

Meerjarenplan CMO 2021-2024

29 oktober 2020



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het meerjarenplan 2020-2024 dat voor CMO Flevoland de komende jaren de leidraad is voor haar inzet. Als arbeidsmarktorganisatie spannen we ons in zoveel mogelijk mensen fijn te laten werken in de sector zorg en welzijn. Als provinciale uitvoeringsorganisatie voor Krachtige Samenleving dragen we bij aan een gezonde en veerkrachtige inwoner die betrokken is bij Flevoland. We doen dat vanuit de overtuiging dat de mensen in onze bijzondere provincie zelf het beste weten wat goed voor hen is. Dat vormt de rode draad in ons handelen.

De maatschappelijke werkelijkheid en de plannen die je maakt komen niet altijd bij elkaar. Als nog niet iedereen daarvan doordrongen zou zijn, dan is dat sinds dit voorjaar echt niet meer te ontkennen. Op 12 maart hebben wij al onze werkzaamheden omgegooid. We zijn Extra Handen voor de Zorg gaan organiseren voor de Covidcentra en diverse zorgorganisaties en ook onze werkzaamheden voor bijvoorbeeld Positieve Gezondheid zijn bijgestuurd.

Maar ook zonder deze uitzonderlijke omstandigheden is het nodig om steeds kritisch te blijven kijken of je nog de goede dingen doet. Dit meerjarenplan geeft een heldere richting én bewaakt de ruimte voor die flexibiliteit en dynamiek. Na een intensief co-creatieproces popelen we om aan de slag te gaan. De ideeën van velen zijn verweven in ons plan. Onze dank aan hen is groot. Zij hebben ons geïnspireerd, geholpen en het ons gegund om deze nieuwe weg in te slaan. We halen alles uit de kast om ervoor te zorgen dat zij in de uitvoering hun ideeën verwezenlijkt zien.

Voor mijn collega's zal het wennen zijn. We gaan andere dingen doen en wat blijft doen we op een andere manier. Samenlevingsopbouw zit in ons DNA, daarin blijven we herkenbaar en op die sterke basis bouwen we verder. Ik heb er vertrouwen in dat deze nieuwe invulling ons veel energie geeft. Niks is mooier dan samen bouwen.

Eefke Meijerink

Directeur-bestuurder

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. Het meerjarenplan van CMO | 3 |
| 1.1 Inleiding en leeswijzer voor het meerjarenplan | 3 |
| 1.2 Inspelen op de behoeften stakeholders | 3 |
| 1.3 Een schets van de Flevolandse sector zorg en welzijn | 3 |
| 1.4 De inzet van CMO binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn | 6 |
| 2. Programma Positieve Gezondheid | 10 |
| 2.1 De activiteiten van CMO binnen het programma WEL in Flevoland | 10 |
| 2.2 Andere activiteiten binnen het programma Positieve Gezondheid | 12 |
| 2.3 Het programma Positieve Gezondheid in één beeld | 13 |
| 3. Programma Arbeidsmarkt en Onderwijs | 14 |
| 3.1 Het ontwikkelen van Human Capital Agenda - Zorg en Welzijn Flevoland | 14 |
| 3.2 het ontwikkelen van een regionale Human Capital Pool (transfercentrum) | 15 |
| 3.3 Het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande activiteiten | 15 |
| 3.4 Het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs in één beeld | 18 |
| 4. Programma Versterken Inwoners | 19 |
| 4.1 Organiseren van ervaringsdeskundigheid | 19 |
| 4.2 Agenderen door CMO van het cliëntperspectief | 19 |
| 4.3 Empowerment van de Flevolander in de sector zorg en welzijn | 20 |
| 4.4 Versterken Inwoners als ontwikkelprogramma | 20 |
| 4.5 Keuzes over de huidige activiteiten | 21 |
| 4.6 Het programma versterken van inwoners in één beeld | 22 |
| 5. Organisatie en governance van samenwerkingsrelaties | 23 |
| 5.1 Inleiding | 23 |
| 5.2 De doorontwikkeling van de interne organisatie van CMO | 23 |
| 5.3 Extra aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoeksfunctie, netwerken en communicatie | 24 |
| 5.4 De financiële implicaties | 26 |
| 5.5 De governance van samenwerkingsrelaties | 28 |

1. Het meerjarenplan van CMO

1.1 Inleiding en leeswijzer voor het meerjarenplan

Iedere Flevolander heeft baat bij een goed functionerende sector zorg en welzijn. Het is daarom dat wij als CMO een stimulerende bijdrage willen leveren aan het functioneren van deze belangrijke sector. In dit meerjarenplan wordt geschetst hoe CMO de komende vier jaar – tot en met 2024 – haar bijdrage levert aan een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn.

In dit inleidende hoofdstuk schetsen we de Flevolandse sector zorg en welzijn en de inzet van CMO binnen deze sector. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 worden de programma's die CMO de komende jaren gaat realiseren, uitgewerkt. Hoofdstuk 5 beschrijft de manier waarop CMO het realiseren van de programma's gaat organiseren en de governance van de samenwerkingsrelaties die CMO daartoe aangaat.

1.2 Inspelen op behoeften stakeholders

Dit document is een leidraad voor de komende jaren maar is 'niet in beton gegoten'. Het is opgebouwd uit bestaande elementen die door de belangrijke stakeholders (zoals gemeenten en organisaties in de sector) positief werden beoordeeld, hun behoeften en uiteraard de opdracht van onze opdrachtgevers. Niet alle organisatieonderdelen zijn daarom in dezelfde mate geconcretiseerd. We ontwikkelen de komende jaren in overleg met onze stakeholders verder. Zij opereren in een dynamische omgeving en daarom doen wij dat ook. In overleg zullen we daarom waar gewenst (binnen onze mogelijkheden) onze inzet bijsturen.

1.3 Een schets van de Flevolandse sector zorg en welzijn

We beginnen het meerjarenplan met een schets van de Flevolandse sector zorg en welzijn. Daarbij beschrijven we achtereenvolgens de transformatie van de sector, de doelstellingen van de provincie Flevoland en Regio+ binnen de sector zorg en welzijn en de resultaten van een inventarisatie onder de stakeholders binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn. Daarmee wordt de context waarbinnen CMO de komende jaren opereert, in beeld gebracht.

1.3.1 De transformatie van de Flevolandse sector zorg en welzijn

Sinds het begin van deze eeuw is een nieuwe beleidstheorie over welzijn en zorg in Nederland langzaam dominant geworden: actief deelnemen aan het maatschappelijk leven voorkomt ziekte en maakt mensen weerbaarder in het omgaan met ziekte en tegenslag. Alle inwoners moeten daarom de kans krijgen mee te doen in de samenleving, ook als ziekte of beperkingen dat lastiger maken. Niet wat zij niet kunnen maar wat zij wel kunnen is daarbij het uitgangspunt. Eigen regie van inwoners op hun leven, waar nodig met informele of formele ondersteuning leidt ook tot beter passende en betaalbare zorg en welzijn. Inzet op welzijn, preventie en gezondheidsbevordering kunnen de inzet van zwaardere zorg helpen beperken. Dit vraagt nieuwe competenties van professionals. Om dit alles te organiseren moet zorg en welzijn dicht bij inwoners en in lokale en regionale samenwerkingsverbanden worden georganiseerd.

Deze beleidstheorie ligt aan de basis van de decentralisaties en de structuurwijzigingen in de sector. In diverse actuele landelijke nota's is deze beleidstheorie uitgewerkt, zoals de Juiste Zorg op de Juiste Plek (2018), Nota Gezondheidsbeleid (Gezondheid Breed op de Agenda 2020-2024) en Zorg voor de Toekomst (SER, 2020). Ook de op handen zijnde contourennota van het ministerie van VWS beoogt naar verwachting een vervolgstap. Terugkerende thema's binnen de sectorontwikkeling zijn:

- Verhouding marktwerking-overheidssturing
- Andere kijk op ziekte en gezondheid
- Verschuiving van zwaardere naar lichtere zorg en ondersteuning
- Verschuiving van een curatieve aanpak naar een preventieve
- De positie van inwoners
- Het belang en de invloed van de directe leefomgeving
- Verschuiving van systeemwereld naar leefwereld
- Leveren van maatwerk
- Lokale en regionale branche overstijgende samenwerking en ontschotting
- Decentralisatie (dichter bij de burger organiseren)
- Regeldruk en werkdruk
- Beschikbaarheid van personeel
- Match tussen opleiding en arbeidsmarkt
- Sociale en technologische innovatie

Sinds korte tijd heeft de Coronacrisis ook stevig invloed op de sectorontwikkeling. Door de dreigende acute aantasting van de toegankelijkheid van zorg is het besef over het belang van het goed functioneren van de sector alleen maar groter geworden. Meer dan ooit is er daarnaast een breed ervaren bewustzijn over het belang van gezondheid. We zien ook nieuwe samenwerkingsnetwerken van zorgorganisaties ontstaan. Er zijn nieuwe kansen voor het aantrekken van personeel maar tekorten zijn ook prangender. De organisatie van de zorg maakt de urgentie van regionale en interregionale samenwerking inzichtelijk. Het inwonersperspectief is meer op de achtergrond gekomen. Technologische innovatie wordt breed omarmd.

In Flevoland doen zich een aantal specifieke omstandigheden voor die van invloed zijn op de sectorontwikkeling. In de eerste plaats heeft samenlevingsopbouw een heel andere betekenis in onze provincie dan in alle andere. Hier gaat het nog steeds óók om het bouwen van een nieuwe samenleving naast het steeds bijstellen van een breed gedeelde invulling van de samenleving en het voorkomen van uitval. In Flevoland is de gemiddelde gezondheid en de arbeidsparticipatie relatief laag en wordt de kwaliteit van zorg en welzijn relatief negatief beoordeeld. Haar relatief jonge populatie maakt dat een 'dubbele vergrijzing' zal optreden. Ook specifiek voor Flevoland is dat van een substantieel deel van haar zorgorganisaties het hoofdkantoor zich buiten de provincie bevindt. De zorgregio kent een 'knip'. Almere is samengevoegd met 't Gooi voor de WLZ. Tegelijkertijd richten Dronten en de Noordoostpolder zich in de gemeentelijke samenwerking deels op de regio Zwolle. Tot slot heeft Flevoland vrij recent te maken gehad met het faillissement van de IJsselmeerziekenhuizen wat nog steeds invloed heeft op de toegankelijkheid van zorg en het functioneren van de zorgketen.

