

**Organisatieplan  
Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling  
Provincie Utrecht**

23 augustus 2005  
Houten/Utrecht, Mr. A. Roorda

## **Inhoudsopgave**

1. Samenvatting
2. Inleiding
3. De provincie Utrecht, sociaal beleid en het CMO
4. Samenhang en integraliteit
5. De rol van het CMO
6. CMO en gemeenten
7. Het adviseursprofiel
8. Bedrijfsprocessen en kennis
9. De organisatie
10. De relatie tussen provincie en CMO
11. Bestuur en toezicht
12. Begroting
13. Besluitvorming.

## 1. **Samenvatting**

Per 1 januari 2006 beschikt de provincie Utrecht over een Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO), het resultaat van een fusie van een op te richten stichting CMO met de stichtingen Schakels en Multicultureel Instituut Utrecht (MIU). Voor het CMO ligt thans het organisatieplan voor. De functie van het plan is meerledig: het moet de basis leggen voor besluitvorming door de provincie Utrecht en de stuurgroep CMO en vervolgens voor het daadwerkelijk inrichten van het CMO.

De provincie Utrecht is bezig de sociale pijler van haar beleid te versterken. Doel is een beleid te ontwikkelen dat integraal, verbindend en resultaatgericht de grote, urgente sociale problemen aanpakt. Het CMO is nauw bij de provincie Utrecht en haar ambities betrokken. Waar de provincie streeft naar integraliteit, heeft het CMO daar een belangrijke plek in. Maar het CMO is een zelfstandige organisatie met een missie en een doelstelling die er zijn mogen. Het CMO is voor de provincie werkzaam in alle doelgroepen en alle thema's, uitgaande van het provinciaal beleid en overal waar in totstandkoming en uitvoering van dat beleid werk te doen is in, voor, ten behoeve van of in opdracht van organisaties. Daarbinnen is het mogelijk, niet als beperking maar als aanscherping van het profiel van het CMO, thema's en doelgroepen te noemen waarvoor organisaties sowieso bij het CMO moeten zijn. Het CMO wordt voor de provincie, en voor gemeenten in de provincie, een onmisbare partner. Het CMO wordt een hoogwaardige organisatie met een grote toegevoegde waarde die organisaties adviseert over het bereiken van gewenste maatschappelijke effecten. Die effecten bewerkt het CMO niet zelf, of niet direct, maar het CMO committeert zich er wel aan dat blijvende effecten worden bereikt. Het CMO overziet, brengt samenhang en integreert. Om klantorganisaties effectief te ondersteunen biedt het CMO een aantal producten, diensten en interventies aan onder de hoofden onderzoeken en signaleren, kennis organiseren en beschikbaar maken, processen begeleiden, adviseren, organiseren en implementeren.

De door alle partijen gewenste professionaliseringslag krijgt deels nog in 2005 in het CMO i.o., en daarna in het CMO, snel zijn beslag. Die professionaliseringslag betreft de organisatie (cultuur, instrumenten) en de medewerkers (vaardigheden, attitude). Het CMO heeft het potentieel, in de provincie een rol van betekenis te vervullen in de sociale problemen die zijn geïnventariseerd. Voor een deel borduurt het CMO daarin verder op het werk van het huidige MIU en Schakels. In het werk van het CMO draait het, als de meest onderscheidende factoren, om kennis en expertise, integraliteit, overzicht, continuïteit en een praktische insteek. De voornaamste cultuurkenmerken van het CMO dienen te zijn: professioneel, uitdagend, maatschappelijk betrokken, betrouwbaar en ondernemend. Klantorganisaties zijn voor het CMO in ieder geval provincie, gemeenten en zelforganisaties, naast instellingen voor gezondheidszorg, welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, onderwijsorganisaties en –instellingen en adviesraden minderheden. In veel gevallen zijn de gemeenten in de provincie Utrecht belangrijke partners voor het CMO, omdat zij zelf direct afnemers zijn maar ook omdat zij het CMO inschakelen ten behoeve van organisaties die belangrijk zijn in de plaatselijke samenleving. Deze positie van de gemeenten zal binnen het CMO op verschillende manieren zichtbaar worden gemaakt: in de omgang met accounts, in de communicatie en de marketing, in het omgaan met het aspect kennis in de bedrijfsprocessen.

Elke adviseur van het CMO heeft één of meer deskundigheidsgebieden, op thema's, doelgroepen of anderszins, die de adviseur volgt voor het CMO en waarop de adviseur excelleert. Elke adviseur heeft echter ook een brede kijk, zodat de adviseur het geheel blijft overzien, weet hoe problemen en thema's in elkaar grijpen en wanneer collega's kunnen worden ingeschakeld, en de eigen kracht en de eigen beperkingen kent.

Het CMO is een kennisintensieve organisatie die de kennis optimaal moet inzetten voor de klanten. Dat gebeurt in de vorm van kennisvergaring, kennisbeheer, kennisdeling en kennistoepassing. De organisatie heeft bij aanvang slechts één hiërarchische functie, die van de directeur. De span of control is niet onaanzienlijk, maar de organisatie kan vanuit bedrijfseconomische invalshoek gezien weinig indirecte functies dragen en zeker bij de start van de organisatie is de cultuurvestigende rol van de directeur zo belangrijk dat alle lijnen bij deze functionaris bij elkaar moeten komen.

In de bijzondere jaren 2006 en 2007 rapporteert het CMO de provincie separaat over de voortgang van de professionalisering van het CMO, volgens een rapportage die nader wordt ontworpen in het professionaliseringsplan.

