

Concept bedrijfsplan Centrum Maatschappelijke Ontwikkeling

Versie 4 8 december '04

Inhoudsopgave

<u>1</u>	<u>Inleiding</u>	4
<u>1.1</u>	<u>Aanleiding</u>	4
<u>1.2</u>	<u>Doel bedrijfsplan</u>	5
<u>1.3</u>	<u>Werkwijze</u>	5
<u>2</u>	<u>Missie en doelomschrijving CMO</u>	6
<u>2.1</u>	<u>Achtergrond</u>	6
<u>2.2</u>	<u>Beoogde missie CMO</u>	6
<u>2.3</u>	<u>Doelstelling</u>	6
<u>3</u>	<u>Markt- en risicoanalyse</u>	8
<u>3.1</u>	<u>Kansen in de markt</u>	8
<u>3.2</u>	<u>Concurrenten in de markt</u>	10
<u>4</u>	<u>Kerntaken en kerncompetenties CMO</u>	11
<u>4.1</u>	<u>Kerntaken</u>	11
<u>4.2</u>	<u>Kerncompetenties</u>	12
<u>5</u>	<u>Organisatie</u>	13
<u>5.1</u>	<u>Inleiding</u>	13
<u>5.2</u>	<u>Inrichting topstructuur</u>	13
<u>5.3</u>	<u>Het werkapparaat</u>	14
<u>6</u>	<u>Financiën</u>	16
<u>6.1</u>	<u>Financiering</u>	16
<u>6.2</u>	<u>Indicatieve exploitatiebegroting 2006 tot en met 2009</u>	17
<u>7</u>	<u>Uitvoeringsaspecten</u>	19
<u>7.1</u>	<u>Procesgang</u>	19
<u>7.2</u>	<u>Projectorganisatie</u>	21
	<u>Bijlage 1: Deelnemers werkgroep</u>	22
	<u>Bijlage 2: Kansen en producten in de markt</u>	23

<u>Bijlage 3: Raad van toezichtmodel</u>	24
<u>Bijlage 4: Fiscale aspecten</u>	26
<u>Bijlage 5: Ontslagvolgorde</u>	27
<u>Bijlage 6: Tijdpad</u>	28

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De kaders voor het sociale beleid van de provincie Utrecht zijn op 8 december 2003 door provinciale staten vastgesteld. Gekozen is voor een herstructurering van de welzijnssteunfuncties. Daarmee is invulling gegeven aan het collegeakkoord en zijn de aanbevelingen van de commissie Simons en van de commissie voor beleidsaudits (Rapportage Maatschappelijke Participatie en Maatschappelijke Zorg, december 2002) ter harte genomen. Op 31 augustus 2004 heeft GS besloten om met ingang van 1 januari 2006 een nieuwe Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO) operationeel te hebben zoals omschreven in het rapport sturingsconcept (advies van het bureau BDW Advies) en daarvoor een nieuwe juridische entiteit op te richten waar een subsidierelatie mee wordt aangegaan conform de vigerende subsidieverordening. Tevens is toen besloten om vanaf 1 januari 2006 de subsidie voor MIU en Schakels stop te zetten.

Het bureau BDW Advies adviseert een CMO in te richten buiten de provincieorganisatie die de volgende kenmerken heeft:

- primair werkzaam is ten behoeve van de uitvoering en de voorbereiding van het provinciaal sociaal beleid en bijdraagt aan de profilering van het sociaal beleid van de provincie Utrecht;
- goed is geïnvolveerd in de sociale infrastructuur in de provincie Utrecht;
- kennis heeft van vernieuwende aanpakken / best practices die de effectiviteit van de uitvoering van het provinciaal sociaal beleid bevorderen;
- haar bestaansgrond bewijst doordat zij voldoende opdrachten van zowel de provincie als van gemeenten en instellingen verwerft om de oren en ogen van de provincie te vormen.

Daarbij gelden de volgende provinciale uitgangspunten:

- het provinciaal sociaal beleid reflecteert de ondersteuningsvragen en -behoeften van gemeenten bij urgente sociale problematieken;
- het provinciaal sociaal beleid draagt bij tot innovatie van de uitvoering van het lokaal sociaal beleid;
- de provincie is goed op de hoogte van de sociale problematiek en de sociale infrastructuur binnen de provincie;
- de provincie is intern op orde om de aansturing / het opdrachtgeverschap voor het CMO te verzorgen: weet wat ze wil, kan voldoende tijd vrijmaken voor de aansturing, beschikt over de benodigde deskundigheid en continuïteit binnen de eigen werkorganisatie.

Voor het CMO zijn de volgende voorwaarden van toepassing:

- het CMO heeft geen preferente positie wat betreft de uitvoering van het provinciaal sociaal beleid. Het CMO moet in deze kunnen concurreren met andere ondersteuningsorganisaties;

- de inzet van het CMO ter uitvoering van het provinciaal sociaal beleid wordt door gemeenten daadwerkelijk als serviceverlening van de provincie aan hen ervaren;
- het CMO verwerft zodanig veel opdrachten van provincie, gemeenten en instellingen, dat het daadwerkelijk functioneert als de oren en ogen van de provincie Utrecht.

1.2 Doel bedrijfsplan

Het bedrijfsplan heeft ten doel een basis te leggen voor de nadere organisatorische en financiële vormgeving van het nieuw op te richten CMO. Uitgangspunt daarbij vormt het GS besluit van 31 augustus 2004.

Gedeputeerde staten zal op basis van dit bedrijfsplan besluiten of het CMO voldoende levensvatbaar is. Het bedrijfsplan is verder bedoeld om de instellingen MIU en Schakels handvatten te bieden op basis waarvan zij kunnen besluiten of zij op willen gaan in het CMO of dat zij toekomst zien als zelfstandige instelling zonder basissubsidie van de provincie. Het bedrijfsplan fungeert daarmee zagezegd als een kader voor de oprichting en inrichting van het CMO en de reorganisatie van Schakels en MIU.

1.3 Werkwijze

De projectleiding voor de totstandkoming van dit plan is in handen van de heer Thaens die werkt in opdracht van Erna van der Pers, directeur MEC van de provincie Utrecht.

Er is een tijdelijke stuurgroep en een werkgroep (zie bijlage 1) ingesteld. De stuurgroep bestaat uit gedeputeerde mevrouw A. Kamp, mevrouw M. Burgman (voorzitter raad van toezicht Schakels) en de heer J. Schuman (voorzitter bestuur MIU). Aan de werkgroep namen mensen deel van provincie, MIU en Schakels; zij deden dit op basis van hun deskundigheid (en niet uit hoofde van hun functie). De stuurgroep is ingesteld om te beoordelen of een breed gedragen bedrijfsplan ter besluitvorming kan worden voorgelegd aan gedeputeerde staten.

De stuurgroep heeft op 1 december '04 besloten dat op basis van dit bedrijfsplan partijen een intentieverklaring kunnen afsluiten voor de verdere oprichting en inrichting van het CMO.

