



Sociaal partner in het Noorden van Nederland



## **Voorgenomen besluit bestuurlijke fusie per 1 januari 2018 tussen:**

**- MJD**

**- TRIAS**

**- SPiNN**

## **Vernieuwing en continuïteit**

versie 7 juli 2017 vertrouwelijk

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Achtergrond van de fusie</b>	<b>4</b>
2.1 Achtergrond en aanleiding	4
2.2 Reden samenwerking	4
2.3 Kansen en bedreigingen	5
2.3.1 <i>Kansen</i>	5
2.3.2 <i>Bedreigingen</i>	5
2.4 Due diligence onderzoek	6
<b>3. Doelstellingen</b>	<b>7</b>
<b>4. Missie, visie en kernwaarden</b>	<b>8</b>
4.1 Missie	8
4.2 Visie	8
4.3 Kernwaarden	8
4.4 Bedrijfscultuur	8
<b>5. Organisatie-inrichting</b>	<b>9</b>
5.1 Organisatievorm	9
5.2 Organisatiestructuur	11
5.3 Schematische weergave	11
5.4 Naamgeving en profilering	11
5.5 Administratieve organisatie	12
5.6 Personeel	12
5.7 Huisvesting	13
5.8 ICT	13
5.8.1 <i>Processen en procedures</i>	13
5.8.2 <i>Applicaties</i>	14
5.8.3 <i>Beheer ICT</i>	14
5.8.4 <i>Synergie ICT</i>	14
5.9 Verzekeringen	14
<b>6. Kwaliteit</b>	<b>15</b>
6.1 Kwaliteitssysteem	15
6.2 Innovatie	15
<b>7. Governance</b>	<b>16</b>
7.1 Raad van Toezicht	16
7.2 Bestuurder	16
7.3 Ondernemingsraad	16
7.4 Deelnemersraad	17
<b>8. Financieel</b>	<b>18</b>
8.1 Conceptexploitatiebegroting 2018	18
8.2 Kengetallen op basis van de conceptexploitatiebegroting 2018	19
8.3 Fusiekosten en –opbrengsten	19
8.4 Accountant	19
<b>9. Planning</b>	<b>20</b>
9.1 Tijdpad fusie	20
9.2 Belangrijkste aandachtspunten	21
<i>Bijlagen</i>	
1. <i>Intentieverklaring</i>	22
2. <i>Rapport Afier</i>	23
3. <i>Advies van notariskantoor De Haan en Onze Fiscalist B.V.</i>	24
4. <i>Voorbeeld SPINN inzake hoofdelijke aansprakelijkheidsstelling</i>	25

## 1. Inleiding

De stichtingen TRIAS, MJD en SPiNN zijn maatschappelijk ondernemende organisaties werkzaam in Noord-Nederland zonder winstoogmerk. De drie organisaties hebben zich gespecialiseerd binnen het sociale domein in sociaal werk, wonen, zorg, participatie en kinderopvang. Bij TRIAS dient opgemerkt te worden dat de sectie kinderopvang niet meegaat in de voorgenomen bestuurlijke fusie. Deze sectie wordt bij een derde partij (SKID) ondergebracht. Overal waar in dit document TRIAS staat, betreft het uitsluitend het gedeelte van TRIAS dat zich richt op sociaal werk.

Vanaf medio 2016 hebben de drie organisaties verkenningen met elkaar uitgevoerd over een gemeenschappelijk te volgen koers. Deze verkenningen hebben geleid tot ondertekening van een intentieverklaring in het eerste kwartaal van 2017. Deze intentieverklaring is als bijlage I toegevoegd.

Inmiddels zijn de drie organisaties zover dat zij het voorgenomen besluit tot intensieve samenwerking positief willen voorleggen aan de drie Raden van Toezicht. Als samenwerkingsvorm wordt gekozen voor een bestuurlijke fusie. Daarnaast is het concept van de gekantelde organisatie leidend. De zelforganiserende professional vormt het hart van de nieuwe organisatie. Management en overhead zijn hieraan faciliterend.

Bij SPiNN en MJD lopen parallel aan dit traject een tweetal reorganisatietrajecten, welke vóór de fusie afgewikkeld zijn. Bij MJD vertrekken de aan de gemeente Groningen uitgeleende en gedetacheerde WIJ-medewerkers (werkzaam in de WIJ-teams) naar een nieuwe, zelfstandige stichting WIJ Groningen per 1 januari 2018. SPiNN heeft een tekort op de begroting voor 2018 en deze wordt door een reorganisatie in 2017 in evenwicht gebracht (zie ook 8.1). Zeer recent heeft de gemeente Tynaarlo besloten om de samenwerking met SPiNN en TRIAS voor 2018 en 2019 op de huidige voet voort te zetten. Dezelfde besluitvorming vindt later in dit jaar plaats bij de BMW-gemeenten<sup>1</sup>. Afhankelijk van het resultaat van deze besluitvorming heeft dit mogelijk nog consequenties voor de huidige stichting MJD.

Uitgangspunt bij deze bestuurlijke fusie is dat de drie organisaties TRIAS, SPiNN en MJD overgaan met ieder een afzonderlijke en sluitende begroting.

Wij vragen goedkeuring aan de Raden van de Toezicht van onze organisaties om het fusietraject -zoals beschreven in dit document- verder vorm en inhoud te geven en tegelijkertijd het traject met de medezeggenschap en sociale partners op te starten. De daadwerkelijke bestuurlijke fusie krijgt formeel 1 januari 2018 zijn beslag.

*Groningen, 7 juli 2017*

Yvonne Schippers  
Directeur-bestuurder TRIAS

Peter Elmont  
Directeur-bestuurder SPiNN

Anja Aaldering  
Directeur-bestuurder MJD

---

<sup>1</sup> BMW staat voor: Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum

## **2. Achtergrond van de fusie**

### **2.1. Achtergrond en aanleiding**

In deze huidige roerige tijd in het sociale domein, waar een grootscheepse transitie en transformatie plaatsvindt, is het moeilijk om als -relatief kleine- organisaties het bestaansrecht inclusief de kwaliteit te behouden. Dit is onder andere het vertrekpunt geweest voor de eerste gesprekken tussen ons als bestuurders van de organisaties MJD, SPiNN en TRIAS om te komen tot deze samenwerking.

