



# **Strategisch Meerjarenplan 2014-2018**

**'Koersvast: de weg naar excellente dienstverlening'**

**Geactualiseerde versie op basis van de  
Tussenevaluatie mei 2016**

vastgesteld d.d. 27 mei 2016

goedgekeurd d.d.....2016



## Inhoudsopgave

Inhoud	pag.
<b>Paragraaf 1</b> Inleiding	3
<b>Paragraaf 2</b> Externe ontwikkelingen	4
<b>Paragraaf 3</b> CVD kernwaarden	6
<b>Paragraaf 4</b> Strategische keuzes 2014-2018	7
4.1. pijler Maatschappelijke Opvang	9
4.2. pijler Maatschappelijke Dienstverlening	13
4.3 pijler Vrijwilligerswerk	15
<b>Paragraaf 5</b> Organisatie, Risico's en Financiën	18

## Paragraaf 1    Inleiding

Eind 2013 vond besluitvorming plaats over het Strategisch Meerjarenplan (SMJP) 2014-2018. In het plan werd een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste externe ontwikkelingen waar het CVD vanaf 2015 mee te maken zou krijgen, als opmaat naar de strategische keuzes voor de komende vijf jaren. Dat gebeurde via de lijnen van onze pijlers: Maatschappelijke Opvang, Maatschappelijke Dienstverlening en Vrijwilligerswerk. De keuzes werden gevolgd door een uitwerking van de organisatie die nodig werd geacht om onze ambities te realiseren en door een toelichting op de risico's en de financiën. Tenslotte werd op 2 manieren aandacht geschonken aan de kernwaarden van het CVD. Om aan te geven wat onze (keten)partners daarvan merken én om toe te lichten wat de kernwaarden vragen van (het gedrag van) elke CVD medewerker.

Ook werd in het plan aangegeven dat we midden in de planperiode een evaluatie van het plan zouden houden. Dat moment is nu aangebroken. In de als bijlage bij dit geactualiseerde meerjarenplan gevoegde Tussenevaluatie wordt uitvoerig ingegaan op de ontwikkelingen die zich in de eerste helft van de planperiode hebben voorgedaan en op de consequenties daarvan voor het SMJP.

Uit de Tussenevaluatie blijkt eens te meer dat het CVD zich in een dynamische en voortdurend in ontwikkeling zijnde omgeving bevindt die maakt dat ook de organisatie continue in beweging blijft. Dat moge ook blijken uit de ontwikkelingen die zich in de eerste helft van de planperiode binnen het CVD hebben voorgedaan en die nog worden voorzien. Een en ander heeft geleid tot actualisering van (een aantal van) onze ambities ten aanzien van de drie pijlers waarop het CVD nog steeds stevig rust. Wijzigingen zijn er op het gebied van de stedelijke 1<sup>e</sup> lijns activiteiten en met betrekking tot onze opdracht op het gebied van het vrijwilligerswerk. Ook zijn nieuwe voornemens ontstaan. In dit geactualiseerde Strategisch Meerjarenplan zijn de veranderingen verwerkt, waarbij ter wille van de leesbaarheid op onderdelen een korte toelichting wordt gegeven.

Van belang bij dit alles is nog dat de externe ontwikkelingen maken dat onze weg naar excellentie een langere is (geworden) dan wij bij het opstellen van het SMJP dachten. Ons houvast blijft daarbij het Chinese gezegde: 'als we niet van richting veranderen, maken we een goede kans uit te komen waar we naar op weg zijn'!

## Paragraaf 2 Externe ontwikkelingen

Voorafgaand aan het maken van de strategische keuzes voor de planperiode werd een uitgebreide analyse gemaakt van externe ontwikkelingen die gelden voor het gehele CVD en ontwikkelingen die specifiek betrekking hebben op één van de pijlers. Hieronder staan de belangrijkste externe ontwikkelingen waarmee het CVD rekening werd gehouden in het Strategisch Meerjarenplan 2014-2018, waarbij ten aanzien van de ambities op het gebied van zorg en welzijn en waar het de scheiding van wonen en zorg betreft actualisering plaatsvindt.

- Zware bezuinigingen, terwijl de aantallen in kwetsbare groepen toenemen.
- Decentralisatie van de Jeugdzorg én van de AWBZ; Het accent verschuift van het Rijk naar de gemeente en binnen de gemeente naar de wijken:
  - de financiering van de CVD activiteiten verschuift van de AWBZ naar de Wmo;
  - ook de werkzaamheden verschuiven van de AWBZ naar de Wmo met soms substantiële bezuinigingen, zoals de extramurale begeleiding die van de AWBZ naar Wmo gaat met een korting van 25%.
- Piramide als blueprint voor de toekomst: de dienstverlening wordt zo lang mogelijk bij de burger thuis verzorgd met behulp van het eigen netwerk (waaronder mantelzorgers en vrijwilligers). Volgens de overheid snijdt het mes aan twee kanten; het leidt niet alleen tot broodnodige bezuinigingen maar voorziet ook in de wens van de burger om zo lang mogelijk thuis te blijven.



- Vanuit de overheid ligt de nadruk op zorg en wonen (vanuit acute nood resp. als vangnet voor de meest kwetsbaren) met als belangrijkste doelgroep de ouderen. Welzijn wordt als onmisbare schakel in de integrale aanpak gezien. Welzijn kan ervoor zorgen dat de zorgvraag wordt voorkomen of uitgesteld.
- Welzijnswerk Nieuwe Stijl is ontstaan. Professionals gaan werken als generalisten, die vrijwilligers ondersteunen.
- De ambities van de gemeente Rotterdam op het gebied van zorg en welzijn zijn na het opstellen van het SMJP uitgewerkt voor de periode 2015-2017. Voor de intra- en extramurale begeleiding van (voormalig) dak- en thuislozen (MO) is de centraal stedelijke regie gecontinueerd, inclusief de spreiding van de begeleiding over diverse instellingen. Begeleiding aan anderen dan de MO-doelgroep wordt in elk geval wijkgericht ingezet. Toegang tot zorg wordt daarbij vanuit wijkteams georganiseerd.



- Deelgemeenten zijn in het eerste planjaar (2014) opgeheven. Daarvoor zijn 14 gebieden met Gebiedscommissies teruggekomen.
- Scheiding van wonen en zorg.  
Een cliënt die in een intramurale voorziening woont, betaalde anno 2013 en in tegenstelling tot cliënten met extramurale begeleiding, niet zelf voor het wonen. Dat is (i.t.t. de verwachting) na invoering van de Wmo niet gewijzigd. Sinds de invoering van de Wmo in 2015 betaalt de gemeente Rotterdam (waar alle intramurale voorzieningen van het CVD staan) voor intramurale cliënten een (wekelijks) bedrag voor het wonen rechtstreeks aan de instelling.



## Paragraaf 3 CVD Kernwaarden

De kernwaarden van een organisatie moeten iedere keer opnieuw getoetst worden aan dat wat er aan externe ontwikkelingen speelt en wat de organisatie nodig heeft. Zo ook bij het CVD. Mede naar aanleiding van het imago onderzoek heeft herbezinning op de enige jaren geleden geformuleerde kernwaarden van het CVD plaatsgevonden. Die kernwaarden waren vooral intern gericht. In dit meerjarenplan staat de focus op de buitenwereld centraal. Die wordt gecombineerd met de kracht van binnen.

In deze paragraaf geven we ten aanzien van onze kernwaarden aan wat al onze klanten, onze cliënten, onze opdrachtgevers en onze ketenpartners ervaren van onze kernwaarden. In paragraaf 4 wordt aangegeven wat de kernwaarden vragen van onze medewerkers.

### **De kernwaarden van het CVD zijn:**

#### **Er in geloven!**

De klant staat centraal in ons handelen. Wij geloven in de klant, in zijn talenten en in de mogelijkheden tot ontwikkeling daarvan. De klant voert daarbij zijn eigen regie en ondervindt in zijn relatie met ons dat ons handelen gericht is op het optimaal ontwikkelen en benutten van zijn eigen kracht.