2 Missie en doelomschrijving CMO

2.1 Achtergrond

Van oudsher kent Nederland een open, verdraagzame en saamhorige samenleving. Deze samenleving kan zich alleen handhaven, als de maatschappij in staat is om de dreigende aantasting daarvan te bestrijden op een wijze die tegelijk effectief is en recht doet aan de waarden die daarmee beschermd moeten worden. De snelle ontwikkelingen op het gebied van emancipatie, democratisering en verdere individualisering in de afgelopen decennia is wel eens ten koste gegaan van de sociale verbanden (gezin, buurt en wijkniveau) en instituties.

Maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe inzichten houden het sociale domein continu in beweging. Hierdoor dienen zich steeds weer nieuwe vragen en knelpunten aan waarop professionals in de sector een passend antwoord dienen te vinden. Hiernaast staat de steeds mondige burger en het verlangen van overheden en financiers van organisaties die meer dan voorheen een resultaat verantwoordelijke aanpak nastreven. Aan de andere kant staat de provincie als moderne overheid die open wil staan voor de knelpunten en daarom voor de uitvoering van haar beleid ogen en oren nodig heeft in de samenleving. De provincie Utrecht kiest voor een integrale aanpak in deze en heeft als ambitie de sociale pijler van haar beleid verder te versterken, zoals onder andere verwoord in de Sociale Agenda.

2.2 Beoogde missie CMO

Het CMO is een onafhankelijke professionele organisatie op sociaal-maatschappelijk gebied. Zij zet zich samen met overheden, maatschappelijke instellingen, professionals en burgers in, voor de verbetering van de kwaliteit en de vernieuwing van de sociale infrastructuur. Zij streeft naar een samenleving waarin een ieder gelijkwaardig kan deelnemen ongeacht leeftijd, geslacht, etniciteit of geloof.

2.3 Doelstelling

Het CMO stelt zich ten doel vanuit het sociale domein problemen te identificeren, analyseren, hiervoor oplossingsrichtingen aan te dragen en resultaten te boeken die bijdragen aan het oplossen van de gesignaleerde problemen. Door het hanteren van een integrale aanpak behoren de economische en fysieke domeinen, in relatie tot het sociale domein, eveneens tot de aandachtsvelden van het CMO.

Om deze doelstelling te bereiken richt de aandacht van het CMO zich op de ondersteuning van overheden en maatschappelijke organisaties die acties

ondernemen ten behoeve van de toerusting van burgers die actief willen participeren en het vergroten van de toegankelijkheid van algemene voorzieningen. Daarbij heeft zij bijzondere aandacht voor het vergroten van de zelfredzaamheid van de kwetsbare burgers, de interculturalisatie van organisaties en het versterken van de sociale infrastructuur. Het gaat dus ook om de verschillen te onderkennen en juist daarin kansen zien die benut kunnen worden.

Het CMO volgt relevante politieke, bestuurlijke, maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen. Zij fungeert primair als tweedelijns kennis- en expertisecentrum voor sociaal-maatschappelijke en diversiteitsvraagstukken. Of anders geformuleerd: als advies- en projectmanagementbureau met een maatschappelijke doelstelling.

Het CMO heeft een driedelig doel:

1. het identificeren en analyseren van problemen in het sociaal domein
2. het aandragen van oplossingsrichtingen voor gesignaleerde problematieken
3. het boeken van concrete resultaten die bijdragen aan het oplossen van gesignaleerde problemen.

Daarbij zal het CMO zo mogelijk een integrale aanpak hanteren, waarbij ook de economische en fysieke domeinen betrokken zullen worden.

Bij de verwezenlijking van deze doelstelling richt het CMO zich met name op de ondersteuning van overheden en maatschappelijke organisaties die acties ondernemen ten behoeve van *empowerment* van kwetsbare burgers, interculturalisatie van organisaties en gemeenten, en het versterken van de (lokale en provinciale) sociale infrastructuur.

De volgende facetten vereisen specifieke aandacht van het CMO:

- integrale benadering van sociaal-maatschappelijke vraagstukken;
- bevorderen van maatschappelijke participatie van mensen in een minder gunstige uitgangspositie;
- overbruggen van kloven en verschillen tussen bevolkingsgroepen;
- bevorderen van integratie van en gelijke kansen voor allochtonen;
- regionale samenwerking en afstemming op provinciaal niveau.

3 Markt- en risicoanalyse

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de ontwikkelingen in de markt waar het CMO op in kan spelen (kansen). Daarnaast wordt in dit hoofdstuk een beeld geschetst van mogelijke concurrenten en partners in de markt.

3.1 Kansen in de markt

Een terugtrekkende rijksoverheid

Het Rijk wil minder overheidsregels en wil de overheidsverantwoordelijkheid primair bij gemeenten leggen. Gemeenten krijgen bij de uitoefening van zorg- en welzijnstaken veel beleidsvrijheid, maar worden ook in meerdere mate financieel risicodragers.

Waar VWS tot voor kort in sterke mate de sociale agenda voor gemeenten bepaalde, moeten gemeenten nu zelf hun agenda gaan opstellen.

Deze terugtrekking zal leiden tot een grotere hulpvraag van gemeenten.

Regionale samenwerking

De verandering van het rijksbeleid (zie onder andere de discussie over de WMO) leidt tot een tweeledige opdracht voor gemeenten:

- het voeren van algemeen beleid gericht op bevordering van zelfredzaamheid in de woonomgeving. Zogeheten inclusief beleid;
- het leveren van individueel geïndiceerde voorzieningen voor maatschappelijke zorg aan mensen die daarop aangewezen zijn. Dit zijn op het individu en diens persoonlijke omstandigheden afgestemde voorzieningen, gericht op de bevordering van zijn zelfredzaamheid.

Het idee leeft dat alles op de schop moet en er is angst voor de kostenontwikkelingen op het gebied van de AWBZ-functies die, naar verwachting, worden overgeheveld naar de WMO (huishoudelijke hulp, ondersteunende en activerende begeleiding). Vooral de kleinere gemeenten zullen elkaar opzoeken om invulling te geven aan bovengenoemde opdracht. De provincie heeft hierbij een spilfunctie als coördinator en regisseur.

Nieuwe verhoudingen in de markt

De nieuwe sturingsfilosofie van de overheid, ontleend aan het advies van de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) "Bevrijdende Kaders" (globale kaderstelling, horizontale verantwoording) leidt tot een nieuwe verhouding tussen de gemeenten als opdrachtgever en maatschappelijke organisaties als opdrachtnemer, maar ook tussen gemeenten en hun burgers. Gemeenten leggen verantwoording af aan hun burgers en betrekken burgers bij de totstandkoming van een vierjaarlijks beleidsplan waarin gemeenten uiteen zetten welke activiteiten zij binnen de prestatievelden willen organiseren en welke prestaties zij daarbij willen bereiken. Het betreft een geheel nieuwe sturingsfilosofie voor gemeenten die op lokaal niveau geconcretiseerd moet worden. Voorts zal in het verlengde van de filosofie van globale kaderstelling en horizontale verantwoording ook de sturingsrelatie tussen gemeenten en eerstelijns organisaties op deze leest geschoeid moeten worden.

