



Onderwerp

CMO Flevoland, evaluatie en transitieplan

Kern mededeling:

CMO Flevoland is al jaren een van de steunfuncties van de provincie. Door wijzigingen in provinciale taken en de rol van partijen in het veld van Zorg & Welzijn (met name de decentralisatie van de WMO en de Jeugdzorg naar gemeenten) is de subsidierelatie geleidelijk aan gewijzigd. Sindsdien zijn verwachtingen niet helder en er is minder sturing op de resultaten van CMO. Mede daardoor is in het Coalitieakkoord 2019 - 2023 opgenomen dat de effectiviteit van CMO Flevoland zal worden geëvalueerd.

Bij CMO is eind 2019 een nieuwe directeur aangetreden die heeft geconstateerd, dat en bij de organisatie sprake was van "achterstallig onderhoud".

Provincie en CMO hebben besloten om gezamenlijk een traject in te gaan met herijking van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Dit met het doel om CMO Flevoland een belangrijke uitvoerende rol te laten spelen bij de opgave Krachtige Samenleving.

Mededeling:

Adviesbureau Berenschot heeft de evaluatie opgesteld zoals benoemd in het Coalitieakkoord (eDocs 2595157). Tevens hebben zij de opdracht gekregen om het transitie traject van CMO te begeleiden. Hieruit is een gezamenlijk opgesteld transitieplan voortgekomen met daarin de hoofdlijnen de gewenste wijzigingen en vernieuwingen in de subsidierelatie (eDocs 2590708).

Berenschot heeft in de evaluatie geconcludeerd dat CMO Flevoland een effectieve partner van de provincie kan worden. Voorwaarde daarbij is dat er wordt geïnvesteerd in de CMO organisatie. Daarnaast zal gezamenlijk moeten worden gewerkt aan een meerjaren subsidieplan om duidelijkheid te geven aan de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer voor de komende vijf jaren. Dit proces vraagt ook bij de provincie aanpassingen in de rol als subsidiegever.

Dit gehele traject zal worden gemonitord via tussenevaluaties in 2022 en 2024.

De programmatische uitwerking van de opgave Krachtige Samenleving vraagt een andere inzet en rol van CMO Flevoland. De activiteiten van CMO moeten bijdragen aan de doelen van Krachtige Samenleving en CMO zal in het netwerk van betrokken partners en overheden de functie van "spin in het web" moeten gaan vervullen. Ook zal CMO meer een partner moeten worden op strategisch niveau.

Het gezamenlijk opgestelde transitieplan bevat voor de periode 2020 - 2021 diverse maatregelen. Dit betreft met name de inhoudelijke en procesmatige afstemming tussen de doelen van Krachtige Samenleving en de rol die CMO daarin gaat spelen. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de positie van CMO ten opzichte van partners en overheden. De realisatie van het transitieplan vraagt tenslotte acties op het gebied van kwaliteit en kwantiteit van het personeel van CMO.

De provincie levert in 2020 een bijdrage in de kosten van € 75.000 voor het transitieproces vanuit de reguliere middelen voor Krachtige Samenleving. CMO draagt zelf een bedrag bij van in totaal € 135.000. Voor de resterende provinciale benodigde middelen in de transitieperiode worden voorstellen gedaan bij de Zomernota en de Perspectiefnota 2021 - 2024.

Registratienummer

2604163

Datum

12 mei 2020

Afdeling/Bureau

SENB

Openbaarheid

Openbaar

Portefeuillehouder

Fackeldey, J.A.

Ter kennisname aan PS en

burgerleden

Mededeling

Bladnummer

2

Registratienummer

2604163

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de WOB (ja/nee aangeven)
Evaluatie CMO Flevoland door berenschot	2595157	Ja
Transitieplan CMO Flevoland	2590708	Ja

Ter inzage in de leeskamer

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de WOB (ja/nee aangeven)

Berenschot

Aan: Gedeputeerde Fackeldey
Datum: 15 april 2020
Van: K.F. Pons
Status: Intern vertrouwelijk
Onderwerp: Evaluatie subsidierelatie CMO Flevoland

Evaluatie

In het coalitieakkoord 2019 – 2023 zijn met betrekking tot steunfunctie Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling Flevoland (CMO) twee punten opgenomen. De provincie werkt graag samen met gemeenten en instanties die actief zijn op het gebied van gezondheid en brede welvaart in Flevoland. Op dit terrein worden bovenlokale initiatieven ontplooid. De provincie ziet graag dat onder andere CMO hier een actieve rol in speelt. Tevens is opgenomen dat de effectiviteit van de provinciale steunfunctie Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling Flevoland wordt geëvalueerd.

In 2016 is er bij de provincie een interne evaluatie subsidieverlening CMO uitgevoerd. In het coalitieakkoord 2019-2023 is de rol van CMO in Krachtige Samenleving bekrachtigd, met daarbij een evaluatie als startpunt. In oktober 2019 is Eefke Meijerink aangetreden als directeur. Eind 2019 is het nieuwe jaarplan 2020 ingediend, dat aanhaakt op bovenstaande ontwikkelingen. Bij beschikking 2020 is aangegeven dat inzet CMO vooral op Krachtige Samenleving moet worden gericht, nadere invulling van activiteiten is pas in de loop van dat jaar gedaan. In de beschikking is ook opgenomen dat naast de reguliere werkzaamheden, er ook aandacht besteed moet worden aan het opstellen meerjarenplan en de doorontwikkeling van de eigen organisatie. Ondertussen is WEL in Flevoland vastgesteld en ingegaan per 1 januari 2020.

In dit document is de evaluatie van de provinciale steunfunctie CMO opgenomen. De nieuwe directeur heeft na haar aantreden een aantal waarnemingen over de organisatie kunnen formuleren. Tegelijk is er de behoefte om snel met de uitvoering van Krachtige Samenleving te kunnen starten. Daarom is deze evaluatie parallel en als onderdeel van het ontwikkelingstraject CMO uitgevoerd. De evaluatie is uitgevoerd op basis van nu beschikbaar materiaal en gezamenlijke bijeenkomsten met CMO, de provincie en Berenschot. Het betreft een kwalitatieve evaluatie.

Deze evaluatie richt zich op onderstaande vragen. Iedere vraag wordt kort toegelicht. Vervolgens wordt op basis van beschikbare informatie een antwoord geformuleerd. Iedere vraag sluit af met een conclusie.

- Hoe heeft de provincie de laatste jaren het opdrachtgeverschap naar CMO ingevuld?
- Hoe heeft CMO invulling aan het opdrachtgeverschap gegeven?
- Kan CMO de ambitie van Krachtige Samenleving ondersteunen?
- Wat zijn eventuele alternatieven voor CMO?
- Kan CMO de komende jaren ontwikkelen naar die strategische partner voor de provincie?

Berenschot

Hoe heeft de provincie de laatste jaren het opdrachtgeverschap naar CMO ingevuld?

