst van het model. In § 7.3.4 is een bedrag opgenomen van € 4.334.000, hetgeen is gebaseerd op een extrapolatie van de in de begroting 2021 opgenomen formatie, gecorrigeerd voor het effect van de te hoge kosten per formatie (zie § 6.6). Door 113 Zelfmoordpreventie is aangegeven dat met de formatie opgenomen in de begroting naar verwachting een 95% bereikbaarheid kan worden gerealiseerd. Hierbij wordt opgemerkt dat de benodigde formatie hoger is dan momenteel binnen 113 Zelfmoordpreventie aanwezig is. Dit zou inhouden dat indien de hulpvraag zich ontwikkelt zoals verwacht en de efficiency in lijn blijft met de verwachting (220 hulpvragen per FTE), met bestaande formatie de 95% bereikbaarheid niet wordt gerealiseerd. Wij adviseren 113 Zelfmoordpreventie het model en de eigen raming te herijken op basis van meer objectieve criteria.

In het scenario voor de periode 2022-2025 neemt de ontwikkeling van de kosten niet gelijkmatig toe met de ontwikkeling hetgeen wordt veroorzaakt door:

- De implementatie van NLB in 2021, welke naar verwachting resulteert in een efficiencyverbetering in 2022 van 10%.
- De ontwikkeling van de behoefte aan de hulplijn heeft een directe impact op medewerkers die de hulplijn bezetten, echter niet op de circa 10 FTE die deze medewerkers op dagbasis ondersteunen. Indien daarentegen sprake is van een terugvalscenario geldt dat deze ondersteuning binnen de afdeling Hulpverlening eveneens dient te worden afgeschaald.



## 7.4 Financiële Scenario's 1, 2 en 3 voor 113 Zelfmoordpreventie (2022-2025)

In onderstaande tabel is de realisatie 2020, de gecorrigeerde (aansluitend § 6.6) begroting 2021 afgezet tegen de scenario's voor het jaar 2022. Hierbij geldt dat voor verschillende afdelingen een aanpassing (zie § 7.2.3 tot en met § 7.2.11) heeft plaatsgevonden op de aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's. Op de door 113 Zelfmoordpreventie aangeleverde gegevens ten behoeve van de scenario's hebben een aantal aanpassingen plaatsgevonden.

Afdeling	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 Terugval 2022	Scenario 2 Continuering 2022	Scenario 3 Groei 2022
Hulpverlening Personeel	3.308.000	4.145.200	5.325.000	5.325.000	5.325.000
Hulpverlening Materieel	647.000	796.000	1.497.000	1.497.000	1.497.000
MarCom	571.000	660.174	330.900	660.160	1.023.120
Academy	<sup>6</sup> 363.000	215.988	160.800	229.120	807.280
Onderzoek	619.000	568.060	242.140	522.236	1.036.860
Backoffice	205.000	225.580	296.320	296.320	296.320
HRM	463.000	469.820	564.400	564.400	564.400
ICT	521.000	515.440	1.030.180	1.030.180	1.030.180
Finance	190.000	221.480	283.220	283.220	283.220
Bestuur&AZ	1.001.000	903.300	885.300	885.300	885.300
<b>Totaal</b>	<b>7.887.000</b>	<b>8.721.042</b>	<b>10.615.260</b>	<b>11.292.936</b>	<b>12.748.680</b>
NLB	911.000	Nvt			
Aanpassing 14%	Nvt	1.067.876			
Trainingen	In Academy	In Academy	In Academy	In Academy	-340.000
Doorbelasting	-150.000	-239.000	-240.000	-240.000	-360.000
Fonds Suicide	PM	-230.000	PM	PM	PM
<b>Totaal</b>	<b><sup>7</sup>8.648.000</b>	<b><sup>8</sup>9.319.918</b>	<b>10.375.260</b>	<b>11.052.936</b>	<b>12.058.680</b>
<i>Incidentele posten 2022 (niet in 2023)</i>					
Hulpverlening; implementatie WFM en inrichting			-160.000	-160.000	-160.000
MarCom			0	-135.000	-180.000
Academy			0	0	-181.500
HRM			-50.000	-50.000	-50.000
ICT			-270.000	-270.000	-270.000
<b>Totaal incidenteel</b>			<b>-480.000</b>	<b>-615.000</b>	<b>-841.500</b>
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			813.000	813.000	813.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			-130.000	-130.000	-130.000
<b>Scenario 2023</b>			<b>10.578.260</b>	<b>11.120.936</b>	<b>11.890.180</b>
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			972.000	972.000	972.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			-26.000	-26.000	-26.000
<b>Scenario 2024</b>			<b>11.524.260</b>	<b>12.066.936</b>	<b>12.836.180</b>
<i>Uitbreiding activiteiten door toename hulpverzoeken</i>					
Stijging personeel hulpverlening door toename			1.185.000	1.185.000	1.185.000
Correctie inzet ZZP'ers Suriname			-20.000	-20.000	-20.000
<b>Scenario 2025</b>			<b>12.699.260</b>	<b>13.231.936</b>	<b>14.001.180</b>