## 2. Inleiding

Per 1 januari 2006 beschikt de provincie Utrecht over een Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO), het resultaat van een fusie van een op te richten stichting CMO met de stichtingen Schakels en Multicultureel Instituut Utrecht (MIU). Voor het CMO ligt thans het organisatieplan voor. Het organisatieplan gaat over zaken als organisatie-opbouw, functies, functiebestanddelen, competenties en formatie-omvang per functie. Het organisatieplan omvat niet in de laatste plaats een nadere positiebepaling van het CMO. De functie van het plan is meerledig: het moet de basis leggen voor besluitvorming door de provincie Utrecht en de stuurgroep CMO en vervolgens voor het daadwerkelijk inrichten van het CMO.

Naast dit organisatieplan is een professionaliseringsplan CMO geschreven. Beide plannen moeten in samenhang worden gelezen.

In de vergadering van de stuurgroep CMO (provincie, MIU en Schakels) van 15 juni 2005 is geconstateerd dat het 'noodzakelijk (is), voor een nader te bepalen periode en op een nader te bepalen niveau middelen te garanderen voor een functionerend CMO, zoals nog te ontwerpen in een organisatieplan, onder de voorwaarde dat de professionalisering verloopt () zoals nog nader uit te schrijven in het professionaliseringsplan.' Dit organisatieplan moet beginnen bij de provincie Utrecht en haar sociaal beleid.

## 3. De provincie Utrecht, sociaal beleid en het CMO

“De provincie Utrecht is bezig de sociale pijler van haar beleid te versterken. Doel is een beleid te ontwikkelen dat integraal, verbindend en resultaatgericht de grote, urgente sociale problemen aanpakt” (gedeputeerde mevrouw Kamp in haar voorwoord bij het Sociaal Rapport).

De provincie heeft de tien urgente sociale problemen samengevat in het Eerste Sociale Rapport, meldend dat het provinciaal beleid gericht moet zijn op samenhang, op ontkokeren. De tien urgente sociale problemen zijn:

- armoede en stapeling van problemen
- bezuinigingen en nieuwe wetgeving
- gevolgen van vergrijzing
- vrijwilligerswerk
- groei werkloosheid en verslechtering economie
- haperende integratie
- risicjongeren
- maatschappelijke overlast (veelplegers, dak- en thuislozen, zwerfjongeren)
- overspannen woningmarkt
- leefbaarheid platteland.

In de debatten over het Rapport, een jaar geleden gehouden, bleek dat de verschillende regio's in de provincie sterk verschillende prioriteiten leggen binnen die tien problemen. Er zijn belangrijke verschillen binnen de provincie Utrecht, die anders en genuanceerder zijn dan de tegenstelling grote stad (Utrecht, Amersfoort) en andere gemeenten/kleine kernen/platteland. Een veelheid aan onderwerpen en problemen kwam in de debatten aan de orde, met een veelheid aan onderlinge verbanden: inhoudelijke en geografische. Veel hangt met veel samen. Tegelijkertijd werd zichtbaar dat ieder zijn eigen focus heeft en dat integraal denken en handelen nader ontwikkeld mogen worden.

Het Bedrijfsplan CMO van eind 2004 schetst een Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling dat '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.' In de intentieverklaring van 7 april 2005 spreken partijen uit dat het CMO adequaat geëquipeerd dient te zijn om de

gewenste advies- en innovatiefunctie te kunnen vervullen, ter instandhouding danwel verbetering van de sociale structuur in de provincie Utrecht.

Het CMO is nauw bij de provincie Utrecht en haar ambities betrokken. Waar de provincie streeft naar integraliteit, heeft het CMO daar een belangrijke plek in. Maar het CMO is een zelfstandige organisatie met een missie en een doelstelling die er zijn mogen. Het CMO 'streeft naar een samenleving waarin een ieder gelijkwaardig kan deelnemen ongeacht leeftijd, geslacht, etniciteit of geloof.' Het CMO 'stelt zich ten doel vanuit het sociale domein problemen te identificeren, analyseren, hiervoor oplossingsrichtingen aan te dragen en resultaten te boeken bij 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.'

Dat heeft gevolgen voor de breedte van het takenpakket van het CMO: doelgroepen of sociale thema's die in de provincie belangrijk zijn, krijgen binnen het CMO in beginsel aandacht en een plek. Het CMO wordt voor de provincie, en voor gemeenten in de provincie, een onmisbare partner.

#### **4. Samenhang en integraliteit**

Het Sociaal Rapport van de provincie Utrecht is op basis van landelijke afspraken ingedeeld op zes thema's: Leefbaarheid en veiligheid, Werk en inkomen, Integratie, Jeugd, Zorg, De actieve burger.

Het Werkplan van het MIU voor 2005 bevat twaalf projecten die alle verwijzen naar één of meer van de thema's van het provinciaal sociaal beleid. Het werkprogramma van Schakels voor 2005 is opgebouwd rond de beleidsvelden vermaatschappelijking van zorg en dienstverlening; vrijwilligerswerkbeleid; jeugd; sport, bewegen en gezondheid.

Het bedrijfsplan stelt:

'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.

'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.'

Belangrijk is dus dat het CMO zich vanuit het sociaal terrein begeeft op twee andere en die drie onderling verbindt:

- sociaal, sociaal-cultureel
- economisch
- fysiek, ruimtelijk.

Dat is echter goddeels nieuw, voor CMO/MIU/Schakels en tot op zekere hoogte ook voor de provincie. De provincie zou het CMO opdracht kunnen geven, in 2006 terzake aanzetten te formuleren en de provincie te adviseren over inhoud en interne en externe organisatie van een dergelijke samenhang. Daarmee zou het CMO aansluiten bij de (concept-)strategische agenda van de dienst Maatschappij, Economie en Cultuur (MEC), die in vijf thema's onderwerpen als sociaal, cultuur en ruimtelijke ordening bijeen brengt.

