



MJBP 2021-2025 V 1.1

Samengevatte en aangepaste versie MJBP 2020-2023

Inhoudsopgave

1. De omstandigheden.....	3
2. De stichting.....	5
3. De doelstelling.....	6
4. Wat we daarvoor gaan doen.....	6
5. Randvoorwaarden voor het waarmaken deze ambitie.....	9

1. De omstandigheden.

Trends in de markt

Ongeveer 73.000 mensen met een beperking, die zorg en ondersteuning in de nabijheid nodig hebben, wonen in instellingen zoals de woonlocaties van st. IJsselmonde-Oost. Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen verandert de samenstelling van deze groep mensen. Zo worden mensen met een verstandelijke beperking ouder, waardoor ook zij geconfronteerd worden met ouderdomsklachten en dementie.

Bovendien neemt het aantal mensen met een beperking, die een niet-westerse achtergrond hebben, toe, evenals het aandeel mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag. Mensen die voorheen in de GGZ werden opgevangen, komen tegenwoordig steeds meer in de gehandicaptensector terecht. Deze hebben intensieve begeleiding en ondersteuning nodig, onder andere omdat middelen en maatregelen minder worden toegepast.

Voor de gehandicaptensector betekent dit dat men zich op deze ontwikkelingen zal moeten toerusten door samenwerking en deskundigheidsontwikkeling om deze nieuwe cliëntgroepen op goede wijze van dienst te kunnen zijn.

Trends in het denken over de zorgsector

Ondanks de decentralisatie van 2015 zijn de geldstromen, zoals ze in Nederland zijn georganiseerd nog steeds leidend voor de organisatie van de zorgsector en bemoeilijken de bijbehorende financieringsschotten de samenwerking rondom cliënten. De geldstromen bakenen de inhoud af en bepalen uit welk 'potje' iets wordt gefinancierd. (Denk aan wonen, werk & inkomen, jeugd, ouderen, intramuraal & extramuraal, Wmo, Wlz, enzovoort.)

De cliënt heeft echter niets aan deze manier van indelen van de zorg en valt tussen wal en schip als zijn/haar vraag zich afspeelt op het snijvlak van twee verschillende deelsectoren.

Kern begrippen als 'zelfredzaamheid' en 'eigen kracht' blijven dominant in het beleidsdenken rond de zorgsector in de komende jaren. Het streven naar maximale zelfredzaamheid (activeren van talent) is ook zeer terecht.

Daarnaast zou er meer begrip mogen zijn voor (onderlinge) 'afhankelijkheid', omdat sommige groepen zonder de erkenning van hun blijvende afhankelijkheid niet zullen kunnen meedoen in onze maatschappij.

Op basis van deze gedachten komt het begrip 'samenredzaamheid' steeds meer in zwang en begint in steeds grotere mate aandacht te ontstaan voor de ondersteuning van mantelzorgers.

Trends in het denken over zorg en ruimtelijke ordening

De wens van veel mensen (ondersteund door de wens van de overheid) om langer zelfstandig te wonen heeft gevolgen voor de ruimtelijke inrichting van de samenleving: Woningen moeten beter levensloopbestendig worden.

Het bestaande vastgoed en de bestaande ruimtelijke structuur zijn uitgangspunt bij deze veranderingen. Over het algemeen zijn er immers weinig mogelijkheden om meer ruimte te bebouwen in Nederland. De uitdaging is dan ook bestaande structuren zo optimaal mogelijk te gebruiken.

Om deze ontwikkeling in de praktijk goed te kunnen laten verlopen is afstemming en samenspel tussen een groot aantal partijen nodig, zoals winkels, zorgaanbieders, vervoerders, woningcorporaties, welzijn, sport en dienstverleners enzovoort.

De kunst is zowel met beoogde cliënten in gesprek te zijn over de aard van de gewenste ondersteuning, als met omwonenden in gesprek te gaan over solidariteit en de mogelijkheid om voor elkaar te zorgen. Het is een grote uitdaging om de beleidsvelden rond 'wonen met zorg' en 'wijkvoorzieningen' op een slimme manier aan elkaar te knopen.

Trends in het denken over kwaliteit

De overheid streeft ernaar mensen met een beperking en hun naasten zo min mogelijk negatieve afhankelijkheid te laten ervaren in de zorgrelatie. Zij wil dat cliënten en hun naasten zich gezien en gehoord voelen en een gelijkwaardige positie hebben als het gaat over de invulling van de zorgverlening.

Daarbij vindt men het belangrijk dat zorgaanbieders ouders en naasten zien als onderdeel van het team rondom een cliënt. Waar mogelijk horen zij een rol te (blijven) spelen in het dagelijks leven van een cliënt, ook wanneer die in een instelling woont. Daarom is persoonsgerichte zorg een speerpunt in het kwaliteitskader (2017) van de sector.

