

**Meerjaren-
beleid** 2019 - 2022

.....
cello

Meerjarenbeleid Cello

geactualiseerd: september 2019

In het meerjarenbeleid beschrijven we de langetermijnontwikkelingen die we bij Cello willen doormaken. Het vormt de belangrijkste input voor de jaarlijkse kaderbrief. We kijken ongeveer drie jaar vooruit. En voortaan zullen we ons meerjarenbeleid jaarlijks actualiseren.

In 2016 hebben we het meerjarenbeleid 2016-2019 vastgesteld. De wijzigingen in het managementteam (MT) waren eind 2018 een natuurlijk moment om een pas op de plaats te maken en een analyse te maken in hoeverre het meerjarenbeleid nog actueel is.

In de eerste helft van 2019 toetste het MT het huidige beleid, analyseerde ontwikkelingen en kwam tot geprioriteerde thema's die extra aandacht vragen in de komende jaren. Deze thema's werden gedeeld met managers, gedragskundigen, artsen. En ook met de OR, CCR, RvT. De reacties zijn verzameld. De actuele thema's van het meerjarenbeleid 2016, gecombineerd met de thema's die uit de herijking naar voren kwamen, en de reacties hierop, zijn vastgelegd in dit document.

Het meerjarenbeleid bevat de volgende onderdelen:

- Samenvatting (pag. 3).
- 1. Waar staan we voor? De missie van Cello en welke, kernwaarden en mensbeeld hierbij horen (pag. 4).
- 2. Wat zien we om ons heen en wat zien we bij Cello? Een interne en een externe analyse (pag. 6).
- 3. Hoe willen we gezien worden? Keuzes in profilering en positionering (pag. 8).
- 4. Wat hebben we te doen? Wat blijven we doen en wat voegen we toe (pag. 10)?

Samenvatting

Bij Cello werken we aan een goed leven voor mensen met een verstandelijke beperking. Samen met cliënten en hun familie/netwerk brengen we in kaart wat hun behoeften en wensen zijn. Daar sluiten we zo goed mogelijk bij aan. Onze kernwaarden en ons Mensbeeld dienen daarbij als kompas voor professionele en menswaardige zorg. Van mens tot mens.

Waar gaan we mee door

We hebben bij Cello al hard gewerkt aan de uitdagingen uit het meerjarenbeleid 2016-2019: het versterken van regie van cliënten, medewerkers en teams. Hiermee zijn we zeker nog niet 'klaar'. Dit geldt ook voor het versterken van innovatiekracht. De krapte op de arbeidsmarkt – in combinatie met de vergrijzing van het personeel – heeft de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen. Dit houden we vast.

Wat is nieuw

Een belangrijke ontwikkeling die in de herijking duidelijk naar voren kwam, is de veranderende cliëntpopulatie. Cliënten worden gemiddeld ouder en hebben complexere ondersteuningsvragen. We zien met name een toenemende vraag van mensen met een licht verstandelijke beperking en bijkomende gedragsproblematiek (LVB+). Hier speelt Cello nog onvoldoende op in. Dit vraagt andere competenties van medewerkers en andere organisatorische voorwaarden. Met behulp van de zorgprogramma's willen we de samenhang tussen de zorgvraag van cliënten en de organisatie van onze zorg versterken.

Kortom, onze belangrijkste opgaven zijn:

- we blijven de eigen regie, van cliënten, medewerkers en teams versterken.
- we blijven onze innovatiekracht versterken, zodat we vitaler en sneller inspelen op veranderingen.
- we blijven actief inspelen op het werven en behouden van medewerkers.
- Daarnaast gaan we beter, en in samenhang, aansluiten op (toekomstige) cliëntvragen. Zowel inhoudelijk (in competenties en multidisciplinair samenwerken) als organisatorisch (plaatsing, huisvesting). Dit doen we met behulp van de zorgprogramma's.

Beter aansluiten met de zorgprogramma's als leidraad betekent dat:

- we cliënten sneller en vooral beter plaatsen.
- we beter kunnen voorspellen welke cliënten er komen en daarop anticiperen.
- onze huisvesting en faciliteiten aansluiten op de behoeften en ondersteuningsvragen van huidige en toekomstige cliënten.
- medewerkers de juiste kennis en competenties ontwikkelen.
- gedragskundigen en mzd'ers schouder aan schouder werken aan (de organisatie van) menswaardige zorg, op basis van een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.