Bij het beantwoorden van de vraag, wat wel en wat niet, of niet per se, in aanvang tot het werkgebied van het CMO behoort, zijn de volgende factoren van belang:

1. de sociale problemen waarop de provincie Utrecht zich richt hangen inhoudelijk sterk samen

2. inhoudelijke samenhang van sociale problemen vraagt om een integrale beleidsmatige aanpak en daarmee ook om integraliteit binnen en vanuit het CMO
3. de gewenste samenhang tussen sociale, economische en fysieke factoren vraagt op enig moment om een extra integreringsslag
4. een aantal toe te passen methodieken, technieken en interventies is toepasbaar dan wel toepasbaar te maken voor meerdere doelgroepen en thema's en dus ook afnemers
5. het CMO moet, ten behoeve van het eigen werk en ten behoeve van de provincie, in staat zijn de breedte van de provincie te overzien: problemen, verschillen, parallellen, samenhangen
6. het CMO moet, om meerwaarde te hebben en om zich daarin te onderscheiden tegelijk breed zijn in kennis én diepgang hebben.

Dat wil niet zeggen dat het CMO per se alles moet willen doen of in alles even goed kan zijn. Het betekent wel dat voor het CMO geen bevolkingsgroepen in de provincie principieel buiten beeld zijn. Het CMO is voor de provincie werkzaam in alle doelgroepen en alle thema's, uitgaande van het provinciaal beleid en overal waar in totstandkoming en uitvoering van dat beleid werk te doen is in, voor, ten behoeve van of in opdracht van organisaties. Daarbinnen is het mogelijk, niet als beperking maar als aanscherping van het profiel van het CMO, thema's en doelgroepen te noemen waarvoor organisaties sowieso bij het CMO moeten zijn.

De basis van samenhang en integraliteit heeft niet alleen gevolgen voor (de omvang van) het werkgebied van het CMO, maar ook voor de onderwerpen van de volgende paragrafen:

1. de rol van het CMO
2. de relatie met gemeenten
3. het adviseursprofiel
4. de inrichting van de bedrijfsprocessen en
5. de manier van omgaan met kennis
6. opbouw en omvang van de organisatie
7. bestuur en raad van toezicht
8. de relatie tussen provincie en CMO.

## 5. De rol van het CMO

Het bedrijfsplan van eind 2004 onderscheidt vier kerntaken:

1. toepassen van innovatie
2. uitvoering van opdrachten
3. gevraagd en ongevraagd adviseren van de provincie ('oog en oor van de provincie') en
4. uitvoering van opdrachten voor derden.

De genoemde context daarvoor is ook vierledig: algemene maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, provinciaal sociaal beleid, lokaal sociaal beleid en eigen inzichten alsmede nieuwe ontwikkelingen. Het bedrijfsplan gaat ervan uit dat het CMO een jaarlijks afnemende basissubsidie krijgt toegekend die in 2009 nog € 500.000 bedraagt. Binnen het provinciaal apparaat wordt aangenomen dat de genoemde kerntaken (1) en (3) uit een deel van de basissubsidie worden bekostigd. Het is wezenlijk dat het CMO zijn rol en positie scherp formuleert en daar in zijn algemeenheid, en in offertes en projecten, helder over is (volgende pagina).

---

Het CMO wordt een hoogwaardige organisatie met een grote toegevoegde waarde die organisaties adviseert over het bereiken van gewenste maatschappelijke effecten. Die effecten bewerkt het CMO niet zelf, of niet direct, maar het CMO committeert zich er wel aan dat blijvende effecten worden bereikt. Het CMO overziet, brengt samenhang en integreert. Om klantorganisaties effectief te ondersteunen biedt het CMO een aantal producten, diensten en interventies aan waarvan in een bijlage voorbeelden zijn gegeven. Het CMO:

- onderzoekt en signaleert
  - organiseert kennis en maakt die beschikbaar
  - begeleidt processen
  - adviseert
  - organiseert
  - implementeert.
- 

Eerstelijnswerk past hier niet in: dat zou het scherpe beeld van het CMO verstoren. Het CMO moet weten waar het goed in is en moet daar de grens durven te trekken.

Het CMO biedt aldus tweedelijns werk in de programmalijnen zoals het huidige Schakels die onderscheidt:

- vermaatschappelijking van zorg en dienstverlening
- vrijwilligerswerkbeleid
- jeugd
- sport, bewegen en gezondheid,

waarbij als verbindende lijnen twee begrippen centraal staan:

- participatie
- integratie.

Als voorbeeld van de manier waarop programmalijnen en verbindende lijnen elkaar raken, kan de functie van onderwijs en arbeid voor allchtone jongeren dienen: het raakpunt van jeugd, participatie en interculturalisatie. De programmalijnen staan niet voor onderdelen van de organisatie: samenhang en integraliteit en daardoor meerwaarde, staan voorop. Verkoking krijgt geen kans.

Het CMO is hierin nauw met de provincie Utrecht en haar sociaal beleid verbonden maar heeft een eigen missie en doelstellingen. Het CMO heeft het potentieel, in de provincie een rol van betekenis te vervullen in de sociale problemen die zijn geïnventariseerd. Voor een deel borduurt het CMO daarin verder op het werk van het huidige MIU en Schakels. De door alle partijen gewenste professionaliseringsslag krijgt deels nog in 2005 in het CMO i.o., en daarna in het CMO, snel zijn beslag. Die professionaliseringsslag betreft de organisatie (cultuur, instrumenten) en de medewerkers (vaardigheden, attitude). In het werk van het CMO draait het, als de meest onderscheidende factoren, om

- kennis, expertise
- integraliteit
- overzicht
- continuïteit
- praktische insteek.

