

VAN JOU
KAN IK
LEREN

ggz midden in de maatschappij!

meerjarenbeleidsplan GGz Centraal 2015-2018

Inhoud

Voorwoord	3		
1 GGz Centraal	4	4 Strategie: zo realiseren wij onze ambities	15
<i>Het verhaal van GGz Centraal: ggz midden in de maatschappij</i>	5	<i>Een bestendige organisatie</i>	15
<i>Missie</i>	6	– Keuzes in de zorg: specialisatie en concentratie	15
<i>Visie</i>	6	– Eigen regie cliënt en naaste	15
<i>Kernwaarden</i>	6	– Ketenafspraken met gemeenten, zorgaanbieders en andere relevante stakeholders	16
– Dichtbij	6	– Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering	16
– Deskundig	5	<i>Werken aan cultuur en reputatie</i>	17
2 GGz Centraal in beweging	7	– Professionele werkcultuur	17
<i>Externe ontwikkelingen</i>	8	– Lerende netwerken	17
– Wensen van cliënt en maatschappij	8	– Aantrekkelijke werkgever, goede werknemers	18
– Hogere eisen aan bedrijfsvoering	8	– Legitimatie en reputatie	18
– Duurzame personeelsinzet	9	5 Huisvesting en Vastgoed	20
<i>Interne analyse</i>	9	<i>Vastgoed in relatie tot het meerjarenbeleid</i>	21
– Goede basis voor specialisatie en innovatie	9	<i>Contouren van de vastgoedstrategie</i>	21
– Kwaliteit en veiligheid	9	<i>De weg naar een afgeslankte vastgoedportefeuille</i>	22
– Leren van elkaar	9	– 2015: concentratie van leegstand	22
– Verantwoordelijkheid en verantwoording	9	– 2016 - 2018:	22
3 Ambities en doelen	10	plannen voor (her)ontwikkeling van gebouwen en terreinen	
<i>Een organisatie met een herkenbaar profiel</i>	11	6 Financiën en Sturing	24
– Specialistische ggz	11	7 ICT	25
– Kinder- en jeugdpsychiatrie	11	8 Informatiemanagement	25
– Forensische ggz	12	9 Fasering	25
– Hoog specialistische ggz	13		
– Stevige positie in de (regionale) zorgketen	13		
– Onderscheidend in opleiden en ontwikkelen	13		
<i>Meer waarde voor de cliënt</i>	14		
– Stevig verankerde kwaliteits- en veiligheid cyclus	14		
– Continue verbetering van de (uitkomsten van) zorg voor cliënten	14		

Voorwoord

Van ziekte, zorg en afhankelijkheid naar gezondheid, preventie en eigen kracht

Nederland is bezig met een heroriëntatie op gezondheid, zorg en ondersteuning. We gaan anders denken over gezondheid. Het gaat niet alleen om de afwezigheid van ziekten, maar ook om eigen regie op het leven en participatie. De rol van mensen zelf, zorgverleners, verzekeraars en de overheid verandert. Dit heeft consequenties voor de manier waarop we de geestelijke gezondheidszorg borgen en organiseren¹.

In de ggz sector vindt een groot aantal ontwikkelingen plaats die onder andere voortkomen uit landelijke afspraken, stelselherzieningen, beleidskeuzes van de overheid en/of financiers en nieuwe wetgeving².

Deze ontwikkelingen hebben een grote impact op de patiëntenstromen, het primaire proces en op de bedrijfsvoering. In de volle breedte van de ggz vindt een verschuiving plaats van gespecialiseerde naar generalistische zorg en van klinische naar intensieve ambulante zorgvormen.

De zorgvraag van de doelgroep wordt complexer en intensiever. De totale klinische ggz capaciteit neemt af. Binnen de totale klinische capaciteit neemt het aandeel cliënten toe dat via het strafrechtelijk, dan wel civiel rechtelijk kader, zorg krijgt.

In dit meerjarenbeleidsplan laten wij zien hoe GGz Centraal dit vorm wil geven.

*Thea Heeren & Albert van Esterik,
raad van bestuur*

1 – Betrouwbare publieke gezondheid: Gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en Rijk, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport dd. 28 augustus 2014

2 – Impactanalyse toekomst GGZ – rapportage fase 1, GGZ Nederland d.d. 17 juli 2014

1 GGz Centraal



Het verhaal van GGz Centraal: ggz midden in de maatschappij

Zoeken naar verbetering van de zorg, betrokken bij de cliënten, oog voor vragen uit de samenleving. Daarvoor staat GGz Centraal.

GGz Centraal en haar voorgangers kennen een lange traditie van continu zoeken naar de beste zorg voor haar cliënten. Onder invloed van veranderende inzichten ontstonden nieuwe zorgvormen. Van het ideaal van een veilige haven ver van de maatschappij naar het creëren van veiligheid en zorg midden in de maatschappij. Kwaliteit van leven is daarbij meer en meer de leidraad geworden van de geboden zorg. Dit betekent dat niet alleen de ggz hieraan bijdraagt, maar ook dat wonen, werk en welzijn hierbij nauw betrokken moeten worden.

We zetten ons in voor de beste – bewezen- behandelingen die de mogelijkheden van cliënten verbeteren om zelf invulling te geven aan hun leven. Daarnaast zetten we ons in vanuit onze deskundigheid om stigmatisering tegen te gaan en om goede voorwaarden te creëren in de maatschappij door afspraken te maken met gemeenten, woningcorporaties en welzijnsorganisaties.

GGz Centraal heeft een voorgeschiedenis van samengaan van verschillende organisaties die ggz boden, waaruit vervolgens op nieuwe locaties zorg kon worden ontwikkeld. Deze voorgeschiedenis is terug te vinden in de diversiteit van de organisatie met naast locaties in stadscentra ook lommerrijke landgoederen die verschillende zorgvormen ondersteunen.

GGz Centraal bestaat uit:

- **GGz Centraal RVZe Flevoland**
- **GGz Centraal RVZe Gooi en Vechtstreek**
- **GGz Centraal RVZe Oostelijk Utrecht**
- **GGz Centraal RVZe Veluwe & Veluwe Vallei**
- **GGz Centraal RVZe Fornhese kinder- en jeugdpsychiatrie**
- **Innova voor opleiding, onderzoek en innovatie**
- **Indigo Centraal BV**

GGz Centraal biedt gezamenlijk zorg met:

- **Tactus Verslavingszorg in de maatschap Amethyst**
- **Meander Medisch Centrum in de VOF SymforaMeander centrum voor psychiatrie**
- **GGz Centraal biedt in de BV Indigo Centraal basis-generalistische ggz**
- **De samenwerkingsverbanden en de BV geven zelfstandig vorm aan hun meerjarenbeleid.**



Missie

De missie van GGz Centraal is het behandelen, begeleiden en ondersteunen van mensen met psychische problemen opdat zij de regie over hun eigen leven kunnen krijgen of houden.