Feitelijk staan we nog maar aan het begin van de transformatie, zoals de landelijke Transitiecommissie Sociaal Domein in haar slotrapportage in september 2016 heeft geconcludeerd. We zitten met zijn allen in een veranderingsproces, mét de daarmee gepaard gaande verschuivingen in macht, zeggenschap en geld. Verdere professionalisering is in de transformatie van essentieel belang. Daar ligt een rol voor Sociaal Werk Nederland, zoals verwoord in het professionaliseringsplan Sociaal Werk Nederland, onderdeel van het actieprogramma professionalisering, waarin meerdere landelijke partijen samenwerken. In deze professionaliseringslag ligt ook de kracht van een verdergaande organisatorische verbinding, die wij als partijen met elkaar willen aangaan.

Het sociaal werk en de zorg zijn steeds dichter naar elkaar toegegroeid. Beide terreinen komen in veel gevallen samen in de functie van sociaal werker in allerlei vormen van sociale wijk- of gebiedsteams, bijvoorbeeld in Tynaarlo. Daarnaast is het zo dat steeds meer gemeenten gaan aanbesteden, wat een neerwaartse druk op de tarieven geeft. Ook zien we steeds meer marktpartijen die zich aanbieden. De concurrentie is enorm. Om ons krachtig in deze markt te positioneren en aantrekkelijk te blijven voor onze opdrachtgevers, is een stevige concurrentiepositie een voorwaarde. En samen kunnen we die beter realiseren dan als partijen ieder apart.

Vanwege de complexiteit van de transitie hebben veel gemeenten de neiging de regie naar zich toe te trekken. Dit is te begrijpen vanuit de nieuwe verantwoordelijkheden die gemeenten op hun bord hebben gekregen. Maar om een echte transformatie tot stand te brengen, zullen ze ook weer los moeten durven laten. Een stevige organisatie kan hen helpen om dat ook daadwerkelijk en met vertrouwen te doen.

Onze drie organisaties zijn van oudsher werkzaam in het sociale domein, dicht bij de mensen in de dorpen en wijken. Wij zijn de verbinders en versterkers van het sociale en de zorg in de dorpen en wijken, met inzet van krachtige en betrokken professionals, werkend vóór en mét dorps- en wijkbewoners. Wij worden daarbij ondersteund door een groot aantal vrijwilligers.

### **2.2. Reden samenwerking**

De reden van het samengaan van onze organisaties ligt besloten in onze missie en visie. Vanuit kleine herkenbare eenheden worden onze diensten en adviezen geleverd. Deze eenheden kunnen terugvallen op onze experts, maar kunnen ook leren van ontwikkelingen die elders binnen onze organisatie zijn vormgegeven.

Door deze eenheden organisatorisch met elkaar te verbinden behouden zij hun kracht, spirit en ondernemingszin, maar wordt er tegelijkertijd meerwaarde ontwikkeld. Bedrijfseconomische redenen spelen hierbij een voorname rol, waarbij kwaliteit en continuïteit centraal staan.

Deze samenwerking in de zin van een bestuurlijke fusie maakt het tevens mogelijk dat zelfstandige organisaties zich bij ons aansluiten en er onderdeel van gaan uitmaken. Het samengaan van TRIAS, SPiNN en MJD is een eerste stap. Het is een opmaat om nieuwe eenheden te ontwikkelen die nu nog niet bestaan én om bestaande organisaties te laten aansluiten bij ons initiatief.

Om onze ambitie waar te maken halen we het beste uit onze medewerkers naar boven. Medewerkers die resultaatgericht denken en werken en voor wie de inwoner centraal staat. Door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen worden -daar waar mogelijk in samenwerking met inwoners- nieuwe diensten ontwikkeld.

### **2.3. Kansen en Bedreigingen**

Hieronder wordt een aantal kansen en bedreigingen inzake de voorgenomen fusie in beeld gebracht. De kansen geven de ruimte aan voor het verzilveren en ontwikkelen van de mogelijkheden. De bedreigingen geven de punten aan waar aandacht voor moet zijn om deze te reduceren. Dit alles tegen de achtergrond van de transitie en transformatie in het sociale domein en de daarmee gepaard gaande hectiek en ontwikkelingen (zie ook 2.2).

#### **2.3.1. Kansen**

- Er is potentie voor onze reeds ontwikkelde producten en diensten (zoals bijvoorbeeld Link050, Jimmy's, Mentor4you) en de doorontwikkeling ervan; potentie zowel voor groei in bestaande markten bij onze huidige opdrachtgevers, als voor het betreden van nieuwe markten en het verwerven van nieuwe opdrachtgevers;
- Gezamenlijk hebben we veel kennis en expertise in huis inzake de diverse sectoren in het sociale domein en ook hier zien we potentie voor groei, bijvoorbeeld ten aanzien van innovatie, trainingen en advisering;
- Schaalgrootte geeft ruimte voor efficiency en kostenreductie, hetgeen een positief effect heeft op de kostprijs;
- Door de samenwerking is het mogelijk om te investeren in een efficiency- en kwaliteitsslag bij de facilitaire functies en de systemen van onze drie organisaties;
- De samenwerking maakt het tevens mogelijk om een investeringsprogramma te maken voor de broodnodige innovatie, in de zin van ontwikkeling van nieuwe vormen van dienstverlening in het sociale domein;
- Het werk in het sociale domein staat onder druk (zie ook 2.3.2 Bedreigingen). Het is de verwachting dat het tij zich in de loop van de tijd zal keren. Vanuit de samenwerking ontstaan er mogelijkheden om met meer creativiteit nieuwe vormen van integrale dienstverlening in het sociale domein aan gemeentes aan te bieden. Hierbij denken we met name aan de plattelands- gemeenten, waar een herkenbare lokale aanwezigheid voor het sociale domein kan worden geboden;
- Door de samenwerking zijn fluctuaties op de markt beter op te vangen;
- De samenwerking biedt de mogelijkheid om gezamenlijk te investeren in marketing en PR.

