

Bestuursverslag

Het bestuur van de stichting GGZ Friesland biedt hierbij zijn bestuursverslag aan voor het boekjaar dat geëindigd is op 31 december 2022.

Inleiding

In het jaarverslag 2021 staat:

“In deze tijd wordt het belang meer dan eens duidelijk om samen met onze partners te werken aan een samenhangend ggz-netwerk, om als organisatie wendbaar te zijn en om de zorg dicht bij de patiënten en andere (zoals welzijns-)partijen te organiseren. De herstelbenadering vormt daarin ons anker evenals de uitgangspunten van HPO.”

In het afgelopen jaar benadrukten ontwikkelingen dit belang nogmaals. Die noodzaak van wendbaarheid bewijst zich steeds weer, maar ook de stabiliteit van de inhoudelijke koers. Welke richting de financiën en andere omstandigheden ons ook dwingen, onze inhoudelijke visie vormt ons anker.

De volgende ontwikkelingen vormden in belangrijk mate de context waarin in 2022 is gewerkt:

- De invoering per 1 januari 2022 van een nieuw financieringssysteem, het zorgprestatiemodel (ZPM), met een veel te korte implementatietijd, vormde en vormt een enorme administratieve belasting voor de organisatie, ook voor onze behandelaren. Om dit interne proces vaart te geven moest, ter ondersteuning, een externe organisatie ingezet worden. Omdat het ZPM niet adequaat op de complexe zorg toegerust is, kampten we, net als de meeste van de ggz-instellingen, in 2022 met omvangrijke tekorten. Landelijke inzet is gaande om aanpassingen te realiseren. Dit geldt voor GGZ Friesland temeer omdat de eenvoudige-planbare zorg bij de dochter-organisatie (i.c. Synaeda PMC BV) is ondergebracht waar in de vergelijkingen van de financiers geen rekening mee wordt gehouden.
- De beslissing om per 1 januari 2022 een (noodzakelijk) nieuw backend systeem in te voeren. Dit was vanuit bedrijfsvoeringsoogpunt noodzakelijk en vanuit de idee dat dit hiermee tegelijk met het nieuwe ZPM opgebouwd zou kunnen worden. Het bleek ondoenlijk om vooraf voldoende de risico's te overzien, mede vanuit de nieuwe ZPM-eisen. Naast de breed-landelijke ZPM-implementatie-problemen, leidde dit ertoe dat facturatie-informatie grotendeels niet beschikbaar was, en had GGZ Friesland door het nieuwe systeem ook te kampen met een gebrek aan sturingsinformatie. Dit kon voor een deel worden gerepareerd met workarounds, maar kostte wel veel moeite. Eind 2022 is dit nog niet opgelost. In 2023 is hier voortvarend aan verder gewerkt, waarna, na verkregen uitstel, de jaarrekening eind augustus 2023 kon worden vastgesteld
- COVID-19 veroorzaakte in het eerste maanden nog aanzienlijke besmettingen op afdelingen, maar vooral werden we in het gehele jaar (en nog steeds) geconfronteerd met het effect op de inzet van ons personeel. Uitval door COVID-19-infecties, LongCovid, door andere ziekten die regelmatig gerelateerd konden worden aan het feit dat de-rek-eruit-was na twee jaar bovenmatige inzet in de zin van tijd en in de zin van fysieke en mentale belasting. Hierdoor is het ziekteverzuim fors gestegen tot het landelijke niveau 7,7% waar we voorheen onder konden blijven.
- Tegelijk was er de wens om door COVID-19 uitgestelde trajecten zoveel mogelijk in te halen, zoals het traject waarmee we de zorg naar de regio willen brengen. Teamvorming in coronatijd is niet de beste periode daarvoor.
- In maart van dit jaar heeft Timo de Grefte zijn functie als bestuurder van Stichting GGZ Friesland, Synaeda PMC B.V. en CAGGB B.V. neergelegd. Hierna is Paul de Bot als interim bestuurder van Stichting GGZ Friesland aangetreden. Het wervings-

en selectieproces heeft in 2022 nog niet tot de aanstelling van een nieuwe bestuurder geleid. Per 1 april 2023 is Arron Bell toegetreden tot de Raad van Bestuur als opvolger van Paul de Bot.

Algemene informatie

Het meerjarenbeleidsplan 'Verder Naar Voren' geeft de kaders voor onze plannen en acties voor 2020 tot 2024. Dit betekent het volgende.