Prioriteren wordt noodzaak

Gemeenten krijgen steeds meer taken te vervullen en hebben tegelijkertijd te maken met krappere financiële kaders. Dat leidt onmiskenbaar tot het maken van keuzes waarbij enerzijds het accent wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de burger en anderzijds bijzondere aandacht uitgaat naar kwetsbare burgers. Gemeenten vinden het moeilijk om tot principiële keuzes te komen die hun subsidiebeleid op de middellange termijn zullen bepalen.

Noodzaak voor integrale benadering

Waar in het verleden de integrale benadering vooral met de mond werd beleden, wordt deze werkwijze nu verplichtend. Te wijzen valt op de Wet op de Jeugdzorg, de WMO en de Wet Werk en Bijstand waarin de kinderopvang is geïntegreerd als instrument om de toeleiding naar de arbeidsmarkt te faciliteren. Dat biedt kansen voor het CMO om als interface en intermediair te kunnen fungeren.

Aandacht van particuliere fondsen

In Nederland zijn vele fondsen actief die projecten, activiteiten en initiatieven vanuit of ten behoeve van de sociale sector ondersteunen. Fondsen hebben specifieke bedrijfsdoelstellingen die zij vervolgens vertalen naar zogenaamd donatiebeleid. Alle aanvragen worden getoetst op de mate waarin deze op het bovenstaande aansluiten. Daarnaast worden ze beoordeeld op inhoudelijke, organisatorische en financiële haalbaarheid. Bovendien geldt vaak dat er sprake moet zijn van *cofinanciering* tussen fonds en overheid. Fondsen hebben, afhankelijk van hun grootte, jaarlijks veel geld te vergeven. Voor het CMO liggen hier dus duidelijk kansen. Het CMO kan zelfstandig aanvragen voor projecten indienen en de projecten vervolgens zelfstandig uitvoeren. Interessanter is het wellicht om aanvragen te doen in overleg met rijk, provincie, regio's, gemeenten en/of andere relevante organisaties en instellingen. Het CMO kan daarbij fungeren als hoofd- en onderaannemer.

Het beleid van de provincie

De provincie wil meer samenhang in de effectuering van het sociale beleid. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de sociale agenda en het sociaal rapport.

Mogelijke vragen liggen er bij:

1. De invoering van de wet op de jeugdzorg en het concretiseren van de taken die gemeenten moeten gaan uitvoeren in het kader van het lokaal preventief jeugdbeleid.
2. Het creëren van een samenhangend aanbod op het gebied van wonen, welzijn en zorg ten behoeve van kwetsbare mensen (vooral thuiswonende zorgbehoevende ouderen en mensen met een psychische of verstandelijke handicap, waaronder zorgwekkende zorgmijders).
3. De ondersteuning van patiënten- en consumentenorganisaties op lokaal niveau in het kader van de bewonersparticipatie bij de beleidsvorming en -evaluatie van de activiteiten die gemeenten organiseren.

4. De haperende integratie in een verhardend sociaal-culturele en sociaal-economisch klimaat en structuurwijzigingen in de economie waardoor er steeds minder werkgelegenheid is voor ongeschoolde of laaggeschoolde mensen.
5. De noodzaak van vrijwilligerswerk en mantelzorg (civil society) door de nadruk die wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van burgers en tegelijkertijd de constatering dat het vrijwilligerswerk onder druk staat.
6. De toenemende vraag om publieke verantwoording door maatschappelijke organisaties en overheden over de kwaliteit en de resultaten van hun dienstverlening.
7. Het organiseren van arrangementen om arbeid en zorg te kunnen combineren.
8. Het behouden van voldoende (sociale) voorzieningen in kleine kernen.
9. Het creëren of behouden van schone en veilige wijken.

3.2 Concurrenten in de markt

De concurrenten van het CMO zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

1. Landelijke kenniscentra die vanwege teruglopende subsidies zich deels gaan vermarkten;
2. Adviesbureaus en trainingsbureaus;
3. Gemeenten die de afweging maken of ze een taak neerleggen bij het CMO of deze in eigen beheer uitvoeren, al dan niet met inschakeling van een detacheringbureau.
4. Grote eerste lijnsorganisaties met een groot ontwikkelvermogen die kant en klare projecten en methodieken in de aanbieding hebben;
5. In andere provincies gevestigde CMO's.

Het is op voorhand lastig te bepalen vanuit welke hoek de meeste concurrentie kan worden verwacht. Het CMO zal op eigen kracht haar positie moeten waar maken waarbij naast prijs en kwaliteit vooral imago een belangrijke rol speelt. Van belang is in ieder geval dat het CMO start met een schone lei. Het CMO is een nog niet bestaande organisatie, maar zal naar verwachting onderdelen van Schakels en MIU in zich verenigen.

4 Kerntaken en kerncompetenties CMO

4.1 Kerntaken

De werkzaamheden van het CMO worden uitgeoefend binnen de volgende context:

- algemene maatschappelijke en politieke ontwikkelingen;
- het provinciaal sociale beleid;
- het lokaal sociaal beleid;
- eigen inzichten en nieuwe ontwikkelingen

Het CMO kent vier kerntaken:

1. Toepassen van innovatie. Het CMO moet elders succesvol ontwikkelde instrumenten en producten, in voorkomende situaties, toepasbaar kunnen maken voor de dagelijkse praktijk binnen de provincie Utrecht. Hiervoor participeert zij in interprovinciale en landelijke samenwerkingsverbanden op het gebied van innovatie;
2. Uitvoering van projecten. Hieronder wordt verstaan dat het CMO in staat moet zijn opdrachten te verwerven van de provincie en andere organisaties gericht op het managen en uitvoeren van projecten. Daarbij gaat het om alle facetten van projectmanagement te weten:
 - faseren, beheren en beslissen;
 - organiseren van het proces;
 - het boeken van resultaten.
3. Het CMO moet, op basis van de ervaringen met de uitvoering van projecten, de provincie gevraagd en ongevraagd kunnen adviseren over ontwikkelingen in de markt en de te varen koers voor de provincie. Het CMO:
 - adviseert de provincie Utrecht kritisch en onafhankelijk over het te voeren of het gevoerde sociale beleid en over de daarbij in te zetten instrumenten en middelen en de daarbij te betrekken maatschappelijke partners;
 - verzamelt, bewerkt en ontsluit kennis zodat deze beschikbaar komt voor de provincie Utrecht (voor beleidsvoorbereiding en –evaluatie), maar ook voor gemeenten en instellingen.
4. Uitvoering opdrachten derden. Het CMO wordt verondersteld, naast bovengenoemde taken in opdracht van de provincie Utrecht, tevens werk te verrichten voor gemeenten en maatschappelijke instellingen. Hierbij kan het ook gaan om onderzoek, advies en innovatie. Daarvoor dient zij voldoende slagkracht te hebben om deze opdrachten in concurrentie te kunnen verwerven.