#### **2.3.2. Bedreigingen**

- Een deel van de gemeenten in het Noorden richt zelf een nieuwe organisatie op voor sociaal werk, wonen, zorg en participatie. Hierin worden alle gemeentelijke integrale sociale wijk- of dorpssteams ondergebracht. Hiernaast wordt het specialistische geïndiceerde werk en het projectmatige werk in sociaal werk, wonen, zorg en participatie ingekocht op de vrije markt;
- Door de vorming van deze gemeentelijke organisaties is er de dreiging van uitstroom van expertise bij onze organisaties; deze expertise moet dan door ons opnieuw ontwikkeld of ingekocht worden;
- Gemeenten nemen steeds vaker afstand van hun vaste structureel publiekrechtelijk gesubsidieerde organisaties en gaan over tot privaatrechtelijk inkopen van diensten in het

sociale domein. Het gevolg is dat ook concurrerende partijen kunnen inschrijven op deze aanbestedingen of opdrachten;

- Ten gevolge van het gewijzigde beleid van de gemeenten komen aanvragen op de markt, waarop partijen kunnen inschrijven. Recente aanbestedingen leren ons dat de concurrentie, van nieuwe toetreders in de markt en concullega's die ineens in ons werkgebied aanbieden, hevig is en dat de prijs-kwaliteitverhouding essentieel is. Als gevolg hiervan wordt er ook een meer markt- en acquisitiegerichte attitude gevraagd van onze medewerkers; en daarmee is een werkcultuur-omslag van medewerkers noodzakelijk, waarin mogelijk niet allen willen en kunnen meegaan;
- Omdat wij in het verleden werkten vanuit vaste subsidierelaties, is de zichtbaarheid (vanuit opdrachtgeversperspectief) van hetgeen bereikt wordt met ons werk in het sociale domein onvoldoende.

## 2.4. Due diligence onderzoek

Afier Auditors is gevraagd om een verkort boekenonderzoek bij alle drie de organisaties uit te voeren naar de mogelijke risico's. In dit onderzoek zijn twee zaken onderzocht:

- financiële verslaglegging (zoals jaarverslag, jaarrekening, begroting);
- fiscaliteit (zoals BTW).

Het rapport (zie bijlage 2) is uitgebreid intern besproken bij zowel TRIAS, als SPiNN, als MJD.

Uit het overall-beeld dat Afier schetst, komt onder andere naar voren dat:

*“De fusie kansrijk is, maar dat goed rekenschap gehouden dient te worden met deels voorspelbare en beïnvloedbare factoren en zo mogelijk ook met onvoorspelbare en beïnvloedbare invloeden. Er is momenteel wel sprake van het ‘combineren van rijdende treinen’. Er zijn diverse grotere en kleinere risico's gesignaleerd. Niet alle risico's zijn gekwantificeerd, maar kunnen nu wel in de afweging ‘wel / niet’ doorgaan met het fusie-traject worden meegewogen.”*

Verder wijst Afier op marktontwikkelingen en op de verkoopbaarheid van onze producten en diensten en het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Een belangrijk onderdeel van onze concurrentiekracht zijn onze kostprijzen (directe kosten en overhead) en uiteraard onze kwaliteit. Vandaar ook Afiers aanbeveling voor een kostprijsanalyse.

Uit het onderzoek van Afier komen geen zaken naar voren die een mogelijke fusie zouden belemmeren of die vragen om aanvullend diepgaand onderzoek.

### **3. Doelstellingen**

Wij stellen als samenwerkingspartners de volgende doelen aan onze samenwerking:

#### ***Strategische versterking***

De grotere en bredere schaal van de organisatie, waarbij de expertise van de drie organisaties is gebundeld, maakt ons een serieuze gesprekspartner op strategisch niveau. Een organisatie die invloed heeft op ontwikkelingen en een deskundige partner is om te adviseren en/of diensten te leveren om deze ontwikkelingen op een juiste wijze te kunnen faciliteren.

#### ***Innovatiekracht***

In een bewegende markt is het belangrijk om de juiste keuzes te maken om adequaat te kunnen inspelen op ontwikkelingen. Vanuit twee perspectieven is de schaalgrootte belangrijk:

- over de middelen beschikken om innovatie te kunnen faciliteren;
- het in huis hebben van de benodigde deskundigheid.

#### ***Inhoudelijke kwaliteit***

Onze verantwoordelijke taak in het sociale domein vereist grote inhoudelijke kwaliteit van onze medewerkers en de ruimte om permanent aan kwaliteit te kunnen werken en schaven. Voldoende schaalgrootte biedt de mogelijkheid om de kwaliteit doorlopend te monitoren.

#### ***Efficiency in bedrijfsvoering en risicobeheersing***

Het samengaan van drie bedrijfsvoeringen genereert ruimte om het primaire proces beter te ondersteunen tegen lagere kosten. Bovendien stelt het de organisaties in staat de risico's gezamenlijk beter te beheersen.

#### ***Zelforganiserende professionals***

De nieuwe organisatie werkt in de komende jaren toe naar zelforganiserende professionals. Managers zijn ondersteunend en faciliterend aan de professionals in de teams. Denk in dit kader aan koers, ontwikkeling en werkgeverschap. De belangrijkste doelstelling hierbij is dat innovatie en productontwikkeling volledig geïntegreerd raken in de werkwijze en de competenties van de professionals en de managers.

In de praktijk blijkt dat organisaties met zelforganiserende professionals bedrijfseconomisch goed scoren, met een verbeterde dienstverlening en betrokkenheid. Ook de flexibiliteit neemt toe.

## **4. Missie, visie en kernwaarden**

### **4.1. Missie**

We hebben een goed beeld van en een open oog voor wat er in de leefomgeving van de bewoner plaatsvindt en de lange-termijn-ontwikkelingen hierbij. Vanuit dit beeld adviseren en ondersteunen wij individuen, groepen en buurten door middel van onze professionals en vrijwilligers, met als doel dat ieder individu meetelt en meedoet.

### **4.2. Visie**

Mensen die behoefte hebben aan maatschappelijke ondersteuning, kunnen een beroep op ons doen op lokaal herkenbare en laagdrempelige plekken. Wij zijn dichtbij. Onze professionals en vrijwilligers werken volgens het principe: één huishouden, één plan, één sociaal werker, vanuit een gezamenlijke gebiedsgerichte aanpak. Vanuit dit principe ontwikkelen, innoveren en leveren wij onze diensten en zijn wij in staat gevraagd en ongevraagd advies te geven.

### **4.3. Kernwaarden**

Onze kernwaarden bepalen de identiteit van onze organisatie en verschaffen houvast aan onze mensen.

Onderstaand de huidige kernwaarden die door alle drie de organisaties worden onderschreven:

- Maatschappelijke winst realiseren
- Eigenaarschap behouden
- Ambitieuw optimistisch werken
- Verantwoordelijk voelen en zijn voor eigen werk
- Dienstverlenend
- Verbindend
- Omgevingsbewust
- Dynamisch

Wetende dat de organisatie zich na fusie in de komende jaren gaat ontwikkelen naar een organisatie met meer zelforganiserende professionals, worden bovengenoemde kernwaarden -samen met de medewerkers- in 2018 herijkt en aangescherpt.