Visie

1. Wij bieden onze hulpverlening aan in regionaal ingebedde geestelijke gezondheidszorg en in bovenregionale expertisecentra.
2. Wij bevorderen de eigen kracht en stimuleren de mogelijkheden van cliënten (empowerment); dit is zichtbaar in onze zorgprogramma's en behandelplannen.
3. Wij bieden een aangename, betrokken en veilige omgeving waar de cliënt zich op zijn gemak voelt.
4. Wij staan iedereen direct te woord en elke vraag wordt adequaat beantwoord.
5. Wij zijn een actieve partner voor het realiseren van goede geestelijke gezondheidszorg op cliënt-, regionaal en landelijk niveau.
6. Wij zijn een innovatieve kennisorganisatie die professionele behandeling/ begeleiding biedt én professionals opleidt.
7. Wij zijn voor alle medewerkers een uitdagende, betrouwbare werkgever en bieden een veilige werkomgeving.
8. Wij spelen een proactieve rol in de maatschappelijke ontwikkelingen van de geestelijke gezondheidszorg.
9. Wij willen een grotere efficiency bereiken door optimale synergie.

Kernwaarden

Dichtbij en deskundig zijn de kernwaarden van GGz Centraal. Vanuit deze basisprincipes wordt onze zorg vormgegeven. Ze staan niet op zichzelf maar zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Dichtbij

GGz Centraal is dichtbij door goede bereikbaarheid voor cliënten en verwijzers, door naast de cliënt te staan in de behandeling en door een luisterend oor te bieden aan naasten en andere betrokkenen bij GGz Centraal.

Deskundig

Bij GGz Centraal werken gedreven professionals die hun deskundigheid inzetten voor de best passende behandeling in dialoog met de cliënten en hun naasten. Zij delen graag hun kennis en inzichten en willen leren van ervaringen van anderen: collega's, cliënten en hun naasten en andere betrokkenen. Opleiden van nieuwe professionals hoort daar vanzelfsprekend bij.



2

GGz Centraal in beweging

A man in a brown t-shirt with a logo and dark pants is pushing a green wheelbarrow filled with small green plants. He is walking through a large greenhouse filled with rows of similar plants in white trays. The greenhouse has a high ceiling with a complex metal structure and glass panels. The floor is concrete. The overall scene is bright and organized.

**KLAAR
VOOR
VER-
ANDERING**

Externe ontwikkelingen

Wensen van cliënt en maatschappij

Cliënten worden mondiger en kritischer. Er is meer informatie over psychische klachten beschikbaar, onder andere via internet. De drempel om hulp te vragen voor psychische klachten is lager geworden, maar tegelijk is (zelf) stigmatisering nog steeds aanwezig. Hierdoor komen enerzijds mensen met relatief lichte klachten bij de specialistische ggz en vermijden anderzijds mensen langdurig de stap naar de hulpverlening. De invoering van de basis generalistische zorg biedt mogelijkheden voor de eerstgenoemde groep; vroegsignalering door huisarts of maatschappelijke organisaties biedt mogelijkheden voor de tweede groep.

De mondige cliënt en zijn naasten vragen om meer inbreng in de behandeling, waardoor gezamenlijk afwegingen kunnen worden gemaakt en de cliënt een keuze maakt voor de behandeling. Deze 'shared-decisionmaking' biedt een beter uitgangspunt voor het slagen van de behandeling en zou dan ook gangbaar moeten zijn in de ggz, niet alleen voor de mondige cliënt.

De digitalisering van het dagelijks leven is van invloed op de wensen en verwachtingen van cliënten en hun naasten ten aanzien van de zorg. Online informatie over de zorg, online contact met de hulpverlener, online raadplegen van gegevens in het eigen dossier worden steeds vaker gevraagd door cliënten.

In de maatschappij zijn verschillende ontwikkelingen te zien die invloed hebben op de ggz. Er is meer behoefte aan transparantie en verantwoording: welke behandeling biedt de ggz en wat zijn de resultaten? En zijn die verschillend bij de ene aanbieder in vergelijking tot de andere? Door de huidige economische crisis worden deze vragen ook in relatie gebracht met de kosten van de ggz. Er wordt ingezet op afremmen van de groei van de ggz met een verschuiving van professionele hulp naar hulp in het eigen netwerk of versterken van zelfhulp. Ook wordt ingezet op meer ambulante hulpverlening in plaats van zorg in de kliniek, zodat de kans op maatschappelijke participatie van ggz-cliënten wordt vergroot.

Tegelijk zien we dat de maatschappij hoe langer hoe meer risico-avers wordt én verwacht de maatschappij van de ggz dat agressie-incidenten als gevolg van psychische problemen worden voorkomen, waarbij al snel de wens wordt geuit tot ingrijpende maatregelen, zoals opname onder dwang. Daarbij speelt stigmatisering nog steeds een rol waarbij mensen met psychische problemen te snel als gevaarlijk worden bestempeld of te snel hun gedrag als storend en overlastgevend wordt ervaren.

Deze twee ontwikkelingen – met enerzijds een grotere nadruk op maatschappelijke participatie van ggz-cliënten en anderzijds een beperkte tolerantie – zullen van gemeenten, politie en zorgaanbieders een gezamenlijke inspanning vragen om hier evenwichtig mee om te gaan.

Hogere eisen aan bedrijfsvoering

De ontwikkelingen in de organisatie en bekostiging van de ggz stellen hoge eisen aan de bedrijfsvoering van een ggz instelling. Cliënten en hun naasten kunnen vanuit verschillende kaders een beroep doen op de specialistische ggz. Ten eerste is dat de Zorgverzekeringswet (Zvw) waarin is vastgelegd op welke zorg de basisverzekering recht geeft.

Elke verzekeraar maakt hierover afspraken met de zorgaanbieder. Vergoeding van de zorg vindt plaats via diagnose behandelcombinaties (DBC's), waarbij jaarlijks wordt onderhandeld over volume en prijs (prestatie-bekostiging).

Ten tweede kan een cliënt in aanmerking komen voor zorg die wordt betaald uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) via een indicatie die wordt afgegeven door een indicatieorgaan (CIZ).

Hierover maakt het zorgkantoor van de regio waarin de zorgaanbieder actief is jaarlijks een afspraak over het toegekende volume en budget.



De AWBZ verdwijnt per 1 januari, waarbij een gedeelte van de ggz overgaat naar de Zvw, een gedeelte naar de nieuwe wet langdurige zorg (Wlz) en een gedeelte naar de gemeenten (Wmo). Tot slot wordt het recht op Kinder- en Jeugdpsychiatrische behandeling uit de Zvw gehaald per 1 januari 2015 en wordt het de verantwoordelijkheid van de gemeenten om hierin te voorzien.

