

Coöperatie Zorgaanbieders Midden Nederland

Zorgt voor toekomst

“Samen een robuuste en toekomstbestendige coöperatie”
Meerjarenbeleidsplan Coöperatie Zorgaanbieders Midden Nederland 2020-2024

Coöperatie Zorgaanbieders Midden Nederland

Zorgt voor toekomst

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. De CZMN anno 2020	5
2.1 <i>Wie zijn we en wat doen we</i>	5
2.2 <i>Missie, visie en kernwaarden</i>	5
3. Ontwikkelingen in het landschap van zorg en welzijn	6
4. SWOT-analyse	7
5. Op weg naar 2025	9
6. Slot	11
Bijlage 1: Risicoanalyse	12

1. Inleiding

De Coöperatie Zorgaanbieders Noord Veluwe en Zeewolde U.A. is opgericht in 2014 door vijf kleine zelfstandige aanbieders van dagbesteding en begeleiding. Dit coöperatief samenwerkingsverband werd ingegeven door een verschuiving (transformatie) van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en de Wet Langdurige Zorg (Wlz) en het decentraliseren van de Jeugdzorg. Onder leiding van een bestuur en een directeur werden door samen te werken doelen bereikt die ieder lid zelfstandig niet of minder goed zou kunnen realiseren. Gezien het groter wordende werkgebied van de coöperatie, is in 2016 onder de naam Coöperatie Zorgaanbieders Midden Nederland U.A. (CZMN) een nieuwe fase ingegaan. Er werd statutair voldaan aan de Zorgbrede Governance Code, een Raad van Toezicht benoemd, een WTZi-erkenning verkregen en de CZMN werd ISO 9001 2015 Zorg gecertificeerd.

Anno januari 2020 is de CZMN gegroeid naar 27 leden en worden in het werkgebied, dat zich uitstrekt van Barneveld tot Zwartewaterland en van Zeewolde tot Apeldoorn in 23 gemeenten aan 551 cliënten Wmo-zorg en aan 133 cliënten Jeugdzorg geboden.

De fase van pionieren en zoeken naar een juiste invulling van taken ligt achter ons. Met dit meerjarenbeleidsplan 2020-2024 kijken we gericht naar de toekomst en geven we richting aan de activiteiten en diensten die de coöperatie de komende jaren wil gaan uitvoeren. Dit meerjarenbeleidsplan geeft de leden, de directeur, het bestuur en de raad van toezicht een document waarmee de komende jaren wordt gewerkt aan de doelen die de coöperatie zich stelt. Het plan heeft als thema: "Samen op weg naar een robuuste toekomst". Als leden maken we in gezamenlijkheid de juiste strategische keuzes, waardoor een robuuste en toekomstbestendige coöperatie ontstaat. Onze leden kunnen zich dan zonder zorgen richten op hun corebusiness: het bieden van kwaliteit van zorg aan hun cliënten. Voor opdrachtgevers als gemeenten en zorgkantoren waarborgen we hiermee continuïteit en kwaliteit van cliëntenzorg.

Dit meerjarenbeleidsplan is op interactieve wijze met de leden, bestuur, directeur en raad van toezicht tot stand gekomen en is vastgesteld op 15 april 2020 door middel van digitale stemming.

2. De CZMN anno 2020

2.1 Wie zijn we en wat doen we

Binnen het coöperatief samenwerkingsverband van de CZMN zijn de leden zelfstandig ondernemer en verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering. De CZMN draagt zorg voor de aanbesteding bij en is contractpartner en aanspreekpunt voor gemeenten en zorgkantoren. De aangesloten 27 lidorganisaties bieden in de gemeenten aan cliënten de volgende zorgdiensten aan:

- dagbesteding
- individuele/groepsbegeleiding
- huishoudelijke hulp
- beschermd/begeleid wonen
- jeugdzorg

Een aantal diensten neemt men als lid verplicht af bij de coöperatie als facturering en het iWMO en iJW-berichtenverkeer. Meerdere diensten kunnen als lid facultatief afgenomen worden als klachtenregeling, cliëntvertrouwenspersoon, klachtencommissie en certificering. Verder stelt de CZMN richtlijnen op waar leden aan moeten voldoen. Veelal worden deze kwaliteitseisen ook gesteld door de opdrachtgever. Hiertoe behoren onder andere Rechtmatigheid van geleverde diensten, Meldcode huiselijk geweld, Melden incidenten en calamiteiten en Integriteit. Om lid te worden van de CZMN zijn toelatingseisen opgesteld. Het kantoor van de CZMN is gehuisvest in de gemeente Ermelo. Voor nadere informatie: www.czmn.nl.