### **4.4. Bedrijfscultuur**

In de organisatie na fusie ontstaat een nieuwe bedrijfscultuur vanuit en met behoud van de kwaliteiten en waarden van de verschillende stichtingen. Hiervoor is een aantal uitgangspunten benoemd:

- De missie, visie, kernwaarden en gezamenlijke koers van de organisaties vormen de basis van de bedrijfscultuur;
- Wij vinden het belangrijk dat er zorg is voor de medewerkers (goed werkgeverschap), dat de interne verhoudingen goed zijn, dat de communicatie open en informeel is en dat medewerkers de vrijheid en ruimte hebben om zich te ontwikkelen;
- De manier van leidinggeven is: richtinggevend, faciliterend, coachend en resultaatgericht. Kenmerkend is: het stimuleren van ontwikkeling en innovatie en het toewerken naar zelforganiserende professionals en teams. De mate van zelforganisatie kan per team



differentiëren. De context in relatie tot de opdrachtgever en het doel van de opdracht zijn hierbij het uitgangspunt;

- Op basis van de missie en visie veranderen het doel van de organisatie en de inhoud van het werk niet zozeer. Wat wel verandert, is de wijze waarop het werk wordt aangetrokken en uitgevoerd, het 'hoe'. Deze verandering vloeit voort uit het feit dat de context van het sociaal werk is veranderd. Subsidies zijn niet langer vanzelfsprekend en er ligt nog een acquisitie-taakstelling voor de drie stichtingen. Dit maakt dat verdere versterking van een aantal elementen uit de marktcultuur essentieel is voor de bedrijfscultuur: externe profilering, externe relaties, ondernemerschap, ambassadeurschap, resultaatgerichtheid en innovatie (zie ook 6.2).

Bovenstaande elementen vormen de basis voor een werkgroep die in 2018 de bedrijfscultuur verder gaat invullen.

## 5. Organisatie-inrichting

### 5.1. Organisatievorm

In samenwerking met en op advies (zie bijlage 3) van notariskantoor De Haan en Onze Fiscalist B.V. zijn twee organisatievormen verkend op basis van de hieronder geformuleerde aandachtspunten:

- de nieuwe structuur moet het makkelijk maken om meer zelfstandige organisaties te laten aansluiten. Het samengaan van MJD, SPiNN en TRIAS wordt gezien als een eerste stap;
- de nieuwe structuur moet het mogelijk maken makkelijk nieuwe eenheden en stichtingen te ontwikkelen;
- het behouden en/of verkrijgen van de ANBI-status is een randvoorwaarde;
- in het proces van samengaan moet geen ongewenste belastingheffing optreden op het gebied van:
  - BTW;
  - vennootschapsbelasting;
  - overdrachtsbelasting;
- in de te bereiken eindstructuur moet intern zonder BTW kunnen worden gewerkt, gemanaged, verhuurd, personeel worden uitgewisseld, etc.;
- het proces van samengaan moet zo min mogelijk administratieve en juridische rompslomp geven. Idealiter blijven bestaande contracten gerespecteerd c.q. behoeven deze niet te worden omgevormd;
- het is de bedoeling dat de kinderopvangtak van TRIAS wordt samengevoegd met SKID uit Annen;
- MJD zal een groot deel van haar werkzaamheden met bijbehorend personeel (circa 160) overdragen aan een nieuwe, door de gemeente Groningen opgerichte, zelfstandige stichting WIJ Groningen;
- de samenwerkingspartners geven de voorkeur aan een structuur waarbij geen kans is op het ontstaan van een personele unie;
- de samenwerking van de stichtingen is geen samenwerking als bedoeld in de Mededingingswet;
- de operationele datum van de samenwerking moet mogelijk zijn per 1-1-2018.

De verkende organisatorische vormen zijn:

- juridische fusie;
- bestuurlijke fusie.

Gekozen wordt voor de bestuurlijke fusie.

Het wezenlijke verschil met een juridische fusie is dat bij een bestuurlijke fusie de afzonderlijke rechtspersonen blijven voortbestaan. Wel worden alle rechtspersonen voor wat betreft bestuur en toezicht gelijkgeschakeld, zodat er sprake is van een bestuurlijke eenheid. De bestuurlijke fusie wordt vastgelegd bij alle betrokken rechtspersonen.

Het voordeel van een bestuurlijke fusie is dat er op het terrein van activa en passiva in de rechtsverhoudingen geen wijzigingen behoeven plaats te vinden. Activa en passiva blijven eigendom van de rechtspersoon die ze reeds bezat. Er is geen sprake van overdrachtsbelasting van de aanwezige panden. Bij de fiscus moet wel een fiscale eenheid worden aangevraagd om te voorkomen dat er onderling BTW in rekening wordt gebracht. De verwachting van Onze Fiscalist BV is dat de fiscus instemt met deze fiscale eenheid. Met name de financiële verwevenheid wordt door de fiscus streng getoetst. In het arrest van 30 mei 1990 (nr. 25722) oordeelde de Hoge Raad dat er sprake is van een financiële verwevenheid tussen stichtingen, indien *“de financiële positie en/of financiële gedragingen*

van het ene lichaam rechtstreeks afhankelijk zijn van, dan wel rechtstreeks van invloed zijn op, de financiële positie van het andere lichaam". Destijds is dit bij SPiNN -na discussie met de belastingdienst-gewaarborgd door een hoofdelijke aansprakelijkheidsstelling. Het voorbeeld van SPiNN is als bijlage 4 toegevoegd.

Binnen de samenwerking bestaan vijf stichtingen die gebruikt worden om de bestuurlijke fusie tot stand te laten komen (zie figuur bij 5.3):

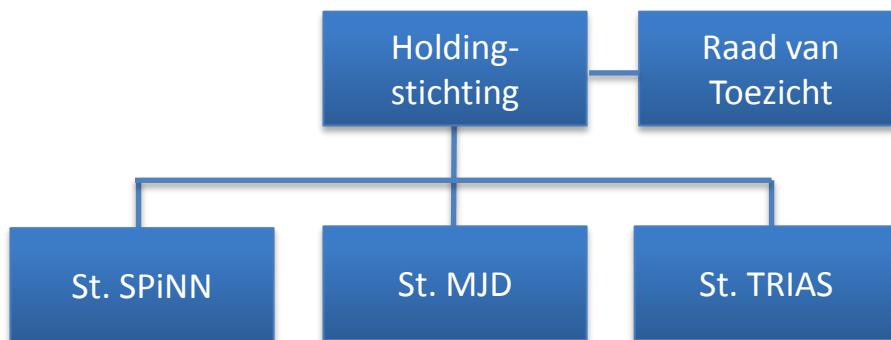
- **Stichting MJD**
- **Stichting SPiNN**
- **Stichting SPiNN Groningen**
- **Stichting SPiNN Drenthe**
- **Stichting TRIAS**

Voorafgaand aan de fusie wordt de kinderopvang van TRIAS afgesplitst en ondergebracht bij SKID uit Annen en worden de werkers van Stichting SPiNN werkende in Tynaarlo afgesplitst naar TRIAS. SPiNN Groningen en SPiNN Drenthe worden samengevoegd. In overleg met onze notaris wordt een en ander verder uitgewerkt in tijd, rekening houdend met onderlinge afhankelijkheden en medezeggenschap.

