



G G Z W N B

Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant

---

# Jaarverslag 2016

---

*Stichting Geestelijke Gezondheidszorg Westelijk Noord-Brabant*

Stichting Geestelijke Gezondheidszorg Westelijk Noord-Brabant  
Hoofdlaan 8, 4661 AA Halsteren

0164-289100  
[www.ggzwnb.nl](http://www.ggzwnb.nl)

Kamer van Koophandel nummer: 20100506

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Over GGZ WNB</b>	<b>6</b>
Missie en visie	6
Wat wij doen	6
<i>Behandelingen, begeleidingen en andere diensten</i>	6
<i>Vakopleiding en stageplaatsen</i>	7
<i>Kerngegevens</i>	7
Werkgebied	7
Organisatiestructuur	8
<b>Raad van Bestuur</b>	<b>9</b>
Samenstelling Raad van Bestuur	9
Wijziging bestuursmodel	9
<b>Raad van Toezicht</b>	<b>10</b>
Governance	10
Verslag Raad van Toezicht	10
Commissies	11
<i>Audit commissie</i>	11
<i>Commissie kwaliteit van zorg</i>	12
<i>Selectiecommissie</i>	13
<i>Remuneratiecommissie</i>	13
Samenstelling Raad van Toezicht	14
<b>Medezeggenschap</b>	<b>15</b>
Cliëntenraad	15
<i>Samenstelling per 31 december 2016</i>	15
<i>Adviezen</i>	15
<i>Beleidsissues</i>	15
Ondernemingsraad	16
<i>Samenstelling Ondernemingsraad</i>	16
<i>Belangrijke behandelde onderwerpen</i>	16
<i>Instemmingen en adviezen</i>	17
<b>Onze strategie</b>	<b>18</b>
Strategie voor 2017 - 2019	18
<i>Verbreding samenwerking</i>	18
<i>Verdieping expertise</i>	18
<i>Interne randvoorwaarden</i>	18
<b>Belangrijke thema's in 2016</b>	<b>19</b>
Inhoudelijke ontwikkelingen	19
<i>Herstelgerichte zorg</i>	19
<i>Van intern gerichte GGZ wereld naar een dynamische GGZ in het West-Brabantse netwerk</i>	19
<i>Samenwerking in ketens</i>	19
<i>Uitdragen van onze expertise</i>	20
<i>Veilige zorg en zorg voor veiligheid</i>	20
<i>Verwijzers</i>	20
<i>Familie, naasten en ervaringsdeskundigen</i>	20

<b>Onze zorg in 2016</b>	<b>21</b>
Outreachend werken	21
Verdere krimp beddenbestand en uitbreiding ambulantisering	21
Vorbereidingen High Intensive Care (HIC)	21
<b>Onderzoek en innovatie</b>	<b>22</b>
Cliëntenportaal	22
Doorontwikkeling eHealth behandelingen	22
Ontwikkeling van de gespecialiseerde GGZ en onderzoek binnen GGZ WNB	23
<b>Financieel-beheersmatige ontwikkelingen</b>	<b>24</b>
Zelfonderzoek	24
<b>Kwaliteit en veiligheid</b>	<b>25</b>
Dashboard	25
Kwaliteitsmanagementsysteem	25
Besturingsvisie	25
<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>27</b>
Reorganisatie	28
Huis op Orde	28
Informatisering & Automatisering	28
Huisvesting	28
Samenwerkingsverband A59	28
<b>Werken en Leren</b>	<b>29</b>
Duurzame inzetbaarheid	29
ARBO & Ziekteverzuim	29
Deskundigheidsbevordering	29
Formatie-ontwikkelingen	29
Project Slim Roosteren	30
<b>Vooruitblik 2017: kansen en risico's</b>	<b>31</b>
Kansen en uitdagingen	31
<i>Intensievere samenwerking</i>	31
<i>Tariefstellingen</i>	32
<i>Politieke ontwikkelingen</i>	32
<i>Integratie spoedketen</i>	32
<i>Hoog specialistische GGZ en onderzoek binnen GGZ WNB</i>	32
Risico's	32
<b>Financiële paragraaf</b>	<b>33</b>
Financieel beleid	33
<i>Exploitatieresultaat</i>	33
<i>Omzetontwikkeling</i>	33
<i>Kostenontwikkeling</i>	34
<i>Investeringen</i>	34
<i>Financiering en liquiditeit</i>	34
<i>Resultaatontwikkeling 2017</i>	34
<i>Vooruitblik</i>	35

## Voorwoord

Stichting Geestelijke Gezondheidszorg Westelijk Noord-Brabant (GGZ WNB) presenteert haar jaarverslag 2016. Aan dit verslag hebben veel van onze medewerkers een bijdrage geleverd, ieder vanuit de eigen specifieke functie en deskundigheid, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. Dit verslag vormt samen met de jaarrekening (financiële gegevens) en DigiMV (kwantitatieve gegevens) onze maatschappelijke verantwoording over 2016, als geheel ook wel 'Jaarverslag 2016' genoemd.

Het jaarverslag is op concernniveau opgesteld en gaat niet in op het detailniveau van de specifieke diensten en afdelingen. Dit jaarverslag geeft een getrouw beeld van de stand van zowel de inhoudelijke als de procesmatige zaken. Het complete jaarverslag wordt na vaststelling door de Raad van Bestuur en goedkeuring door de Raad van Toezicht gedeponereerd op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl), een website van uitvoeringsorganisatie CIBG van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In het archief van die website zijn overigens ook onze jaardocumenten over eerdere jaren te vinden.

Met dit jaarverslag willen wij toegankelijk en transparant zijn voor al onze stakeholders: cliënten en naastbetrokkenen, medewerkers van GGZ WNB, verwijzers, ketenpartners, zorgverzekeraars, gemeenten, zorgkantoor, inspectie, kortom alle betrokkenen in de samenleving waar wij als organisatie mee te maken hebben.

2016 kenmerkte zich voor GGZ WNB door twee belangrijke stromen:

1. Een inhoudelijke stroom die te maken heeft met de nieuwe strategie en de daarbij passende besturingsvisie;
2. En een stroom van de maatschappelijke ontwikkelingen en met name de transitie- en transformatie perikelen en de daarmee gepaard gaande bezuinigingsmaatregelen. Daarbij zijn wij geconfronteerd met een reductie van 10% van het ingekochte zorgvolume en de zelfonderzoeken die heel veel energie gevergd hebben van de organisatie en die de financiële grondvesten hebben doen wankelen.

In het voorjaar van 2016 is het nieuwe strategische plan 2017-2019 (meerjarenstrategie) goedgekeurd die uit drie pijlers bestaat:

1. Het verbreden van samenwerking;
2. Een verdieping van onze expertise;
3. Daartoe benodigde interne veranderingen.

## Over GGZ WNB

### Missie en visie

Wij stellen specialistische expertise ter beschikking op het gebied van geestelijke gezondheidszorg. Deze expertise zetten we in om, in samenwerking met onze partners, de geestelijke gezondheid van bewoners in de regio westelijk Noord-Brabant te bevorderen, te herstellen en in te stand houden. Wij helpen met name de cliënten die met spoed zorg nodig hebben, of die langdurige en/of complexe zorg nodig hebben. Ook onze partners maken gebruik van onze expertise. We streven er hierbij naar om zoveel mogelijk de eigen kracht, eigen regie en mogelijkheden van zowel cliënten en naastbetrokkenen, als medewerkers te versterken en te benutten.

We doen er alles aan om:

- Vraaggericht, servicegericht voor cliënten (maar ook voor elkaar en onze partners) en efficiënt te werken;
- Onze kracht als centrum voor expertise en service daarvoor in te zetten;
- Effectieve, persoonsgerichte en innovatieve zorg te leveren en samen met de cliënt en diens omgeving bij te dragen aan een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven van onze cliënten;
- Te zorgen dat onze medewerkers passende regie krijgen, zodat ze onze cliënten zo goed mogelijk kunnen behandelen, al dan niet in samenwerking met onze partners;
- Als organisatie voor geestelijke gezondheidszorg midden in de samenleving te staan.

### Wat wij doen

GGZ WNB is een gespecialiseerd centrum voor diagnostiek, consultatie, behandeling en begeleiding van mensen met ernstige en/of complexe psychiatrische aandoeningen en de gevolgen daarvan. Wij richten ons primair op de zwaardere, specialistische zorg en zetten ons in voor die cliënten (in totaal ongeveer 6.500 per jaar) die de hulp het meest nodig hebben. Ons zorgaanbod is vastgelegd in zorgpaden. Wij bieden zorg in de vorm van ambulante, klinische en deeltijdbehandeling. Ook bieden we woonondersteunende zorg en diverse (dag)activiteiten.

### Behandelingen, begeleidingen en andere diensten

GGZ WNB levert de volgende producten en diensten:

- Diagnostiek en behandeling voor kinderen en jongeren. Financiering vindt plaats op grond van de Jeugdwet (door de gemeenten);
- Basis-GGZ. Ambulante geestelijke gezondheidszorg bestaande uit kortdurende psychologische behandelingen;
- Specialistische diagnostiek en behandeling voor jongvolwassenen, volwassenen en ouderen, gericht op genezing, klachtreductie of optimalisering van de kwaliteit van leven. Dit gebeurt zo veel mogelijk ambulant, waar nodig (dag)klinisch. Financiering geschiedt volgens diagnosebehandelingcombinaties (DBC's), vastgelegd in de Zorgverzekeringswet (ZVW);
- Crisisdienst en acute zorg, 24-uurs bereikbaarheid, Intensieve Thuiszorg en de afdeling klinische spoedopname. Dit wordt gefinancierd vanuit de ZVW.
- Langdurige zorg en behandeling. De financiering gebeurt volgens zorgzwaartepakketten, vastgelegd in de Langdurige GGZ (onderdeel ZVW) en de Wet Langdurige Zorg (WLZ);
- Forensische psychiatrie. Financiering is geregeld in diagnosebeveiligingbehandelingcombinaties (DBBC's), volgens inkoopafspraken met het ministerie van Veiligheid en Justitie;
- Begeleiding, arbeidstoeleiding en woonondersteuning. Financiering vindt plaats op grond van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO);
- Openbare geestelijke gezondheidszorg (OGGZ). Hieronder valt bemoeizorg, *casefinding*, toeleiding naar zorg en maatschappelijke ondersteuning. Financiering vindt plaats op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO, OGGZ-toeleidingsmiddelen);
- Preventie en dienstverlening, op grond van de WMO (collectieve GGZ-preventie) en consultatie over behandeling aan verwijzers en samenwerkingspartners;
- 'Marktgerichte' en eenmalige projecten.

## Vakopleiding en stageplaatsen

GGZ WNB wil als werkgever in belangrijke mate blijven investeren in opleidingen en stageplaatsen. Wij hebben een belangrijke opleidingsfunctie in de regio's Westelijk Noord-Brabant en Zeeland. We bieden opleidingsmogelijkheden aan (toekomstige) psychiaters, psychologen, huisartsen, verslavingsartsen, verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten. We werken nauw samen met andere zorgaanbieders en hulpverleningsinstanties binnen en buiten onze regio. In 2016 hebben 155 stagiaires bij GGZ WNB ervaring opgedaan met het werken in de geestelijke gezondheidszorg.