#### **Integer zijn**

Wij zijn betrouwbaar en duidelijk. Onze klanten en (samenwerkings) partners weten dat we doen wat we zeggen en dat we steeds zorgen voor opvolging van gemaakte afspraken. Onze relaties kunnen van ons op aan en ervaren in hun contacten met ons dat we eerlijk zijn in wat we te bieden hebben én in wat we van de ander verwachten. Wij zijn daarop altijd aanspreekbaar en zien dat als een kans om ons werk nog beter te gaan doen.

#### **Verbinding maken**

Wij zijn in staat om daadwerkelijke verbinding te maken met onze klant en zijn omgeving. Een cliënt die wij ondersteunen leert daarbij gedurende die periode gebruik te maken van informele netwerken met als doel niet of zo min mogelijk terug te hoeven vallen op zijn formele netwerk. Onze externe partners ondervinden dat in hun dagelijkse praktijk. Ook weten wij ons met die externe partners te verbinden. Dat blijkt uit onze houding en gedrag in de relatie die wij met deze partners hebben.

#### **Ontwikkelingsgericht zijn**

Wij hebben ondernemingslust en spelen voortdurend in op externe ontwikkelingen. Wij hebben een oplossingsgerichte instelling en denken constructief mee met al onze klanten en (samenwerkings) partners. We doen dat gevraagd én anticiperen zelf op ontwikkelingen in stedelijke vraagstukken. Wij kijken daarbij naar de mogelijkheden en blijven niet hangen in het formuleren van problemen. Onze benadering is voor onze klanten en externe partners zichtbaar in ons handelen.

## Paragraaf 4      Strategische keuzes 2014 – 2018

### **Vier unieke kwaliteiten**

Het CVD heeft zich in de periode voorafgaand aan het SMJP extern op de kaart gezet en heeft intern orde op zaken gesteld. Zo zijn sterke ketens ontstaan. Nu is het zaak te gaan excelleren en daarvan de vruchten te plukken. Hiertoe zetten we onze vier unieke kwaliteiten in:

1. *Drie toekomstbestendige pijlers*
  - Maatschappelijke Opvang (MO),
  - Maatschappelijke Dienstverlening (MD),
  - Vrijwilligerswerk (VWW)
2. *Breed palet aan deskundigheden*
3. *Gedreven professionals*
4. *Ontwikkelingsgerichte projecten*

### **Meer met minder in een onrustige omgeving**

In de komende jaren nemen de financiële kanalen zowel in aantal als in omvang af. Een belangrijke verandering voor het CVD betreft de transitie in 2015 van de AWBZ naar de Wmo. Voor het CVD is duidelijk dat daardoor het aantal opdrachtgevers is afgenomen. De belangrijkste opdrachtgever werd de gemeente Rotterdam. De gemeente heeft er daarbij voor gekozen om voor de te leveren Wmo zorg in de periode 2015-2018 raamcontracten aan te gaan met reeds in 2014 in Rotterdam werkende zorgaanbieders, zonder daarbij afspraken te maken over budget of omvang cliëntèle. Dat maakt het noodzakelijk steeds de vinger aan de pols te houden waar het de beschikbare capaciteit van het CVD betreft en daarop indien nodig bij te sturen. Al met al blijvende onzekerheid over de ontwikkelingen in en van onze externe omgeving. Eén ding is zeker, onze cliënten mogen we niet in de kou laten staan; zij mogen er niet onder lijden.

### **Synergie**

Het CVD zal steeds alert zijn op externe ontwikkelingen en daarop anticiperen, maar laat zich door de bestaande onzekerheden niet weerhouden om voor de planperiode (t/m 2018) een aantal ambities te formuleren. Integendeel, zij fungeren als leidraad voor het handelen en bieden zowel houvast als ruimte om in te spelen op ontwikkelingen die we nu nog niet kennen. Belangrijk daarbij is dat het CVD actief zoekt naar externe synergie effecten, zoals efficiënt en effectief samenwerken met (keten)partners. Dat geldt ook voor de door ons te ontplooiën activiteiten in de planperiode.

Het CVD doet meer met minder. En maakt zich in de planperiode als organisatie met haar dienstenpalet zichtbaarder dan zij daarvoor heeft gedaan. Wij vinden het leveren van goede resultaten te vanzelfsprekend en zullen ons er rekenschap van geven dat we daar best trots op mogen zijn!

### **Ketenaanpak: keuzes maken**

Het CVD continueert haar integrale ketenaanpak.

Dat betekent dat ook de komende periode in het maken van de keuzes goed gekeken wordt of een (aangeboden of te verwerven) activiteit niet teveel op zichzelf staat en daardoor geen versterking betekent van andere activiteiten van het CVD. Bestaande solitaire of niet (goed) bij het CVD passende activiteiten zijn in de afgelopen jaren (nagenoeg) afgebouwd. Dat leidde tot versterking van de kernactiviteiten van het CVD, een koers die wordt gecontinueerd. In 'losse' activiteiten wordt daarom niet geïnvesteerd.

### **Preventie activiteiten versterken en uitbreiden**

Succesvolle uitvoering van preventie activiteiten betekent dat voorkomen kan worden dat er een beroep moet worden gedaan op maatschappelijke opvang of maatschappelijke dienstverlening. Dat is in het belang van de betrokkenen, voorkomt overlast én werkt kostenbesparend. Het CVD vindt het belangrijk de focus zoveel mogelijk te leggen op 'het voorkomen is beter dan genezen' en wil de activiteiten die daartoe bijdragen in de planperiode waar mogelijk verder versterken respectievelijk uitbreiden..

### **In wijken én wijkgericht**

Zeker is dat op het gebied van de maatschappelijke opvang en de maatschappelijke dienstverlening veel werkzaamheden door opdrachtgevers in de wijk worden belegd; dichter op de (potentiele) cliënt. Het CVD kiest er daarom voor om haar integrale aanpak in de wijken te verankeren. Dat doet ze onder meer door de invoering van gebiedsgerichte (ambulante) teams die onze ogen en oren zijn in de wijken en in staat zijn onze cliënten in die wijken optimaal te begeleiden dan wel, indien noodzakelijk, over te dragen aan het betrokken wijkteam. Ook zetten we onze expertise op het gebied van vrijwilligerswerk in bij de wijkgerichte aanpak.

### **Samenwerking in de keten**

Voor al onze activiteiten geldt dat de samenwerking met partners van essentiële betekenis is. We werken met onze partners samen om mensen zelfredzamer te maken en om informele netwerken te versterken. Onze partners hierin zijn er vele, waaronder de gemeente (o.a. Centraal Onthaal), de straatdokter, GGZ- en overige instellingen, wijkteams, woningcorporaties, (wijk)politie, huisartsen en scholen. Door over en weer elkaars expertise te benutten ontstaat een betere en efficiëntere dienstverlening.

### **Gefaseerde uitvoering SMJP**

De eerste helft van de planperiode van dit SMJP zijn belangrijke transitiejaren (geweest). We zijn de uitwerking van onze strategische, markt gestuurde keuzes onder meer gestart met het op eigentijdse wijze uitwerken van de aanpak van de arbeidsparticipatie en de extramurale begeleiding. We hebben dat gedaan tegen de achtergrond van de keuzes die de gemeente Rotterdam heeft gemaakt ten aanzien van deze werkvelden. Verwacht wordt dat het CVD (zeker) tot 2017 nodig heeft voor afronding van 'het leerproces' zoals de transitie wel wordt gezien.

We willen de tweede helft van de planperiode voorts gebruiken voor verankering van de gerealiseerde plannen.

De gehele planperiode zullen we gebruiken om ons op alle vlakken te ontwikkelen naar het gaan excelleren in de uitvoering van ons werk.



## Paragraaf 4.1. Keuzes pijler Maatschappelijke Opvang

**In de Maatschappelijke Opvang is het leidende motief: extramuraal werken waar het kan en intramuraal werken waar het moet.**

### **Aanpak Maatschappelijke Opvang**

Het CVD werkt met de methodiek 'Krachtwerk' (voorheen 'Herstelwerk' genoemd). Deze methodiek is op basis van een Amerikaans model voor de Nederlandse situatie ontwikkeld door de Academische Werkplaats Opvang x OGGZ. 'Krachtwerk' is een krachtige methodiek die leidend voor ons is in ons werk in de maatschappelijke opvang. Invoering van de methodiek is in 2012 gestart en in 2013 bedrijfsbreed uitgerold.

