

## Jaarverslag GGZ Friesland 2021

De Covid-19 pandemie heeft in 2021 wederom grote impact gehad - en heeft dit nu nog steeds - op onze zorgverlening. Vooral het overlijden van twee van onze patiënten aan de gevolgen van een besmetting, nadat ook in 2020 twee patiënten overleden zijn, heeft grote indruk op ons gemaakt. Meerdere patiënten en medewerkers hebben persoonlijk de gevolgen van een besmetting ervaren en kampen soms nog maanden daarna met lichamelijke en psychische problemen. We hadden, zoals de gehele samenleving, te dealen met de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de impact van dit virus en de maatregelen.

Het CoronaCrisisTeam is de eerste helft van 2021 wekelijks bij elkaar gekomen evenals in de laatste 3 maanden. In dat CCT werd het landelijke COVID-beleid vertaald naar GGZ Friesland en werd het beloop van de pandemie binnen de instelling gemonitord. Verder heeft GGZ Friesland zelf de intramurale patiënten en de medewerkers die met onze kwetsbare patiënten werken gevaccineerd. In verschillende rondes en met verschillende vaccins. Eind 2021 hebben we patiënten en medewerkers, die dat wilden, een boostervaccin kunnen geven. Hierin is fantastisch samengewerkt met de GGD Fryslân en met de apotheek van het MCL. Door de vele besmettingen onder patiënten en medewerkers is de zorg onder druk komen te staan. Besmette patiënten moesten geïsoleerd worden verpleegd, medewerkers moesten volledig in persoonlijke beschermingsmiddelen werken hetgeen veel inspanning van hen heeft gevraagd. Door uitval van medewerkers kwam de bezetting van teams regelmatig in de knel. De eigen teststraat is in de loop van het jaar weer opengesteld zodat medewerkers snel getest konden worden en op de afdelingen zijn steeds meer medewerkers getraind in het afnemen van tests bij patiënten. Gebleken is dat de organisatie soepel mee beweegt met het op- en afschalen van maatregelen. Maar ook zijn binnen GGZ Friesland discussies gevoerd over de noodzaak van maatregelen en van vaccinatie, net als in de samenleving om ons heen. Dit werd vooral lastig waar gedrag van een medewerker, zoals bijvoorbeeld het weigeren van een test, gevolgen had voor de collega-medewerkers. Steeds is geprobeerd dit in het goede gesprek op te lossen.

Steeds sterker voelbaar werd dat het digitale contact in deze tijden veel heeft gebracht, maar tekort schiet op de persoonlijke ontmoeting, op de onderlinge verbinding. Zodra COVID-19 dit toelaat zal hierin een inhaalslag gemaakt moeten worden.

Desondanks staan de ontwikkelingen binnen GGZ Friesland niet stil. Een aantal grote bewegingen zijn in gang gezet of doorgezet zoals opgenomen in ons meerjarenbeleid 2019 – 2024 'Verder naar Voren'.

Intern is vanuit onze eerste pijler 'Herstelondersteunende zorg' een beweging ingezet waarbij gestreefd wordt naar een model waarin de centrale sturing op een verantwoorde wijze wordt ingeruild voor meer lokale regie, betere samenwerking binnen de regio's en versterking van het eigenaarschap van onze professionals. Het JongVolwassenen Circuit (JVC) en de acute zorg gingen voorop in de regionalisering, met respectievelijk een samenhangend behandelaanbod voor de belangrijke doelgroep van 15-25 jaar en de daadwerkelijke implementatie van het Intensive Home Treatment (IHT) concept. In Dokkum werkten FACT en Ouderenpsychiatrie al langer samen en werden daarmee een voorbeeld voor het toekomstige GGZ Friesland. Het team 'zorgmaatwerk' is in Heerenveen samengevoegd met

het FACT-team aldaar. 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. 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 behandelszaken geadopteerd en beginnen steeds meer handen en voeten te krijgen.

Sinds 2020 maakt CAGGB ("praktijk Buitenpost") onderdeel uit van de GGZ Friesland-groep. Net als Synaeda dat formeel in 2019 deel daarvan uit is gaan maken en waar GGZ Friesland haar minder complexe problematiek en meer planbare zorg heeft ondergebracht en die sterk regionaal georganiseerd is. Beide onderdelen laten zien dat door dergelijke zorg goed te organiseren veel winst te behalen is in de zin van meer directe verbanden met de verwijzers en belangrijke ketenpartners in de regio, kortere wachtlijsten<sup>1</sup>, zorg met een duidelijker begin- maar ook eindpunt en een coherenter zorg- en behandelstelsel.