## Kerngegevens

(Excl. Asielzoekers, capaciteit, personeel en opbrengsten)

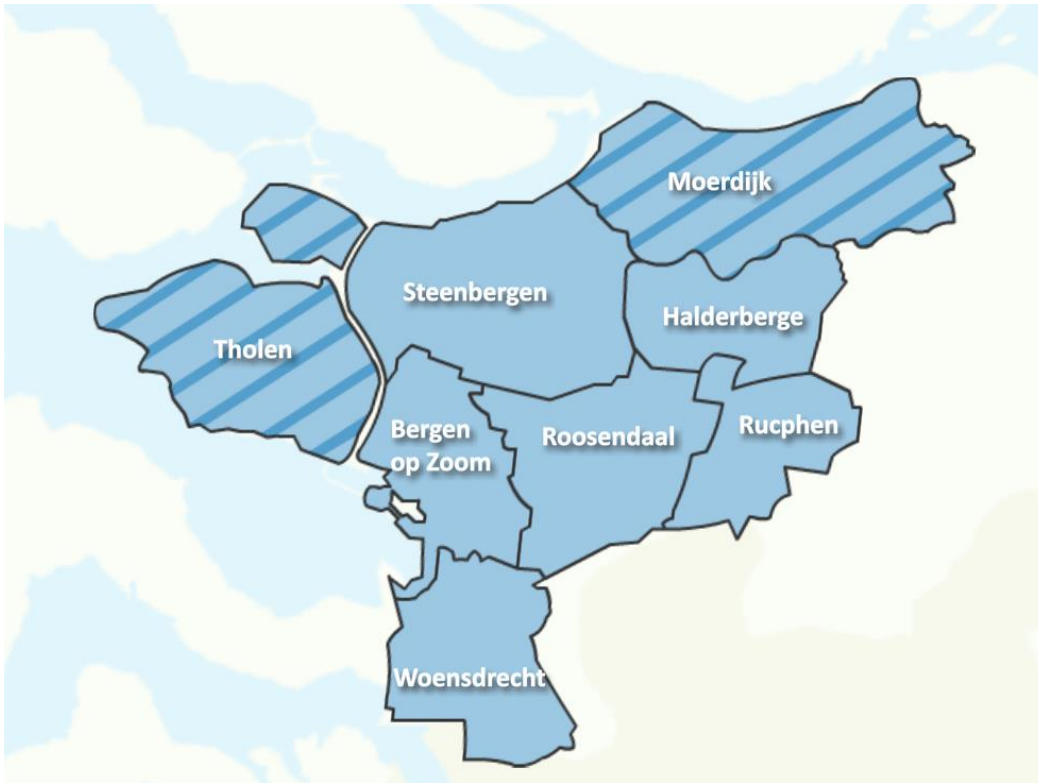
	2014	2015	2016
<b>Cliënten</b>			
Aantal cliënten in zorg op 31-12	5.392*	5.637*	5.100*
<b>Capaciteit</b>			
Aantal feitelijke bedden op 31-12 incl. BW	512	474	444
<b>Productie</b>			
Aantal verzorgingsdagen incl. BW	186.924	173.013	162.507
<i>Waarvan verzorgingsdagen BW</i>	37.702	27.192	34.311
Aantal ambulante contacten	312.647	291.650	258.637
<b>Personeel</b>			
Aantal personeelsleden in loondienst op 31-12	1.125	1.081	1.023
Aantal FTE personeel in loondienst op 31-12	867,5	838,8	787,23
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Totaal bedrijfsopbrengsten	76.473.880	74.970.441	69.836.051

\*dit is het aantal cliënten in zorg op het meetmoment 31-12

## Werkgebied

Het werkgebied van GGZ WNB bestaat uit (een gedeelte van) de volgende gemeenten:

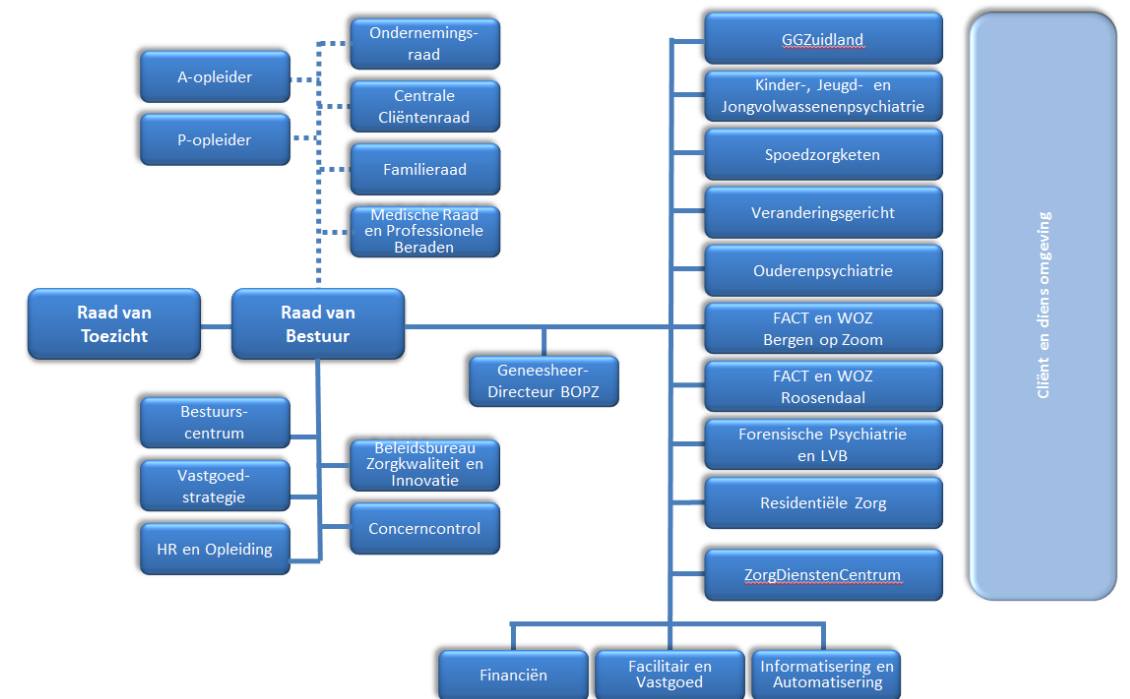
- Bergen op Zoom;
- Roosendaal;
- Halderberge;
- Steenbergen;
- Rucphen;
- Woensdrecht;
- Moerdijk (gedeeltelijk);
- Tholen (gedeeltelijk).



## Organisatiestructuur

In de organisatiestructuur zijn in 2016 geen veranderingen doorgevoerd. Wel werden er voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een High Intensive Care (HIC) afdeling.

*Organisatiestructuur op 31 december 2016*





## Raad van Bestuur

GGZ WNB staat onder bestuurlijke leiding van de Raad van Bestuur, met de Raad van Toezicht als toezichthoudend orgaan. Bestuur geschiedt in goed overleg met de adviesorganen binnen onze instelling. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het beleid en de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad van Bestuur laat zich hierbij leiden door de doelstelling<sup>1</sup> van de stichting die in de statuten is vastgesteld. Het belang van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke functie wordt daarbij goed in het oog gehouden.

### Samenstelling Raad van Bestuur

*Dhr. P.M.F.J.J. Knapen, psychiater, lid Raad van Bestuur.*

In de functie van lid Raad van Bestuur GGZ WNB, bestuurder van stichting Aanvullende Patiëntenzorg Vrederust en bestuurder van A59 GGZ Coöperatief B.A. per 7 november 2014. Lid van de Commissie Financiering en Bekostiging bij GGZ Nederland.

Nevenfuncties: psychiater Psychotherapiepraktijk Eindhoven Centrum (tot 31 augustus 2016), voorzitter Raad van Commissarissen Psygro (tot 13 oktober 2016) en lid Raad van Toezicht van Apanta GGZ.

*Dhr. drs. A.C. de Grunt CMA/RI, lid Raad van Bestuur. (tot 16 september 2016)*

In de functie van lid Raad van Bestuur GGZ WNB, bestuurder van Villa Craig O.G. B.V., bestuurder van stichting Scheiden Huisvesting en Zorg en bestuurder van A59 GGZ Coöperatief B.A. per 7 november 2014.

Nevenfuncties: penningmeester in bestuur van stichting De Regenboogboom, bestuurder Stichting IZZ, lid Koepeladviesraad VZVZ en lid RvT Bevolkingsonderzoek Zuid-West.

*Mevr. drs. C.M.J. Strijp – Braanker, lid Raad van Bestuur. (vanaf 1 augustus 2016)*

In de functie van lid Raad van Bestuur GGZ WNB, bestuurder Regionaal Elektronisch Netwerk West-Brabant, bestuurder van A59 GGZ Coöperatief B.A.

Nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Provides IJsselstein en voorzitter van het Toezichthoudend bestuur IEDER(IN).

### Wijziging bestuursmodel

In 2016 is een nieuwe bestuursvisie vastgesteld en geïmplementeerd. Bestuurder dhr. de Grunt heeft per medio september 2016 afscheid genomen van GGZ WNB. De huidige bestuursleden dhr. Knapen en mevr. Strijp – Braanker vormen gezamenlijk een collegiaal bestuur.

---

<sup>1</sup> De stichting heeft ten doel om geestelijke gezondheidszorg te bieden die is afgestemd op de behoeften van de bevolking van Westelijk Noord-Brabant, een en ander in de ruimste zin van het woord en vanuit de holistische mensvisie. Dit betekent dat de levensbeschouwing van de cliënt – samen met de psychologische, sociale en medische aspecten - uitgangspunt is bij de zorg- en hulpverlening, alsmede bij algemenere vraagstukken van ethiek en behandeling.

## Raad van Toezicht

### Governance

GGZ WNB beschikt over een toelating op grond van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi). Deze wet stelt eisen aan goed bestuur; voor ons betekent dit dat we willen voldoen aan de algemene opvattingen over goed en verantwoord besturen, het toezicht daarop en het afleggen van maatschappelijke verantwoording. We hanteren daarbij de zorgbrede governancecode. Dit vereist een transparante organisatiestructuur en werkstijl; het thema krijgt structurele aandacht in het overleg tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

### Verslag Raad van Toezicht

Zoals reeds in 2015 was voorzien is ook in 2016 de moeilijke financiële positie van de instelling hoofdaandachtspunt geweest in het toezicht. Door dalende inkoop, productieafspraken met de contractpartners, zorgverzekeraars, het zorgkantoor, gemeenten en justitie is in 2016 de druk op de organisatie door bezuinigingen op het personele vlak verder toegenomen. De Raad van Toezicht heeft over de bezuinigingsmaatregelen gesproken met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad en heeft ook de door de Raad van Bestuur georganiseerde personeelsbijeenkomsten over de noodzaak en implementatie van de reorganisatieplannen bijgewoond.