De taken zijn niet los van elkaar te zien:

- projectuitvoering (hoe ook gefinancierd) is een voedingsbodem voor de adviesfunctie en de innovatiefunctie;
- de adviesfunctie kan werk op het gebied van projectuitvoering genereren;
- innovatie kan leiden tot projectuitvoering (hoe ook gefinancierd).

De mate van succes van het CMO bij de uitvoering van zijn taken is verweven met de vraag in hoeverre het opdrachtgeverschap van de provincie Utrecht aansluiten bij ondersteuningsvragen en –behoeften van gemeenten en maatschappelijke organisaties.

Overigens wordt niet uitgesloten dat het CMO andere dan tweedelijns functies gaat entameren. Echter deze mogelijke andere functies en werkzaamheden staan in dit bedrijfsplan niet nader omschreven. In algemene zin geldt dat aanvullende functies niet strijdig mogen zijn met de rol als tweedelijns organisatie en het provinciaal sociaal beleid, en deze dienen te versterken.

Verder is het van evident belang om de mate van succes van het CMO te kunnen meten. Dit betekent dat, naast allerlei resultaat- en tevredenheid-onderzoeken, een goed opdrachtgeverschap van de provincie noodzakelijk is. Daartoe dienen er sterkte-zwakke analyses en prestatie indicatoren in samenspraak met de provincie te worden opgesteld. Tevens dienen er met de provincie spelregels te worden afgesproken over de wijze van omgang met elkaar, vooral ten aanzien van het gevraagd en ongevraagd adviseren.

4.2 Kerncompetenties

Hieronder wordt verstaan de collectieve kennis, vaardigheid en houding binnen de organisatie van het CMO. Het gaat voor dit plan te ver om functieprofielen te beschrijven. Wel is een aantal kwaliteiten opgesomd waar de organisatie minimaal aan moet voldoen, te weten:

- te boek komt te staan als een serviceverlenend instituut, maar ook een organisatie die haar maatschappelijke betrokkenheid uitdraagt;
- een professionele organisatie is die zowel bestaat uit breed inzetbare generalisten als uit specialisten die snel in staat zijn om zich nieuwe dingen eigen te maken (zowel materie-kennis als kennis van de specifieke werkomgeving). De medewerkers moeten verder problemen van potentiële opdrachtgevers kunnen vertalen in hulpvragen en daar een passend aanbod op kunnen ontwikkelen;
- ondernemingsgeest en innovatief vermogen toont door netwerken op te bouwen, te onderhouden en uit te bouwen. De medewerkers weten hoe ze:
 - kunnen inspelen op nieuwe vragen in plaats van alleen uit te gaan van het bestaande aanbod;
 - nieuwe inzichten en aanpakken kunnen ontwikkelen of aanbieden;
 - gebruik kunnen maken van best practices;
 - nieuwe modellen en systemen kunnen toepassen;
 - trends kunnen analyseren en deze vertalen in nieuwe diensten en producten;
 - kennis van en expertise op het gebied van diversiteitvraagstukken.

In bijlage 2 is een schema opgenomen waar de kansen in de markt (hoofdstuk 3) zijn afgezet tegen de kerntaken en –competenties van het CMO (hoofdstuk 4).

5 Organisatie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de contouren geschetst voor de organisatie van het CMO. Dit betekent dat in dit hoofdstuk de uitgangspunten en eventuele voorwaarden staan aangegeven waarbinnen de feitelijke inrichting van de organisatie moet plaatsvinden.

5.2 Inrichting topstructuur

Het CMO wordt een instelling met een brede maatschappelijke doelstelling zonder winst oogmerk. Het ligt voor de hand hiertoe een stichting op te richten van waaruit invulling kan worden gegeven aan een flexibele organisatie. Dat veronderstelt dat de directie over een zeer grote handelingsvrijheid beschikt. De topstructuur dient daarop aan te sluiten. Het Raad van Toezichtmodel ligt dan voor de hand. De directie:

- vormt het bestuur in de zin der wet
- is belast met de dagelijkse leiding van de werkorganisatie;
- is de formele werkgever;
- is bestuurder in de zin van de wet op de ondernemingsraad;
- vertegenwoordigt de organisatie in en buiten rechte;
- is tot alle besluiten en handelingen bevoegd, die niet aan de Raad van Toezicht zijn opgedragen.

Het CMO moet een flexibele, omgevingsgerichte, resultaatgerichte en samenwerkingsgerichte organisatie zijn. Daarbij hoort een kleine slagvaardige directie. Aan de directie worden de volgende eisen gesteld:

- anticipeert op ontwikkelingen die relevant zijn voor het toekomstige aanbod van het CMO, ontwikkelt een visie daarop en handelt op basis daarvan;
- heeft een lange termijnvisie op de toekomst van het CMO;
- is gericht op het uiteindelijke organisatieresultaat en op de resultaten die de complete rentabiliteit van het CMO verbeteren;
- heeft expertise op het gebied van strategisch financieel management;
- is een netwerker en zet het netwerk in om nieuwe opdrachten voor het CMO te verwerven;
- is in staat medewerkers te motiveren en te enthousiasmeren om vooraf bepaalde resultaten te behalen;
- beschikt over een goed gevoel voor politieke, bestuurlijke en maatschappelijke verhoudingen.

In bijlage 3 staat het gewenste Raad van Toezichtmodel nader toegelicht.

5.3 *Het werkapparaat*

In deze paragraaf wordt aangegeven aan welke kenmerken het werkapparaat moet voldoen om de geformuleerde doelstellingen te behalen. De feitelijke inrichting en invulling van de organisatie zal in 2005 verder gestalte moeten krijgen en loopt door tot na de oprichting van het CMO. De volgende elementen zijn onder de loep genomen:

- de manier waarop vooraf gestelde doelen nagestreefd worden (strategie);
- de kenmerkende gedragspatronen van het management (managementstijl);
- regels en procedures waar mee het dagelijks functioneren gestuurd wordt (systemen);
- karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers (personeel);
- gemeenschappelijke waarden en normen (bedrijfscultuur);
- de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (organisatiestructuur).

5.3.1 Strategie

Van het CMO wordt verwacht dat het met een integrale bril vraagstukken bekijkt en aanpakt. Dit veronderstelt dat zij ook kennis van en een netwerk heeft in de fysieke en economische pijler terwijl de opgebouwde expertise zich concentreert op de sociale pijler. Samenwerking met andere organisaties met materiekennis die het CMO niet heeft en uit een oogpunt van kwaliteit, continuïteit en doelmatigheid ook niet in eigen huis moet organiseren is aan de orde. Dat kan op projectniveau maar ook door het aangaan van strategische allianties.

Bij de invulling van haar werk kijkt het CMO niet alleen naar welke beleidsthema's voor potentiële opdrachtgevers relevant zijn, maar ook welke ondersteuningsbehoeften daar leven en of en hoe het CMO daarop een aantrekkelijk aanbod kan ontwikkelen. Rollen die hierop passen zijn die van: intermediair, kennismakelaar, projectleider en programmamanager.