Uitgangspunten:

- Herstelvisie is leidend in alles wat wij doen
- Als organisatie werken wij volgens de principes van High Performance Organization(HPO)

Drie thema's bepalen ons organisatiebeleid:

- Meer en betere samenwerking, zowel in- als extern
- Meer eigenaarschap en lokale regie; inhoudelijke sturing bij de professionals in de regio
- Minder bureaucratie en minder regeldruk

Strategisch kiezen wij:

- GGZ Friesland is er met name voor de ernstige psychiatrische aandoeningen
- Synaeda/CAGGB voor de meer planbare specialistische psychiatrie
- Wij vormen de ruggengraat in de regio met Acut, Klinisch, ernstige psychiatrie voor de verschillende doelgroepen

(Kern)activiteiten van de Stichting

GGZ Friesland is een geïntegreerde instelling die zorg biedt aan mensen van 0 tot 100 jaar met ernstige en complexe psychische stoornissen. Deze zorg beslaat het totale palet: triage, acute zorg (ambulant en klinisch), diagnostiek, ambulante behandelingen (zowel outreachend, poliklinisch als middels ehealth), klinisch verblijf zo nodig binnen de wet Wvggz, Beschermd Wonen. Het werkgebied is vooral de gehele provincie Friesland. De herstelvisie is de leidraad voor het (be)handelen. Ervaringsdeskundigen én familie en naasten zijn van onschatbare waarde en nemen een belangrijke plek in de behandeling. Sinds de overdracht van delen van de basis GGZ en kortdurende Specialistische GGZ naar een andere partner (Synaeda) heeft de GGZ Friesland haar kerntaken beperkt tot de zorg aan mensen met ernstige psychische stoornissen, met vaak comorbide problematiek, zoals verslaving, verstandelijke beperking of met een juridische titel.

Juridische structuur (inclusief groepsstructuur)

Stichting GGZ Friesland (verder te noemen: GGZ Friesland) is op 3 september 2019 enig aandeelhouder van Synaeda PMC B.V. (verder te noemen: Synaeda) geworden. In de vier jaren daarvoor heeft GGZ Friesland zijn enkelvoudige planbare zorg overgebracht naar Synaeda, vanuit de overtuiging dat deze zorg daar het meest passend geleverd kan worden. Op 31 januari 2020 is GGZ Friesland enig aandeelhouder van CAGGB B.V. (verder te noemen CAGGB) geworden. Deze organisatie levert zorg aan volwassen en kinderen/jeugd in de noordoosthoek van Friesland. Door de tijd heen is de samenwerking binnen de groep verstevigd zonder dat dit ten koste is gegaan van de eigenheid van iedere organisatie.

Er is sprake van een personele unie in bestuur en in intern toezicht: Ton Dhondt is bestuurder van GGZ Friesland en van beide dochters en de leden van Raad van Toezicht van GGZ Friesland vormen ook de Raden van Commissarissen van de dochters. Paul de Bot is alleen interim bestuurder van GGZ Friesland.

Tot slot is GGZ Friesland enig aandeelhouder van GGZ Collectief B.V. Hierin vinden geen activiteiten plaats.

Interne organisatiestructuur en personele bezetting

De interne organisatiestructuur kenmerkt zich voor dualiteit. Zowel in het bestuur, als in de directie en de managementlaag is er sprake van dualiteit waarin zowel de bedrijfsvoering als de zorginhoud naast elkaar vertegenwoordigd zijn. Deze duo's zijn integraal verantwoordelijk voor de organisatie, respectievelijk hun onderdeel. De besturingscyclus is zo ingericht dat op alle niveaus in ieder geval over dezelfde indicatoren wordt gesproken. Dit geldt ook voor het bestuur in diens overleg met de Raad van Toezicht (al dan niet met vooroverleg met de Auditcommissie en/of de Commissie Kwaliteit en Veiligheid). In 2022 heeft, zoals in de inleiding vermeld een (aanzienlijk) deel van de sturingsinformatie ontbroken, waardoor men zich moest toedoen met workarounds of indicaties/inschattingen. Dit gaf op alle niveaus een gevoel van niet-in-control-zijn en moesten we varen op gegevens die we nog wel hadden en de (niet te onderschatten) ervaringen van onze managers en directeuren.

Op managementniveau heeft een aantal (binnen het jaarlijks gebruikelijke aantal) wisselingen plaatsgevonden. Op directieniveau heeft één wisseling plaatsgevonden. Op de bestuurssamenstelling is in de inleiding al ingegaan.

GGZ Friesland heeft een goede werkrelatie met haar medezeggenschapsraden: de Ondernemingsraad, de Cliëntenraden en de Familieraad. Vertegenwoordigers hiervan worden door de organisatie in een zo vroeg mogelijk stadium in de plannen betrokken. Met het verminderen van de COVID-19-besmettingen konden zij weer regelmatig in contact komen met hun achterbannen tot groot plezier en genoegen van deze raden. Omdat in 2022 vooral voort is gegaan op door COVID-19 uitgestelde plannen en beleid, is door de organisatie in 2022 maar zeer beperkt advies en instemming gevraagd.

Verder beginnen de specialistische staven (van psychiaters, psychologen van Verpleegkundig Specialisten (met daaraan verbonden de Verpleegkundigen en Agogen Raad)) zo langzamerhand vorm te krijgen. Vooruitlopend op de formele installatie nemen zij al wel aan verschillende overleggen deel en overlegt het bestuur periodiek met hen.