*Kwetsbare mensen ondersteunen in hun proces tot volwaardig burger in de samenleving; dat is Krachtwerk. De krachtgerichte basismethodiek in de maatschappelijke opvang maakt gebruik van de kracht en de mogelijkheden van cliënten en de hulpbronnen in de gemeenschap. Krachtwerk helpt cliënten de regie over hun leven terug te krijgen of te houden.*

De Maatschappelijke Opvang werd tot 2015 gefinancierd door zowel de gemeentelijke (Wmo) als de rijksoverheid (AWBZ). Sinds 2015 vindt de financiering (nagenoeg) volledig vanuit de gemeentelijke overheid plaats. Rotterdam kiest daarbij voor de maatschappelijke opvang voor een stedelijke aanpak.

### **Ambities**

De ambities die het CVD voor de planperiode heeft op het gebied van de Maatschappelijke Opvang, zijn de volgende.

- ✓ **Markt gestuurde aanpak**  
De keuzes die Maatschappelijke Opvang maakt, zijn markt gedreven. Wat cliënten willen en wat concurrenten kunnen zijn belangrijke ijkpunten. In goede samenwerking met onze ketenpartners bieden we een onderscheidend aanbod dat aansluit op de vragen, behoeften en/of noden van onze cliënten.
- ✓ **Aandacht blijft zich richten op jongeren (alleenstaand en jonge moeders tussen 18 en 23 jaar), alleenstaande volwassenen en gezinnen en dit wordt uitgebreid met vrouwenopvang.**  
We continueren onze zorg en ondersteuning in de planperiode (en breiden die uit) aan kwetsbare Rotterdammers in bovenstaande groepen. Dat is waar wij sterk in zijn en waar wij in willen excelleren. Onze aanpak wordt op maat gemaakt, al naar gelang de cliënt met wie wij te maken hebben. Zo hebben jonge moeders andere ondersteuning nodig dan alleenstaande volwassenen.
- ✓ **Marktaandeel (cliënten) behouden**
- ✓ **Kansen extramuraal begeleiding benutten**  
In het SMJP waren beide ambities nog gescheiden; inmiddels is er aanleiding om ze juist te combineren.



We maken ons werk meer zichtbaar en nemen daar waar mogelijk deel aan aanbestedingen zodat het marktaandeel behouden wordt of kan worden uitgebreid. Dat geldt evenzeer voor de extramurale begeleiding die wij bieden aan andere cliënten dan die in de maatschappelijke opvang. Het betekent ook dat we -onder meer door optimale inzet van de ketens- nog slimmer moeten werken om meer met minder te kunnen doen.

Naast Rotterdam richten wij ons op het verkrijgen van marktaandeel (zo mogelijk in zowel 1<sup>e</sup> als 2<sup>e</sup> lijns activiteiten) in aanpalende gemeentes, te weten Nissewaard, de BAR gemeenten, Capelle a/d IJssel, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en Lansingerland.

✓ **Intramurale plaatsen blijven qua omvang tenminste stabiel;**

✓ **voor cliënten geldt: extramuraal waar dat kan, intramuraal als dat moet**

Onze werkwijze is gericht op het versterken van de eigen kracht van kwetsbare Rotterdammers zodat zij de regie over hun leven (zoveel mogelijk) terug krijgen. Hierdoor zijn wij in staat cliënten niet onnodig lang beschermd te laten wonen. Wij streven er daarentegen naar deze intensieve zorg te kunnen laten afnemen. De ambitie is daarnaast dat de cliënt die een beroep doet op de nachtopvang zo snel mogelijk terecht komt op de (extramurale) woonplek waar hij of zij thuishoort. De cliënten leren voldoende woonvaardigheden zodat zij de stap naar extramuraal kunnen maken. Voor het deel van onze cliënten is dat te hoog gegrepen; hen willen wij een residentieel onderkomen bieden in een beschermde woonvoorziening. Wij gaan uit van het (tenminste) stabiel houden van het aantal intramurale plaatsen. Wij kiezen daarbij voor toekomstbestendige locaties staan voor de taak om onze aanpak (nog) slimmer, beter en goedkoper te maken en om maximale synergie te realiseren. Wij doen dat onder meer door de informele zorg en het zogenoemde groepswork (in tegenstelling tot de '1-op-1 begeleiding') een nadrukkelijke(r) rol te geven in de ondersteuning van de cliënten.

✓ **Verankering woonvoorzieningen**

In verschillende wijken exploiteert het CVD woonvoorzieningen. Deze voorzieningen vormen voor onze cliënten vaak een 'veilig nest', geworteld in de directe leefomgeving. Het doel van de begeleiding in deze voorzieningen is dat de professionele begeleiding steeds verder afneemt 'in ruil' voor een steeds grotere mate van zelfredzaamheid van de cliënt, die uiteindelijk geen cliënt meer zal zijn. Cruciaal daarbij is de ontwikkeling of versterking van het sociale netwerk van de cliënt.

We vinden het belangrijk de kwaliteit van onze woonvoorzieningen verder te versterken en te verankeren in de wijken waarin zij zich bevinden. In de planperiode leggen wij verbinding met de wijk en gaan we buurtgericht werken. Hiermee bedoelen wij dat onze bewoners actief in de buurt betrokken worden en andersom dat de buurt wordt uitgenodigd (meer) samen te werken met de (cliënten in de) voorziening. Hetzelfde geldt voor de Thuishaven Welschen 2.

✓ **Verpleegafdeling CVD Havenzicht continueren**

De verpleegafdeling van CVD Havenzicht is een vorm van zorg die een grootstedelijke betekenis heeft. Deze zorg wordt qua verantwoordelijkheid niet aan de gemeente overgedragen maar gaat over naar de Zorgverzekeraar. De kwaliteit van ons werk in Havenzicht is uniek, onomstreden en hard nodig. Belangrijk is dat we dit ook zichtbaar maken!

✓ **MO groeit naar MD en vice versa**

Door onze cliënten zelfredza(a)m(er) te maken en hen de regie over het eigen leven (weer) te leren nemen, verschuift ons werk en maakt maatschappelijke opvang plaats voor maatschappelijke dienstverlening. De voormalige maatschappelijke opvang cliënt wordt een Rotterdammer die net als de meeste andere via de geëigende kanalen zijn hulp zelfstandig regelt.



Dit betekent met de ontwikkelingen van dit moment meer gebruik maken van informele netwerken en van bestaande (collectieve) voorzieningen en daaraan gekoppelde dienstverlening.

✓ **Anticiperen op transitie AWBZ en gevolgen daarvan**

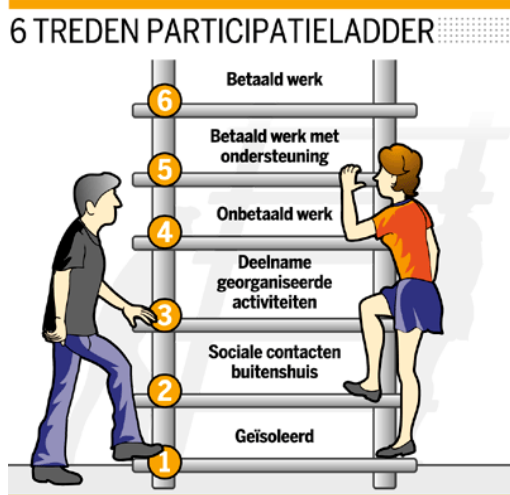
De transitie van de AWBZ, waarbij de verantwoordelijkheid voor de begeleiding in de maatschappelijke opvang volledig door het rijk wordt overgedragen aan de gemeenten, is per 1 januari 2015 gerealiseerd. Het CVD heeft zich hierop voorbereid in de periode 2013-2015, terwijl aansluitend een (leer)proces is gestart waarbij het werk wordt aangepast aan de consequenties van deze transitie. Voor zover mogelijk wordt daarbij op de gevolgen van de transitie geanticipeerd.