2.2 Missie, visie en kernwaarden

Missie - Waar staan we voor

De Coöperatie Zorgaanbieders Midden Nederland (CZMN) verbindt de kleinschaligheid van zelfstandige zorgorganisaties met de voor gemeentelijke overheden en zorgkantoren zo belangrijke grootschaligheid. Met de decentralisatie van zorgtaken van het Rijk en provincies naar gemeenten hebben deze een uitgelezen kans om contracten aan te gaan met ook andere dan de traditionele grote zorgaanbieders. De CZMN vindt dat de manier van werken die kleinschalige zorgondernemers bieden – dichtbij (voor zowel de cliënt als de opdrachtgever), de cliënt centraal en resultaatgericht - heel goed aansluit bij de Wmo, de Wlz en de Jeugdzorg. De coöperatie faciliteert en ontzorgt de leden, waardoor zij doelen bereiken, die ze ieder voor zich niet of minder goed kunnen bereiken.

Visie - Waar gaan we voor

Kleinschalig georganiseerde zorg dichtbij de cliënt is de ideale vorm van zorg, waarbij wij:

- een coöperatief gedachtegoed uitdragen van: samen zijn we sterker;
- ondernemersgeest en kennis binnen de organisatie gebruiken voor het benutten van kansen in de markt;
- leden ondersteunen opdat zij zich kunnen richten op het bieden van hoogwaardige en continuïteit van zorg en welzijn aan cliënten;
- op een doelmatige en doeltreffende wijze invulling geven aan kwaliteit- en deskundigheidsbevordering alsook samenwerking in de breedste zin van het woord, afgestemd op vragen en eisen vanuit de markt en de behoeften van onze leden;
- de coöperatie en de leden positioneren en op de kaart zetten bij relevante stakeholders als gemeenten en zorgkantoren. Dit met als doel overeenkomsten te sluiten die optimaal aansluiten bij het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod van onze leden.

Kernwaarden

Als kernwaarden hanteren wij: Verbinding, Betrouwbaar, Ontzorgen en Robuust

- Verbinding: zowel tussen opdrachtgevers en de coöperatie, tussen de coöperatie en de leden als tussen de leden onderling;
- Betrouwbaar: we zijn professioneel omdat we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen;
- Ontzorgen: onze leden moeten zich kunnen richten op hun corebusiness: kwaliteit van zorg bieden aan hun cliënten;
- Robuust: we waarborgen continuïteit en kwaliteit van zorg en welzijn aan cliënten.