Meer dan de helft van de begroting van CMO bestaat uit de subsidie van de provincie. Overige inkomsten komen van gemeenten, werkgevers en ministeries. De provincie is dus de primaire opdrachtgever en bepaalt voor een groot deel de koers van CMO. Ieder jaar dient CMO een jaarplan in voor de instellingssubsidie. Indien akkoord, dan wordt deze beschikt. CMO ontvangt ook projectsubsidie van de provincie en die wordt toegekend op basis van een projectplan. In de beschikking staan eventuele aanvullende verwachtingen. Er is geen evaluatiekader vastgesteld waarin rollen, taken, resultaten en kwaliteit staan beschreven. Na afsluiting van het jaar wordt een rapportage opgesteld waarin de resultaten staan beschreven.

Mede onder invloed van de verschuiving van provinciale taken (adviesrol bij planning ziekenhuisvoorzieningen, clientondersteuning en Jeugdzorg) is er vanaf 2011 steeds minder beleidsmatige aandacht voor het werkterrein CMO geweest. Er waren immers geen concrete provinciale beleidsmatige doelen meer waarmee CMO aan de gang kon. De provincie heeft daardoor de rol als opdrachtgever minder goed opgepakt, met vermindering van contact als gevolg.

In 2016 is een interne evaluatie subsidieverlening CMO uitgevoerd. Er werd geadviseerd om de ambtelijke en bestuurlijke relatie te intensifiëren. Ook was een beter subsidiekader voor CMO nodig. Daarnaast was het advies om de transitie naar een verbrede inzetbaarheid van het CMO voor de regio te ondersteunen, zodat regionale meerwaarde ontstaat. Tot slot zijn er een aantal punten voor de provincie opgenomen die samengevat kunnen worden in het verder professionaliseren van het subsidieproces van de provincie.

Na de interne evaluatie subsidieverlening CMO is er meer geïnvesteerd in contact. Dit vooral via regelmatig overleg met een delegatie van de gemeenten. Deze werkwijze heeft voor dat deel van de CMO werkzaamheden weer wat meer structuur gegeven. De formulering van Krachtige Samenleving bood richting, maar had nog weinig concrete invulling, zo ook de rol van CMO daarbij. Het advies uit 2016 om de inzet van CMO te verbreden naar de regio zodat regionale meerwaarde ontstaat, heeft geresulteerd in een druk om uren "weg te zetten" bij gemeenten. Hier lag echter niet altijd vraag. De weinig concrete invulling in combinatie met de wens om te verbreden in de regio heeft geleid tot een aantal negatieve ervaringen bij gemeenten in de afgelopen jaren. Met een vermindering van gemeentelijke projecten in 2019 is er ook weinig sturing en structuur voor CMO gegeven.

Tot en met 2019 is CMO vanuit de provincie benaderd vanuit de inhoud (al was dat relatief beperkt) en niet vanuit de kwaliteit van de CMO organisatie. Wederzijdse verwachtingen bleken in de praktijk niet overeen te komen. Zo bleek er ook onhelderheid over de opbrengst van de inzet van CMO voor de provincie te zijn. Een gevolg hiervan was dat CMO in de loop der tijd meer projectmatig door de provincie werd aangestuurd, terwijl de financiering voornamelijk lumpsum is gebleven. Dit zorgde voor spanning op (verwachte) resultaten en aansturing.

Momenteel werkt de provincie hard aan het steeds concreter maken van de provinciale doelen van Krachtige Samenleving en de daarin opgenomen programmalijnen. Er vindt ook overleg plaats over de inrichting van de subsidierelatie die moet leiden naar een nieuw meerjarenplan, evaluatiekader en de bijbehorende financieringsstructuur.

Van belang is dat uitvoeringsinstanties en andere belangrijke stakeholders (gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties) betrokken worden bij bovengenoemde recente ontwikkelingen. CMO wordt de laatste maanden beter betrokken bij het beleidsmatig doorontwikkelen van Krachtige Samenleving. De

Berenschot

inzet van CMO bij WEL in Flevoland is beter geëxpliciteerd en in de doorontwikkeling van dit programma gaat de samenwerking steeds beter. Bij de recente opstart van de Human Capital Agenda zie je dat dit vanaf het begin al beter gaat. Recent wordt dus helder dat de provincie ook in CMO een strategische uitvoeringspartner ziet.

Hoe heeft CMO invulling aan de opdrachtnemersrol gegeven?

Als opdrachtnemer ligt er bij CMO een belangrijke rol om goed om te gaan met opdrachtgevers. Het is in het belang van de opdrachtnemer dat de opdrachtgever scherpe resultaatafspraken vaststelt en hierop stuurt. Strategische en georganiseerde betrokkenheid vanaf de beleidsvorming tot de evaluatie ontbrak bij CMO. Dit is essentieel voor de positionering van CMO en uiteindelijk voor de behaalde resultaten. Zo heeft de institutionele vernieuwing in het sociaal domein niet geleid tot een substantieel andere werkwijze door CMO.

De drie programma's van CMO (positieve gezondheid, versterking inwoners en Arbeidsmarkt & Onderwijs) zijn onderdeel van het bredere Krachtige Samenleving programma, maar worden nog weinig integraal opgepakt. CMO had als opdrachtnemer een actievare rol kunnen vervullen bij vraagverheldering, eigen positionering en de op te leveren resultaten. De positionering van CMO is voor stakeholders hierdoor nog steeds niet helder (vele 'losse' projecten).

Recent geeft CMO scherper aan welke resultaten wel goed uit de verf komen en welke minder. Ook heeft CMO een externe partij uitgenodigd om goed naar de interne organisatie te kijken. Adviezen worden in snel tempo opgepakt. CMO communiceert open en in vertrouwen met de provincie over de uitdagingen die de organisatie de laatste maanden tegenkomt. Deze "houding" past bij een goede opdrachtnemersrol. De recente ontwikkelingen rond de inzet van CMO in de coronacrisis is een mooi voorbeeld van het adaptieve vermogen van de organisatie. Deze inzet is afgestemd en de provincie en CMO vinden elkaar steeds sneller, ook in tijden van snelle ontwikkelingen. Een goede basis om op door te bouwen.

Kan CMO de ambitie van Krachtige Samenleving ondersteunen?