Belangrijke elementen van het gevoerde beleid en voorgaande verwachtingen.

Begin 2022 hoopten we e.e.a., zoals de regionalisering, weer op te kunnen pakken, maar COVID-19 zat ons in het begin van dit jaar weer dwars. Er was meer uitval van personeel dan we intern op konden vangen. Inhuur van (dure) externen was een noodzaak. Desondanks zijn verschillende trajecten doorgezet in opgepakt, zoals de regionalisering. Drie teams zijn als pilot gestart en geëvalueerd hetgeen leidt tot een verdere uitrol van deze beweging. Dit geldt ook voor de epa-pilots waarin FACT-teams geïntegreerd met medewerkers uit gemeentelijke wijkteams en eventueel van VNN werken aan het herstel van de patiënten. Het blijkt dat vroegsignalering, specifieke preventie en snel in te zetten integrale zorg (en werk!) leidt tot een effectievere aanpak en herstel van de doelgroep en effectievere besteding van maatschappelijke middelen. E.e.a. is begeleid door wetenschappelijk onderzoek. Dit is een beweging die door patiënten, en hun naasten, door huisartsen, wijkteams en veel medewerkers wordt omarmd en die naadloos aansluit bij onze herstelvisie. Inmiddels volgen ook andere FACT-teams met toevoeging van collega's uit specialistische teams dit voorbeeld. De effecten daarvan zijn dermate positief dat meerdere gemeenten belangstelling hebben getoond om dit ook in hun gemeente op te zetten. Om de kennis en expertise in stand te houden zijn expertteams samengesteld waarin medewerkers uit verschillende teams

deelnemen. Deze teams zijn door de verschillende directeuren behandelzaken geadopteerd en beginnen steeds meer handen en voeten te krijgen.

De onderdelen Spoed en IHT zijn essentieel voor onze organisatie en ontwikkelden zich langs de reeds ingezette lijnen. Onze zorg voor kind en jeugd maakte een positieve ontwikkeling door. Met het Jongvolwassenencircuit (JVC) is een model gecreëerd waarin jongvolwassen patiënten geen drempel ervaren door de overgang in financiering. De zorg wordt verleend door enthousiaste medewerkers, hetgeen zich vertaalt in veel aanmeldingen. Ook bij Kinnik groeit het aantal aanmeldingen. Dit is zeker ook te danken aan de strategie om samenwerking met andere zorgaanbieders te zoeken in het hoogspecialistische circuit, waarin Kinnik een stevige plek heeft samen met bijvoorbeeld Jeugdhulp Fryslân.

Een actieve suïcidepreventiecommissie werkt eraan dat in Friesland zo weinig mogelijk mensen in eenzaamheid sterven door zelfmoord. We doen dat samen met ketenpartners zoals GGD Fryslân, gemeentes en de Friese ziekenhuizen. Met andere ggz-aanbieders in Friesland is het Friese Netwerk Psychiatrie gevormd om in samenwerking de Friese burger het best passende antwoord te kunnen geven op diens herstellvraag.

In een samenwerkingsverband met Alliade wordt in de gemeente Súdwest-Fryslân de zorg- en dienstverlening vanuit de WMO getransformeerd naar gerichtere en efficiëntere toewijzing van zorg vooral door het 'voorliggende veld' te betrekken.

Een rookvrije HIC in Leeuwarden was een belangrijke stap voorwaarts in het rookvrij maken van GGZ Friesland. Ook andere onderdelen maken deze stap.

Financiële informatie

GGZ Friesland heeft niet het resultaat behaald dat op voorhand werd voorzien. In de periode dat de begroting 2022 werd gemaakt zaten we nog midden in Corona en waren er veel onzekerheden. Onzekerheden over het productieverloop, onzekerheden over het nieuw te introduceren ZorgPrestatieModel (ZPM) en onzekerheden over eventuele Coronacompensaties.

Een gedurende Corona ingezette productiedaling, waarvan voorzien werd dat dit een Corona effect zou zijn, zette zich in 2022 door. De oorzaken hiervan zijn meerledig. In 2022 was sprake van een hoog Post-Corona-Ziekteverzuim, waarmee productiecapaciteit verloren is gegaan. Voorts leidde de introductie van het ZPM en de afsluiting van het DBC tijdperk tot een negatief ZPM-hoeveelheidseffect. Met het oog op het nieuwe stelsel en het daarmee geïntroduceerde jaarlijkse eigen risico werden dossiers in 2021 versneld afgesloten waarmee 'doorloopproductie' van het ene naar het andere jaar, gebruikelijk binnen de DBC systematiek, verviel en 2022 daardoor op achterstand is gestart. Daarnaast werden we geconfronteerd met een negatief ZPM prijseffect. Dit, strijdig met het basisbeginsel van het ZPM, dat het nieuwe financieringsstelsel zou moeten leiden tot een betere vergoeding voor EPA patiënten, een doelgroep waar GGZ Friesland zich in grote mate op richt.