Hoewel strikt genomen niet behorend tot de maatschappelijke opvang, kent het CVD ook een substantieel aantal cliënten dat tot 2015 op basis van de AWBZ extramurale begeleiding van ons ontving. Het gaat hier om kwetsbare mensen die naar de stellige overtuiging van het CVD een groot risico liepen om zonder deze begeleiding in de maatschappelijke opvang terecht te komen.

De begeleiding van deze groep, die eveneens per 2015 naar gemeenten is gedecentraliseerd, wordt sindsdien geïndiceerd door wijkteams. Het CVD houdt ook hier de vinger aan de pols en heeft in 2015 gebiedsgerichte teams gerealiseerd om (ook) deze transitie in goede banen te leiden, lees tot een 'zachte landing' te laten komen. Cliënten mogen niet de dupe worden.

✓ **(Arbeids)participatie verder ontwikkelen en naar de wijken brengen**

Het CVD heeft haar sporen verdiend met het aanbieden van participatievormen die betrekking hebben op de onderste treden van de participatieladder. Hier zitten mensen die nog (lang) niet (en deels ook nooit) aan betaald werk toekomen. We maken hier gebruik van bestaande parels, zoals de trainingen die het CVD op het gebied van de intrinsieke motivatie heeft ontwikkeld. Het CVD richt zich daarbij op participatievormen die zijn toegesneden op de treden één tot en met vier van de participatieladder. Het CVD ontwikkelt zelf geen participatievormen voor betaald werk en leidt betrokkenen in voorkomende gevallen toe naar een (re-integratie)bedrijf die dat wel doet.



Het CVD kende in 2013 één activeringscentrum (Van Speyk) waar de meeste van de door het CVD aangeboden vormen van (arbeids)participatie werden gerealiseerd. Sluiting van dit centrum (als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen in 2014) betekende echter niet het einde van de activiteiten die het CVD verricht op het gebied van (arbeids)participatie.



De activiteiten ontwikkelen zich sinds 2015 steeds verder richting trainingen, die (op basis van een uitgewerkt Plan van Aanpak) zoveel mogelijk lokaal worden georganiseerd.

Dat gebeurt vanuit de gedachte dat daardoor de drempel voor cliënten om ook anderszins in een wijk te participeren lager wordt. En het gebeurt vanuit de ambitie om het leven van cliënten zoveel mogelijk te 'normaliseren'.

Met het karakter van de activiteiten wordt aangesloten op de vraag die er leeft bij cliënten. Anderzijds sluiten we aan bij andere aanwezige wijkactiviteiten, van onder meer ketenpartners. Essentieel bij (arbeids)participatie vinden we dat wordt uitgegaan van de intrinsieke motivatie van onze cliënten. Dat sluit naadloos aan bij de methodiek 'Krachtwerk'.

### Een eigen stek

Voor Daniël is het leven niet altijd gemakkelijk geweest. Daniël is verslaafd geweest, maakte schulden en raakte tenslotte dakloos. Zo kwam hij terecht bij Havenzicht, een nachtopvangvoorziening van het CVD. Dat werd het begin van de weg terug omhoog! Zijn 'wooncarrière' begon in 2005 bij doorstroompension CVD 's Gravenhof. Dat was destijds een nieuwe voorziening van het CVD, waar dak- en thuisloze mannen worden voorbereid op (semi) zelfstandig wonen. Zo ook bij Daniël, die in augustus 2005 doorstroomde naar CVD (Z)Onder Dak: zelfstandig wonen met ambulante begeleiding. Daniël woonde eerst samen met een andere cliënt tot zijn huisgenoot zelfstandig ging wonen.

### Leven op orde

In de tijd bij CVD (Z)Onder Dak heeft Daniël zijn schulden zelfstandig afgelost en zijn leven op orde gebracht. Zo heeft hij onder meer zijn groot rijbewijs gehaald. Toen bleek dat Daniel zelfstandig kon wonen, werd de (Z)Onder dak woning -die door de gemeente Rotterdam werd gehuurd en in gebruik werd gegeven aan Daniel- op zijn eigen naam gezet. Daniel woont ook nu nog in dezelfde woning en werkt bij de ROTEB.

In 2022 kon de professionele begeleiding van Daniel worden gestopt. Dat betekent trouwens niet dat er helemaal geen contact meer met het CVD is. Daniël: "Ik heb mijn begeleider gebeld om hem een gelukkig nieuwjaar te wensen en ben van plan dat te blijven doen. Ook maken we altijd even tijd voor een praatje als we elkaar zien lopen."



## Paragraaf 4.2. Keuzes pijler Maatschappelijke Dienstverlening

**Met Maatschappelijk Dienstverlening werkt het CVD gebieds- en/of wijkgericht en zorgt het CVD ervoor dat de dienstverlening goed verankerd is in de wijkteams. Ook hier staat de markt gestuurde aanpak centraal.**

**Het CVD is stedelijk 7X24 uur beschikbaar voor het interveniëren in psychosociale crisissituaties.**

We concentreren ons bij de 1<sup>e</sup> lijns activiteiten op de wijken waar we zelf (als hoofd- of onderaannemer) opdrachtnemer zijn. Hier zijn we als generalisten aan de slag, dat wil zeggen dat we uitgaan van een brede inzet van professionals. Daarbij maken we maximaal gebruik van informele netwerken en vrijwilligers ondersteuning. Onze kracht zit in de wijze waarop wij in staat zijn de kwetsbare mensen uit de samenleving weer in hun eigen kracht te zetten. De gebieden waarin wij opdrachtnemer zijn, betreffen Hillegersberg/Schiebroek en Noord. In het SMJP werd de ambitie uitgesproken om vanuit deze gebieden naar aangrenzende wijken te groeien. Inmiddels is dit perspectief, mede door de wijze waarop we onze 2<sup>e</sup> lijns zorg aanpakken, gewijzigd en willen wij ook in andere gebieden in de stad en in de omringende gemeenten waar mogelijk kansen grijpen.

Naast het wijkgerichte werk gaat het CVD er vanuit dat de komende jaren de 1<sup>e</sup> lijns activiteiten van Crisisdienst, de activiteiten in het kader van het huisverbod en het -in samenwerking met Parnassia geëxploiteerde- Crisiscentrum als stadsbrede voorzieningen blijven bestaan. Het betreft hier in alle gevallen 7x24 uren dienstverlening. De Crisisdienst en het werk binnen de context van het huisverbod hebben daarbij een groter bereik dan alleen de stad Rotterdam; zij zijn regionaal.

### **Ambities**

De geactualiseerde ambities die het CVD voor de resterende planperiode heeft op het gebied van de Maatschappelijke Dienstverlening zijn de volgende.

- ✓ **Markt gestuurde aanpak**  
De keuzes die we in het kader van de Maatschappelijke Dienstverlening maken, zijn markt gedreven. Wat cliënten willen en wat concurrenten kunnen zijn belangrijke ijkpunten. In goede samenwerking met onze ketenpartners bieden we ondersteuning aan die aansluiten op de vragen, behoeften en/of noden van onze cliënten.
- ✓ **Wijkgericht werken en**
- ✓ **Aansluiten bij bestaande sociale netwerken**  
Voor de wijken waar het CVD aanwezig is met de in 2015 ingevoerde gebiedsgerichte teams, wordt er aan gewerkt dat er inzicht komt in de sociale kaart van die wijken. Het CVD kent de bestaande (sociale) infrastructuur en de aanwezige sociale netwerken (die met elkaar de haarvaten van de wijk vormen) door en door om succesvol te kunnen zijn in de ondersteuning van cliënten. Ook leveren we (onder andere via het houden van eigen kracht conferenties) een bijdrage aan het verder versterken van deze netwerken. Het informele netwerk van cliënten is van groot belang (geworden) in hun ondersteuning. Om dit netwerk als cliënt te leren kennen, is het weer van groot belang dat het CVD daar voldoende kennis van draagt om vervolgens cliënten op het juiste spoor te kunnen zetten. De gebiedsgerichte teams vervullen hierbij een sleutelrol.



Daar waar het werk (hetzij via samenwerking hetzij via uitbreiding) toeneemt, zoeken wij goede aansluiting in de wijk om het werk integraal aan te pakken. Ook zorgen wij voor een goede verhouding met de wijkteams en zorgen wij dat wij voldoende zichtbaar zijn.