5.3.2 Managementstijl, medewerkers en hun normen en waarden

Het CMO is een organisatie van professionals. Dit veronderstelt dat medewerkers een grote vakbekwaamheid hebben en proactief gedrag vertonen. Medewerkers weten wat ze willen, kunnen en mogen. De directie begeleidt waar nodig en bepaalt op individueel niveau en op groepsniveau welke prestaties worden verwacht. Er heerst een cultuur die FORS genoemd mag worden (Flexibel, Omgevingsgericht, Resultaatgericht en Samenwerkingsgericht).

5.3.3 Organisatiestructuur en ondersteunende systemen

De organisatie wordt zo plat mogelijk gehouden. Dit betekent dat er tussen de medewerkers en de directie in beginsel geen managementlaag wordt gecreëerd tenzij bij de inrichting van het CMO een extra managementlaag noodzakelijk blijkt. Gedacht wordt aan een structuur die wendbaar is en

eenvoudig kan worden aangepast. Dit kan het beste gestalte krijgen door het werk te organiseren vanuit een aantal (resultaat verantwoordelijke) eenheden gekoppeld aan specifieke taken, projecten of geografisch ingedeeld. Het is zelfs mogelijk dat bepaalde werkzaamheden afzonderlijk worden georganiseerd vanuit een werkmaatschappij waarvoor een afzonderlijke besloten vennootschap wordt opgericht. Dit kan gewenst zijn voor uitvoering van commerciële activiteiten en de fiscale verantwoording daarvan. Voor de uitvoering van de tweedelijfnfunctie ligt dit niet voor de hand. De omvang van de totale organisatie wordt in de vertreksituatie geraamd op maximaal 24 formatieplaatsen. Zie voor de onderbouwing van het aantal formatieplaatsen hoofdstuk 6.

Verder is het van belang dat het CMO beschikt over adequate administratie- en archiefsystemen voor de uitvoering van haar werkzaamheden. Daarbij gaat het zowel over informatiesystemen als systemen op basis waarvan de output van het CMO kan worden gemeten. Het is van belang te kunnen bepalen wanneer het CMO effectief functioneert. Anders gezegd welke resultaten moet het CMO boeken om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de provincie en andere opdrachtgevers. Hiertoe moeten contracten worden afgesloten en werkafspraken worden gemaakt met de opdrachtgevers in het bijzonder de provincie. In deze documenten dient een relatie te worden gelegd tussen de inspanningen die worden verricht, de resultaten die worden geboekt en de middelen die hiervoor noodzakelijk zijn.

6 Financiën

6.1 Financiering

In beginsel beschikt het CMO over drie inkomsten bronnen:

1. basissubsidie van de provincie Utrecht;
2. inkomsten projecten van de provincie Utrecht (waaronder cofinanciering);
3. financiering derden (waaronder cofinanciering).

Basissubsidie en inkomsten projecten van de provincie Utrecht

De financiering van het CMO zal bestaan uit een basissubsidie en een flexibel aanwendbaar budget voor projecten uitgevoerd door het CMO of andere instellingen en gemeenten. De basissubsidie voor het CMO loopt geleidelijk af. Daarbij gaat het om de volgende bedragen:

	Basissubsidie CMO
2006	€ 1.760.000,-
2007	€ 1.340.000,-
2008	€ 920.000,-
2009	€ 500.000,-

Daarnaast gaat het om een flexibel budget waar het CMO projectvoorstellen voor kan indienen. Hiervoor zijn de volgende bedragen beschikbaar:

	Flexibel budget voor projecten
2006	€ 420.000,-
2007	€ 840.000,-
2008	€ 1.260.000,-
2009	€ 1.680.000,-

Het CMO moet door de provincie in staat worden gesteld en wordt derhalve geacht een substantieel deel van het flexibel budget binnen te halen.

Financiering derden

Het CMO moet niet alleen afhankelijk zijn van opdrachten van de provincie. Op termijn zal een substantieel deel van de inkomsten moeten bestaan uit opdrachten van derden. Het CMO moet in staat zijn om binnen 4 jaar ongeveer ¼ van de omzet te halen uit opdrachten voor derden.

6.2 Indicatieve exploitatiebegroting 2006 tot en met 2009

Hieronder is ter illustratie een indicatieve exploitatiebegroting voor de komende jaren opgesteld. Deze begroting geeft inzicht in de kostprijs voor de producten en diensten van het CMO en de omvang van de mogelijke organisatie. Bij het opzetten van de begroting is uitgegaan van de volgende veronderstellingen:

- het CMO haalt een substantieel deel van het flexibele budget binnen. In onderstaande illustratie wordt gerekend met een percentage 75%. Uiteraard moet de praktijk uitwijzen of dit percentage wordt gehaald. Een lager percentage van het flexibel budget moet worden gecompenseerd met meer opdrachten van derden;
- de kostenstructuur en -opbouw van Schakels en MIU is vergelijkbaar met die van het CMO. Kengetallen van Schakels en MIU zijn daarom gebruikt voor het opstellen van deze indicatieve begroting.

<u>Recapitulatie</u>	<u>CMO 2006</u>	<u>CMO 2007</u>	<u>CMO 2008</u>	<u>CMO 2009</u>
Salariskosten	1.398.800	1.398.800	1.398.800	1.398.800
Overige personeelskosten	206.500	205.000	205.000	207.000
Huisvesting kantoor	182.700	176.000	173.000	165.000
Organisatiekosten	167.000	151.000	151.000	151.000
Activiteiten	160.000	184.200	187.200	193.200
	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>
 <u>Dekking</u>				
Provincie Utrecht	1.760.000	1.340.000	920.000	500.000
Flexibel budget Provincie Utrecht	315.000	630.000	945.000	1.260.000
75% van het totale flexibele budget				
Derde geldstroom	20.000	125.000	230.000	335.000
Huuropbrengsten en rentebaten	20.000	20.000	20.000	20.000
	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>	<u>2.115.000</u>

Nadere toelichting

De begroting gaat uit van een jaarlijks te verwerven inkomsten van € 2.115.000,- gedurende de periode 2006 tot 2009. Wanneer de vaste kosten en overhead van het subsidie worden afgetrokken, dan resteert de loonsom voor de adviseurs. Uitgaande van een gemiddelde loonsom van € 57.000 per adviseur zou het CMO in totaal 24 fte's kunnen bekostigen waarvan circa 14 adviseurs.

Bij het bepalen van de omvang van de personeelskosten is gekeken naar:

- autovergoedingen
- ziektenkostenrisico
- opleiding en deskundigheidsverwerving
- Arbo-dienst

Verondersteld is dat het CMO zich wil profileren met een periodiek.

De kosten "Overige activiteiten" stijgen in de jaren omdat de te verwerven subsidies uit het provinciale flexibele budget en derde geldstroom ook verwervingskosten met zich mee brengen.