1.3.2 Korte schets van de doelstellingen van de provincie Flevoland en Regio+ binnen de sector zorg en welzijn

De provincie heeft voor de komende jaren de ambitie om een bijdrage te leveren aan een trendbreuk op het gebied van gezondheid en sociale veerkracht. Deze ambitie is geconcretiseerd in haar programma Krachtige Samenleving. Ten aanzien van deze ambitie zijn gemeenten 'eerste overheid'. De provincie wil een complementaire rol innemen, bij voorkeur op bovenlokaal niveau. In de contourenschets Krachtige Samenleving (2020) geeft de provincie aan CMO te beschouwen als haar strategisch én uitvoerend partner. Verder kiest de provincie in de contourenschets mede op basis van een analyse van de specifieke Flevolandse context voor gerichte inzet op:

- Een gezond en veerkrachtig Flevoland
- Leefbaar platteland
- Toekomstbestendige gezondheidszorg
- Arbeidsmarkt & participatie

Naast de provincie is Regio+ een belangrijke opdrachtgever van CMO. Regio+ is het samenwerkingsverband van de veertien Nederlandse arbeidsmarktorganisaties in de sector Zorg en Welzijn en wordt gefinancierd door het Ministerie van VWS om een bijdrage te leveren aan het oplossen van huidige en toekomstige knelpunten op de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn. Daarbij moet de 'varkenscyclus', waarin tekorten en overschotten aan personeel elkaar afwisselen, worden doorbroken of ten minste gedempt. In het meerjarenplan Samen Regionaal Sterk stelt Regio+ dat daarvoor arbeidsmarktinstrumenten worden ingezet maar dat ook het anders organiseren van zorg en welzijn hiervoor cruciaal is. Daarom kiest Regio+ in het meerjarenplan voor inzet op:

- Instroom en toeleiding van personeel
- Opleiding van Personeel
- Behoud van personeel
- Innovatie in de sector

De provincie Flevoland en Regio+ richten zich beide op een sterke Flevolandse samenleving met betaalbare, goede en toegankelijke zorg en welzijn. Beide willen een bijdrage leveren aan specifieke elementen in de transformatie en de sectorontwikkeling in het domein van zorg en welzijn. De provincie richt zich specifiek op Positieve Gezondheid, preventie en een gezonde regionale arbeidsmarkt. Regio+ richt zich specifiek op transformaties op de arbeidsmarkt en sociale en digitale innovatie in de sector.

1.3.3 Inventarisatie onder de stakeholders binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn

Zowel de provinciale doelstelling als de doelstelling van Regio+ vraagt om een strategische samenwerkings- en uitvoeringsorganisatie zo constateert ook Berenschot in haar evaluatie van CMO (mei, 2020). De vraag is of gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties dat ook zo zien. Aan gemeenten is eind 2019 gevraagd waar zij behoefte aan hebben. Zo divers als de gemeenten zijn zo divers is hun behoefte. Toch zijn er een aantal min of meer gemene delers:

- Sluit beter aan bij de wensen en activiteiten van de gemeenten
- Ga voor een verbindende rol en zorg en waarborg daarin een onafhankelijke positie. Bijvoorbeeld verbinding van cliëntenraden in de diverse gemeenten
- Er is meer behoefte aan generalisten (b.v. procesmanagers) en minder aan specialisten
- CMO zou zich volgens diverse stakeholders kunnen ontwikkelen tot een kenniscentrum, waar iedereen terecht kan met vragen, ook vragen die verder uitgezocht moeten worden.

Met organisaties in zorg en welzijn wordt al langer het gesprek gevoerd over hun behoefte ten aanzien van onze organisatie. Ook daar geldt dat zo divers als de sector is, zo divers is ook de behoefte. Maar ook daar zijn gezamenlijke behoeften te onderscheiden:

- Ontwikkel de arbeidsmarktorganisatie verder door; breng arbeidsmarktontwikkelingen in beeld, zorg van daaruit voor een gezamenlijke opgave en voor concrete samenwerking tussen organisaties (en onderwijs)
- Ontwikkel een antenne voor wat er leeft in de regio
- Zorg dat er effectieve netwerken zijn die concrete samenwerking blijven voeden.

Inwoners heeft CMO niet zelf geconsulteerd maar wij hebben wel in kaart gebracht hoe inwoners de zorg en welzijn in Flevoland momenteel ervaren. Daarnaast hebben wij afstemming gezocht met de Flevolandse Patiënten Federatie. Wij beschouwen deze input als vertrekpunt en duiden deze nader in de uitwerking van het programma Versterken Inwoners.

Duidelijk is dat gemeenten en organisaties weliswaar een toegevoegde waarde zien in een onafhankelijke meer strategische organisatie, voor (een deel van) hen blijft ook de behoefte aan concrete hulp bij doorontwikkeling in het domein van zorg en welzijn bestaan. Dat sluit aan bij de rol die de provincie en Regio+ voor CMO zien.

De partners van CMO gebruiken deze bijdrage van CMO om:

- steeds effectiever te werken aan een krachtige samenleving in Flevoland,
- te werken aan een steeds beter functionerende arbeidsmarkt binnen het domein zorg en welzijn
- Het perspectief van de Flevolandse inwoner te benutten voor de ontwikkeling van het domein van zorg en welzijn.

1.4 De inzet van CMO binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn

De hierboven beschreven sectortransformatie, de doelen van de provincie Flevoland en Regio+ en de inventarisatie onder de stakeholders binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn, vormen het kader voor de inzet van CMO. Dit kader hebben we samengevat in een aantal uitgangspunten voor de inzet van CMO, waarmee we deze paragraaf beginnen. Op basis van deze uitgangspunten werken we de inzet van CMO binnen de sector verder uit.

1.4.1 Tien uitgangspunten voor de inzet van CMO binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn

Als startpunt voor de beschrijving van de inzet van CMO binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn hebben we op basis van de doelstellingen van onze opdrachtgevers en de behoeften van onze stakeholders een aantal uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten zijn:

1. we stimuleren, prikkelen, initiëren en faciliteren.
2. we nemen geen activiteiten over die organisaties en gemeenten zelf zouden kunnen oppakken, we zijn complementair.
3. onze inzet van projectorganisatie of procesbegeleiding is tijdelijk en gericht op ontwikkeling van beleid of uitvoering.
4. we voorkomen concurrentievervalsing door in te zetten op werkzaamheden die door de markt niet of onvoldoende opgepakt of uitgevoerd worden.
5. we werken regionaal en sub-regionaal. Daarbij kunnen we wel individuele gemeenten of organisaties als 'voorloper' ondersteunen maar altijd in het licht van een regionale ontwikkeling.
6. de inzet en aanpak moet integraal zijn (activiteiten in het ene programma mogen geen afbreuk doen aan activiteiten in een ander programma).
7. met relatief weinig middelen moet een zo groot mogelijk effect worden gesorteerd als het gaat om de sectorontwikkeling (we zoeken steeds de niche, waar we de meeste meerwaarde realiseren).
8. we investeren gericht in het onderhouden en inzetten van relevante netwerken.
9. activiteiten worden zo SMART mogelijk geformuleerd en jaarlijks vastgelegd in een jaarplan. Inspelen op de actualiteit kan alleen na overleg met (een van de) opdrachtgever(s).
10. een multidisciplinaire Raad van Advies adviseert en inspireert over de invulling van het jaarplan van CMO (vanaf 2022) en dit advies wordt meegewogen bij de invulling ervan.

1.4.2 Doel, rol en positionering van CMO

Het doel van CMO is om in Flevoland een bijdrage te leveren aan de sectortransformatie en zo een betaalbare, goede en toegankelijke Flevolandse sector zorg en welzijn dichterbij te brengen.

Deze doelstelling betekent dat CMO in 2025:

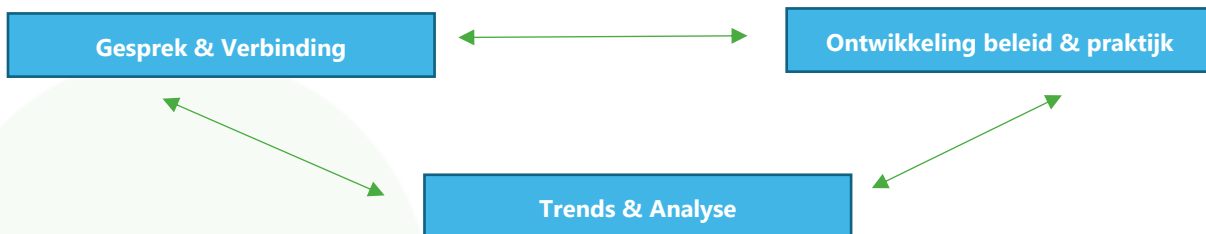
- *een verbindende en strategische organisatie* is die haar kennis en ervaring gebruikt om de transformatie binnen de Flevolandse sector zorg en welzijn te stimuleren. De belangrijkste stimulerende prikkel voor de sectortransformatie is het samenbrengen van de perspectieven van:
 - Flevolandse inwoners (als inwoners van een krachtige samenleving en patiënten en cliënten binnen de sector zorg en welzijn)
 - Flevolandse sectorpartijen (zorg- en welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen)
 - (Flevolandse) overheden.

- *een tactisch uitvoerder* is van belangrijke Flevolandse onderdelen van het provinciaal beleid rond krachtige samenleving en het beleid van Regio+ rond arbeidsmarktvragestukken
 - dat kan in de rol van procesbegeleider, adviseur en projectleider/uitvoerder
 - als uitvoerder houdt CMO ook aansluiting bij de praktijk.

Deze verbindende en strategische rol brengt keuzes met zich mee ten aanzien van de financiering en de doelgroepen die CMO bedient. Een transparante, objectieve en verbindende rol verhoudt zich niet of lastig tot het behartigen van belangen van specifieke personen, organisaties of andere aanwijsbare stakeholders. Idealiter is CMO terughoudend als belangenbehartiger en maakt ze zich niet afhankelijk van financiering door afzonderlijke belanghebbenden in de provincie (zoals gemeenten en andere lokale opdrachtgevers). Financiering gebeurt in beginsel door bovengemeentelijke, provinciale en landelijke financieringsbronnen.

De provincie bepaalt wél in overleg met gemeenten, organisaties in het domein van zorg en welzijn en eventuele andere stakeholders gezamenlijk de thema's en daaraan verbonden doelstellingen waarmee CMO aan de slag gaat. Datzelfde geldt voor Regio+. CMO doet vanuit haar ongebonden positie hierin ook voorstellen. Zo wordt enerzijds geborgd dat er een goede aansluiting is bij de lokale en regionale prioriteiten en anderzijds dat de regionale analyses van CMO ook van invloed kunnen zijn op die prioritering. Maar CMO moet vooral (niet geremd door (financiële) afhankelijkheid) objectieve analyses naar buiten kunnen brengen over de gekozen thema's, partijen met elkaar kunnen verbinden en veranderingen helpen in gang te zetten. In figuur 1. is schematisch de dienstverlening van CMO op hoofdlijnen opgenomen.

Fig. 1. Uitvoering door CMO op drie samenhangende terreinen



1.4.3 Gerichte inzet van CMO door programma's

Uit doel, rol en positionering van CMO volgt dat CMO zich gaat ontwikkelen van een organisatie die losse projecten uitvoert (projectorganisatie) naar een organisatie die enkele weloverwogen gekozen programma's uitvoert met daarbinnen een samenhangend pakket aan projecten en activiteiten, gericht op regionale ambities. Vertrekpunt voor de programma's vormen de provinciale ambities uit Krachtige Samenleving en het meerjarenplan van Regio+ Samen Regionaal Sterk. Voor een goede aansluiting bij de lokale en regionale praktijk kiest de provincie deze ambities in afstemming met gemeenten, organisaties in het sociaal domein en andere relevante stakeholders. Voeding aan deze programma's geeft een op te zetten onderzoeksfunctie bij CMO. Deze functie brengt (met name bestaande) inzichten en gegevens bijeen en vertaalt dat naar een aantal voor de programmalijnen concrete producten. Deze vormen een belangrijke basis voor probleemanalyse en het bepalen van richting binnen de programma's. Op dit moment zijn er drie programma's (deze programma bespreken we in de hoofdstukken 2-4) waaraan in opdracht van provincie Flevoland en Regio+ invulling wordt gegeven:

- Positieve Gezondheid
- Versterken van Inwoners
- Arbeidsmarkt & Onderwijs

Het programma Versterken van Inwoners staat nog wat meer in de kinderschoenen dan de andere beide programma's. Omdat dit programma direct raakt aan gemeentelijke verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld in het kader van de WMO) kan dit niet anders dan in afstemming met gemeenten doorontwikkeld worden.