## 5.2. Organisatiestructuur

De structuur van de stichtingen ziet er bij een bestuurlijke fusie als volgt uit. Eén van de stichtingen wordt gebruikt om als 'holdingstichting' te gaan fungeren. Deze wordt zonder personeel opgeleverd. Op dit moment is er nog geen naam bedacht voor deze stichting. Dit wordt onderdeel van het nog op te stellen communicatieplan in de tweede helft van 2017. Onder de holdingstichting komen de overige stichtingen te hangen.

## 5.3. Schematische weergave



- Raad van Toezicht (5 tot 7 personen);
- Statutair wordt geregeld dat de Raad van Bestuur van de holdingstichting ook de bestuurder is van de drie overige stichtingen.

## 5.4. Naamgeving en profilering

De vraag is wat de externe functie van de holdingstichting op termijn wordt. Intern heeft deze holdingstichting een duidelijke taak. Denk hierbij onder andere aan: aansturing, bepaling strategie, leveren van facilitaire diensten en het stimuleren van innovatie.

Voor de buitenwereld kan deze holdingstichting een duidelijke meerwaarde bieden in profilering en acquisitie. Denk hierbij aan:

- kanalisator van kennis en innovatie;
- versterken van de public relations;
- adviescentrum voor (potentiële) opdrachtgevers;
- et cetera.

Het behoeft geen betoog dat de externe profilering steeds belangrijker wordt voor organisaties die werken in de sectoren van het sociale domein. In het derde kwartaal 2017 wordt een marketing- en PR-plan opgesteld, waarin de naamgeving en profilering van de holdingstichting worden bepaald. Dit geldt ook voor de naamgeving van de onderliggende stichtingen.

### **5.5. Administratieve organisatie**

Voor de besturing van de fusieorganisatie wordt een mandaten-, procuratie- en bevoegdheidenschema opgesteld. Daarnaast wordt beschreven hoe de planning-en-controlcyclus eruit gaat zien. Deze cyclus omvat de meerjarenvisie, de werkplannen per jaar en de wijze waarop maandelijks de voortgang wordt gemonitord. Het plan hiervoor wordt in het vierde kwartaal van 2017 opgesteld.

De belangrijkste uitgangspunten voor de administratieve organisatie zijn:

- er is een management-en-controlcyclus op de diverse bedrijfsniveaus, met als uitgangspunt dat alle informatie aggregaerbaar is;
- medewerkers zijn verantwoordelijk voor het invoeren van hun persoonlijke mutaties in het personeelsinformatiesysteem; managers controleren en fiatteren (vastlegging aan de bron);
- managers zijn budget- en resultaatverantwoordelijk voor de aan hen toegewezen medewerkers.

### **5.6. Personeel**

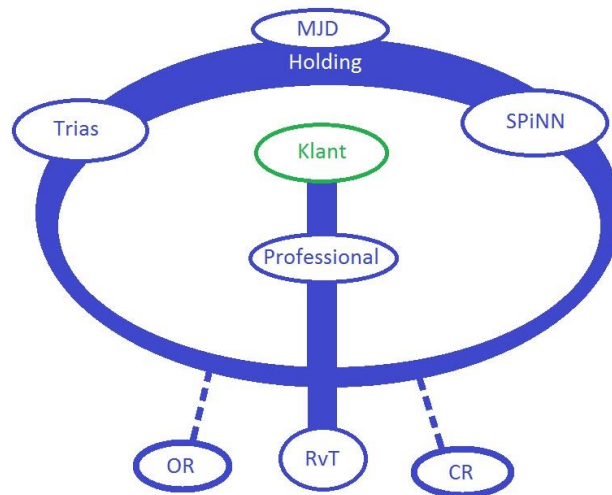
Het personeel blijft in dienst van de oorspronkelijke stichting bij de bestuurlijke fusie op 1 januari 2018, met dezelfde arbeidsvoorwaarden. De medewerkers van SPiNN Drenthe in Tynaarlo gaan ook met behoud van arbeidsvoorwaarden over naar Trias.

Het is mogelijk dat de werkplek voor de overhead per 1 januari 2018 wordt aangepast. Gezien de werkzaamheden is het aan te bevelen om deze groep medewerkers bij elkaar te plaatsen. In 2018 komt een reorganisatieplan gereed inzake de overhead van de drie onderliggende stichtingen. Het doel hiervan is een efficiënte overhead met specialistische kennis op de diverse vakgebieden, zoals bijvoorbeeld HR, financiën etc. In dit plan wordt ook de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden opgenomen.

Zoals beschreven in de doelstellingen, kernwaarden en bedrijfscultuur zetten we een verandering in gang ten opzichte van de huidige situatie. Er vindt een organisatieontwikkeling plaats waarbij wordt toegewerkt naar zelforganiserende professionals en teams. Uitgangspunt hierbij is de context en de doelstelling van de opdracht. Dit betekent dat de mate of wijze van zelforganisatie kan differentiëren per gemeente dan wel per team. Deze verandering vraagt om een gewijzigde werkwijze en een cultuuromslag. Om deze verandering te bewerkstelligen wordt in 2018 en 2019 door de gefuseerde organisatie geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers met betrekking tot innovatie- en acquisitiekraft. Met nadrukkelijke input van de medewerkers zelf en de reeds aanwezige kwaliteiten

en ontwikkeltrajecten vanuit de verschillende organisaties, wordt een programma opgesteld dat de nieuwe organisatie en de professionals hierbij ondersteunt. Aan de basis liggen onder meer missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van de organisatie, te behalen resultaten, ondernemerschap en ambassadeurschap.

