



Jaarverslag **2018**

Stichting GGZ Friesland

Jaarverslag 2018

Inleiding

GGZ Friesland is in 2018 in rustiger vaarwater gekomen. Het stof van de reorganisatie in 2015 is nu echt neergedaald, de overgang van delen van de organisatie naar Synaeda is afgerond en de financiën beginnen aardig op orde te raken. Daarmee kan de aandacht weer meer op de inhoud worden gericht. Op waar het in een zorgorganisatie om gaat: de ondersteuning van de patiënt in diens herstelproces, in samenwerking met diens naaste. Op de inhoud waar veel van onze medewerkers uiteindelijk hun werkplezier uit halen. Het jaar 2018 is ook de tijd geweest om een start te maken met een nieuw meerjarenbeleidsplan, zoveel mogelijk samen met onze patiënten, naasten, medewerkers en externe stakeholders. Niet vanuit allerlei nieuwe concepten, maar voortbouwend op de eerder ingezette hoofdlijnen: Herstel en HPO, waarnaast de aandacht onverminderd gericht is op de arbeidsmarkt en het zzp-schap. Twee projecten verdienen in dit verband de aandacht: met de vorming van regionale jongvolwassenencircuits en IHT-teams versterken we de nadruk op ontschotter zorg en regionale samenwerking.

De organisatie

GGZ Friesland biedt geestelijke gezondheidszorg aan mensen met psychiatrische stoornissen of ernstige psychische problemen in de gehele provincie Friesland en daarbuiten.

Besturing: GGZ Friesland hanteert het zogenoemde raad van bestuur/raad van toezicht model. Er is een tweehoofdige Raad van Bestuur. Op de drie besturingsniveaus (i.c. op niveau van bestuur, van directies en van managers) is sprake van duale integrale sturing.

Ten aanzien van de groepsverhoudingen kan worden gemeld dat GGZ Friesland 100% eigenaar van is van GGZ Collectief BV. Doel van deze rechtspersoon is te participeren in andere rechtspersonen en om bepaalde vormen van zorgverlening er in onder te brengen. Er worden momenteel geen activiteiten in deze BV uitgevoerd.

Stichting Vrienden van de GGZ beheert gelden (veelal giften of legaten) die door (verwanten van) patiënten aan GGZ Friesland worden geschonken. Het bestuur van deze stichting wordt door externe personen gevormd om te garanderen dat de gelden volledig ten goede komen aan (ex)patiënten – los van de gewone bedrijfsvoering van GGZ Friesland. Deze Stichting presenteert zijn eigen jaarrekening.

In 2015 is GGZ Friesland eigenaar geworden van Synaeda (Synaeda Psycho Medisch Centrum BV (SPMC BV)), waarbij de aandelen zijn ondergebracht bij een aandelenstichting waarin de directieleden van Synaeda en de bestuursleden van GGZ Friesland als bestuur fungeren. GGZ Friesland is voornemens om in 2019 de volledige zeggenschap te verkrijgen over Synaeda. In 2018 is geen sprake van overheersende zeggenschap, waardoor Synaeda geen onderdeel uit maakt van de consolidatiekring van GGZ Friesland, de BV is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

{PAGE

Begin 2018 zijn de in 2017 voorbereide en op basis van de Governancecode 2017 aangepaste statuten, reglementen en conflictregeling met de Raad van Toezicht besproken en vastgesteld.

Het beleid

GGZ Friesland staat voor behandeling van cliënten met ernstige psychiatrische problemen. Onze kernactiviteiten omvatten de provinciale spoedeisende (crisis) zorg, inclusief de HIC-functie en IHT behandeling op basis van een opgetuigd FACT-netwerk, (hoog) gespecialiseerde ambulante en (dag)klinische behandeling van complexe, comorbide stoornissen voor alle leeftijdscategorieën en de zorg voor zodanig geïnvalideerde cliënten dat ze (soms) jarenlang onze integrale zorg nodig hebben .

De coalitie met de ggz-organisatie Synaeda die in 2015 is aangegaan impliceert dat cliënten met behandelbare (in de betekenis van curatie) problematiek bij Synaeda terecht kunnen. Hiermee is verder uitvoering gegeven aan de principiële keuze die GGZ Friesland t.a.v. haar portfolio heeft gemaakt. Generalistische basis ggz-activiteiten en kortdurende DBC-bekostigde behandeltrajecten maken nauwelijks onderdeel meer uit van GGZ Friesland. Daarmee zijn belangrijke stappen gezet om de ggz in de provincie bereikbaar én betaalbaar te houden en is het profiel van GGZ Friesland verder aangescherpt. Cliënten en verwijzers zijn tevreden en de resultaten zijn boven verwachting.

Strategisch beleid

In de tweede helft van 2018 zijn door de Raad van Bestuur bijeenkomsten georganiseerd met medewerkers om input te krijgen voor een nieuw op te stellen strategisch beleidsplan en een meerjarenbeleidsplan. Ook de medezeggenschapsraden en de Raad van Toezicht is om input gevraagd. Verder zijn er twee bijeenkomsten met andere stakeholders gehouden, zoals collega zorginstellingen, huisartsen, Veiligheidshuis, politie, zorgverzekeraars en gemeenten. Centrale thema's die steeds opnieuw werden genoemd zijn: eigenaarschap, samenwerken (in- en extern) en verminderen van bureaucratie. Stakeholders hebben een overwegend positief beeld bij (de ontwikkelingen van) GGZ Friesland en dagen ons uit om 'lef' te blijven tonen in datgene wat wij doen. Op basis van deze input wordt begin 2019 het strategisch beleid en het meerjarenbeleid 2019 – 2021 opgesteld, besproken met de stakeholders en vastgesteld.