De Raad van Toezicht ziet er scherp op toe dat de kwaliteit en veiligheid van de zorg op peil blijft en heeft geconstateerd dat er grenzen worden bereikt indien nog verder moet worden gesnoeid in de personele kosten. De raad heeft het bestuur tegen deze achtergrond geadviseerd om actief op zoek te gaan naar een mogelijke fusiepartner om eventueel samen een versterking van de marktpositie van de instelling te kunnen bereiken. In dat kader zijn er door het bestuur verkennende gesprekken gevoerd met Emergis. De voorzitters van de beide raden van toezicht hebben in de tweede helft van 2016 geregeld van gedachten gewisseld tijdens de voortgang van dit proces.

Ook heeft de raad geadviseerd om met alle stakeholders gesprekken te voeren met als doel commitment te verkrijgen aangaande de continuïteit en kwaliteit van de door onze instelling te leveren zorg. De uitkomst van deze gesprekken is geruststellend geweest en gaf zicht op veiligstellen van de continuïteit en kwaliteit van de te leveren zorg aan de cliënten in de regio Westelijk Noord-Brabant en Tholen.

Door een samenloop van risicofactoren, waaronder de kwetsbare vermogenspositie van GGZ WNB, zag de bank zich genoodzaakt om onze instelling onder bijzonder beheer te plaatsen. Hierover is de Raad van Toezicht door de bank uitgebreid geïnformeerd, hetgeen heeft geleid tot vertrouwen in de verdere aanpak van de verbetering van de financiële positie van de instelling.

Een andere risicofactor was het vertrek uit de Raad van Bestuur van drs. A.C. de Grunt medio september. De Raad van Toezicht heeft daarom in zeer korte tijd de werving van een nieuw lid van de Raad van Bestuur opgepakt en heeft, met ingang van 1 augustus 2016, mevr. Dr. C.M.J. Strijp-Braanker MBA benoemd tot nieuw lid van de Raad van Bestuur.

Uitgaande van het rapport van adviesbureau KPMG, uitgevoerd in opdracht van de bank, is door de Raad van Bestuur veel inspanning geleverd om te komen tot een plan van aanpak. Onder de naam 'Huis op Orde' wordt gericht op verdere kostenreductie, efficiënter werken en productiviteitsverhoging in de komende jaren, met als doel weer structureel positieve financiële jaarcijfers te krijgen op afzienbare termijn. De Raad van Toezicht heeft dit plan uitgebreid besproken en goedgekeurd en wordt per kwartaal geïnformeerd over de voortgang.

De Raad van Toezicht heeft, naast de complexe financiële situatie van de instelling, ook veel aandacht besteed aan het behoud van de kwaliteit van zorg en aanpassingsvermogen van GGZ WNB aan actuele ontwikkelingen in de GGZ. De ontwikkelingen rond de Nieuwe GGZ worden op de voet gevolgd. De raad heeft een conferentie bijgewoond over deze trend in de GGZ en heeft kunnen vaststellen dat onze instelling uitstekend op koers ligt om deze ontwikkeling in de geestelijke gezondheidszorg te kunnen implementeren en ook al deels heeft geïmplementeerd.

Door de vele veranderingen in de geestelijke gezondheidszorg en geconfronteerd met een voortgaande krimp in de omzet, zag de instelling zich genoodzaakt het meerjarenperspectief te herijken. In nauwe samenspraak met de diverse stakeholders en ketenpartners is een nieuw strategisch meerjarenplan opgesteld. De Raad van Toezicht heeft de nieuwe meerjarenstrategie 2017-2020 met een nieuwe besturingsvisie besproken en vastgesteld.

Besluiten van de Raad van Toezicht of bestuursbesluiten waaraan de Raad van Toezicht zijn goedkeuring verleende in 2016:

- Jaarverslag en jaarrekening 2014
- Verlening decharge aan leden Raad van Bestuur over 2014
- Jaarverslag en jaarrekening 2015
- Verlening decharge aan leden Raad van Bestuur over 2015
- Indeling WNT-klasse en gewijzigde honorering leden Raad van Toezicht
- Herbenoeming mevr. C. Adriaansen als lid Raad van Toezicht
- Benoeming dhr. R. van Dam als lid Raad van Toezicht
- Aftredingsschema leden Raad van Toezicht
- Benoeming mevr. I. Strijp-Braanker als lid Raad van Bestuur
- Reorganisatie
- Strategisch plan 2017 t/m 2019
- Vestiging erfdiensbaarheid Schouw nrs. 2, 6, 6a, 8 en 10 te Oud Gastel

## Commissies

Om de deskundigheid binnen de Raad van Toezicht optimaal te benutten is een deel van haar werkzaamheden ondergebracht in commissies. Elke commissie bestaat uit twee tot drie leden (tevens lid van de Raad van Toezicht). De raad als geheel blijft verantwoordelijk voor het toezicht en de genomen besluiten.

De Raad van Toezicht werkt met een viertal commissies:

- Audit commissie
- Commissie kwaliteit van zorg
- Selectiecommissie
- Remuneratiecommissie

De commissieleden staan genoemd in het overzicht van de samenstelling Raad van Toezicht zoals opgenomen aan het eind van deze paragraaf.

### Audit commissie

Zoals we vorig jaar al hadden verwacht is 2016 financieel een erg moeilijk jaar geworden met een zwaar negatieve exploitatie uitkomst. De audit commissie heeft zich dan ook het hele jaar intensief bezig gehouden met de ontwikkeling van het resultaat en de (on)mogelijkheden om daar gedurende het jaar nog bijstellingen in te bewerkstelligen. Er kwamen een aantal zaken samen, die allen van zeer groot belang waren en gelijktijdig aandacht verdienden, maar waardoor de organisatie zwaar overbelast dreigde te raken zoals:

- Onder bijzonder beheerstelling door de bank en het door de financiële zuil moeten faciliteren van diverse diepgaande onderzoeken die door de bank (op onze kosten overigens) werden gevraagd.
- Voorbereiden van forse bezuinigingsmaatregelen ("huis op orde"- traject), om de tering naar de nering te kunnen gaan zetten.

- Onderbouwing voor begroting 2017, de meerjarenstrategie en het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden met andere partijen.
- Zelfonderzoeken met steeds meer te controleren zaken en derhalve een steeds groter tijdsbeslag tot gevolg.
- Een wisseling in de Raad van Bestuur van het lid dat al deze zaken in portefeuille had.

Een extreme uitdaging voor een organisatie met de omvang van GGZ WNB om dit allemaal gelijktijdig te realiseren. De geweldige hoeveelheid extra kosten die een aantal van deze zaken met zich mee heeft gebracht en nog steeds brengt; geld dat eigenlijk noodzakelijk is om de vereiste zorg mee te financieren, maar nu verdwijnt in het grote "administratieve lasten gat" van de GGZ. De organisatie heeft zich er op een bewonderenswaardige manier doorheen weten te worstelen, hetgeen de complimenten meer dan waard is.

De uiteindelijke resultaten zijn ook redelijk positief tot op heden; zorgverzekeraars en de bank tonen hun bereidwilligheid als het om de continuïteit van GGZ WNB gaat, de resultaatontwikkeling tot op heden geeft reden tot enig optimisme al zijn we er nog lang niet (2017 nog negatief, maar de jaren daarna niet meer). De nieuwe regels voor de zelfonderzoeken introduceren termen als redelijkheid en billijkheid, waarmee de zorgverzekeraars deze problematiek moeten benaderen. Laten we hopen dat dit laatste ook echt tot andere inzichten zal gaan leiden; na de verwerkte afrekening over 2013 blijft er nog 4,2 miljoen aan reserveringen over die de vermogenspositie en kredietwaardigheid van GGZ WNB niet ten goede komt. Geld waarvoor zorg aan cliënten geleverd kan worden, maar als reservering moet worden aangemerkt, omdat er sprake is van voortdurende onzekerheid of de aan cliënten verleende zorg, wel geheel aan alle formele eisen voldoet en er dus een risico bestaat dat deze zorg niet vergoed zal worden.

Als dit bij de beoordeling van de financiële positie van GGZ WNB wordt meegenomen, evenals de in de afgelopen jaren gepleegde stevige afbouw van intramurale capaciteit (in 5 jaar tijd is het aantal bedden met 124 verminderd, dit is 22%), waarvoor slechts in zeer beperkte mate vergoeding voor frictiekosten werd ontvangen en de vele extra kosten die het uitvoeren van de zelfonderzoeken en de door de bank geïnitieerde onderzoeken met zich mee hebben gebracht. Dan moge duidelijk zijn dat een instelling met een zwakke financiële basis deze dynamiek niet kan doorstaan zonder kleerscheuren op te lopen.

### **Commissie kwaliteit van zorg**

De commissie is in 2016 viermaal bij elkaar gekomen. Ook dit jaar heeft de commissie zich gericht op de kwaliteit van zorg en de vele ontwikkelingen en veranderingen die in de GGZ wereld spelen als gevolg van de landelijke en regionale ontwikkelingen. Over de volgende onderwerpen is inhoudelijk, adviserend en meedenkend gesproken:

- Het toezicht van de IGZ: eindrapportage valpreventie, jaargesprek
- Terugdringen separeren en afzonderen
- Veiligheidsbeleid en aanpak drugsoverlast
- Ontwikkelingen rond de zorgverkoop, de WMO, jeugdbeleid en de basis GGZ
- Aandacht voor de ontwikkelingen personeelsbezetting/reorganisatie
- Zorg rond het tekort van psychiaters en het hoofdbehandelaarschap
- Diverse andere onderwerpen zoals de financiële situatie en de gevolgen hiervan
- Resultaten van het jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoek

In de loop van het jaar heeft de kennismaking met de RVE managers een belangrijke rol gespeeld. Inhoudelijk is met hen van gedachten gewisseld over de ontwikkelingen binnen hun RVE, de samenwerking met de andere RVE managers, de samenwerking met de medewerkers en de eventuele knelpunten waar men tegen aanliep. Steeds kwam naar voren dat er een enorme inzet gepleegd wordt en dat men ondanks de vele veranderingen coöperatief is. We hebben gesproken met de RVE manager Veranderingsgericht, RVE manager Residentieel en de manager HR.

Er zijn diverse contacten geweest met de Cliëntenraad waar o.a. de samenwerking met de Cliëntenraad is besproken. De Cliëntenraad heeft aangegeven waar ze zich mee bezighouden en welke zorgen zij hebben rond de ontwikkelingen in de GGZ, nu en in de toekomst. Tevens heeft mevr. T. Adriaansen, als afgevaardigde vanuit de commissie een gesprek met de Cliëntenraad gehad in het kader van haar herbenoeming.

Ook zijn er bijeenkomsten bijgewoond waaronder de themabijeenkomst "De nieuwe GGZ", de meerjarenstrategie en de medewerkersbijeenkomst rondom de reorganisatie medio 2016.

