

Strategisch Meerjarenplan verlengd 2019-2020

‘de weg naar excellente dienstverlening vervolgd’

vastgesteld door bestuurder d.d. 6 september 2018

goedgekeurd door Raad van Toezicht d.d 17 oktober 2018

Inhoudsopgave

Inhoud	pag.
Paragraaf 1 Inleiding	3
Paragraaf 2 Externe ontwikkelingen 2019-2020	4
Paragraaf 3 CVD kernwaarden	6
3.1. De kernwaarden van het CVD zijn	6
3.2. Wat de kernwaarden vragen van de medewerkers	7
Paragraaf 4 Strategische keuzes 2019-2020	8
4.1. pijler Maatschappelijke Opvang	9
4.2. pijler Maatschappelijke Dienstverlening	13
4.3 pijler Vrijwilligerswerk	15
Paragraaf 5 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.

Na een tussentijdse evaluatie in 2016, die leidde tot actualisering van het SMJP, is in het voorjaar van 2018 de voorbereiding van een nieuwe SMJP gestart. Nu werd naar aanleiding van de evaluatie al geconstateerd dat... *“de externe ontwikkelingen maken dat onze weg naar excellentie een langere is (geworden) dan wij bij het opstellen van het SMJP dachten”*. Uit de discussies die binnen de organisatie werden gevoerd met het oog op een nieuw SMJP werd al snel duidelijk dat er in de achter ons liggende periode een flinke stap voorwaarts is gezet richting excellente dienstverlening, maar ook dat dit thema nog altijd zeer actueel is en een langere adem vergt dan de periode van het huidige SMJP. Dat inzicht heeft ertoe geleid dat is besloten het huidige SMJP met enige jaren te verlengen, om onszelf in staat te stellen de in 2014 geformuleerde ambitie daadwerkelijk te realiseren. Dat betekent niet dat alles kan blijven zoals het is, integendeel. Het betekent wel dat we de focus van de organisatie expliciet gericht houden op het doel om excellent te worden in de door ons uit te voeren dienstverlening.

In dit verlengde SMJP wordt duidelijk dat de drie pijlers waarop het CVD rust (ondanks de turbulentie die we de afgelopen jaren hebben meegemaakt) nog altijd actueel zijn. Voorts is de organisatie na de turbulentie waarmee we de afgelopen jaren te maken hadden in rustiger vaarwater terecht gekomen. Zo zijn alle facetten van de ingrijpende wijzigingen die we in 2015 in de werkwijze van onze tweede lijns ondersteuning moesten doorvoeren volledig geïncorporeerd binnen de organisatie en weten we dat deze werkwijze (in elk geval) tot 2021 gecontinueerd zal worden. Ook kon, na een roerige tijd waarin voortzetting van onze eerste lijns dienstverlening onzeker werd, deze vorm van ondersteuning behouden blijven en zelfs flink worden uitgebreid. Tenslotte is de financiële positie van het CVD de afgelopen jaren sterker geworden. Dat biedt ons de mogelijkheid om de komende jaren de noodzakelijke investeringen te doen om de nagestreefde excellente dienstverlening daadwerkelijk te realiseren. In dit verlengde SMJP worden onze voornemens daaromtrent uitvoerig belicht, terwijl we ondanks onze nadrukkelijke focus op dit (interne) doel ook onze extern gerichte ambities niet vergeten! Dat alles nog steeds onder het motto (naar een Chinees gezegde) dat we in 2014 introduceerden: '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 voor het SMJP 2014-2018 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 en nog actuele externe ontwikkelingen waarmee het CVD rekening werd gehouden in het Strategisch Meerjarenplan 2014-2018, aangevuld met ontwikkelingen die van belang zijn voor de planperiode van het verlengde SMJP.

- Door de decentralisatie van zorgtaken zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de indicering en financiering van Wmo ondersteuning. Dat heeft in 2017 geleid tot een fors Wmo tekort bij de belangrijkste opdrachtgever (gemeente Rotterdam) van het CVD in een situatie waarin de aantallen kwetsbare groepen toenemen (in het bijzonder inwoners met GGZ problematiek die extramurale begeleiding behoeven en ouderen).
- Door de gemeente Rotterdam zijn met ingang van 2018 (als gevolg van het Wmo tekort) kortingen doorgevoerd op de tarieven voor zowel intramurale- als extramurale Wmo begeleiding, terwijl méér maatregelen met nu nog onbekende (financiële) consequenties zullen volgen.



- Piramide als blueprint voor de huidige dienstverlening: 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 tot besparingen en voorziet 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 uitgewerkt voor de periode 2018-2020. Voor de intra- en extramurale begeleiding van (voormalig) dak- en thuislozen (MO) wordt de centraal stedelijke regie gecontinueerd, inclusief de spreiding van de begeleiding over diverse instellingen. Begeleiding aan anderen dan de MO-doelgroep wordt wijkgericht ingezet. Toegang tot zorg wordt daarbij vanuit de Vraagwijzers (de gemeentelijke Wmo loketten) georganiseerd.
- In 2015 werd de langdurige zorg voor GGZ cliënten ondergebracht bij de Wmo, waarna het Zorginstituut Nederland adviseerde om de grondslagen voor toepassing van de Wet Langdurige zorg (Wlz) uit te breiden met 'een psychische stoornis'. De verwachting is dat de wetswijziging per januari 2020 in werking treedt en daarvoor in aanmerking komende cliënten per 2021 een Wlz indicatie krijgen. Met het oog daarop wordt het overgangsrecht intramuraal AWBZ met een jaar verlengd.
- Op 26 juni 2018 werd het Rotterdamse Coalitieakkoord voor de komende college periode gepresenteerd. Daarin onder meer aandacht voor mensen met GGZ problematiek. De coalitie heeft in dat verband het voornemen uitgesproken om samen met de betrokken partners (waaronder het CVD) **één actieplan (O)GGZ** te maken met aandacht voor de nachtopvang, beschermd wonen, huisvesting bijzondere doelgroepen, de GGZ-keten en mensen met verward gedrag.