De steunfunctie CMO heeft betrekking op de strategische opgave Krachtige Samenleving van de provincie. CMO is dan de strategische partner voor "het faciliteren, verbinden en versterken van het zorg- en welzijnsveld vanuit de gedachte dat de sociale, economische en fysieke omgeving hand in hand gaan". CMO heeft drie belangrijke kenmerken. Deze kenmerken passen binnen Krachtige Samenleving:

- 1) CMO staat midden in de praktijk. De praktijk van clientondersteuning, werkgevers en uitvoeren van projecten sociaal domein passen binnen Krachtige Samenleving. Deze meer operationele ervaring is waardevol voor een strategische positionering in Krachtige Samenleving. CMO wacht nog wel een stevige klus om de organisatie zo aan te passen dat het ook die meer strategische vraagstukken adequaat kan oppakken.
- 2) CMO heeft een relatief onafhankelijke positie in zorg en welzijn. De ondersteuning van de provincie aan CMO is een autonoom besluit van Provinciale Staten. Daarnaast bedient CMO werkgevers, cliënten en overheden; ieder met hun eigen belangen. Er zit meerwaarde in deze onafhankelijkheid, maar ook spanning op de rol van onafhankelijk verbinder voor de verschillende opdrachtgevers ieder met een eigen belang. CMO kan binnen deze spanning de rol vervullen als een kritische partner voor de provincie en andere partijen.

Berenschot

- 3) CMO heeft een groot netwerk bij zorginstellingen en gemeenten. Dit netwerk is voornamelijk opgebouwd vanuit hun uitvoering van projecten en werkzaamheden bij deze partners. Door dit netwerk kan CMO de provincie ondersteunen met het steeds verder uitwerken van de toegevoegde waarde van Krachtige Samenleving.

CMO geeft aan dat zij de ambitie Krachtige Samenleving van de provincie delen. De kracht van CMO kan op onderdelen van de uitvoering van deze ambitie aansluiten. Het is dus van belang om hierop door te ontwikkelen om de aansluiting te versterken. Zowel de ambitie als de invulling van CMO hierin moeten worden uitgewerkt.

Wat zijn eventuele alternatieven voor CMO?

In Flevoland is er geen andere organisatie die tegelijk actief kan zijn (en integraal kan doorbouwen op) met cliëntondersteuning, werkgeversbelangen in de zorg en projecten in het sociaal domein. Een alternatief voor het halen van de ambities van de provincie in Krachtige Samenleving kan zijn deze bij verschillende andere organisaties weg te leggen. Zo is de GGD betrokken bij WEL in Flevoland en kunnen andere instellingen (op projectbasis) gevraagd worden om onderdelen van de ambities uit te voeren. Indien er geschikte partijen gevonden worden, kan dit leiden tot een effectievere uitvoering op termijn. Tevens kan dit beleid zorgen voor een bredere impact bij sociale partners in Flevoland.

Door de subsidie blijvend te bundelen bij CMO creëert de provincie een stevige en onafhankelijke partner in het zorg en welzijnsveld. Bovendien blijft kennis en ervaring bij CMO ook na afronding van een project, terwijl een versnippering van projecten bij andere organisaties op langere termijn voor minder effectiviteit kan zorgen. Het bundelen van opdrachten bij CMO stelt hun in de gelegenheid zich door te ontwikkelen tot een belangrijke strategische partner voor de provincie in deze sectoren. De drie kenmerken van CMO zijn belangrijk voor de zorginfrastructuur. Er dient wel aandacht te zijn voor het sterker maken van deze meerwaarde voor de provincie.

Indien de provincie besluit over te stappen op andere partijen voor het uitvoeren van de ambitie Krachtige Samenleving, dan dient er rekening gehouden te worden met vertraging op de uitvoering op korte termijn. Het kost tijd om alternatieve partijen te vinden en deze goed in positie te brengen. Ook vraagt de versnippering van opdrachtnemers om een intensieve aansturing van de subsidies bij de verschillende partijen. Daarnaast heeft een eventuele overstap flinke financiële consequenties. Vanwege de jarenlange subsidierelatie aan CMO zou deze geleidelijk afgebouwd moeten worden, terwijl projecten bij andere instellingen opgebouwd worden. Deze dubbele lasten zouden enkele jaren voortduren.

Kan CMO de komende jaren ontwikkelen naar die strategische partner voor de provincie?

In augustus is Eefke Meijerink aangetreden als directeur CMO. Na een eerste schouw bleek haar al snel dat de organisatie sterk verwaarloosd was. Dit heeft vooral betrekking op de manier van intern organiseren, personeelsontwikkeling en scherpe strategische positionering. Er had meer aandacht moeten zijn voor de positie van CMO binnen de zorg- en welzijnssector. Voor veel stakeholders zou duidelijker moeten zijn wat CMO is/doet of bestaat het beeld dat we allerlei subsidiepotjes bijeen schrapen waarmee we dan weer allerlei projecten doen. Ook dienen er meer profiel en meer samenhang komen tussen de activiteiten van CMO. Deze tekortkomingen worden onderschreven door de directeur CMO.

Berenschot

De sector zorg en welzijn in Flevoland worden aangestuurd door gemeenten en zorgverzekeraars. Deze partijen denken in mindere mate op provinciaal niveau. Bovendien hebben deze partijen een (financieel) belang. CMO kan als onafhankelijke partij ondersteund door de provincie faciliteren, verbinden en versterken van het zorg- en welzijnsveld. CMO staat al met één been in de praktijk, is onafhankelijk en heeft een sterk netwerk, dus de uitgangspositie lijkt goed. Voorwaarde hiervoor is een (verdere) doorontwikkeling van CMO én het opdrachtgeverschap van de provincie. Inmiddels is er een gezamenlijk transitieplan opgesteld waarin de doorontwikkeling concreet wordt gemaakt.

Aanbevelingen

In het coalitieakkoord is een aanscherping van Krachtige Samenleving aangegeven. Deze positionering van de provincie vraagt om andere rollen, taken en doelstellingen voor CMO. Daarnaast staat het sociaal domein niet stil. Veel gemeenten kampen met tekorten en zetten meer in op de transformatie in het sociaal domein. De provincie en CMO willen hier bij aansluiten en ondersteunen waar mogelijk. Tegelijk zien we organisatorische uitdagingen voor CMO hierin. Van meer operationeel naar tactisch en strategisch. Maar ook andere taken zoals netwerken, onderzoek etc. Ook is er in het verleden een en ander misgegaan in de subsidierelatie. Verwachtingen waren niet helder en er was weinig sturing op de resultaten.

CMO geeft aan graag door te willen ontwikkelen in lijn met de positionering van Krachtige Samenleving. De startpositie van CMO is hiervoor sterk. CMO is de werkgeversorganisatie in Flevoland en kent de WMO-praktijk goed als cliëntondersteuner. Er is ook veel ervaring met projecten in het kader van positieve gezondheid; recent doorontwikkeld in het programma WEL in Flevoland. CMO heeft kennis van de praktijk in de zorg en welzijn. Daarnaast heeft de organisatie een goed netwerk in de regio. CMO kan van daaruit goed doorontwikkelen op tactisch en strategisch niveau om zo de belangrijke uitvoeringspartner in Krachtige Samenleving te blijven. Er dient nog wel wat te gebeuren; zowel bij CMO als bij de provincie.