### **Selectiecommissie**

In verband met de opvolging van dhr. dr. M.L. Wilke, vice voorzitter en lid remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht, is door middel van een openbare vacaturestelling eind 2015 de wervingsprocedure voor een nieuw lid Raad van Toezicht opgestart. Dhr. R. van Dam is na positieve advisering door de Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Raad van Bestuur per 1 mei 2016 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. 1 juni 2016 liep de 1<sup>e</sup> benoemingstermijn van mevr. T. Adriaansen af. Per 1 juni 2016 is mevr. T. Adriaansen herbenoemd voor een 2<sup>e</sup> zittingstermijn van vier jaar.

Vanwege het vertrek van dhr. A.C. de Grunt per 1 september 2016 is in juni de werving en selectie opgestart voor de werving van een nieuw lid Raad van Bestuur. In de werving van het nieuwe bestuurslid is gezocht naar een kandidaat die de besturingsvisie en het collegiaal tweehoofdig bestuur zal continueren. Het profiel van deze bestuurder beschrijft een charismatische, stevige en toegankelijke persoonlijkheid met een menselijke en verbindende uitstraling. In de persoon van Mevr. C.M.J. Strijp-Braanker is een geschikte kandidaat geworven. Zij is na een interne adviesprocedure per 1 augustus 2016 met haar werkzaamheden als lid Raad van Bestuur gestart.

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie bepaalt de beloning en arbeidsvoorwaarden (salaris, emolumenten en vergoedingen) die van toepassing zijn op de leden van de Raad van Bestuur en van de raad van toezicht. Gelet op wisselingen binnen de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en een aantal dossiers die een hoge tijdsinvestering hebben gevraagd, zijn de evaluaties van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht doorgeschoven naar de eerste helft 2017. De raad heeft na toetreding door dhr. R. van Dam besloten om over te gaan tot geleidelijke vermindering van het aantal leden van 7 naar uiteindelijk 5 in 2018 en heeft hiertoe een aftredingsschema opgesteld. Ten gevolge van dit schema is het lidmaatschap van dhr. R. Holland per 1 april 2017 beëindigd. Tevens heeft de raad besloten de honorering te laten aansluiten bij de gewijzigde Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector 2016, echter met een beperkte aanpassing van de honorering, ruim onder het toegestane maximum in de nieuwe regelgeving voor honorering van leden van raden van toezicht in de zorgsector.

## Samenstelling Raad van Toezicht in 2016

Naam	Functie	Nevenfuncties
<b>Dhr. J.J. Hoogendoorn</b>	Voorzitter Lid Remuneratiecommissie Voorzitter selectiecommissie	Voorzitter Raad van Advies IVN Consulentschap Noord-Brabant. Voorzitter Vereniging Varen in Brabant. Voorzitter gebiedscommissie Zuidwestelijke Delta/Waterpoort. Bestuurslid Stichting De Waterbuffer.
<b>Dhr. mr. R.A.J.M. Holland</b>	Lid (tot 1 april 2017) Lid audit commissie (tot 1 mei 2016)	Directeur Parkland Consultancy.
<b>Dhr. M.A.M. Bekkers</b>	Lid Voorzitter audit commissie	Lid Raad van Toezicht Vitalis Woonzorg Groep. Lid Raad van Toezicht Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (t/m 31 december 2016). Lid Raad van Toezicht Fundis.
<b>Mevr. mr. A.L. Heinen</b>	Vicevoorzitter Lid selectiecommissie  Contactpersoon voor de Ondernemingsraad	Secretaris Raad van Bestuur St. Anna Zorggroep. Lid bestuur Basisschool De Klokkenberg in Nijmegen.
<b>Dhr. A.E.J.M. van den Wijngaard, MSc</b>	Lid Voorzitter commissie kwaliteit van zorg Voorzitter remuneratiecommissie	Algemeen directeur Stichting Mohs Klinieken. Lid Raad van Toezicht zorgcentrum Het Hoge Veer. Lid Raad van Toezicht Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg
<b>Mevr. C.S.L.J.M. Adriaansen-van Nispen</b>	Lid Lid commissie kwaliteit van zorg  Voorgedragen door de Cliëntenraad	Voorzitter KBO afdeling Roosendaal. Lid van de Raad van Advies van het Care Innovation Centre (CIC) domicilie ROC Roosendaal. Voorzitter Rouwbegeleiding West Brabant en Tholen (Wijzijn Traversegroep). Lid van de commissie beleid KBO Brabant.
<b>Dhr. drs. R.G.H. van Dam MSc (per 1 mei 2016)</b>	Lid Lid audit commissie	Voorzitter Raad van Bestuur van Careyn. Voorzitter van het Bestuur Genero, Netwerk Ouderenzorg Zuidwest-Nederland. Voorzitter van het bestuur van Netwerk Utrecht Zorg voor Ouderen. Lid van de Economic Board Utrecht. (allen beëindigd per 31 december 2016)

## Rooster van aan-en aftreden leden Raad van Toezicht ultimo 2016

Naam	Functie	Aantreden	Afloop 1 <sup>e</sup> termijn	Afloop 2 <sup>e</sup> termijn
Dhr. J.J. Hoogendoorn	Voorzitter	19-10-2009	19-10-2013	19-10-2017
Dhr. R. Holland	Lid	19-10-2009	19-10-2013	19-10-2017 Beëindigd per 1 april 2017
Dhr. M. Bekkers	Lid	01-05-2010	01-05-2014	01-05-2018
Mevr. A. Heinen	Vicevoorzitter	01-06-2011	01-06-2015	01-06-2019
Dhr. A. van den Wijngaard	Lid	01-06-2011	01-06-2015	01-06-2019
Mevr. C. Adriaansen	Lid	01-06-2012	01-06-2016	01-06-2020
Dhr. R. van Dam	Lid	01-05-2016	01-05-2020	01-05-2024

## Medezeggenschap

### Cliëntenraad

De Cliëntenraad van GGZ WNB is een wettelijk verplicht onafhankelijk adviesorgaan en bestaat uit een groep enthousiaste vrijwilligers die direct of indirect betrokken zijn bij de instelling en haar cliënten. De Cliëntenraad is voor GGZ WNB de stem van de cliënten. Hun stem is onmisbaar. De raad volgt kritisch het beleid van de organisatie en houdt daarbij de belangen van de cliënten scherp in het oog. De doelstelling van de Cliëntenraad is om, binnen het kader van de doelstellingen van de instelling, de gemeenschappelijke belangen van de cliënten te behartigen. De raad bevordert naar vermogen de participatie, medezeggenschap en belangen van cliënten, zodat zij zo veel mogelijk betrokken worden bij de gang van zaken in de eigen leef-, behandelings- of begeleidingsomgeving op de verschillende niveaus binnen de instelling.

De Cliëntenraad vergadert eenmaal per maand en met de Raad van Bestuur tienmaal per jaar. De Commissie Zorg vergadert om de zes weken.

Vanuit GGZ WNB zijn een ondersteuner en secretaresse toegevoegd aan de raad. De Cliëntenraad wordt financieel ondersteund door de Raad van Bestuur.

### Samenstelling per 31 december 2016

Dhr. A. Aanraad (voorzitter), mevr. J. Kattevilder-Goedhart (penningmeester), dhr. D. Moleveld, dhr. P. Klaessen, dhr. J. Trouw, dhr. H. Wouters, mevr. M. Bennaards, mevr. J. Hoetelmans (namens de ervaringsdeskundigen), mevr. I. Burger.

### Adviezen

De Cliëntenraad heeft over de volgende aanvragen een positief advies uitgebracht aan de Raad van Bestuur, sommige met aanbevelingen:

- Opdracht in het kader van adviestraject ondersteunende diensten;
- Besluit vakantiesluiting deeltijdbehandeling Jeugd;
- Advies A59 startnotitie: visie op HSGGZ in de A59 regio;
- Reactie op advies Cliëntenraden visie startnotie HDGGZ A59;
- Advies voorgenomen besluit herbenoeming lid Raad van Toezicht;
- Adviesaanvraag jaarrekening 2014;
- Adviesaanvraag reorganisatie;
- Adviesaanvraag nieuw Strategisch plan 2017-2019;
- Adviesaanvraag reorganisatie: reductie Geestelijke Verzorging;
- Adviesaanvraag herbenoeming Lid Klachtencommissie Cliënten;
- Adviesaanvraag oprichting High Intensive Care afdeling;
- Advies nieuw lid Raad van Bestuur;
- Adviesaanvraag verhuizing cliënten Oude Molenbaan;
- Adviesnotitie evaluatie coördinatoren;
- Verzoek heroverweging advies over vergoeding WMO vervoer;
- Aanvullende informatie met betrekking tot adviesaanvraag wijziging beleid waskosten;
- Advies op bestuurlijke visie Geestelijke Verzorging.

### Beleidsissues

De meest relevante beleidsissues die in 2016 aan de orde zijn geweest in de overlegvergadering met de Raad van Bestuur zijn:

- Begroting 2016/jaarrekening;
- Geestelijke verzorging;
- Reorganisatie;
- Familiebeleid;
- Koken op de groep;
- WMO vervoer;

- HIC;
- A59;
- No Show;
- Financiële situatie GGZ WNB;
- Huisvesting Statushouders;
- Valincidenten;
- Strategisch plan 2017-2019;
- Veiligheidscommissie/drugsbeleid;
- Verhuisbewegingen;
- Zorgdienstencentrum;
- Dag Activiteiten Centrum;
- Huishoudelijk reglement/reglement CR;
- Afdeling de Mare.

## Ondernemingsraad

### Samenstelling Ondernemingsraad

Bij aanvang van het jaar was de samenstelling van de OR:

Mevr. M. van den Donker (voorzitter), mevr. R. Westdijk (vicevoorzitter), dhr. J. Adan, mevr. Y. van den Beek, mevr. M. Deij, mevr. R. van den Eijnden, mevr. A. Marijs, dhr. R. Moerkamp, mevr. M. Moerland, mevr. H. Niezen, dhr. P. Schippers, mevr. W. van Steen, mevr. J. van Thillo, dhr. C. de Wit en ambtelijk secretaris: dhr. P. van der Mars.

In maart heeft mevr. R. van den Eijnden de OR verlaten.

In mei zijn er algemene OR-verkiezingen gehouden. Alle leden zijn hierbij tegelijk afgetreden; de meesten hebben zich herkiesbaar gesteld voor de volgende zittingstermijn. Daarnaast hebben zich enkele nieuwe kandidaten aangemeld. Na de verkiezingen heeft de OR de voorzitter en twee DB-leden uit zijn midden gekozen.

De OR kende na de verkiezingen de volgende samenstelling:

Mevr. M. van den Donker (voorzitter), dhr. J. Adan (DB-lid), dhr. T. de Vaan (DB-lid), mevr. D. Boogaard, mevr. M. Deij, dhr. S. van Gaalen, mevr. A. Marijs, dhr. R. Moerkamp, mevr. M. Moerland, dhr. W. de Rijk, dhr. P. Schippers, mevr. W. van Steen, mevr. J. van Thillo, mevr. R. Westdijk, dhr. C. de Wit en ambtelijk secretaris: dhr. P. van der Mars.

In juni heeft mevr. R. Westdijk haar OR-lidmaatschap beëindigd. Zij is opgevolgd door reservelid mevr. H. Niezen.