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. Onze kernwaarden werden in 2016 herzien en zijn nog steeds actueel. De focus op de buitenwereld staat daarbij centraal en wordt gecombineerd met de kracht van binnen.

In paragraaf 3.1 geven we ten aanzien van onze kernwaarden aan wat onze klanten, onze cliënten, onze opdrachtgevers en onze ketenpartners ervaren van onze kernwaarden. In paragraaf 3.2. wordt toegelicht wat de kernwaarden vragen van onze medewerkers.

Paragraaf 3.1. De kernwaarden van het CVD zijn:

Er in geloven!

De klant staat centraal in ons handelen. Wij geloven in onze 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 3.2.

Wat de kernwaarden van het CVD vragen van onze medewerkers:

Er in geloven!

Wij geloven in de klant en vragen van elke medewerker dat hij de klant centraal stelt in zijn handelen. Onze ondersteuning is gericht op het voeren van de eigen regie en het benutten van zijn eigen kracht. 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 een duidelijk te zijn in zowel interne- als externe relaties. Je bent betrouwbaar naar binnen en naar buiten. 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 (samenwerkings)partners, is het noodzakelijk dat je je 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, dragen tevens bij aan de continue ontwikkeling van het CVD die nodig is door steeds veranderende omstandigheden.

Paragraaf 4 Strategische keuzes 2019 – 2020

Vier unieke kwaliteiten

Het CVD heeft zich in de periode voorafgaand aan het (verlengde) SMJP extern goed op de kaart gezet en heeft intern orde op zaken gesteld. Zo zijn sterke ketens ontstaan en is onze dienstverlening steeds verder verbeterd. Nu willen we daadwerkelijk gaan excelleren en daarvan de vruchten plukken. Hiertoe blijven we onze vier unieke kwaliteiten inzetten:

1. *Drie toekomstbestendige pijlers*
 - Maatschappelijke Opvang (MO),
 - Maatschappelijke Dienstverlening (MD),
 - Vrijwilligerswerk & Mantelzorg (VW&MZ)
2. *Breed palet aan deskundigheden*
3. *Gedreven en goed gefaciliteerde professionals*
4. *Ontwikkelingsgerichte projecten*

Excellentie in de basis en als 'pluspakket'

Excellente dienstverlening houdt voor het CVD in dat excellent werken de norm is geworden in de basisdienstverlening die we bieden met onze generalistische medewerkers. Daar bovenop onderscheidt het CVD zich door het bieden van een 'pluspakket' dat door de tijd heen qua samenstelling kan wisselen omdat steeds aansluiting wordt gezocht bij zowel externe ontwikkelingen als de vraag van cliënten.

Focus op Rotterdam én regio

In 2015 is door de transitie van de AWBZ naar de Wmo het aantal financiële kanalen voor het CVD weliswaar toegenomen maar de financiële kwetsbaarheid van de organisatie eveneens. Het CVD levert, naast diverse eerste lijns activiteiten, intramurale- en extramurale Wmo begeleiding in Rotterdam. Daarnaast leveren we extramurale Wmo begeleiding in 9 regiogemeenten, kennen we een zeer beperkt aantal cliënten met een Wlz indicatie én doen we jaarlijks een beroep op vergoedingen van zorgverzekeraars voor kortdurende eerste lijns zorg. In procenten is de financiële verhouding echter zeer ongelijk: ruim 90% van onze opbrengst is afkomstig van de gemeente Rotterdam terwijl minder dan 5% afkomstig is van de regiogemeenten respectievelijk overige financieringsbronnen.

Om de financiële kwetsbaarheid te verminderen, is het zaak dat we onze dienstverlening breder kunnen inzetten dan we thans doen. Daartoe houden we de inkoopactiviteiten op het gebied van de Wmo van andere gemeenten nauwgezet in de gaten om in voorkomende gevallen mee te dingen naar uitbreiding van ons werkgebied. We richten ons daarbij op gemeenten in de omgeving van Rotterdam.

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. Solitaire of niet (goed) bij het CVD passende activiteiten zijn in het (recente) verleden geheel afgebouwd. Dat leidde tot versterking van de kernactiviteiten van het CVD, een koers die wordt gecontinueerd. In 'losse' activiteiten wordt niet geïnvesteerd, hetgeen ook impliceert dat we ons in de omliggende gemeenten beperken tot aanbestedingen die inhoudelijk goed passen bij onze huidige kernactiviteiten.

Synergie

Onze ambities fungeren als leidraad voor ons 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 (verlengde) planperiode.

Gezien het tekort aan opvangmogelijkheden voor onze cliënten is daarin een belangrijke ambitie de doorontwikkeling van (nieuwe) woonvormen voor onze cliënten, die we zo mogelijk gezamenlijk met een of meer ketenpartners gestalte willen geven. We hanteren daarbij als uitgangspunt dat we méér kunnen doen met hetzelfde.

Ook willen we in de komende periode als organisatie goed zichtbaar blijven met ons dienstenpalet. Wij vinden het leveren van goede resultaten te vanzelfsprekend en moeten ons er rekenschap van blijven geven dat we daar best trots op mogen zijn!

Inzet ervaringsdeskundigheid

De inzet van ervaringsdeskundigheid kan op verschillende manieren worden benaderd. Naast het bekleden van een betaalde functie binnen de organisatie kan het daarbij gaan om vrijwilligerswerk en werkervaringsplaatsen.