Een andere trend in de benadering van kwaliteit (ondersteund door het nieuwe kwaliteitskader en de Governancecode 2017) is de verschuiving van nadruk op meetbare kwaliteit naar merkbare kwaliteit.

Hierbij zien we dat de beleving van een cliënt of medewerker (in plaats van het behalen van 'SMART' geformuleerde resultaten) een steeds grotere rol krijgt bij de invulling van de term kwaliteit. Wel moet hierbij de kanttekening worden gemaakt dat de overheid in geval van incidenten en/of economische terugval naar verwachting ogenblikkelijk zal teruggrijpen naar een 'beheers en controle' model.

Trends ten aanzien van arbeid in de zorg

Naast de bovengenoemde thema's is het tekort aan (goed geschoolde) medewerkers één van de belangrijkste uitdagingen waar de zorgsector mee te maken heeft. Het kabinet zet vol in op maatregelen om dit tekort terug te dringen middels het landelijk actieprogramma 'Werken in de Zorg'.

Desondanks blijft het moeilijk om voldoende goed gekwalificeerd personeel te vinden. In het bijzonder voor de begeleiding en ondersteuning van mensen met complexe problematiek.

Doordat de zorgvraag van de doelgroep toeneemt, complexer wordt en er meer concurrentie ontstaat tussen de verschillende (zorg)domeinen, zal dit probleem in de komende jaren alleen maar groter worden. Toch streeft de sector er naar voldoende mensen te interesseren voor een baan in de gehandicaptenzorg.

De heersende gedachte is dit onder andere te willen bereiken door zorgprofessionals maximaal de tijd te laten besteden aan zorg- en ondersteuningstaken en zo min mogelijk aan administratieve lasten. Daarnaast mikt men op het werven van zij-instromers en herintreders en probeert de overheid het werk in de zorg aantrekkelijker te maken door maatregelen als de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB).

Trends in financieel beleid

Een interessante beweging in het denken over de oplopende zorgkosten was de voorzichtige kritiek op de marktwerking in de zorg van de afgelopen tijd. Dappere bestuurders, denkers en politici als Jos de Blok, Rutger Bregman en Hugo de Jonge durven zich vragen te stellen bij de efficiency en houdbaarheid van het huidige systeem en stellen dat de marktwerking in de zorg versnippering, bureaucratie en meerkosten met zich meebrengt. Helaas lijkt dit geluid geen vaste voet aan de grond te krijgen en lijken systeemwijzigingen vooralsnog niet aan de orde te zijn.

Binnen de context van het huidige financieringssysteem zien we dat financieringsvolumes meebewegen met de conjunctuurbewegingen van de economie.

We zien dat financieringsvolumes bij voorkeur worden afgegeven aan thema's die worden bepaald door (beleefde) urgentie en de maatschappelijke opinie. In dit kader heeft de landelijke overheid in het kader van de Wlz in de afgelopen jaren vooral geïnvesteerd in de ouderenzorg en de zorg voor mensen met complexe problematiek.

Bij gemeentelijke overheden ziet men een soortgelijk patroon. Met dien verstande dat veel gemeenten in de financiële aan het komen zijn als gevolg van de bezuinigingen waarmee de decentralisatie werd ingevoerd. Veel gemeenten zijn door hun reserves heen.

Het jaar 2020

Het jaar 2020 trok in meerdere opzichten een streep door de plannen zoals deze in de vorige versie van het MJBP zijn beschreven. De coronacrisis en het vertrek van de Zevenster uit het samenwerkingsverband brachten een veel risicovoller uitgangspositie voor de stichting dan waarmee eind 2019 werd gerekend. Een uitgangspositie waardoor veel meer spanning is ontstaan op het realiseren van de financiële doelstellingen die nodig zijn voor het overleven de organisatie op langere termijn.

2. De stichting.

In 2020 bestaat st. IJsselmonde-Oost 53 jaar. Ontstaan uit een christelijk ouderinitiatief. Van oudsher had de organisatie een bedrijfscultuur waarin de nadruk lag op de intermenselijke relatie en waarin professionalisme werd gerelativeerd. In de afgelopen beleidsperiode heeft het MT gepoogd deze aspecten meer met elkaar in balans te brengen zonder veel afbreuk te doen aan de oorspronkelijke bedrijfscultuur.

De historisch gegroeide nadruk op medemenselijkheid en 'de relatie' heeft mede tot gevolg gehad dat er een ja-cultuur binnen de organisatie ontstond.