Dit alles betekent dat na 1 januari de zorgaanbieder naast de zorgverzekeraars en de zorgkantoren ook afspraken moet maken met de gemeenten in het gebied waar hij actief is. Dit betekent veel verschillende productieafspraken waarop gestuurd moet worden; met risico's door de schotten tussen de verschillende bekostigingen en het ontbreken van mogelijkheden tot substitutie. Ook geldt dat overproductie in het algemeen niet wordt gehonoreerd en onderproductie leidt tot derven van inkomsten.

Daarnaast ontstaat er een steeds sterkere nadruk op materiële controle van de rechtmatigheid van de geleverde zorg, die hoge eisen stelt aan registratie en naleving van de – uiteenlopende – regels die de verschillende partijen hieraan stellen. Tot slot zullen de komende jaren de kapitaalslasten volledig onderdeel worden van de exploitatie, hetgeen hoge eisen stelt aan het huisvestings- en vastgoedbeleid.

Duurzame personeelsinzet

De dynamiek waarmee de zorgvraag verandert, de toename van de technologische mogelijkheden en de verbreding en verdieping van wetenschappelijke kennis en inzichten hebben grote consequenties voor de mensen die in de zorg werken. GGZ Centraal vindt het belangrijk om haar medewerkers te zien en te horen en wil in gesprek blijven over waarden en overtuigingen die ten grondslag liggen aan het werk.

Dit vraagt van leidinggevendenden een meer coach- en ontwikkelingsgerichte benadering binnen de taak- en resultaatvereisten. Het zal voor medewerkers sneller duidelijk zijn wat er verwacht wordt en wat daarvoor nodig is. Het voortdurend (kunnen) leren en ontwikkelen is de kern van de duurzaam personeelsbeleid.

Interne analyse

Goede basis voor specialisatie en innovatie

De specialistische behandelprogramma's voor goed omschreven doelgroepen van GGZ Centraal vormen een goede basis om de specialistische ggz verder vorm te geven en uit te bouwen. Hierbij kan meer dan tot nu toe gebruik gemaakt worden van deskundigheid in de organisatie, zowel van de behandelprogramma's onderling als vanuit Innova. Toepassing van e-health, nieuwe methodieken zoals IHT en integreren van de herstel ondersteunende zorg versterken de reikwijdte en de doelmatigheid van de behandelprogramma's.

Kwaliteit en veiligheid

GGZ Centraal is HKZ-gecertificeerd. In de afgelopen periode heeft de nadruk gelegen op het inrichten van de structuren en processen voor het kwaliteits- en veiligheidsmanagement. Deze vormen de basis voor de stap naar het derde kenmerk van kwaliteit, namelijk de uitkomsten.

Leren van elkaar

Bij het ontstaan van GGZ Centraal was een belangrijke doelstelling om te profiteren van de gebundelde kennis en ervaring en deze breder toegankelijk te maken in de zorg. Ook het benutten van fouten voor verbetering van de kwaliteit van zorg maakt hiervan onderdeel uit. Dit is onvoldoende 'van zelf' via netwerken tot stand gekomen. Het is onverminderd belangrijk en verdient dus gerichte aandacht.

Verantwoordelijkheid en verantwoording

Wij zijn een grote organisatie. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen van onze cliënten en van hun directe omgeving leggen wij de verantwoordelijkheid voor de zorg zo laag mogelijk in de organisatie. De hierdoor ontstane vrijheid van handelen voor hulpverleners wordt tegelijk begrensd door de kwaliteitskaders die wij hanteren in onze zorg. We verwachten dan ook dat onze medewerkers zich hierdoor laten leiden in hun keuzes en bereid zijn zich hierover te verantwoorden. In de afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet via het management development-programma.

Met name in het verbijzonderen van de kwaliteitskaders en toetsing via onderlinge benchmark van de behandelprogramma's kunnen nog verbeteringen worden aangebracht.



3 Ambities en doelen

VAN JOU
KAN IK
LEREN

e-health



Een organisatie met een herkenbaar profiel

Specialistische ggz

GGz Centraal is een organisatie die specialistische ggz biedt aan cliënten van alle leeftijden. De vraag naar specialistische ggz komt vooral van cliënten met ernstige psychische aandoeningen (EPA). Echter ook bij cliënten met de zogenoemde veelvoorkomende psychische aandoeningen ('common mental disorders' waaronder depressie en angst) bestaat vaak behoefte aan specialistische ggz.

De ontwikkeling van stagering en profilering in de psychiatrie zal in de toekomst duidelijker maken welke zorg nodig is voor een individuele cliënt, afhankelijk van het stadium van zijn aandoening en van specifieke persoons- of sociale kenmerken.

Ook nu al kan deze visie op zorg gebruikt worden in de behandelprogramma's. Door systematisch de ingezette behandeling te evalueren en conform bestaande richtlijnen aan te passen aan het stadium en beloop van de aandoening en aan de specifieke psychosociale omstandigheden en de wensen van de cliënt. Gezamenlijk besluitvorming (shared decision making) geeft bij uitstek de mogelijkheid om te komen tot de juiste zorg met overeenstemming over de doelen van de behandeling. Daarbij behoort duidelijkheid over de behandelmogelijkheden, uitgewerkt in zorgtrajecten waaruit gekozen kan worden.

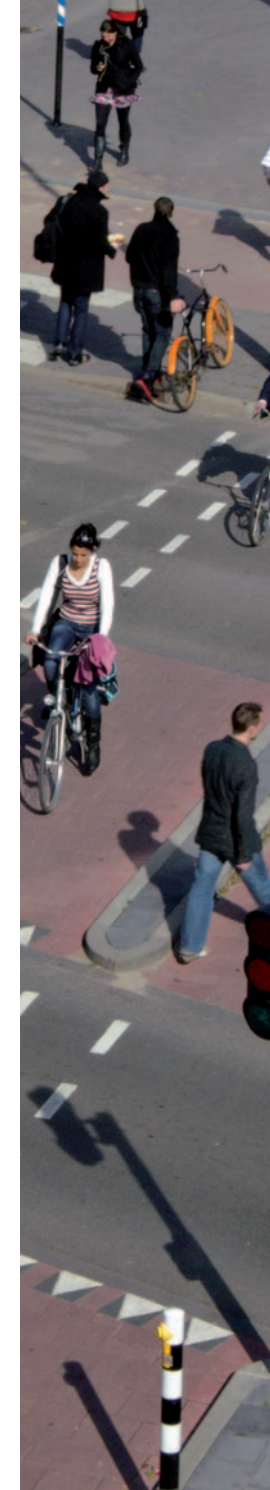
Informatie over de behaalde resultaten en tevredenheid van cliënten kunnen de cliënt ondersteunen bij zijn keuze. Daarom wil GGz Centraal de komende jaren meer energie steken in het monitoren van de uitkomsten van de behandeling waarbij niet alleen naar klacht- en symptoomreductie wordt gekeken (zoals bij de huidige ROM), maar ook naar het behalen van de behandeldoelen zoals overeengekomen met de cliënt.