3. Ontwikkelingen in het landschap van zorg en welzijn

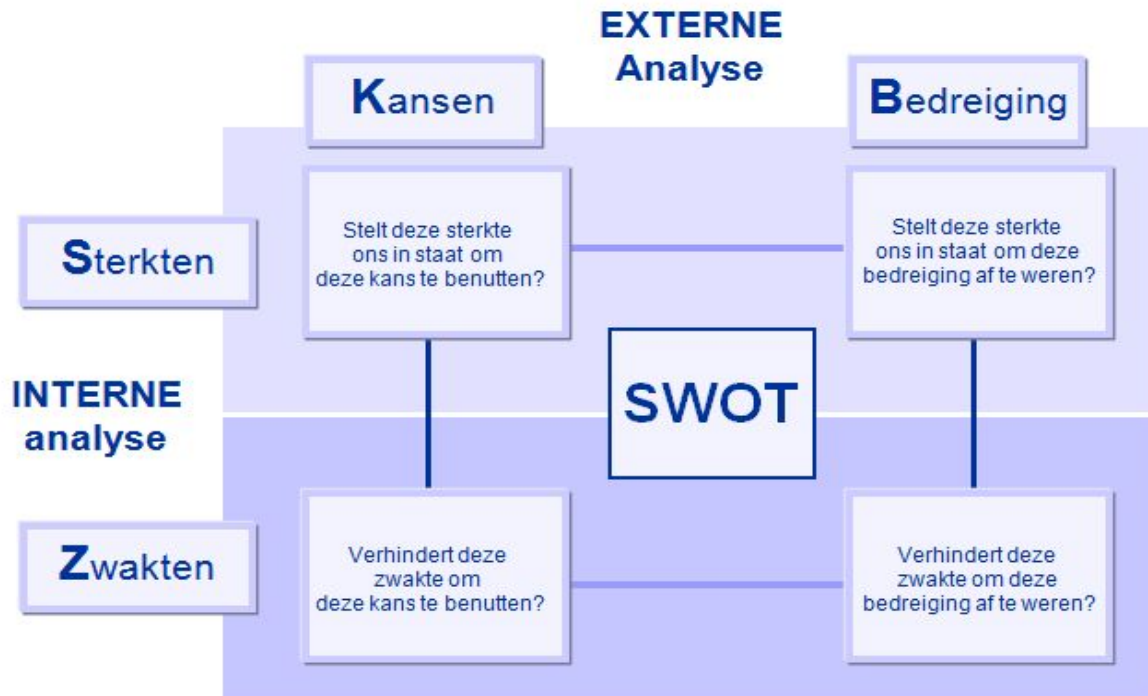
Het landschap van zorg en welzijn is volop in ontwikkeling. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de strategische keuzes van de CZMN:

- Transitie van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Trefwoorden zijn: eigen regie en verantwoordelijkheid, meer ondersteuning door en vanuit het eigen netwerk, ouderen die langer thuis (moeten) blijven wonen, reductie van verpleeg- en verzorgcentra, etc.
- Dubbele vergrijzig & ontgroening: meer ouderen die langer leven dan voorheen, minder jongeren dus ook minder aanbod op de arbeidsmarkt. Eveneens demografische ontwikkelingen als toename van het aantal eenpersoonshuishoudens, kleinere gezinnen, meer kinderen die op grotere afstand van hun ouders wonen, stijgende pensioenleeftijd en toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen die maken dat er in mindere mate een beroep op mantelzorgers en vrijwilligers kan worden gedaan. Gevolg hiervan is dat er eerder en vaker een beroep wordt gedaan op beroepsmatige zorg en aldus hogere zorgkosten.
- Veranderingen in de arbeidsmarkt als tekorten aan gekwalificeerde zorgmedewerkers en toenemende flexibilisering met meer zzp'ers en minder 'vaste banen & inkomens'.
- Beleid in de afgelopen jaren met onder andere beheersing en terugdringen van zorgkosten. Het onderbrengen van taken van de AWBZ bij nieuwe en bestaande wetten als de Wmo, Wlz, Zvw en de Jeugdwet met decentralisatie van uitvoeringstaken naar gemeenten, ging eveneens gepaard met een substantiële bezuinigingstaakstelling. De toenemende zorgvraag maakt dat de gemeentelijke budgetten in het sociaal domein steeds meer een tekort laten zien, hetgeen resulteert in cliënttarieven die onder druk staan en toename van wachttijden.
- Als gevolg van de beheersing en het terugdringen van zorgkosten en de Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) is een verschuiving zichtbaar van tweedelijnszorg naar eerstelijnszorg, waaronder ziekenhuiszorg die thuis gegeven wordt en in toenemende mate naar thuis- en zelfzorg met behulp van 'techno teams' (technisch specialistische eerstelijnszorg). Tevens zal e-health via mobiele apparatuur (smartphone, tablet, etc.) in de komende jaren toenemen. Ict-vaardigheid van CZMN-leden wordt daarmee belangrijker.
- Door decentralisatie, verkokering en versnippering tussen en over loketten zullen steeds meer mensen, met name in de jeugdzorg en bij complexe problematiek, tussen wal en schip vallen.
- Het gedachtegoed van "De Nieuwe Route" is een kanteling in denken, organiseren en doen, die leidt tot hernieuwd eigenaarschap met een gelijkwaardige samenwerking tussen cliënt en organisatie, inwoners en overheid, leefwereld en systeemwereld.