Het overleg met de Friese huisartsen vormt inmiddels een vast onderdeel van de bestuurlijke agenda.

Met een zestal coalitiegenoten werken we sinds 2019 aan een afgestemd meer ambulante aanbod op het terrein van de hoogspecialistische jeugdzorg op basis van een de Friese gemeentes gesloten convenant.

Met VNN hebben we de samenwerking in het zgn. FACT-plus en FACT-Jeugd model verder inhoudelijk en organisatorisch vormgegeven.

Met de gemeenten Leeuwarden en Sudwest Fryslân zijn teams opgezet die integrale zorg verlenen aan patiënten in de epa-doelgroep. Deze teams zijn samengesteld uit medewerkers van GGZ Friesland, uit de sociale teams van deze gemeenten en van VNN. Doel van deze pilot is een integrale werkwijze te ontwikkelen. 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 onderzoek. Doel is nu deze aanpak verder uit te breiden naar andere gemeenten. Een aantal gemeenten heeft al hun belangstelling kenbaar gemaakt.

Op initiatief van GGZ Friesland is in 2021 het Netwerk Psychiatrie opgezet met ca. tien ggz-aanbieders in de provincie Friesland. Aanvankelijk met de intentie de wachtlijsten op te schonen, maar inmiddels is de doelstelling verbreed. In dit netwerk wordt de inhoudelijke samenwerking binnen Friesland verder invulling gegeven met als doel dat elke Friese burger met een ggz-hulpvraag snel de juiste zorg op de juiste plek krijgt.

In het kader van een aanbesteding bij SudWest Fryslân hebben Alliade en GGZ Friesland de handen ineen geslagen en twee kavels gegund gekregen. Daarbij is het bijzonder dat partijen de coördinerende rol van de gemeente ten aanzien van de indicatiestelling op zich hebben genomen zonder de verantwoordelijkheid van de gemeente over te nemen. Om deze

---

<sup>1</sup> Uit de cijfers m.b.t. de wachtlijsten, blijkt dat Friesland in de landelijke top verkeert t.a.v. de beheersing van de wachttijden.

taak uit te kunnen voeren is in 2021 een organisatie neergezet, zijn processen beschreven en systemen aangepast.

Op het terrein van onze tweede pijler HPO is besloten, ondanks het feit dat COVID-19 de werkomstandigheden voor de medewerkers nadelig heeft beïnvloed en het daardoor ook lastig was verbinding met hen te houden, in 2021 opnieuw een meting te doen. Het resultaat viel niet tegen: in 2019 was de overall score 6,9 en in 2021 6,7. De hoogste score betreft, net als in 2019, de langer termijn gerichtheid en de kwaliteit van de medewerkers, en de laagste het continue verbeteren. De resultaten van de verschillende teams worden met deze teams afzonderlijk besproken teneinde (verbeter)acties af te spreken om een trede hoger op de HPO-ladder te komen. Op organisatieniveau 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, met het vertrek van de directeur financiën en de komst van een nieuwe functionaris in 2022 en de aanstelling van een duaal directieteam op de kinder- en jeugdteams en de specialistische teams;
- 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 moeten krijgen.

COVID-19 heeft zeker niet alleen maar negatieve gevolgen gehad. De saamhorigheid en inzet van medewerkers was hartverwarmend, de creativiteit en flexibiliteit bewonderenswaardig en we hopen dat een mooie balans tussen digitaal vanuit huis en live op de werkplek wordt gevonden. Zeker voor de stafmedewerkers, maar ook in het overleg tussen patiënt, diens naaste en de behandelaar. Immers: onderzoek van onze cliëntenraad in 2020 heeft laten zien dat er ook voor de patiënt en behandelaar positieve kanten aan digitale zorg zitten en naarmate er minder m2 nodig zijn en minder woonwerkverkeer nodig is kunnen we zo ook een positieve bijdrage leveren aan de klimaatdoelen.