Verbetering start bij een sterke subsidierelatie en capabele CMO-organisatie die hier invulling aan kan geven. Wat wordt de aanvullende rol van faciliteren, verbinden en versterken van CMO? Welke taken horen hierbij? En wat zijn de doelen? Daarom samenwerken aan een nieuw evaluatiekader waar deze vragen worden beantwoord. Nadruk op samen met CMO. Dit heeft tijd nodig en gebeurt tijdens de doorontwikkeling van de organisatie. Daarom 2020 transitiejaar. Transitiejaar = enerzijds starten met de organisatorische doorontwikkeling, terwijl er intensief wordt samengewerkt naar een meerjarenplan.

Aanbeveling 1: Maak het principiële besluit om CMO tot en met 2025 als principale strategische partner voor de provincie te zien en investeer in de organisatie. Stimuleer CMO zodat het zich kan zich doorontwikkelen naar de onafhankelijke, verbindende organisatie met kennis van de praktijk.

Aanbeveling 2: Stem in met de beoogde opzet voor het opstellen van het meerjarenplan (en bijbehorend evaluatiekader) in september 2020. Het plan (en het kader) heeft dan als horizon 2025. De opzet houdt in dat CMO en de provincie de komende maanden intensief hieraan samenwerken. Richt het plan en kader op welke doelen, rollen en taken er van CMO verwacht kunnen worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Aanbeveling 3: Breng focus aan in de opdrachten. Start met het doorontwikkelen van de drie programmalijnen van CMO die aansluiten op de provinciale doelen. Eventuele andere taken en doelen kunnen daarna hieruit voortkomen.

Berenschot

Aanbeveling 4: Investeer in een professioneel opdrachtgeverschap vanuit de provincie en in de relatie met CMO. Uit de inhoudelijke doelen komt een samenwerking tot stand. Dit gaat dan om samenwerken als opdrachtgever en opdrachtnemer, maar ook als strategisch en tactisch partner.

Aanbeveling 5: Voer in 2022 en in 2024 een evaluatie uit van de subsidierelatie op basis van het meerjarenplan en het evaluatiekader dat in 2020 wordt opgesteld.

Transitieplan CMO-Flevoland

“Het project voorbij”

Lelystad, dinsdag 12 mei 2020

'Ik ben zo vlug mogelijk hierheen gekomen', zei de vreemdeling. 'Uil zei dat jullie een probleem hadden waar jullie mij beslist bij nodig hadden.' 'O, ja. Nou, het zit eigenlijk zo', zei Poeh. 'We hadden het erover dat het zo fijn is dat ik een zeer belangrijke beer was geworden door de basisregels van management te leren en dat ik ook nog een probleemoplossende beer ben geworden, maar ik heb het gevoel dat er iets mis is...' Poeh zweeg. 'Ik geloof', begon hij, 'dat ik iets wil gaan doen.' 'Wat dan?', vroeg de vreemdeling. 'Dat is nou juist waar ik zo veronthutseld van raak', zei Poeh. 'Ik wil iets gaan doen met wat ik geleerd heb. Ik wil... ik wil iets doen wat...' 'Succesvol is?' vroeg de vreemdeling. 'Ja', zei Poeh. 'Succes vol', 'Ik ook! Ik ook!' piepten Knorretje en Roe. 'Jullie zijn al succesvol', zei de vreemdeling. 'Op alle mogelijke manieren.' 'Is dat zo?' vroeg Poeh. 'Ik bedoel eigenlijk dat ik alles wat ik geleerd heb wil gebruiken om iets te doen. Iets belangrijks. Iets wat een succes wordt.'

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling	3
1.1. Nieuwe rollen, scherpere keuzes.....	4
1.2. Synergie tussen organisatie-onderdelen CMO versterken.....	4
1.3. Ontwikkelopgave CMO	4
2. Doel van de transitie	5
3. Analyse	5
3.1. Analyse per ‘S’ en opgaven CMO.....	6
4. Plan van aanpak	8
5. Organisatie	9
6. Begroting.....	9
7. De actualiteit	10
Bijlage 1: planvorming, begroting en inzet.....	11
Bijlage 2 (vertrouwelijk) : inschatting personele kosten	12
Inleiding	

Het afgelopen decennium heeft de provincie door bezuinigingen en focus op (wettelijke) kerntaken de inzet op sociaal maatschappelijke vraagstukken fors terug geschroefd. De decentralisatie in 2015 van de Jeugdzorg, naast Wmo en participatiewet, leidde tot een verdere verschuiving van wettelijke taken in het sociaal domein naar gemeenten als lokale overheidslaag die het dichtst bij de inwoner staat. In dit proces is het budget van CMO gehalveerd en de aansturing vanuit de provincie op de achtergrond geraakt. CMO is in die periode wat uit beeld geraakt en heeft, met wisselend succes, aansluiting bij gemeenten gezocht. De taken van CMO als werkgeversorganisatie zorg en welzijn (Zo-welWerk) en op het gebied van cliëntondersteuning zijn op niveau door blijven lopen.

Eind 2019 heeft CMO zelf vastgesteld dat de buitenwereld kritisch is op de door het CMO geleverde meerwaarde en zowel ten aanzien van wat het CMO doet als de kwaliteit ervan worden de nodige kanttekeningen geplaatst. Intern is er kort door de bocht sprake van een op onderdelen verwaarloosde organisatie. Zowel op het gebied van structuur, proces en cultuur zijn de nodige gebreken geconstateerd.

Met de opgave Krachtige Samenleving en daarbinnen ontwikkelde programmalijnen en activiteiten is er een nieuwe situatie ontstaan. Voor het succes van Krachtige Samenleving tenslotte is aanpassing van de subsidierelatie met CMO een belangrijke voorwaarde.

Deze 3 elementen hebben geleid tot bijgaand in goed overleg tussen CMO en provincie opgesteld transitieplan. Deze transitie is vergelijkbaar met trajecten die doorlopen zijn bij bijvoorbeeld Horizon en SportService Flevoland en vragen om een eenmalige extra investering om dit meerjarig transitieproces vanuit beide kanten effectief vorm te kunnen geven. Zowel CMO als de provincie willen daarop investeren: CMO om de organisatie in te richten op de nieuwe rol en inhoudelijke opgaven en provincie om de opdrachtgeversrol en de subsidierelatie stevig en professioneel neer te zetten.

1. Probleemstelling

CMO wil graag invulling geven aan strategische doelen van de provincie. De provincie wil graag dat CMO invulling geeft aan drie programmalijnen, te weten:

1. WEL in Flevoland
2. Human Capital Agenda (aansluiting onderwijs op de arbeidsmarkt van zorg en welzijn)
3. Ondersteuning cliënten / patiënten

Deze lijnen sluiten aan bij de verschillende doelgroepen van CMO: bewoners/cliënten, gemeenten en (zorg- en welzijns)organisaties en passen daarmee prima bij CMO. Zoals de provincie zelf al aangeeft in de eerste uitwerking en doorontwikkeling van Krachtige Samenleving, moet nog verder uitgewerkt worden welke bijdrage CMO precies gaat geven aan deze programmalijnen vanuit een meerjarenperspectief. De besluitvorming door College en Staten over het programma Krachtige Samenleving alsmede deze notitie is daarvoor de basis. Dat is de opgave die CMO en provincie in een gezamenlijk traject verder gaan uitkristalliseren, uitmondend in concrete (werk)afspraken voor 2021 en verder. Dit gezamenlijke traject is een uitvloeisel van één van de ambities uit het Coalitieakkoord 2019 – 2023 om de effectiviteit van CMO in de rol van ondersteuner van provinciaal beleid te evalueren.