✓ **School maatschappelijk Werk**

Het school maatschappelijk werk maakt ook onderdeel uit van het wijkgericht werken. Het verbinden van de signalen vanuit het kind aan hetgeen zich afspeelt in het gezin en op school kan effectiever worden opgepakt met de netwerken en activiteiten in de wijk. De schoolmaatschappelijk werker stimuleert de cliënt om het sociale netwerk in te zetten ter ondersteuning of verbindt de cliënt met een netwerk van vrijwilligers.

✓ **Groei waar de kansen zich voordoen in Rotterdam en daarbuiten**

Onze ambitie is om 1<sup>e</sup>- en/of 2<sup>e</sup> lijns activiteiten in het kader van de Maatschappelijke Dienstverlening zo mogelijk uit te breiden naar andere gebieden in Rotterdam en/of de regiogemeenten waarin het CVD actief is. Ook daarom vinden we het erg belangrijk om resultaten die worden behaald en de successen die worden geboekt zichtbaar te maken voor de (keten)partners.

✓ **Projectervaring inzetten**

Het CVD kent veel ontwikkelingsgerichte projecten. De projectervaring wordt waar mogelijk en zinvol ingebracht. De successen van deze projecten worden zichtbaar gemaakt en gebruikt om onze aanpak te versterken en zo mogelijk groei in het werk te realiseren.

✓ **Relaties met ketenpartners versterken**

In de planperiode staat het wijkgericht werken centraal. Het CVD werkt (onder meer vanuit de gebiedsgerichte teams) aan versterking van de relatie met ketenpartners om betrokken te worden en te blijven bij ontwikkelingen in het de wijkgerichte aanpak. De contacten met ketenpartners zijn stevig, maar worden nog meer aangehaald teneinde het door het CVD te realiseren werk excellent en efficiënter uit te voeren.

**Ik heb mijn leven letterlijk en figuurlijk opgeruimd**

Toen Angel drie jaar geleden in contact kwam met het CVD, had ze een overvol huis met veel huisdieren. Haar huishouden was niet geordend en ze had een schuld van bijna 50.000 euro. Ook waren er problemen met de opvoeding van haar kinderen en was ze emotioneel afhankelijk van haar ex-man. Sindsdien is er veel veranderd in het leven van Angel. Met de haar geboden ondersteuning is het huishouden van Angel op orde geraakt en gaat de opvoeding van haar kinderen haar beter af.

Ook gebruikt Angel geen medicatie meer en werkt ze aan een oplossing voor haar schulden via de schuldsanering. Dat is een pak van haar hart. "Binnen twee jaar ben ik schuldenvrij. Ook heb ik geen last meer van deurwaarders."

**Schulden**

Angel vertelt dat ze er tijdens de begeleiding achter is gekomen waarom ze in de problemen is geraakt en er zoveel schulden zijn ontstaan.

"Ik gaf geld uit omdat ik anderen gelukkig wilde maken." Zo gaf ze bijvoorbeeld geld aan haar ex-man om rust te krijgen. "Ik dacht dat ik hem dan niet kwijt zou raken. Nu ik heb ingezien wat ik met het uitgeven van geld doe, heb ik daar verandering in gebracht en kan ik voorkomen dat ik in de toekomst weer schulden maak." Angel heeft veel gehad aan haar begeleiding. "Ik heb een luisterend oor gekregen, wat voor mij van groot belang was. Hierdoor heb ik mijn leven letterlijk en figuurlijk opgeruimd."



## Paragraaf 4.3. Keuze pijler Vrijwilligerswerk

**Vrijwilligerswerk Rotterdam is het centrale punt voor ondersteuning van vrijwilligers organisaties en mantelzorgers in de stad.**

Vrijwilligerswerk Rotterdam (VWR) is als onderdeel van het CVD sinds 1 januari 2013 hoofduitvoerder van de Vrijwilligerscentrale en de verwachting is dat dit gedurende de planperiode niet verandert. Dit betekent dat Vrijwilligerswerk Rotterdam (VWR) zich in die periode kan door ontwikkelen tot een excellente dienst. VWR is gericht op Rotterdam en was in de periode 2013/2015 ondersteunend aan zowel vrijwilligers organisaties die met vrijwilligers werken als aan de vrijwilliger zelf. Vrijwilligers en organisaties kunnen nu nog terecht bij de Servicebalie in de hal van de Centrale Bibliotheek en bij de digitale entree [www.vrijwilligerswerkrotterdam.nl](http://www.vrijwilligerswerkrotterdam.nl).

Sinds 2016 wordt in opdracht van de gemeente Rotterdam (onze opdrachtgever) de aandacht deels verlegd. VWR richt zich sindsdien op de ondersteuning van vrijwilligersorganisaties én mantelzorg en bouwt de ondersteuning van individuele vrijwilligers af. Als gevolg hiervan zal de Servicebalie in oktober 2016 worden gesloten evenals de digitale vacaturebank.

De ambities in het SMJP waren gebaseerd op het Businessplan Vrijwilligerswerk Rotterdam 2013/2014, waarin de opgaven werden beschreven. Deze opgaven zijn vervangen door een nieuwe opdracht voor de periode 2016/2017. In beide situaties geldt dat voor het uitvoeren van de opdracht het hebben van kennis van (nieuwe) maatschappelijke ontwikkelingen die van betekenis zijn voor het vrijwilligerswerk en maatschappelijke stages essentieel zijn. Daarnaast is sinds 2016 een grondige kennis van (ontwikkelingen in de) mantelzorg onontbeerlijk geworden. Op basis daarvan kan VWR een signaalfunctie voor de gemeente en de samenleving vervullen en kan de vertaling plaatsvinden naar de ondersteuning van het vrijwilligerswerk en de mantelzorg. VWR verstrekt informatie en advies aan vrijwilligersorganisaties en mantelzorgers. VWR heeft niet (meer) als taak de bemiddeling tussen vraag en aanbod van vrijwilligerswerk door middel van een digitale vacaturebank. VWR werkt nauw samen met de lokale ondersteuningsstructuren.

### **Ambities**

De ambities die het CVD voor de resterende planperiode heeft ten aanzien van Vrijwilligerswerk Rotterdam zijn -als gevolg van ene nieuwe opdracht per 2016- niet helemaal dezelfde als de ambities waarmee deze planperiode werd gestart. Hieronder worden de (voor zover nodig geactualiseerde) ambities voor de resterende planperiode op een rij gezet.

- ✓ **Markt gestuurde aanpak**  
De aanpak van de pijler Vrijwilligerswerk is marktgedreven. Vrijwilligerswerk Rotterdam sluit aan bij de vragen en behoeften van vrijwilligers- en welzijnsorganisaties en mantelzorgers.
- ✓ **Terugdringen overbelasting mantelzorgers**  
Een flink deel van de mantelzorgers voelt zich overbelast. Omdat mantelzorgers -in tegenstelling tot vrijwilligers- slecht tot niet zijn georganiseerd, zullen wij passende instrumenten ontwikkelen om hen te (laten) bereiken.



Het doel daarvan is dat wij daarmee in staat zijn de welzijnsorganisaties in de gebieden zodanig te ondersteunen dat zij de mantelzorgers weten te bereiken en de overbelasting van die groep weten terug te dringen.