Deze combinatie aan factoren heeft geleid tot een negatief geconsolideerd resultaat van € 4,4 mln. De solvabiliteit bleef met 26% ruim op niveau, net zoals de liquiditeit. Alhoewel de current ratio (CR) ogenschijnlijk beneden de 1,0 uit komt, zijn onder de kortlopende schulden een aantal posten verantwoord met langlopende karakter, bijvoorbeeld de LFB uren en een kasgeldlening van € 8,9 mln die in 2023 wordt omgezet naar een langlopende lening. Daarmee rekening houdend is de liquiditeitspositie voldoende.

GGZ Friesland bewaakt maandelijks de liquiditeitspositie. Het management ziet erop toe dat GGZ Friesland steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar heeft om aan de verplichtingen te

kunnen voldoen. Op basis van de door GGZ Friesland opgestelde prognoses heeft GGZ Friesland afdoende beschikking om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen, tevens rekening houdende met het van toepassing zijnde rekening-courant krediet van € 14 miljoen.

Vermeldenswaardig is dat, op basis van tussentijdse cijfers 2023, de resultaten 2023 naar verwachting significant verbeteren ten opzichte van 2022

Voornaamste risico's en onzekerheden

Bij de start van 2022 waren drie belangrijke risico's en onzekerheden voorzien.

1. De implementatie van het nieuwe financieringssysteem, het ZorgPrestatieModel (ZPM) en daarmee eventueel gepaard gaande liquiditeitsproblemen. Door het ontbreken van een werkbare implementatietermijn was zeker dat dit problematisch zou worden, maar de omvang en de duur daarvan was niet in te schatten. En die waren groter dan tevoren gevreesd. Net als andere (grote) ggz-instellingen was GGZ Friesland als gevolg van een te korte termijn voor IT-aanpassingen, niet in staat om te factureren. Hierin namen ziektekostenverzekeraars hun rol door te bevoorschotten zodat de liquiditeit niet in gevaar kwam.
2. De overgang naar een nieuw back-endsysteem was als een risico ingeschat maar ook als een kans om dit tegelijk met de implementatie van ZPM te doen. Van tevoren is een uitgebreide risico-inventarisatie uitgevoerd, is een proof of concept uitgevoerd en is extern deskundig advies ingewonnen. In de loop van 2022 bleek het lastiger om het nieuwe systeem in te voeren dan gedacht. Omdat een nieuw systeem ontwikkeld moest worden, waarbij de benodigde aansluiting met mConsole van Code24 tot stand gebracht moest worden, tegelijk met een zoektocht in de implementatie van ZPM.
3. Het verloop van de COVID-19-pandemie. Zou deze zich in 2022 voortzetten op dezelfde ontwrichtende wijze als in de twee voorgaande jaren? En door de toegenomen vaccinatiegraad was er zorg voor een fikse griepgolf. Net als in de afgelopen periode was vooral ingezet op preventie: mondkapjes, testen, thuis blijven. Met de gigantisch oplopende infecties in de eerste maanden van 2022 was dit niet langer houdbaar en moest dit beleid (het landelijk beleid volgend) aan het eind van het eerste kwartaal worden losgelaten. De gevolgen van COVID-19 en griep, alsmede andere virussen nu mensen elkaar vaker en intensiever treffen, zijn ook de rest van het jaar merkbaar geweest in het hoge ziekteverzuimpercentage, zoals al in het intro is beschreven. Het gevolg hiervan is een hoog ziekteverzuim (gemiddeld 7.7%) en inzet van dure zzp's om de gaten te dichten en de zorg te kunnen continueren.

Daar kwamen in de loop van het jaar nog de volgende risico's bij:

4. Vertrek van een bestuurder. Maart 2022 is de algemeen bestuurder afgetreden. Dit was niet voorzien. Er werd snel een bestuurder met ervaring in de ggz gevonden die medio april aantrad, Paul de Bot. Deze was initieel voor 6 maanden aangesteld met de optie tot een verlenging. In 2022 is het niet gelukt een nieuwe bestuurder aan te trekken. Paul de Bot is bereid gevonden om langer als bestuurder aan te blijven.