GGz Centraal maakt zichtbaar welke behandeltrajecten beschikbaar zijn binnen de behandelprogramma's. GGz Centraal zet de komende jaren in op zichtbaar maken van de uitkomsten van behandeling, waarbij naast de huidige Routine Outcome Monitoring, gewerkt wordt aan systematische evaluatie van de gezamenlijk door cliënt en behandelaar vastgestelde behandeldoelen. Dit versterkt de keuzemogelijkheid van de cliënt en zijn naasten en ondersteunt de behandeling

Kinder- en jeugdpsychiatrie

De Jeugdwet die per 1 januari 2015 van kracht wordt, regelt dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor 'jeugdhulp'. Het recht op gezondheidszorg voor kinderen met psychiatrische problematiek vervalt en wordt vervangen door een 'hulpplicht' voor de gemeentelijke overheid. De gezondheidszorg wetgeving blijft van kracht, tenminste gedurende drie jaar, evenals de DBC bekostigingssystematiek.

GGz Centraal biedt voor kinderen en jeugdigen specialistische geneeskundige jeugd-ggz. Deze zorg wordt binnen de zorgeenheid Fornhese geleverd voor het gehele adherentiegebied.



Spoeisende psychiatrische problematiek en ernstige psychiatrische aandoeningen komen ook bij kinderen en jeugdigen voor. Het tijdig kunnen opschalen vergt, bij een beperkt aantal klinische behandelplaatsen, een bovenregionale organisatie van de zorglogistiek. De versterking van de basiszorg voor jeugd zal naar verwachting leiden tot een vermindering van de specialistisch georganiseerde zorg. GGz Centraal wil hierop anticiperen door in overleg met gemeenten, in een verantwoord tempo specialistische expertise ter beschikking te stellen aan de basiszorg voor jeugd.

Forensische ggz

De Wet Forensische zorg (Wfz) die waarschijnlijk per 1 januari 2015 van kracht wordt, geeft de strafrechter de mogelijkheid een psychiatrische behandeling in een reguliere ggz-instelling op te leggen. Dit zal naar verwachting leiden tot een grotere toestroom van cliënten bij wie naast de specialistische behandeling ook aandacht nodig is voor beveiliging. GGz Centraal wil hierin voorzien door samen te werken met instellingen voor forensische psychiatrie in de regio en door veilige behandelmilieus te creëren op basis van de zorg/veiligheidsmatrix. Ook zal voor deze groep cliënten ambulante zorg moeten worden bevorderd, mogelijk in gespecialiseerde FACT-teams.

GGz Centraal ontwikkelt een behandelprogramma voor cliënten bij wie behandeling en beveiliging integraal deel uitmaakt van de zorgvraag. Het behandelprogramma wordt ontwikkeld samen met de forensische psychiatrie in de regio en voorziet in behandeltrajecten van verschillende intensiteit van beveiliging.

Hoog specialistische ggz

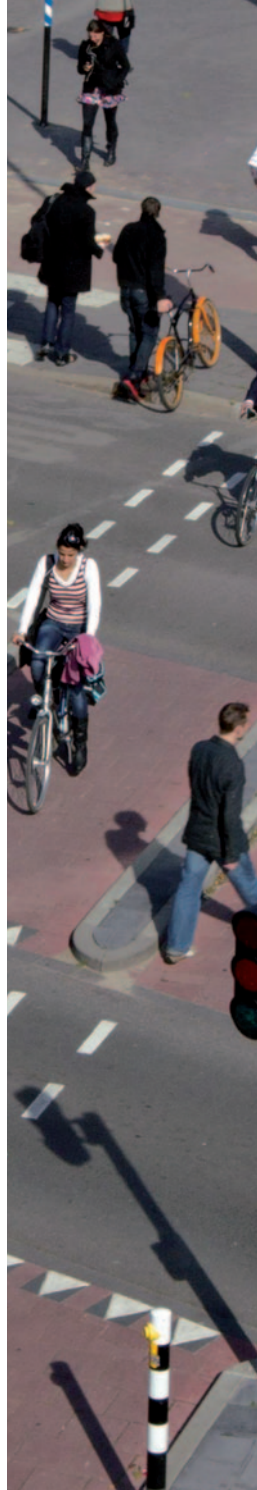
GGz Centraal kent een aantal hoog specialistische behandelprogramma's. Deze zijn historisch gegroeid op basis van persoonlijke interesses of op verzoek van cliëntenorganisaties. De commissie hoog specialistische ggz van de Gezondheidsraad heeft recent (mei 2014) geadviseerd dat deze vormen van zorg in en netwerk beschikbaar moeten zijn waarbij de behandeling tijdelijk en/of gedeeltelijk wordt ondersteund of overgenomen. Ook noemt de commissie criteria waaraan hoog specialistische ggz kan worden getoetst.

GGz Centraal toetst haar huidige hoog specialistische programma's aan de criteria van de Gezondheidsraad en zet in op een duidelijke positionering van de hoog specialistische programma's in een netwerk van zorg met een duidelijke beschrijving van de toegevoegde waarde die het programma biedt aan de reguliere specialistische ggz.

Stevige positie in de (regionale) Zorgketen

Veel cliënten van de ggz hebben niet alleen specialistisch ggz nodig. In het beloop van hun aandoening maken zij ook gebruik van de basis-ggz of wonen zij al dan niet tijdelijk in een beschermde woonvorm. Vaak is er somatische co-morbiditeit en bestaat er verslavingsproblematiek.

GGz Centraal rekent het tot haar verantwoordelijkheid te komen tot een goed netwerk van zorg voor haar cliënten. Afhankelijk van de situationele context of overwegingen van doelmatigheid, maken wij keuzes of wij zelf bijdragen aan (het faciliteren van) niet-specialistische ggz of dat wij hierover samenwerkingsafspraken maken met anderen.



Op dit moment is Indigo Centraal BV een voorbeeld waarbij GGz Centraal de ontwikkeling van adequate basis-ggz faciliteert. Hiermee wordt een goede aansluiting voor met name cliënten met een langdurige zorgvraag gerealiseerd.