De selectie voor het bekleden van een betaalde functie binnen het CVD geschiedt zonder aanzien des persoons. Ervaringsdeskundigheid kan daarbij in voorkomende gevallen een positieve bijkomstigheid zijn, maar is altijd ondergeschikt aan de vereisten waaraan men moet voldoen om in aanmerking te komen voor de betreffende functie. Dat geldt evenzeer voor werkervaringsplaatsen. Ook dan gaat het om de werkervaring als zodanig en is het zijn van ervaringsdeskundige daaraan ondergeschikt. Het CVD kiest er echter niet voor werkervaringsplaatsen in te richten voor de eigen cliënten, maar zoekt hiervoor de samenwerking en uitwisseling met (cliënten van) de (keten)partners.

De vrijwillige inzet van ervaringsdeskundigen binnen het CVD wordt gestimuleerd. Speerpunten daarbij zijn voor het CVD deelname aan (activiteiten van de) Cliëntenraad en/of CVD locaties, sport & bewegen, persoonlijke verzorging en het in ontwikkeling zijnde Respijthuis.

Samenwerking in de keten

Voor al onze activiteiten geldt dat de samenwerking met partners van essentiële betekenis is. We werken met onze partners onder meer 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.

Vroegsignalering en preventie activiteiten inzetten, uitbreiden en versterken

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 is steeds alert op het uitdragen van deze ambitie bij de beslissers waar we mee te maken hebben. Ook grijpen we onze kansen om activiteiten die daartoe bijdragen in de komende jaren waar mogelijk in te zetten, uit te breiden en in voorkomende gevallen te versterken. Een voorbeeld hiervan is de pilot Vroegsignalering die in Spangen wordt gehouden en waarin het CVD samen optrekt met de gemeente en woningcorporatie Woonstad.

In wijken én wijkgericht

Op het gebied van de maatschappelijke opvang en de maatschappelijke dienstverlening zijn veel werkzaamheden door opdrachtgevers in de wijk belegd; dichterbij de (potentiele) cliënt.

Het CVD kiest er daarom voor om haar integrale aanpak in de wijken te blijven verankeren: met 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 over te dragen aan het betrokken wijkteam. Ook zetten we onze expertise op het gebied van vrijwilligerswerk in bij de wijkgerichte aanpak. Daarnaast leveren we expertise maatschappelijk werk in elf wijkteams die gesitueerd zijn in 3 gebieden in de stad.

Tenslotte is het CVD preferent aanbieder in alle Rotterdamse gebieden behalve Hoek van Holland, Rozenburg en Pernis. Vanuit deze positie wordt in alle elf gebieden deelgenomen aan de coöperatieve samenwerkingsverbanden.

Integreren intramurale- en extramurale ondersteuning

Het CVD is gestart om de intramurale en extramurale ondersteuning dichterbij elkaar aan te organiseren en de samenwerking daartussen te intensiveren. Deze intensivering komt de integrale aanpak binnen de wijken en het wijkgericht werken ten goede.

Om een optimaal traject (d.i. een traject waarbij de cliënt de begeleiding krijgt die bij zijn situatie past) voor een cliënt te realiseren, wordt met een pilot onderzocht of en zo ja in hoeverre het combineren van de aansturing van intramurale- en extramurale begeleiding in één gebied daar aan bijdraagt.

De verwachte opbrengsten/meerwaarde van de intensievere samenwerking zouden kunnen zijn vergrote kennisoverdracht tussen de begeleiders intra- en extramuraal, waakvlam en terugval/bereikbaarheid is dichterbij en in de wijk georganiseerd. De ambitie is om in dat geval de geïntegreerde aansturing in alle betrokken gebieden gefaseerd door te voeren.

Paragraaf 4.1. Keuzes pijler Maatschappelijke Opvang

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

Aanpak Maatschappelijke Opvang

Het CVD werkt met een Krachtgerichte methodiek, die is gericht op de Rotterdamse aanpak en is doorontwikkeld vanuit '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. Het is een krachtige methodiek die leidend voor ons is in ons werk in de maatschappelijke opvang

De krachtgerichte basismethodiek in de maatschappelijke opvang maakt gebruik van de kracht en de mogelijkheden van cliënten en de hulpbronnen in de gemeenschap. Deze aanpak helpt cliënten de regie over hun leven terug te krijgen of te houden.

De Maatschappelijke Opvang wordt sinds 2015 (nagenoeg) volledig gefinancierd door de gemeentelijke overheid (Wmo). Rotterdam kiest bij de maatschappelijke opvang voor een stedelijke aanpak.

Ambities

De ambities die het CVD voor de komende periode 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.**
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. Om maatwerk te kunnen leveren dat naadloos aansluit bij de behoeften van de cliënten, wil het CVD in de planperiode een aantal speerpunten continueren dan wel ontwikkelen en/of realiseren.

Een aantal jaren geleden is het CVD Jongerenfonds in het leven geroepen. Via dit fonds, dat eenmalig 50%-50% werd gevuld door Havensteder en het CVD, kunnen jongeren die Wmo ondersteuning krijgen van een van de in Rotterdam werkzame instellingen -en tegen het leveren van een tegenprestatie- een klein steuntje in de rug ontvangen van maximaal € 250,- voor studie, sport of bijvoorbeeld een tweedehands fiets. Het fonds zal in 2018 leeg raken. Het CVD wil voor de jaren 2019 e.v. opnieuw een bedrag in het fonds storten waar vanaf dat moment alleen nog een beroep op kan worden gedaan door jongeren die door het CVD worden ondersteund.

In geval van een uitkeringssituatie krijgen dakloze jongeren en gezinnen bij aanvang van de ondersteuning (en daarmee huisvesting) door het CVD vaak al direct te maken met de opbouw van een (nieuwe) schuld. Het CVD vindt dit een onwenselijke situatie en biedt deze cliënten een vliegende woonstart, waarbij het financiële risico voor (terugbetaling van) de huurpenningen gedurende de eerste maand(en) bij het CVD ligt. Deze aanpak is succesvol en leidt er onder meer toe dat cliënten een optimale start bij het CVD maken en niet te maken krijgen met onnodige (extra) stress. In de planperiode wil het CVD deze aanpak daarom continueren.