### Belangrijkste behandelde onderwerpen

- Reorganisatie;
- Personele bezetting;
- Oprichting High Intensive Care afdeling;
- Benoeming nieuw lid Raad van Bestuur;
- Samenwerkingsverband A59.



## Instemmingen en adviezen

- Instemmingsaanvraag afschaffen vergoeding BHV;
- Instemmingsaanvraag regeling prepensioen;
- Instemmingsaanvraag Remotiebeleid;
- Adviesaanvraag opheffen bedrijfsbrandweer;
- Instemmingsaanvraag vakantiesluiting deeltijdbehandeling jeugd;
- Instemmingsaanvraag regeling informatiebeveiliging;
- Adviesaanvraag besluit herbenoeming lid Raad van Toezicht (T. Adriaansen);
- Adviesaanvraag besluit benoeming lid Raad van Toezicht (R. van Dam);
- Instemmingsaanvraag beleid duurzame inzetbaarheid;
- Adviesaanvraag reorganisatie;
- Adviesaanvraag Strategisch plan 2017-2019;
- Instemmingsaanvraag wijziging werktijden regeling PIT-team;
- Adviesaanvraag oprichting High Intensive Care afdeling;
- Instemmingsaanvraag wijziging beleid verpleegkundige en agogische opleidingen;
- Instemmingsaanvraag benoeming nieuw lid Klachtencommissie Cliënten;
- Adviesaanvraag nieuw lid Raad van Bestuur;
- Instemmingsaanvraag wijziging beleid verpleegkundig specialist i.o.;
- Instemmingsaanvraag voortzetting en wijziging regeling prepensioen 60+;
- Instemmingsaanvraag bedrijfsfitness;
- Adviesaanvraag reductie geestelijke verzorging;
- Instemmingsaanvraag ARBO-beleid GGZ WNB;
- Instemmingsaanvraag beleid kopen en verkopen van vakantie-uren;
- Adviesaanvraag wijziging Inkoopproces.

## Onze strategie

### Strategie voor 2017-2019

Voorjaar 2016 is de nieuwe strategie voor 2017-2019 vastgesteld in het plan '**Verbreding van samenwerking en verdieping van de expertise**'. Dit plan geeft een ontwikkelingsrichting weer die GGZ WNB alleen kan waarmaken met onze medewerkers, onze cliënten, hun naasten en onze partners op het gebied van zorg, begeleiding op andere levensgebieden en op het gebied van financiering. Deze strategische koers is samen te vatten in een drietal thema's: Verbreding samenwerking, verdieping expertise en de randvoorwaarden om deze doelen te bereiken.

#### Verbreding samenwerking

Belangrijke doelstellingen daarbij zijn:

- Het helder maken van de zorgvragen die wij met onze specialistische expertise kunnen beantwoorden en af te stemmen met onze partners;
- Het aannemen van een flexibele en ondernemende houding;
- Het leren van andere (zorg)instellingen en sectoren. (best practices).

#### Verdieping expertise

Belangrijke doelstellingen daarbij zijn:

- Het inhoudelijk verder ontwikkelen van onze zorg en het innoveren daarvan;
- Uitgaan van een integrale, herstelgerichte benadering.

#### Interne randvoorwaarden

Om het bovenstaande te bereiken, zijn de volgende randvoorwaarden essentieel:

- Onze medewerkers beschikken over competenties en zijn gemotiveerd om mee te groeien;
- Onze medewerkers zijn tevreden en trots op de organisatie;
- Wij zetten onze gebouwen en het terrein slimmer in;
- Wij innoveren op technologisch vlak.

De nieuwe strategie kan samengevat worden in de volgende metafoor:

***'Wij zijn als saffraan in een gerecht, wij helpen mensen om het gerecht te maken en de invloed van het saffraan zie je in de kleur en de smaak van het gerecht. Maar wij zijn niet het hele gerecht en dienen het ook niet in ons eentje op'.***

## Belangrijke thema's in 2016

2016 kenmerkte zich door twee ontwikkelingen. Enerzijds hele mooie inhoudelijke ontwikkelingen passend binnen de vermaatschappelijking, doorvoeren van het herstelgerichte benadering, door ontwikkelen van de gespecialiseerde GGZ met nadrukkelijke aandacht voor de meest kwetsbare groepen (acuut, complex en Ernstige Psychiatrische Aandoeningen). Anderzijds een enorme druk op de bedrijfsvoering en met name financiën, vanwege de enorme impact van de zogeheten jaarrekeningenproblematiek: een spiraal in de hele sector als gevolg van het impact van de zelfonderzoeken, waarvan de vertraging leidde tot collectief uitstel voor de deponering van de jaarrekening 2015. Dit leidde weer tot een knauw in het vertrouwen van de banken jegens de gehele sector en dus tot renteverhogingen.

GGZ WNB heeft, vanwege historische redenen, een kwetsbare vermogenspositie en heeft een profiel dat bovengemiddelde uitdagingen met zich meebracht ten aanzien van de beleidsontwikkelingen van de afgelopen jaren (extramuralisering en vermaatschappelijking): een groot klinisch en met name residentieel segment in een rurale omgeving, met bijbehorende en grotendeels buiten de woonkernen gelegen vastgoed. De afgelopen jaren hebben medewerkers en cliënten met succes bijgedragen aan een bovengemiddelde prestatie om deze achterstand om te buigen en de vermogenspositie gestaag te herstellen.

Gezien de nog kwetsbare vermogenspositie van GGZ WNB hebben wij in 2016 bovengemiddeld last gehad van de hiervoor beschreven dynamiek en werd medio 2016 door de bank bijzonder beheer ingesteld. Ons fors negatief resultaat 2016 wordt deels bepaald door de opvang van de forse krimp, deels door terugbetalingen en reserveringen in het kader van de zelfonderzoeken en deels door de hogere rentelasten en forse rapportagekosten in het kader van bijzonder beheer.

## Inhoudelijke ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen zijn in 2016 van invloed geweest op de zorg die door GGZ WNB wordt geboden:

### Herstelgerichte zorg: van ziekte bestrijden naar gezondheid bevorderen

De beweging naar meer zelfredzaamheid, waarbij men uitgaat van eigen kracht en eigen regie, is in lijn met de herstelbeweging. Wij vinden het belangrijk om cliënten in hun eigen kracht te zetten, zodat zij naar eigen mogelijkheden optimaal kunnen participeren in de maatschappij. Door meer verantwoordelijkheid en regie aan de cliënt te geven en de cliënt als volledig/volwaardig persoon te benaderen, in plaats van alleen aandacht te geven aan het ziek zijn, faciliteren wij een zinvol bestaan voor de cliënt. Tijdens dit proces zetten wij ervaringsdeskundigen in als belangrijke aanvulling op de zorg die we bieden.

### Van intern gerichte GGZ naar een dynamische GGZ in het West-Brabantse netwerk

Om antwoorden te blijven bieden aan ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen kiezen wij ervoor om steeds meer te groeien in de richting van een netwerkorganisatie die doelgericht en efficiënt is ingericht. Daarmee ontstaat er meer ruimte voor innovatie, eigen initiatief, creativiteit en decentralisatie. De decentralisatie heeft al eerder gestalte gekregen door invoering van de resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) in 2015.

### Samenwerking in ketens

Zoals in voorgaande jaren vinden wij samenwerking met ketenpartners essentieel. De samenwerking met de ketenpartners is in 2016 verder uitgebouwd en versterkt. Daarnaast vindt er een heroriëntatie plaats van onze positie in de regio. Conclusie daarbij is dat wij ons sterker willen gaan profileren.

### **Uitdragen van onze expertise**

In het kader van het zo bereikbaar en toegankelijk mogelijk bieden van psychiatrische expertise, is de visie om ketenpartners te ondersteunen middels o.a. consultatie verder uitgebreid. Immers, wij moeten niet alles overnemen, maar goed nadenken hoe GGZ WNB anderen kan ondersteunen in de kennis en vaardigheden over psychiatrie.

### **Veilige zorg en zorg voor veiligheid**

Op verschillende manieren hebben wij als GGZ-instelling te maken met overheid, politie en justitie, bijvoorbeeld in het geval van crisiszorg, ontvluchte cliënten en veiligheid. In oktober 2015 is er daarom een regionaal convenant ondertekend tussen GGZ-instellingen, verslavingszorg, politie en ambulancediensten voor de regio Zeeland-West-Brabant. In het convenant streven de partijen naar een eenduidige werkwijze bij de opvang en begeleiding van mensen met psychische en/of verslavingsproblematiek die overtredingen begaan, overlast geven, daarbij een gevaar opleveren en hulpverlening nodig hebben. De bindende afspraken betreffen onder meer afstemming op het gebied van bereikbaarheid en beschikbaarheid, insluiting, vervoer, vermissingen en informatie-uitwisseling.

Een belangrijke wijziging ten opzichte van het eerdere convenant is dat wanneer mensen met (mogelijk) psychische problemen opgepakt worden, zij niet langer in een cel worden opgesloten in afwachting van onderzoek door GGZ medewerkers. Voor de opvang van deze personen wordt een speciale onderzoeksruimte ingericht. Deze spoedeisende psychiatrische onderzoeksruimte (SPOR) zal op het terrein van GGZ WNB worden geplaatst. Vanaf april 2017 zal met deze SPOR een pilot van een jaar worden gedraaid. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met ketenpartners, gemeenten en zorgverzekeraars.

### **Verwijzers**

Voor bijna al onze zorg worden mensen verwezen. Dat gebeurt meestal door de huisarts, psychiater of een andere arts. Voor zorg die door de gemeente wordt vergoed (jeugd-ggz en WMO) werken wij samen met jeugdprofessionals en WMO-consulenten. De verbinding met deze verwijzers is heel belangrijk. Op dagelijkse basis wordt deze door onze hulpverleners onderhouden, bijvoorbeeld wanneer het gaat over de zorg voor onze cliënten. Daarnaast proberen wij ook op andere niveaus de samenwerking op te zoeken, wat in 2015 bijvoorbeeld heeft geleid tot een samenwerkingsovereenkomst met een huisartsenkring. Verder zijn er samenwerkingsverbanden met de PAAZ, de Viersprong en kleinere zorgaanbieders.

### **Familie, naasten en ervaringsdeskundigen**

Een goede samenwerking met familie en naasten vinden wij heel belangrijk. We besteden daarom specifiek aandacht aan de relatie tussen behandelaar, cliënt en naasten: de 'triade' (driehoek). Een hulpmiddel hierbij is de triadekaart, waarmee de drie partijen afspraken kunnen maken over de rol en inbreng van naasten in de behandeling. Deze triadekaart zal ook breder ingezet worden in onze organisatie.

Duidelijk merkbaar is dat ervaringsdeskundigen een steeds grotere rol spelen binnen ons zorgproces. In het najaar van 2016 heeft er een (ook door externe relaties) drukbezocht symposium plaatsgevonden over de rol en positie van ervaringsdeskundigen.