Kwaliteit en veiligheid

Het Actieplan Herstel voor iedereen in Friesland is in 2016 opgesteld op basis van vijf kernactiviteiten. Deze 5 kernactiviteiten zijn: implementeren van herstelgerichte intake en herstelplan, versterken van het Herstelcentrum, versterken van de triade, iedere medewerker vraagt en krijgt feedback op zijn/haar competenties ten aanzien van herstelgericht werken, presentie en bereikbaarheid in de wijk. Teams in GGZ Friesland hebben, ondersteund door een drietal medewerkers (i.c. een ervaringsdeskundige, een verpleegkundig specialist en een wetenschapper), op hun teams toegespitste plannen gemaakt om de herstelgerichte benadering te implementeren en voeren deze uit. De inzet van onze ervaringsdeskundigen krijgt, mede in het kader van deze herstelbenadering, een steeds steviger positie en duidelijker plek in de organisatie. In 2018 is een traject in gang gezet waarmee zij uit het Herstelcentrum in de teams gepositioneerd worden waar zij hun werk verrichten. Dit geldt ook voor de familie-ervaringsdeskundigen die in 2018/2019 geworven worden. Het

Herstelcentrum blijft bestaan als plek waar zij hun ervaringen en kennis kunnen delen, voor intervisie, voor verdere ontwikkeling van hun beroep en van cursussen e.d..

Er zijn in 2018 een aantal belangrijke trajecten opgestart die belangrijke positieve implicaties zullen hebben voor de zorg aan onze patiënten. Het project 'voorkeur/wachlijsten' is van start gegaan en richt zich op de in-, door- en uitstroom van de patiënten. Verder is een traject in gang gezet dat leidt tot de vorming van zogenoemde jongvolwassenencircuits. De essentie hiervan is dat hier adolescenten in zorg genomen worden waarbij het accent vooral op preventie, en op de samenwerking met voor de patiënt relevante (regionale) instellingen en instanties zal liggen en de zorg 'ontschot' wordt aangeboden. Ontschotter zorg en regionale samenwerking zijn ook belangrijke drijfveren achter de planvorming voor 3 regionale integrale IHT-teams. Deze zullen in 2019 hun beslag krijgen.

Met de NZa is gesproken over mogelijkheden om tot populatiebesteding voor de EPA-doelgroep te komen. Dit moet in 2019 in samenspraak met de zorgverzekeraar De Friesland en de gemeenten leiden tot een aantal pilots. Als dit lukt kan een belangrijke slag gemaakt worden in de ontbureaucratisering en in meer maatwerk zorg voor onze patiënten.

De implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is al in 2017 voortvarend ter hand genomen en op hoofdlijnen gerealiseerd. Mede dankzij de inzet van de Functionaris gegevensbescherming staat de privacy geregeld op de kaart zowel intern als in onze externe samenwerkingsrelaties zoals met gemeenten en in het Veiligheidshuis.

We hebben een heldere procedure vastgesteld voor het wetenschappelijk onderzoek dat binnen de organisatie en/of door medewerkers van GGZ Friesland wordt uitgevoerd. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt van de bevindingen van de IGJ in een bezoek gericht op wetenschappelijk onderzoek. Hiermee zullen we beter grip krijgen op de besteding van onderzoeksgelden en de bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten voor de organisatie. Dit beleid zal begin 2019 effectief worden.

{PAGE

Op het terrein van de kwaliteit van de zorg zijn wij gelet op alle ontwikkelingen en de omstandigheden redelijk tevreden over de behaalde resultaten ten aanzien van dwang en drang. De overall conclusie is dat in 2018, net als voorgaande jaren, met veel gedrevenheid is gewerkt om goede zorg voor de patiënten mogelijk te maken, zoveel mogelijk toepassing van Drang en Dwang te voorkomen en daar waar dit toch nodig was is dit met in achtneming van de wet- en regelgeving toegepast. De ontwikkelingen schrijden voort en er worden steeds weer nieuwe zaken voor preventie en voor goede toepassing toegevoegd.

De ontwikkeling van de afgelopen jaren gaat richting steeds verdere reductie van de toepassingen van Dwang en Drang. Na een aantal jaren lijkt dit het eerste jaar waarin we de doelstelling (10% minder separaties) niet gaan halen. Ondanks alle inspanningen lukt het dit jaar nog niet de separeercijfers te doen dalen. In 2018 zijn er meerdere consultaties (rond de 9) geweest met betrekking tot langer durende separaties/ afzonderingen (>252 uur) Een duidelijke oorzaak van de stijging van de separaties/ afzonderingen is op dit moment nog niet vast te stellen. Hiervoor is onderzoek nodig over de cijfers van meerdere jaren. Wel is duidelijk dat de cijfers in het eerste half jaar van 2018 behoorlijk hoger uitvielen dan in de tweede helft van 2018. Een relatie met steeds complexere casuïstiek en een forse

overbezetting op de HIC's (waardoor een voorgenomen beddenreductie moest worden afgeblazen) lijkt voor de hand te liggen.

Bij de externe HKZ-audit hebben wij in 2018 wederom het HKZ-certificaat verkregen en de externe audit op basis van NEN 7510 heeft net als in 2017 tot een uitstekend resultaat geleid.

Verder is in 2018 een start gemaakt met het beoordelen van de landelijk vastgestelde zorgstandaarden en generieke modules op gevolgen die deze voor GGZ Friesland moeten hebben.

In 2016 is het project Geen suïcide gestart. Hoewel een reductie van het aantal suïcides naar nul niet realistisch is, wil GGZ Friesland met dit project wel alles op alles zetten om suïcides te voorkomen. Het congres "suïcide voorkom je samen", dat GGZ Friesland in september samen met 113 Zelfmoordpreventie en GGD Fryslân organiseerde, was een groot succes. Hier werden de laatste informatie over suïcidepreventie en eigen ervaringen uitgewisseld, meer dan honderd gatekeepers getraind. Na een bevlogen toespraak van staatssecretaris Paul Blokhuis werd er afgesloten met een optreden van Syb van der Ploeg.