Financieel konden we 2021 met een klein positief resultaat voor GGZ Friesland afsluiten. Onze dochters, SPMC PMC BV en CAGGB BV (oftewel Synaeda en Buitenpost) hebben eigenstandig positieve resultaten kunnen realiseren en hebben zo een mooie bijdrage geleverd aan het geconsolideerde resultaat.

De stappen met de zorgverzekeraars om te komen tot horizontaal toezicht kenden een constructief karakter en vroegen tegelijk veel tijd en aandacht. Vanaf 1 januari 2021 konden we daarmee starten. Het is nog wel wat zoeken naar ieders rol in dit verband en welke gevolgen waaraan verbonden moeten worden. Al met al zijn we wel blij deze weg gevolgd te hebben. Het biedt ons meer houvast en zicht op de compliance van onze gegevens.

Het strategisch vastgoedplan is in 2021 volop in uitvoering. Vooral op de locatie Franeker. Helaas blijken de in 2019 gerealiseerde nieuwe units (“tiny houses”) niet aan de eisen te voldoen en moest in 2021 een gerechtelijke procedure worden opgestart. De in 2020 opgeleverde 49 units van het nieuwe “Lankwert” worden tot groot genoegen van onze patiënten inmiddels een jaar bewoond. Diverse gebouwen zijn afgebroken en er is een start gemaakt met de bouw van de BW van MindUp die na de zomer van 2022 zal worden opgeleverd. Verder zijn in 2021 plannen in uitwerking voor het hoofdgebouw dat op dit terrein gezichtsbepalend moet worden.

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. Dit alles steeds met intensieve betrokkenheid van vertegenwoordigers uit de drie medezeggenschapsraden. Ons plan om ook in Leeuwarden nieuwe woningen te realiseren ter vervanging van de huidige BW, is na (te) langdurige forse problemen eindelijk in gang gezet.. Deze zullen ook in de zomer van 2022 worden opgeleverd.

De organisatie kan inmiddels goed overweg met Wet verplichte ggz, waarbij we er wel tegenaan lopen dat de wet op onderdelen onduidelijk en onlogisch is. Reparatiewetgeving en jurisprudentie heeft wel e.e.a. verbeterd en duidelijk gemaakt.

De gesprekken met (top)professionals binnen onze organisatie om te komen tot een geformaliseerde vorm van medezeggenschap in de vorm van een medische- of interdisciplinaire specialistische staf, zijn nog gaande. Dit heeft nog niet geleid tot een formele start van een dergelijk orgaan, maar het overleg krijgt wel steeds meer vorm en inhoud. Niet alleen met de groep van artsen/psychiaters, maar ook met andere specialisten, de klinisch psychologen en verpleegkundig specialisten, die zich gegroepeerd hebben. Doel is om uiteindelijk te komen tot een geïntegreerde specialistische staf, waar nog tijd en gesprek voor nodig is. Inmiddels nemen vertegenwoordigers van deze staven i.o. deel aan onder meer het overleg van de directeuren behandelzaken met het bestuur en op uitnodiging aan de strategische overleggen en brede conferenties. Ook worden zij betrokken bij belangrijke inhoudelijke ontwikkelingen zoals de vorming van de regionale teams en de invulling van onze crisisfunctie.

De COVID-19-pandemie heeft het werk van de medezeggenschapsraden in 2021 wederom bemoeilijkt. Het contact met de achterban was moeilijk te realiseren. Vooral voor de cliëntenraden en voor de familieraad heeft het contact grotendeels ontbroken, ondanks de ingezette telefonische spreekuren voor cliënten. De cliëntenraden hebben in nagedachtenis aan een overleden voorzitter een prachtig initiatief in gang gezet: de CliëntInspiratiePrijs. Hierbij werd een appel gedaan op de creatieve kwaliteiten van patiënten van GGZ Friesland. Er werden een 60-tal inzendingen in 5 categorieën ontvangen. Deze zijn door het jaar op verschillende locaties in Friesland tentoongesteld. Bezoekers/bewonderaars en een deskundige jury hebben hun mening geuit over deze kunstvoorwerpen. De feestelijke afsluiting hiervan een uitreiking van de prijzen is een aantal malen uitgesteld i.v.m. de COVID-19-maatregelen. De CR heeft besloten deze nog eenmaal (live) uit te stellen tot maart 2022.