Daarnaast wil het CVD zich sterk maken om een nieuwe woonvorm voor jongeren van 18 tot 21 jaar te ontwikkelen/realiseren, zoals blijkt uit de volgende toegelichte ambitie.

✓ **Ontwikkelen (nieuwe) woonvormen in Rotterdam en regio**

De beschikbaarheid van woonruimte voor onze cliënten in Rotterdam is de afgelopen periode steeds verder beperkt geraakt. Rijksbeleid heeft ertoe geleid dat cliënten doorgaans zijn aangewezen op het laagste segment van de sociale voorraad, terwijl de Rotterdamwet de gebieden waarin men woonruimte kan zoeken heeft ingeperkt, al wordt dit enigszins versoepeld volgens het Coalitie akkoord 2018.

Ook is een ontwikkeling gaande waarbij in grotere voorzieningen wordt gekeken naar de huisvesting van diverse (sub)doelgroepen. Dat voorkomt onnodige stigma's en kan (bij een goed gekozen combinatie van doelgroepen) een meerwaarde betekenen voor de bewoners onderling en de buurt.

Deze ontwikkelingen hebben er in de afgelopen jaren toe geleid dat anders wordt gekeken naar huisvestingsmogelijkheden waarbij de zelfstandige woning niet meer dan één van die mogelijkheden is. Deze insteek is met name van belang voor jongeren tot 21 jaar. Het wordt steeds moeilijker om hen financieel passende huisvesting te bieden. Het CVD heeft daarom de ambitie om in de planperiode voor jongeren van 18 tot 21 jaar een (financieel en qua aard van de bewoning) passende woonvorm te realiseren.

Daarnaast is er een (in aantal toenemende) groep oudere cliënten, waarvoor het CVD eveneens wil voorzien in passende huisvesting.

Tot heden is voor huisvestingsmogelijkheden uitsluitend gezocht binnen de grenzen van de gemeente Rotterdam. Het (door het rijk overgenomen) advies van de commissie Dannenberg vraagt er echter om dat ook wordt gezocht in de regio. Gezien (met name de financiële) consequenties van het ontwikkelen van een nieuwe voorziening voor de lokale overheid in kwestie, zijn vindingrijke oplossingen nodig. Die wil het CVD vinden. Daarbij is het de ambitie om tenminste één woonvoorziening in de regio te ontwikkelen.

✓ **Kwaliteitsimpuls Nachtopvang**

Het CVD is warm voorstander van het streven van het vorige gemeentebestuur naar een doorontwikkeling van de nachtopvang en onderschrijft dan ook de in juni 2018 door de Coalitie uitgesproken ambitie om te komen tot een kwaliteitsimpuls in de nachtopvang voor de daklozen en crisisopvang voor jongeren. In deze kwaliteitsimpuls is aandacht voor kleinschaligheid, innovaties, ontschotting, preventie en privacy.

✓ **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 juist 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. Als een cliënt al over de (basis)vaardigheden beschikt, kan hij heel snel doorstromen naar een zelfstandige(r) woonvorm. Ook Housing First is dan een goede optie.

Voor een deel van onze cliënten is dat echter 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 en zijn er steeds alert op 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 rol te geven in de ondersteuning van de cliënten.

✓ **Integreren intramurale- en extramurale begeleiding**

Het CVD werkt met aparte teams voor respectievelijk intramurale- en extramurale begeleiding. Om een optimaal traject (d.i. een traject waarbij de cliënt de begeleiding krijgt die bij zijn situatie past) voor een cliënt te realiseren, wordt met een pilot onderzocht of en zo ja in hoeverre het combineren van de aansturing van intramurale- en extramurale begeleiding in één gebied bijdraagt aan het realiseren van een optimaal traject. De ambitie is om in dat geval de geïntegreerde aansturing in alle betrokken gebieden gefaseerd door te voeren.

✓ **Verpleegafdeling CVD Havenzicht continueren als Herstel- en verpleegafdeling**

De Herstel- en verpleegafdeling van CVD Havenzicht is een vorm van zorg die een grootstedelijke betekenis heeft. Deze zorg is qua verantwoordelijkheid niet aan de gemeente overgedragen maar is (grotendeels) overgegaan naar de Zorgverzekeraars. Omdat deze afdeling voor een belangrijk deel kortdurende eerste lijns zorg biedt, is de naam van de afdeling daarop onlangs aangepast. De kwaliteit van ons werk in Havenzicht is uniek, onomstreden en hard nodig. Belangrijk is dat we dit ook zichtbaar blijven maken!

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

Het CVD heeft haar sporen verdiend met het aanbieden van participatievormen die betrekking hebben op dagbesteding en training van cliënten. Dagbesteding kent verschillende vormen; naast sociale dagbesteding kennen we dagbesteding die arbeidsmatig van aard is. Dagbesteding vormt in beginsel de opstap voor een cliënt naar een andere vorm van (arbeids)participatie. Het kan dan gaan om een basistraining (zoals een sollicitatietraining), een training uit het pluspakket van het CVD (zoals de door de Cliëntenraad ontwikkelde Peer2Peer training), vrijwilligerswerk en/of betaald werk.

De activiteiten ontwikkelen zich sinds 2015 steeds nadrukkelijker richting trainingen, die 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 enerzijds aangesloten op de vraag die er leeft bij cliënten, terwijl we tevens aansluiting zoeken bij andere aanwezige wijkactiviteiten van onder meer ketenpartners.

De doorontwikkeling heeft onder andere betrekking op de integratie met de activiteiten die ten aanzien van de cursorische ondersteuning op het terrein van vrijwilligerswerk en mantelzorg door het CVD worden uitgevoerd. Ook gaat het bij de doorontwikkeling om het niveau van de arbeidsparticipatie. Belangrijk is dat die naadloos aansluit bij de mate van zelfredzaamheid van de cliënt. In dat kader willen we in de planperiode van het verlengde SMJP de mogelijkheid verkennen om een pilot uit te voeren met 'Working first'.