1.4.4 Het benutten van synergiepotentieel

Doordat CMO gericht inzet op drie programma's doet ze uiteenlopende en tegelijkertijd samenhangende kennis en ervaring op in het brede Flevolandse domein van zorg en welzijn. De kennis en ervaring is samenhangend omdat de drie programma's een overkoepelend doel hebben: het stimuleren van de transformatie van de Flevolandse sector zorg en welzijn. Het realiseren van de afzonderlijke programmadoelen, draagt bij aan het realiseren van dit overkoepelende doel. Tegelijkertijd is de verwachting dat niet alleen de afzonderlijke doelen bijdragen aan het stimuleren van de transformatie van de Flevolandse sector zorg en welzijn, maar dat door deze programma's samen te brengen bij CMO, ook synergie ontstaat.

Het is van te voren niet goed mogelijk om te voorspellen welke synergievoordelen er ontstaan door het combineren van de programma's binnen CMO. Wel is het mogelijk om synergiepotentieel te benoemen. Op de volgende vijf punten zien we synergiepotentieel.

1. Synergiepotentieel in het samenbrengen van perspectieven

De inzet van CMO op drie programma's leidt ertoe dat binnen CMO drie perspectieven samenkomen (van inwoners, van organisaties die actief in de sector zorg en welzijn en van overheidsorganisaties). In het samenbrengen van deze perspectieven zit veel synergiepotentieel. Zo leidt het programma Versterken van Inwoners tot inzicht in het perspectief van de Flevolandse op de sector zorg en welzijn. Deze perspectieven kan CMO inbrengen via het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs bij sectorpartijen en onderwijsinstellingen en via het programma Positieve Gezondheid, bij overheden. Daardoor profiteren niet alleen de Flevolandse (want hun perspectief wordt beter gehoord), maar het biedt ook kansen om opleidingen, beleid en uitvoering te verrijken en steeds beter te laten aansluiten op de Flevolandse behoefte.

2. Synergiepotentieel in de ontwikkeling van de onderzoeksfunctie binnen CMO

Naast samenbrengen van deze perspectieven ligt ook synergiepotentieel bij de ontwikkeling van de onderzoeksfunctie binnen CMO. Deze onderzoeksfunctie bedient de drie programma's zodat deze datagedreven werken. Tegelijkertijd biedt het samenbrengen van de onderzoeksgegevens ook de kans om een steeds integraler beeld te krijgen van (het functioneren van) de Flevolandse sector zorg en welzijn. Bovendien maakt het samenbrengen van de data ook duidelijk welke gegevens voorhanden zijn in de bestaande databanken en welke onderzoeksgegevens nog verzameld kunnen worden om een nog beter beeld te krijgen.

3. Synergiepotentieel in de toegankelijkheid van netwerken

De afzonderlijke programma's kunnen elkaar helpen door van elkaars netwerken gebruik te maken. Zo heeft het programma Arbeidsmarkt & Onderwijs warme contacten met werkgevers en onderwijsinstellingen in de sector zorg en welzijn en zijn de netwerken met lokale overheden verankerd in Positieve Gezondheid. Voor beide programma's geldt dat intersectorale samenwerking een voorwaarde is om doelen effectief te realiseren.

4. Synergiepotentieel in de gecombineerde inzet van middelen

Het programma Arbeidsmarkt & Onderwijs in opdracht van Regio+ en de specifieke inzet op de Human Capital Agenda (HCA) in opdracht van de provincie is illustratief voor synergie door combinatie van middelen. Waar doelstellingen van

verschillende opdrachtgevers elkaar (deels) overlappen kan ook inzet van middelen gecombineerd worden. Daardoor kan voor beide opdrachtgevers meer gerealiseerd worden dan mogelijk zou zijn met de inzet van het afzonderlijke budget.

5. Synergiepotentieel in de gecombineerde inzet van activiteiten

Bij de inzet op beleidsontwikkeling of procesbegeleiding is het belangrijk oog te houden op de ambities binnen andere programma's en op de overkoepelende doelstelling van CMO. Daardoor kan voor de betrokken stakeholders een meerwaarde worden gerealiseerd. Vaak liggen doelstellingen binnen onze andere programma's buiten hun dagelijkse 'scope'. Alleen al door deze op het netvlies te brengen kan worden bijgedragen aan effectieve inzet, niet alleen van CMO zelf maar ook van haar stakeholders.

2. Programma Positieve Gezondheid

Gezondheid is in meerdere opzichten een van de grote maatschappelijke uitdagingen van dit moment, en zal dat de komende decennia blijven. Vanuit het programma Positieve Gezondheid ontwikkelt CMO een steeds bredere blik op de gezondheid van de Flevolander en draagt CMO bij aan de provinciale doelstellingen binnen WEL in Flevoland. Het strategische doel van dit programma is dat eind 2023 gezondheid en leefstijl in brede zin op de agenda staat in Flevoland. Dit leidt ertoe dat een trendbreuk op gang is gekomen naar Positieve Gezondheid zodat we uitgaan van wat Flevolandse wél kunnen en willen voor een gezond en betekenisvol leven. De activiteiten van CMO binnen het programma Positieve Gezondheid vallen zowel binnen (als tactische uitvoerder) als buiten het programma WEL in Flevoland.

In dit hoofdstuk wordt de voorgenomen inzet van CMO binnen programma Positieve Gezondheid voor 2020-2025 beschreven. Het uitgangspunt voor de activiteiten binnen het programma is dat deze door CMO worden uitgevoerd binnen het netwerk WEL in Flevoland. De activiteiten verdelen we onder in twee categorieën:

1. de activiteiten van CMO binnen het programma WEL in Flevoland
2. andere activiteiten binnen het programma Positieve Gezondheid.

Een belangrijke limiterende factor is de capaciteit van CMO. Er is voor 2021-2025 ca. 2 fte voor het programma voorzien. Daarbij geldt de volgende fasering:

- versterken van huidige activiteiten: deze activiteiten vinden plaats binnen de reeds toegewezen uren voor huidige activiteiten en zorgen voor kwaliteitsverhoging van de inzet van CMO. Hiermee wordt zo snel mogelijk, in ieder geval in 2021, gestart
- doorontwikkelen of uitbreiden van huidige activiteiten: de aard van de activiteit verandert, maar komt voort uit huidige activiteiten. Deze kunnen met de huidige capaciteit plaatsvinden in 2021 en 2022
- nieuwe activiteiten: van deze activiteiten moet de haalbaarheid en behoefte in de praktijk nog onderzocht worden. Ook vragen deze activiteiten extra capaciteit, die de komende jaren nog niet is voorzien. Daarom verwachten wij dat er na voorbereidend onderzoek pas in ca. 2023 ruimte is om deze activiteiten te starten.

2.1 De activiteiten van CMO binnen het programma WEL in Flevoland

Binnen de provincie Flevoland werken diverse organisaties samen binnen een regionaal netwerk om Positieve Gezondheid op de kaart te zetten, onder de noemer WEL in Flevoland. Deze netwerkbeweging komt voort uit een gedeelde behoefte en ambitie om de gezondheid en sociale veerkracht van de Flevolander te verbeteren. Het initiatief voor de beweging is genomen door de provincie, als één van de uitwerkingen van de opgave Krachtige Samenleving uit de omgevingsvisie FlevolandStraks. De programmatische benadering helpt om vanuit een gezamenlijke visie en een strategisch doel te werken aan diverse afgebakende activiteiten en projecten. In het plan van aanpak 2020-2023 van programma WEL zijn de doelen, focusthema's, activiteiten, structuur en middelen nader uitgewerkt.

CMO is samen met netwerkpartner GGD Flevoland verantwoordelijk voor aansturing en de dagelijkse uitvoering van het programma WEL. De komende jaren leidt dit tot de volgende rollen en activiteiten.

| Rol | Activiteiten |
|---|---|
| Programmamanagement | Gezamenlijk programmamanagement met GGD Flevoland en aansturing/coördinatie van medewerkers die vanuit CMO betrokken zijn bij WEL in Flevoland. |
| Secretarisfunctie | Secretaristaken behorend bij programmamanagement. |
| Trekker werkgroep communicatie | Verantwoordelijk voor het opzetten en vormgeven van een digitaal platform en een bijbehorende initiatievenkaart (met bestaande en nieuwe initiatieven). |
| Trekker opzet Academie WEL | Ontwikkeling en eerste uitvoering van PG Academie met opleiding en trainingsaanbod vanuit betrokken partners om professionals te inspireren en te scholen. |
| Procesbegeleiding gemeenten | Begeleiding van trajecten ter ondersteuning voor de implementatie van Positieve Gezondheid binnen gemeenten. |
| Organisator bijeenkomsten | Organiseren van bijeenkomsten om domeinoverstijgend kennis te delen, te inspireren en in beeld te brengen. Hierbij kunnen bestaande of nieuwe thema's worden aangedragen, zoals laaggeletterdheid en de conferentie Taal en Gezondheid eind 2020. |
| Spin in het web – netwerk in kaart brengen | Netwerk in kaart brengen en betrekken door gebruik te maken van opbrengsten van bijeenkomsten, contacten via het platform, initiatievenkaart en netwerkgesprekken. |
| Deelnemer netwerk Alles is Gezondheid | Deelname aan het regionetwerk Alles is Gezondheid om verbinding en samenwerking met aangesloten partners te vormen. WEL in Flevoland dient hierbij als inspiratie voor andere regio's, en vice versa. |
| Deelnemer ronde tafel Eenzaamheid Lelystad | Inbreng van het gedachtegoed Positieve Gezondheid en verbinding leggen naar gemeenten en programma Versterken Inwoners. |

Naast deze rollen in de dagelijkse uitvoering van het programma WEL, zet CMO ook in op twee ontwikkelingen binnen het programma WEL.

Positionering programmamanager

De komende jaren ontwikkelt de door CMO geleverde programmamanager zich naar een meer externe rol als gezicht van WEL in Flevoland. Taken zullen zich meer richten op het verder brengen van het gedachtegoed Positieve Gezondheid, het leren kennen en verbinden van partners. Daarnaast investeert de programmamanager ook in het herkenbaar positioneren van CMO binnen WEL in Flevoland.

Versterking verbinding van partners

De komende jaren zet CMO in op het vergroten van de verbinding van partners aan het netwerk WEL in Flevoland. De nadruk ligt hierbij op welzijnsorganisaties en organisaties of initiatieven buiten de sector zorg en welzijn, zoals bijvoorbeeld:

- welzijnsorganisaties
- kunst en cultuur: KunstLink
- sport: Sportservice Flevoland, Jeugdfonds Sport en Cultuur
- natuur: IVN, Staatsbosbeheer, Natuur en Milieu Federatie Flevoland
- taal/bibliotheken: Bibliotheeknetwerk Flevoland, Flevomeer Bibliotheek, Huis voor Taal
- vrijwilligersorganisaties

2.2 Andere activiteiten binnen het programma Positieve Gezondheid

Doorontwikkeling thema's eenzaamheid, dementie en niet-aangeboren hersenletsel

De komende jaren besteedt CMO extra aandacht aan kwetsbare inwoners die de meeste ondersteuning nodig hebben om gezond en vitaal te leven. Op de onderwerpen eenzaamheid, dementie en niet-aangeboren hersenletsel (NAH) is CMO reeds betrokken bij netwerkstructuren en wil CMO actief inzetten op haar bijdrage in deze netwerken. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om het agenderen van het belang van specifieke aandacht voor deze doelgroepen binnen andere projecten in WEL in Flevoland of bij andere programma's van CMO, en het leveren van expertise over deze doelgroepen. Voor deze activiteit zetten we in op samenwerking met het programma Versterken Inwoners en netwerkpartners van WEL in Flevoland. Mogelijk kan de Academie WEL ook worden ingezet in deze thema's.