- ✓ **Zoveel mogelijk vrijwilligers in de stad**  
Zoveel mogelijk Rotterdammers zetten zich vrijwillig in (waarbij het kan gaan om zowel de traditionele (georganiseerde) vormen van vrijwilligerswerk als om het zogenoemde 'nieuwe' (-ook- ongeorganiseerde) vrijwilligerswerk) en weten Vrijwilligerswerk Rotterdam te vinden voor hun deskundigheidsbevordering. Voor informatie en advies moeten (potentiele) vrijwilligers zich wenden tot de welzijnsorganisatie in de wijk waarin men woont en/of tot een (lokale) vrijwilligersorganisatie.
- ✓ **Excellent worden**  
De diensten die nu door Vrijwilligerswerk Rotterdam worden aangeboden, worden doorontwikkeld tot excellente diensten. Dat gebeurt in goede samenwerking met (keten) partners.
- ✓ **Expertise in de wijkaanpak inzetten**  
Vrijwilligerswerk Rotterdam wordt doorontwikkeld als stedelijke voorziening en spant zich de komende jaren tevens in om de expertise en diensten wijkgericht in te zetten.
- ✓ **Relatie versterken met ketenpartners**  
Vrijwilligerswerk Rotterdam versterkt de banden met een aantal belangrijke ketenpartners. In 2016 is daarbij de aandacht verlegd en zijn enerzijds de welzijnsorganisaties in de gebieden en de religieuze (levensbeschouwelijke) organisaties de meest relevante ketenpartners geworden; voor de mantelzorg geldt dat bovendien voor huisartsen en de zorgorganisaties.
- ✓ **Accent op de zorgvrijwilliger**  
De vraag naar informele zorg neemt toe. VWR ontwikkelt daarom de deskundigheidsbevordering die op het gebied van de informele zorg wordt aangeboden door.
- ✓ **Bijzondere aandacht voor taal.**  
Beheersing van de Nederlandse taal is cruciaal om als vrijwilliger of anderszins te kunnen participeren. In Rotterdam worden in dat kader veel vrijwillige initiatieven ontplooid. De weg daar naartoe vinden is evenwel niet altijd eenvoudig terwijl aan vele initiatieven zodanige voorwaarden verbonden zijn dat deze slechts voor een beperkte groep Rotterdammers toegankelijk zijn. Het CVD heeft daarom in de eerste helft van de planperiode een gedetailleerd inzicht verworven in de (on)mogelijkheden voor onze cliënten om de Nederlandse taal (beter) te gaan beheersen.

### **Met een gerust hart naar het ziekenhuis**

De 44-jarige Conny heeft een aangeboren afweerstoornis. Deze immuunziekte beïnvloedt haar leven op vele fronten. Zo heeft ze een zwak gestel, krijgt ze de ene infectie na de andere en moet ze een speciaal dieet volgen. Conny was al anderhalf jaar bezig om haar zorgvraag bij de verschillende hulpverleningsinstanties neer te leggen, maar vond geen gehoor. In april 2013 kreeg ze bovendien te horen dat ze borstkanker heeft. Conny moest binnen een week worden geopereerd en had na haar operatie ongeveer 6 weken hulp nodig. Omdat Conny door haar ziekte een beperkt netwerk had, was ze op zoek naar vrijwilligers die een boterham voor haar wilden klaarmaken, de was konden doen en een oogje in het zeil wilden houden.





Via Vrijwilligerswerk Rotterdam kwam Conny in contact met enthousiaste vrijwilligers van de Ligthartkerk. Ze wilden haar graag helpen, ook in de weekenden.

### **Vertrouwen**

Conny was erg blij dat er zo snel hulp kwam en vertrok met een gerust hart naar het ziekenhuis. Na de operatie heeft ze nog bestralingen gehad, waar ze nu net klaar mee is. Conny is de vrijwilligers zeer dankbaar. “Al anderhalf jaar werd ik van het kastje naar de muur gestuurd.

En nu lukte het om binnen drie dagen hulp te vinden, juist doordat mensen wél wilden meedenken in plaats van de tijd te verdoen met het opsommen van wat er allemaal niet kan. Hierdoor heb ik weer wat vertrouwen gekregen in de hulpverlening.”

Uiteindelijk heeft Conny na haar operatie negen dagen zonder verpleegkundige hulp gezeten. “Als Vrijwilligerswerk Rotterdam mij niet had geholpen, had ik geen enkele hulp gehad. Stond ik er na mijn operatie helemaal alleen voor. Juist op het moment dat ik de hulp het hardst nodig had, was er geen verpleging.

Ik ben dan ook heel blij dat er mensen zijn die zich het lot van anderen wel aantrekken. Een pluim voor hen is dan ook op z'n plaats!”

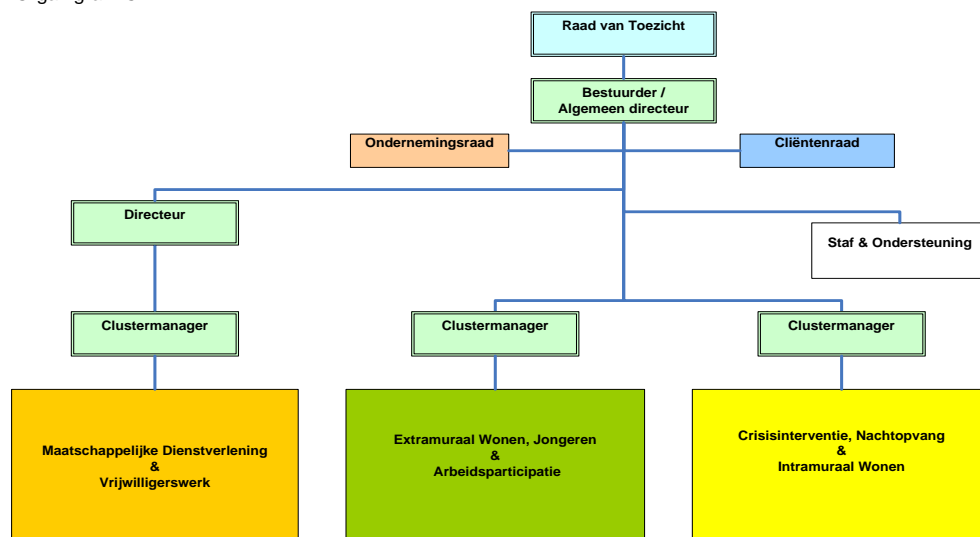
## Paragraaf 5. Organisatie, risico's en financiën

De komende vijf jaar gaat het CVD excelleren in markt gestuurd werken en doen wij meer met minder.

### Wijziging organigram

De strategische keuzes en de ambities die het CVD in dat kader heeft, kunnen alleen worden gerealiseerd als de organisatie daarvoor is toegerust. In 2013 vond, vooruitlopend op hetgeen komen ging, een (verdere) clustering van afdelingen plaats, in 2016 gevolgd door twee reorganisaties binnen het cluster Extramuraal Wonen, Jongeren en Arbeidsparticipatie en bevestiging van de functie clustermanager MD&VWR. De nieuwe inrichting sluit goed aan bij de externe marktontwikkelingen en de wijze waarop we verwachten onze ambities voor de resterende planperiode te kunnen realiseren. Op hoofdlijnen is het organigram van het CVD daarmee niet gewijzigd.

Organigram CVD



### Personeel dat past bij het werken in de cultuur van het CVD en de situatie in de markt

In de achter ons liggende periode is veel aandacht besteed aan een cultuuromslag. Die heeft ertoe geleid dat onze medewerkers goed toegerust zijn voor het werk dat zij uitvoeren en de inzet die van hen wordt verwacht. Het CVD is een compacte organisatie geworden met medewerkers die hebben geleerd om te gaan met continue veranderingen, een kenmerk van het huidige tijdgewricht. Door de introductie van de Wmo wordt van hen wel een andere werkwijze gevraagd, met name ten aanzien van de inzet van informele zorg en vrijwilligers. 'Zorgen voor' wordt 'zorgen dat' hetgeen een andere manier van kijken en handelen van onze medewerkers vraagt. Dat kost tijd. We gaan daarbij uit van een periode die tenminste 2 jaar in beslag neemt.



Duidelijk is ook geworden welke competenties er van de medewerkers worden gevraagd. Sinds 2014 wordt daaraan stelselmatig aandacht besteed door de invoering van een daarop toegesneden beoordelingssystematiek (competentiemanagement).

Dat er binnen de organisatie groot draagvlak is voor onder meer de keuzes die in het SMJP werden gemaakt en de aanpak die daaruit is voortgevloeid, blijkt onder meer uit het meest recente (eind 2014) Medewerkers BetrokkenheidsOnderzoek. Uit de onderzoek, waaraan door 64% van de medewerkers werd deelgenomen, kwam een gemiddeld tevredenheidscijfer van 7,5 naar voren.