Daarbij wordt een werkzoekende cliënt direct geplaatst in een reguliere betaalde baan en als de baan gevonden is volgt de begeleiding van de werknemer op de werkplek zelf. Bij een positieve uitkomst starten we met de uitvoering ervan.

✓ **(door)ontwikkelen e-health programma**

Excellente dienstverlening uit zich niet alleen in de wijze waarop het CVD praktisch invulling geeft aan de begeleiding van cliënten. Ook gebruikmaking van daartoe ontwikkelde technologie maakt daar deel van uit. Dit geldt zowel in de ondersteuning van cliënten als van onze medewerkers. Daarbij kan gedacht worden aan mogelijkheden op het gebied van domotica, apps, beeldschermzorg, activity trackers e.d.

In de afgelopen periode heeft dit aspect van onze ondersteuning nog teveel 'hapsnap' aandacht gekregen. Daarom zal in de planperiode een project worden uitgevoerd dat tot doel heeft om tot een structurele inzet te komen die leidt tot een optimale ondersteuning van onze cliënten op het gebied van de technologische mogelijkheden.

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.

In de periode 2019-2020 levert het CVD als gevolg van een gewonnen aanbesteding in elk geval expertise op het gebied van maatschappelijk werk volwassenen in de wijkteams in respectievelijk Hillegersberg/Schiebroek (HIS), Noord en Delfshaven. We concentreren ons bij de 1^e lijns activiteiten op het gebied van het schoolmaatschappelijk werk op twee gebieden daarvan (HIS en Noord) en zijn alert op de kans om dit ook in Delfshaven te gaan uitvoeren.

(Ook) in de gebieden 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.

Naast het wijkgerichte werk ontplooit het CVD sinds vele jaren 1^e lijns activiteiten met de CVD Crisisdienst, waaronder activiteiten in het kader van het huisverbod. Het betreft hier in alle gevallen 7x24 uurs dienstverlening. De Crisisdienst en het werk binnen de context van het huisverbod hebben daarbij een groter (regionaal) bereik dan alleen de stad Rotterdam. Voor deze activiteiten geldt dat we kansen op uitbreiding van het werkgebied grijpen, zoals begin 2018 met uitbreiding van de huisverbodactiviteiten in Nissewaard e.o. het geval was.

Ambities

De ambities die het CVD voor de verlengde 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 aansluit op de vragen, behoeften en/of noden van onze cliënten.
- ✓ **CVD zichtbaar maken en kansen extramurale begeleiding in stad en regio benutten**
We zorgen dat ons werk zichtbaar blijft en nemen in én buiten de gemeente Rotterdam deel aan bij het CVD passende aanbestedingen. Daarmee kan ons marktaandeel worden behouden of uitgebreid. Dat geldt voor de extramurale begeleiding die wij bieden aan cliënten in het kader van de maatschappelijke opvang én voor de begeleiding aan huis (maatschappelijke dienstverlening). Naast Rotterdam richten we ons op het verkrijgen van marktaandeel (zo mogelijk in zowel 1^e als 2^e lijns activiteiten) in gemeenten in de nabijheid van Rotterdam (waarbij de reisafstand bepalend is).
- ✓ **Wijkgericht werken en aansluiten bij bestaande sociale netwerken**
In 2015 voerde het CVD voor de extramurale begeleiding gebiedsgerichte teams in. Deze teams hebben gewerkt aan het in kaart brengen van de sociale kaart van de wijken waar men werkzaam is. Belangrijk is deze kennis actueel te houden zodat het CVD de bestaande (sociale) infrastructuur en de aanwezige sociale netwerken (die met elkaar de haarvaten van de wijk vormen) succesvol kan (blijven) inzetten in de ondersteuning van cliënten. Het informele netwerk van cliënten is van groot belang 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.

✓ **Doorontwikkelen Sociaal Werk Rotterdam**

Sociaal Werk Rotterdam (SWR) is het samenwerkingsverband van het CVD, DOCK en Wmo Radar voor de maatschappelijk werkers in de wijkteams in Rotterdam. In veel Rotterdamse gebieden zijn DOCK en Wmo Radar ook de uitvoerende organisatie in het wijknetwerk terwijl het CVD 2e lijns zorg levert in de stad (11 preferente gebieden). Vanuit deze expertise willen we de samenwerking en verbinding van de wijkteams met het wijknetwerk en de 2^{de} lijns zorg doorontwikkelen waardoor de cliënt die ondersteuning krijgt die nodig is, inclusief een 'warme' overdracht bij doorstroom. De doorontwikkeling richt zich ook op het professionaliseren van de schuldhulpverlening binnen de wijkteams zelf en op de samenwerking met andere partners in de keten in deze.

✓ **Preventieproject Omklap**

Hoewel het aantal huisuitzettingen daalt, blijft het een groot probleem, zeker omdat dit vaak de "vrije val" naar de opvang betekent. Het blijft daarom van belang nieuwe aanpakken te ontwikkelen of bestaande werkwijzen anders toe te passen. Zoals de mogelijkheid om bij een opdracht tot het leveren van Wmo ondersteuning aan een cliënt diens huurcontract als CVD over te nemen om een huisuitzetting te voorkomen. Het "omklapcontract" wordt zo dus niet voor uitstroom, maar ter voorkoming van instroom ingezet. Het CVD wil een onderzoek uitvoeren naar de mogelijkheid om een dergelijk project in samenwerking met een woningcorporatie in Rotterdam te starten.