Stijgende bouwkosten. In business cases van onze bouwplannen was rekening gehouden met een geringe, en op ervaring van eerdere jaren gebaseerde, stijging van bouwkosten. We hadden daarbij nooit rekening kunnen houden met de oorlog die Rusland in Oekraïne startte en de effecten daarvan. Deze zijn fors en vormen in combinatie met voorgaande risico's een daadwerkelijk probleem. Een aantal bouwplannen konden gerealiseerd. In 2020 zijn de 49 studio's en de units opgeleverd in Franeker. In 2021 is het project infrastructuur zuid in Franeker opgeleverd en in 2022 is in Franeker de BW opgeleverd (36 plaatsen) en de BW Nylan (40 plaatsen) in Leeuwarden. Met deze laatste projecten is zowel qua kwaliteit als qua efficiency

vooruitgang geboekt op gebied van beschermd wonen. Daar zijn wij, en vooral onze patiënten, hun naasten en onze medewerkers heel trots op en blij mee. Alleen de concentratie van de opname klinieken (onder de noemer 'De Brédyk') komt onder druk te staan. Nu ten opzichte van de oorspronkelijke plannen sprake is van significante wijzigingen in het financieringsstelsel, de rente, bouwkosten, energielasten, inflatie en daarmee resultaatontwikkeling, is in mei 2023 besloten de bouw voorlopig uit te stellen en de plannen opnieuw tegen het licht te houden. Het onderliggende financieringsarrangement is, waar reeds getrokken vernieuwd, voor het niet getrokken deel komen te vervallen, en zal onderdeel worden van de heroriëntatie op de plannen.

Risicomanagement

Binnen GGZ Friesland is het risicomanagement breed belegd. Ingrijpende projecten starten met een prospectieve risico-inventarisatie vanuit verschillende invalshoeken, zoals financieel, zorginhoudelijke, kansen op fouten en onrechtmatigheid, personeel, bedrijfsvoering, etc.

Elke 4 maanden worden op verschillende terreinen risico's benoemd en de kans en impact daarvan ingeschat. Tevens worden de maatregelen genoemd en genomen om deze risico's te mitigeren. De prioritaire risico's en de daaraan verbonden maatregelen worden iedere 4 maanden door het bestuur en directies besproken alsmede met de Raad van Toezicht en gemonitord.

Met Triasweb heeft GGZ Friesland een meldinstrument voor incidenten in de zorg. Dit systeem bevordert dat deze incidenten worden onderzocht, besproken en eventueel maatregelen worden genomen. Dit gebeurt op team-niveau, op locatieniveau, op directieniveau en op organisatieniveau. Ook met de Raad van Toezicht wordt dit overzicht 4-maandelijks besproken.

Grote incidenten in de zorg worden altijd geëvalueerd onder leiding van een directeur behandelzaken of de Geneesheer-directeur. Maatregelen worden in verbeterregisters genoteerd en de uitvoering daarvan gemonitord.

T.a.v. informatiebeveiliging kent de organisatie een Security Officer, een Privacy Officer en een externe Functionaris Gegevensbescherming. Deze voeren interne audits uit aan de hand waarvan risico's en te nemen maatregelen in beeld worden gebracht. Verder is er beleid t.a.v. datalekken en worden DPIA's uitgevoerd waar dit aan de orde is. Maatregelen en acties worden in een verbeterregister gemonitord.

Frauderisico's zijn afgedicht middels een heldere procuratieregeling, daarbij aansluitende AO/IC maatregelen, een compliance monitor als onderdeel van met Verzekeraars afgesproken Horizontaal Toezicht en een Tax Control Framework als onderdeel van met de fiscus afgesproken Horizontaal Toezicht. Gecompleteerd met een Three Lines of Defence risicomanagementmodel.

Milieu/Duurzaamheid

GGZ Friesland heeft zich gecommitteerd aan de 'Green Deal Duurzame Zorg' en heeft de ambitie om de zorg en de bedrijfsvoering steeds verder te verduurzamen. Om onze duurzaamheidsambities te verantwoorden en te concretiseren maken we gebruik van de Milieuthermometer Zorg die op negentien deelgebieden toetsingscriteria heeft bepaald. Hiermee kan een bronzen, zilveren en gouden certificaat behaald worden. Onze ambitie voor 2024 ligt op het behalen van het bronzen certificaat.

De thema's in de Green Deals Duurzame Zorg zijn:

1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers.

2. Vergroten van kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. CO2 reductie volgens het klimaatakkoord van Parijs.
4. Primair grondstof verbruik met 50% verminderen in 2023 en maximale circulaire zorg in 2025.
5. Verminderen milieubelasting door medicatiegebruik.

Uit de milieubarometer blijkt dat GGZ Friesland met name op het terrein van woon-werkverkeer stappen te zetten heeft. Met de realisatie van de vastgoedplannen haalt GGZ Friesland in 2030 de klimaatdoelen van Parijs. De noodzaak voor een duurzame bedrijfsvoering wordt nog eens versterkt door de gestegen energieprijzen (en noodzaak om zo veel mogelijk kosten te besparen). Maar duurzaamheid betreft niet alleen dit soort materiële zaken. Mentale gezondheid wordt ook beïnvloed door leefstijl. Juist bij onze patiënten is aandacht voor een gezonde leefstijl zo belangrijk. In 2022 is besloten dat die aandacht in de reguliere lijn op de werkvloer gegeven moet worden. Om kennis te bevorderen en te delen is een expertteam gevormd. Het rookvrij maken van de organisatie vormt hier uiteraard onderdeel van. Naast de lijn en projectorganisatie is er een Greenteam in wording dat zich met name zal richten op bewustwording van duurzaamheid op de werkvloer en op concrete acties die direct uitgevoerd kunnen worden.