De kostprijs is gebaseerd op 1.257 uur netto te vermarkten per jaar per fte. Bij circa 14 fte's is dat 18.361 uur. De kostprijs is naar verwachting

€ 115,- per uur. Uitgaande van deze kostprijs zal het adviestarief van CMO maximaal gemiddeld € 115,00, exclusief eventuele BTW, bedragen. Met dit uurtarief zit het CMO gegeven de concurrentieanalyse aan de hogere kant in de markt.

In deze begroting is geen rekening gehouden met uitvoering van zogenaamde eerstelijns activiteiten zoals op het gebied van jongerenwerk.

Ter informatie is in bijlage 4 een aantal fiscale aspecten toegelicht.

7 Uitvoeringsaspecten

7.1 Procesgang

7.1.1 Oprichting CMO

Het CMO komt tot stand door oprichting van de rechtspersoon stichting CMO. De provincie nodigt personen uit om het CMO op te richten. Een in opdracht van de provincie aan te stellen interim manager trekt hiertoe een kernbestuur aan voor het CMO. Zodra dit bestuur is geformeerd en geïnstalleerd en het CMO statutair is opgericht wordt de verdere uitvoering voor de inrichting van het CMO door de provincie overgedragen aan de raad van toezicht van de nieuwe stichting CMO.

Het CMO gaat vervolgens een juridische fusie aan met Schakels en MIU. Deze figuur wordt voorgesteld omdat:

- bij een juridische fusie sprake is van gelijkwaardigheid van partijen;
- het vermogen van Schakels en MIU van rechtswege overgaat op het CMO;
- Schakels en MIU hiermee niet hoeven overgaan tot een vereffening van hun vermogen.

Voordat het fusieproces van start gaat, ondertekenen partijen een intentieverklaring. Deze houdt onder meer in dat het fusieproces en de uitkomsten daarvan in overeenstemming zijn met:

- het GS besluit van 31 augustus 2004;
- het onderhavige bedrijfsplan.

Wil een juridische fusie tussen CMO en schakels en MIU per 1 januari 2006 tot stand komen, dan dient het voorgenomen besluit tot fusie uiterlijk medio september 2005 te zijn genomen. Voorwaarden om te komen tot een juridische fusie zijn:

- MIU en Schakels stellen hun ondernemingsraad voor om in plaats van het anciënniteitbeginsel het kwaliteitscriterium te hanteren voor een eventuele noodzakelijke ontslagvolgorde. Zoveel mogelijk aan het einde van het reorganisatietraject dat MIU en Schakels naar verwachting in 2005 moeten doorlopen zal door middel van een externe kwaliteitsaudit worden bepaald of de reorganisatie succesvol is en daarom kan worden overgegaan tot een juridische fusie. Voor nadere informatie over de te hanteren ontslagvolgorde zie verder bijlage 5.
- De provincie stelt zich garant om eventuele wachtgeldkosten te dekken wanneer de totale wachtgeldkosten een zodanig beroep doen op de reserves dat onvoldoende ruimte aanwezig is om tegenvallers in de exploitatie op te vangen.

7.1.2 Inrichting CMO

Zowel voor het CMO als de huidige steunfuncties geldt de CAO Welzijn. Het CMO komt tot stand door middel van een fusie. In geval van fusie zijn de fusiegedragsregels van artikel XV.1 van de CAO Welzijn van toepassing. Deze houden in dat de rechtspositionele gevolgen van de fusie worden afgedekt in een sociaal plan dat wordt gesloten tussen het CMO als de nieuwe werkgever, Schakels en MIU als de oude werkgevers en de vakbonden als vertegenwoordigers van de werknemers. In het sociaal plan dient er te worden aangegeven hoe gekomen wordt tot uniforme arbeidsvoorwaarden en hoe omgegaan wordt met eventuele collectieve of individuele verworven rechten. Tevens regelt het sociaal plan de invloed van de ondernemingsraad op de samenstelling van de Raad van Toezicht.

De totstandkoming van het CMO gaat gepaard met een reorganisatie (vorming van uitvoerende sectoren en een bedrijfsbureau, nieuwe en gewijzigde functies). Op grond van artikel XV van de CAO Welzijn wordt een reorganisatieplan en een daarbij behorend formatieplaatsenplan opgesteld. Afhankelijk van de vraag of de fusie gepaard gaat met een reorganisatie met of zonder gedwongen ontslagen dient uitvoering te worden gegeven aan artikel XV.2 CAO Welzijn (reorganisatie zonder gedwongen ontslagen) of artikel XV.3 CAO Welzijn (ontslag met gedwongen ontslagen). Indien het laatste aan de orde is dient het reorganisatieplan tevens aan te geven of gedwongen ontslagen te vermijden zijn door het verlagen van niet-personele kosten of door het verwerven van aanvullende inkomsten.

Bij de herplaatsing dienen de volgende stappen te worden ondernomen:

1. definitieve bepaling van de personele middelen: hoeveel middelen zijn beschikbaar om personeelskosten te kunnen financieren. De indicatieve begroting uit dit bedrijfsplan dient als leidraad;
2. definitieve bepaling van de inrichting van de organisatie op basis van de voorstellen uit hoofdstuk 4 van dit bedrijfsplan;
3. definitieve bepaling van de formatie: hoeveel formatieplaatsen binnen welke onderscheiden functies zijn beschikbaar (gelet op de organisatorische en financiële kaders);
4. bepalen van de herplaatsingprocedure met de volgende uitgangspunten
 - medewerkers Schakels en MIU kunnen op alle functies binnen het CMO solliciteren;
 - als meerdere medewerkers in gelijke mate geschikt zijn voor een functie geldt het anciënniteitbeginsel;
 - er is een preferente positie bij later openvallende vacatures van geschikte maar vanwege financiële beperkingen niet plaatsbare medewerkers van Schakels en MIU;
5. bepalen van functieprofielen en de daarbij behorende competenties;
6. assessment;
7. plaatsing.

De uitvoering van bovengenoemde stappen start nadat de intentieverklaring is ondertekend. Naar verwachting voor 1 februari 2005.

De stappen 6 en 7 zijn de uitvoeringshandelingen die als volgt worden gefaseerd:

1. februari 2005: bepalen functieprofielen, selecteren assessmentbureau;
2. maart 2005: assessment;

3. april 2005: plaatsing (bepalen welke medewerkers onderdeel zullen uitmaken van de formatie van het CMO per 1 januari 2006).

7.2 Projectorganisatie

De totstandkoming van het CMO verloopt gefaseerd. Het door GS vastgestelde sturingsconcept dient als programma van eisen. Het bedrijfsplan is de resultante van de ontwerpfase. Nadat het bedrijfsplan is geaccordeerd door gedeputeerde staten en een intentieverklaring is getekend kan een projectbestuur (toekomstige raad van toezicht) voor het CMO worden geformeerd. De oprichting en inrichting van het CMO zal geschieden onder leiding van een interim-manager. Deze leidt een projectorganisatie waaraan het CMO, Schakels en MIU deelnemen. Het reorganisatieproces zal gevolgd worden door de stuurgroep zoals vermeld in paragraaf 1.3. Maandelijks zal aan de stuurgroep worden gerapporteerd over de voortgang.