✓ **COS**

Het CVD kiest ervoor om het project COS (CVD Ondersteuning bij Schulden) ook in de planperiode voort te zetten. Het project omvat een stedelijk werkend team binnen het CVD dat ondersteuning biedt aan begeleiders en hun cliënten bij complexe schuldhulpverleningsvraagstukken. Doel is een effectieve en samenhangende aanpak van de schuldenproblematiek, hetgeen naadloos aansluit bij het Coalitie akkoord 2018, waarin de ambitie is neergelegd om een 'Deltaplan schulden' te maken die hetzelfde beoogt.

✓ **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.

Daarom vindt het CVD het van groot belang om schoolmaatschappelijk werk te leveren in de gebieden waar wij ook onze expertise inbrengen op het gebied van het maatschappelijk werk voor volwassenen. In HiS en Noord is dat het geval. De ambitie is om deze vorm van ons maatschappelijk werk in de komende jaren uit te breiden naar Delfshaven.

✓ **Relaties met ketenpartners versterken**

In de planperiode staat het wijkgericht werken centraal. Het CVD blijft ook in de komende periode werken aan het onderhouden van een uitstekende 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 uiteindelijk excellent uit te voeren.

Paragraaf 4.3. Keuze pijler Vrijwilligerswerk & Mantelzorg

CVD Vrijwilligerswerk & Mantelzorg is het centrale punt voor ondersteuning van vrijwilligersorganisaties en mantelzorgers in de stad.

CVD VW&MZ voert tot 2020 in opdracht van de gemeente Rotterdam (onze opdrachtgever) de opdracht uit om de vrijwilligersorganisaties in de stad (via de welzijnsorganisaties) én de mantelzorg te ondersteunen.

Voor het uitvoeren van de opdracht is het hebben van kennis van (nieuwe) maatschappelijke ontwikkelingen die van betekenis zijn voor het vrijwilligerswerk en de mantelzorg essentieel. Op basis daarvan kan VW&MZ een signaalfunctie voor de gemeente en de samenleving vervullen en kan de vertaling plaatsvinden naar de ondersteuning van het vrijwilligerswerk en de mantelzorg. VW&MZ verstrekt informatie en advies aan welzijns- en vrijwilligersorganisaties en aan mantelzorgers en haalt bij hen de behoefte op aan cursorische ondersteuning om die vervolgens om te zetten in cursussen en workshops. VW&MZ werkt daartoe nauw samen met de lokale ondersteuningsstructuren.

Ambities

De ambities die het CVD in 2019 (laatste jaar opdracht) heeft ten aanzien van VW&MZ zijn de volgende.

- ✓ **Markt gestuurde aanpak**
De aanpak van de pijler Vrijwilligerswerk en Mantelzorg is markt gedreven. CVD VW&MZ sluit aan bij de vragen en behoeften van welzijns- en vrijwilligersorganisaties 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, hebben wij een aantal passende instrumenten ontwikkeld 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.

Onze ambitie is om het bereik in de komende periode verder te laten stijgen en om in concrete situaties overbelaste mantelzorgers van GGZ cliënten te ontlasten. Mede daartoe is al eerder besloten tot de ontwikkeling en exploitatie van een Respijthuis voor cliënten, hetgeen goed aansluit bij de in het Coalitie akkoord 2018 uitgesproken ambitie om in de komende jaren nadrukkelijk aandacht te hebben voor voldoende respijtmogelijkheden.
- ✓ **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 VW&MZ te vinden voor hun deskundigheidsbevordering. In het Coalitie akkoord 2018 wordt in dat kader aangegeven dat er in de komende jaren ook nadrukkelijk aandacht is voor een nieuwe generatie jonge vrijwilligers, mantelzorgers en ervaringsdeskundigen.

✓ **Excellent worden**

De diensten die nu door VW&MZ worden aangeboden, in het bijzonder de cursorische ondersteuning, worden doorontwikkeld tot excellente diensten, die zoveel mogelijk gebiedsgericht worden ingezet.

De cursorische ondersteuning zal worden geïntegreerd met de overige trainingen die door het CVD worden verzorgd (zoals toegelicht onder het kopje 'doorontwikkeling (arbeids)participatie) en training' en ontwikkelt zich daarbij tot een 'USP' van het CVD. Dat gebeurt in goede samenwerking met (keten) partners.

✓ **Relatie met ketenpartners continueren**

VW&MZ heeft in de afgelopen jaren de banden met een aantal belangrijke ketenpartners versterkt en heeft de ambitie dit de komende periode te continueren.. Voor het vrijwilligerswerk gaat het daarbij met name om de welzijnsorganisaties in de gebieden en de religieuze (levensbeschouwelijke) organisaties; voor de mantelzorg geldt dat bovendien voor huisartsen en de zorgorganisaties.

✓ **Accent op de zorgvrijwilliger**

Informele zorg blijft ook in de komende periode een belangrijk thema. Doordat de huidige dienstverlening zo lang mogelijk bij de burger thuis geboden wordt met behulp van het eigen netwerk wordt de groep burgers die informele zorg biedt steeds groter. Wij spelen met ons cursusaanbod in op enerzijds het bevorderen van de samenwerking tussen formele (de professionals) en informele zorg, anderzijds op deskundigheidsbevordering van de zorgvrijwilliger zelf.