Het Professioneel Statuut, is zoals ieder jaar, geëvalueerd en geactualiseerd. Iedere medewerker van GGZ Friesland ontvangt een exemplaar op het thuisadres.

Op het terrein van de veiligheid zijn verdere stappen gezet. In 2017 zijn lokale commissies veilige zorg ingesteld om, op basis van incidentmeldingen, veiligheidsrondes, signalen, onderzoek e.d., de directies te adviseren over de veiligheid op de betreffende locaties. Deze commissies blijken wisselend te functioneren. Daarom komen de voorzitters van deze commissies nu periodiek bij elkaar, zodat kennis uitgewisseld kan worden, en zijn de veiligheidscoaches op deze locaties getraind in het analyseren van incidentmeldingen. Ook de veiligheidscoaches komen verschillen malen per jaar bijeen voor kennis- en ervaringsoverdracht. Verder heeft het crisisbeleidsteam opnieuw een training gehad en zijn voor 2019 4 nieuwe trainingen voor dit team ingepland. De managers en directeuren die in de crisisopvang functioneren komen 6 wekelijks bijeen om de incidenten die zich hebben voorgedaan te evalueren. GGZ Friesland hecht groot belang aan goede samenwerking met partijen die betrokken zijn bij de opvang van mensen met onbegrepen gedrag, zoals in het Veiligheidshuis.

{PAGE

Leeuwarden was culturele hoofdstad van Europa. In Franeker heeft een oud medewerker van GGZ Friesland het initiatief genomen om met patiënten een prachtig project neer te zetten: Inside/out Panorama. Het panorama is geschilderd door psychiatrische patiënten. Het verbeelde de binnen- en buitenwereld tegelijkertijd, én vooral hoe iemand het landschap waarneemt en ervaart. Een groot succes gelet op de reacties van de patiënten en van de vele bezoekers.

Cultuur

In 2018 hebben we (n.a.v. een extern rapport) de cultuurproblemen op de FPA aangepakt door een groot deel van de medewerkers uit te plaatsen naar andere afdelingen binnen en buiten GGZ Friesland. Dit betekende een nieuwe start voor de FPA met medewerkers met een frisse blik en nieuw elan. Aangezien dat dit soort problemen en ontwikkelingen zich ook op andere plekken in de organisatie zouden kunnen voordoen hebben wij daar gericht wat nader onderzoek gedaan. Daarmee denken wij uiteindelijke escalatie te hebben voorkomen

Via een andere invalshoek is cultuur in de organisatie onderwerp van gesprek. Just Culture is een traject waarin GGZ Friesland op uitnodiging van IGJ participeert. Dit traject is gericht op een rechtvaardige cultuur waarin gekeken wordt naar gedrag in plaats van naar de uitkomsten van dat gedrag. En is gericht op 'leren van fouten' in plaats van een 'afrekencultuur'. GGZ Friesland heeft dit gekoppeld aan zijn preventiebeleid inzake grensoverschrijdend gedrag. Dit traject wordt begeleid door universitair onderzoek.

Samenwerking

Met VVN en Zienn is een gemeenschappelijk ACT-team in Leeuwarden centrum ingericht. Dit team werkt sterk out-reachend en is gericht op bemoeizorg. Zowel de samenwerkende partijen, de politie, als de financiers (i.c. De Friesland en de gemeente Leeuwarden) zijn zeer positief.

Met VNN wordt net als voorgaande jaren intensief samengewerkt in FACT-teams voor volwassenen en voor jeugd. In 2018 is gesproken met alle FACT-teams van beide organisaties om de wensen en mogelijkheden te bezien om deze samenwerking verder uit te rollen.

Met de huisartsen is al lange tijd gesproken over de eis van de verzekeraar dat de POH in dienst van de huisartsen moet komen. Dit is, met instemming van de verzekeraar, onhaalbaar gebleken zodat er eindelijk duidelijkheid is over de positie van de POH en zij formeel in dienst zullen blijven van GGZ Friesland, zij het dat nog nadere afspraken met de huisartsen moeten worden gemaakt.

Ook op andere terreinen, zoals de ouderenpsychiatrie, wordt de samenwerking gezocht en gevonden met ondermeer ZuidOostZorg en de Kwadrantgroep. Op forensisch terrein werken wij met een aantal noordelijke partijen samen in FINN-verband.

Op het terrein van de complexe jeugdzorg/-psychiatrie is met vijf partijen een aanbesteding gedaan en verkregen voor het hoogspecialistische segment. Dit dossier vergt veel aandacht gelet op de complexiteit wat betreft de inhoudelijke aspecten, het samenwerken en afstemmen met vijf partijen en door onduidelijke en wisselende visies en beleidlijnen bij de gemeenten. Deze partijen hebben een Convenant Hoogspecialistische Jeugdzorg afgesloten waarin zorginhoudelijke vernieuwing en ambities in combinatie met inverdieneffecten centraal staan. Groot probleem vormde het nieuwe bekostigingssysteem per 1 januari 2018 waardoor partijen hoge kosten hebben moeten maken en dat onvermijdelijk tot kostenstijging in plaats van kosten beheersing zal leiden.

Met de hulp van een projectleider is een regioplan acute psychiatrie opgesteld en wordt met het MCL en de Dokterswacht gewerkt aan een geïntegreerde voorziening voor acute medische (somatische en psychiatrische) hulp op de locatie MCL. Verder is in samenwerking met het MCL en een vervoersbedrijf in april in het Jelgerhuis een tijdelijke CrisisBeoordelingsLocatie (CBL) gerealiseerd in samenhang met een zogenoemde Rapid Responder. Bij een melding van een persoon met onbegrepen gedrag beoordeeld een sp'v'er van GGZ Friesland of er aanleiding is om een beoordeling op aanwezigheid van psychiatrie te doen. Is dat het geval en is de betreffende persoon bereid en in staat om vervoerd te worden, wordt deze in de Rapid Responder meegenomen naar de CBL. Hiermee wordt regelmatig onrust en onnodige opsluiting voorkomen.