Doorontwikkeling informeel Flevoland in Beeld

In de komende twee jaar brengt en houdt CMO het netwerk van Positieve Gezondheid gestructureerd in beeld. Via kwalitatieve onderzoeken brengt CMO in kaart welke initiatieven samenwerken, op welke onderwerpen dit gebeurt, welke personen centraal staan in het netwerk en waar het netwerk kwetsbaar is. Dit leidt tot een digitale interactieve kaart waar partijen in het netwerk ook gebruik van kunnen maken. Deze activiteit vloeit voort uit de huidige inzet op het in kaart brengen van het netwerk in Flevoland en de initiatievenkaart. In de procesbegeleiding van gemeenten blijkt ook dat er meerwaarde ligt bij een bovenlokaal overzicht van initiatieven en de verbinding van lokale informatie hierover.

De Kopgroep mentale gezondheid

Psychische klachten vormen inmiddels de belangrijkste oorzaak voor arbeidsongeschiktheid. Hoewel dit onderwerp steeds vaker onder de aandacht gebracht wordt, rust er toch nog vaak een taboe op. Tot nu toe zijn interventies met betrekking tot mentale gezondheid vooral gericht op het individu, terwijl er steeds meer aanwijzingen zijn dat aanpassingen in een bredere context, in de omgeving, essentieel zijn. CMO neemt de komende jaren het voortouw in een kopgroep die:

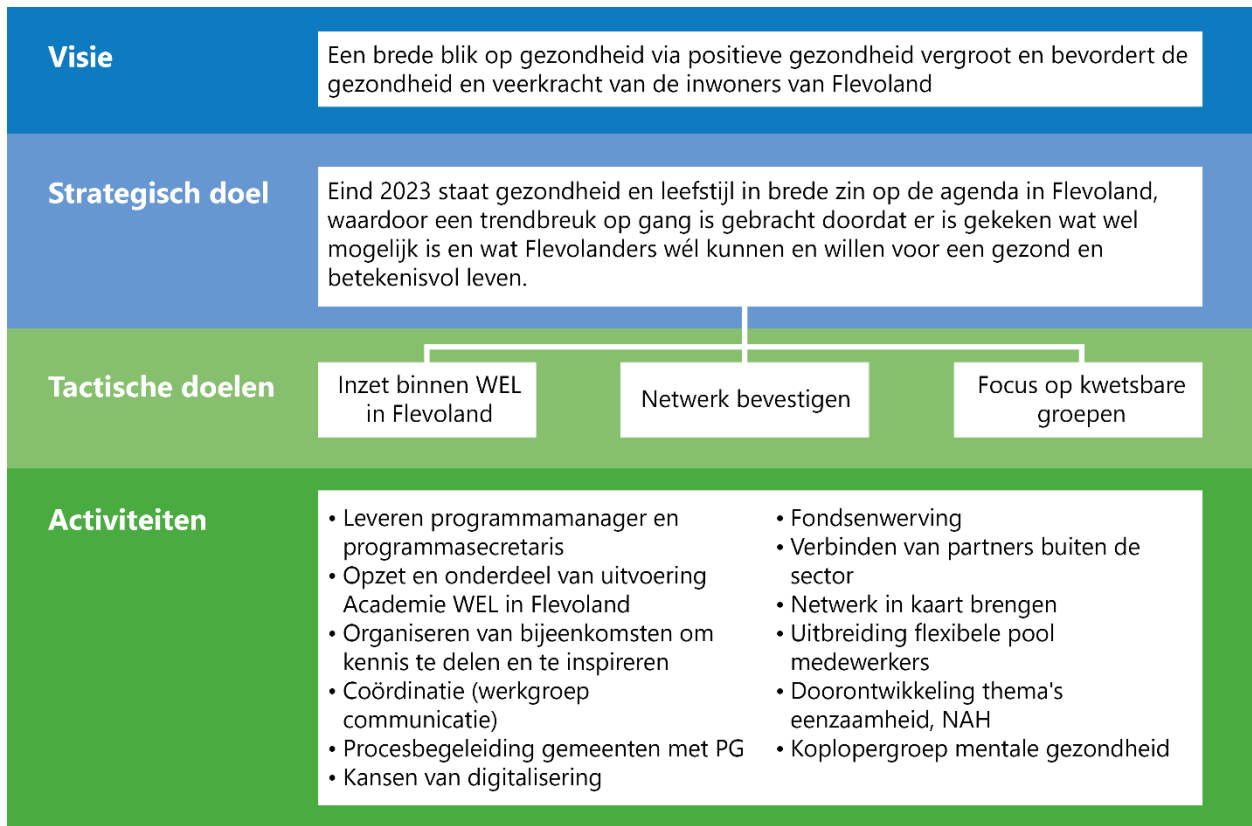
- bijdraagt aan mentale gezondheid en mentale weerbaarheid
- mentale gezondheid bespreekbaar maakt, zowel op het werk als thuis
- zich niet alleen richt op het individu, maar ook op het functioneren van teams, organisaties en onze omgeving.

CMO start met een analyse van welke partijen al actief zijn op dit thema en waar behoefte ligt voor extra inzet. Op deze manier zoeken we een passende rol voor CMO. Ook leent dit onderwerp zich goed voor samenwerking met de andere programma's en de inzet van een onderzoeker vanuit CMO. Zo zullen er verkennende gesprekken gevoerd worden met werkgevers binnen het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs over dit thema in relatie tot vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Kansen van digitalisering

Digitalisering van gezondheidszorg en eHealth-toepassingen bieden veel kansen om inzicht in gezondheid te vergroten en preventie op te schalen. Verschillende partners werken aan gezondheidsapps. Zo wordt er bijvoorbeeld vanuit IPH geïnventariseerd hoe er bij PGO's (persoonlijke gezondheidsomgeving) kan worden aangesloten en zijn de GGD en OZO verbindzorg apps en tools aan het ontwikkelen. CMO wil binnen het netwerk WEL in Flevoland partijen en behoeften in digitale toepassingen samenbrengen en digitalisering agenderen. Op deze manier wordt bijgedragen aan het vergroten van gezondheidsinzicht, gezond gedrag en uiteindelijk gezondheid middels digitale oplossingen.

2.3 Het programma Positieve Gezondheid in één beeld



3. Programma Arbeidsmarkt en Onderwijs

Het programma 'Arbeidsmarkt en Onderwijs' verbindt de doelstellingen van het programma van Regio+ 'Samen Regionaal Sterk' en het programma van de provincie Flevoland 'Krachtige Samenleving – arbeidsmarkt en participatie'. Daarmee ontstaat een gezamenlijke aanpak gericht op het versterken en uitbreiden van menselijk kapitaal voor de sector zorg en welzijn. Menselijk kapitaal (human capital) is daarom het uitgangspunt voor het programmaplan 2020-2024.

Het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs werkt vanuit de visie dat CMO moet bijdragen aan het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg in Flevoland. Het strategische doel voor de komende jaren is als volgt: "Het in balans brengen en houden van de arbeidsmarkt voor de zorg en welzijn met voldoende beschikbare werknemers passend bij de vraag van werkgevers, bevordering van wendbaarheid van werknemers gericht op ontwikkelen en (blijven) leren en activerend inclusief arbeidsmarktbeleid: iedereen doet mee."

Om deze doelstelling te realiseren omvat het programmaplan drie actielijnen:

1. het ontwikkelen van Human Capital Agenda - Zorg en Welzijn Flevoland
2. het ontwikkelen van een regionale Human Capital Pool (transfercentrum)
3. het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande programma's.

Binnen elke actielijn worden doelstellingen nagestreefd voor de kortere termijn (t/m 2021) en de langere termijn (t/m 2024). De mate van inzet door CMO op de eerste twee actielijnen is afhankelijk van de keuze door de provincie om specifiek hiervoor al dan niet middelen vrij te spelen. Als de provincie besluit geen extra middelen in te zetten blijft de inzet op deze actielijnen beperkt tot de inzet die past binnen de Regio+ ambities.

3.1 Het ontwikkelen van Human Capital Agenda - Zorg en Welzijn Flevoland

Binnen de Human Capital Agenda - Zorg en Welzijn Flevoland (HCA ZWF) werken partners samen aan het investeren in menselijk kapitaal. Hierin worden concrete afspraken tussen overheden, werkgevers uit de zorg -welzijn, onderwijs en maatschappelijke organisaties vastgelegd. Gericht op het inzetten van interventies, projecten en aanpakken in een afgesproken tijdpad waarin partners zich inspinnen om resultaat te bereiken. De aanpak richt zich op de transitiepaden van de arbeidsmarkt: 1) instroom, 2) doorstroom, 3) werk en behoud en 4) uitstroom. De opbrengsten en het samenwerkingsverband van RAAT Flevoland worden geborgd en als startpunt genomen in de ontwikkeling van de HCA ZWF.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-----------|---|--|
| 2020-2021 | Creëren van een <i>coalition of the willing</i> (overheid, onderwijs, werkgevers) om te starten met de Human Capital Agenda, bestaande uit o.a. betrokkenen van RAAT Flevoland. | Sterk bestuurlijk samenwerkingsverband dat gezamenlijk werkt aan / stuurt op het realiseren van de opgave, doelen en aanpak. |
| | Het ontwikkelen en opstellen van een Human Capital Agenda met concrete, meerjarige, afspraken tussen overheid, werkgevers en onderwijsinstellingen. | Meerjarige HCA ZWF waarin concrete ambities, doelen, activiteiten en mijlpalen worden afgesproken door de partners. |

| | | |
|-----------|---|--|
| | Het verbinden en volgen van regionale pilots en initiatieven die mogelijk aansluiting vinden bij de Human Capital Agenda zoals de pilot academische verpleeg(t)huiszorg en fieldlab 2.0 'Zorg in de Wijk van de 21 ^e eeuw. | Detecteren van goede werkwijzen, aanpakken en experimenten gericht op de toekomstbestendige zorg en welzijn. Kennis ontwikkelen en delen in de praktijk. |
| | Formuleren van een uitvoeringsstrategie voor de Human Capital Agenda voor 2021. | Vertaalslag van de agenda naar een uitvoeringsstrategie (met organisatie). |
| 2022-2024 | Versterken partnerschap door uitbreiding partijen. Borgen van doelen HCA en voortbouwen op de uitvoering. | Bestendigen van de meerjarige ambities, uitbreiden partnerschap en versterken van draagvlak in Flevoland. |

3.2 het ontwikkelen van een regionale Human Capital Pool (transfercentrum)

Op de arbeidsmarkt zijn krapte sectoren, daar waar mensen extra nodig zijn, en overschot sectoren, daar waar mensen niet meer aan het werk kunnen. Een gezonde arbeidsmarkt floreert door het stimuleren van arbeidsmobiliteit en het organiseren van werk naar werk trajecten, zodat de sectoren als communicerende vaten fungeren en met elkaar investeren daar waar nodig om zo zoveel mogelijk mensen toe te leiden naar werk. Een centraal schakel en makelpunt is nodig tussen vraag, aanbod en ontwikkeling c.q. opleiding. Met als doel een grotere talentenpool van mensen te realiseren voor de sector zorg en welzijn in Flevoland.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-----------|---|---|
| 2020-2021 | De samenwerking van werkgevers, onderwijs en sociale partners binnen de pilot Human Capital Pool gericht op het opleiden en begeleiden nieuwe zij-instroom (werk naar werk-trajecten). | 5 werkgevers, 2 onderwijsinstellingen en 2 partijen van de sociale partners verbinden zich aan de pilot en helpen mee bij de opstart. |
| | Het opstellen en uitvoeren van een activiteitenplan voor de Pilot Human Capital Pool vanuit het samenwerkingsverband. | Een activiteitenplan voor de pilot Human Capital Pool. |
| | Regionaal dashboard zorg en welzijn ontwikkelen om de regionale strategische personeelsplanning te kunnen onderbouwen met data. | Inzicht en overzicht in arbeidsmarkt vertrekkende vanuit: 1) instroom, 2) doorstroom, 3) werk en behoud en 4) uitstroom. |
| 2022-2024 | Aanpak vertalen van de Human Capital Pool naar een skills benadering (inclusief flexibilisering in het onderwijs en functiegebouw) en regionale initiatieven te bundelen onder 'één dak'. | Aanpak verrijken met instrumentarium / methodiek voor skills ontwikkeling in zorg en welzijn. Digitaal en fysiek binnen een makel en schakelpunt (transfercentrum). |
| | Voeren van een regionale strategische personeelsplanning, om tijdig te kunnen zorgen voor balans in vraag en aanbod van personeel in de sector. | Regionale personeelsplanning van Flevoland. |

3.3 Het continueren en versterken van de basisdienstverlening en bestaande activiteiten

In deze actielijn richt CMO zich op het continueren, versterken en verbinden van de thema's uit het Regio+ programma 'Samen Regionaal Sterk' op nieuwe ontwikkelingen en samenwerkingen.