Mede als gevolg van de bedrijfscultuur kon er een situatie groeien waarin een breed palet aan verschillende dienstverleningsvormen wordt geboden door een relatief kleine organisatie. Gesteld kan worden dat aan de volgende 'doelgroepen' begeleiding wordt geboden terwijl de organisatie 'slechts' 160 cliënten begeleidt:

- Mensen met een matige verstandelijke beperking
- Ouderen met een matige verstandelijke beperking en een grote verzorgingsvraag
- Jongeren met een lichte verstandelijke beperking
- Jongeren met een lichte verstandelijke beperking en interculturele problematiek
- Ouders met een lichte verstandelijke beperking en hun kinderen
- Statushouders met ontwikkelingsachterstand
- Mensen met psychiatrische problematiek
- Mensen met ontwikkelingsachterstand en meervoudige problematiek
- Normaal begaafde mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Het één en ander betekent dat er een grote diversiteit bestaat aan karakters en begeleidingsstijlen in het personeelsbestand. Haar diversiteit is een kracht van st. IJsselmonde-Oost. We zouden deze kracht kunnen inzetten om de organisatie te laten floreren als we er in slagen de organisatie daarmee niet te veel te versplinteren als gevolg van een 'eilandjes cultuur'.

De zwakte van st. IJsselmonde-Oost ligt in de andere kant van de 'zojuist beschreven medaille': Een relatief lage gemiddelde professionaliteit en weinig resultaatgerichte benadering. De organisatie is eerder als 'knus', dan als ondernemend te kenmerken.

3. De doelstelling.

De doelstelling voor de komende jaren is te borgen dat st. IJsselmonde-Oost als zelfstandige organisatie kan blijven bestaan en floreren. Als uitgangspunt van denken hierbij geldt, dat er plaats is op de markt voor een organisatie die de menselijke maat voorop blijft stellen.

4. Wat we daarvoor gaan doen.

Om dit te bewerkstelligen is groei nodig. Niet als doel, maar als middel om wat meer 'vet op de botten te hebben' om tegenslagen en trends zoals verlaagde tarieven, hogere (personeels)kosten en nieuwe eisen vanuit wet- en regelgeving op te kunnen vangen.

De vraag is hoe een groei van de omzet het beste aan te vliegen. In principe zijn er drie opties:

1. De huidige dienstverlening uitbreiden in een groter werkgebied
2. Ons dienstverleningspakket uitbreiden in het huidige werkgebied
3. Een combinatie van beide

Werkgebied

De eerste optie is gezien de ligging van st. IJsselmonde-Oost ten opzichte van andere zorgaanbieders een ingewikkelde zaak. Het werkgebied van de organisatie is omringt door grote zorgaanbieders, zoals st. Pameijer, st. ASVZ, st. Gemiva en st. Syndion die door hun schaalgrootte stuk voor stuk meer slagkracht hebben dan st. IJsselmonde-Oost

Gezien de worteling van de organisatie in de BAR-gemeenten, haar goede naam in het werkgebied en de veelzijdigheid van de organisatie lijkt een focus op optie 2 een keuze die meer voor de hand ligt.

Bovendien heeft st. IJsselmonde-Oost het potentieel dat de BAR-gemeenten bieden nog niet volledig benut. Gemeente Albrandswaard is immers nog relatief onbekend voor st. IJsselmonde-Oost.

Dienstverleningspakket

Als we de interne en externe trends in ogenschouw nemen, lijkt het aannemelijk om de ontwikkeling van ons dienstverleningspakket in de komende jaren niet alleen te richten op onze 'klassieke doelgroep', maar ook dienstverlening te bieden aan de groepen waar in het verleden al ervaring mee is opgebouwd. Te denken valt aan dienstverlening aan groepen als:

- A. Ouder wordende mensen met een verstandelijke beperking en/of dementie met een verzorgingsvraag (24-uur verblijf en dagbesteding).
- B. Mensen met een lichte verstandelijke beperking en/of psychiatrische problematiek (gespecialiseerde ambulante begeleiding, beschermd wonen en begeleid werken).
- C. Kwetsbare mensen. Hoewel deze "restgroep" moeilijk is te definiëren wordt deze term in de gemeentelijke context veelvuldig gebruikt. Over het algemeen worden onder andere de volgende groepen onder deze verzamelterm geschaard: daklozen, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, zelfstandig wonende ouderen.