Ook de samenwerking met Tactus Verslavingszorg – in de maatschap Amethist – zorgt voor een goed netwerk rond de specialistische zorg van GGz Centraal in Flevoland. In hoeverre dit model kan worden toegepast in de andere werkgebieden van GGz Centraal zal in de komende periode worden afgewogen.

Veel cliënten hebben naast de specialistische behandeling van GGz Centraal zorg nodig van anderen; variërend van woonbegeleiding tot verslavingszorg of specialistische behandeling in het algemeen ziekenhuis. GGz Centraal wil in al haar werkgebieden hierover afspraken maken met andere zorgaanbieders, gemeenten en zorgverzekeraars om te voorkomen dat cliënten tussen wal en schip vallen.

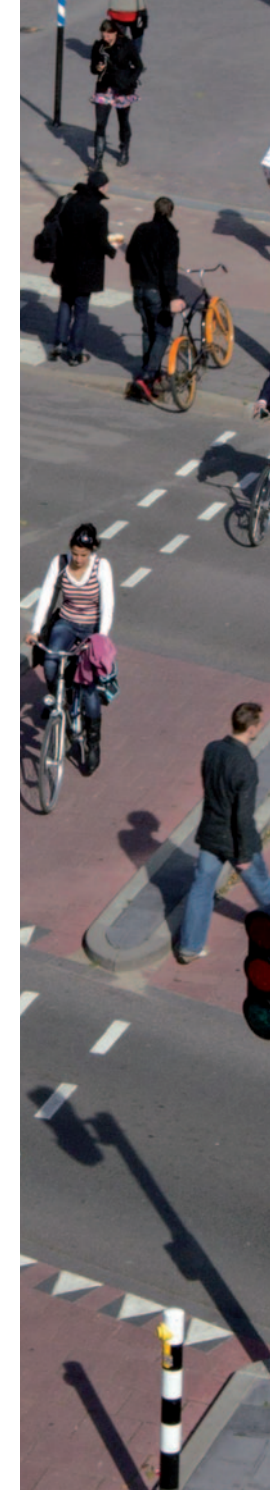
Met de transitie van een groot deel van de AWBZ gefinancierde ggz per 1 januari 2015 naar de gemeenten zullen wij overwegen of we in analogie aan Indigo Centraal BV een BV zullen oprichten voor beschermd wonen, dagactiviteiten en ambulante begeleiding om – al dan niet met andere aandeelhouders – hiermee de inbedding van de specialistische zorg in een ggz-zorgnetwerk te borgen. De samenhang met de somatische en psychiatrische zorg in het algemeen ziekenhuis is in de werkgebieden van GGz Centraal op verschillende manieren geborgd. GGz Centraal evalueert de komende periode hoe de kwaliteit van zorg voor mensen met psychiatrische en somatische comorbiditeit het beste kan worden gegarandeerd.

Onderscheidend in opleiden en ontwikkelen

GGz Centraal heeft bij haar oprichting opleiden als tweede primair proces benoemd, omdat wij vinden dat goed opgeleide professionals de waarborg zijn voor de (toekomstige) kwaliteit van zorg.

Wij bieden een klimaat waar op professionele wijze geleerd kan worden in de dagelijkse praktijk, onder supervisie en begeleiding van daartoe gekwalificeerde medewerkers. Opleiden is ontwikkelen en houdt niet op bij het behalen van de beoogde kwalificatie. Het gaat door, een leven lang. Innova is het onderdeel van GGz Centraal dat zorgt voor kwalitatief hoogstaande beroepsopleidingen. Ook nodigt Innova – op geleide van ontwikkelingen in de GGz – medewerkers uit zich zelf te blijven ontwikkelen.

De sterke onderlinge verbondenheid van opleiding, onderzoek en innovatie binnen GGz Centraal wordt ingezet voor verbeteren van kwaliteit en doelmatigheid van zorg. Daarbij is een speerpunt implementatie van resultaten van wetenschappelijk onderzoek uit onze instelling als basis voor evidence based care. Leernetwerken worden ingezet voor bundeling en delen van kennis o.a. over nieuwe initiatieven als HIC, HOZ en FACT. E-learning vormt een belangrijk onderdeel van het scholingsaanbod binnen GGz Centraal.



Meer waarde voor de cliënt

Stevig verankerde kwaliteits- en veiligheidscyclus

GGz Centraal heeft een HKZ-certificering en kent een systematische aanpak en organisatie van in- en externe kwaliteits- en veiligheidsaudits. In de komende periode komt de focus meer te liggen op de uitkomsten van zorg.

GGz Centraal verlegt in de komende jaren de focus in de kwaliteit- en veiligheidscyclus van structuur en proces naar uitkomsten.

In de audits willen we ons daarom meer richten op de inhoud van zorg die verleend wordt in de behandelprogramma's aan de hand van richtlijnen en onderlinge benchmark op basis van o.a. uitkomsten, cliëntenmix, behandelduur en behandelkosten.

Aan de VIM-commissies wordt gevraagd samen met Innova een methodiek te ontwikkelen waardoor GGz Centraal-breed geleerd kan worden van de analyses van incidenten in de regionale eenheden.

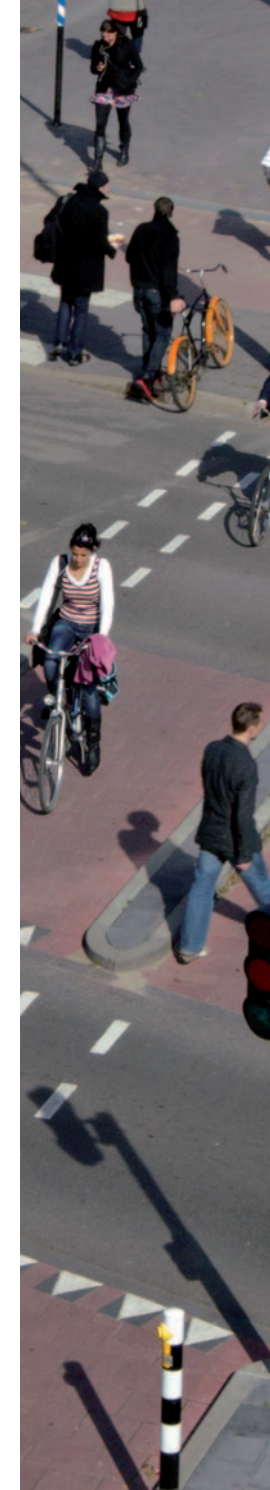
Continue verbetering van de (uitkomsten van) zorg voor cliënten

Wij willen de uitkomst van onze zorg, betere gezondheid, betere kwaliteit van leven en eigen regie, steeds verder verbeteren. Dat wil zeggen focussen op een grotere gezondheidswinst tijdens de behandeling, een kortere herstelperiode of een grotere duurzaamheid van het resultaat na de behandeling. Om dit te kunnen moeten we weten waar verbetermogelijkheden zitten. Hierin willen we komende jaren investeren.