1.1. Nieuwe rollen, scherpere keuzes

CMO wil graag samen met de provincie werken aan de opgaven die er liggen. De institutionele vernieuwing van het sociale domein (decentralisaties, transities) heeft tot een nieuwe rol van de provincie geleid en dientengevolge van CMO. En die laatste rol zou nog scherper gemaakt moeten worden. De veranderingen in het sociaal domein hebben bij CMO tot een veelheid aan projecten geleid, waarbij de een succesvoller was dan de andere en waarin scherpere keuzes gemaakt kunnen worden. Ten aanzien van het provinciale beleid heeft CMO tot nu toe haar activiteiten vooral vanuit een rol op tactisch en uitvoerend niveau verricht. Vanuit de provincie is benoemd dat CMO zich ook zou moeten (kunnen) manifesteren op strategisch niveau. Daar wil CMO graag invulling aan geven en zij ziet daar ook de mogelijkheden toe. Daarbij is onder andere een door CMO dan wel door anderen uitgevoerd onderzoek gebaseerde beschouwende functie van het domein van zorg, welzijn en leefbaarheid: een rol die CMO in zou kunnen nemen. Op basis daarvan kunnen problemen gesignaleerd worden, partijen bij elkaar worden gebracht en doelgerichte verbeteringen in gang worden gezet.

1.2. Synergie tussen organisatie-onderdelen CMO versterken

De drie organisatiedelen (CMO, Zowelwerk, Zorgbelang) en daarbij horende doelgroepen van CMO opereren (nog steeds) vanuit drie labels die min of meer los van elkaar staan en (deels) verschillende doelgroepen bedienen. Op CMO als geheel staat nog geen duidelijke vlag van waaruit een duidelijke legitimatie bestaat om verschillende doelgroepen tegelijkertijd te bedienen. Voor CMO als geheel ontbreekt het aan een duidelijke (geëxpliciteerde) positionering waaruit duidelijk volgt dat CMO verschillende doelgroepen in samenhang bediend en van waaruit die samenhang ook juist de kracht van de organisatie is. Of zoals het in het beleidsstuk over Krachtige Samenleving wordt omschreven: “Het verder ontwikkelen van de CMO inzet op deze drie thema’s moet er onder andere toe leiden, dat er meer samenhang komt tussen de verschillende activiteiten van CMO als geheel. Die samenhang moet leiden tot meer synergie tussen die activiteiten en tot een grotere slagkracht en sterkere positie van CMO binnen de Flevolandse samenleving.” Deze verhelderde positionering wil CMO graag in nauwe samenspraak met de provincie vormgeven. De provincie is immers een zeer belangrijke stakeholder van CMO. Daarnaast is het ministerie van VWS een belangrijke financier (regioplus). Een opgave voor CMO is dan ook om eveneens de verbinding te zoeken tussen sectorale opgaven binnen zorg en welzijn en de provinciale ambities.

1.3. Ontwikkelopgave CMO

Naast het samen met de provincie invullen van de programmalijnen, heeft CMO een ‘eigen’ ontwikkelopgave. Daarbij gaat het niet alleen om het wegwerken van achterstallig onderhoud, maar ook om klaar te zijn voor de opgaven binnen Krachtige Samenleving. Daarbij werkt CMO doelgericht binnen een verander(en)de sociale context, op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau en vanuit een heldere positionering naar de genoemde doelgroepen. Deze ontwikkelopgave wordt in dit stuk nader uitgewerkt. Dat CMO moest doorontwikkelen was reeds bij het indienen van het jaarplan 2020 aangegeven. De eenmalige kosten voor het opstellen en uitvoeren van het organisatie-ontwikkelplan zijn destijds buiten de begroting 2020 gehouden: hiervoor moet, zoals in de beschikking subsidieverlening 2020 CMO jaarplan 2020 is bepaald, een aparte aanvraag bij de provincie worden ingediend. Dit transitieplan vormt daarvoor de basis.

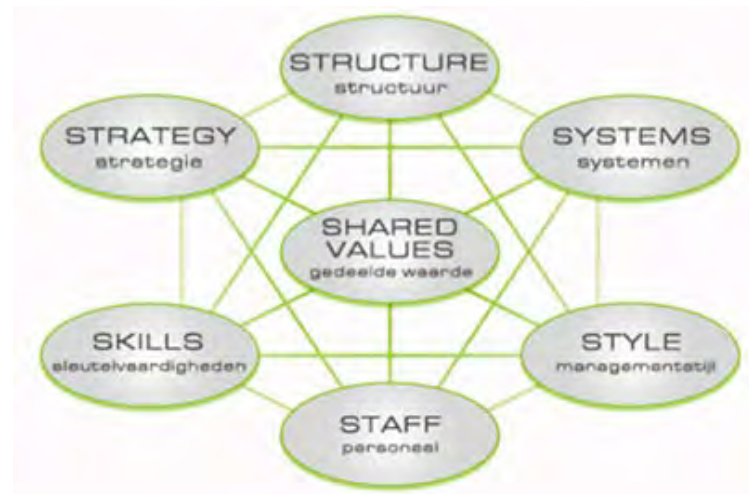
2. Doel van de transitie

Het transitietraject is gericht op de inrichting van een nieuwe, toekomstbestendige, CMO-organisatie. Dit proces heeft op hoofdlijnen een driedelige doelstelling:

- Ontwikkel een krachtige en toekomstbestendige ondersteuningsorganisatie die in staat is de provincie te helpen bij het realiseren van de doelen uit het programma Krachtige Samenleving.
- Verbreed het draagvlak voor CMO, zowel binnen de provincie als in het economische krachtenveld van Flevoland (ondernemers, medeoverheden en middenveld)
- Geef samen met de provincie invulling aan een professionele opdrachtgeversrelatie en subsidierelatie.

3. Analyse

Begin 2020 is, met ondersteuning van het onderzoeks- en adviesbureau Zorgfocuz, een nadere analyse gedaan op de situatie binnen en rond het CMO. Dit is gedaan aan de hand van het 7-s model. Het 7-s model zoals hieronder weergegeven, is een analysemodel dat 7 essentiële factoren van een organisatie bevat. In de tabel wordt per 's' uit het model een analyse gegeven met daarbij de opgaven waarvoor CMO staat.