Deze ontwikkelingen vragen van de CZMN dat er 'scherp aan de wind dient te worden gezeild' en er op doelmatige en doeltreffende wijze geanticipeerd moet worden op genoemde ontwikkelingen. Door onderlinge samenwerking en goed opgeleide medewerkers wordt het integrale zorgaanbod van de lidorganisaties verder versterkt.

4. SWOT-analyse

In het voorjaar van 2019 heeft het bestuur met de directeur een uitgebreide SWOT-analyse (figuur 1) van de coöperatie gemaakt met: Sterkten (Strengths), Zwakten (Weaknesses), Kansen (Opportunities) en Bedreigingen (Threats).



Figuur 1: SWOT-analyse

Als sterke punten van de coöperatie zijn met name genoemd dat het lidmaatschap toegevoegde waarde heeft voor de leden en dat alle lidorganisaties ISO 9001 gecertificeerd zijn, een branchegericht keurmerk hebben of SKJ-geregistreerd zijn (Stichting Kwaliteitsregister Jeugd). Tevens is er sprake van een platte professionele bureauorganisatie, die administratief 'in control is'. Door bemensing met onder andere een directeur en een officemanager is de kwetsbaarheid van de organisatie gereduceerd.

Naar aanleiding van deze SWOT-analyse zijn een aantal punten verder uitgewerkt, met name de kansen en bedreigingen en hoe deze aan te pakken. Tijdens de Algemene Ledenvergadering van 16 april 2019 is dit met de leden besproken en is de SWOT-analyse vastgesteld. De hieronder genoemde punten vormen de brug tussen verleden, heden en toekomst.

Kansen:

1. Groei in en verbreding van het aantal zorgprofessionals en groei van het ledenaantal
Met meer goed opgeleide zorgprofessionals, het bieden van (vrijwel) alle soorten zorgdiensten - inclusief gespecialiseerde GGZ-jeugdzorg en bijvoorbeeld 'positieve gezondheid' - en groei van het ledenaantal met behoud van kwaliteit, wordt de onderhandelingspositie van de coöperatie naar opdrachtgevers steviger; immers elke professie kent eigen standaarden waaraan voldaan moet worden om deze uit te mogen voeren. Daarbij zijn kleinere zorgaanbieders veelal aantrekkelijker voor zorgprofessionals. De waarden waarvoor zij een zorgberoep hebben gekozen zijn gemakkelijker te bereiken: dichtbij, de cliënt centraal en resultaatgericht.
2. Contract met zorgkantoren
Door het bieden van Wlz-zorg wordt het zorgpalet binnen de coöperatie verbreed, neemt de kwetsbaarheid af en wordt de basis meer robuust.

Bedreigingen:

1. Ledenterugloop en imago

Door ledenterugloop kan het voortbestaan van de coöperatie in het geding komen, immers inkomsten verminderen en voor opdrachtgevers wordt de coöperatie minder aantrekkelijk. Tegenkracht kan worden geboden door als coöperatie de juiste diensten aan te bieden, te focussen op een grote variatie in zorgondernemingen, verbinding te organiseren tussen de leden en aldus een stevige positie bij opdrachtgevers te bewerkstelligen.

Het imago van de CZMN is grotendeels afhankelijk van het imago van de individuele leden. Als lidorganisaties niet functioneren binnen de regels die de contracten voorschrijven en/of terecht of onterecht een minder goede naam krijgen, heeft dat invloed op alle leden en daarmee op de coöperatie; deze is immers de contracterende partij met opdrachtgevers.

2. Invloed van grote zorgaanbieders op beleidsmakers

Grote zorgaanbieders hebben doorgaans meer invloed op beleidsmakers bij opdrachtgevers. Enerzijds moet de CZMN haar eigen invloed versterken bij deze beleidsmakers. Anderzijds is deze bedreiging ook om te zetten in een kans door met grote organisaties samen te werken en daar afspraken over te maken en vast te leggen. Concreet betekent dit regelmatig overleg met grotere zorgaanbieders en naar opdrachtgevers uitstralen dat er een nauwe samenwerking is met deze aanbieders op verschillende gebieden.