De voornaamste cultuurkenmerken van het CMO dienen te zijn:

- professioneel
- uitdagend
- maatschappelijk betrokken

- betrouwbaar
- ondernemend.

In het separate professionaliseringsplan is het begrip professionaliteit uitgewerkt in competenties gericht op vaardigheden en attitude. Die competenties zijn bijgevoegd.

## 6. CMO en gemeenten

In het rapport Sturingsconcept van augustus 2004 is al gewezen op het belang van de reflectie van de behoeften van gemeenten in het sociaal beleid van de provincie. De provincie formuleert haar eigen beleid maar er zijn goede redenen voor de provincie om ervoor te zorgen de aansluiting met gemeenten niet kwijt te raken. Dat is vervolgens voor het CMO evenzeer van belang. Dat neemt niet weg, en ook dat is al in het Sturingsconcept geconstateerd, dat het CMO er goed aan doet zich niet strikt binnen de grenzen van het provinciaal beleid te houden. Door dat te doen zou het minder kennis opdoen en bovendien een conserverend effect hebben op het provinciaal beleid. Dat is strijdig met het doel van het CMO. Dit betekent voor de provincie dat die het CMO ook in die zin ruimte moet geven eigen lijnen uit te zetten. Over de relatie tussen CMO en provincie gaat een volgende paragraaf.

Het CMO verricht gecompliceerde taken in een gecompliceerde omgeving. In die omgeving zijn verschillende partijen relevant:

- de provincie
- gemeenten
- profijtgroepen.

In de gegroeide praktijk in de rechtsvoorgangers van het CMO heeft de scheiding van de rollen van financier, opdrachtgever, doelgroep en adviseur tot onduidelijkheden geleid. Het CMO zal ernaar streven die rollen dicht bij elkaar te brengen, in het bijzonder opdrachtgeverschap en financier dicht bij de plek waar het beoogde maatschappelijke effect zich voordoet (profijtgroep), bijvoorbeeld door vormen van cofinanciering. Waar dat niet zonder meer mogelijk is helpt het al als bijvoorbeeld de gemeente de rol van opdrachtgever op zich neemt, zoals het ook helpt als het CMO zijn positie duidelijk maakt als organisatie die andere organisaties adviseert en bijstaat.

Klantorganisaties zijn voor het CMO in ieder geval provincie, gemeenten en zelforganisaties, naast instellingen voor gezondheidszorg, welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, onderwijsorganisaties en –instellingen en adviesraden minderheden. In veel gevallen zijn de gemeenten in de provincie Utrecht belangrijke partners voor het CMO, omdat zij zelf direct afnemers zijn maar ook omdat zij het CMO inschakelen ten behoeve van organisaties die belangrijk zijn in de plaatselijke samenleving. Deze positie van de gemeenten zal binnen het CMO op verschillende manieren zichtbaar worden gemaakt: in de omgang met accounts, in de communicatie en de marketing, in het omgaan met het aspect kennis in de bedrijfsprocessen.

## 7. Het adviseursprofiel

De organisatie van het CMO bestaat in essentie uit adviseurs. De adviseurs zijn degenen die het werk van het CMO direct voor klanten uitvoeren. In de paragraaf over samenhang en integraliteit zijn constatering gedaan die voor het profiel van de adviseur direct gevolgen hebben. Dat profiel wordt wel aangeduid met het beeld van de punaise: diep op één punt, daarnaast minder diep, maar breed.

De functiebestanddelen van de adviseur zijn de volgende:

1. netwerken bouwen, onderhouden en uitbreiden
2. stelselmatig kennis vergaren en analyseren over ontwikkelingen in maatschappij, op beleidsterreinen en bij (potentiële) klanten; onderzoeken uitvoeren; kennis delen in de organisatie; kennis van de organisatie toepassen in opdrachten; publiceren



3. acquireren van opdrachten en projecten
4. projecten leiden; projecten (mee) uitvoeren
5. adviseren, processen begeleiden, trainen
6. implementeren van ontwikkelingen en veranderingen in klantorganisaties
7. bijdragen aan beleid en ontwikkeling van het CMO (strategisch, kwaliteit, communicatie).

Elke adviseur heeft één of meer deskundigheidsgebieden, op thema's, doelgroepen of anderszins, die de adviseur volgt voor het CMO en waarop de adviseur excelleert. Elke adviseur heeft echter ook een brede kijk, zodat de adviseur het geheel blijft overzien, weet hoe problemen en thema's in elkaar grijpen en wanneer collega's kunnen worden ingeschakeld, en de eigen kracht en de eigen beperkingen kent. Daarnaast is in beginsel elke adviseur contactpersoon/accountmanager voor een klant, klanten, een groep klanten of een marktsegment. Met name de aandacht voor ontwikkelingen in gemeenten moet goed georganiseerd worden. Dit alles vergt dat de adviseur de vinger aan de pols houdt van de maatschappij en in het bijzonder de ontwikkelingen volgt op de terreinen en bij de klanten waarvan dat met hem of haar is afgesproken. De adviseur is inhoudelijk deskundig en weet die deskundigheid op een praktische manier in resultaten om te zetten.