De arbeidsmarkt is, zeker voor bepaalde beroepsgroepen, krap. Op diverse manieren worden professionals bewogen in dienst te komen dan wel te blijven. Onder meer met ludieke wervingsacties en ‘blij dat je blijft’ premies voor opleidingen. Toch blijkt keer op keer dat het beeld van GGZ Friesland als zorginstellingen en als werkgever de beste ‘trekker’ is. Daarin heeft GGZ Friesland de afgelopen periode stappen gezet. Nu de financiële situatie beter en meer stabiel is kan de aandacht meer naar de inhoud gaan en is er meer rust in de organisatie en kan er meer aan de weg getimmerd worden zoals met de GGZ-colleges. Ook de anti-stigmacampagne heeft veel aandacht getrokken. De beelden van de reacties van winkelend publiek op een persoon met onbegrepen gedrag (een actrice) spreekt boekdelen. De escape room in het hoofdgebouw van GGZ Friesland waarin bezoekers de wereld van iemand met een psychose ervaren trekt zowel intern publiek als mensen van buiten.

Bedrijfsvoering

GGZ Friesland is dit jaar feitelijk gestart met de bouw van nieuwe huisvesting voor onze patiënten op het terrein in Franeker, als onderdeel van een nieuwe strategisch vastgoedbeleid.

Ook zijn er plannen om een nieuwe HIC te bouwen, waarover in 2018 nog geen definitief besluit genomen kon worden en de locatie derhalve ook nog niet bekend is.

De regeldrukte is zowel op landelijk niveau als binnen GGZ Friesland onderwerp van frustratie bij de professionals en van aandacht. In het programma ‘Simplistisch Verbond’ kijkt GGZ Friesland vooral naar de regeldrukte die wij zelf creëren. Het blijkt toch lastig te zijn om zaken los te laten, waardoor op de werkvloer e.e.a. nog niet als een verlichting ervaren wordt. Wel bestaat er tevredenheid over het patiëntendossier dat in 2017 in gebruik is genomen, zij het dat nog continue aan verbeteringen in het gebruik ervan wordt gewerkt. De vervanging van ons registratiesysteem xmCare heeft helaas niet tot verbeteringen geleid. Doordat de partij van het nieuwe systeem tekort schoot in de nakoming van de afspraken hebben we daar via een arbitragetraject afscheid van moeten nemen.

{PAGE

Het programma ‘Top Support’ heeft in het Servicebedrijf tot klinkende resultaten waar het de klantgerichtheid en het service niveau betreft geleid.

Risico's

Er is een start gemaakt met risicomanagement in welk verband iedere 4 maanden een integrale risicorapportage wordt opgesteld en gezamenlijk met alle directies besproken. In het kader van dit integrale risicomanagement zijn voor de belangrijkste onderwerpen en projecten de risico's in kaart gebracht. Het gaat hier bij onder meer om omvangrijke projecten, zoals het jongvolwassenen circuit en het project gericht op wachttijden en de inrichting van de voordeur, maar ook om onze compliance, de ontwikkelingen op het terrein van vastgoed, samenwerkingsrelaties, liquiditeit, informatiebeveiliging, ICT-ontwikkelingen, arbobeleid, arbeidsmarktontwikkelingen, opleidingen en onderzoek, etc.

Deze risico's worden in gezamenlijk overleg van directies en Raad van Bestuur gewogen en beoordeeld op prioritering en te nemen beheersmaatregelen. Dit wordt iedere 4 maanden opnieuw herhaald, waarbij de Financieel Directeur en geneesheer-directeur als onafhankelijke interne toezichthouders een eigen oordeel over het totaal geven. Deze

rapportages worden ook met de Raad van Toezicht besproken en in de afzonderlijke commissie (i.c. de Audit Commissie en de Commissie Kwaliteit & Veiligheid) besproken.

De risico's en de kwetsbaarheid, die verbonden zijn aan de overgang naar de cloud en aan de aanschaf van een nieuw systeem (deze beslissing was in 2015/2016 al genomen), zijn weloverwogen en er zijn gerichte beheersmaatregelen getroffen.

Aan de risico's in het kader van agressie en geweld en aan de opzet en inrichting van het nieuwe beleid op dit terrein is veel tijd en aandacht besteed. Overleg met de politie heeft onder andere geleid tot deelname aan onze-TAP trainingen. Een plenaire bijeenkomst met veiligheidscoaches en politie wordt gepland om de samenwerking te borgen. De werking zal begin 2019 zichtbaar worden. De zorgen over de opzet en inrichting van onze bedrijfshulpverlening zijn afgenomen doordat nieuwe ontruimingsplannen zijn opgesteld, de training is verbeterd en de BHV coördinator in daadkrachtige handen terecht is gekomen.

Verder heeft de organisatie te maken gehad met een aantal risico's waarbij de mogelijkheden tot beheersing door GGZ Friesland zeer beperkt zijn. Zo is de schaarste van specialisten, zoals psychiaters, op de arbeidsmarkt niet door GGZ Friesland te beïnvloeden, alleen zijn tal van mogelijkheden en kansen benut om ons als werkgevers in positieve zin te onderscheiden van andere werkgevers in het noorden. Verder zijn de veranderingen in de financiering, de bezuinigingen, de daarmee gepaard gaande bureaucratie en wetgeving nauwelijks te beïnvloeden, maar laat onverlet dat GGZ Friesland wel steeds in gesprek gaat met de zorgverzekeraars, met gemeenten, met Justitie, met collega-instellingen in het land al dan niet binnen de branchevereniging en met beleidsbepalers, waarbij niet geschroomd wordt onze mening via de media kenbaar te maken.