Kiezen en toeleiden

CMO continueert "kiezen en toeleiden" waarbij CMO potentiële werknemers voor de sector helpt in een keuze voor de sector zorg en welzijn en hen vervolgens ondersteunt om de juiste weg naar de sector te vinden.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-----------|--|--|
| 2020-2021 | Het vormgeven van een eenduidige arbeidsmarktcommunicatie aanpak die aansprekend is voor de verschillende doelgroepen, het imago van de beroepsgroepen verbetert en de aantrekkelijkheid van de regio zichtbaar maakt door o.a. aan te sluiten bij Flevoland Branding. | Bereik van 150 werkgevers, 1.500 werkenden en 1.000 werkzoekenden via een arbeidsmarkt activeringstrategie. Jaarlijks worden deze aantallen gevolgd en bijgesteld. |
| 2022-2024 | Een eerlijk en aantrekkelijk beeld van de sector schetsen bij belangstellenden. Geïnteresseerden op weg helpen en waar van toepassing toeleiden naar een baan in zorg en welzijn. | Versterking imago en beeldvorming van zorg en welzijn, gericht op instroom, doorstroom en behoud van mensen. |

Leren en opleiden

CMO continueert haar activiteiten op het gebied van leren en opleiden. Eenmaal gekozen voor of werkzaam in de sector, is leren en ontwikkelen belangrijk. Opleidingen moeten aansluiten bij de vraag van de werkgever en werknemer, zowel in het initieel onderwijs als in de (bij)scholingen (leren en opleiden). Maatwerk is essentieel om mensen versneld in te kunnen laten stromen.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-----------|---|--|
| 2020-2021 | Het verkennen en starten van een netwerk Leren en Opleiden blijft hierin van belang. Het netwerk staat voor de uitdaging om te komen tot een structuur waarin mensen snel kunnen instromen en het huidig zorgpersoneel scholing kan volgen. | Continueren en versterken netwerk Leren en Opleiden. |
| | De impact van digitale innovatie in de sector, op dit moment en op langere termijn, vraagt om meer verdieping. Een verkenning naar digitale innovatie is nodig om hier gericht op in te spelen en om een passend aanbod te ontwikkelen. | Adviesnotitie digitale innovatie in Zorg en Welzijn alsmede ontwikkelen van bouwstenen voor passend aanbod, aansluitend bij de vraag van werkgevers en werknemers. |
| 2022-2024 | Het realiseren van een strategisch opleidingsplan, aansluitend bij de regionale personeelsplanning, met een flexibel en op maat geïntegreerd opleidingsaanbod dat leidt tot voldoende en goed opgeleide (nieuwe) medewerkers. | Strategisch opleidingsplan met draagvlak van werkgevers en onderwijsinstellingen. |
| | Een stevig netwerk tussen zorg- en welzijnsorganisaties en het onderwijs (mbo en hbo), zodat onderwijs in gezamenlijkheid vormgegeven kan worden. | Netwerk van onderwijsinstellingen gericht op ontwikkelpaden en doorlopende leerlijnen in de zorg en welzijn. |

Werken en Behoud

CMO blijft zich in het kader van werken en behoud inzetten voor het organisatie- en werkklimaat. Medewerkers in de sector zijn goud waard! Ze verdienen een goed organisatie- en werkklimaat, waardoor ze met plezier, tevredenheid, kundigheid en vitaliteit zolang als mogelijk in de sector actief blijven.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-------------|--|--|
| 2020-2021 | Het is belangrijk dat medewerkers gezond en duurzaam inzetbaar zijn en worden behouden voor de sector. Het ontwikkelen van een aantrekkelijk aanbod gericht op het trainen van zorgprofessionals om metaal en fysiek fit te blijven. | Train-de-trainer aanbod voor zorgprofessionals. |
| | Het volgen en opschalen van pilots vanuit bijvoorbeeld de ontwikkelgelden gericht op vitaliteit, Positieve Gezondheid. | Ophalen van hetgeen wat werkt vanuit de pilots, ontwikkeling van tenminste 2 praktische handreikingen en verspreiden van goede voorbeelden onder de leden. |
| 2022 - 2024 | Een benefitprogramma voor werkgevers ten aanzien van aantrekkelijk werkgever- en werknemerschap. | Aantrekkelijker werkgeverschap – werknemerschap met bijbehorend benefit programma voor alle betrokkenen. |

Netwerkbeheer

De regionale samenwerking tussen werkgevers, onderwijsinstellingen en partners uit het sociale domein is door de huidige situatie versterkt en nog meer van belang. Het uitbouwen en onderhouden van het netwerk in de regio blijft een prioriteit voor CMO. Een aandachtspunt blijft de betrokkenheid van welzijnsorganisaties in het netwerk.

| Termijn | Activiteit | Resultaat |
|-----------|---|--|
| 2020-2021 | Oprichten van netwerk van welzijnsorganisaties. | Versterking van de samenwerking van welzijnsorganisaties in een netwerk met een eigen inhoudelijke agenda. |
| | Het versterken en onderhouden van bestaande netwerken: bestuurders, HR managers, opleiders en recruiters. Gekoppeld aan het verbinden van de Flevoland branding – sterke profilering vanuit de provincie. Behoud van zorg- en welzijn talent. | Versterking netwerken door aantrekkelijk kennisprogramma voor bestuurders, HR, opleiders en recruiters. |
| 2022-2024 | Jaarlijkse toename van nieuwe leden bij de werkgeversorganisatie. | Versterking van werkgeversorganisatie. |

3.4 Het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs in één beeld

| | |
|-------------------------|--|
| Visie | Het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg in Flevoland met voldoende gekwalificeerd personeel om iedereen de zorg van hoge kwaliteit te geven, conform de kernwaarden van ons solidaire zorgstelsel. |
| Strategisch doel | Het in balans brengen en houden van de arbeidsmarkt voor de zorg en welzijnssector met voldoende beschikbare werknemers, passend bij de vraag van werkgevers, bevordering van wendbaarheid van werknemers gericht op ontwikkelen en (blijven) leren en activerend inclusief arbeidsmarktbeleid: iedereen doet mee! |
| Tactische doelen | <ul style="list-style-type: none">Een HCA met concrete meerjarige afspraken tussen overheden, werkgevers en onderwijsinstellingen, gericht op het beter aansluiten van het personeel-aanbod op de personeelvraag.Een regionaal transfercentrum met een integrale aanpak waarmee instroom, uitwisseling en mobiliteit van (aankomende) werknemers in de sector wordt gestimuleerd.Mensen in een zo vroeg mogelijk stadium beter bekend maken met de mogelijkheden van de sector, zodat zij bewuste en onderbouwde keuzes maken.Een goede aansluiting van het (initieel) onderwijs op de arbeidsmarkt en het doorontwikkelen en daarmee duurzaam inzetbaar houden van medewerkers.Het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers door goed- werkgever- en werknemerschap. |
| Activiteiten | <ul style="list-style-type: none">• Actielijn 1 - Het ontwikkelen van een Human Capital Agenda Zorg en Welzijn• Actielijn 2 - Helpen matchen van werkenden in krimpsectoren aan werkplekken in zorg en welzijn• Actielijn 3 - Continueren en versterken van de basisdienstverlening en programmalijnen kiezen & toeleiden, leren & opleiden en werken & behoud. |

4. Programma Versterken Inwoners

De visie voor het programma Versterken Inwoners is dat inwoners, patiënten en cliënten inbreng hebben vanuit een gelijkwaardige positie en zich verantwoordelijk voelen bij vraagstukken rond zorg en welzijn in Flevoland. Vanuit deze visie is als strategisch programmadoel geformuleerd: *in 2025 hebben inwoners een gelijkwaardige positie bij de organisatie en inrichting van zorg en welzijn in Flevoland.*

Het programma Versterken Inwoners is nadrukkelijk een ontwikkelprogramma. Het is gericht op het verder concretiseren van een aantal tactische doelen die de komende jaren in afstemming met gemeenten en andere stakeholders en uiteraard de provincie als opdrachtgever verder vertaald worden naar activiteiten. Deze afstemming en doorontwikkeling doen we samen met het Bestuurlijk Overleg Sociaal Domein (BOSD) van de gemeenten en het bestuurlijk overleg van onze arbeidsmarktorganisatie waarin de organisaties in de sector zorg en welzijn zitting hebben.

4.1 Organiseren van ervaringsdeskundigheid

De betrokkenheid van inwoners en vooral patiënten en cliënten is al decennia bij veel aspecten van zorg en welzijn ingevuld en op onderdelen geborgd via wetgeving. Bij de invoering van het nieuwe zorgstelsel in 2006 werd het nieuwe speelveld ingericht als driehoek met een centrale rol voor zorgaanbieders, zorgverzekeraars en zorgvragers.

Om die rol goed te kunnen vervullen is het essentieel dat geluiden en ervaringen van inwoners naar boven komen. Opmerkingen van inwoners en patiënten/cliënten zullen vaak gaan over het niet aansluiten van de systeemwereld op hun leefwereld. Waarbij het belangrijk is dat inwoners zich mede verantwoordelijk voelen voor betere zorg en welzijn in Flevoland.

Het doel van CMO is om die opmerkingen van inwoners te verzamelen en analyseren, zodat deze in de vorm van ervaringsdeskundigheid wordt gebruikt om een bijdrage te leveren aan niet alleen het versterken van hun positie, maar ook voor verbetering van de situatie in de sector zorg en welzijn. In 2025 zijn voor heel Flevoland de ervaringen en wensen van inwoners en patiënten/cliënten over de sector zorg en welzijn beschikbaar en geanalyseerd.