In de competenties van het professionaliseringsplan is aangeduid dat een adviseur niet per se altijd dezelfde expertise behoudt: de adviseur moet kunnen schakelen en zich ook soepel in nieuwe gebieden kunnen inwerken. In het genoemde plan is bovendien aangeduid dat een personeelsbeleid tot stand komt dat leidt tot een zekere doorstroming: daar zijn organisatie en medewerkers bij gebaat. Dat vergt een systematische manier van omgaan met kennis.

## 8. **Bedrijfsprocessen en kennis**

Voor de buitenwereld werkt het CMO vooral projectmatig. Offertes, opdrachten, uitvoering, beheersing, verantwoording en evaluatie zijn opgehangen aan projecten en de adviseurs dienen over de vaardigheden te beschikken om projecten succesvol uit te voeren.

Waar kennis en expertise, integraliteit, overzicht, continuïteit en een praktische insteek de meest onderscheidende factoren zijn voor het CMO, zijn direct onder het projectmatige, continue kennisprocessen te onderkennen waar elk personeelslid een eigen plek in heeft, die niet projectmatig van aard zijn en die ook niet per se indirect genoemd worden. Kennis betreft voor het CMO aspecten als:

- klanten
- netwerken
- politieke en beleidsontwikkelingen
- maatschappelijke ontwikkelingen
- methoden en technieken, best practices
- ontwikkelingen bij andere aanbieders.

Het CMO is een kennisintensieve organisatie die de kennis optimaal moet inzetten voor de klanten. Dat gebeurt in de vorm van

- kennisvergaring
- kennisbeheer
- kennisdeling
- kennistoepassing.

In kennisvergaring heeft elke medewerker van het CMO een taak. Daarnaast wordt ermee gerekend dat een stafmedewerker een deel van de werktijd besteedt specifiek aan het vergaren en beheren van kennis, inclusief het in stand houden van het systeem voor kennisbeheer. Kennisdeling is een speerpunt in de professionalisering met dimensies op alle niveaus: van een stimulerende organisatiecultuur tot en met betrokken medewerkers die sterk denken in termen van groepsprestaties.

Dat is zichtbaar gemaakt in de benodigde competenties. Pas bij kennistoepassing wordt het werken met kennis zichtbaar voor de afnemer. Uiteindelijk maakt het CMO de cirkel rond: opgedane kennis en ervaring met het werken met kennis kunnen aanleiding zijn missie, strategie en doelen van de organisatie als zodanig bij te stellen. Ook in die zin is kennis van strategische betekenis voor het CMO.

Communicatie met de provincie in 2006 en 2007 over professionalisering gaat zeker ook over deze wezenlijke onderstroom. Kennis is onderdeel van het basistakenpakket dat de provincie bekostigt. Het CMO zet die kennis direct in ten behoeve van klanten (projecten, maar ook trendanalyses) en acquisitie en daarnaast ook ten behoeve van marktverkenningen. Het feit dat het CMO professioneel gaat werken (zo professioneel dat het eind 2007 een stap naar de markt moet kunnen doen) betekent dat het continu en met open blik naar zijn omgeving gaat kijken, ook in termen van marktverkenning.

## 9. De organisatie

Zoals gesteld bestaat de organisatie van het CMO in essentie uit adviseurs. Voor het bepalen van het benodigde aantal adviseurs bij aanvang van het CMO zijn onderscheiden benaderingswijzen mogelijk:

1. voor de expertisegebieden die het CMO in huis moet hebben zijn adviseurs nodig die die gebieden in stand houden
2. om binnen zijn strategie van overzien, verbinden en integreren herkenbare toegevoegde waarde te hebben, niet alleen richting provincie maar ook voor met name gemeenten, moet het CMO in de gemeenten binnen de provincie met een zekere regelmaat opdrachten uitvoeren
3. de provincie werkt in samenspraak met het CMO aan de voorbereiding op de opdrachtverlening voor 2006.

De factoren 1 en 2 (2 is in verschillende stukken al vaak geconstateerd) zijn in zekere zin aanbodgericht, maar ze zijn niettemin reëel, want het CMO moet voldoende slagkracht krijgen. Factor 3 is vraaggericht. Het eerste resultaat van factor 3 voor 2006 wordt in augustus 2005 duidelijk. De opdrachtverlening door de provincie heeft directe invloed op de startformatie van het CMO.

Om de relevante thema's en doelgroepen voldoende te vatten in termen van deskundigheidsopbouw, marktontwikkeling, kennisopbouw en projectuitvoering, en om de organisatie als geheel hierin voldoende gewicht te geven, is een zeker aantal adviseurs nodig. Het CMO heeft te maken met 29 gemeenten in de provincie met heel verschillende problematieken, een amiteus provinciebestuur en een groot aantal thema's en doelgroepen, waarvan de belangrijkste hierboven zijn genoemd, naast vier programmalijnen en twee lijnen die de programmalijnen verbinden.

Mede gekeken naar (de ontwikkeling in) het volume en de verdeling van de projecten van MIU en Schakels in recente jaren zijn voor het CMO bij aanvang 12 tot 15 adviseurs nodig, inclusief een adviseur/onderzoeker die een bijzondere rol vervult in de opdracht van de provincie aan het CMO, te fungeren als oog en oor. Los van de vraag welke ondersteunende taken in eigen beheer worden uitgevoerd, zouden die taken kunnen worden gecijferd op ongeveer 6 formatieplaatsen. De organisatie telt dan ongeveer 20 formatieplaatsen.

De organisatie heeft bij aanvang slechts één hiërarchische functie, die van de directeur. De span of control is niet onaanzienlijk, maar de organisatie kan vanuit bedrijfseconomische invalshoek bezien weinig indirecte functies dragen en zeker bij de start van de organisatie is de cultuurvestigende rol van de directeur zo belangrijk dat alle lijnen bij deze functionaris bij elkaar moeten komen.