3.1. Analyse per 'S' en opgaven CMO

Onderdeel	Bevindingen	Opgaven
Strategie	Extern Zowel bij de provincie als CMO zelf is discussie over wat nu precies de toegevoegde waarde van CMO is en zou moeten zijn. CMO zit in een zoektocht naar een duidelijke positionering. Voor de subsidietoekenning geldt dat er jaarlijks een plan wordt opgesteld en voor 2020 is dat gedaan aan de hand van een drietal op hoofdlijnen beschreven programma's. Op dit moment is er geen meerjarenplan voor de organisatie als geheel. 2020 is voor CMO een transitiejaar en wellicht latere jaren ook. Dit jaar gaan CMO en de provincie een gezamenlijk proces in om te komen tot een gedragen kader voor de subsidie van CMO Flevoland aan de hand van onder meer een nadere uitwerking van het jaarplan 2020 en een meerjarenplan. Intern Tegelijkertijd heeft CMO de uitdaging om gedurende deze transitie een organisatieontwikkeling te realiseren. Oftewel: hoe gaat CMO intern invulling geven aan de opgaven die er extern zijn. Daarbij kan worden aangetekend dat de kwaliteit van de dienstverlening reeds punt van gesprek is. Belangrijke kanttekening daarbij is dat de organisatieontwikkeling plaats moet vinden 'met de winkel open'. Deels zijn hier al acties op ingezet, maar het echte werk moet nog komen. Er is op specifieke posities ander type personeel nodig. Verdere visievorming daarop moet nog plaatsvinden.	• Zelf positie bepalen in het sociale en zorgdomein: Opstellen positioneringsdocument met DNA, positionering, rol en portfolio voor korte termijn (jaarplan) en middellange termijn (strategische positionering). Er is al het e.e.a. opgehaald door directeur hoe gemeenten aankijken tegen CMO en welke rol/positie zij van CMO verwachten. Dit vraagt nog wel een nadere uitwerking/toetsing. Concrete acties die al benoemd kunnen worden om tot de positionering te komen: - Samen met provincie met gemeenten gesprek aangaan (onder meer voor het bepalen van het verschil tussen aanbod en behoefte) - Informatiebehoefte nog verder uitwerken: bijv. concurrentieanalyse, analyse van en ontwikkelingen sociale kaart Flevoland in beeld brengen, aantal specifieke stakeholders spreken (w.o. CNV, inwoner/bevolking Flevoland, cliëntenorganisaties/raden, werkgevers), in beeld brengen waar CMO voor gevraagd wordt (offerteverzoeken 2018-2020). - O-meting imago-onderzoek (w.o. verwachte en gepercipieerde positionering) opzetten en uitvoeren. - Bepalen hoe verschillende organisatieonderdelen zich tot elkaar verhouden - Toetsing positionering etc. ('marktonderzoek'). Gestructureerd ideeën toetsen. • Strategie formuleren als uitwerking van positionering. Van buiten naar binnen besturen: hoe ga je (op termijn) invulling geven aan de positionering. Wat ga je doen en met wie/welke organisatie (visie op de organisatie)? Komen tot (nul)positie en aangeven hoe je het wenkend perspectief kunt realiseren (interne en externe haalbaarheid). • Uitwerken en toetsen jaarplan.
Structuur	Op hoofdlijnen bestaat CMO uit een organisatie met één directeur, een manager bedrijfsvoering, programmamanagers, projectleiders, projectondersteuners en ondersteunend personeel op financieel, secretariael en administratief gebied. Dit is onderverdeeld in drie teams: Project & Advies, Zorgbelang Flevoland en Zowelwerk. Bij CMO werken zo'n 35 mensen. Het	<u>Langere termijn</u> • Zoals hiervoor al aangegeven dient er een visie op de organisatie te komen. Niet alleen op personeelsniveau, maar ook rol Raad van Toezicht en Raad van Advies. <u>Voor korte en middellange termijn:</u>

	voornemen is om de ondersteuningsfuncties te versterken langs thema's Informatie, Communicatie, Netwerk en Innovatie. Op hoofdlijnen staan in het jaarplan de programma's beschreven, detaillering en samenhang van de programma's ontbreekt (bewust) nog. Duidelijk is wel dat programma- en projectmanagement verstevigd moeten worden. Projecten moeten binnen de programma's passen of worden beëindigd. Dit vraagt om duidelijke en afgewogen keuzes. Per 1 juli zal CMO met een Raad van Toezicht werken en mogelijk eind dit jaar ook met een Raad van Advies. Hiermee wordt een betere scheiding van bestuur en toezicht nagestreefd.	• Jaarplan uitwerken en vertalen naar interne werkafspraken en een structuur: in termen van een organisatieplaatje en een overlegstructuur (incl. agenda). • Bepalen waar leemten zitten (leegloop bij mensen) en overbelasting: Belangrijk aandachtspunt is 'Hoe zorgen we ervoor dat goede mensen blijven?' actieplannetje aantrekkelijk werkgeverschap en behoud goed mensen. • Pop/functioneringsgesprekken (blijven) voeren en afspraken volgen (niet alleen bij mensen die niet goed functioneren). • Definieren overlegstructuren. Vaste agenda's overlegstructuren. • Analyse netwerkstructuren. Definieren provinciale netwerkstructuren en rol/positie CMO. Cursus netwerk- en relatiemanagement. • Het verbeteren van de interne ondersteuningsfunctie Informatie, Netwerk, Communicatie en Innovatie
Systemen	Werkwijzen, procedures en communicatie- en informatiestromen zijn in geringe mate uitgewerkt en functionerend. Er is geen kwaliteitssysteem ingericht en ook worden projecten niet volgens een éénduidig en consistent systeem geadministreerd, zodat projecten goed gemonitord kunnen worden in termen van bestede tijd, planning en kwaliteit. Het ontbreekt aan indicatoren waarop over en weer geïnformeerd en verantwoord wordt. Voorts ontbreekt het aan een gedegen CRM waarin informatie beschikbaar is over klanten, gesprekken, leads, offertes, opvolgacties etc. Samengevat: men mist grip. De checks & balances zijn vaak op proces en niet op resultaat of product. Werkprocessen en de aansluiting daarvan op externe processen dient verbeterd te worden.	Informatiebehoefte bepalen. Langs welke stuurvariabelen moeten processen gevolgd worden en door wie(KPI's bepalen)? Het gaat hierbij niet alleen gaat om informatie ter verantwoording, maar vooral ook om vooruit te kijken. Financiële analyse en verbeterplan financiële verantwoording en besturing: • Analyse inkomsten/omzet, kosten, vermogen, tijdregistratie etc. • Vervolgacties managementletter, w.o. functiescheiding goed vormgeven. Voor kritische processen werkafspraken en procedures vormgeven en ondersteunen met tooling (CRM, ICT). Het gaat daarbij om primaire processen (denk aan opdrachtformuleringen, afspraken met derden, opleveren eindproducten), maar ook over informatievoorziening en dat dit voldoet aan professionele standaarden in termen van informatiebeveiliging en privacy.
Stijl	Door ontbreken van duidelijke structuren en systemen neemt de directeur geregeld een operationele rol op zich. Bijvoorbeeld door offertes maken, deelname programmaoverleg, POP gesprekken, etc., waar idealiter de organisatie dat zelf oppakt. De voor de transitie benodigde stijl moet feitelijk nog worden bepaald aan de hand van de uitkomsten van diverse analyses (omgeving, personeelsschouw, perceptie stakeholder, etc.) en interne en externe strategische keuzes. Er	Overbelasting voorkomen. Niet meer willen om alle uitgaande producten te toetsen: externe inschakelen die meehelpt om uitgaande producten te toetsen. Coaching directie is reeds in gang gezet. De uitdaging voor directeur is om zaken los te laten. Dat betekent op korte termijn dat directeur ontzorgd moet worden op een aantal gebieden: • Financiële duiding en verantwoording. • Operationele/inhoudelijke werkzaamheden. Review rapportages, offertes etc.