4.2 Agenderen door CMO van het cliëntperspectief

De Autoriteit Consument en Markt heeft in 2019 een beleidsregel opgesteld met uitgangspunten voor toezicht op een proces dat vanuit het ministerie van VWS wordt gestimuleerd: Juiste Zorg Op de Juiste Plek (JZOJP). De eerste drie daarin benoemde voorwaarden voor het goed doorlopen van dat proces zijn:

1. Partijen maken gezamenlijk een gedeeld beeld van de sociale en gezondheidssituatie in een gebied
2. Er worden afspraken gemaakt over meetbare doelen die achteraf toetsbaar zijn
3. Er is een volwaardige betrokkenheid van zorgaanbieders, verzekeraars en patiëntenorganisaties. "Om aan deze voorwaarde te voldoen kan niet worden volstaan met het betrekken van de cliëntenraden van de betrokken zorgaanbieders. Het gaat om een betrokkenheid van patiëntenorganisaties die een bredere kijk hebben op het patiëntenbelang."

De betrokkenheid van inwoners is nog (te) beperkt. CMO gaat het gesprek aan met organisaties voor zorg en welzijn, gemeenten en indien nodig met het rijk om mede op basis van de opgehaalde ervaringsdeskundigheid vraagstukken te agenderen om de positie van inwoners, patiënten en cliënten te versterken.

Het doel is dat in 2025 organisaties van en voor inwoners en patiënten/cliënten de geanalyseerde ervaringsdeskundigheidsinformatie gebruiken voor hun overleggen met aanbieders en financiers van zorg en welzijn. Daardoor zijn deze partijen bij die overleggen een gelijkwaardige gesprekspartner.

4.3 Empowerment van de Flevolander in de sector zorg en welzijn

Er is landelijk een steeds sterkere trend te zien om de positie van patiënten en van inwoners in het algemeen op regionaal niveau te versterken. Dit vanuit de gedachte dat de sleutel voor verbetering van de zorg bij de doelgroep zelf ligt en dat zij in hoge mate zelf regie voeren op hun leven en op de manier waarop zij zorg ontvangen. Belangrijk is dat het hierbij niet alleen gaat om de patiënten en cliënten, maar ook om hun familieleden en de mantelzorgers. Voor mensen die langdurig afhankelijk zijn van zorg gaat het vaak om bijna alle aspecten van hun woon- en leefsituatie.

Het perspectief van de patiënt/ cliënt wordt vaak ingevuld in de vorm van een cliëntenraad en met een lid in de Raad van Toezicht op voordracht van die cliëntenraad. Daarnaast worden veel van de belangen behartigd via organisaties, bijvoorbeeld voor specifieke ziekten of aandoeningen (Hart-Lever-Darmstichting e.d.) als voor het verzamelen van klachten. Het algemene kenmerk van deze organisaties is dat ze werken vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de aanbieders en financiers. De meeste belangenorganisaties zijn landelijk georganiseerd en zijn aangesloten bij de Patiëntenfederatie Nederland. Op regionaal niveau is er sinds kort een organisatie die dergelijke belangen in Flevoland behartigt: de Flevolandse Patiënten Federatie (FPF).

Het doel is dat in 2025 CMO een netwerk van bewonersgroepen faciliteert en ondersteunt, zodat deze zelfstandig de belangen van inwoners en patiënten/cliënten bij discussies en beleidstrajecten binnen de sector zorg en welzijn kan vertegenwoordigen. De Flevolandse Patiënten Federatie is de kernpartner van dit netwerk.

4.4 Versterken Inwoners als ontwikkelprogramma

Het eerste uitvoeringsjaar van de nieuwe opzet en werkwijze van CMO wordt gekenmerkt door een zeer beperkte mogelijkheid tot het oppakken van actuele onderwerpen. Waarschijnlijk zal pas aan het eind van 2021 zicht zijn op de mogelijkheden en noodzaak om aanvullende activiteiten uit te voeren die passen binnen de doelstellingen voor 2025. Dit mede op basis van ontwikkelingen en beleidsmatige vragen van provincie en gemeenten. Op dit moment zijn drie ontwikkelingen te benoemen die in aanmerking komen om in of na 2021 te worden opgepakt en onderdeel kunnen worden van toekomstige jaarplannen.

| Maatschappelijke ontwikkeling | Potentiële jaarplanactiviteiten |
|-------------------------------|---|
| Geestelijke gezondheidszorg | Versterken van de positie van GGZ-cliënten en zorgen dat lokaal/regionaal beleid rond GGZ kan profiteren van inzichten inwoners in samenwerking met de netwerkpartners in de regio. |
| Inclusieve samenleving | Uitsluiting en discriminatie bespreekbaar maken en tegengaan. |
| Eenzaamheid | Onderzoeken wat de aspecten van eenzaamheid zijn en welke groepen er zijn. Vervolgens ondersteuning bieden aan de partijen die werken aan het verminderen van eenzaamheid. |

4.5 Keuzes over de huidige activiteiten

Als de hierboven beschreven toekomstige rol van CMO wordt gekoppeld aan de huidige activiteiten, dan zijn de volgende conclusies te trekken gericht op de doorontwikkeling van CMO:

| Rollen | Conclusie over huidige activiteiten |
|---|---|
| 1) Individuele cliëntondersteuning | Huidige activiteiten richten zich direct op ondersteuning van inwoners en sluiten niet (goed) aan bij de strategische uitvoeringsagenda van CMO. De informatie die wordt verkregen heeft een belangrijke signaalfunctie. Het werkproces moet zodanig ingericht worden dat relevante informatie wordt gebruikt om de zorg en ondersteuning beter aan te laten sluiten bij de behoefte van inwoners. In 2021 zullen we een keuze maken of dit haalbaar is of dat CMO op termijn stopt met deze rol. |
| 2) Ondersteuning ervaringsdeskundigheid | De huidige werkwijze sluit aan bij de strategische agenda: opmerkingen van inwoners verzamelen en analyseren, zodat deze in de vorm van ervaringsdeskundigheid wordt gebruikt om een bijdrage te leveren aan niet alleen het versterken van hun positie, maar ook voor verbetering van de situatie in de sector zorg en welzijn. De kans ligt in het uitbreiden van deze rol tot andere delen van de sector zorg en welzijn. |
| 3) Ondersteuning lokale en regionale organisaties | De huidige werkwijze sluit deels aan bij de strategische agenda: ondersteuning van netwerken is belangrijk voor de positionering van CMO binnen Flevoland. Kansen: <ul style="list-style-type: none">- adviseren over subsidieaanvragen- proces ondersteunende rol uitbreiden voor Flevolandse Patient Federatie;- participeren in relevante netwerken (bv. NAH, dementie enz.) met als doel om deze partijen; welke doelen welke netwerken nuttig zijn- informatie uit netwerken gebruiken voor eigen informatievoorziening en inhoudelijke doelen;- informatie die verkregen is vanuit het programma A&O en PG delen en agenderen. |

4.6 Het programma versterken van inwoners in één beeld



5. Organisatie en governance van samenwerkingsrelaties

5.1 Inleiding

Het realiseren van de ambities in dit meerjarenplan vergt de doorontwikkeling van de interne organisatie van CMO, extra aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoeksfunctie, netwerken en communicatie, prudent financieel beleid en een goede governance van de samenwerkingsrelaties van CMO. In dit hoofdstuk worden deze punten op hoofdlijnen geschetst.

5.2 De doorontwikkeling van de interne organisatie van CMO

Om de ambities van de programma's te realiseren krijgt CMO een nieuwe organisatiestructuur, passend bij de nieuwe programmatische werkwijze. Er wordt meer gestuurd op resultaat en uitwisseling tussen de verschillende programma's. Parallel aan de ontwikkeling van dit meerjarenplan heeft CMO daarom in 2020 een organisatie-ontwikkelingstraject in gang gezet. Met een forse ontwikkelopgave is CMO in 2020 voortvarend van start gegaan. Er is een goede basis gelegd voor een ontwikkeling die in de periode 2021-2024 zichtbaar moet en kan zijn. Het resultaat in termen van productie en efficiëntie is op organisatieniveau met twee kernindicatoren in onderstaande tabel weergegeven. De tabel is gebaseerd op een onderbouwde meerjarenbegroting.

| | Referentie-jaar 2019 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Indicatoren | | | | | |
| Aantal directe uren (obv bij CMO gehanteerde uitgangspunten) | 18117 | 20258 | 21013 | 22374 | 24173 |
| Aandeel directe uren/totale uren | 64% | 74% | 77% | 78% | 80% |

Bovenstaande tabel maakt zichtbaar dat CMO in kwantitatieve zin wil groeien in productie (aantal uren) en in directe uren. De geleverde inzet zal van hogere kwaliteit zijn, door de organisatie meer resultaatgericht in te richten. Personele mutaties zijn gericht op meer inzet van direct personeel (zowel absoluut als in relatie tot indirect personeel) en processen en systemen worden doelgericht ingeregeld.

Ten aanzien van de ingezette kwaliteits- en ontwikkelslag noemen we hieronder enkele voor dit meerjarenplan relevante aandachtspunten.

- Er wordt afscheid genomen van enkele personeelsleden en er wordt nieuw personeel aangesteld. Hiermee is in 2020 reeds een start gemaakt. In eerste instantie kiezen we daarbij voor inzet van tijdelijke krachten, om zodoende een kwaliteitsimpuls te kunnen geven. In de loop van 2021 en begin 2022 zullen deze tijdelijke krachten worden vervangen door aan te stellen vaste krachten.
- Een in 2020 opgestelde visie op de (interne) organisatie is leidend voor het aan te stellen personeel. In deze visie is -vanuit de gekozen positionering zoals in dit meerjarenplan weergegeven- een duidelijke lijn neergezet voor zaken zoals de besturing en beheersing van de organisatie, hiërarchische en functionele verhoudingen, functieprofielen en de doorontwikkeling van de organisatie in de periode 2021-2024. Niet alleen voor de organisatie zijn/worden dergelijke aanscherpingen gemaakt. Op bestuurlijk niveau is in 2020 voor een Raad van Toezichtmodel gekozen. In een in 2020 vastgesteld bestuursreglement zijn de onderlinge verhoudingen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht vastgelegd.

- De kwaliteitsslag zal uiteraard niet alleen plaatsvinden door veranderingen op het gebied van personeel. Er zijn ook reeds veranderingen in gang gezet op het gebied van processen en ondersteunde systemen, waardoor een betere sturing op resultaat mogelijk wordt. Denk aan duidelijkere verantwoordelijkheden en bevoegdheden, verbetering van managementinformatie, verbetering van ondersteuning van processen door systemen en een duidelijkere beoordelingssystematiek van personeel. De doorontwikkeling van processen en systemen en de implementatie hiervan zal in 2021 afgerond worden.
- De programma's vragen regelmatig specifieke kennis op een (soms branche-overstijgend) sub-thema. Specialistische kennis binnen CMO opbouwen over de volle breedte is budgettair onhaalbaar en zou de organisatie ook kwetsbaar maken wanneer er personeel wisselt. Daarom zal de organisatie een pool van experts aan zich binden die flexibel en doelgericht kunnen worden ingezet. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om inhoudelijke kennis vanuit bijvoorbeeld onderzoeksbureaus, onderwijs, of sectoren als volkshuisvesting, natuur en cultuur. Deze werkwijze kan bij CMO en de samenwerkende partij leiden tot win-win situaties in kennisdeling. Omdat er op dit moment beperkte middelen zijn voor de inhuur van experts, kan er begonnen worden met samenwerking met partners op vrijwillige basis, vanuit een situatie waar beide partijen meerwaarde ervaren van het samenwerken.
- De middelen en daaruit volgend de capaciteit van CMO zijn beperkt, zeker in het licht van de complexe, grote en ook domein-overstijgende maatschappelijke vraagstukken waarop we verschil willen maken. Wij zien binnen de programma's ruime mogelijkheden om ook voor (andere) bovenlokale partijen relevant te zijn. Inzet voor dergelijke partijen zal de effectiviteit van onze programma's versterken net als de effectiviteit van de inzet van de andere partijen. Middels fondswerving en bovenlokale projectsubsidies kan financiering voor deze inzet gevonden worden. CMO zet daarom binnen de programma's ook in op fondsenwerving. We beogen hierop samen te werken met netwerkpartners met expertise over fondsenwerving om zo samen aanvragen te schrijven.