Naast de huidige instrumenten zoals de kwaliteitstoetsing door cliënten, CQ index en de ROM, die informatie geven over de waardering van cliënten van de zorg, zullen wij nog andere methoden gaan inzetten om de ervaring van cliënten te gebruiken voor de verbetering van de kwaliteit van de zorg. Hierbij denken we aan het systematisch voeren van spiegelgesprekken en ontwikkelen van uitkomstmaten voor de zorg samen met cliënten.

Ook blijven wij inzetten op wetenschappelijk onderzoek in de dagelijkse praktijk om nieuwe behandelingen te toetsen en te verbeteren. Daarbij sluiten we aan bij de al opgebouwde expertise op het gebied van onderzoek naar (verminderen van) bijwerkingen van psychofarmaca, die een groot deel van onze cliënten hinderen.

GGz Centraal betreft cliënten en hun naasten op verschillende manieren bij het verbeteren van de zorg, zowel door meten van tevredenheid, kwaliteitsonderzoek door cliënten, gezamenlijk formuleren van uitkomstmaten en wetenschappelijk onderzoek.



4 Strategie: zo realiseren wij onze ambities



**WAAR
BEN JE
GOED
IN?**

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we de ambities uit het vorige hoofdstuk willen realiseren.

Een bestendige organisatie

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 is er veel beweging in de ggz om ons heen maar ook binnen GGz Centraal. Het is de kunst de beweging zo te benutten dat het behalen van onze missie en ambities daarmee dichterbij komen. Daarvoor is een organisatie nodig die tegen een stootje kan, tegelijk stevig en flexibel is. Met veerkrachtige medewerkers die weten wat er van hun verwacht wordt. Dit betekent keuzes en duidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is.

Keuzes in de zorg: specialisatie en concentratie

GGz Centraal maakt duidelijk voor welke specialistische behandelingen cliënten bij ons terecht kunnen en wat zij kunnen verwachten van deze behandeling. Ze nodigt cliënten en hun naasten uit hierin actief mee te denken zodat gezamenlijk kan worden besloten welk behandeltraject wordt aangegaan.

De behandeling zal steeds minder in de kliniek plaatsvinden. Dit betekent ten eerste dat GGz Centraal een aantal klinieken zal gaan sluiten en ten tweede waar klinische behandeling geïndiceerd blijft, deze meer zal gaan concentreren om de kwaliteit te kunnen blijven borgen. Daarbij zetten wij in op een aantal afdelingen voor hoog intensieve zorg (HIC) in ons werkgebied, waarbij nader bepaald moet worden welke behoefte hieraan is. Daarbij zal betrokken worden hoeveel cliënten naast behandeling in de kliniek ook beveiliging nodig hebben. Parallel aan deze beweging investeren wij in versterking van de ambulante en poliklinische behandeling. Wij zetten de komende jaren in op een verdere uitbreiding van FACT en IHT (intensieve thuisbehandeling) om de intensiteit van de ambulante zorg te kunnen opschalen indien noodzakelijk.

Eigen regie cliënt en naaste

Versterking van de eigen regie moet uitgangspunt zijn in elk contact van medewerkers van GGz Centraal met cliënten en hun naasten. Dat wil zeggen dat principes van herstelondersteunende zorg en van 'shared decision making' in elk behandelprogramma gemeengoed zijn en onderdeel van de behandelrelatie. Dit zal de komende periode onderdeel zijn van een door Innova opgezet scholingsprogramma.

Daarnaast moet onderzocht worden hoe internet de eigen regie kan versterken, bijvoorbeeld door toegang op internet tot het eigen dossier, chatmogelijkheden met andere deelnemers aan het behandelprogramma, informatie over de behandeling en over resultaten die ermee behaald worden. Dit zal onderdeel worden van versterking van e-health binnen de behandelprogramma's.

Ketenafspraken met gemeenten, zorgaanbieders en andere relevante stakeholders

De veranderingen in de financiering van zorg en de verantwoordelijkheid voor de inkoop van zorg met een grote rol van gemeenten naast die van zorgverzekeraars, nopen ons tot duidelijke afspraken over wie wat doet voor cliënten die meer vormen van zorg nodig hebben om regie over hun leven te hebben en te kunnen participeren in de maatschappij. De toegevoegde waarde van een specialistische ggz behandeling vervalt snel als vervolgens geen mogelijkheden bestaan voor werk of dagbesteding of wanneer een huis ontbreekt.

Waar mogelijk of noodzakelijk faciliteert GGz Centraal, bij voorkeur via een apart bedrijfsonderdeel, de ondersteuning op het gebied van wonen en dagbesteding.

GGz Centraal zet zich in voor blijvende goede toegankelijkheid van de kinder- en jeugdpsychiatrie en maakt daartoe afspraken over samenwerking met de jeugdzorg en de huisartsen in haar werkgebied.



Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering

De nadruk op bezuinigingen in de ggz in samenhang met vaak geuite twijfel aan het nut van ggz-behandelingen nopen ons tot meer aandacht voor zowel doelmatigheid als doeltreffendheid van onze zorg.

In de bedrijfsvoering gaan we nog meer aandacht geven aan het verhogen van productiviteit, inzicht in de juiste mix van personeel per behandelprogramma en de relatie tussen kosten en opbrengsten van de behandeling. Tevens zullen we meer moeten zoeken naar optimale behandeltrajecten in plaats van maximale behandeltrajecten.

Maar zelfs de meest doelmatige behandeling is verspilde moeite als deze niet doeltreffend is. Op basis van ervaringen van behandelaren, resultaten uit onderzoek naar behandelingen die wij conform richtlijnen toepassen en terugkoppeling van cliënten weten we dat in veel gevallen cliënten en hun naasten een duidelijke verbetering zien van hun geestelijke gezondheid en van hun kwaliteit van leven na behandeling. Echter wij kunnen dit niet goed onderbouwen met systematisch verzamelde resultaten.

In de afgelopen jaren is een begin gemaakt met de ROM, die voornamelijk informatie geeft over verandering in klachten of symptomen. Wij zullen in de komende jaren inzetten op evaluatie van de doelen die gesteld worden in de behandelplannen en de mate waarin deze bereikt worden. Doordat deze evaluatie geïntegreerd is in het behandelproces en vastgelegd is in het EPD kunnen wij hiermee op systematische wijze kijken naar de uitkomsten. Ook verbreding van de ROM en de meting van de tevredenheid van onze cliënten kunnen bijdragen aan meer inzicht in de doeltreffendheid van onze behandelingen.