5. Op weg naar 2025

Speerpunten

1. **Groei van het ledenaantal** – uitwerking 2020-2024

De coöperatie is opgericht om alle kleine zorgaanbieders de ruimte te bieden om zorg te verlenen voor de Wmo en JW. Er werden niet expliciet nieuwe leden geworven, maar de coöperatie verwelkomde ieder nieuw lid dat voldeed aan de kwaliteits- en toelatingseisen.

De inzet voor de komende jaren is gericht op groei van het ledenaantal om zo de positie richting gemeentes te versterken. Deze groei van het aantal leden is niet het doel op zich, maar een middel om samen een robuuste en toekomstbestendige coöperatie te vormen. De coöperatie neemt in het zorgveld steeds meer positie in en dit blijft niet onopgemerkt bij gemeentes. Hierdoor wordt de mogelijkheid om mee te praten over het te voeren beleid groter.

Ook maakt een groter volume in ledenaantal de coöperatie financieel robuuster. Financiële robuustheid is van belang voor zowel opdrachtgevers (gemeenten en zorgkantoren) als voor eigen leden.

2. **Verbreding van zorgaanbod** – uitwerking 2020-2024

De komende jaren gaat de coöperatie inzetten op het verbreden van het zorgaanbod van de leden binnen Wmo en Jeugdzorg en nieuw aanbod uit Wet Langdurige Zorg (WLZ).

Ten eerste wil de coöperatie inzetten op het aanbieden van beschermd en begeleid wonen en respijtzorg binnen Wmo en JZ. Daarnaast wordt ingeschreven bij de WLZ bij het zorgkantoor voor Modulair Pakket Thuis (MPT). Hierbij kan externe expertise worden gevraagd.

Met het verbreden van het zorgaanbod willen we de positie van de CZMN verder versterken. Net als met de groei van het ledenaantal versterken we hiermee de financiële positie van de coöperatie. Ook leden kunnen profijt hebben van het verbreden van het zorgaanbod. Ze kunnen een meer divers aanbod aan zorg aanbieden (bij één hoofdaannemer).

3. **Concentratie van ons werkbied/regio: waar ligt de focus?** – uitwerking 2020-2024

De kern van het huidige werkgebied is Midden Nederland: het werkgebied dat zich uitstrekt van Barneveld tot Zwartewaterland en van Zeewolde tot Apeldoorn in 23 gemeenten. Nadere focus wordt gelegd op verdere groei in Flevoland en de randgebieden van het huidige werkgebied. Nieuwe zorgaanbieders buiten dit gebied, worden niet uitgesloten als ze zich richten op het bestaande werkgebied van de coöperatie. Bij de aanneming van nieuwe leden speelt nadrukkelijk een kosten-batenanalyse mee; hoeveel extra werk levert het de coöperatie op en wat levert het de coöperatie op.

4. **Waaruit bestaat de meerwaarde van het coöperatief lidmaatschap?** – uitwerking 2020-2021

De coöperatie wil de leden toegang bieden tot de Wmo en JW en WLZ, zodat zij hun werk het beste kunnen uitvoeren. Door de korte lijnen binnen de coöperatie is duidelijk dat we bereid zijn elkaar te helpen en aan te vullen waar nodig; zoals De Nieuwe Route en kennisontwikkeling en -deling.

De coöperatie wil naast een faciliterende en vraaggerichte rol de verbinding tussen de leden verbeteren. Dit wordt bewerkstelligd door intervisie aan te bieden en voor alle leden opleidingen en trainingen aan te bieden als bijv., ARBO/BHV, Veiligheid, Meldcode en evt. themabijeenkomsten als "De Nieuwe Route".