Informatie over cultuur en gedrag en de toepassing van gedragscodes

Zoals eerder aangegeven is HPO een van de twee strategische hoofdpijlers waar GGZ Friesland momenteel mee werkt. Deze metingen zijn gebaseerd op 5 pijlers en bieden inzicht in onder andere het beeld dat de medewerkers hebben op het functioneren van de organisatie (lange termijn gerichtheid, continue verbeteren en openheid & actiegerichtheid) en op de kwaliteit van de medewerkers en de leidinggevenden. De uitkomsten van de tweejaarlijkse metingen vormen de basis voor de acties die ter verbetering ingezet worden. De resultaten van de meting in 2021 zijn in de teams afzonderlijk besproken teneinde (verbeter)acties af te spreken. Op organisatieniveau zijn de 3 belangrijkste verbeterpunten bepaald en is al een aantal trajecten ingezet die daarbij kunnen helpen:

- een strategische exercitie om voor de komende jaren tot keuzes te komen die tot een meer duurzame koers leiden, die bestand is tegen de, naar verwachting, krimpende inkomsten;
- een leiderschapstraject ter ondersteuning van onze managers;
- een directie-ontwikkelingsprogramma, mede omdat de samenstelling van het directieteam is veranderd en ook omdat wij van mening zijn dat ontwikkeling van ons (persoonlijk) leiderschap noodzakelijk is.;
- de ontwikkeling van een strategisch opleidingsplan.

In de context van nu, i.c. het moment waarop dit document geschreven wordt, blijkt hoe belangrijk het is deze ingezette trajecten door te zetten, ondanks de druk die (toch nog) het COVID-19-virus, het griepvirus, de overbelasting van de zorgverleners in de afgelopen twee jaren, de krapte op de arbeidsmarkt en de teruglopende financiering op de organisatie legt. Ook op de samenwerking tussen directieteam en RvB is een groot appél gedaan in tijden waarin verbinding, afstemming en gezamenlijkheid niet altijd vanzelfsprekend bleken. Bovengenoemde trajecten zullen ook hierin betekenis krijgen.

Medewerkers worden zo goed mogelijk betrokken in beleidstrajecten die voor hen van belang zijn. Uitdaging hierin is de tijdbesteding. Aan de ene kant willen we medewerkers maximaal betrekken en aan de andere kant moeten hun behandeluren bekostigd worden.. De vorming van de specialistische staven helpt hier als een instrument om professionals meer en meer invloed te laten hebben op de besluiten die genomen worden op hun werkterrein.

GGZ Friesland kent een aantal gedragscodes inzake

- Hoe te handelen bij ongewenst gedrag
- Nevenactiviteiten
- E-gedrag
- Klokkenluidersregeling
- Rookbeleid
- Aangifte beleid
- Agressie/geweld
- Hygiëne- en infectiepreventie

Er is een externe vertrouwenspersoon

Medewerkers zijn via hun arbeidsovereenkomst aan de naleving van deze codes gebonden.

Enige jaren geleden is ingezet op beleid Just Culture. Dit is gericht op het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag samen met alle betrokkenen. Dit is begeleid door universitair wetenschappelijk onderzoek. De eerste bijeenkomsten waren uitzonderlijk omdat patiënten die slachtoffer waren van grensoverschrijdend gedrag hier deel aannamen. COVID-19 heeft ook hier zand in de raderen gestrooid in de uitvoering, maar niet in de idee. GGZ Friesland heeft dit traject in de loop van 2022 opnieuw opgepakt. Ook investeren wij in moreel beraad binnen teams waarbij gestimuleerd wordt om morele thema's en vraagstukken met elkaar te bespreken.

Voor diversiteitsbeleid is inmiddels een stuurgroep opgericht. Het beleid van de Stichting is om te streven naar een evenwichtige en diverse samenstelling van bestuur, het toezichthoudend orgaan en personele bezetting.

Personele aangelegenheden

In 2022 is GGZ Friesland gestart met de opbouw van een recruitmentteam en een arbeidsmarktcampagne. De noodzaak hiervan lag vooral in het aantal vacatures op cruciale posities, namelijk die van regiebehandelaren. Mede dankzij een ingeschakelde externe recruiter was eind 2022 een groot deel van deze vacatures bezet en was in het werving- en selectiebeleid een professionaliseringsslag gemaakt.