	wordt gestreefd naar meer zelfsturing en beter belegde verantwoordelijkheden in de organisatie.	
Gedeelde waarden	Medewerkers van het CMO zijn betrokken bij het werkveld en willen een betekenisvolle bijdrage leveren aan de sectorontwikkeling in de regio. Er is door de jaren heen een minder positief beeld van de buitenwereld ontstaan en een misschien ook wel een miskend gevoel. Bij het personeelsonderzoek zal tevens gekeken worden naar de gedeelde waarden en cultuurdragers.	Organisatie-analyse nodig om goed beeld te krijgen van hoe medewerkers het werk nu ervaren en in hun werk staan.
Personeel	Er is er het nodige achterstallig onderhoud t.a.v. de personeelsontwikkeling. Er zijn de laatste jaren veel personeelsmutaties geweest. Door de ingezette veranderingen bestaat de kans dat een aantal medewerkers er voor kiest (of gekozen heeft) de aanstaande verandering bewust niet mee te willen maken. Het is daarbij ook de vraag of het huidige personeelsbestand in staat is om de veranderopgave als totaal mee te maken. Dit gaat de nodige energie en spankracht van betrokkenen vragen.	Personeelsdossiers bekijken, w.o. documenten functioneringsgesprekken, cijfers verzuim. De feitelijke uitvoering bekijken: (tussen)producten bekijken/enkele casussen bestuderen/nader in een aantal producten duiken/meelopen. Medewerker onderzoek uitvoeren (goed over nadenken hoe we dat zorgvuldig inrichten)
Vaardigheden	CMO is in diverse netwerken vertegenwoordigd, de vraag is of het de netwerken betreft waar men in vertegenwoordigd moet zijn i.h.k.v. de transitie en ook of de juiste personen daar zitting in nemen. Voorts vraagt de rol van CMO binnen de netwerken aandacht in relatie tot de veranderopgave. Inhoudelijke kennis van de arbeidsmarkt en cliëntperspectief/OCO lijkt een onderscheidend punt te zijn van CMO. Vaardigheden op het gebied van relatiebeheer, proces-, programma- en projectmanagement moeten worden versterkt.	Zie organisatie-analyse hiervoor. Vooruitlopend daarop kunnen we al wel stellen dat het volgende nodig is - Kennissessies over concrete onderwerpen sociaal domein - Training programma- en projectmanagement

4. Plan van aanpak

Het traject met de provincie om te komen tot aanscherping van de subsidierelatie en het hierna beschreven ontwikkeltraject mondt in september 2020 uit in een onderbouwd meerjarenplan, zowel op inhoud (aansluiting beleid provincie en activiteiten CMO) als op proces (verbetering interne organisatie en samenwerkingsafspraken).

De transitie vraagt niet alleen een aanpassing van de organisatie en de organisatie-doelen, maar zal ook in personele zin moeten leiden tot een transitie. Op dit moment is CMO een project-georiënteerde organisatie vooral op operationeel niveau. Krachtige Samenleving vraagt een meer programmatische werkwijze, ook op tactisch en strategisch niveau. Dat vraagt op onderdelen om andere vaardigheden dan de vaardigheden die nu aanwezig zijn bij

medewerkers in de organisatie. Deels zal daarop ingezet worden door competentie-ontwikkeling bij de bestaande medewerkers en deels betekent dit ook dat de organisatie een aantal functies niet meer nodig heeft. Hierdoor ontstaat ruimte voor functies die nodig zijn om de opgave voor Krachtige Samenleving in te richten. De functies die wij willen versterken zijn in ieder geval de onderzoeksfunctie, de communicatiefunctie en het programma-management.

Naast de transitie binnen de operationele organisatie wil CMO een bestuurlijke verandering doorvoeren. CMO wil in de loop van 2020 van een bestuursmodel naar een Raad van Toezichtmodel. De beleidsvorming komt hiermee meer bij de directeur-bestuurder te liggen. De focus van de Raad van Toezicht verschuift (t.o.v. het bestuur) meer naar het houden van toezicht op de uitvoering van het beleid en toezicht in meer algemene zin.

5. Organisatie

Om de transitie goed uit te kunnen voeren en waar nodig te kunnen bijstellen, wordt een Kernteam geformeerd dat 2-wekelijks bijeenkomt om de voortgang en eventuele issues te bespreken. Dit Kernteam bestaat voorsnog uit de directeur, de manager bedrijfsvoering en een beperkte afvaardiging vanuit het externe bureau. We zijn in 2020 nog niet klaar, want ook al ligt het zwaartepunt van de transitie in 2020, dan wordt immers de strategische herpositionering ingezet door een nieuw meerjarenplan, het is nu al wel duidelijk dat de gehele transitie niet in 2020 kan worden gedaan. Met name het implementeren en borgen van nieuwe werkwijzen en mogelijk ook systemen, maar ook het werven van personeel zullen ook in 2021 de nodige aandacht vragen.

Voor de begeleiding van het gehele transitieproces heeft de provincie bureau Berenschot ingehuurd.

6. Begroting

In bijlage 1 zijn de opgaven weergegeven met daarbij een begroting en een planning voor 2020. Deze begroting 2020 is weergegeven in een bandbreedte aangezien de exacte omvang van het werkpakket nog niet precies is weer te geven. De groepering van activiteiten onder een 's' is op sommige punten lastig. Niet altijd zijn activiteiten te koppelen aan één 's'. CMO doet een eigen bijdrage van € 22.500.