Werken aan cultuur en reputatie

Professionele werkcultuur

GGz Centraal streeft als professionele dienstverleningsorganisatie een cultuur na waarbinnen het ontwikkelen en gebruikmaken van kwaliteit van haar medewerkers centraal staat. Zij leveren de belangrijkste bijdrage aan het succes van GGz Centraal, waarbij geldende professionele standaarden de kwaliteit van zorg waarborgen. De dialoog over talenten, competenties, ambities en resultaten, maar ook het gesprek over gedeelde waarden en normen nemen hier een prominente plaats in. Performance Management is hierbij onze leidraad.

Lerende netwerken

Vergroten en stromen van kennis is voor elke professionele organisatie van levensbelang. GGz Centraal gaat de komende jaren meer gebruik maken van nieuwe, effectieve en efficiënte wijzen van leren. Denk daarbij aan e-learning, leertrajecten nog meer op maat aanbieden en het versterken van leren op het werk. Lerende netwerken, over afdelingsgrenzen heen, vervullen hierin de kennisknooppunten. Deze netwerken, verschillend in aard en opzet, dragen bij aan nieuwe kennis en vaardigheden, nieuwe oplossingen voor de deelnemers. Deze lerende netwerken zullen in de komende jaren een grotere rol gaan spelen. GGz Centraal Innova zal deze netwerken verder stimuleren en faciliteren op thema's en onderwerpen als HOZ, HIC, (F)ACT, EPA e.d. Elke medewerker kan vervolgens deelnemen aan een of meer netwerken. Het in 2014 gestarte project 'Iedere medewerker een eigen ICT-account' schept hiervoor een belangrijke voorwaarde.



Aantrekkelijke werkgever, goede werknemers

GGz Centraal is een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever en biedt een veilige werkomgeving. Het identificeren, inzetten en ontwikkelen van talenten van medewerkers is één van de belangrijkste opgaven in de komende jaren. Van groot belang hierbij zijn het creëren van verbindingen tussen medewerkers opdat zij elkaar vertrouwen, begrijpen en elkaar aanspreken. Van iedere medewerker verwachten wij, ongeacht de werkzaamheden die worden verricht, dat deze op een zorgvuldige wijze en vanuit de eigen professionaliteit met inachtneming van deze waarden worden verricht.

Professionaliteit uit zich in deskundigheid en aandacht voor ontwikkeling maar ook in flexibiliteit, representativiteit en inspiratie. Bestaande procedures en voorschriften worden nageleefd. Indien zich dilemma's voordoen, wordt hier op een integere wijze mee omgegaan. Wij verwachten dat iedereen zuinig is op de organisatie en de middelen. Dit betekent onder andere het niet aannemen van geschenken of gelden én het niet vermengen van privé relaties met het werk.

(Neven-) functies die onverenigbaar zijn met het belang van GGz Centraal of die de objectiviteit en onafhankelijkheid kunnen aantasten, worden vermeden.

Iedere medewerker houdt zich aan de geldende wet- en regelgeving. Binnen GGz Centraal is onze manier van werken verder geconcretiseerd in onder andere de 'Klachtenregeling ongewenste omgangsvormen', de 'Klokkenluidersregeling' en de werving & selectieprocedure.

Legitimatie en reputatie

GGz Centraal is een maatschappelijk gedreven organisatie. We werken duurzaam en besteden onze middelen zo efficiënt mogelijk. We zijn transparant over de resultaten op alle gebieden. Legitimiteit en een sterke reputatie zijn van levensbelang.

Een reputatie staat of valt met vertrouwen dat anderen hebben in een organisatie. Dat vertrouwen ontstaat als wij doen wat we aan de buitenwereld én aan elkaar beloven.

GGz Centraal is een actieve partner voor het realiseren van geestelijke gezondheidszorg op cliënt-, regionaal en landelijk niveau. GGz Centraal speelt een proactieve rol in de maatschappelijke ontwikkelingen van de geestelijke gezondheidszorg. Wij willen de mening van landelijke, regionale en lokale politici beïnvloeden met als doel de positie van cliënten in de geestelijke gezondheidszorg te verbeteren. Daarnaast laten wij de zorg aansluiten bij de ontwikkelingen in de regio en de rol van onze ketenpartners. Wij onderhouden contact met maatschappelijke instanties die belangrijk zijn voor de positie van onze cliënten.





woningbouw

scholen

ziekenhuizen

zorgverzekeraars

gemeenten

huisartsen

Indigo

verslavings-
zorg

5 Huisvesting en Vastgoed



**HET
HOORT
BIJ MIJ**

Vastgoed in relatie tot het meerjarenbeleid

GGz Centraal bezit (veel) meer gebouwen en terreinen dan wij strikt genomen nodig hebben voor de zorg. Tegelijkertijd verandert de ggz in hoog tempo door stelselwijzigingen en maatschappelijke ontwikkelingen. De noodzakelijke vernieuwing van de huisvesting stagneert de benodigde financiering voor investeringen die niet zonder meer verstrekt wordt.

In de voorgaande hoofdstukken zijn de inhoudelijke ontwikkelingen beschreven die van belang zijn voor GGz Centraal. De gemaakte keuzes zijn ook van invloed op onze vastgoedportefeuille.

In dit hoofdstuk gaan wij in op de hoofdlijnen van de vastgoedstrategie en de gewenste aanpak voor de 'vervreemding' van vastgoed.

De nieuwe vastgoedstrategie van GGz Centraal verruimt de op behoud gerichte benadering van het verleden voor een meer pragmatische en adaptieve benadering in de nabije toekomst. Deze herontwikkeling wordt gestructureerd aangepakt.

Vastgoed is voor GGz Centraal een bedrijfsmiddel in dienst van de zorg, niet meer en niet minder. Vervreemding (verkoop) van delen van de vastgoedportefeuille kan bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van de huisvesting en aan het versterken van onze financiële positie

Contouren van de vastgoedstrategie

Vastgoed is voor GGz Centraal een (strategisch) bedrijfsmiddel. Dat wil zeggen dat vastgoed zo goed mogelijk moet bijdragen aan de primaire doelstelling: het verlenen van adequate psychiatrische zorg. Het bezitten, ontwikkelen of verhandelen van vastgoed is echter voor GGz Centraal geen kernactiviteit.