5.3 Extra aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoeksfunctie, netwerken en communicatie

Naast de algemene organisatieontwikkeling richt CMO zich de komende jaren specifiek op de ontwikkeling van een onderzoeksfunctie, de netwerken waarin ze opereert en heldere en eenduidige communicatie.

5.3.1 Inzetten op de ontwikkeling van een onderzoeksfunctie

Voor het verkrijgen van de juiste analyses zal CMO een onderzoeksfunctie ontwikkelen. Dit is een nieuwe belangrijke schakel in de wijze waarop CMO vanaf nu de dienstverlening vorm wil geven. De analyses uit de onderzoeksfunctie moeten input geven aan de programma's en aan discussie in netwerken, op basis waarvan verbeteringen in gang kunnen worden gezet. Voor meerwaarde zal het onderzoek naadloos moeten aansluiten op en een duidelijke positie moeten hebben binnen de inhoudelijke programma's.

In het voorjaar van 2021 zal daarom een ervaren onderzoeker met een goede feeling met (beleids)ontwikkelingen in het domein van zorg en welzijn geworven worden. CMO Flevoland ontwikkelt daarmee de komende jaren in eigen beheer een data gedreven strategische onderzoeksfunctie. Deze onderzoeksfunctie onderzoekt en registreert voornamelijk op basis van bestaande data trends, ontwikkelingen binnen het sociaal domein. De onderzoeksfunctie is ondersteunend aan de drie programma's. Vertrekpunt is dat de onderzoeksfunctie aanvullend en complementair is aan wat partijen als provincie Flevoland, gemeenten, GGD, Windesheim en eventuele andere lokale en regionale initiatieven thans doen. CMO zoekt hier echt de samenwerking, want alleen dan kan de onderzoeksfunctie toegevoegde waarde bieden aan de regio. Bij de concrete inrichting en invulling van de onderzoeksfunctie werkt CMO dus continu nauw en intensief samen met kennisorganisaties en overheidsinstanties. Denk hierbij aan het CBS, UWV, Provincie Flevoland, GGD Flevoland, Regioplus, Hogeschool, de zes gemeenten in Flevoland (sociaal domein en O&S), Proscop, regionale Plan- en/of trendbureaus etc. Kort samengevat heeft CMO de ambitie om met de onderzoeksfunctie:

- Een goede kennisbasis te leggen onder de drie programma's van CMO i.s.m. partners in de regio.

- Een regionaal en provinciaal onderzoekersnetwerk nieuw leven in blazen
- Verbinding te leggen met landelijk netwerk van plan- en trendbureaus
- In samenwerking met partners nagaan hoe er op gezette tijden gebruik wordt gemaakt van een provinciaal E-panel (eigen beheer, coproductie of extern inkopen).

Meer concrete activiteiten waar CMO vanaf 2021 op in wil zetten worden in de programma's vormgegeven zoals een onderzoek naar ervaringen van cliënten met de zorg in Flevoland.

5.3.2 Het verder ontwikkelen van netwerken

Om de (verbindende) rol te pakken die CMO nastreeft zijn netwerken cruciaal. Uit een aantal strategische rapporten van o.a. Andersson Elffers en Felix (Versterking van de kennisinfrastructuur door een regionale schakelfunctie, juni 2020) blijkt een sterke behoefte aan regionale schakel- en/of netwerkfuncties, waarbij nationaal, regionaal en lokale programma's, projecten en onderzoek wordt gekoppeld en gerelateerd aan (regionale) maatschappelijke opgaven. CMO is één van de partijen die hier binnen Flevoland een grote bijdrage aan kan en wil leveren. CMO heeft in de loop der jaren een positie verworven in vele tientallen netwerken. Behoud en uitbouwen van relevante (nieuwe) netwerken is belangrijk. Het ophalen van behoeften en delen van kennis in de relevante netwerken in Flevoland staat hierbij centraal. Wel geldt dat de rol van CMO in de netwerken en het doel dat CMO ermee nastreeft scherper kan en moet.

Binnen de provincie Flevoland wil CMO een strategische schakelfunctie vervullen op het gebied van onderzoek binnen het sociaal domein en de zorg. Hierbij streeft CMO naar een actieve strategische rol waarbij het binnen het netwerk van kennispartners een partij is die kennis inbrengt en uitwisselt. CMO kan daarbij een proactieve en coördinerende rol vervullen.

Met de aanscherping en verbetering van de doelgerichtheid in de netwerken is in 2020 een begin gemaakt door een netwerkanalyse waarin de relevante netwerken, de rol van CMO en mogelijke kansen die er liggen zijn geïnventariseerd. Voor de komende jaren heeft CMO de ambitie om een aantal specifieke netwerken nieuw leven in te blazen (zoals een regionaal onderzoekersnetwerk en ervaringen delen met andere regionale schakelfuncties FSP (Fries Sociaal Planbureau)) en beter op het netvlies te komen van de zorgverzekeraar op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Naast verzekeraar zijn onderzoekers van Regioplus+, gemeenten en Windesheim (sociaal domein en Versterken Inwoners), UWV (arbeidsmarktonderzoek), GGD (Positieve Gezondheid) belangrijke samenwerkingspartners om nauwere banden mee aan te halen. Tot slot heeft CMO de ambitie om:

- de zichtbaarheid van de netwerken te vergroten en geboekte resultaten meer te delen en naar voren brengen via diverse (digitale) communicatiekanalen (onderdeel strategische communicatieplan)
- de toegevoegde waarde (ROI-return on investment) en (gewenste) rol die CMO binnen ieder afzonderlijk netwerk heeft continu tegen het licht te houden (programma coördinatoren)
- sensitiever te zijn op (relevante) nieuwe netwerken die aansluiten bij strategische positionering (directeur bestuurder en programma coördinatoren).
- zichtbaarder zijn en aan te sluiten bij de regionale tafels en platforms. Hierbij is goede afstemming met partners (w.o. Patiëntenfederatie, GGD) noodzakelijk.

Als laatste merken we op dat hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt, waarbij een goed samenspel tussen directeur bestuurder, programma coördinatoren en degenen die participeren in de netwerken. De afdeling communicatie speelt hier een belangrijke ondersteunende rol.

5.3.3 Extra aandacht voor heldere, eenduidige communicatie

De belangrijkste inzet op communicatie vindt plaats in het kader van de drie programma's. Het is essentieel dat de trends en analyses goed over het voetlicht gebracht worden zodat het gesprek daarover goed gevoerd gaat en kan

worden. Het zelfde geldt voor het in beeld brengen van de opbrengst van de programmatische inzet op beleidsontwikkeling en uitvoering.

De herpositionering van CMO brengt ook aanpassingen in de (corporate) communicatie met zich mee. De afzonderlijke organisaties die een duidelijk eigen profiel hadden in de 'oude organisatie' gaan veel meer samenwerken. Immers, niet de merken maar de verschillende programma's staan centraal. Dat gaan we ook laten zien. We doen dat geleidelijk in de loop van 2021 en 2022, passend bij het tempo waarin we onze organisatie door ontwikkelen. Na 2022 moet de corporate communicatie volledig ten dienste staan aan de communicatie binnen de programma's.

Concreet betekent dit dat we toewerken naar een nieuwe merkstructuur. Het lijkt verstandig vanuit de huidige 'endorsement branding' (met CMO Flevoland als hoofdmerk met de submerken Zowelwerk en Zorgbelang) in tussenstappen over te gaan naar monobranding (CMO Flevoland). Dat doen we stap voor stap om niet de kracht van een sterk merk als Zowelwerk te verliezen. Onze verschillende nieuwsbrieven hebben we in dit licht bijvoorbeeld al samengevoegd onder de noemer 'CMO Flevoland-Zowelwerk'. Ook onze andere communicatiemiddelen zullen we geleidelijk aanpassen.

Het vernieuwen van de verouderde website is daarin een belangrijke sleutel. In het najaar van 2020 starten we daarmee om aan het einde van het eerste kwartaal van 2021 de basis van de nieuwe site online te hebben. In het derde kwartaal moet dan ook de Zowelwerk-website geïntegreerd zijn.

5.4 De financiële implicaties

De verbeteringen die CMO nastreeft gaan gepaard met de nodige investeringen. De resultaten van de meerjarenbegroting zijn hieronder weergegeven. Daarin is ook een prognose voor 2020 meegenomen aangezien in dit jaar CMO reeds is gestart met de gewenste organisatieontwikkeling.

| Jaar | Resultaat | Reserve einde jaar |
|--------|-----------|--------------------|
| 2020 | € -33.941 | € 69.128 |
| 2021 | € 18.280 | € 87.408 |
| 2022 | € 46.914 | € 134.322 |
| 2023 | € 47.587 | € 181.909 |
| 2024 | € 22.841 | € 204.750 |
| Totaal | € 101.681 | |

CMO zal in 2020 en 2021 moeten investeren om de ontwikkelslag te kunnen maken. Daarvoor zet CMO haar reserve in en is een aanvullende bijdrage gevraagd aan de provincie. Aan de andere kant is een reserve ook nodig om risico's op te vangen. Tussen investeren en het opbouwen van een gezonde reserve moet een goede balans komen om van CMO ook financieel een gezonde organisatie te maken. Daar werken we de komende jaren naartoe.

Ten opzichte van de begroting van CMO -met jaarlijks zo'n kleine €2 miljoen aan inkomsten is het weergegeven tekort in 2020 beperkt tot zo'n kleine 2% van de totale inkomsten. Echter, door de beperkte reserve die CMO in de afgelopen jaren heeft kunnen en mogen vormen, zijn de investeringen een risicovolle onderneming voor CMO. Uit een risicoanalyse (separaat vertrouwelijk beschikbaar) blijkt dat CMO thans de nodige risico's kent. Dit betreffen niet alleen reguliere bedrijfsrisico's. Integendeel, op dit moment kent CMO in belangrijke mate risico's die gekoppeld zijn aan de doorontwikkeling. Beide risicovormen worden hieronder nader toegelicht.

5.4.1 Risico's gerelateerd aan de doorontwikkeling

De risico's gekoppeld aan de doorontwikkeling zijn deels uit te drukken in een vast bedrag. Het gaat dan om de gevraagde bijdrage aan de provincie voor doorontwikkeling: €125.000 in 2020 en €20.000 in 2021 plus btw (totaal ca. 185.000 euro).

Daarnaast bestaan er moeilijker te kwantificeren risico's met betrekking tot de personele transitie. Ten eerste het risico dat een hogere transitievergoeding voor personeel dan begroot moet worden betaald. Deels samenhangend met de doorontwikkeling is er een hoog ziekteverzuim. Als dat nog verder toeneemt vormt ook dat een extra risico.

Het eigen vermogen van CMO kan te laag blijken om de risico's in de doorontwikkeling op te vangen. De enige maatregel die dan binnen de beschikbare middelen rest is de doorontwikkeling (sterk) vertraagd doorvoeren en de productie/dienstverlening naar beneden bijstellen. Daarbij komt de vraag op tafel in hoeverre de voortzetting van de programma's dan nog zinvol is. Hierover gaan CMO en provincie in het geval de risico's zich voordoen in gesprek. In een intentieverklaring spreekt GS uit dat zij bereid is CMO te helpen bij het vinden van een oplossing als zich risico's voordoen als gevolg van de doorontwikkeling tot 2024 die CMO niet zelf kan opvangen. In de separate risicoanalyse zijn voor verschillende risico's scenario's voor aanpassing van inzet op programma's opgenomen.