De redenen om ons te richten op **oudere mensen met een beperking en/of dementie** zouden kunnen zijn:

1. De demografische opbouw van het cliëntbestand van st. IJsselmonde-Oost: Op dit moment is 60% van onze cliënten 50 jaar of ouder. Impliciet heeft de stichting al wat expertise opgebouwd.
2. De demografische opbouw van de BAR-gemeenten laat zien dat er relatief veel ouderen in de gemeenten wonen.
3. De huidige wachtlijsten bij organisaties in de buurt, zoals de Riederborgh en Aafje.
4. Het feit dat de begeleidingsstijl van mensen met een matige tot diepe verstandelijke beperking overeenkomsten heeft met de gewenste begeleidingsstijl voor mensen met het Alzheimersyndroom.
5. Het gebouw Meliom, dat zonder al te veel aanpassingen kan worden toegerust voor mensen met dementie.
6. We kunnen huidige cliënten levensloopbestendig laten wonen.
7. Ouderenzorg is een groeimarkt.

De redenen om ons in de komende jaren te richten op **mensen met een lichte verstandelijke beperking en/of meervoudige problematiek** kunnen zijn:

1. De expertise die de organisatie heeft opgebouwd met beide locaties voor kleinschalig wonen en met IJsselmonde-Oost 2suc6.
2. De positie die de organisatie heeft bij de lokale zorgnetwerken van Ridderkerk en Barendrecht.
3. De beleidsontwikkelingen die zich in de komende jaren gaan ontfouwen met betrekking tot beschermd wonen: De overheveling van (delen van) beschermd wonen van de Wmo naar de Wlz enerzijds en de overheveling van cliënten beschermd wonen van de centrumgemeente (Rotterdam) naar de satelliet gemeenten (Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk) anderzijds.
4. De topografische ligging van de BAR-gemeenten ten opzichte van Rotterdam.

Beide scenario's moeten in de eerstkomende jaren worden onderzocht. Eén van de eerste vragen die zich daarbij opdringt is in hoeverre dienstverlening aan deze doelgroepen vanuit de huidige positionering binnen de GZ sector kan worden uitgevoerd en in hoeverre het in de toekomst nodig zal zijn vanuit de V&V sector en/of GGZ sector te gaan opereren. Ook zal moeten worden onderzocht in hoeverre verregaande ketenzorg een antwoord zal vormen op deze vraag. Voor wat betreft de koppeling aan de GGZ is het één en ander bovendien afhankelijk van de manier waarop de wetgeving rondom beschermd wonen zich in de komende jaren ontwikkelt.

De redenen om ons in de komende jaren te richten op **'kwetsbare mensen'** zouden kunnen zijn:

1. Het feit dat het denken rond deze doelgroep het minst "geïnstitutionaliseerd" (langs vastgestelde lijnen verloopt) is vanwege het feit dat het begrip relatief nieuw en breed is, zorgt ervoor dat er juist op dit terrein de meeste innovatiekansen bestaan de komende jaren.
2. Ruimte op de markt.

De redenen om ons in de komende jaren te blijven richten op dienstverlening aan **mensen met een verstandelijke beperking** (onze 'klassieke doelgroep') zijn:

1. De ervaring en expertise die is opgebouwd binnen de organisatie.
2. De vraag van zorgkantoren locaties te openen voor mensen met gedragsproblematiek.

5. Randvoorwaarden voor het waarmaken deze ambitie.

Om de bovenbeschreven beweging mogelijk te maken en vorm te geven is de ontwikkeling van een aantal randvoorwaarden nodig, te weten:

Een accentverlegging in de bedrijfscultuur

Hoewel het niet de bedoeling is “het kind met het badwater weg te gooien” (We willen ons immers die plek op de markt verwerven waarbij zowel onze cliënten als ons personeel ervaren dat de menselijke maat voor ons het belangrijkste is.) is er een meer resultaatgerichte bedrijfscultuur nodig om onze doelen te bereiken.

Speerpunten voor wat betreft een meer resultaatgerichte benadering zijn de aanpak van ziekteverzuim, acquisitie van personeel, acquisitie van cliënten, professionalisering van het werken vanuit ondersteuningsplannen.

De P&O gerelateerde speerpunten worden geadresseerd in het strategisch personeelsbeleid dat op dit moment wordt beschreven.

Verbeterde huisvesting

Onze gebouwen moeten ondersteunend zijn aan het werken vanuit onze visie/missie en de kwaliteit van onze dienstverlening in plaats van het ons moeilijk maken om kwaliteit van zorg te leveren. Daarnaast moeten onze gebouwen onze groeiambities ondersteunen. Het enige jaren geleden opgestelde LTHP en de uitvoering daarvan helpt ons dit te realiseren.

Op groei voorbereide organisatiestructuur

Als we willen groeien, dan moet de manier waarop we ons organiseren dat faciliteren en daarop vooruit lopen. Een voorstel voor een organisatiestructuur die onze ambitie faciliteert, vind je in een separate tekst.

Jacko de Raad, januari 2021