Bijlage 1: Deelnemers werkgroep

Aan dit concept bedrijfsplan werkten mee:

- Elly Vreeburg (Schakels)
- Willem Branderhorst (Schakels)
- Yvonne Zakarian (Schakels)
- Robert Ramdas (MIU)
- Roel de Krijger (MIU)
- Christos Tsouvelekidis (MIU)
- Alwien Bogaart (BDW-advies)
- Marieke Hofstee (provincie Utrecht)
- Guido de Gans (provincie Utrecht)
- Gerard Thaens (provincie Utrecht)

Bijlage 2: Kansen en producten in de markt

Taak CMO	Geografische Markt	Thematische markt	Samenwerkingspartners	Kansen
Innovatie	Landelijk	Methodiekontwikkeling sociaal beleid; Onderzoeken sociaal-maatschappelijke vraagstukken	Landelijke kenniscentra; Onderzoeksinstituten	Vergroten kennis dmv samenwerking/afstemming aan
Adviseur provincie	Provinciaal	Sociale infrastructuur provincie Utrecht icm economische en fysieke pijler	Provincie Gemeenten	Oren en ogen provincie; gesprekspartner provincie; Helder opdrachtgeverschap provincie
Project management provincie	Provinciaal Regionaal Gemeentelijk	Provinciaal sociaal beleid & Sociale Agenda	Provincie Gemeenten 1 ^e lijns instellingen wonen-zorg-welzijn	Inschrijven op projecten
Project management co-financiering.	Landelijk Provincie Regionaal Gemeentelijk	Sociaal maatschappelijke vraagstukken; Provinciaal sociaal beleid Lokaal sociaal beleid Nieuwe wetgeving Gevolgen decentralisatie Nieuwe sturingsfilosofie Rijk	Provincie; gemeenten; Instellingen wonen-zorgen welzijn; Onderzoeksinstituten	Pro-actief op zoek naar financiering ¹⁾ voor projecten gerelateerd aan provinciaal sociaal beleid. Meerdere opdrachtgevers mogelijk. CMO kan diverse taken vervullen
Project management derden	Nederland provincie gemeente Instellingen wonen-zorg-welzijn	Sociaal-maatschappelijke vraagstukken; Combinatie sociaal-economisch-fysiek	Landelijke kenniscentra; Advies- en trainingsbureaus; Gemeenten; 1 ^e lijns instellingen	Pro-actief op zoek naar financiering ¹⁾ voor projecten op sociaal-maatschappelijk terrein irt economisch en fysieke pijler. Meerdere opdrachtgevers mogelijk. CMO kan diverse taken vervullen

¹⁾ EU (o.a. ESF, EFRO), Ministeries (o.a. SoZAWe, Justitie, VWS), provincie, gemeenten, fondsen

Bijlage 3: Raad van toezichtmodel

Algemeen geformuleerd beschikt de Raad van Toezicht over de volgende bevoegdheden:

- het zorgdragen voor een goed functionerend bestuur (door benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de directie);
- het functioneren als adviseur en klankbord voor de directie;
- het houden van integraal toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie;
- het goedkeuren van strategische beslissingen van de directie. De goedkeuringsbevoegdheid houdt overigens niet het amenderen van de besluiten van de directie in. De Raad van Toezicht kan alleen goedkeuren of afkeuren. Vanuit zijn rol als adviseur en klankbord kan de Raad van Toezicht uiteraard wel suggesties doen.

De Raad van Toezicht stelt de begroting, het werkplan, de jaarrekening en het jaarverslag vast. De Raad van Toezicht benoemt, schorst en ontslaat de directie en stelt het salaris en de overige arbeidsvoorwaarden van de directie vast. Als adviseur en klankbord heeft de Raad van Toezicht frequent overleg met de directie.

Voor een aantal besluiten behoeft de directie / het bestuur de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht:

- de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
- een ingrijpende wijziging in de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers;
- de uitgifte van schuldbrieven ten laste van de stichting;
- wijziging van de statuten;
- ontbinding van de stichting;
- aanvraag van faillissement en aanvraag van surséance van betaling;
- het aangaan van geldleningen, waarvan de omvang groter is dan twee procent van de begroting van het lopende kalenderjaar;
- het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een schuld van een ander verbindt, met dien verstande dat de handelingen hierboven vermeld direct voortvloeien uit een door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting, geen goedkeuring noodzakelijk is;
- het benoemen van een accountant;
- het voeren van processen, niet zijnde incassoprocessen of processen in kort geding.

Aan de leden van de Raad van Toezicht worden de volgende eisen gesteld:

- het kunnen beoordelen en toetsen van de directie met relatief beperkte informatie;
- mee kunnen denken met de directie en deze waardevolle adviezen kunnen geven, zonder op diens stoel te gaan zitten;

- de ontwikkelingen in de sociale sector en in de maatschappij volgen;
- begrip hebben van de complexiteit van een organisatie waarin uitvoerenden werken die in de context van vragen van de provincie Utrecht, gemeenten en instellingen, het instellingsbeleid en de eigen professie, zelfstandig beslissingen nemen;
- gevoel hebben voor preciaire situaties en onderstromen kunnen opvangen en die vertalen naar een voldoende abstractieniveau om een beleidsdiscussie erover aan te gaan;
- in staat zijn dialoog met de directie te voeren en in staat zijn deze kritisch doch constructief te bevragen meedenken, onuitgewerkte gedachten naar voren brengen;
- initiatief nemen, niet in de zin van eigen feitenonderzoek buiten de directie om, maar wel door het in gesprek brengen van de eerder genoemde onderstromen.

Verder wordt gedacht uit een samenstelling van de Raad van Toezicht waarin ook een afspiegeling van de doelgroepen van de klanten van het CMO is vertegenwoordigd. De omvang wordt geraamd op maximaal 7 personen.

Een Raad van Toezichtmodel veronderstelt een goede informatievoorziening van de directie aan De Raad van Toezicht met betrekking tot de kritische factoren die het succes of falen van de organisatie bepalen zodat de Raad van Toezicht in staat is haar verantwoordelijkheid te nemen en tijdig en adequaat kan bijsturen. Daartoe stelt de Raad van Toezicht een informatiereglement vast, waarin wordt vastgelegd welke informatie zij wanneer en in welke vorm van de directie wenst te ontvangen. Tot die informatie behoren in ieder geval:

- elk kwartaal een financiële managementrapportage;
- halfjaarlijks rapporteren betreffende de voortgang van de werkzaamheden in relatie tot de daarover met de provincie Utrecht en overige financiers overeengekomen prestaties;
- tussentijdse melding van verstoringen aan het bestuur in het productieproces;
- melding van arbeidsconflicten en conflicten met de ondernemingsraad.

Bijlage 4: Fiscale aspecten

BTW

Het CMO kan met de verwerving van inkomsten uit projecten belanden in een situatie dat deze inkomsten een vergoeding vormen voor de prestatie jegens derden.