<sup>6</sup> Op de kosten voor Academy zijn de (gerealiseerde/begrote) opbrengsten in mindering gebracht. Voor de aanvullende activiteiten wordt een (deels) aanvullende bijdrage verwacht.

<sup>7</sup> Bron: Totale kosten conform overzicht kostenrekening naar kostenplaats 2020, versie 20 april 2021, totaal € 9.031.824, minus gerealiseerde opbrengst training € 231.000 en doorbelasting

<sup>8</sup> Bron: begroting subsidiabele kosten bij subsidiebeschikking ministerie VWS 2021



Uit bovenstaande scenario's blijkt dat indien de stijging van de hulpvraag zich ontwikkelt als in het scenario is opgenomen (jaarlijks 21%) de kosten voor de hulpverlening richting 2025 verder stijgen. In § 7.5 is op basis van bovenstaande uitwerking het scenario uitgewerkt waar sprake is van een terugval naar een instellingssubsidie van € 5,7 miljoen.

## 7.5 Scenario 1 Terugval

Ingeval van scenario 1 Terugval geldt als basisvraag: "welke activiteiten kunnen worden uitgevoerd voor een bedrag van € 5,7 miljoen". Hierbij geldt als toelichting dat als keuze moeten worden gemaakt de focus voor het ministerie van VWS ligt op de hulpverlening.

In § 7.4 is op basis van scenario's per afdeling een totaalscenario uitgewerkt dat is aangevuld met de verwachte ontwikkeling van het aantal hulpverzoeken van 21% per jaar. Door deze verwachte stijging geldt dat, aansluitend op voorgaande jaren, de kosten om te voorzien in de hulpvraag jaarlijks blijven toenemen. Uit het scenario van 113 Zelfmoordpreventie, aangevuld met een calculatie van de benodigde personele lasten blijkt voor 2022 een bedrag aan geprognosticeerde kosten van € 10,4 miljoen; een verschil van circa € 4,7 miljoen met de binnen scenario 1 beschikbare € 5,7 miljoen.

Om tot een bedrag van € 5,7 miljoen te komen, geldt dat ombuigingen in de begrote kosten dienen te worden gerealiseerd. Wij hebben hierna per afdeling (exclusief de hulplijn, aansluitend op focus van het ministerie van VWS) de mogelijke ombuigingen en de financiële impact hiervan geïnventariseerd, welke zijn verwerkt in de later opgenomen tabel.

### *Hulpverlening materieel*

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor de materiële kosten voor hulpverlening (zie § 7.2.3) hebben wij een aantal kostenposten met een totaalbedrag van € 768.000 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kunnen worden aangepast. Dit betreffen:

- Ingeval van een terugval van activiteiten is uitbreiding van de huisvesting (geldt ook voor afdeling ICT) niet van toepassing, hetgeen resulteert in een aanpassing van € 348.000.
- In het scenario is een reservering opgenomen voor de implementatie van een nieuwe Work Force Management Applicatie. Ingeval van een terugval wordt de uitvoering hiervan niet aannemelijk geacht, resulterend in een aanpassing van € 125.000.
- In het scenario is voorzien in een (jaarlijks) budget van € 205.000 voor de doorontwikkeling van het NLB (zie § 3.2.1) en Quandago sprints. Ingeval van het terugval scenario geldt dat aannemelijk is om het bestaande NLB-systeem in de lucht te houden en niet verder te optimaliseren, resulterend in een aanpassing van € 205.000.
- In het scenario is ten opzichte van de begroting voorzien in stijgingen van verschillende kostensoort samenhangend met de doorontwikkeling van de organisatie. Ingeval van het terugvalscenario, geldt dat deze niet zullen worden gerealiseerd, waarvoor een aanpassing van € 90.000 is verwerkt.