Conclusie na het eerste jaar dat met dit geïntegreerde systeem wordt gewerkt is dat het goed is systematisch risico's in beeld te hebben en te beoordelen. Wel bestaat er nog verschil in de prioritering. Hier zal in 2019 verder aandacht aan worden besteed en worden gezien hoe dit systeem beter in de pdca-cyclus geïntegreerd kan worden.

{PAGE

De medezeggenschap

De organisatie kent drie medezeggenschapsorganen: de Cliëntenraden, de Ondernemingsraad (OR) en een Familieraad (FR). De Raad van Bestuur heeft op vaste momenten overleg met de drie medezeggenschapsorganen.

De medezeggenschapsstructuur van de cliënten is dichter naar de divisies gebracht en bestond een deel van het jaar uit vier divisieraden en een centrale cliëntenraad met een dagelijks bestuur. De uitkomsten van een evaluatie-onderzoek, dat de Centrale Cliëntenraad in 2017 door een externe partij heeft laten uitvoeren, is aanleiding geweest om de structuur van de medezeggenschap voor cliënten opnieuw te bezien. Dit heeft geleid tot ontbinding van de Centrale Cliëntenraad, met instemming van de cliëntenraden die op divisieniveau functioneren. Met deze raden zijn goede afspraken gemaakt hoe deze in de navolgende periode uitgevoerd werden in afwachting van een definitief standpunt over de inrichting van de medezeggenschap voor cliënten. De Raad van Bestuur heeft de cliëntenraden gevraagd hem daarover te adviseren. Voor de cliëntenraadsleden in deze raden betekende dit een onrustige periode waarbij zij bovendien belast werden met het verdriet om het overlijden van een van hun voorzitters. Desondanks zijn de raden hun werk blijven doen en vormen, na een overgangperiode van enkele maanden, meer evenwichtig functionerende cliëntenraden waarin de afzonderlijke leden beter zichtbaar en hoorbaar zijn. De Raad van Bestuur heeft

hier grote waardering en bewondering voor. In 2019 zal een definitief standpunt over de medezeggenschapsstructuur ingenomen worden.

Ook met de Ondernemingsraad vond dialoog plaats om de medezeggenschap dichterbij de operationele uitvoeringsorganisatie vorm te geven. In 2018 werden hierbij nog geen grote vorderingen gemaakt.

De medezeggenschapsraden hebben in 2018 op tal van zaken geadviseerd. Onder meer op de positionering van het Herstelcentrum waar de ervaringsdeskundigen onder vallen, het camerabeleid, de samenvoeging van een FACT-team met een afdeling waar ouderenpsychiatrische zorg wordt verleend, het familiebeleid, het aangiftebeleid, een traject waarmee de wachttijden teruggebracht zullen worden en de inrichting van een jongvolwassenencircuit. De Cliëntenraden hebben daarnaast nog geadviseerd over de ontbinding van de Centrale Cliëntenraad, over de benoeming van nieuwe managers en zij hebben 2 nieuwe leden voor de Klachtencommissie voorgedragen, die inmiddels zijn benoemd. De Ondernemingsraad heeft zich verder bijvoorbeeld nog gebogen over het BHV-beleid, studiefaciliteiten en de verhuiskostenregeling. De raden zijn in toenemende mate vertegenwoordigd in werk- en projectgroepen, waarbij zij hun medezeggenschapsrechten onverkort behouden. Deze participatie komt ten goede aan de kwaliteit van het beleid. Met de Raad van Toezicht voeren deze raden 2x over jaar overleg. In het jaarverslag van de Raad van Toezicht is hier nader op ingegaan.

Medezeggenschap beperkt zich niet tot de hierboven genoemde raden. De Verpleegkundige adviesraad (VAR) heeft advies uitgebracht over de International Classification of functions en gesprekken over zijn rol en positie in de organisatie heeft geleid tot een verlenging van de samenwerkingsafspraken.

{PAGE

Verder zijn in 2018 de ontmoetingen tussen het bestuur en onze professionals gecontinueerd. Behalve met verpleegkundigen en psychiaters is ook overleg met de psychologen opgestart. Onderwerpen van gesprek zijn onder meer ontwikkelingen in de organisatie, de positie van onze professionals en hun inbreng in de beleidsontwikkelingen. Deze gesprekken zullen in 2019 gecontinueerd worden.

Personeel

Na jaren van krimp staat 2018 gelukkig weer in het teken van “bouwen” aan onze organisatie. De Herstelvisie en het HPO gedachtegoed zijn verder uitgewerkt en worden in ons personeelsbeleid geïntegreerd. De vertaalslag naar het personeelsbeleid is gemaakt door het benoemen van drie HR ambities voor de komende jaren, te weten: “Iedereen beweegt”, “Vakmanschap is eigenaarschap” en we zijn “Wijs met grijs en gek op groen”.

HPO

Eind 2017 is er een tweede HPO meting geweest, die een overall score van 6.6 liet zien. Ten opzichte van de eerste meting (2015) een stijging van 0.4. We zijn er nog niet maar wél op de goede weg. Uit deze tweede meting zijn drie speerpunten naar voren gekomen:

1. Kunnen we het aan?
2. Neem tijd voor je medewerker
3. Samen bouwen aan vertrouwen

Tijdens de HPO bijeenkomsten die jaarlijks voor alle leidinggeven worden georganiseerd zijn we met deze speerpunten aan de slag gegaan. Ook tijdens de intervisie bijeenkomsten die door vaste HPO procesbegeleiders worden begeleid staan deze speerpunten centraal.