Voor het management betekent dit dat hun rol gaat veranderen. Zij sturen op resultaten binnen de gestelde kaders van de jaarplannen. Zij coachen en faciliteren de medewerkers bij de uitvoering van hun werk (zie ook 4.4 en 6.2). De professionals vormen zo het hart / de kern van onze gekantelde organisatie. Zie voor een schematische weergave hieronder:



## 5.7. Huisvesting

Op dit moment wordt bij alle drie de organisaties de huisvestingssituatie in kaart gebracht. We verwachten hierin een efficiëncyslag te kunnen maken voor 2018-2019. In het najaar van 2017 komen we met een uitgewerkt plan.

## 5.8. ICT

ICT is een belangrijke factor in de fusieorganisatie. Door een integrale ICT-aanpak wordt de organisatie gefaciliteerd in de bedrijfsvoering. Op basis van nog vast te stellen uitgangspunten worden de applicaties geselecteerd en ingericht met als doel: een efficiënte organisatie tegen lagere kosten.

### 5.8.1. Processen en procedures

In het bestuursmodel worden de processen, procedures en de betreffende eigenaren beschreven. Deze beschrijving is tevens de leidraad voor de workflow in de diverse systemen. Invoering vindt plaats in de loop van 2018.

### 5.8.2. Applicaties

#### *HR en salarisadministratie*

SPiNN en MJD maken gebruik van BECAUSE (cloudoplossing). Het ligt voor de hand om TRIAS hier ook in onder te brengen. Dit is een relatief eenvoudige handeling die eind 2017 kan worden uitgevoerd. MJD is al vergevorderd met de invoering van het HR-gedeelte; dit kan als vertrekpunt gebruikt worden voor TRIAS en SPiNN. In 2018 kunnen de drie administraties vervolgens geïntegreerd worden (zie ook 5.5).

#### ***Financieel***

SPiNN maakt gebruik van Exact Online (cloudoplossing). MJD gaat per 1 januari 2018 over op Exact Online. TRIAS maakt gebruik van Exact. Ook hier ligt de keuze voor de hand om integraal over te gaan op Exact Online per 1 januari 2018.

#### ***Registratieve systemen***

MJD gebruikt REGAS. SPiNN maakt gebruik van Online Dossier. TRIAS heeft geen specifiek primair-proces-systeem. In de tweede helft van 2017 maakt MJD een keuze voor 2018. Dit traject wordt gezamenlijk met SPiNN en TRIAS ondernomen.

#### ***Projectadministratie***

MJD maakt gebruik van Yoobi. Bij SPiNN en TRIAS zijn -gezien de huidige werkzaamheden- geen systemen beschikbaar voor deze toepassing. In de tweede helft van 2017 maakt MJD een keuze voor 2018. Dit traject wordt gezamenlijk met SPiNN en TRIAS uitgevoerd.

### **5.8.3. Beheer ICT**

Op dit moment wordt ICT bij TRIAS en SPiNN uitbesteed. MJD heeft hiervoor personeel in dienst en voert de taak in eigen beheer uit.

De gefuseerde organisatie heeft drie mogelijkheden om het beheer van ICT te regelen:

- volledige outsourcing;
- volledig zelf uitvoeren;
- combinatie (hybride oplossing) van deels zelf uitvoeren en deels uitbesteden.

In het derde kwartaal van 2017 starten we een onderzoek om vervolgens eind 2017 een keuze te maken.

### **5.8.4. Synergie ICT**

De verwachting is dat er zeker synergie behaald kan worden. In het vierde kwartaal van 2017, nadat de diverse studies zijn afgerond, komt hier meer duidelijkheid in. Gezien de lopende contracten kan het zijn dat deze voordelen pas in 2019 volledig tot uiting komen.

## **5.9. Verzekeringen**

In het vierde kwartaal van 2017 wordt bij alle drie de organisaties een inventarisatie uitgevoerd van alle lopende verzekeringen. Deze inventarisatie dient als basis voor de besluitvorming voor de toekomstige gezamenlijke verzekeringsportefeuille.

## **6. Kwaliteit**

### **6.1. Kwaliteitssysteem**

In de huidige situatie heeft alleen MJD een kwaliteitscertificering (nu via CIO; daarvoor via HKZ). Onlangs heeft er een audit plaatsgevonden met als resultaat dat MJD voor de komende drie jaar CIO-gecertificeerd is.

Wij willen als fusieorganisatie de noodzaak, kwaliteit en maatschappelijke meerwaarde van onze diensten kunnen aantonen tegenover klanten, samenwerkingspartners, gemeenten en andere opdrachtgevers. Voor de branche is het kwaliteitslabel Sociaal Werk ontwikkeld en gebaseerd op de gezamenlijke waarden van de branche.

Onze voorkeur gaat er naar uit om -op termijn- te kiezen voor het kwaliteitslabel Sociaal Werk. Voor MJD geldt dat zij -vanwege haar zorgafdeling- daarnaast ook de CIO-certificering dient te behouden. In 2018 wordt een plan opgesteld voor een gemeenschappelijke certificering van alle stichtingen binnen de bestuurlijke fusie.

## 6.2. Innovatie

Een van de belangrijkste doelstellingen van de fusie is het versterken van de innovatiekracht van de samenwerkende organisaties. Om de medewerkers hierin mee te krijgen is het van belang dat er ruimte komt voor medewerkers om innovatieve diensten en projecten te ontwikkelen en om hiervoor financiering te organiseren. Dit betekent dat in onze gekantelde organisatie het hart wordt gevormd door zelforganiserende professionals, waaraan het management faciliterend en ondersteunend is.

Wat we willen zien bij onze medewerkers, is het volgende:

- Breed bewustzijn van de kansen van projecten, ook over het eigen team heen en de meest voor de hand liggende doelgroep heen ('waar zie ik kansen voor mijn collega's, wat kan ik doen voor mijn collega's om het geheel verder te brengen');
- Breed bewustzijn van de communicatieve waarde van het project en actiegerichtheid hierin;
- Breed bewustzijn van de commerciële waarde van het project (indirecte acquisitie) en hiernaar handelen;
- Breed bewustzijn van de waarde van de kennis van het project ('kan ik het nog elders in de markt zetten, bij een andere opdrachtgever eventueel of aanhakend bij een andere opdracht');
- Breed bewustzijn van bovenstaande punten en een ondersteunende, faciliterende houding en werkwijze bij directie en management.