5. **Ontwikkeling van de organisatie** – uitwerking 2021-2022

Nu de interne organisatie staat, gaat de directeur zich meer inzetten op acquisitie van nieuwe leden - met name gericht op het verbreden van het zorgaanbod - en relatiebeheer met stakeholders. Er is een proactieve rol voor de directeur als netwerker en verbinder, zodat er meer invloed uitgeoefend kan worden op beleidsmaker en door meer contact te leggen met (andere) grote zorgaanbieders.

6. **Financiële robuustheid van de organisatie** – uitwerking 2020-2022

In overleg met de boekhouder wordt een weerstandsvermogen opgebouwd i.v.m. de groei van de organisatie. Er is meer personeel in dienst door deze groei en er is een nieuwe kantoorruimte gehuurd voor 5 jaar. De ALV zal de hoogte van dit weerstandsvermogen vaststellen. Tevens zal

dan de periode worden vastgelegd waarin het weerstandsvermogen moet worden gerealiseerd. Daarnaast gaan we onderzoek doen naar het verkrijgen van subsidies voor bijvoorbeeld opleidingsmogelijkheden.

7. **Sociaal-maatschappelijke betrokkenheid/zichtbaarheid/bekendheid** – uitwerking 2021
 Het zichtbaar maken van de coöperatie is driedig: naar opdrachtgevers, naar leden en naar cliënten. In onderstaand overzicht is aangegeven wat wordt ingezet voor welke doelgroep.

	Opdrachtgevers Gemeente/ zorgkantoren	Leden	Cliënten	Hoe
Overlegtafels	X			Directeur aanwezig voor mede bepalen van het beleid en vergroten van zichtbaarheid bij de gemeentes.
Zorgmarkten	X			Directeur + leden aanwezig voor zichtbaarheid klantmanagers
LinkedIn	X	X		De gedane zaken door de CZMN profileren
Facebook			X	Voor cliënten is het vooral van belang dat ze weten wie de zorgaanbieders zijn van de coöperatie. Daarom worden op Facebook de activiteiten van de leden getoond.
Whatsapp		X		Om de verbinding tussen de leden te verstevigen wordt een whatsappgroep aangemaakt. Zo kunnen de leden elkaar en de CZMN vragen stellen. Hiermee vergroten we de zichtbaarheid voor elkaar van wat we doen.
Nieuwsbrief	X	X		Via deze weg informeren we alle leden over zaken vanuit bijv. de gemeente, wijzigingen in beleid, etc. Daarnaast gaan we onderzoeken of nieuwsbrieven aan onze stakeholders kunnen bijdragen aan onze zichtbaarheid.
Website	X	X	X	De website wordt vernieuwd waarop voor alle partijen (gemeente, leden en cliënten) de benodigde informatie wordt staat.

6. Slot

Het meerjarenbeleidsplan is op interactieve wijze met de leden, bestuur, directeur en raad van toezicht tot stand gekomen en ligt ten grondslag aan het jaarplan en het opstellen van de jaarbegroting. Met dit meerjarenbeleidsplan gaat de coöperatie zich verder vormgeven. Er wordt vooral ingezet op meer robuustheid, zowel financieel als qua ledenaantal.

In het jaarplan worden de acties om de speerpunten uit het meerjarenbeleidsplan te bereiken uitgewerkt. Financiële gevolgen van deze beleidskeuzes worden opgenomen in de begroting. Eveneens wordt daar ingegaan op eventuele subsidiemogelijkheden.

Dit meerjarenbeleidsplan heeft een looptijd van vijf jaar. Gezien de vele ontwikkelingen in het landschap van zorg en welzijn wordt tussentijds geëvalueerd en het plan indien nodig bijgesteld.

In bijlage 1 is een risicoanalyse opgenomen met per risicogroep een aantal risico's die zich kunnen voordoen, geëvalueerd op een 3-puntschaal: klein, matig en groot. Tevens is aangegeven welke (interventie)maatregel(en) dan genomen dient/dienen te worden.