Behoud marktaandeel

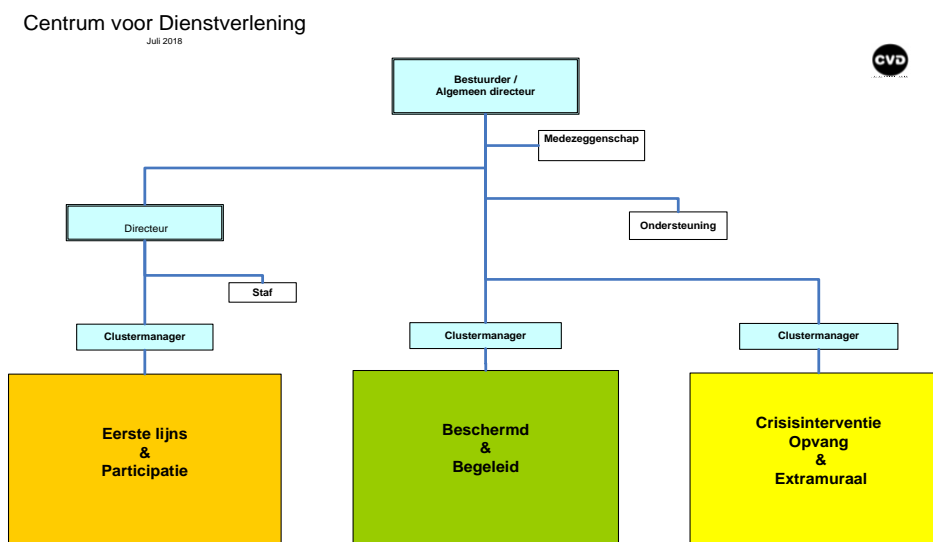
- ✓ Eind 2019 loopt de termijn waarvoor onze VW&MZ opdracht geldt af. Nog niet duidelijk is hoe de gemeente vanaf 2020 de vervolgaanpak ziet (het Coalitie akkoord geeft alleen aan dat er een vervolgaanpak komt via een aanbesteding). Het CVD wil zich met de uitvoering van de huidige vrijwilligers- en mantelzorgactiviteiten zodanig onderscheiden dat daarmee de kans op deelname aan of uitvoering van een vervolgaanpak optimaal wordt benut.

Paragraaf 5. Organisatie, risico's en financiën

De komende jaren vervolgt het CVD de weg die leidt naar het excelleren in markt gestuurd werken.

Organigram

De strategische keuzes en de daaruit voortvloeiende ambities van het CVD, kunnen alleen worden gerealiseerd als de organisatie daarvoor is toegerust. In de afgelopen jaren vonden daartoe enkele organisatorische wijzigingen plaats. De laatste wijziging (per 1 sept. 2018) heeft geleid tot onderstaand organigram. Met het doorvoeren van (doorgaans beperkte) wijzigingen in het organigram blijft de organisatie steeds goed aansluiten bij de externe marktontwikkelingen en de wijze waarop we verwachten onze ambities te kunnen realiseren.



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 er veel inzet gepleegd om onze medewerkers goed toe te rusten voor het werk dat zij uitvoeren. Het CVD is een compacte organisatie met medewerkers die hebben geleerd om te gaan met continue veranderingen, een kenmerk van het huidige tijdgewricht. De (soms ingrijpende) veranderingen in het werk die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan, hebben veel van onze medewerkers gevraagd, onder andere op het gebied van de administratieve last waar men mee te maken heeft. Intern wordt getracht die last te verminderen; dat blijft een zoektocht. Een afspraak erbij is zo gemaakt, er één schrappen is niet zo eenvoudig. Het verminderen van die administratieve last is daarom thans al een speerpunt binnen het CVD en zal dat in de planperiode ook blijven. Onder meer als bijdrage in onze ambitie om excellent te worden in ons werk.

Een ander aspect dat daarbij kan helpen, betreft de competenties die we van belang vinden voor ons personeel.

In 2014 waren voor alle functies competenties geformuleerd en kon het competentie-management worden ingevoerd. Gezien de ontwikkelingsfase waarin het CVD zich inmiddels bevindt, heeft begin 2018 een evaluatie van de competenties plaatsgevonden met als resultaat dat de competenties op onderdelen zijn herzien. Aan de competenties van de medewerkers wordt stelselmatig aandacht besteed (o.a. in de jaarlijks te voeren B&O gesprekken).

Randvoorwaarden om als medewerker excellentie in de te leveren diensten te bereiken zijn in elk geval:

- ✓ gebruik van de specifiek door en voor het CVD ontwikkelde **applicatie**, die helpt de administratieve last te verminderen én zorgt dat de veiligheid van de extramurale begeleiders toeneemt;
- ✓ zorgdragen voor een **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers (onder andere door toepassing van jobrotation, stimulering van talentontwikkeling, leveren van goede facilitaire voorzieningen) en het bevorderen van hun **vitaliteit**.

In 2018 wordt het programma Beweeg mee met het CVD uitgevoerd. In dit programma staat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers centraal. Aan de hand van een evaluatie die in het laatste kwartaal 2018 wordt uitgevoerd wordt besloten welk vervolg aan het programma wordt gegeven gedurende de planperiode;

- ✓ de inzet van ervaringsdeskundigheid.
- ✓ Voorts heeft het CVD de ambitie om in de planperiode werkgever te worden van 2 fte medewerkers met een arbeidsbeperking.

‘De ramen blijven lappen’

Naast de cultuur van de organisatie zijn ook de omvang van het CVD en de wijze waarop we met ingrepen daarin omgaan factoren waarop we steeds alert zijn. Waar mogelijk kiezen we er voor om aanpassingen in de formatie niet schoksgewijze te laten plaatsvinden, maar geleidelijk te laten verlopen. We blijven daartoe ‘de ramen lappen’ om zo steeds (van buiten naar binnen) te kijken of en zo ja, op welke wijze de organisatie en/of cultuur aanpassing behoeft.

Profilering CVD

De huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn mede aanleiding om ons in de planperiode extern nadrukkelijker te profileren als een aantrekkelijke werkgever.

Toekomst topstructuur

In de afgelopen jaren zijn de ambities die werden uitgesproken in zowel het SMJP als de geëvalueerde versie daarvan gerealiseerd. Voor de komende periode zijn nieuwe ambities geformuleerd. Daarvan is de belangrijkste om een beslissing te nemen over de topstructuur (directie en eerste lijns management) van het CVD. Anno 2018 kent het CVD een bestuurder, een directeur, (formeel) 3 (maar materieel 2) clustermanagers alsmede een manager Service Organisatie. De ontwikkeling op het gebied van het vrijwilligerswerk en de mantelzorg zal (mede) bepalend zijn voor het alsdan te nemen besluit over de gewenste samenstelling van de topstructuur.