Bij de drie samenwerkingspartijen lopen reeds initiatieven op het gebied van innovatie en ondernemerszin. Het is van belang om deze initiatieven met elkaar in verbinding te brengen en te komen tot een gemeenschappelijk innovatiebeleid. In het eerste kwartaal van 2018 wordt hiervoor een plan opgesteld.

## 7. Governance

Uitgangspunt is (en blijft) de governance code Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. Deze code beschrijft de basiseisen voor *good governance*, dat wil zeggen: goed besturen, goed toezichhouden op het besturen en een adequate verantwoording afleggen over het besturen en toezicht houden.

### **7.1. Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht van de fusie-organisatie houdt toezicht op het handelen van de bestuurder en bestaat uit vijf tot zeven toezichthouders. Het is aan de Raden van Toezicht van TRIAS, SPiNN en MJD om de nieuwe Raad van Toezicht voor de gefuseerde organisatie te benoemen, waarbij rekening gehouden wordt met de Ondernemingsraden van TRIAS, SPiNN en MJD en met de Deelnemersraad van MJD. Zowel de Ondernemingsraden (volgens de cao Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening) als de Deelnemersraad hebben het recht op een bindende voordracht aan de Raad van Toezicht.

### **7.2. Bestuurder**

De gefuseerde stichting wordt aangestuurd door een Raad van Bestuur bestaande uit een eenhoofdig bestuur en daaronder een leidinggevende per stichting.

Wij -als de huidige bestuurders- stellen voor om in het overgangsjaar 2018 te werken met twee leden voor de nieuwe Raad van Bestuur, waarbij het daarna de intentie is om -na een evaluatie eind 2018- terug te gaan tot één bestuurder. De reden hiervoor is, en dat blijkt ook uit deze notitie, dat er in 2018 veel moet gebeuren op zowel het interne als externe vlak, terwijl ook continuïteit essentieel is.

Het is aan de huidige Raden van Toezicht om dit voorstel te beoordelen en vervolgens -bij akkoord- te effectueren. De Raden van Toezicht zijn immers verantwoordelijk voor benoeming en ontslag van de bestuurders.

De voorzitter van de Raad van Bestuur is het boegbeeld van de organisatie en draagt zowel extern als intern de strategie uit. Het positioneren en profileren bij de diverse stakeholders is een belangrijke taak van de voorzitter.

### **7.3. Ondernemingsraad**

De Wet op de Ondernemingsraden biedt een aantal mogelijkheden om de zeggenschap in de gefuseerde organisatie te regelen. Onderstaand twee mogelijke opties:

- Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR) voor de aangesloten stichtingen;
- Centrale Ondernemingsraad als koepel (COR), waarbij de stichtingen MJD, SPiNN en TRIAS zelf een OR hebben.

Gezien het feit dat de bestuurder voor alle aangesloten stichtingen dezelfde persoon is en vanuit de holdingstichting het beleid gevormd wordt, ligt de optie voor een Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR) het meest voor de hand. Dit traject naar een GOR werken we in samenwerking met de huidige Ondernemingsraden verder uit.



#### **7.4. Deelnemersraad**

Gezien haar werkzaamheden in de zorgsector heeft MJD een Deelnemersraad. Deze activiteiten worden ingebracht in de gefuseerde organisatie. Omdat de bestuurder voor alle aangesloten stichtingen dezelfde persoon is en er wellicht in de toekomst andere eenheden/organisaties aansluiten die ook een cliëntenraad behoeven, ligt het voor de hand de Deelnemersraad onder te brengen bij de holdingstichting en niet bij de stichting MJD in de gefuseerde organisatie.

## 8. Financieel

### 8.1. Conceptexploitatiebegroting 2018

Onderstaand de conceptexploitatiebegroting 2018 (peildatum 1 juli 2017)

Conceptbegroting 2018	MJD	TRIAS	SPiNN	Totaal
Zorg omzet	670.000			
Subsidies	3.480.000	807.685	3.539.945	
Baten Activiteiten		72.750		
Servicekosten		209.349		
Projectsubsidie		60.000		
Bar en huromzet		292.700		
Overige inkomsten			74.500	
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4.150.000</b>	<b>1.442.484</b>	<b>3.614.445</b>	<b>9.206.929</b>
Direct gesubsidieerde activiteitenkosten	115.000			
<b>Opbrengst na direct gesubsidieerde kosten</b>	<b>4.035.000</b>	<b>1.442.484</b>	<b>3.614.445</b>	<b>9.091.929</b>
Personeelskosten	3.629.000	786.384	2.992.745	
Huisvestingskosten	161.000	301.240	216.750	
Overige bedrijfskosten	245.000	155.542	431.250	
Afschrijvingskosten	0	30.869	43.000	
Kosten CB		124.453		
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>4.035.000</b>	<b>1.398.488</b>	<b>3.683.745</b>	<b>9.117.233</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>0</b>	<b>43.996</b>	<b>-69.300</b>	<b>-25.304</b>
Donaties		32.562		
Financiele baten en lasten			3.700	
Investing buiten begroting				
<b>Overige kosten na bedrijfsresultaat</b>	<b>0</b>	<b>32.562</b>	<b>3.700</b>	<b>36.262</b>
<b>Resultaat *</b>	<b>0</b>	<b>11.434</b>	<b>-73.000</b>	<b>-61.566</b>
<b>* zonder extra investering in innovatie en acquisitie</b>				
<i>Noot SPiNN: Het tekort van 73.000 euro wordt door een reorganisatie per 1 januari 2018 teruggebracht tot nul.</i>				
<i>Noot MJD: In de begroting heeft de omzet nog een acquisitiedoelstelling in zich.</i>				

## 8.2. Kengetallen op basis van de conceptexploitatiebegroting 2018 (peildatum 1/7/2017)

Primair proces	FTE			Aantal (indicatief)		
	Totaal	Vast	Tijdelijk	Totaal	Vast	Tijdelijk
MJD (87,5% = direct)	50,48	37,6	12,89	63	43	20
TRIAS (86,8% = direct)	11,6	8,6	3	13	10	4
SPINN (84,8% = direct)	34,18	28,65	5,53	44	36	8
<b>Subtotaal (86,5% = direct)</b>	<b>96,26</b>	<b>74,85</b>	<b>21,42</b>	<b>120</b>	<b>89</b>	<b>32</b>
Overhead	FTE			Aantal (indicatief)		
	Totaal	Vast	Tijdelijk	Totaal	Vast	Tijdelijk
MJD	7,2	5,53	1,67	10	8	2
TRIAS	1,76	1,54	0,22	5	4	1
SPINN	6,11	5,06	1,05	9	8	1
<b>Subtotaal</b>	<b>15,07</b>	<b>12,13</b>	<b>2,94</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>4</b>
Totaal	FTE			Aantal (indicatief)		
	Totaal	Vast	Tijdelijk	Totaal	Vast	Tijdelijk
MJD (74,7% = vast)	57,68	43,2	14,56	73	51	22
TRIAS (75,9% = vast)	13,36	10,14	3,22	18	14	5
SPINN (83,7% = vast)	40,29	33,71	6,58	53	44	9
<b>Totaal (78,1% = vast)</b>	<b>111,33</b>	<b>86,98</b>	<b>24,36</b>	<b>144</b>	<b>109</b>	<b>36</b>