De samenhang tussen ons Mensbeeld, werken met Mijn Plan en de Zorgprogramma's leggen we uit in [deze animatie](#).



1. Waar staan we voor?

Missie

Cello ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking om zich – in hun eigen leefomgeving – als uniek mens te ontplooien. Hun eigen leven te leiden, zoals zij dat het liefst willen.

Dat betekent:

- Cliënten hebben een goed leven - Cliënten hebben een gelukkig leven, met zoveel mogelijk eigen regie.
- We zijn trots op wat we bereiken - Medewerkers kunnen snel inspelen en aansluiten op de behoeften en wensen van cliënten en hun omgeving.
- We zorgen voor evenwicht in de bedrijfsvoering - Cello is en blijft vitaal en (financieel) gezond.

Mensbeeld

In het Mensbeeld staat beschreven hoe we naar mensen – en dus naar elkaar kijken. Hieronder vind je een korte samenvatting van het Mensbeeld in zes kernzinnen.

We zijn allemaal mensen, met onze eigen mogelijkheden, voorkeuren en talenten.

Jouw mogelijkheden, voorkeuren en talenten – en die van jouw netwerk – zijn het vertrekpunt van onze ondersteuning.

We hebben elkaar nodig om mens te worden en mens te blijven.

Cello biedt menswaardige ondersteuning. Waarin mensen warmte en geborgenheid ervaren, relaties opbouwen, zich ontwikkelen en iets voor de ander kunnen betekenen.

We doen het samen, en jij en je netwerk staan voorop.

We zijn flexibel in onze benadering en ondersteuning – sluiten aan bij wat jij en je netwerk nodig hebben. Dat we het samen doen, betekent ook dat we je nooit laten vallen.

Jij hebt het recht om zelf te kiezen hoe jouw leven en ondersteuning eruitzien.

We vinden het belangrijk dat je zoveel mogelijk je eigen keuzes kunt maken. Daarom praten we niet over jou, maar altijd mét jou en jouw netwerk.

Samen met jou en je netwerk werken we aan een zo normaal en compleet mogelijk leven.

Dat gaat niet vanzelf. Soms is het zelfs moeilijk. Toch denken we nooit in beperkingen, maar altijd in mogelijkheden. We blijven zoeken naar de beste oplossing.

De maatschappij – daar hoor jij bij.

Cello is geen eiland. Jij bent onderdeel van onze maatschappij en we ondersteunen jou om zoveel mogelijk mee te doen in jouw buurt en wijk. Want we zijn ervan overtuigd dat iedereen op zijn of haar manier verschil kan maken. Voor zichzelf, voor de ander, voor de maatschappij.



Kernwaarden

In onze kernwaarden beschrijven we eigenschappen die we bij iedereen van Cello willen terugzien, en waar je ons – als het goed is – aan kunt herkennen:

We sluiten aan

We sluiten aan bij jouw behoeften en wensen. En we sluiten aan bij wat jij en je familie of netwerk zelf kunnen. We doen wat nodig is – of liever wat jullie nodig hebben.

We zijn betrouwbaar

Op ons kun je rekenen. We ondersteunen jou en je netwerk bij de stappen die je zet en laten je niet vallen. Ook niet als het ingewikkeld wordt. Sterker: juist dan blijven we naast je staan.

We zijn nieuwsgierig

We hebben de wil om jou te begrijpen en blijven nieuwsgierig naar nieuwe manieren om te werken aan een goed leven.

We zijn ondernemend

We willen altijd vooruit. Met jou, ook als dat – vanwege een beperking of probleemgedrag – niet vanzelfsprekend is. We kijken steeds naar wat wél kan. We zijn ook ondernemend als het om Cello gaat. We zijn een ondernemende, zichtbare partner in onze regio.