Dit is het geval indien de financiële bijdrage wordt verstrekt ter zake van die prestaties en daaraan op enigerlei wijze is gerelateerd of als de financiële bijdrage wordt verstrekt ter zake van prestaties die het CMO in opdracht of op verzoek van de provincie jegens derden verricht.

De prestaties zijn echter van BTW vrijgesteld zolang het CMO diensten verricht van sociale of culturele aard. Ook mag de stichting CMO geen winstgevende organisatie zijn en geen ernstige verstoring van concurrentie verhoudingen veroorzaken (artikel 11 van de OB, juncto art. 7 van het uitvoeringsbesluit en Bijlage B a29 en 30).

Diensten echter zoals het verrichten van onderzoek zijn nimmer vrij van BTW net zoals detachering van personeel of het verrichten van administraties. Wanneer het CMO in opdracht van de provincie of een gemeente of een particuliere instelling een onderzoek verricht is deze dienst BTW plichtig. Omdat onderzoek altijd BTW plichtig is.

Maar ook wanneer het CMO subsidie krijgt van wie dan ook waarbij de subsidiënt de directe profijthebber is van de dienst dan is die dienst BTW plichtig. Met andere woorden wanneer het CMO subsidie krijgt van de gemeente of het ministerie om bijvoorbeeld bij scholen het project "wereldschool" te implementeren is de subsidiënt niet de directe profijt hebber, de dienstverlening is van sociaal culturele aard, dus niet BTW plichtig.

Er is sprake van direct profijt wanneer de subsidiënt de prestaties gebruikt tbv tot standkoming, aanpassing en uitvoering van beleid, maar ook wanneer het een prestatie betreft die de subsidiënt zelf (zou) moet verrichten.

De vraag die zich hier voordoet is in hoeverre de prestaties die het CMO moet verrichten in het kader van oren en ogen van de provincie, onder de BTW heffing zullen vallen.

Zolang het prestaties zijn die onder de vrijstelling vallen is het antwoord: Geen BTW heffing.

Organisaties zoals hierboven beschreven mogen fondswervende activiteiten uitvoeren, mits de ontvangsten terzake van leveringen niet meer bedragen dan € 68.067 per jaar en bij diensten niet meer dan € 22.689.

Vennootschapsbelasting (vpb)

Organisaties die in meer of mindere mate het algemeen maatschappelijk belang nastreven kunnen gebruikmaken van de vpb vrijstelling.

Conform het vrijstellingsbesluit van de vpb zijn winsten, van € 7.500 in een jaar of een totale winst van € 37.500 (5x7.500) binnen vijf aaneengesloten jaren, vrijgesteld van vpb. In specifieke gevallen is het gunstiger om af te zien van vpb vrijstelling.

De wet (14b vpb) maakt het mogelijk om juridisch te fuseren zonder dat er meteen heffing plaatsvindt over fiscale claims. Dit houdt in dat er bij een juridische fusie de latenties van Schakels en MIU automatisch overgaan naar het CMO. Er hoeft dus niet eerst afgerekend te worden alvorens te fuseren.

Bijlage 5: Ontslagvolgorde

Binnen de CAO Welzijn geldt een ontslagvolgorde die uitgaat van het anciënniteitbeginsel: in geval van inwisselbare functies worden werknemers met het kortste dienstverband het eerst voor ontslag voorgedragen. Gedeputeerde staten hebben als voorwaarde gesteld dat plaatsing van personeel van Schakels en MIU op basis van kwaliteit moet plaatsvinden en dus niet op basis van anciënniteit. Overigens hoeven beide criteria niet met elkaar in strijd te zijn. De CAO Welzijn maakt het mogelijk dat de anciënniteitsvolgorde opzij wordt geschoven indien de ondernemingsraad en de werkgever hiertoe besluiten en de vakorganisaties het afwijkende ontslagcriterium accepteren. Dit bedrijfsplan gaat er vanuit dat Schakels en MIU hun ondernemingsraad voorstellen om in plaats van het anciënniteitsbeginsel het kwaliteitscriterium te hanteren. Deze voorwaarde heeft consequenties voor de omvang van de wachtgelden. Het kan zo zijn dat de omvang van de totale wachtgeldkosten een zodanig beroep doen op de reserves dat onvoldoende ruimte aanwezig is om tegenvallers in de exploitatie op te vangen. Wanneer dit het geval is zal een beroep op de provincie worden gedaan. De werkgroep bedrijfsplan levert op zeer korte termijn een raming van de totale omvang van de wachtgeldkosten.

Bijlage 6: Tijdpad

Doorlooptijd	Aug 2004	Sep 2004	Okt 2004	Nov 2004	Dec 2004	Jan 2005	Feb 2005	Mrt 2005	2 ^{de} kwartaal	3 ^{de} kwartaal	4 ^{de} kwartaal
Definitiefase											
<i>Opstellen sturingsconcept</i>											
<i>GS-besluit sturingsconcept</i>	30 ^{te}										
<i>Informereren instellingen</i>		7 ^{de} 14 ^{de}									
<i>Informereren commissie</i>			11 ^{de}								
Ontwerpfase											
<i>Start werkgroep bedrijfsplan</i>		21 ^{de}									
<i>1^{ste} concept bedrijfsplan</i>			Wk 44								
<i>Beoordeling stuurgroep</i>				Wk 45/46							
<i>Def. Concept bedrijfsplan</i>											
<i>Beoordeling stuurgroep</i>					1 ^{ste}						
<i>Besluit GS</i>						**					
<i>Besluit instellingen over voortbestaan</i>					Wk 49						
<i>Informereren organisaties</i>					Wk 50						
<i>Informereren commissie</i>						**					
<i>Gesprek directie en ondernemersraad</i>					Wk 50						
<i>Advies ondernemingsraad</i>						6 weken					
<i>Definitief besluit instellingen</i>						**					
<i>Eventueel beroep</i>						13 ^{de}					
<i>Ondertekenen intentieverklaring</i>						**					
Vorbereidingsfase											
<i>Opstellen (re)organisatieplan(nen)</i>					Wk 47						
<i>Onderhandeling met ondernemingsraden</i>											
<i>Advies ondernemingsraden</i>											
<i>Werving en selectie interim-manager</i>					Wk 49	Start					
<i>Besluit instellingen</i>							**				
<i>Besluit GS</i>							**				
<i>Informereren commissie</i>							**				
<i>Informereren organisaties</i>							**				
Uitvoeringsfase											
<i>Opstellen (fusie)dossier (sociaal plan c.a.)</i>						Wk 4					
<i>Aantrekken kernbestuur</i>						Wk 4					
<i>Projectorganisatie CMO</i>						Wk 4					
<i>Achterbanberaad vakbanden c.a.</i>							Wk 8				
<i>Uitvoeren (fusie)dossier</i>							Start				

Doorlooptijd

Verantw. provincie

Verantw. instellingen

Gezamenlijk