## Onze zorg in 2016

### Outreaching werken

Onze expertise steeds meer naar de cliënt brengen, betekent een verdere uitbouw van het outreachend werken. Daarbij speelt het goed inrichten van logistieke processen een belangrijke rol. Aanzetten daarvoor hebben in 2016 plaatsgevonden. Zo efficiënt mogelijk werken, toegankelijkheid en klantvriendelijkheid zijn daarvoor belangrijke thema's. De inzet van met name onze psychiaters bij het outreachend werken vraagt om goede logistiek.

### Verdere krimp beddenbestand en uitbreiding ambulantisering

Samen met de daling van 10% van de inkoop is de beddenreductie verder gerealiseerd, in 5 jaar tijd is het aantal bedden met 124 verminderd, dit is een afname 22%. Door de verdere ambulantisering en een toenemende afbouw van klinische opnameplaatsen ('bedden') zijn er forse stappen gezet in 2016. In de afgelopen jaren heeft de nadruk van de bedden afbouw gelegen op de curatieve zorg. Ook de zorg voor EPA-cliënten is verder geambulantisering. Daarbij is de spoedketen versterkt samen met de uitbreiding van het Intensive Home Treatment (IHT)-team. Continuering en uitbreiding van samenwerking met (keten)partners is daarbij essentieel om deze cliëntgroep 'terug de maatschappij in' te begeleiden.

### Voorbereidingen High Intensive Care (HIC)

Vanaf 2017 zal de High Intensive Care (HIC) operationeel zijn; de voorbereidingen daarvoor vonden in 2016 plaats. HIC is een acute opnameafdeling voor cliënten die een ernstige psychiatrische crisis doormaken en waarvoor een gesloten opnamesetting noodzakelijk is. De behandeling is erop gericht dat de cliënt de regie weer in eigen hand kan nemen en kan werken aan herstel.

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van HIC is: we laten een ernstig zieke cliënt niet alleen! Het aantal hulpverleners per cliënt is hoger dan op een reguliere klinische afdeling. Hierdoor kunnen hulpverleners meer aandacht besteden aan de cliënt en op een gelijkwaardige manier met de cliënt werken aan zijn of haar herstel. De kantoorverpleegkundige maakt plaats voor de huiskamerverpleegkundige.

Wanneer de crisis van een cliënt zeer ernstig is en de veiligheid van de cliënt of diens omgeving in het geding komt, kan de zorg opgeschaald worden naar één-op-één of twee-op-één begeleiding op een 'intensive care' unit. In extreme situaties kan de cliënt tijdelijk in een extra beveiligde kamer (EBK) worden ondergebracht.

## Onderzoek en Innovatie

GGZ WNB vindt onderzoek en innovatie belangrijk, omdat we daarmee het effect van onze behandelingen kunnen onderzoeken en onze zorg kunnen verbeteren. Ook willen de maatschappij en onze financiers weten of onze activiteiten zinvol zijn. In alle zorgonderdelen worden daarom de resultaten van de behandeling gemeten middels Routine Outcome Monitoring (ROM). Daarnaast doen we mee aan een aantal grote onderzoeksprojecten in samenwerking met universiteiten en bekijken we intern hoe we op een innovatieve manier onze zorg kunnen verbeteren. GGZ WNB is een praktijkinstelling voor de opleiding tot psychiater, gz-psycholoog, klinisch psycholoog, psychotherapeut en verpleegkundig specialist. Wetenschappelijk onderzoek is een wezenlijk onderdeel daarvan. In het organisatieonderdeel Bureau Zorgkwaliteit en Innovatie (BZI) zijn alle medewerkers, die in hun taken te maken hebben met zorgkwaliteit en innovatie, bij elkaar gebracht. Zo kan kennis en kunde gemakkelijk onderling met elkaar gedeeld en verbeterd worden.

In 2016 hebben we ons op het gebied van onderzoek en innovatie met de volgende onderwerpen bezig gehouden:

### Clëntenportaal

Op 29 juni 2016 werd het cliëntenportaal MijnGGZWNB beschikbaar gesteld voor alle cliënten van GGZ WNB. Cliënten van 16 jaar en ouder waren eerder al opgeroepen hun e-mailadres in het dossier te laten registreren. Ongeveer 1.400 cliënten ontvingen die dag een uitnodiging om hun account te activeren. Een week later maakten al 500 cliënten gebruik van MijnGGZWNB. In de maanden die volgden groeide dit aantal verder door (tot 1.000 eind 2016) en zagen we een ruime verdubbeling in het aantal gevolgde eHealth behandelingen; van 350 in 2015 naar 735 in oktober 2016. Met name de eHealth behandelingen die cliënten op eigen initiatief kunnen volgen (Ademhaling en Ontspanning, eCognitieve therapie, Stemningsdagboek en Gedachtenschema) bleken populair. Naast het volgen van eHealth behandelingen beschikken cliënten in MijnGGZWNB onder andere ook over een agenda en een postbus. Verder kunnen zij online vragenlijsten en een eigen signaleringsplan invullen, hun adres en andere persoonlijke informatie wijzigen en allerlei informatie vinden over bijvoorbeeld hun zorgroute, informatie over bepaalde problematiek en lotgenotencontact. In 2017 zal er bij de doorontwikkeling vooral worden ingezet op het tonen van diverse dossierstukken en de ontwikkeling van een toegankelijke app-versie, met meer interactieve elementen die ondersteunend kunnen zijn in de behandeling.

### Doorontwikkeling eHealth behandelingen

De eHealth behandeling 'Budgetteren kun je leren' is eind 2016 volledig herzien en samengevoegd met de schriftelijke cursus 'Puzzelen met Geld'. Verwacht wordt dat deze vernieuwde eHealth behandeling medio 2017 live zal gaan onder de nieuwe naam 'Grip op je Knip'. Op verzoek van zorgverleners is er een eHealth behandeling in ontwikkeling welke nauw aansluit bij de oefeningen uit de DGT deeltijdbehandeling. Verwacht wordt dat deze nieuwe eHealth behandeling in de eerste helft van 2017 live zal kunnen gaan. Ook de werkgroep van de leefstijlmodules is in 2016 hard aan het werk geweest met de ontwikkeling van drie nieuwe leefstijlmodules, te weten 'Leefstijl: Voeding', 'Leefstijl: Slapen' en 'Leefstijl: Medicatie, antipsychotica'. Alle drie deze modules zitten momenteel in de pilotfase. Verwacht wordt dat ook deze drie leefstijlmodules medio 2017 live zullen gaan.

## Ontwikkeling van de gespecialiseerde GGZ en onderzoek binnen GGZ WNB

GGZ WNB acht het van belang om de ontwikkeling van de nieuwe gespecialiseerde GGZ onder andere te ondersteunen door een aantal speerpunten neer te zetten en daar ook praktijk gerelateerd onderzoek aan te koppelen. Op grond van een analyse naar specialisatie binnen GGZ WNB, een onderzoek naar behoefte en aanbod van HSGGZ in de A59 regio en gesprekken met sleutelfiguren in de instelling is hierbij gekozen voor drie domeinen.

### *1: Antisociaal gedrag en agressie*

GGZ WNB heeft diverse onderzoeken en innovaties op dit onderwerp lopen. Dit thema zal verder ontwikkeld worden tot hoog specialistische GGZ. Er is in samenwerking met GGZ Breburg, het Landelijk Kenniscentrum Persoonlijkheidsstoornissen, middels het Platform Antisociaal gedrag en Tranzo een meerjarenplan over onderzoek en innovatie naar antisociaal gedrag en agressie geschreven.

### *2: Ouderenpsychiatrie*

Binnen GGZ WNB wordt er onderzoek verricht naar persoonlijkheidsproblematiek in het senium en er is samenwerking met UMCG en de (hooggespecialiseerde) afdeling ouderenpsychiatrie van GGZ Breburg.

### *3: EPA en herstel*

Gezien het feit dat de EPA populatie een belangrijke doelgroep van de specialistische ggz is, is het van belang dat GGZ WNB aansluit bij landelijke ontwikkelingen en innovaties bij de begeleiding van deze doelgroep, zoals de herstelbenadering, Shared Decision Making, ervaringsdeskundigheid etc. Samenwerking met Tranzo en Espri heeft hierbij toegevoegde waarde.

## Financieel-beheersmatige ontwikkelingen

### Zelfonderzoek

Het in 2015 in gang gezette landelijke proces van zelfonderzoek vindt zijn vervolg in 2016. Dit onderzoek is tussen de veldpartijen afgesproken als middel om te voldoen aan de wettelijk vereiste controles of de geleverde zorg correct, volledig geregistreerd en in rekening gebracht is. Naast de energie die de zelfonderzoeken kostten, brachten zij ook onze kwetsbare vermogenspositie verder onder druk, omdat voor deze onderzoeken forse reserveringen moesten worden gemaakt waarvan de uiteindelijke bestemming lange tijd onduidelijk bleef.

De onzekerheden in de GGZ sector hebben, samen met de uitkomsten van de zelfonderzoeken en het vertrek van één van de bestuurders geresulteerd in het instellen van Bijzonder Beheer van de bank. De bank schakelde KPMG in voor een brede doorlichting van alle processen binnen GGZ WNB. Uitkomsten daarvan hebben geleid tot een plan van aanpak om in 2017 tegen de achtergrond van de geschetste ontwikkelingen een structureel gezonde werking te herstellen. Dit plan van aanpak is samengevat onder de titel 'Huis op Orde', en omvat een vastgoedcomponent, een onderdeel procesoptimalisatie en een onderdeel verdere optimalisatie van de formatie.



## Kwaliteit en veiligheid

Vanaf 2014 hebben wij hard gewerkt aan een organisatie brede doorontwikkeling van (borging en bewaking van) onze zorgkwaliteit, afgestemd op de toekomst van de zorg en op het optimaal bedienen van onze doelgroepen:

- De cliëntendossiers zijn opnieuw ingericht, gebruiksvriendelijker en volledig in lijn met de door de inspectie gehanteerde veld norm.
- Risicotaxatie is een onderdeel geworden van het IBP (het individueel behandelplan).
- Patiëntveiligheid is opnieuw geborgd. Portefeuillehouders zijn aangesteld.
- Familieparticipatie is opgenomen in het zorgproces.

In het jaargesprek heeft de inspectie in 2016 aangegeven dat bij GGZ WNB haar inschatting op risico's (voor de patiëntveiligheid) laag is (kleurcode groen), omdat de processen inzake kwaliteit en veiligheid goed ingeregeld zijn. De herstelgerichte benadering en daartoe de oplevering van een cliëntenportaal, het Shared Decision Making, de voorbereiding van de HIC en IHT en het veiligheidskompas zijn andere organisatie brede doorontwikkelingen voor de kwaliteit van zorg die wij leveren.

## Dashboard

Om de Raad van Bestuur snel inzicht te geven in alle aspecten van veiligheid (en kwaliteit) is, met hulp van het COT, in 2015 een bestuurlijk dashboard veiligheid ontwikkeld en geïmplementeerd. Het dashboard biedt een goed kader voor de communicatie met de Raad van Toezicht, de Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Familieraad over een aantal belangrijke aspecten van veiligheid. Tevens worden verbeteracties gefaciliteerd. Het bestuurlijk dashboard veiligheid is in 2016 verder doorontwikkeld en heeft een plaats in het risicomangement van de instelling. Het bestuurlijk dashboard veiligheid is in 2016 opgenomen in 'Zienderogen beter', een publicatie van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn.