Dat wil niet zeggen dat vastgoed onbelangrijk is. Vastgoed is juist een belangrijk sturingsmiddel, vooral voor de langere termijn. Het heeft grote invloed op onder andere ons imago (uitstraling), op waar wij onze cliënten bereiken, op onze (financiële) risico's en buffers, op een efficiënte bedrijfsvoering en op ons vermogen om goed in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Vanuit het meerjarenbeleid zijn de volgende doelstellingen voor het vastgoed afgeleid:

- 1 – Ook voor het vastgoed zijn de kernwaarden 'dichtbij' en 'deskundig' de leidraad, samen met de randvoorwaarde van een efficiënte bedrijfsvoering. Voor onze locaties streven wij naar het spreiden van ambulante voorzieningen en wonen ('dichtbij') en het concentreren van klinische en van bovenregionale voorzieningen ('deskundig').
- 2 – Vastgoedinvesteringen concentreren zich op het zogenaamde 'kernvastgoed' van GGz Centraal. Dat wil zeggen op vastgoed met een laag risicoprofiel en een hoge bijdrage aan de zorgdoelstelling. GGz Centraal wil een strategische (eigendoms) positie behouden voor de 'ijzeren voorraad' (minimumscenario voor de toekomstige productie in de kerntaken) en voor een nader te bepalen 'strategische reserve' (ruimte boven het minimumscenario). Voor het meer 'volatiele' deel van de productie en voor dat deel waar scheiden wonen zorg aan de orde kan zijn, wordt gezocht naar oplossingen met een laag risico.
- 3 – De risico's in de vastgoedportefeuille (zoals leegstand, hoge exploitatielasten en slechte kwaliteit) zullen worden teruggebracht.
- 4 – Vastgoed draagt bij aan de verbetering van de financiële ratio's (solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit).

In het vervolg van de ontwikkeling van de vastgoedstrategie worden deze doelstellingen zoveel mogelijk geconcretiseerd en gekwantificeerd.



De weg naar een afgeslankte vastgoedportefeuille

2015: concentratie van leegstand

Een aanzienlijk deel van de vierkante meters staat op dit moment leeg. Het betreft veelal sterk verouderde gebouwen. Maar ook in de meer eigentijdse gebouwen staan soms bouwdelen leeg. Op korte termijn zal in nauwe afstemming tussen de vastgoedorganisatie en de regiodirecties een plan ontwikkeld worden waar deze leegstand zo veel mogelijk geconcentreerd wordt. Op deze manier kunnen wij efficiëntere benutting van het aantal vierkante meters bereiken. Dit heeft een positief effect op de jaarlijkse exploitatie (materieel en personeel). Ook in dit proces zullen de geformuleerde beleidsuitgangspunten leidend zijn.

2016 - 2018: plannen voor (her)ontwikkeling van gebouwen en terreinen

Het vastgoed en (delen van) de landgoederen die niet primair ten diensten staan van de zorg, worden in de komende periode beoordeeld op de mogelijkheden tot herontwikkelingen. Dit proces vergt een nauwgezette strategie die in het vierde kwartaal van 2014 nader vormgegeven wordt. GGz Centraal zal daarbij zorgvuldig omgaan met de materiële middelen (landgoederen en vastgoed) die in de rijke historie zijn opgebouwd.



6 Financiën en Sturing



Om de externe ontwikkelingen en de vertaling daarvan in intern beleid goed vorm te kunnen geven, is het van groot belang dat wij de financiële sturing optimaal vormgeven. De onzekerheden in de exploitatie nemen toe als gevolg van aanhoudende druk op de omzet als gevolg van transities, bedden afbouw en ambulantisering. Behalve risico's, bieden deze ontwikkeling ook kansen voor een efficiëntere bedrijfsvoering met focus op resultaten.

De financiële positie van GGz Centraal moet zowel in termen van solvabiliteit (eigen vermogen / totale opbrengsten) als in liquiditeit verbeteren. Voor de komende jaren staan de volgende ontwikkelingen centraal:

Normatief en vereenvoudigd begrotingsmodel

De financiële kaders worden uiteengezet in een normatief en vereenvoudigd begrotingsmodel, waarbij een integrale sturing op evenwicht tussen baten en lasten centraal staat.

Rendementsverbeteringen

Rendementsverbeteringen moeten worden gerealiseerd door doelmatig te werken met optimale ondersteuning van systemen en informatievoorziening.

Solvabiliteit

Door middel van rendementsverbeteringen dient het vermogen van de organisatie verstevigd te worden. De huidige solvabiliteitsratio bedraagt 15% ultimo 2013 en zal in de komende jaren moeten groeien naar minimaal 20%.

Liquiditeit

De afhankelijkheid van externe financiers is groot als gevolg van de financieringswijze in de Zvw, de beperkte bevoorschotting door verzekeraars en lange doorlooptijden van DBC's. Deze afhankelijkheid wordt verminderd door het verhogen van het financieel rendement en door de gemiddelde doorlooptijd van DBC's te verkorten waardoor het werkkapitaalbeslag afneemt. In het meerjarenbeleid omtrent liquiditeit nemen de transities een bijzonder plaats in: met nieuwe partijen zullen afspraken gemaakt moeten worden omtrent de financiering.

Risicobeheersing

De (financiële) risico's nemen toe. Of het nu gaat om de exploitatie van het vastgoed of om het voldoen aan de rechtmatigheidseisen van verzekeraars en gemeenten van geleverde productie, het verzachten van deze financiële risico's vraagt om een goed systeem van risicobeheer. De huidige initiatieven op het gebied van contractbeheer, implementatie wet- en regelgeving en procesverbeteringen worden voortgezet.



ICT is belangrijk bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Flexibiliteit, schaalbaarheid, kostenbewustzijn en beschikbaarheid zijn leidend. Deze doelstellingen geven een duidelijke richting aan. De organisatie moet snel, goed en passend de beschikking hebben over ICT-middelen. Op de langere termijn biedt het afnemen van diensten vanuit de 'Cloud' grote voordelen, zoals flexibele IT-diensten (gebruiken wat nodig is), automatisering van IT-taken en processen, scheiden van technische IT-lagen, standaardisatie, betalen per gebruik en keuzes neerleggen bij gebruikers.

Online communicatie met de cliënt

De komende tijd zetten wij in op het gemakkelijker bereiken van de cliënt. Daarbij moet er aandacht zijn voor portalen waarmee informatie wordt ontsloten. Uiteraard met voldoende oog voor veiligheid, wet- en regelgeving. Het ontsluiten van mogelijkheden voor e-health, het communiceren met behulp van beeld en geluid, het meer inzetten van mobiliteit en communicatiemiddelen zijn wat voorbeelden in deze ontwikkelingen.

8 – Informatiemanagement

De ontwikkelingen in de informatietechnologie vragen om een overkoepelend en samenhangend informatiemanagement zowel op zorginhoudelijke als op bedrijfsondersteunende processen. Hierbij zal waar mogelijk samenwerking worden gezocht met andere zorgaanbieders.

9 – Fasering

Jaarlijks worden de beleidsvoornemens vastgelegd in toetsbare doelstellingen.







**IK
BEN
HIER**

www.ggzcentraal.nl