5.4.2 Reguliere bedrijfsrisico's

In de risicoanalyse is eveneens gekeken naar de hoogte van het huidige en het gewenste eigen vermogen van CMO om reguliere bedrijfsrisico's op te vangen. Voor het opvangen van deze risico's kan, op basis van gebruikelijke solvabiliteitseisen (eigen vermogen/totaal vermogen), voor CMO als vuistregel worden gehanteerd dat de solvabiliteit tussen de 25%-40% zou moeten liggen. De solvabiliteit van CMO was ultimo 2019 16% wat als laag is te kwalificeren. Op basis van deze uitgangspunten had het eigen vermogen van CMO ultimo 2019 tussen de €177.000 - €350.000 moeten liggen, waar dat in werkelijkheid €103.000 was. Het eigen vermogen was op basis hiervan ultimo 2019 minimaal €74.000 te laag. CMO zal daarom de komende jaren een bestemmingsreserve organisatierisico's opbouwen ter hoogte van maximaal €250.000,-. In de meerjarenbegroting ramen we op dit moment een opbouw van deze reserve ter hoogte van € 204.750,-.

5.4.3 De investering van de Provincie Flevoland in de tijd

In onderstaande tabel is op hoofdlijnen de investering van de provincie over de programma's weergegeven.

In de tabel is zichtbaar dat er een jaarlijkse provinciale bijdrage ad €180.000 is voor het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs. Dit is een vaste cofinanciering, bedoeld om de doelstellingen van Regio+ in dit programma te realiseren. Nog niet meegenomen is de incidentele investering die de provincie overweegt voor de HCA, de mate van inzet op de HCA is wel afhankelijk van deze bijdrage.

Eveneens is zichtbaar dat er vanaf 2022 binnen de programma's Positieve Gezondheid en Versterken van Inwoners bandbreedtes ontstaan voor wat de provinciale investering betreft. Dit komt omdat er vanaf dat jaar mogelijkheden ontstaan om extra en nader in te vullen formatie in te zetten. De provincie kan dus vanaf 2022 (in overleg met CMO) nader bepalen waar zij wil bijsturen in de verdeling van budgetten tussen de programma's en de programma-onderdelen.

| Verdeling over programma | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Programma Arbeidsmarkt en Onderwijs | | | | |
| Investering provincie | €180.000 | €180.000 | €180.000 | €180.000 |
| Indicatie investering derden, na aftrek directe projectkst. | €476.939 | €481.939 | €486.949 | €496.939 |
| Programma positieve gezondheid | | | | |
| Indicatie investering provincie | €514.358 | €386.670 - €661.113 | €352.886 - €709.711 | €307.694 - €752.315 |
| Indicatie investering derden | € - | € - | € - | € - |
| Programma versterken van inwoners | | | | |
| Indicatie investering provincie | €354.805 | €206.568 - €481.031 | €154.953 - €511.778 | €135.109 - €579.739 |
| Indicatie investering derden | €42.025 | € - | € - | € - |
| Onafhankelijke clientondersteuning | | | | |
| Indicatie investering provincie | €20.774 | €22.236 | €25.273 | €2.513 |
| Indicatie investering derden | €217.712 | €217.712 | €217.712 | €217.712 |
| Totaal budget provincie (niveau 2021; excl. jaarlijkse index) | €1.069.937 | €1.069.937 | €1.069.937 | €1.069.937 |

In bovenstaande tabel is niet verwerkt dat vanaf 2022 ook ingezet wordt op fondsenwerving (zie verder paragraaf 5.2). Met dit meerjarenplan vraagt CMO aan Gedeputeerde Staten een subsidie aan voor vier jaar (dus tot en met 2024). Het totale aangevraagde subsidiebedrag voor 2021 bedraagt €1.069.937 ex BTW. In 2022-2024 gaat het per jaar om hetzelfde bedrag plus de indexatie per jaar.

5.4.4 Doeltreffender en doelmatiger

Met bovenstaande maatregelen en investeringen verwacht CMO een doeltreffender en doelmatiger opererende organisatie te worden. In 2021 en 2022 ligt daarbij in eerste instantie de nadruk op kwaliteit. Het doel is in belangrijke mate om dingen goed en beter te doen. In de loop van 2022 wordt daarnaast ook ingezet op kwantiteit/uitbreiding. Er ontstaat ruimte om te investeren in personeel, waardoor nadere accenten gelegd kunnen worden. In 2024 moet CMO zijn uitgegroeid tot een organisatie die ten volle invulling geeft aan de geambieerde rol van strategische uitvoeringsorganisatie.

5.5 De governance van samenwerkingsrelaties

CMO werkt in opdracht van de provincie Flevoland en in opdracht van Regio+, met aanvullende financiering van bovenregionale partijen en het Rijk. Dit vereist een goed ingerichte samenwerking tussen CMO en Flevoland en tussen CMO en andere partners. In deze paragraaf schetsen we op hoofdlijnen hoe deze relaties de komende vier jaar gestalte krijgen.

5.5.1 De relatie van CMO met de provincie Flevoland

Om de transformatie in de Flevolandse sector zorg en welzijn te faciliteren, trekken de provincie Flevoland en CMO gezamenlijk op. Daarbij is CMO als strategische organisatie, een agenderende gesprekspartner voor de provincie Flevoland. Daarnaast is CMO een tactisch uitvoerder van belangrijke onderdelen van het provinciaal beleid rond krachtige samenleving.

Deze combinatie van agenderende gesprekspartner en uitvoerder, vraagt om een goede inrichting van de samenwerking tussen beide organisaties. Daarom is separaat een samenwerkingsprotocol opgesteld waarin de gezamenlijke jaarcyclus en de evaluatie van het meerjarenplan opgenomen zijn.

CMO als agenderende gesprekspartner

Voortdurend zullen er nieuwe ontwikkelingen zijn waarvan provincie en/of CMO zich moeten afvragen of zij daarop in moeten, willen en kunnen spelen. Voor de provincie Flevoland is het interessant om hierover regelmatig het bestuurlijke gesprek aan te gaan. CMO krijgt de ruimte van de provincie om deze rol goed te vervullen.

CMO als subsidieontvanger

Tegelijk met dit meerjarenplan vraagt CMO aan Gedeputeerde Staten een subsidie aan voor vier jaar (dus tot 2025). Het totale aangevraagde subsidiebedrag voor deze periode bedraagt PM. Aan het eind van ieder jaar dient CMO een jaarplan in voor het komende jaar. Op basis van het jaarplan wordt een jaarlijkse subsidiebeschikking opgesteld waarin de opdracht aan CMO en de daarbij behorende prestatie-indicatoren zijn opgenomen. In principe stuurt CMO bij de start van ieder kwartaal een factuur voor de werkzaamheden in dat kwartaal.

Om voor subsidie in aanmerking te komen, schrijft de ASF voor dat onder meer inzichtelijk is:

1. voor welke activiteiten c.q. prestatie de subsidie is bedoeld, waarbij – indien mogelijk - zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van prestatie-indicatoren
2. de verplichtingen die aan de subsidieverlening zijn verbonden
3. op welke wijze de verantwoording van de te ontvangen subsidie plaatsvindt

De programma's (zie hoofdstukken 3-5) bevatten op hoofdlijnen de prestaties, verplichtingen en verantwoording die CMO levert de komende vier jaar. Als subsidieontvanger wordt CMO beoordeeld op de resultaten die ze behaalt (dus vooral output en outcome). De precieze prestaties, verplichtingen en verantwoording worden ieder jaar bepaald in het jaarplan.

5.5.2 De relatie van CMO met Regio+

CMO is als deelnemer en opdrachtnemer verbonden aan Regio+. Dit is vooral van belang voor het programma Arbeidsmarkt en Onderwijs dat, voor een belangrijk deel wordt bekostigd door Regio+ en waar de provincie Flevoland jaarlijks ongeveer €180.000 aan bijdraagt. Het geld van Regio+ en de cofinanciering van de provincie zijn bestemd voor het oplossen van huidige en toekomstige knelpunten op de arbeidsmarkt in de sector zorg en welzijn conform het meerjarenplan van Regio+. Regio+ stelt daarbij als voorwaarde dat CMO ca. 4FTE inzet om hieraan te werken.

5.5.3 De relatie met overige bovengemeentelijke opdrachtgevers

In dit meerjarenplan maakt CMO de keuze om het aantal opdrachtgevers en samenwerkingspartners te beperken tot bovengemeentelijke, provinciale en landelijke financieringsbronnen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om Windesheim, UWV en mogelijk de ministeries van SZW en VWS, ZONMW en eventuele andere fondsen. Met deze bovengemeentelijke opdrachtgevers worden heldere afspraken gemaakt. Dit betekent ook dat CMO zich niet meer afhankelijk maakt van gemeentelijke of andere lokale opdrachtgevers.

5.5.4 Raad van advies

Voor het houden van feeling met het werkveld zal per 1 januari 2022 een Raad van Advies worden ingesteld bestaande uit op inhoud deskundige en in beleidsontwikkeling actieve vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, provincie, (zelf)organisaties van inwoners en cliënten en aanverwante maatschappelijke organisaties en

kennisinstituten. In 2021 wordt de exacte samenstelling bepaald en worden mensen benaderd. De Raad van Advies adviseert en inspireert CMO voor de op te stellen jaarplannen.

5.5.5 Evaluatie van het meerjarenplan

Naast de jaarplancyclus zijn er ook twee evaluatiemomenten waarvan één tussentijds. Tijdens het eerste evaluatiemoment worden de ontwikkelprocessen van CMO en de samenwerkingsprocessen tussen de provincie Flevoland en CMO in de jaren 2021 en 2022 geëvalueerd. Deze evaluatie wordt opgeleverd op 30 april 2023. Deze evaluatie is vooral gericht op CMO zelf: ligt de doorontwikkeling van CMO als organisatie op koers?

Op basis van deze evaluatie wordt vanaf juni 2024 een evaluatie gedaan naar de mate waarin CMO met haar activiteiten heeft bijgedragen aan de programmadoelen en aan de transformatie van de Flevolandse sector zorg en welzijn. Levert CMO wat we beoogd hadden in dit meerjarenplan? Deze evaluatie wordt opgeleverd in september 2024. Met behulp van deze evaluatie wordt vervolgens een besluit genomen over de toekomstige inrichting van de relatie tussen CMO en de provincie Flevoland.

Bijlage – afkortingen

| | |
|--------------------|--|
| ASF | - Algemeen Sociaal Fonds |
| CBS | - Centraal Bureau voor de Statistiek |
| CMO Flevoland | - Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling |
| HCA | - Human Capital Agenda |
| HCA ZWF | - Human Capital Agenda Zorg en Welzijn Flevoland |
| Ministerie van SZW | - Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| Ministerie van VWS | - Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport |
| O&S | - Onderzoek & Statistiek |
| OZO verbindzorg | - Communicatieplatform voor zorgvragers en verleners |
| PGO | - Persoonlijke gezondheidsomgeving |
| RAAT Flevoland | - Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten Flevoland |
| SER | - Sociaal Economische Raad |
| UWV | - Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen |
| WMO | - Wet Maatschappelijke Ondersteuning |
| WLZ | - Wet Langdurige Zorg |
| ZONMW | - Organisatie gezondheidsonderzoek en zorginnovatie |