Eerste stappen zijn eind 2022 gemaakt rondom de herijking van ons functiehuis en in de strategische personeelsplanning. Hiermee krijg GGZ Friesland een instrument in handen om gericht te kunnen sturen op een optimale bezetting en zicht op welke talenten we willen aantrekken; nu en in de toekomst. Onze professionals blijven daardoor ontwikkelen in hun rol. Een deel hiervan kan niet los gezien worden van het capaciteitsmanagement in het primaire proces waar we eind 2022 de eerste stappen in hebben gezet.

Covid19 pandemie heeft in de afgelopen twee jaren grote gevolgen gehad voor het verlenen van de zorg en heeft een negatief effect gehad op de productie en omzet. Het ziekteverzuim is gestegen, daarnaast is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt en moeilijk vervulbare vacatures. De, moeizame, implementatie van het ZorgPrestatiemodel maakt dat de registratie van directe tijd nog niet op het gewenste niveau is, dit brengt een hoge ervaren werkdruk voor leidinggevend en medewerkers met zich mee. De omzet staat onder druk, wat gevolgen heeft voor de financiering van de bouwplannen. Het Integraal Zorgakkoord brengt gevolgen met zich mee voor de GGZ Friesland, de beweging "herstel ondersteunende zorg in regioteams" is in gang gezet. De GGZ is een organisatie volop in beweging en verandering, in een maatschappij in verandering.

We bieden onze medewerkers de mogelijkheid om zich te ontwikkelen door persoonlijke aandacht, betrokkenheid en door eigenaarschap te laten opbloeien op een bodem van

vertrouwen en vakmanschap. Goed werkgeverschap en met elkaar in dialoog zijn belangrijke uitgangspunten voor ons. In alles wat we doen hebben we aandacht voor verbinding en voor dat de medewerkers zelf aan zet zijn.

Onze medewerkers bepalen het succes van onze organisatie! En zijn een cruciale factor als het gaat om het waarmaken van de ambities van de organisatie:

Om mee te kunnen blijven gaan in de huidige en toekomstige ontwikkelingen is het van belang dat medewerkers vitaal, bekwaam en gemotiveerd zijn en blijven en dat ze beschikken over veerkracht.

Het betekent ook dat wij als organisatie aantrekkelijk moeten zijn voor huidige en toekomstige medewerkers die gemotiveerd kiezen voor onze organisatie als aantrekkelijke en dynamische werkgever met een uitdagende toekomst.

Dit leidt tot 3 centrale HR thema's :

- het binnenhalen van nieuwe medewerkers (KOM)
- Het blijven verbeteren, ontwikkelen etc (KOM VERDER)
- Het binden van de medewerkers (BLIJF)

Vastgoed

Het strategisch vastgoedplan is in 2022 volop in uitvoering geweest. Vooral op de locatie Franeker. Na de nieuwe units ("tiny houses") en de in 2020 opgeleverde 49 units van het nieuwe "Lankwert" zijn diverse gebouwen afgebroken en is de BW van MindUp die in de zomer van 2022 opgeleverd. Verder zijn de plannen in uitgewerkt voor het hoofdgebouw dat op dit terrein gezichtsbepalend moet worden. Ook in Leeuwarden zijn nieuwe woningen gerealiseerd ter vervanging van de huidige BW die ook in de zomer van 2022 zijn opgeleverd. De bewoners van de Woldenhof zijn elders ondergebracht en één van de BW's wordt voor jongeren gebruikt.

Vorderingen zijn er ook gemaakt voor de bouw van nieuwe HIC, De Brédyk, die in Leeuwarden gebouwd zal worden. De aangetrokken architect is in volle gang aan het werk geweest. Dit alles steeds met intensieve betrokkenheid van vertegenwoordigers uit de drie medezeggenschapsraden.

Nu ten opzichte van de oorspronkelijke plannen sprake is van significante wijzigingen in het financieringsstelsel, de rente, bouwkosten, energielasten, inflatie en daarmee resultaatontwikkeling, is in mei 2023 besloten de bouw voorlopig uit te stellen en de plannen opnieuw tegen het licht te houden. Het onderliggende financieringsarrangement is, waar reeds getrokken vernieuwd, voor het niet getrokken deel komen te vervallen, en zal onderdeel worden van de heroriëntatie op de plannen. Voor het doorbreken van de voorwaarden in de onderliggende financieringsovereenkomst heeft GGZ Friesland een waiver ontvangen van de BNG met een looptijd tot 1 juli 2024. Voor het gewijzigde deel van de financiering is de EBITDA norm komen te vervallen.

Met de BNG is op 9 augustus 2023 overeengekomen om de kasgeldfaciliteit van € 8,9 miljoen om te zetten in een langlopende lening. Finaliseren van deze lening zal na akkoord WFZ plaatsvinden in september 2023.