Zelf aan Zet

We zijn gestart met het maken van stappen naar een ander besturingsmodel. Van “top/down” naar ‘Zelf aan zet’. Gebaseerd op de input en wens van vele zorgprofessionals richten we ons de komende jaren op ‘Behandeling en zorg zonder schotten en dichtbij’. Niet meer doorverwijzen en geen her-intakes meer. Hiermee sluiten we nog beter aan bij de herstellvragen van onze patiënten.

We geven ruimte aan onze professionals om deze ambities waar te gaan maken. Zij zijn aan zet op het ‘hoe’. De regie komt, in lijn met de herstellvisie, bij de medewerkers te liggen.

Arbeidsmarkt

We investeren in betere arbeidsvoorwaarden en leiden structureel meer mensen op. Tijdens de opleiding is er regelmatig contact met onze opleidelingen zodat we hen tijdig een passende functie kunnen bieden. Opleidelingen die, na een succesvolle afronding van hun opleiding, een schaarste functie vervullen ontvangen vervolgens de ‘Fijn dat je blijft premie’ en een buddy (ervaren collega) op locatie.

Om de schaarste op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden werken we met een recruiter die ons ondersteunt in de werving en selectie van “schaarste functies”. Dit heeft ertoe geleid dat onze artsformatie weer geheel op peil is. De focus is inmiddels verlegd naar de medisch specialisten.

Daarnaast trekken we in toenemende mate op met de andere Noordelijke instellingen, wat heeft geresulteerd in een gezamenlijke werving van leerling verpleegkundigen.

{PAGE

Een goede start is het halve werk...

Elke nieuwe medewerker start zijn of haar carrière bij GGZ Friesland met een nuttige, informatieve én leuke introductiedag. In 2018 hebben we in totaal 320 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. We delen kennis over de organisatie, de Herstellvisie, het HPO gedachtegoed, veiligheid, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden etc.. De middag brengt men door bij een reactiveringsafdeling van MindUp zodat men, ongeacht de functie die iemand gaat bekleden, kennis heeft gemaakt met betekenis geven aan de herstellvisie in optima forma!

In 2018 zijn we bovendien gestart met het organiseren van lunchbijeenkomsten voor een selectie nieuwe medewerkers die dan al enige maanden aan de slag zijn. We vernemen van hen graag hoe het hen nu écht vergaat in onze organisatie en halen hier ons verbeterpotentieel uit.

Inzetbaarheid

Verzuim blijft een belangrijk aandachtspunt binnen onze bedrijfsvoering en is voor 2018 uitgekomen op 5,2 %. In 2017 was dit 5.4% dus is er in 2018 sprake van een lichte daling. Met dit percentage scoort GGZ Friesland lager dan de branche waar het verzuim juist is gestegen (6,23%).

Met de inzet van de nieuwe functie van adviseur inzetbaarheid krijgen de managers professionele ondersteuning en kan de aandacht op verzuim steeds meer op preventie

worden gericht. De verwachting is dan ook dat het verzuimpercentage langzaam maar gestaag verder zal gaan dalen.

Veiligheid

Het onderwerp Veiligheid heeft ook in 2018 op allerlei wijze flink de aandacht gekregen. Gericht op de relatie patiënt/medewerker heeft GGZ Friesland onder andere de “Veilig werken in de zorg” documenten in het leven geroepen die richtlijnen bieden rondom aangiftebeleid, agressiewijzer en gedragscode geen geweld.

Ook zijn er 17 veiligheidscoaches aangesteld die binnen de teams de rol van aanspreekpunt, aanjager en motivator op de werkvloer vervullen. De veiligheidscoach is een teamlid dat naast de eigen taken een extra verantwoordelijkheid op zich heeft genomen om de veiligheid op de afdeling te verbeteren. De veiligheidscoach ondersteunt collega's en manager en coacht collega's op dit gebied.

Financiën

Financieel beleid 2018

In 2018 heeft GGZ Friesland een positief resultaat behaald van € 2,2 miljoen

Werken naar een gezonde financiële basis

Het vermogensniveau (eigen vermogen / totale opbrengsten) is een indicator van het weerstandsvermogen en bedraagt ultimo 2018 16,0 % tegenover 13,7% na fourterstel. Een marktconform niveau bedraagt 15% - 20%. Door adaptatie van de materiële vaste activa in 2018 is het weerstandvermogen in het boekjaar nog niet op het marktconforme niveau.

In de komende jaren zal onverkort worden ingezet op versterking van het vermogensniveau. De solvabiliteit is in 2018 ten opzichte van 2017 gestegen met 3,3 % tot 20,1% in 2018 (16,8% in 2017) terwijl 20% als marktconform wordt beschouwd.

De focus ligt op een goede beheersing van de geldstromen, door de toenemende golfbewegingen in de inkomende geldstromen is strikte monitoring gewenst.

De leningenportefeuille bedraagt ultimo 2018 28,7 miljoen euro en bestaat uit 14 leningen die volledig geborgd zijn, grotendeels door het Waarborgfonds voor de Zorgsector en deels door de Gemeente Franekeradeel. GGZ Friesland heeft als aanvullende zekerheid het recht van 1e hypotheek verstrekt op haar gebouwen aan de BNG en het WfZ.