### *MarCom*

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor MarCom (zie § 7.2.5) hebben wij een aantal kostenposten met een totaalbedrag van € 35.000 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kan worden aangepast. Hierbij wordt opgemerkt dat in scenario 1 ten opzichte van de begroting 2021 een daling van de begrote bijdragen is voorzien van circa 50%. Naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie wordt in dit scenario nog 2,5 fte ingezet, met een beperkt budget aan materiële kosten, voor de instandhouding van de naamsbekendheid en veilige berichtgeving.

Ingeval van het terugvalscenario geldt dat investeringen zullen worden beperkt. Het genoemde bedrag van € 35.000 ziet toe op incidentele middelen om informatiezoekers naar de website van 113 Zelfmoordpreventie te krijgen, welk bedrag is aangepast.



### Onderzoek

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor Onderzoek (zie § 7.2.4) hebben wij een kostenpost met een totaalbedrag van € 135.000 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kan worden aangepast. Hierbij wordt opgemerkt dat in scenario 1 ten opzichte van de begroting 2021 een daling van de begrote bijdragen is voorzien van circa 40%. Naar informatie van 113 Zelfmoordpreventie worden dan nog wel trainingen worden gefaciliteerd, maar niet verder door ontwikkeld.

Ingeval van het terugvalscenario geldt dat investeringen en kosten zullen worden beperkt. Het genoemde bedrag van € 135.000 ziet toe op het beperken van afgenomen licenties, onderzoeken, publicaties en congressen, welke bedrag is aangepast.

### ICT

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor de ICT-afdeling (zie § 7.2.8) hebben wij een aantal kostenposten met een totaalbedrag van € 631.790 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kunnen worden aangepast. Dit betreffen:

- In het scenario is ingezet op de uitbreiding van de formatie met 2,22 FTE voor (senior) ICT-medewerkers ad € 201.790 (na 14% aanpassing € 77.400). Ingeval van het terugvalscenario geldt dat een uitbreiding van de formatie niet aannemelijk is, waardoor deze uitbreiding is aangepast.
- In het scenario is een reservering opgenomen voor de implementatie van een nieuwe CRM-applicatie. Ingeval van een terugval wordt de uitvoering hiervan niet aannemelijk geacht, resulterend in een aanpassing van € 100.000
- In het scenario is een reservering opgenomen voor de implementatie/doorontwikkeling van platform "Go to 113". Ingeval van een terugval wordt de uitvoering hiervan niet aannemelijk geacht, resulterend in een aanpassing van € 150.000
- Ingeval van een terugval van activiteiten is uitbreiding van de huisvesting en daarmee aanvullende ICT-aansluitingen niet van toepassing, hetgeen resulteert in een aanpassing van € 180.000.

In onderstaande tabel hebben wij op basis van de verrichte werkzaamheden en aansluitend op de wens van het ministerie van VWS een aanpassingen aangebracht per afdeling welke erna zijn toegelicht

### HRM

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor de HRM afdeling (zie § 7.2.7) hebben wij een aantal kostenposten met een totaalbedrag van € 113.000 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kunnen worden aangepast. Dit betreffen met name:

- Ingeval van een terugval van activiteiten geldt een lagere instroombehoefte, waardoor de inzet op recruitment wordt gehalveerd van 1,9 fte naar 0,9 fte: aanpassing € 68.000.
- Ingeval van een terugval van activiteiten geldt dat aanvullende inzet voor arbeidsmarkt naar verachting niet zal plaatsvinden; aanpassing € 30.000.

### Finance

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor de Finance (zie § 7.2.9) hebben wij een kostenpost voor een bedrag van € 77.400 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kan worden aangepast. In het scenario is ingezet op de uitbreiding van de formatie met 1 FTE voor een assistent controller ad € 90.000 (na 14% aanpassing € 77.400). Ingeval van het terugvalscenario geldt dat een uitbreiding van de formatie niet aannemelijk is, waardoor deze uitbreiding is aangepast.

### Backoffice

Op basis van onze beoordeling van het scenario voor de Backoffice (zie § 7.2.10) hebben wij een kostenpost voor een bedrag van € 77.400 onderkend, welke bij een terugval neerwaarts op het scenario kan worden aangepast. In het scenario is ingezet op de uitbreiding van de formatie met 1 FTE voor een beleidsmedewerker S55 ad € 90.000 (na 14% aanpassing € 77.400). Ingeval van het terugvalscenario geldt dat een uitbreiding van de formatie niet aannemelijk is, waardoor deze uitbreiding is aangepast.