Informatie over financiële instrumenten

GGZ Friesland maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. De belangrijkste post die hieronder geschaard kan worden is een disagio bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector. In verband met de deelname aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) heeft GGZ Friesland een niet in de balans opgenomen obligoverplichting. Deze verplichting houdt in dat, wanneer het WFZ op haar garantieverplichtingen wordt aangesproken en haar vermogen zou onvoldoende blijken om aan deze verplichtingen te voldoen, GGZ Friesland een renteloze lening van maximaal 3% van € 23,058 miljoen (€ 691K) van de geborgde leningen aan het WFZ moet verstrekken (2021: € 725K). Het WFZ blijkt financieel gezond en we zien geen aanleiding dat hierop aanspraak zal worden gemaakt. Los daarvan wordt dit continu meegenomen in het liquiditeitsbeleid als eerder benoemd.

Informatie over onderzoek en ontwikkeling

Binnen GGZ Friesland wordt door medewerkers en opleidingen wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Dat stimuleren wij ook. Dat betreft ook een aantal onderzoek in breder verband met andere partijen.

In de afgelopen jaren is geïnvesteerd in een proces waardoor onderzoek nu meer gestroomlijnd en beter afgestemd op behoeften in de praktijk is en in de organisatie meer bekendheid wordt gegeven aan lopend onderzoek en onderzoeksresultaten. Met het vertrek van twee onderzoekers, waarvoor opnieuw geworven wordt, zal wel opnieuw gekeken worden naar de positionering van het onderzoek binnen GGZ Friesland.

GGZ Friesland is verbonden aan het Rob Giel Onderzoekscentrum (RGOc), een samenwerkingsverband tussen het Universitair Centrum Psychiatrie, GGZ Friesland, GGZ Drenthe, Lentis, Dimence groep en Mediant met het doel wetenschappelijk onderzoek te verrichten op het gebied van psychiatrische behandeling.

Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen

GGZ Friesland vervult haar zorgverlenende taak in toenemende mate samen met partijen die op sociaal-maatschappelijk terrein werken en met het netwerk van de patiënt zelf. Niet alleen omdat dit naar haar overtuiging in het belang van de patiënt en diens netwerk is omdat herstel niet alleen (en soms: niet) om psychiatrische interventies vraagt. Ook wil GGZ Friesland hiermee benadrukken dat hier een bredere rol en verantwoordelijkheid ligt en dit inzet van meerdere partijen, maar ook van het eigen netwerk van de patiënt vergt.

GGZ Friesland zet daarom al langer in op het verspreiden en delen van haar kennis. Via publiekscolleges over belangrijke thema's uit de sector die onze afdeling Marketing en Communicatie organiseert. Deze leveren altijd veel maatschappelijke goodwill op en dragen bij aan de destigmatisering van de ggz. Een thema waar we steeds aandacht voor vragen, zoals in publicaties, in overleggen met andere partijen en door deelname aan de social run, die in 2022 opnieuw heeft plaatsgevonden, met sportieve en gemotiveerde medewerkers en die veel aandacht heeft getrokken. Verder traint GGZ Friesland collega's in instellingen, zoals de politie en brandweer, in psychiatrische beelden en in het herkennen van suïcidaliteit.

Verklaring inzake Governancecode Zorg

De Governancecode Zorg is verankerd in de statuten en reglementen van de Stichting. Hiermee zijn de bevoegdheden van en de onderlinge verhouding tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vastgelegd.

De PDCA-cyclus is binnen GGZ Friesland strak ingericht. Aan de hand van een vast format verantwoorden managers zich aan de directies over hun prestaties (productie, kosten, formatie en de kwaliteit en veiligheid van de zorg. Volgens hetzelfde format verantwoorden de directies zich iedere 4 maanden aan de Raad van Bestuur en vervolgens de Raad van Bestuur aan de Raad van Toezicht. Maandelijkse financiële rapportages worden in het 2-wekelijkse overleg van de directies besproken. Daar worden een aantal malen per jaar analyses en onderzoeken besproken van meldingen van incidenten in de zorg, van de inhoud van patiëntendossiers, e.d.

Ieder jaar wordt de kwaliteit en veiligheid en de informatieveiligheid extern beoordeeld. GGZ Friesland is in 2022 op beide terreinen gecertificeerd.

Organisatiebrede maatregelen worden in een verbeterregister opgenomen en bewaakt.

Samenstelling van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

De Raad van Bestuur bestond uit:

Timo de Grefte tot 1 april 2022

Paul de Bot vanaf 20 april 2022

Ton Dhondt

De bestuurders vormen een collegiaal bestuur en hebben zelfstandige bevoegdheden. Over het functioneren van het bestuur wordt jaarlijks formeel door de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht een gesprek gevoerd.

De Raad van Toezicht is als volgt samengesteld:

Elly van 't Hof (voorzitter)

Ger Jaarsma (vice-voorzitter)

Paul van Rooij

Erik de Boer

Hilda Rijnhart

Rick Mentjox

Deze raad kent een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie kwaliteit & veiligheid. De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks zijn functioneren. Dit gebeurt eens in de drie jaar onder externe begeleiding.