## Kwaliteitsmanagementsysteem

GGZ WNB beschikt over het HKZ-keurmerk en een aantal andere kwaliteitscertificaten. Een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem vormen de interne audits. Leidinggevenden en andere relevante functionarissen ontvangen gericht informatie over kwaliteit, veiligheid en risico's. Ook andere (kwantitatieve en kwalitatieve) informatie, zoals uit het veiligheidsportaal, kan hun helpen waar nodig gerichte verbeteracties uit te zetten en de resultaten op te volgen. De portefeuillehouders patiëntveiligheid en andere functionarissen met een taak op het gebied van kwaliteit en veiligheid bieden deskundige en servicegerichte ondersteuning.

## Besturingsvisie

In 2016 is een nieuwe besturingsvisie vastgesteld en geïmplementeerd. In lijn met de herstelgerichte visie is het doel de regie zoveel als mogelijk bij de cliënt en de professionals te leggen. De Raad van Bestuur streeft ernaar de speelruimte van allen zoveel mogelijk te (laten) bevorderen. Zij heeft een toetsende en faciliterende rol ten aanzien van dit hele proces. In lijn met deze visie zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden dicht bij de werkvloer belegd en is de organisatie faciliterend voor het zorgproces. Tegelijkertijd stelt deze benadering hoge eisen aan de systemen die de veiligheid bewaken en die risico's signaleren.

In de loop van 2016 is de financiële situatie van de instelling onder druk komen te staan en heeft er een reorganisatie plaatsgevonden. De gevolgen hiervan voor de kwaliteit en de veiligheid van de zorg zijn zichtbaar geworden in het kwaliteitsmanagementsysteem, waardoor het mogelijk was tijdig bij te sturen. Een voorbeeld hiervan is de achterblijvende implementatie van de nieuwe veld norm terugdringen separeren en afzonderen. Via een projectgerichte aanpak in combinatie met voortgangsaudits is dit versneld bijgestuurd. Het belang van een stabiele en ervaren personele

formatie is bij de reorganisaties naar voren gekomen. Gebruik wordt gemaakt van de dashboardmethode, waarbij de verschillende kleuren (groen, oranje, rood) uitdrukking geven aan de stand van zaken. De kleuring van het dashboard 'veiligheid' laat de gevolgen van de reorganisatie zien, doordat zij minder groen aangaven dan gewenst. Aan het eind van 2016 en het begin van 2017 kleurden de verschillende indicatoren weer meer groen.

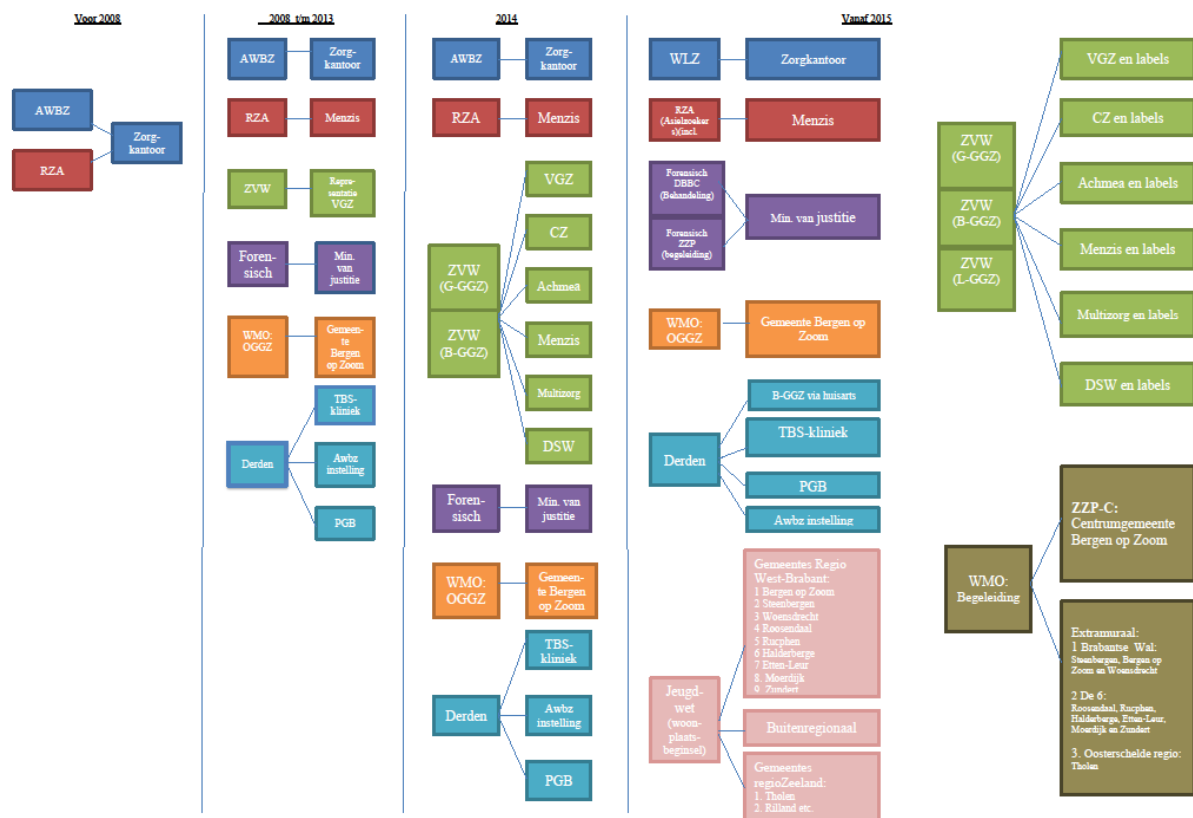
In 2016 hebben de kwaliteit van de zorg en de veiligheid voor cliënten en medewerkers terecht veel aandacht gekregen en zijn, binnen de beperkte mogelijkheden, opnieuw verbeteringen gerealiseerd. Dat is mogelijk gemaakt door het belang dat aan het onderwerp gehecht wordt door de organisatie, de Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Familieraad, de medewerkers en het management. In het kwaliteitsjaarverslag 2016 zijn de onderdelen van het kwaliteitssysteem in samenhang beoordeeld en worden de acties voor 2017 beschreven.

# Bedrijfsvoering

De complexiteit van ons werkveld en daarmee van onze organisatie is de afgelopen jaren toegenomen. De effecten van de stelselwijziging(en) drukken een zware stempel op onze instelling. De administratieve lasten nemen exponentieel toe als gevolg van de beheersmatige benaderingswijze van een toenemend aantal financiers, externe toezichhouders en stakeholders die onze omgeving maakt tot een instabiele buitenwereld waarbij veel partijen betrokken zijn. Wellicht niet de intentie maar alleszins het effect is er een van georganiseerd wantrouwen. Dit proces leidt tot een enorme administratieve belasting voor de gehele organisatie en tot afhankelijkheid van administratieve en ICT-systemen, die achterop lopen bij de gestelde eisen. Medewerkers ontwikkelen een attitude gericht op het vermijden van fouten en het vervullen van formele eisen, eerder dan inhoudelijke drive en durf voorrang te geven. Dit staat haaks op onze besturingsvisie.

Binnen deze context heeft GGZ WNB in 2016 een aantal ontwikkelingen ingezet, vanuit ons streven naar innovatie en om het hoofd te bieden aan onontkoombare krimp en efficiëntienoodzaak.

Zorgfinanciering GGZ WNB in historisch perspectief



Versie 4 dd 10-01-2017/Els v.Rsd

## Reorganisatie

GGZ WNB heeft vanaf het voorjaar 2016 een reorganisatie uitgerold. In samenspraak met Ondernemingsraad, Cliëntenraad en vakbonden heeft de reorganisatie gestalte gekregen. De noodzaak tot reorganiseren was in de voorafgaande maanden duidelijk geworden, maar de financiële middelen waren zeer beperkt. Toch heeft dit proces in de periode 1 januari 2016 – 31 december 2016 tot een uitstroom geleid van ongeveer 90 fte's. Daarmee was er een goede uitgangsvorming voor 2017.

## Huis op Orde

De reeds ingezette beddenreductie en het ongeveer 10% minder inkopen door financiers noodzaakte GGZ WNB om met de krapte om te gaan. In het kader van Bijzonder Beheer kreeg KPMG de opdracht om GGZ WNB door te lichten. Uitkomst van dit onderzoek is dat:

- De efficiëntie bij GGZ WNB al boven het sectorgemiddelde ligt maar nog omhoog kan;
- Er een herschikking moet plaatsvinden van het vastgoed om de exploitatielasten te verminderen;
- Er een optimalisatie van werkwijzen moet plaatsvinden door
  - innovatieve projecten en investeringen (zoals domotica);
  - ruimte te creëren voor eigen verantwoordelijkheden van de medewerkers;
  - een betere administratieve en logistieke ondersteuning van de professionals;
  - een betere informatievoorziening.

Met de uitkomsten van dit onderzoek is in 2016 een start gemaakt met het programma Huis op Orde. Hierin gaan we met elkaar in 2017 de nodige stappen zetten om als instelling weer financieel gezond te worden. Dit programma omvat een reeks projecten en activiteiten die allemaal integraal bijdragen aan deze doelstelling.

## Informatisering & Automatisering

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan het actualiseren van de basis van onze ICT, applicaties en de interne digitalisering van dossiers. Dit proces is bijna afgerond en de komende jaren kunnen we meer capaciteit bij ICT en applicatiebeheer inzetten om te innoveren. Een voorbeeld daarvan is dat het voor cliënten mogelijk is geworden om via ons Cliëntenportaal digitaal in te loggen in hun dossier.

## Huisvesting

De beddenreductie van 2016 is zwaar doorgevoerd waarbij een verschuiving plaatsvindt van intramuraal werken naar extramuraal werken. Dit betekent ook dat er naar ons vastgoed gekeken moet worden. Ook in 'Huis op Orde' zijn hier concrete maatregelen voor vastgesteld.

## Samenwerkingsverband A59

Sinds 2014 is GGZ WNB onderdeel van 'A59 Coöperatief B.A.', een samenwerkingsverband tussen vijf Brabantse GGZ-instellingen (GGZ Breburg, GGZ Oost Brabant, Reinier van Arkel groep, de Viersprong en GGZ Westelijk Noord-Brabant). Het doel van de coöperatie is de kwaliteit te verbeteren en kosten te verminderen ten gunste van cliënten. Er wordt onder andere samengewerkt op thema's als inkoop en HR.

In 2016 heeft het samenwerkingsverband onder andere onderhandeld over gezamenlijke inkoopprogramma's waarmee een substantiële besparing gerealiseerd kan worden voor de komende jaren.