Afdeling	Realisatie 2020	Begroting 2021	Scenario 1 2022	Aanpassing	Scenario 1 2022
Hulpverlening Personeel	3.308.000	4.145.200	5.325.000		5.325.000
Hulpverlening Materieel	647.000	796.000	1.497.000	768.000	729.000
MarCom	571.000	660.174	330.900	35.000	295.900
Academy <sup>9</sup>	363.000	215.988	160.800		160.800
Onderzoek	619.000	568.060	242.140	135.000	107.140
Backoffice	205.000	225.580	296.320	77.400	218.920
HRM	463.000	469.820	564.400	113.000	451.400
ICT	521.000	515.440	1.030.180	631.790	398.390
Finance	190.000	221.480	283.220	77.400	205.820
Bestuur&AZ	1.001.000	903.300	885.300	0	885.300
<b>Totaal subsidiabele kosten</b>	<b>7.887.000</b>	<b>8.721.042</b>	<b>10.615.260</b>	<b>1.837.590</b>	<b>8.777.670</b>
NLB	911.000	Nvt			
Aanpassing 14%	Nvt	1.067.876			
Doorbelasting bijdragen	150.000	-239.000	240.000		240.000
Bijdrage Fonds Preventie Suïcide	PM	PM	PM		PM
<b>Subsidiabele kosten</b>	<b>8.648.000</b>	<b>9.320.000</b>	<b>10.375.260</b>	<b>1.837.590</b>	<b>8.537.670</b>
Beschikbare subsidie					5.700.000
Nog om te buigen					<b>2.837.670</b>

#### Evaluatie aanvullende aanpassingen om te komen tot € 5,7 miljoen

Om te komen tot het beoogde bedrag van € 5,7 miljoen geldt dat nog een ombuiging van € 2,8 miljoen noodzakelijk is, danwel dat aanvullende externe financiering moet worden gevonden voor uitvoering van de werkzaamheden, bijvoorbeeld bij de zorgverzekeraars.

Indien geen aanvullende financiering kan worden verkregen geldt dat het kostenniveau neerwaarts moet worden aangepast. Hierbij geldt dat de verwachte kosten voor de hulpverlening (met 21% stijging hulpvragen in 2022) circa € 6,1 miljoen bedragen (€ 5,3 miljoen personeel en € 0,8 miljoen materieel), versus een terugvalbedrag van € 5,7 miljoen.

Hierbij geldt dat de support organisaties (met name ook ICT voor het primair proces van hulpverlening gekoppeld aan NLB) noodzakelijk zijn voor het kunnen functioneren van 113 Zelfmoordpreventie. In de support/overhead organisatie wordt daarom nog beperkte mogelijkheid gezien voor aanpassingen, zonder de basisrichting van de 113-organisatie aan te passen.

Hierdoor geldt dat besparingen noodzakelijk zijn voor de personele inzet in de afdeling Hulpverlening. De personele bezetting kan als volgt worden onderverdeeld:

- HV I: € 3.853.000 (78 fte, waarvan 3 fte vanuit HV II)
- HV II: € 660.000 (11 FTE waarvan 25% wordt ingezet bij HVI)
- Ondersteuning: € 812.000 (10,4 fte)

Om te komen tot een bedrag van € 5,7 miljoen, geldt dat de volgende aanpassingen in formatie noodzakelijk zijn:

- Ondersteuning: 4 FTE € 320.000 (0,5 FTE teamleider, 1 FTE Senior Psycholoog, 0,5 FTE coördinator, 1 FTE planningsmedewerker en 1 FTE kwartiermaker/onderzoeker)
- HV II: 4,5 FTE € 360.000, resulterend in circa een halvering van het aantal beschikbare therapie sessies.
- HVI resterende aanpassing circa € 2,2 miljoen op een totale inzet van € 3,9 miljoen. Indien dit beschikbare bedrag van € 1,7 miljoen wordt afgezet tegen de data opgenomen in het model en uitgangspunten voor het scenario (zie 7.3.4) geldt een bereikbaarheid van circa 25-30%.

<sup>9</sup> Op de kosten voor Academy zijn de (gerealiseerde/begrote) opbrengsten in mindering gebracht. Voor de aanvullende activiteiten wordt een (deels) aanvullende bijdrage verwacht.