Financiële ontwikkelingen

In 2018 is sprake van een positief exploitatieresultaat ter hoogte van € 2,2 miljoen. Het resultaat is daarmee met € 0,7 miljoen gedaald ten opzichte van het positieve resultaat van 2017 dat € 2,92 miljoen bedroeg. In 2018 is er een omzetstijging tot € 125,9 miljoen (2017: € 123,1 miljoen). Binnen de bedrijfsopbrengsten is er met name een stijging te zien in de opbrengsten zorgprestaties. De bedrijfslasten zijn in 2018 gestegen. De stijging wordt grotendeels veroorzaakt door stijgende personeelskosten. De bedrijfslasten bedragen: € 122,1 miljoen (2017 € 118,5 miljoen). In 2018 is er sprake van een stijging in het gemiddelde aantal personeelsleden van 48 fte ten opzichte van 2017 (2017: gem. 1.285 fte., 2018: gem. 1.333 fte.). De stijging van de fte hangt samen met structurele toename als gevolg van gewenste beleidsontwikkelingen. In 2018 is er sprake van een solide begrotingsoverschot. In de financiële prognoses van 2019 – 2021 zijn eveneens positieve exploitatieresultaten geprognosticeerd. Om deze resultaten te bereiken zal voortdurend worden gewerkt aan het verder verbeteren van het maatschappelijke en financiële rendement. Het geprognosticeerde

eigen vermogen zal vanaf 2018 verder toenemen. In de branche wordt een vermogenspositie van 15% - 25% als aanvaardbaar beschouwd. Het financiële beleid is erop gericht om blijvend te beschikken over een marktconform weerstandsvermogen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Op vervolg van de duurzaamheidsvisie, die in 2017 is afgesproken, heeft GGZ Friesland in 2018 verschillende acties uitgevoerd die bijdragen aan het einddoel om in 2050 energie-en klimaatneutraal te zijn. Te weten,

Energie

- 100% wind energie ingekocht
- Resultaat van afstoot ‘slecht vastgoed’ en huur van goed, draagt bij aan minder verbruik van gas en elektriciteit.
- Reductie niet gebruikte en efficiënter gebruik van vierkante meters draagt bij aan minder/onnodig verbruik gas en elektriciteit.
- Oppervlakte zonnepanelen vergroot waardoor GGZ Friesland zelf steeds meer elektriciteit opwekt.
- Voor vierde jaar op rij, sinds er meer aandacht is voor verspillen energieverbruik is een duidelijk vermindering te zien op de totale Energieverbruiken van onze organisatie.

Vastgoed beheer

- De pilot slimme thermostaten in woning Workum is gestart en zal gestaag uitgerold worden binnen woningbestand MindUp in 2019. Dit draagt bij aan minder gasverbruik in de woningen
- Keuzes worden gemaakt bij vervanging van installaties wat de beste duurzame oplossing is t.o.v beschikbaar budget. Voorbeelden hiervan zijn: er is een warmtepomp geïnstalleerd in MFTC De Wende voor opwekking warm water en verwarming van het pand.
- Led armaturen worden geïnstalleerd bij vervanging.
- Installaties zijn beter ingeregeld waardoor er minder verbruik van energie aan de orde is.

{PAGE

2018 heeft in het teken gestaan van de voorbereiding/ontwerp van de nieuwbouw van de units en studio's op het terrein in Franeker. Beide dienen hierbij te voldoen aan het huidige bouwbesluit. Bij beide projecten is ingezet op all electric en voldoen aan de huidige strenge EPC eis. Hierbij wordt er optimaal geïsoleerd en zo weinig mogelijk verwarmd. Daarnaast heeft GGZ Friesland meegedaan aan een collectieve inkoop van zonnepanelen met Intrakoop. Deze heeft geleid tot de selectie van een leverancier. De zonnepanelen zullen worden geplaatst in 2019.

Als laatste is een nieuw strategisch vastgoedplan en een tactisch vastgoedplan geschreven. Deze worden in 2019 afgerond en over besloten. Voldoen aan wetgeving voor wat betreft de label C in 2023 en label A in 2030 is daarin als uitgangspunt vermeld.

Tegelijkertijd is energiebeleid beschreven welke uitgaat van de Trias energetica, uitgangspunt is besparen waar kan, op logische momenten vervangen, duurzaam opwekken waar kan en efficiënt gebruikmaken van fossiele energie waar nodig.

Vanuit Inkoop zijn wij afgelopen jaar betrokken geweest bij diverse (inkoop)trajecten waarbij duurzaamheid nagenoeg altijd wordt meegenomen in de afweging kwaliteit/prijs en daarmee in de gunningscriteria in offerte en aanbestedingstrajecten.

Enkele trajecten van afgelopen jaar:

- Commitmentverklaring energie Intrakoop:
GGZ Friesland koopt via 'Intrakoop', het inkoopcollectief in de zorg, 100% duurzame energie in: elektriciteit = 100% hollands windenergie en aardgas wordt CO2 gecompenseerd. Intrakoop hanteert voor het gehele inkoopvolume energie een gecombineerde lange termijn inkoopstrategie. Leverende energiemaatschappijen dienen 5% van het totale gecontracteerde omzetvolume in te zetten voor SROI.
- Zonnepanelen, zelf opwekken groene energie.
GGZ Friesland heeft via een inkooptraject ca. 900 zonnepanelen ingekocht, waarbij een opbrengstgarantie onderdeel is van de te leveren prestatie door de leverancier. De leverancier is verantwoordelijk voor de condities en onderhoud van de panelen waardoor opbrengst gegarandeerd is.
- Nieuwbouw projecten:
Voor diverse nieuwbouwprojecten is in de uitvraag richting aannemende partijen gevraagd om duurzame oplossingen en het toepassen van duurzame materialen mee te nemen in hun aanbieding/offerte.
- Geïntegreerde overeenkomst bouwkundig + technisch onderhoud en beheer Strukton:
Met het aangaan van een nieuwe overeenkomst met Strukton als partner in bouwkundig en technisch onderhoud en beheer bij GGZ Friesland is een vergaande samenwerking en integratie in processen met GGZ Friesland bewerkstelligt, waarbij duurzaamheid een belangrijk aspect is. Bij alle onderhoudsvraagstukken zal Strukton afwegen of een duurzamere toepassing in dat geval een voor de organisatie op langere termijn een betere oplossing betreft. Integratie van Bouw en Techniek moet verder resulteren in minder faalkosten en minder vervoersbewegingen.
- Nieuwe leaseauto:
In 2018 is door middel van een inkooptraject een nieuwe eveneens zuinige leaseauto geselecteerd als vervanger voor de Smart forfour. De komende jaren zullen de Smart Forfours worden uit gefaseerd voor de nieuwe VW up's.