2. Wat zien we om ons heen en wat zien we bij Cello?

2.1 Wat zien we om ons heen?

De samenleving is voortdurend in beweging. Het is belangrijk om deze ontwikkelingen te volgen en erop in te spelen. Dat doen we door ons (meerjaren)beleid te toetsen en zo nodig aan te passen. Een aantal onzekerheden (transitie naar WMO, JW en korting op de WLZ) is nu verdwenen: de transitie naar de WMO is – met succes – een feit en de korting op WLZ is niet doorgegaan. Ook de transitie naar de Jeugdwet heeft plaatsgevonden, maar heeft – landelijk en bij Cello – niet geleverd wat verwacht werd; er zijn grote tekorten, de wachtlijsten groeien en van transformatie is nauwelijks sprake. Daarnaast zien we de volgende ontwikkelingen:

- door onder andere de stelselwijziging en vergrijzing komen er steeds meer complexe cliënten, ook in de wijk. Daarom zetten we extra in op een multidisciplinaire aanpak (ook met GGZ, verslavingszorg, welzijn, corporaties).
- de samenleving verwacht dat iedereen meedoet: ook kwetsbare burgers, die goede ondersteuning nodig hebben om dat waar te kunnen maken.
- de rechten van mensen met een beperking (VN-verdrag 2016), emancipatie en nieuwe ondersteuningsvragen, vragen om creatieve en innovatieve oplossingen. Daarom zetten we extra in op innovatie.
- de arbeidsmarkt wordt krappere en we hebben te maken met vergrijzing. Daarom zetten we extra in op recruitment en duurzame inzetbaarheid.
- de tariefswijziging van de ZZP is op 1 januari ingegaan.
- de nieuwe Governancecode Zorg is in 2017 van kracht geworden en heeft ook zijn doorwerking naar (vormen van) medezeggenschap.

2.2 Wat zien we bij Cello?

- De onzekerheid over de aangekondigde bezuinigingen en de transitie naar de WMO en de Jeugdwet is nu verdwenen.
- De belangrijkste onderwerpen uit het meerjarenbeleid 2016 - 2019 zijn nog altijd actueel: werken in de driehoek aan een goed leven voor de cliënt, Mijn Plan In Ons verder versterken, plaatsing van cliënten, duurzame inzet van medewerkers en vitaal organiseren. We willen hierin wel graag nieuwe stappen zetten.
- We willen de eigen regie van de cliënt en de dialoog verder versterken (o.a. met Dit Vind Ik Er Van, en het werken in ONS en CarenZorgt). We blijven werken aan veilig wonen en werken. Hetzelfde geldt voor het verder versterken van teamvitaliteit, en het op orde houden/brengen van onze organisatie en financiën.
- Uit de wachtlijst blijkt dat onze cliëntengroep de komende 5 jaar sterk gaat veranderen. Cliënten met LVB+, en cliënten met geriatrische problemen zien we duidelijk toenemen.

Als we inzoomen op de veranderende cliëntpopulatie zien we dat Cello onvoldoende toekomstbestendig inspeelt op de ondersteuningsvragen en (woon)wensen van cliënten. Dat geldt voor de cliënten die op de wachtlijst staan, maar ook voor de cliënten die we nu bedienen. We krijgen de komende jaren meer cliënten die specialistische zorg en een andere omgeving nodig hebben (lvb+/evb+/vergrijzing/ambulant), maar we zijn er – letterlijk en figuurlijk – onvoldoende op ingericht.

De belangrijkste uitdagingen zijn:

- *Toeleiding vanuit cliëntenservice/ wachtlijstproblematiek/plaatsing*
Het plaatsen van cliënten bij Cello kan en moet beter. Zowel de intake, als de matching en de besluitvorming. Plaatsen blijven nu (te) lang leeg. Daarbij komen er te veel cliënten op de verkeerde plek terecht. We willen meer zicht hebben op de behoeften en wensen van cliënten die op de wachtlijst staan. Tegelijkertijd grijpen we dit moment aan om kritisch te kijken naar onze doelgroepbepaling en positionering in de markt.
- *Passende huisvesting*
Op onderdelen strookt de huisvesting van Cello onvoldoende met de huidige en toekomstige cliëntpopulatie. Dit heeft gevolgen, zoals meer probleemgedrag, meer druk op teams en andere bewoners, meer uitval, meer wisselingen en daardoor minder kwaliteit van leven. De zorgprogramma's geven ook aanwijzingen voor passende huisvesting.
- *Passende competenties bij medewerkers...*
Een veranderende doelgroep vraagt om andere competenties bij onze medewerkers. Hebben we daar voldoende zicht op? Hebben we genoeg begeleiders die op een vitale manier invulling kunnen geven aan een goed leven voor cliënten, ook als dat heel complex is? Zijn we voldoende vaardig in methodisch werken en professioneel handelen in lijn met ons Mensbeeld, de kernwaarden en de zorgprogramma's? En dit alles in het licht van de arbeidsmarkt.
- *...en de samenwerking tussen gedragskundigen en mzd'ers*
De gezamenlijke verantwoordelijkheid van gedragskundigen en mzd'ers wordt niet overal gevoeld. Het is onvoldoende duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en waar de overlap zit. De samenwerking tussen gedragskundigen en mzd'ers willen we helder en eenduidig organiseren. Die samenwerking is cruciaal, zowel vanuit cliënt- als uit organisatieperspectief. De eenheid en samenhang in methodisch werken moet overal herkenbaar zijn – en moet voorgeleefd worden door de gedragskundigen en de mzd'ers.