Elke niet-adviseursfunctie die wordt ingesteld, behoeft scherpe motivering. Een aantal taken die wezenlijk zijn voor het CMO zouden vanwege het strategisch belang en de specifieke kennis die zij vergen, voorlopig in eigen huis moeten worden uitgevoerd. Probleem is dat die taken geen van alle de omvang van een functie hebben. Het gaat om gebieden als:

- kwaliteit

- personeel
- marketing
- communicatie/public relations.

De taak kwaliteit omvat het kwaliteitszorgsysteem én de werking van andere systemen, inclusief het kennissysteem. Marketing zal meer nadruk krijgen dan communicatie/public relations; binnen communicatie gaat het vooral om externe communicatie en de inkleuring zal vooral gericht zijn op public relations.

In de fase van plaatsing van personeel van MIU en Schakels in het CMO wordt nader onderzocht, of door een combinatie van taken functies kunnen worden gevormd die voldoende omvang en samenhang vertonen en of personeelsleden van MIU en Schakels geschikt zijn of op korte termijn geschikt zijn te maken voor die functies. Absolute randvoorwaarde is dat ook deze functies professioneel worden uitgevoerd en daadwerkelijk dienen als ondersteuning van de adviseurs en van de directeur. In het kader van dit Organisatieplan worden hierover geen definitieve uitspraken gedaan, teneinde ruimte te houden in de plaatsingsfase.

Er is daarnaast behoefte aan managementassistentie, secretariaat en receptie en financiën, administratie en beheer. Voorop staat dat alle ondersteuning optimaal is gericht op de ambities van het CMO. Mogelijk komen MIU en Schakels najaar 2005 bij elkaar in het pand van het MIU. De voorbereidingen daarvoor zijn informeel gaande.

Bij een omvang van ongeveer 20 formatieplaatsen is het CMO vergeleken met andere provincies relatief klein, zeker als in aanmerking wordt genomen dat dit CMO nadrukkelijk ook multiculturele vraagstukken omvat. Het CMO wordt kleiner dan MIU en Schakels samen maar dat is vanaf het begin ingecalculeerd. Bij een omvang zoals hier bedoeld is de verhouding direct/indirect redelijk goed en werkt het CMO tegen een uurtarief dat aanvaardbaar is en op termijn zonder grote ingrepen kan worden aangepast aan marktomstandigheden. Het CMO moet het vooral hebben van een goede kwaliteit maar de prijs is in alle omstandigheden een relevante factor. Gestreefd wordt naar aanstellingen van niet minder dan 32 uur: voldoende inzetbaarheid voor de klant en voldoende bereikbaarheid voor interne afstemming tegenover frisse medewerkers en de mogelijkheid voor de organisatie om kennis over wat meer medewerkers te spreiden.

De formatie van het CMO zou er, op basis van de ondergrens van 12 adviseurs, als volgt uit kunnen gaan zien:

<b>Functie</b>	<b>omvang in fte</b>	<b>span of control, geschat</b>
adviseur	10,0	13
adviseur/onderzoeker	00,8	01
senior adviseur	02,8	03
adviseur MbvO	PM	01
<i>subtotaal adviseurs</i>	<i>13,6</i>	<i>18</i>
stafmedewerker marketing etc	00,8	01
stafmedewerker kwaliteit en personeel	00,6	01
directeur	01,0	PM
<i>subtotaal staf en directie</i>	<i>02,4</i>	<i>02</i>
telefoon/receptie/assistentie	02,6	03
beheer, administratie	00,8	01
<i>subtotaal ondersteuning</i>	<i>03,4</i>	<i>04</i>
<i>totaal</i>	<i>19,4</i>	<i>24</i>

Het verschil tussen de adviseur (niveau 2) en de senior adviseur (niveau 3) is vooral gelegen in aard en complexiteit van te leiden projecten. Daarnaast vervult de senior adviseur een coachende rol richting adviseurs.

## 10. Bestuur en toezicht

Het CMO krijgt de rechtsvorm van een stichting (een stichting CMO fuseert met de stichtingen MIU en Schakels) met een bestuur. Al in het Bedrijfsplan is ervoor gekozen dat de directeur tevens bestuurder is en dat het CMO gaat beschikken over een Raad van Toezicht. Voor die Raad van Toezicht is een standaard-reglement beschikbaar. De keus voor het Raad van Toezichtmodel is de keus voor een slagvaardige directie met ruime bevoegdheden.

De Raad van Toezicht heeft in essentie een interne functie, waarin het zorgdragen voor een goed functionerend bestuur voorop staat, inclusief deszelfs benoeming en ontslag. Strategische of majeure beslissingen van de directeur/bestuurder behoeven goedkeuring van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht stelt zelf een profiel op. Omdat er nog geen Raad van Toezicht is worden vooraf de hoofdlijnen van het profiel vastgesteld en aangereikt. De Raad bestaat bij aanvang uit vijf leden, inclusief de voorzitter en inclusief een lid dat door het personeel wordt voorgedragen. Belangrijk is een bewuste spreiding van achtergrond, herkomst en deskundigheid van de leden. Gedacht moet daarbij worden aan:

- achtergrond van zorg en welzijn
- herkomst van één of meer belangrijke allochtone groepen in de provincie
- herkomst van één of meer gemeenten in de provincie
- deskundigheid in marketingvraagstukken
- deskundigheid in vraagstukken op het snijvlak van overheid en markt.