{PAGE

Risico's en verwachtingen voor 2019

De veranderingen in de bekostiging van de zorg en de hiermee gepaard gaande druk op de tarieven zijn voor GGZ Friesland belangrijke risico's. Door de differentiatie en decentralisatie van de financiering vergt de compliance grote (veelal) administratieve inspanningen en komt de samenhang en de integraliteit van de zorgverlening onder druk te staan. Inhoudelijke ambities staan hierdoor onder spanning. In het kader van het risicomanagement van GGZ Friesland wordt hierop zoveel als mogelijk is geanticipeerd. Onder meer door de inrichting van de jongvolwassenencircuits hebben we de keuze gemaakt om de zorg voorop te stellen en de financiering niet leidend te laten zijn. Dat is ook de reden om met de zorgverzekeraar en een aantal gemeenten een start te maken met integrale bekostiging van de epa-doelgroep. Om in deze omgeving die sterk in beweging is toch zoveel mogelijk continuïteit van zorg te kunnen blijven leveren worden in toenemende mate samenwerkingsrelaties aangegaan. De organisatie wordt hierdoor steeds complexer, niet alleen wat betreft de interne aansturing, maar ook wat betreft de verkoopprocedures met veel en verschillende financiers, wat betreft de externe verantwoording en wat betreft de verschillende netwerken waarin de organisatie participeert.

De krapte op de arbeidsmarkt drukt op de kwaliteit van de zorgverlening en de belasting van de huidige professionals. Dit zal de eerste jaren niet veranderen. Daarbij komt dat de doelgroepen steeds later in zorg lijken te komen met zwaardere en complexere problematiek.

In 2019 zullen naar verwachting in ieder geval de volgende trajecten en onderwerpen in de aandacht staan:

- de implementatie van de Wet verplichte ggz en Wet Zorg en Dwang.
- de implementatie van zorgstandaarden en generieke modules
- verdere uitrol van het jongvolwassenencircuit en IHT
- 'zelf aan zet': een traject om het eigenaarschap meer bij de professional te leggen. Dit sluit aan bij de speerpunten die in de rondes in het kader van het strategisch beleid, zijn genoemd: regionale samenwerking, minder bureaucratie en eigenaarschap, langs welke lijnen we onze ambitie waar willen maken om tot ontschotter zorg dichtbij de patiënt te komen
- ontschotting van de zorg en dicht bij de patiënt
- interne en externe samenwerking in de zorgketen en voor de opvang van mensen met onbegrepen gedrag
- bouwplannen voor een nieuwe HIC
- de goedkeuring van het strategisch vastgoedplan

Kerncijfers

| ALGEMEEN | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| - gemiddelde aantal personeelsleden op basis van fte | 1.545 | 1.413 | 1.299 | 1.285 | 1.333 |
| - aantal medewerkers in loondienst ultimo jaar | 1.952 | 1.578 | 1.550 | 1.589 | 1.617 |
| - aantal fte's in loondienst ultimo jaar | 1.420 | 1.244 | 1.214 | 1.238 | 1.281 |
| - waarvan patiëntgebonden personeel | 75% | 78% | 79% | 79% | 79% |
| - waarvan niet patiëntgebonden personeel | 25% | 22% | 21% | 21% | 21% |
| - gemiddeld ziekteverzuim | 3,0% | 4,6% | 5,4% | 5,4% | 5,2% |

| FINANCIEEL | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| - resultaat (x € 1.000) | -6.709 | 1.840 | 1.869 | 2.925 | 2.175 |
| Financiële kengetallen | | | | | |
| - solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal) | 12,0 | 14,5 | 14,9 | 16,8 | 20,1 |
| - rentabiliteit (bedrijfsresultaat voor financiële baten en lasten / balanstotaal) | -5,3 | 4,2 | 3,7 | 4,5 | 4,0 |
| - liquiditeit - current ratio (vlottende activa inclusief liquide middelen / totaal kortlopende schulden) | 1,2 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Note: onder de overige gegevens is inzake de resultaatbestemming het volgende opgenomen:

In de statuten is bepaald dat het resultaat wordt bestemd door de Raad van Bestuur.

AFKORTINGEN

| | |
|------|---|
| ACT | Assertive Community Treatment |
| BHV | BedrijfsHulpVerlening |
| BNG | Bank Nederlandse Gemeenten |
| BV | Besloten Vennootschap |
| CBL | CrisisBeoordelingsLocatie |
| DBC | Diagnose Behandel Combinatie |
| FACT | Flexible Assertive Community Treatment |
| FINN | Forensisch Innovatie Netwerk Noord Nederland |
| FPA | Forensische Psychiatrische Afdeling |
| HIC | High Intensive Care |
| HKZ | Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorg |
| HPO | High Performance Organisatie |
| HR | Human Resources |
| ICT | Informatie- en CommunicatieTechnologie |
| IGJ | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd |
| IHT | Intensive Home Treatment |
| MCL | Medisch Centrum Leeuwarden |
| NZa | Nederlandse Zorgautoriteit |
| POH | PraktijkOndersteuner Huisarts |
| SPMC | Synaeda Psycho Medisch Centrum |
| SGGZ | Specialistische ggz |
| TAP | Training agressiepreventie |
| VAR | Verpleegkundige Adviesraad |
| VNN | Verslavingszorg Noord Nederland |
| WfZ | Waarborgfonds Zorg |
| WNT | Wet Normering Topinkomens |