3. Hoe willen we gezien worden?

Wat zijn de gewenste (onderscheidende) kenmerken van onze dienstverlening in de ogen van onze afnemers?

Een breed en samenhangend ondersteuningsaanbod

- De ondersteuningsvraag van de cliënt is het uitgangspunt.
- We zijn samenhangend actief op meerdere domeinen (WLZ, WMO, JW). De verschillende domeinen geven wederzijdse impulsen voor vernieuwing en synergie.
- Synergie, geen substitutie. Kosten en opbrengsten zijn per domein in evenwicht.
- Kwaliteit vóór prijs. Waar de kwaliteit van de zorg onder druk staat door krappe financiering zoeken we eerst samen met cliënten, hun netwerk en ketenpartners naar creatieve oplossingen. We blijven echter niet tegen elke prijs in alle gemeenten en in elk domein actief.

Voor mensen met (veelal) een verstandelijke beperking

- Cello biedt een breed ondersteuningsaanbod. We sluiten aan op de ondersteuningsvragen van mensen met een verstandelijke beperking, een leven lang en 'levensbreed'.
- Langdurig verblijf voor mensen met een ernstige beperking blijft een kernactiviteit. De gemiddelde zorgintensiteit neemt hier toe. Er is blijvend aandacht voor:
 - het borgen van de kwaliteit van de basiszorg,
 - het verhogen van cliëntgebonden tijd, t.o.v. overhead, waar dit kan,
 - de inzet mantelzorgers en vrijwilligers
- We staan klaar voor nieuwe doelgroepen met langdurige ondersteuningsvragen. Onze faciliteiten en kwaliteiten zijn ook inzetbaar voor deze 'aanpalende' doelgroepen.
- We staan open voor lokale initiatieven om in te spelen op ondersteuningsvragen die niet binnen de traditionele doelgroep vallen.

Professioneel en gespecialiseerd

- Cello presenteert zich als een gespecialiseerde organisatie in de tweede lijn. We komen in beeld als de vraag complexer wordt en het netwerk of reguliere instellingen specifieke ondersteuning nodig hebben. We kunnen duidelijk aangeven waarin onze expertise zich onderscheidt, ook van andere (zorg)aanbieders.
- Complexe zorgvragen vragen om delen en doorontwikkelen van kennis.
- We investeren in onze rol als opleidingsinstelling. We blijven leerlingen aannemen en intensief samenwerken met het onderwijs.
- We investeren in de ontwikkeling van medewerkers in een samenhangend leerbeleid. Dit beleid richt zich op alle activiteiten die het leren en ontwikkelen ondersteunen van (aanstaande) beroepskrachten én cliënten en hun netwerk. Het gaat ook over vaardigheden die van belang zijn voor continu leren en ontwikkelen, zowel individueel als collectief (als team).

Partner in de regio

- Cello richt zich op de huidige regio. Hier willen we met ketenpartners werken aan een samenhangend aanbod.
- We kiezen voor samenwerking (boven concurrentie), vooral op lokaal niveau.
- We benutten ons maatschappelijk kapitaal. Cliënten, hun verwanten, medewerkers en vrijwilligers hebben allemaal hun verbindingen in de lokale samenleving.
- Beschikbaar voor aanvullend aanbod in 'randgemeenten'. In onze 'kerngemeenten' hebben we een breed aanbod. In de 'randgemeenten' staan we open voor aanvullend aanbod dat in die lokale situatie een meerwaarde heeft.
- We blijven kritisch op ons productportfolio. We toetsen ons aanbod op ontwikkelingen in de markt en maken scherpe en onderbouwde keuzes.