Een eerste Raad van Toezicht moet najaar 2005 tot stand komen en zal als eerste een beslissing moeten nemen over de directiefunctie per 1 januari 2006.

## 11. De relatie tussen provincie en CMO

Het CMO is een initiatiefrijke, proactieve organisatie die een belangrijke partner wordt voor de provincie en voor gemeenten in de provincie. Door de kennis waarover de organisatie beschikt en de manier waarop het CMO die kennis inzet, wordt het CMO voor de provincie een voorname gesprekspartner waar bestuurders en ambtenaren regulier en ad hoc graag op terugvallen. De toegevoegde waarde van het CMO wordt op vele manieren, momenten en niveaus zichtbaar, niet alleen in concrete projecten.

Dat neemt niet weg dat de provincie haar opdrachtgeverschap nader en beter gaat invullen, onder meer door beleid te formuleren, beleid vergaand te concretiseren en heldere opdrachten te verstrekken. Het initiatief ligt daarmee niet bij of CMO of provincie, maar bij beiden. De provincie weet wat zij wil; het CMO kiest een duidelijke positie en weet wat gemeenten en organisaties in de provincie willen. In de communicatie tussen beide kan het CMO belangrijke diensten verrichten. Het CMO wordt daarmee voor gemeenten een interessante ingang bij de provincie.

De relatie tussen CMO en provincie is een bijzondere, om een aantal redenen:

1. de doelstelling van het CMO is nauw verbonden met de provincie en het provinciaal (sociaal en ander) beleid
2. het CMO voert taken uit die dicht liggen bij de provinciale kerntaken
3. de provincie is in 2006 en 2007 de voornaamste financier van het CMO

4. opdrachten die het CMO verwerft zonder directe of indirecte rol van de provincie hoeven in het provinciaal beleid niet te passen maar ze moeten daarmee uit de aard der zaak ook niet strijdig zijn
5. de provincie is de partij die als eerste overtuigd moet raken van het welslagen van de professionaliseringslag binnen het CMO
6. de provincie is, samenhangend met het voorgaande punt, voor het CMO ook de voornaamste partij die op basis van groeiend vertrouwen signalen afgeeft in de gemeenten in de provincie dat het CMO een belangrijke en onmisbare organisatie is
7. de provincie is sterk bepalend voor het werk dat het CMO krijgt, qua omvang en qua niveau, en is daarmee een doorslaggevende factor in het welslagen van het CMO.

Dat alles neemt niet weg dat het CMO zich in hoge mate zelf verantwoordelijk weet voor zijn welslagen, en dat de relaties tussen CMO en provincie op een zo zakelijk en regulier mogelijke manier moeten worden vormgegeven. Voor de communicatie en afstemming tussen beide komen nadere afspraken tot stand volgens het volgende stramien:

1. provincie en CMO communiceren stelselmatig op diverse niveaus over ontwikkelingen, initiatieven, beleid en methoden en technieken
2. er is binnen de provincie een jaarlijkse cyclus van planning en control waarin de concrete opdrachtverlening aan het CMO wordt ingepast qua tijdschema, stappen, financiering en verantwoording
3. die cyclus heeft als juridische en financiële basis de begrotingscyclus en de subsidieverordening van de provincie
4. financieel en in capaciteit wordt enige ruimte gehouden voor nadere opdrachtverlening door het jaar heen
5. in alle opdrachten, al dan niet in concurrentie te verwerven, stelt het CMO een offerte op volgens een professionele standaard die nader tussen CMO en provincie wordt overeengekomen
6. het provinciaal ambtelijk apparaat organiseert en coördineert de opdrachtverlening aan het CMO op een nader te ontwerpen, effectieve manier
7. het CMO creëert van zijn kant helderheid over aanspreekpunten voor provincie en andere klanten
8. afstemming tussen beide partijen heeft als startpunt het beleid van de provincie Utrecht en de geformuleerde rol van het CMO daarin, ook in termen van inhoudelijke zwaartepunten op de middellange termijn
9. contact tussen provincie en CMO vindt lopende het jaar daarnaast plaats aan de hand van lopende opdrachten
10. periodiek worden in voortgangsgesprekken lopende opdrachten en bredere bevindingen tussen provincie en CMO op directieniveau besproken
11. in die periodieke besprekingen is ook aandacht voor de effectiviteit van het ongevraagd adviseren door het CMO van de provincie.

In de bijzondere jaren 2006 en 2007 wordt separaat gerapporteerd en gesproken over de voortgang van de professionalisering van het CMO, volgens een rapportage die nader wordt ontworpen in het professionaliseringsplan. Ook over andere minder reguliere onderwerpen die daar dicht tegenaan liggen, zoals het vorm en inhoud geven aan het opdrachtgeverschap van de provincie, wordt in dat verband gecommuniceerd. Resultaat dient te zijn dat beide partijen open, zakelijk en professioneel met elkaar communiceren en dat het vertrouwen wordt gevestigd dat het CMO een waardevolle partner is voor de toekomst.

## 12. **Begroting**

De stuurgroep sprak op 15 juni 2005 op voorspraak van TG uit dat het “noodzakelijk (is), voor een nader te bepalen periode en op een nader te bepalen niveau middelen te garanderen voor een functionerend CMO, zoals nog te ontwerpen in een organisatieplan, onder de voorwaarde dat de professionalisering verloopt zoals () aangegeven en zoals nog nader uit te schrijven in het professionaliseringsplan.”