Bijlage 1: Risicoanalyse

Inleiding

Een veel gebruikte definitie van het begrip risico luidt: het effect van onzekerheden op een doel. Risico's worden veelal gezien als negatieve effecten, echter deze kunnen ook positieve effecten hebben en kansen bieden. Er bestaan meerdere modellen voor risicomanagement. Veelal zijn hierbij zes algemeen toepasbare risicostappen te onderscheiden:

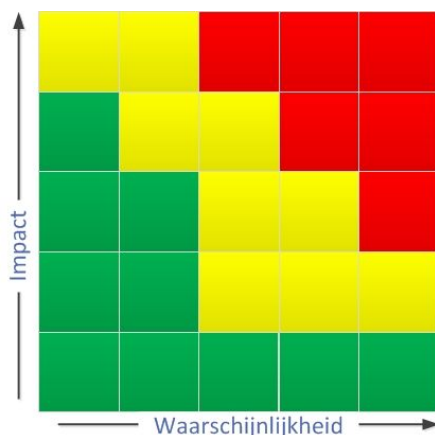
1. Bepaal het doel van het project;
2. Identificeer de risico's;
3. Classificeer de risico's: hoe klein of groot zijn deze;
4. Omgaan met de risico's: al dan niet nemen van maatregelen;
5. Maatregelen op effectiviteit en efficiency evalueren;
6. Over stap 1 t/m 5 communiceren en rapporteren.

De zes risicostappen vormen samen een cyclus: na stap zes, volgt stap één.

Methodiek

In deze memo zijn een drietal risicogroepen (A tot en met C) benoemd, waarbinnen zich risico's kunnen voordoen. Per groep zijn risico's beschreven. Op basis van de hierboven beschreven risicostappen, richt deze risicoanalyse zich op de bovengenoemde stappen 2 tot en met 4:

2. Identificeer het risico
3. Classificeer het risico via Kans/waarschijnlijkheid (groot, middel, klein) en Impact (hoog, laag) op een 3-puntschaal: 1. risico: **klein** (groen), 2. risico: **matig** (geel) en 3. risico: **groot** (rood). In figuur 1 is dit schematisch zichtbaar gemaakt.
4. Welke (interventie)maatregel(en) dient/dienen genomen te worden.



Figuur 2: Risicomatrix Waarschijnlijkheid - Impact

Te onderscheiden risicogroepen met risicoclassificatie en interventie maatregel(en):

A. Organisatorisch

1. Onvoldoende personele inzet kwantitatief
Kans: klein, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur en bijsturing.
2. Onvoldoende personele inzet kwalitatief
Kans: klein, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur en bijsturing.

3. Terugval in ledenaantal
Kans: middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig/Hoog**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur en bijsturing o.b.v. financiële risico's.
4. Te snelle groei/te groot ledenaantal
Kans: middel, Impact: laag --> Risico: **Klein/Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.
5. De interne organisatie staat maar ontwikkelt zich niet door. De aansluiting bij de leden en wat zij willen en nodig hebben, vermindert.
Kans: klein/middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.
6. Te groot werkgebied
Kans: middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.

B. Financieel

1. Tekort financiële middelen
Kans: klein/middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.
2. Niet adequate procedure begroting en budgetbewaking
Kans: klein, Impact: laag --> Risico: **Klein**
Interventiemaatregelen:
*directeur-bestuur-raad van toezicht en bijsturing.
3. Naar aanleiding van nieuwe aanbesteding geen contractverlenging
Kans: middel/groot, Impact: hoog --> Risico: **Hoog**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.

C. Overige zaken

1. Onvoldoende samenwerking/verbinding tussen de leden
Kans: klein/middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV en bijsturing.
2. Het imago van de CZMN is grotendeels afhankelijk van het imago van de leden: indien één van de leden (on)bewust niet handelt conform gemaakte afspraken, zal dit het imago van de coöperatie als geheel schaden.
Kans: klein/middel, Impact: hoog --> Risico: **Matig**
Interventiemaatregel:
*overleg directeur-bestuur-raad van toezicht-ALV;
*bijsturing, eventueel bijstellen gemaakte afspraken en Integriteitsprotocol en maken aanvullende afspraken.

Afsluitend

De volgende risico's zijn te beschouwen als de grootste risico's voor de CZMN:

1. Naar aanleiding van nieuwe aanbesteding geen contractverlenging
2. Terugval in leden