Vernieuwend

- Innovatie is van strategisch belang om aan de klantvraag te kunnen blijven voldoen binnen de beschikbare middelen.
- Stimuleren van kleine stappen. In de driehoek, samen met cliënt, netwerk en partners. Elke dag een beetje beter en de samenwerking van formele en informele zorg versterken.
- Ruimte voor slimme zorg. Nieuwe mogelijkheden worden in 'proeftuinen' uitgetoetst.
- Stimuleren van innovatie en het verzilveren van de resultaten. We willen innovatie structureel verankeren in onze manier van werken, de resultaten verspreiden en ook gebruiken voor onze profilering.
- Gamechangers. We zijn alert op ontwikkelingen op het gebied van technologie of nieuwe dienstverleningsconcepten. We signaleren deze en grijpen tijdig onze kans.

4. Wat hebben we te doen?

Onze profilering en positionering hebben we voor een deel al gerealiseerd. Tegelijkertijd hebben we nog een heleboel te doen. Niet alleen vanuit (vernieuwde) wetgeving of vanuit een inspectiebezoek komt verandering, vooral ook vanuit een gedeelde toekomstvisie. De waarden en het mensbeeld bieden houvast om flexibel aan te sluiten op behoeften en wensen van de cliënt, waar regels en protocollen uit het verleden beperkend kunnen werken. We willen minder regels en procedures. Waar we wel afspraken over maken, gaan we ons ook aan houden.

Concreet betekent dit:

- De waarden; we sluiten aan, we zijn betrouwbaar, we zijn nieuwsgierig, we zijn ondernemend, zien we terug in het gedrag van elke medewerker van Cello.
- We communiceren over het 'waarom'.
- Er is een betere afstemming, een cultuur van afspreken en aanspreken.
- We merken dat we beter en flexibeler kunnen inspelen op (veranderende) cliëntvragen.

Kortom, we blijven ons inzetten voor **een goed leven** voor mensen met een beperking. Dat lukt alleen als we samen met cliënten en hun netwerk doen wat nodig is. En dat vraagt weer om vitale **medewerkers die trots zijn** op wat ze bereiken - en een **evenwichtige bedrijfsvoering**.

4.1 Een goed leven

Versterken van de regie van de cliënt

Keuzes kunnen maken over je eigen leven is voor ieder mens belangrijk. Ook voor cliënten van Cello. Dat doen we in de Mijn Plan-werkwijze, maar ook daarbuiten. In het mensbeeld staat aangegeven: 'We doen het samen, en jij en je netwerk staan voorop'. Dit betekent dat we blijven investeren in dit 'samen': het vergroten van de inbreng van cliënten en hun netwerk.

Concreet betekent dit:

- Samenwerken in de driehoek. Afspraken die van belang zijn voor de kwaliteit van leven van cliënten worden in de driehoek cliënt - familie/netwerk - begeleiders/team gemaakt.
- We versterken de hoeken van deze driehoek, door:
 - het vergroten van de regie van de cliënt,
 - het versterken van de inbreng van ouders / netwerk,
 - medewerkers / teams die flexibel en in dialoog invulling geven aan de gevraagde ondersteuning. Van zorgen voor, naar zorgen dat.
- Het versterken van de medezeggenschap vanuit een meerjarenvisie en een werkplan.
- Een goede klantrelatie is de basis voor continuïteit Cello. Dit vraagt om focus op cliënttevredenheid en kwaliteit van het klantproces.
- De vernieuwde manier van methodisch werken volgens Mijn Plan en dit vastleggen in Ons is een belangrijke basis voor het professioneel en multidisciplinair ondersteunen van de cliëntvraag. Hoe dit lukt in de praktijk gaan we de komende jaren volgen en waar nodig bijstellen.