De voornaamste cijfers betreffende het CMO voor 2006 en 2007 zijn opgenomen in een bijlage. Salariskosten, overige personeelskosten, huisvesting en organisatiekosten komen in die begroting op basis van 19,4 formatieplaatsen op € 1.770.000. Het volledige bedrag dat de provincie in 2006 en 2007 aan het CMO in dit kader bijdraagt, heeft de vorm van projectsubsiëring.

### 13. **Besluitvorming**

In de besluitvorming over dit organisatieplan zijn verschillende partijen betrokken:

1. de provincie
2. bestuur en raad van toezicht van MIU respectievelijk Schakels
3. de stuurgroep CMO (partijen 1 plus 2)
4. de ondernemingsraden van MIU en Schakels
5. de vakbond.

De vergadering van de stuurgroep van provincie, MIU en Schakels vindt plaats na de vergadering van Gedeputeerde Staten van 30 augustus. De stuurgroep zal op 1 september 2005 worden voorgesteld organisatieplan, professionaliseringsplan en begroting voorlopig vast te stellen ('voorgenomen besluit'). In een aanbiedingsnotitie bij die stukken zal de voorgestelde besluitvorming van de stuurgroep puntsgewijs worden uitgewerkt.

Na de vergadering van de stuurgroep gaan twee lijnen elk hun eigen weg.

1. De Statencommissie vergadert op 19 september over het CMO, met een mogelijk vervolg in de Staten op 10 oktober.
2. De huidige bestuurders van MIU en Schakels in de zin van de Wet OR raadplegen hun Ondernemingsraden. Het moet mogelijk zijn, in de eerste helft van oktober te constateren dat de stukken definitief kunnen worden gemaakt. De verdere afwikkeling is mede afhankelijk van het overleg met de vakbond, dat mogelijk begin september, na raadpleging van de leden, leidt tot vaststelling van het Sociaal Plan.

**Bijlagen:**

1. cijfermatige bijlage
2. producten, diensten en interventies

## Bijlage 1: cijfermatige bijlage

Het Organisatieplan schetst de volgende organisatie:

<b>Functie</b>	<b>omvang in fte</b>
adviseur	10,0
adviseur/onderzoeker	00,8
senior adviseur	02,8
adviseur MbvO	PM
<i>subtotaal adviseurs</i>	<i>13,6</i>
stafmedewerker marketing etc	00,8
stafmedewerker kwaliteit en personeel	00,6
directeur	01,0
<i>subtotaal staf en directie</i>	<i>02,4</i>
telefoon/receptie/assistentie	02,6
beheer, administratie	00,8
<i>subtotaal ondersteuning</i>	<i>03,4</i>
<i>totaal</i>	<i>19,4</i>

De bijbehorende salarislasteren zijn afhankelijk van de preciese bezetting. Reële salariskosten zijn per formatieplaats:

adviseur, stafmedewerker	€	60.000
ondersteuning	€	50.000
directeur	€	80.000.

De salariskosten zijn dan	€	1.150.000.
Andere kosten zijn:		
overige personeelskosten	€	150.000
huisvestingskosten	€	200.000
organisatiekosten	€	180.000
activiteitenkosten	€	90.000
Totaal	€	1.770.000.

Bij 13,6 formatieplaats direct (5,8 indirect) en 1.257 productieve uren per formatieplaats, is het totaal aantal productieve uren maximaal 17.095. Maximaal, want oudere werknemers werken volgens de CAO minder en in 2006 is nog tijd nodig voor inrichting van de organisatie en ontwikkeling van de medewerkers. Uitgangspunt is dat de full time werkende adviseur/onderzoeker 1.257 uur per jaar productief is. Op basis van deze gegevens bedraagt dan het uurtarief exclusief activiteitenkosten € 98,27.

De formatie per 31 december 2004 was afgerond:

MIU	24
Schakels	18.
CMO voorzover vervat in dit plan	19,4.



## **Bijlage 2: producten, diensten en interventies van het CMO (niet limitatief)**

---

### **Onderzoeken en signaleren**

- statistisch onderzoek uitvoeren
- omgevingsanalyses maken
- literatuurstudies verrichten
- beleidsanalyses maken
- best practices analyseren en vastleggen
- subsidiemogelijkheden in kaart brengen
- beleid analyseren, beleidsontwikkelingen in kaart brengen
- beleid evalueren

### **kennis organiseren/beschikbaar maken**

- kennis, ontwikkelingen en signalen meenemen, interpreteren en vastleggen
- databank opzetten, bijhouden en toegankelijk maken
- website bouwen, vullen en onderhouden
- helpdesk opzetten, bemensen of ondersteunen
- netwerk of platform opzetten, ondersteunen of organiseren
- kennis inbrengen in werkgroepen of netwerken
- voorlichting verzorgen
- informatie/nieuwsbrieven maken
- lespakketten maken

### **processen begeleiden**

- partijen met elkaar in contact brengen
- belangen en invalshoeken in kaart brengen
- werkconferenties of workshops ontwerpen, begeleiden of leiden
- beleidsprocessen ondersteunen, coördineren of leiden
- ontwikkel- en professionaliseringsprocessen leiden of ondersteunen
- participeren in netwerken
- individuen coachen en trainen
- groepen opleiden en trainen

### **adviseren**

- hulpvragen formuleren en aanscherpen
- methodieken ontwerpen
- best practices gebiedsrijp maken
- prioriteiten formuleren
- samenhangen zichtbaar maken
- aanpakken en methodieken selecteren en toepasbaar maken
- projecten ontwerpen, beschrijven en/of uitvoeren
- projecten evalueren en nacalculeren
- rapporteren

### **organiseren**

- detacheren

### **implementeren**

- best practices invoeren
  - innovaties in organisaties implementeren.
-