## 8.3. Fusiekosten en -opbrengsten

### Kosten

De gefuseerde organisatie heeft in 2017 en 2018 te maken met eenmalige kosten, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van marketing, advies, eventuele reorganisatie etc. Bij de definitieve begroting in het laatste kwartaal van 2017 wordt hier een inschatting van gemaakt.

### Opbrengsten

Een van de doelstellingen is een kwaliteitsverbetering van de facilitaire diensten tegen lagere kosten. Op basis van de huidige kennis zullen we deze doelstelling in 2019 zeker halen. In 2018 loopt er nog een aantal programma's die voorwaardelijk zijn, waardoor het effect pas in 2019 zichtbaar wordt. 2018 is in deze zin een overgangsjaar.

In de definitieve begroting voor 2018 wordt een inschatting gemaakt van de eenmalige incidentele fusiekosten en de te verwachten synergie in 2019.

## 8.4 Accountant

De drie fusierende organisaties hebben allen een verschillende accountant. Wij stellen voor om per 1 januari 2018 te kiezen voor één gezamenlijke accountant. In het eerste kwartaal van 2018 starten we het selectieproces. Uiteraard maken de huidige accountants het boekjaar 2017 conform contract met de afzonderlijke stichtingen af.

## 9. Planning

### 9.1. Tijdpad fusie

Onderstaand wordt de planning van de openstaande punten weergegeven tot aan het fusiemoment op 1 januari 2018.

Nr.	Omschrijving	Planning 2017
<b>Raden van Toezicht</b>		
1	Akkoord van de drie Raden van Toezicht op de voorgenomen fusie en het geven van een mandaat aan de drie bestuurders om e.e.a. formeel af te wikkelen	Half juli
2	Proces om te komen tot een nieuwe Raad van Toezicht voor de gefuseerde organisatie	Augustus
3	Vaststellen procedure voor het benoemen van het bestuur voor de gefuseerde organisatie	Augustus
<b>Ondernemingsraden en Deelnemersraad</b>		
4	Opstellen adviesaanvragen voor de drie Ondernemingsraden	Juli
5	Adviezen Ondernemingsraden	3 <sup>e</sup> week september
6	Melding voorgenomen fusie aan SER	Juli
7	Opstellen adviesaanvraag Deelnemersraad MJD	Juli
8	Advies Deelnemersraad MJD	3 <sup>e</sup> week september
9	Vorming Gemeenschappelijke Ondernemingsraad	31/12/2017
<b>Notarieel en fiscaal</b>		
10	Uitwerking en invulling gekozen organisatievorm (notarieel en fiscaal); inclusief de acties die vooraf per stichting genomen moeten worden. Denk hierbij aan de statutenwijziging *	Oktober
11	Opstellen samenwerkingsovereenkomst	Oktober
12	Ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst	November
<b>Fuserende organisaties</b>		
13	Afwikkeling autonome reorganisaties	In overleg met notaris
14	Afsplitsing kinderopvang TRIAS	In overleg met notaris
15	Afsplitsing SPiNN Tynaarlo naar TRIAS	In overleg met notaris
16	Informerende stakeholders	In overleg met notaris
17	Opstellen begroting 2018 definitief	In overleg met notaris
18	Opstellen Jaarplannen 2018	In overleg met notaris

\*Planning in overleg met notaris

## 9.2. Belangrijkste aandachtspunten

2017		
Doel	Middel	Opleverdatum in 2017
Profilering organisatie	Marketing- en PR-plan	Uitwerking 3 <sup>e</sup> kwartaal en invoering in het 4 <sup>e</sup> kwartaal
Strategisch personeelsbeleid	Aannamebeleid, gericht op de noodzakelijke competenties	3 <sup>e</sup> kwartaal vaststellen
ICT beheer	Onderzoek scenario's	3 <sup>e</sup> kwartaal gereed; effectuering per 1/1/2018
Administratieve organisatie	Uitwerking	4 <sup>e</sup> kwartaal 2017 en effectuering per 1/1/2018
Huisvesting	Plan huisvesting	4 <sup>e</sup> kwartaal gereed, effectuering vanaf 2018
Verzekering	Plan verzekering	4 <sup>e</sup> kwartaal; effectuering afhankelijk van vervaldata
Bepalen registratiesysteem	Selectieproces	3 <sup>e</sup> /4 <sup>e</sup> kwartaal
Bepalen systeem projectadministratie	Selectieproces	3 <sup>e</sup> /4 <sup>e</sup> kwartaal
Salarisverwerking TRIAS	Invoeren in systeem bij MJD	Per 1/1/2018 operationeel

2018		
Doel	Middel	Opleverdatum in 2018
Strategisch personeelsbeleid	Analyse personeel	1 <sup>ste</sup> kwartaal 2018
Opstellen reorganisatieplan inclusief harmonisatie arbeidsvoorwaarden	Plan	2018; periode nog vaststellen
Innovatiebeleid	Plan	1 <sup>ste</sup> kwartaal
Kwaliteitssysteem	Analyse en plan voor invoering	2 <sup>e</sup> kwartaal analyse en plan gereed
Externe accountant	Selectieproces	1 <sup>ste</sup> kwartaal ingaande nieuwe boekjaar 2018
Project Cultuur en Kernwaarden	Werkgroep	2018; periode nog vaststellen
Vaststellen en invoeren processen en procedures	Plan	1 <sup>ste</sup> kwartaal; invoering te bepalen in het plan
ICT	Plan ICT	1 <sup>ste</sup> kwartaal; invoering te bepalen in het plan

## **Bijlage 1: Intentieverklaring**

## **Bijlage 2: Rapport Afier**

**Bijlage 3: Advies van notariskantoor De Haan en Onze Fiscalist B.V.**



#### **Bijlage 4: Voorbeeld SPiNN inzake hoofdelijke aansprakelijkheidsstelling**