### **Kernwaarden**

In paragraaf 3 gaven we ten aanzien van onze kernwaarden aan wat onze klanten en cliënten, onze opdrachtgevers en ketenpartners daarvan ervaren. In deze paragraaf laten we zien wat de kernwaarden vragen van onze medewerkers.

#### **- Er in geloven!**

Wij geloven in de klant en vragen van elke medewerker dat hij (of zij) de klant centraal stelt in zijn handelen. Omdat wij er in geloven dat iedere medewerker, hetzij direct hetzij indirect, een bijdrage kan én wil leveren aan de ontwikkeling van de talenten van de klant.

#### **- Integer zijn**

Alle medewerkers van het CVD nemen en dragen de verantwoordelijkheid om betrouwbaar en duidelijk te zijn in externe én interne relaties. Je bent betrouwbaar naar buiten én naar binnen. Daarbij geef én vraag je duidelijkheid. Iets aannemen is niet goed genoeg. Je bent altijd aanspreekbaar op je houding en gedrag terzake. Integriteit is ons certificaat van kwaliteit.

#### **- Verbinding maken**

Om daadwerkelijk verbinding te kunnen maken met zowel de klant en zijn omgeving als met onze externe keten partners, is het noodzakelijk dat je jezelf kunt verbinden met het CVD en verbinding hebt met de boodschap, inhoud en visie van het CVD. Dit is de enige manier waarop je ambassadeur van het hele CVD kunt zijn. Verbinding is ook noodzakelijk om met elkaar draagvlak te creëren voor de verdere ontwikkeling van het CVD.

#### **- Ontwikkelingsgericht zijn**

Wij hebben ondernemingslust. De ontwikkeling van onze medewerkers is daarbij van cruciaal belang. Medewerkers die zich blijven ontwikkelen en gevoel hebben voor de markt dragen bij aan de continue ontwikkeling van het CVD die nodig is door steeds veranderende omstandigheden.

#### **‘De ramen blijven lappen’**

Naast de cultuur van de organisatie is ook de omvang daarvan een factor die voortdurend aandacht vraagt. Waar mogelijk kiezen we er daarbij voor om aanpassingen in de formatie niet schoksgewijze te laten plaatsvinden, maar dat geleidelijk te laten verlopen. Daartoe is het zaak ‘de ramen te blijven lappen’ om zo steeds (van buiten naar binnen) te kijken of en zo ja, op welke wijze de organisatie aanpassing behoeft. De in het SMJP geformuleerde voornemens werden in de eerste helft van de planperiode gerealiseerd:

- wijziging van de hoofdstructuur van de organisatie door de pijlers onder te brengen in drie in plaats van vier clusters;
- het team Preventie is ondergebracht bij het cluster waartoe ook de arbeidsparticipatie behoort;



- een deel van de formatie die moest worden geschrapd als gevolg van de sluiting van Van Speyk (2014) is behouden in de nieuwe aanpak van de dagbestedingsactiviteiten;
- er één centraal meldpunt binnen het CVD opgericht waar alle vragen van medewerkers op het gebied van personele zaken, facilitaire dienstverlening en ICT konden worden gesteld.

Voor de resterende planperiode zijn twee nieuwe voornemens ontstaan:

- het voornemen om de administratieve ondersteuning van de uitvoerende (gebiedsgerichte) teams centraal en efficiënter te gaan inrichten.
- het doorlichten van de backoffice als geheel op de uitvoerende en specialistische taken die worden uitgevoerd om van daaruit te bezien welke taken noodzakelijk zijn voor het CVD en hoe we die taken zo kunnen bundelen/herverdelen (= hoe we de backoffice zo kunnen herinrichten) dat alle taken zo slim mogelijk worden uitgevoerd en met niet meer dan de noodzakelijke capaciteit terwijl tegelijkertijd de kwetsbaarheid afneemt.

### **Interne uitvoerende keten verder versterken**

Om te kunnen excelleren in de uitvoering van ons werk, is het essentieel dat wij de interne (uitvoerende) keten verder versterken. Daarmee kunnen we synergie realiseren. Kennisuitwisseling en kennisdeling zijn daarvoor noodzakelijk. Deze krijgen binnen het CVD onder meer vorm via groepsgewijze- en individuele uitwisselingsprogramma's.

### **Methodiek Krachtwerk borgen**

Het CVD hanteert in de begeleiding van cliënten de methodiek Krachtwerk (voorheen Herstelwerk), waarbij wordt uitgegaan van de krachten en talenten van de cliënt, terwijl er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de hulpbronnen die de cliënten hebben. In de planperiode zal de methodiek geborgd worden binnen het CVD.

### **Contacten verbreden en CVD zichtbaar maken**

Voor ieder team geldt dat de contacten in het netwerk verder versterkt worden. Daarbij zal steeds expliciet aandacht zijn voor het 'zichtbaar maken' van de activiteiten en resultaten daarin van het CVD. Het is belangrijk deze ook (meer) te verankeren in de wijken. Dat geldt evenzeer voor de woonvoorzieningen. Ook daar zijn investeren en verankeren de twee kernthema's. Daarbij is het leggen van verbanden in en samenwerking met de netwerken van de wijk onontbeerlijk.

### **Risico's**

Het CVD is werkzaam in een turbulente omgeving waarin zich tal van onzekerheden voordoen. Deze onzekerheden brengen (potentiele) risico's met zich mee ten aanzien van de mogelijkheden om de in het SMJP geformuleerde ambities te realiseren. In 2013 werden de 4 grootste risico's zoals die toen werden gezien geschetst. Hieronder wordt deze geactualiseerd en worden 3 nieuwe risico's geformuleerd.

- Het CVD had anno 2013 nog diverse grote(re) opdrachtgevers en financiers. *Hoofdfinanciers* zijn de gemeente Rotterdam, een aantal deelgemeenten en het Zorgkantoor. Het aantal opdrachtgevers van het CVD is anno 2016 afgenomen door de decentralisatie van de AWBZ naar gemeenten én door de opheffing van de Rotterdamse deelgemeenten in 2014. Dat heeft ertoe geleid dat het CVD grotendeels afhankelijk is geworden van de gemeente Rotterdam, waarmee de kwetsbaarheid van het CVD is toegenomen. Ontwikkeling en/of uitbreiding van een aantal activiteiten in omliggende gemeenten (die ertoe kunnen leiden dat we minder kwetsbaar zijn) leiden tot een beperkte wijziging in de verhouding van de omzet tussen Rotterdam en de regio.



Dat maakt het belang dat het CVD heeft bij de (door)ontwikkeling tot een organisatie met een excellente en markt gestuurde dienstverlening nog groter dan het al was;

- in het SMJP werd door een combinatie van factoren als risico gezien dat de druk op de door het CVD te leveren dienstverlening zou toenemen zonder daar adequaat op te kunnen reageren aangegeven werd dat dit vroeg om arrangementen waarbij de nadruk ligt op het optimaal benutten van de eigen kracht van cliënten én om het maximaal inzetten op informele zorgmogelijkheden. Dit laatste is zeker bewaarheid en heeft geleid tot een verandering in de werkwijze van onze medewerkers die tijd nodig heeft om goed te 'landen'. De druk op het CVD is in de afgelopen periode echter niet toegenomen;
- ook werd in het SMJP als risico gezien dat (door de korting op de extramurale begeleiding) de inkoop door gemeenten zodanig zou plaatsvinden dat daardoor de noodzakelijk te leveren kwaliteit niet langer geborgd kon worden. (Ook) dit risico is vooralsnog niet bewaarheid, al verlangt de wijze waarop 2<sup>e</sup> lijns zorg wordt ingekocht door de gemeente Rotterdam (in de omringende gemeenten ligt dit verschillend) een andere werkwijze van het CVD dan tot 2015 het geval was. En dat leerproces kost (meer) tijd dan eerder werd voorzien;
- de decentralisatie bracht met zich mee dat het CVD in 2013 nog grotendeels in het duister tastte welke omzet ze in 2015 en volgende jaren kon gaan realiseren op het gebied van zowel de intra- als extramurale begeleiding. Als grootste risico daarbij werd in het SMJP genoemd de ambitie van de gemeente Rotterdam om de ambulante begeleiding in het kader van de Maatschappelijke Dienstverlening wijkgericht te gaan inkopen. In 2013 werd daarover aangenomen dat het feit dat de huidige cliëntèle van het CVD overal in de stad woont niet aansluit bij de inkoopstrategie die de gemeente voor ogen had. Als maatregelen om het risico te elimineren dan wel minimaliseren werden onder meer gezien dat het CVD al geruime tijd werkt met een flexibele schil aan arbeidskrachten én dat het CVD de begeleidingsactiviteiten aan het uitbreiden was naar omliggende gemeenten. Een speerpunt daarbij was om (in 2014) de ontwikkelingen rond de decentralisatie in die gemeenten scherp op het netvlies te krijgen, zodat daarop door de organisatie in de planperiode adequaat kan worden ingespeeld.