Naast de begroting voor 2020 zal er, zoals in de inleiding van dit stuk aangegeven, naar verwachting ook nog in 2021 externe ondersteuning nodig zijn. Hierbij dient te worden aangegeven dat het accent dan verplaatst zal worden naar implementeren en borgen van nieuwe werkwijzen en mogelijk ook systemen, alsmede het werven van personeel. Aanvullend op de begroting 2020 is de verwachting dat dit voor 2021 zal gaan om 0,5 – 1 dag per week. Omgerekend is €25.000-€50.000 (excl. BTW), waarbij voor CMO een eigen bijdrage van €20.000 mogelijk is. Bedragen in de begroting zijn exclusief BTW, reiskosten en eventuele aanschaf additionele middelen. In de begroting zijn geen uren voor inzet vanuit CMO zelf opgenomen. Deze zijn er uiteraard wel en zullen substantieel zijn.

Voorsnog hebben wij een inschatting gemaakt wat deze transitie aan personele frictiekosten met zich mee brengt. In totaal verwacht CMO ongeveer € 220.000,- extra nodig te hebben hiervoor. Op basis van genoemde begroting is een reëel afweging gemaakt van de kosten en de bijdrage van de provincie daarin, die uit twee onderdelen bestaat:

1) Organisatie ontwikkeltraject 2020- 2021:

Deze raming komt uit op in totaal € 187.500, waarvan de provincie maximaal € 145.000 voor haar rekening neemt en CMO € 42.500.

2) Frictiekosten personeel 2020 - 2021:

Deze raming komt uit op in totaal € 167.133, waarvan de provincie maximaal € 75.000 voor haar rekening neemt en CMO € 92.166 vanuit een hiervoor ingestelde voorziening.

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de opbouw van deze kosten en de eigen bijdrage hieraan uit eigen middelen.

Totaaloverzicht kosten Transitieplan CMO					
	2020		2021		Totaal
	Bijdrage CMO	Bijdrage provincie	Bijdrage CMO	Bijdrage provincie	
Organisatie ontwikkeltraject	€ 22.500	€ 125.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 187.500
Frictiekosten personeel	€ 92.166	-	-	€ 75.000	€ 167.166
Totaal	€ 114.666	€ 125.000	€ 20.000	€ 95.000	€ 354.666

7. De actualiteit

Ook voor CMO Flevoland is het Coronatijd. Vooralsnog heeft dat geen effect op het werken aan de doorontwikkeling van de organisatie. De slag die daarin gezamenlijk gemaakt moet worden zetten we onverminderd voort. Het betrekken van andere stakeholders wordt mogelijk wel bemoeilijkt door de coronacrisis, maar dat is wel nodig om te komen tot een goede positionering. We doen daarom aanpassingen in de manieren waarop wij dit positioneringsvraagstuk benaderen, maar vertraging hierop is niet helemaal uit te sluiten. Waarin wij nu al vertraging zien is de interne doorontwikkeling en als gevolg daarvan ook de wisselwerking tussen de positionering enerzijds en de interne doorontwikkeling anderzijds.

Tegelijkertijd biedt de crisis ook een kans te laten zien hoe slagvaardig CMO kan zijn als het moet. Landelijk is CMO één van de 14 organisaties die door het ministerie van VWS gevraagd zijn te matchen tussen oud zorgpersoneel dat zich als vrijwilliger aanbiedt om te helpen in de zorg, en de regionale behoeften die er zijn voor die hulp (via de landelijke website www.extrahandenvoordezorg.nl). CMO doet dat in nauwe afstemming met de GGD/GHOR als regievoerder en daarnaast met de zorgorganisaties in de regio.

CMO heeft tot nu toe ruim 400 vrijwilligers aangeleverd gekregen waarmee vervolgens contact opgenomen wordt om in kaart te brengen hoe zij inzetbaar zijn. We hebben de zorgorganisaties in Flevoland geïnformeerd over de mogelijkheden en inventariseren hun behoefte. Vervolgens matchen we op die behoefte conform de prioritering van GGD/GHOR en Ministerie. Vrijwilligers die niet inzetbaar zijn in de zorg verwijzen we door naar het Rode Kruis (Ready to Help). Inmiddels zijn 111 vrijwilligers overgedragen aan zorgorganisaties waarvan verreweg het grootste deel geplaatst wordt in de recent ingerichte “zorghotels” in Emmeloord en Lelystad.

Bijlage 1: planvorming, begroting en inzet

Inzet 2020	Ondersteuning		Planning (hoofddijn)											
	Min	Max	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	
Planvorming adhv 7s model			x	x										
Eerste analyse en en planvorming organisatie-ontwikkeling	40	60												
	40	60												
Strategie														
Concurrentieanalyse	4	6			x	x								
Stakeholderanalyse	6	8			x	x								
Imago onderzoek	5	6			x	x								
Omgevingsanalyse	6	8		x	x	x								
0-Meting behoeftenonderzoek	4	6			x	x								
Workshops (3) strategische positionering CMO	10	15			x				x					
Fine tunen jaarplan 2020	4	6			x									
	39	55												
Structuur														
Analyse huidige werkwijze en TBV van CMO	2	3		x										
Analyse overlegstructuren	1	2			x									
Analyse CMO in netwerken	1	2				x								
Synchroniseren overlegstructuur met bedrijfscyclus en KPI's	1	2					x							
Analyse primaire processen (o.a. 2 workshops)	10	12					x							
Ondersteuning man. bedr. voer.	15	30	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Omzetten jaarplan naar werkafspraken	2	4			x	x								
	32	55												
Systemen														
Financiële analyse	2	3		x	x									
Analyse registratie, rapportage en verantwoording	2	3		x	x									
Verbeteren functiescheiding	1	2				x								
Bepalen informatiebehoefte in organisatie en proces	2	3			x	x								
Tussentijdse beoordeling proces (tussen)producten (3)	6	8			x				x					
Samenstellen set stuurvariabelen (KPI's)	4	6			x	x	x							
	17	25												
Stijl														
Nader te bepalen o.b.v. strategische positionering CMO	2	3					x							
	2	3												
Gedeelde waarden														
(wordt meegenomen in onderzoek bij personeel)							x							
Personeel														
Organiseren kennissessies (totaal 4, planning ntb)	16	20												
Onderzoek onder medewerkers	8	10		x	x	x	x							
	24	30												
Vaardigheden														
Analyse personeelsbestand (schouw)	2	3	x											
Strategisch personeelsplan (o.b.v. schouw)	1	2		x										
	3	5												
Algemeen ('over alle s'en heen')														
Deelname Kernteam (2 personen)	15	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ondersteuning directeur, deelname overleggen, afstemming	15	30	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Algemene coördinatie en regie (1 dd/wk)	30	40	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	60	90												
Overig														
Onvoorzien	20	30												
	20	30												
Totalen														
Totaal inzet in dagdelen	237	353												
Kosten o.b.v. 500 euro	€ 118.500	€ 176.500												
Kosten na aftrek eigen bijdrage CMO (€22.500)	€ 96.000	€ 154.000												

Inzet voor 2021 is begroot op 0,5-1 dag: €25.000 - €50.000 (excl. eigen bijdrage ad €20.000)

Bijlage 2 (vertrouwelijk) : inschatting personele kosten