Onze ICT-strategie die het best samengevat kan worden onder de noemer “Best of Breed”, kende de afgelopen jaren in de uitvoering mooie momenten maar ook forse tegenvallers. Zeker waar het de aansluiting tussen ons EPD (Code 24) en het facturatie/registratie-deel

betreft. Na een geslaagde Proof of Concept met Topicus is besloten dit systeem met deze partij verder te ontwikkelen. Dit is in 2021 doorgezet. Tezamen met de introductie van het nieuwe financieringsmodel ZPM (Zorgprestatie model) een hele uitdaging en moet zich vooral in 2022 bewijzen, hetgeen wij nauwlettend volgen. Ten tijde van dit schrijven blijkt de uitdaging groot en moet hard gewerkt worden om stuurinformatie en productiegegevens te genereren, terwijl de implementatie van ZPM gestaag vordert.

Onze zorg is in het afgelopen jaar anders dan anders geweest. Toch kunnen we niet ontevreden zijn. Dit gelet op de uitkomsten van het eerder genoemde onderzoek van de cliëntenraad, maar ook de HKZ-audit leverde complimenten op voor de wijze waarop en de creativiteit waarmee onze mensen toch de zorg zo hoogwaardig mogelijk hebben weten te houden. Ook is het bijzonder te kunnen constateren dat het aantal incidenten opvallend laag is gebleven in het afgelopen jaar.

Helaas konden de publiekscolleges over belangrijke thema's uit de sector die onze afdeling Marketing en Communicatie organiseert door corona niet met live publiek doorgaan, maar moesten online. 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 2021 wel heeft plaatsgevonden en die veel aandacht heeft getrokken.

Onze verzuimcijfers bleven wederom ruim 1% onder het branche-gemiddelde terwijl het verloop met slechts enkele procenten getuigt van een grote loyaliteit bij de organisatie. Desalniettemin bleef de krapte op de arbeidsmarkt één van onze belangrijkste bronnen van zorg. In 2021 is een recruiter ingehuurd waarmee het hele proces van werving en selectie is ge-update en gemoderniseerd. Tevens is een nieuw arbeidsmarkt campagne opgezet. Inmiddels begint dit zijn vruchten af te werpen.

Binnen GGZ Friesland wordt door medewerkers en opleidingen wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd. Dat stimuleren wij ook. We hebben moeten constateren dat de resultaten van deze onderzoeken niet altijd bekend zijn en niet altijd in de praktijk worden benut. 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.

Veiligheid- en risicomanagement zijn niet meer weg te denken uit de bestuurlijk agenda. De strategische risico-inventarisaties zijn regulier onderdeel van onze beleidscyclus geworden en worden zowel met de directies als met de Raad van Toezicht besproken. In 2022 willen we een volgende slag maken zodat dit nog beter in onze pdca-cyclus verankerd wordt.

Terugkijkend op 2021 kunnen we spreken van een onzeker en onbestemd jaar waarin GGZ Friesland op cruciale dossiers toch weer belangrijke stappen voorwaarts heeft gezet, waarbij we met name denken aan de beweging waarmee we herstelondersteunende zorg nog meer naar de regio gaan brengen en alle ontwikkelingen op het vastgoeddossier. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat binnen de ggz-sector veel onzekere factoren de bedrijfsvoering beïnvloeden. Het gefragmenteerd bekostigingslandschap en de stapeling van wets- en systeemwijzingen vragen permanent aandacht. Hetzelfde geldt voor de steeds krappere tariefstelling door onze financiers. E.e.a. noopt tot strakke sturing en vergt optimale

flexibiliteit en improvisatietalent binnen alle geledingen. Ook de krappe arbeidsmarkt en het veiligheidsdossier staan hoog op de bestuurlijke agenda.

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.

Als bestuur wisten wij het al, maar Covid heeft het nog eens extra onderstreept; binnen onze organisatie werken wij met professionele, betrokken en nuchtere medewerkers die altijd een stapje meer willen zetten als het nodig is. Graag spreken wij bij deze onze grote dank uit naar al die collega's die juist in dit moeilijke jaar weer paraat stonden voor de patiënt.

Raad van Bestuur GGZ Friesland

Ton Dhondt