Het risico ten aanzien van de wijkgerichte inkoop bleek goed ingeschat te zijn. Door het verstrekken van indicaties door wijkteams stakte de nieuwe aanwas van cliënten in 2015. Door de getroffen maatregelen is de flexibele schil aanzienlijk geslonken. Inmiddels lijkt zich de instroom redelijk te herstellen.

De aansluiting tussen de wijkgerichte inkoop en de cliëntèle van het CVD werd gevonden door de invoering van gebiedsgerichte extramurale teams. En de uitbreiding van onze activiteiten naar de omliggende gemeenten werd gerealiseerd omdat het CVD via aanbestedingsrondes in 9 regiogemeenten werd toegelaten om ambulante 2<sup>e</sup> lijns zorg te leveren, zij het dat de aantallen cliënten in deze regiogemeenten (nog) beperkt zijn als dit wordt vergeleken met de omvang van de cliëntèle in Rotterdam.

In de eerste helft van de planperiode is ook een aantal nieuwe risico's opgedoemd:

- (verdere) afbouw eerste lijns activiteiten CVD (is tevens verlies van omzet), waardoor een van onze unieke kwaliteiten (diversiteit) wat afneemt. Dat onderstreept eens te meer het belang dat het CVD heeft bij de (door)ontwikkeling tot een organisatie met een excellente en markt gestuurde dienstverlening.
- met de voorgenomen nieuwe herinrichting van de ondersteunende activiteiten binnen het CVD (backoffice) zijn onze mogelijkheden om daarin nóg meer capaciteit te schrappen zonder onze huidige professionaliteit en kwaliteit te verliezen zeer beperkt aan het worden. Uitgaande van de omzet die in 2016 is geprognosticeerd is het mogelijk de professionaliteit en kwaliteit op een verantwoord niveau te houden. Zou de omzet op termijn verder dalen dan zal moeten worden omgezien naar andere, ingrijpendere maatregelen (zoals een nauwere samenwerking tussen het CVD en een andere organisatie).



- spoeling wordt dunner omdat door de nieuwe aanbestedingsregels vanaf 2018 meer en nieuwe zorgaanbieders de Rotterdamse markt betreden. Dit risico zal zich op z'n vroegst in de loop van het laatste jaar van de planperiode manifesteren, maar de potentie zal al wel eerder bekend worden. Op dat moment wordt daarop geanticipeerd worden en zullen passende maatregelen worden getroffen.

### **Financiën**

Het is gebruikelijk de inhoudelijke ambities van een strategisch meerjarenplan financieel door te vertalen in een meerjarenbegroting. Daar is in het SMJP van afgezien. Het CVD bevindt zich in een danig in beweging zijnde omgeving. Dat zal de komende jaren niet minder worden.

De belangrijkste ontwikkeling die in dat kader in 2013 op ons afkwam was de decentralisatie van de AWBZ naar gemeenten (de AWBZ activiteiten die het CVD anno 2013 uitvoerde, bestreken ongeveer 40% van de totale CVD begroting).

De belangrijkste ontwikkeling die anno 2016, halverwege de planperiode, op ons afkomt is de nieuwe aanbestedingsronde die in 2017 zal plaatsvinden en die naar verwachting zal leiden tot een verdere afbouw van de 1<sup>e</sup> lijns activiteiten die het CVD uitvoert. Ook ligt het risico van een afname van het cliëntenbestand op de loer.

Omdat, zoals ook bij de risico's is aangegeven, de gevolgen van bovenstaande een voortdurende staat van ongewisheid met zich meebrengen, is het (nog steeds) niet mogelijk om een (voldoende betrouwbaar) meerjarig beeld van de ontwikkeling van de begroting van het CVD te geven. In dat geval zou ervoor gekozen kunnen worden om met scenario's te werken. De Raad van Toezicht van het CVD heeft al eerder besloten daarvan af te zien omdat het opstellen van scenario's slechts schijnzekerheid oplevert. Men geeft er de voorkeur aan dat niet te doen en er scherp op toe te zien dat het bestuur steeds tijdig (bij)stuurt. Daartoe wordt jaarlijks bij de begroting een overzicht op hoofdlijnen aan de toezichthouders verstrekt.

Daarin wordt naast de actuele situatie van de omvang in geld en formatie van de gefinancierde activiteiten die het CVD uitvoert een toelichting opgenomen op de risico's die daarmee worden gelopen in het desbetreffende jaar uit de planperiode.

Deze aanpak is in de planperiode van het vorige Strategisch Meerjarenplan succesvol gebleken evenals in de eerste helft van de planperiode van dit SMJP. Van financieel zeer kwetsbaar heeft het CVD zich ontwikkeld tot een gezonde organisatie. Daarbij zijn we er tevens in geslaagd een financiële buffer op te bouwen die het ons mogelijk maakt om het transitieproces in z'n geheel door te maken zonder de noodzakelijke én gewenste zorgvuldigheid van handelen jegens onze cliënten en de medewerkers uit het oog te verliezen.

### **Eenmalige middelen reserveren**

De ambities zijn in het meerjarenplan op hoofdlijnen uitgeschreven. In de planperiode zijn en worden deze uitgewerkt. Het is daarbij niet altijd mogelijk zijn om te volstaan met intern beschikbare capaciteit. Dat kan zijn omdat er niet voldoende capaciteit beschikbaar is en/of omdat het CVD de specifiek benodigde expertise zelf niet heeft. Ook is in de vorige planperiode gebleken dat het de moeite (soms meer dan) loont om (project)voorstellen, die bijdragen aan de verbetering van onze dienstverlening, te honoreren.

Het gaat in alle gevallen om een tijdelijke inzet en/of capaciteit, die niet is opgenomen in de reguliere begroting. Om deze ontwikkelingen ook in de volledige planperiode van dit meerjarenplan mogelijk te maken, is daarvoor een bestemmingsreserve van in totaal € 1,5 mln. opgenomen.

### **Tot slot**

De uitkomst van het AWBZ transitieproces is inmiddels deels bekend maar ook deels nog onbekend, net zoals dat geldt voor de toekomst van een aantal andere onderdelen van ons werk. Die onzekerheid heeft ons er niet van weerhouden na te denken over de gewenste koers van het CVD in de komende jaren. Integendeel. We hebben ervoor gekozen (op hoofdlijnen) onze ambities voor de komende jaren in een Strategisch Meerjarenplan te formuleren met de bedoeling een leidraad voor ons handelen te hebben in een organisatie die voortdurend in ontwikkeling blijft door veelvuldig veranderende omstandigheden die zo kenmerkend zijn voor dit tijdgewricht.

Daarbij is (eenmalig) gekozen voor een planperiode van 5 jaar, zodat we met een volgend meerjarenplan nog beter kunnen inspelen op de ambities van onze belangrijkste opdrachtgever, de gemeente Rotterdam.

Met een tussenevaluatie is voldaan aan de toezegging om het SMJP halverwege de planperiode te evalueren. Deze evaluatie heeft laten zien dat de opmerking dat het CVD een organisatie is die voortdurend in ontwikkeling is nog altijd zeer actueel is.

De ontwikkelingen die we in de eerste helft van de planperiode hebben gekend, hebben geleid tot aanpassingen in de tekst van het oorspronkelijke SMJP. Gevolg is dat we voor de resterende planperiode beschikken over een geactualiseerd meerjarenplan, dat overigens qua essentie nog recht overeind staat!