Zorgverlenen én organiseren op basis van zorgprogramma's

Om de match tussen onze veranderende doelgroepen, hun ondersteuningsvragen én onze professionele zorgorganisatie te verbeteren, gaan we de zorgprogramma's in positie brengen. Zowel zorginhoudelijk als organisatorisch. In 2019 hebben de gedragskundigen van Cello zes zorgprogramma's afgerond: een basiszorgprogramma en vijf specialistische zorgprogramma's: autisme, ouderen en geriatrie, EMB, EVB+ en LVB+.

We vertalen onze zorgprogramma's naar de organisatie. Het heeft gevolgen voor onder andere de plaatsing, huisvesting, competenties van medewerkers, en de rol van de ondersteunende diensten. De zorgprogramma's maken het voor Cello mogelijk om beter aan te sluiten bij de behoeften en wensen van huidige én toekomstige cliënten.

Concreet betekent dit:

Als we menswaardige zorg verlenen én organiseren met zorgprogramma's:

- plaatsen we cliënten sneller én beter.
- kunnen we beter voorspellen welke cliënten er komen en daarop anticiperen.
- stroken onze huisvesting en faciliteiten met de behoeften en ondersteuningsvragen van huidige en toekomstige cliënten.
- ontwikkelen medewerkers de juiste kennis en competenties
- werken gedragskundigen en mzd'ers schouder aan schouder aan (de organisatie van) menswaardige zorg, op basis van een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.

4.2 Trotse medewerkers

Voldoende, goede medewerkers

Het is voor Cello van belang dat we voldoende, goede medewerkers aan Cello weten te binden. En dat is niet gemakkelijk in de huidige arbeidsmarkt. Op veel plekken is de druk hoog. Dit vraagt om extra inspanningen. Dat gaat niet alleen om werving, maar ook om het boeien en binden van medewerkers, (om)scholing en opleiding.

Concreet betekent dit:

- De krapte op de arbeidsmarkt en toenemende vergrijzing maken dat we actief blijven inzetten op het werven van personeel.
- We zetten in op duurzame inzetbaarheid. Medewerkers zijn vitaal en werken met plezier. Ze ervaren ondersteuning van Cello in hun ontwikkeling.
- Strategisch personeelsbeleid sluit aan op de veranderende vraag. Verschuivingen in de doelgroep vragen namelijk om andere competenties.
- We blijven inzetten op een zo laag mogelijke overhead.

Regie van medewerkers en teams versterken

Er is al veel gewerkt aan het versterken van de zogenoemde vitaliteit, de regelruimte van medewerkers en teams om snel en flexibel aan te kunnen sluiten op de behoeften en wensen van cliënten. We hebben hierin samen al veel bereikt, maar we zijn nog niet klaar.

Concreet betekent dit:

- De ondersteunende diensten sluiten beter aan op onze besturingsfilosofie.
- Teams werken planmatig en methodisch aan hun ontwikkeling.
- Regels en procedures die in het verleden zijn vastgelegd (DKS), zijn aangepast aan de besturingsfilosofie.

4.3 Evenwichtige bedrijfsvoering

Jeugdwet

De inkomsten vanuit de Jeugdwet en de uitgaven die daar tegenover staan zijn nog niet in balans. Dit vraagt inspanning van Cello en afstemming met gemeenten om te bepalen of deze zorg rendabel te maken is.

Concreet betekent dit:

- Inkomsten en uitgaven vanuit de Jeugdwet zijn in balans.

Werken aan een toekomstbestendige structuur

Nu de samenstelling van het MT is veranderd, is het een logisch moment om eens goed te kijken naar onze organisatiestructuur. Om dit goed te kunnen doen willen we eerst ons meerjarenbeleid herijken. Vervolgens bekijken we wat dit betekent voor de werkprocessen en de structuur van de organisatie.

Concreet betekent dit:

- Er is een nieuwe organisatiestructuur die past bij de meerjarendoelen, met name ondersteunend aan de operationele stuurkracht, en aansluitend op het positioneren van de zorgprogramma's.

Vastgoedbekostiging

Cello heeft een structureel financieel overschot op vastgoed. Tot op heden besteden we dit aan zorg, in de vorm van jaarlijkse projecten. We willen dit beleid evalueren.

Concreet betekent dit:

- Er is duidelijk hoe we omgaan met het structurele overschot op vastgoed.