Interne uitvoerende keten nog verder versterken

In de afgelopen jaren vonden we het van essentieel belang om de interne (uitvoerende) keten verder te versterken. Dat is nog steeds zo, alleen gaan we daarin in de planperiode weer een stap verder. Begin 2018 is een pilot gestart waarbij de aansturing van de intramurale- en de extramurale begeleiding in een gebied in één hand zijn gebracht. Het uiteindelijke doel is dat in alle gebieden de beide vormen van begeleiding worden geïntegreerd, zodat het inzicht in het volledige traject van een cliënt wordt geoptimaliseerd en daarmee ook de wijze waarop er met de cliënt aan het traject vorm kan worden gegeven.

Methodiek Krachtwerk doorontwikkelen naar Krachtwerk010

Het CVD hanteert in de begeleiding van cliënten een krachtgerichte methodiek die is ontleend aan Krachtwerk (voorheen Herstelwerk) maar niet naadloos aansluit bij de Rotterdamse Wmo aanpak. Daarom zal de methodiek in 2018 op Rotterdamse leest wordt geschoeid. Uitgangspunt blijven daarbij de krachten en talenten van de cliënt, terwijl er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de hulpbronnen die de cliënten hebben.

Vasthouden versterkte contacten en CVD zichtbaar houden

Voor ieder team geldt dat de contacten in het netwerk in de afgelopen periode verder zijn versterkt. De komende periode zullen deze contacten worden vastgehouden evenals het steeds 'zichtbaar maken' van de activiteiten en resultaten daarin van het CVD.

Permanent Leren Programma

Juist omdat het CVD werkzaam is in een steeds weer veranderende omgeving, wordt veel waarde gehecht aan de continue deskundigheidsbevordering van de medewerkers. Het CVD werkt met een CVD breed opleidingsplan met (verplichte) trainingen/bijeenkomsten dat per cluster gecombineerd wordt met cluster specifieke thema's. Onze ambitie is de opleidingsplannen door te ontwikkelen naar een 'Permanent Leren Program': een continuüm met zowel inhoudelijke deskundigheidsbevordering als ontwikkelingsgerichte scholing waardoor medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen gedurende hun loopbaan. Daarmee wordt de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderd. De ambitie is ook hiermee een aantrekkelijke werkgever te zijn voor potentiële nieuwe medewerkers.

Duurzaamheid

Zoals hiervoor bleek, heeft het CVD duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Naast de duurzame inzetbaarheid van medewerkers gaat het dan evenzeer om duurzaam consumeren. Op die manier proberen we niet alleen zo goed mogelijk voor onze medewerkers maar ook voor het milieu te zorgen. Daarom wordt voor de planperiode een actieprogramma opgesteld dat zich richt op de duurzame consumptie (met name op het gebied van energie en voeding).

Risico's

Het CVD blijft werkzaam in een turbulente omgeving waarin zich regelmatig (nieuwe) onzekerheden voordoen. Deze onzekerheden brengen risico's met zich mee ten aanzien van de mogelijkheden om de in het SMJP geformuleerde ambities te realiseren.

- ✓ Het CVD is sinds 2015 grotendeels afhankelijk (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 tot gevolg kunnen hebben dat we minder kwetsbaar zijn) leiden in de meeste gevallen slechts 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;
- ✓ De ontwikkeling van (met name) het aantal extramurale GGZ cliënten in Rotterdam heeft ertoe geleid dat de gemeente bij de inkoop voor de jaren 2018-2020 (soms flinke) kortingen op de budgetten heeft doorgevoerd. Daarenboven is het mogelijk dat in de loop van de gecontracteerde periode nogmaals financieel wordt ingegrepen, wat er uiteindelijk toe zou kunnen leiden dat de noodzakelijk te leveren kwaliteit niet langer geborgd kan worden.
- ✓ Een risico dat een aantal jaren geleden nog ondenkbaar was, betreft de Social Return On Investment (SROI). In alle opdrachten (zowel via aanbesteding als via subsidie) van de gemeente Rotterdam wordt bepaald dat 5% van de omzet moet worden ingezet in het kader van SROI.

Lukt dat niet, dan volgt een boete van 125% van het niet gerealiseerde bedrag. Gezien de inmiddels ontstane krapte op de arbeidsmarkt, blijkt het steeds moeilijker om aan deze voorwaarde te voldoen met als risico dat een (groot) deel van het nagestreefde (positieve) resultaat moet worden terugbetaald aan de gemeente Rotterdam;

- ✓ met de huidige inrichting 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 geworden. Uitgaande van de omzet die voor 2018 is geprognosticeerd is het mogelijk de professionaliteit en kwaliteit op een verantwoord niveau te houden. Zou de omzet op termijn fors dalen dan zal moeten worden omgezien naar andere, ingrijpendere maatregelen.
- ✓ In de planperiode krijgt het CVD te maken met een nieuwe aanbesteding voor het vrijwilligerswerk en de mantelzorg. In tegenstelling tot de vorige (enkelvoudige onderhandse) aanbesteding, zal het gaan om een Europese aanbesteding die het risico in zich heeft dat het CVD de opdracht kwijt raakt.

Financiën

Het is gebruikelijk de inhoudelijke ambities van een strategisch meerjarenplan financieel door te vertalen in een meerjarenbegroting. Die is bij dit verlengde SMJP gevoegd.

Eenmalige middelen reserveren

De ambities zijn in dit meerjarenplan op hoofdlijnen uitgeschreven. In de planperiode worden deze waar nodig (verder) 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 beschikbaar 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.