## Werken en leren

### Duurzame inzetbaarheid

De afdeling HR en Opleiding heeft in overleg met diverse interne betrokkenen een beleid op het gebied van duurzame, gezonde inzet van personeel opgesteld. In het kader van het vergroten van de duurzame inzetbaarheid is onder andere een regeling prepensioen en remotiebeleid (demotie) ontwikkeld. Daarnaast is het instrument 'het huis van Werkvermogen' aangeschaft om over duurzame inzetbaarheid in gesprek te gaan met medewerkers. Tevens zijn diverse digitale instrumenten beschikbaar om op individueel niveau een beeld te krijgen van de eigen gezondheid.

### ARBO & Ziekteverzuim

In 2016 is de Inspectie SZW op bezoek geweest naar aanleiding van een eerder bezoek. Zij hebben documenten beoordeeld en zijn in gesprek geweest met diverse medewerkers. Naar aanleiding hiervan is geconstateerd dat GGZ WNB hard heeft gewerkt aan de verbeterpunten en dat er een positief afrondend rapport is opgesteld door de Inspectie SZW.

In 2016 is in afstemming met diverse interne betrokkenen een overkoepelend ARBO-beleid opgesteld, waarin alle ARBO-onderwerpen zijn opgenomen. Hiermee geeft GGZ WNB aan een veilige en gezonde werkomgeving belangrijk te vinden en hiernaar te streven.

Het verzuimpercentage van GGZ WNB is in 2016: 5,16 %. Dit is lager dan het verzuim in de branche over 2016, dit is 5,4 %. Tevens is het lager dan in 2015; dit was destijds 5,29%.

De Health Ranking score van GGZ WNB in 2016 is **7,8** (dit cijfer ligt hoger dan de score in 2015, dit was toen 7,2). Hoewel er ruimte is voor verbetering ten opzichte van de best presterende branchegenoten, presteren we op verschillende verzuimonderdelen op of boven het gemiddelde.

### Deskundigheidsbevordering

Als organisatie bieden we op verschillende niveaus deskundigheidsbevordering. Een steeds groter aandeel hiervan vindt online plaats, in e-learning modules. Om dit te kunnen blijven ondersteunen en uitbouwen zijn er diverse e-learningmodules aangeschaft en geïmplementeerd en zijn klassikale trainingen omgezet in blended leertrajecten.

Voor het interne scholingsprogramma is de opleidingscatalogus opnieuw ingericht op basis van de decentrale opleidingsvragen. Tevens hebben we voor enkele scholingen een accreditatie aangevraagd. Het belang van accreditaties is groot, aangezien hier de inschrijvingen bij beroepsverenigingen aan verbonden zijn. Hiervoor is nieuw beleid opgesteld, dat inzage geeft in de financiële tegemoetkoming, de wensen per beroepsgroep en handvatten geeft voor het opstellen van een meerjarenplanning. Mede op deze wijze willen we investeren in het bekwaam houden van het personeel. In 2016 hebben we wederom financiële middelen aangewend voor deskundigheidsbevordering en het bieden van (vervolg) opleidingen. Tevens hebben we vele stagiaires een stageplaats kunnen aanbieden, zowel binnen de zorg als binnen de ondersteunende diensten.

### Formatie-ontwikkelingen

De veranderingen binnen de GGZ sector vragen om een continue afstemming tussen de zorgvraag, de daarbij behorende financiële middelen en de personele formatie. In 2016 is dit binnen GGZ WNB een lastig vraagstuk geweest aangezien we een flinke personele reductie hebben moeten realiseren. De hierbij behorende reorganisatie is met inzet van leidinggevenden en HR professionals zo goed als mogelijk vorm gegeven. Een continue monitoring van de personele formatie is toegepast.

## Project Slim Roosteren

Het project Slim Roosteren is in 2016 uitgerold over alle zorgonderdelen van de organisatie. Alle teams werken met een basis- en teamrooster, dat is afgestemd op de zorgvraag van de cliënten. Het teamrooster wordt in samenspraak met de medewerkers opgesteld. Door het plan-flexbureau wordt dit decentraal vastgestelde teamrooster voorwaarts roterend doorgezet en worden de personele tekorten ingevuld. De module Plannywhere geeft iedere medewerker inzage in zijn rooster en de verloftegoeden. Tevens kunnen hierin de mutaties door de medewerker zelf gedaan worden. In 2017 gaan de ondersteunende diensten eveneens met teamroosters en Plannywhere werken en worden de verbeterpunten verder opgepakt. Op deze wijze heeft de medewerker meer regie op zijn roostering en verlof. Daarnaast wordt de beschikbare personele capaciteit ingezet op basis van de zorgvraag. Medewerkers kunnen tevens hun beschikbaarheid aangeven voor het werken binnen andere teams.

## Vooruitblik 2017: kansen en risico's

### Kansen en uitdagingen

#### Intensievere samenwerking

De toekomst van de zorg, en de rol van de GGZ daarin daagt ons uit tot intensievere samenwerking met partners in de regio. Op dit gebied zijn er contacten zoals het A59 overleg en daarnaast gesprekken met collega instellingen binnen de eigen regio en in grotere verbanden. Samenwerkingsverbanden met de sector V&V en de LVB-sector maar ook met ziekenhuis en thuiszorg liggen ook in het verschiet. Het opzetten van een regionale Spoedketen zorgt eveneens voor kansen.

Een van de grootste uitdagingen is het uitvoeren van het programma 'Huis op Orde'. Daarbij wordt er grote creativiteit van ons personeel gevraagd om met minder mensen en middelen onze doelgroepen te bedienen door slimmer te werken en meer vanuit gezondheid, eigen kracht en eigen regie uit te gaan.

Om het aanbod van zwaardere GGZ-zorg voor onze regio te waarborgen, vinden er gesprekken plaats met Emergis die mogelijk kunnen leiden tot een verdere vorm van samenwerking. Inmiddels hebben deze gesprekken plaatsgevonden en het is volgende persbericht hierover verschenen:

#### **"Fusieverkenning GGZ WNB en Emergis uitgesteld**

29-3-2017

*Tijdens de medewerkersbijeenkomsten in februari hebben we met jullie onze plannen 'Huis op orde' gedeeld voor dit jaar en de komende jaren. Ook is daarbij onze visie op wat er nodig is om onze organisatie klaar te maken voor de toekomst aan de orde gekomen. Onder leiding van het 'Doe-team' lopen in dat kader intussen een hele reeks projecten. Zorgverzekeraars, bank en Raad van Toezicht hebben aangegeven dat zij vertrouwen hebben in de plannen die momenteel worden uitgevoerd. Medio april worden jullie hierover nader geïnformeerd.*

*Bij de medewerkersbijeenkomsten hebben we ook aangegeven dat er een verkenning is gestart over de wenselijkheid en de haalbaarheid van een fusie met Emergis. Eind maart zou er duidelijkheid zijn over een mogelijke intentieverklaring hieromtrent. Uit de verkenning is inmiddels gebleken dat samenwerking met Emergis op diverse vlakken zeker mooie perspectieven biedt. Voorbereiding op een fusie is echter momenteel een stap te ver, onder andere omdat onze vermogenspositie eerst meer aandacht behoeft. Daarom hebben wij gisteren, in goede samenspraak met Emergis, besloten de intentieverklaring uit te stellen tot een later, nog nader te bepalen, moment. Overigens heeft de Raad van Toezicht gisteren de Jaarbegroting 2017 van GGZ WNB, die is opgesteld na intensieve samenspraak met de bank en het management, goedgekeurd.*

*De komende tijd richten zowel wijzelf als Emergis ons volledig op onze eigen interne uitdagingen en verkennen we de inhoudelijke samenwerkingsvormen verder."*

### **Tariefstellingen**

Wij pleiten voor tariefstellingen die recht doen aan de taken en werkwijze van een toekomstgerichte gespecialiseerde GGZ. Door onduidelijkheden in de regelgeving zijn er landelijke geschillen, de tarieven zoals zorgverzekeraars die hanteren die mogelijk door uitspraken van rechters positief voor ons kunnen uitpakken.

Ook streven wij naar meerjarenafspraken met van tevoren voor langere tijd vastgestelde indicatoren.

### **Politieke ontwikkelingen**

De politieke ontwikkelingen als gevolg van de verkiezingen in maart 2017 kunnen leiden tot bijstellingen van de tarieven binnen de GGZ.

### **Integratie spoedketen**

De ontwikkeling van een spoedeisende psychiatrische onderzoeksruimte (SPOR) op het terrein van GGZ WNB is voorzien voor 2017.

### **Hoog specialistische GGZ en onderzoek binnen GGZ WNB**

Op grond van een analyse naar specialisatie binnen GGZ WNB, een onderzoek naar behoefte en aanbod van HSGGZ in de A59 regio en gesprekken met sleutelfiguren in de instelling is gekozen voor drie onderzoekslijnen. Dit is verder uitgewerkt in het hoofdstuk Onderzoek en innovatie.

### **Risico's**

In het najaar van 2015 is duidelijk geworden dat de ingekochte zorg voor 2016 beduidend minder is dan de afgelopen jaren. Dit is in lijn met de teruglopende aantal aanmeldingen als gevolg van het gewijzigde overheidsbeleid. De afbouw past ook binnen onze strategie van duurzame krimp, waarbij wij ons als organisatie vooral richten op de zwaardere doelgroepen en daardoor minder, maar intensievere zorg bieden.

In 2016 is er een versnelde afbouw geweest van bedden van langdurige zorg. Deze bezuinigingen, ook in de personele sfeer, betekenen voor GGZ WNB een tijd met veel onzekerheden, die in 2017 ook weer tot forse bezuinigingsmaatregelen zullen leiden. Ook deze bezuinigingen zijn middels medewerkersbijeenkomsten gecommuniceerd.

Verdere risico's en bedreigingen liggen op het gebied van onduidelijkheden over een sociaal plan en het mogelijk uitvoeren van een nieuwe cao in 2017, waarvoor er in april 2017 besprekingen gestart worden.

Een mogelijke verdere bureaucratisering opgelegd door de overheid kan er voor zorgen dat er bij medewerkers een laissez-faire houding ontstaat.



## Financiële paragraaf

### Financieel beleid

Uitgangspunt is dat GGZ WNB streeft naar een jaarlijks rendement van 1% op de bedrijfsopbrengsten. Daarnaast wordt gestuurd op de equity ratio en DSCR.

Als gevolg van het negatief resultaat 2016 waardoor een negatief eigen vermogen ontstaat, wordt aan het einde van 2016 niet meer voldaan aan de overeengekomen ratio's. Op basis van deze constatering heeft ABN AMRO door middel van een Waiver aangegeven tot en met 31 december 2017 geen gebruik te maken van haar recht de uit hoofde van de Kredietovereenkomst verschuldigde bedragen te vorderen. Op dit moment zijn wij in gesprek met de ABN AMRO over de nieuw vast te stellen ratio's. Basis voor deze gesprekken is de onderzoeksrapportage van KPMG in het najaar 2016, met een toetsende rapportage in mei 2017.

Adequate financiële sturing gedurende het jaar 2016 is ernstig belemmerd door de problematiek van de zelfonderzoeken. Het zelfonderzoek 2014 is in november 2016 afgerond, met het onderzoek 2015 wordt in juni 2017 gestart. Op grond van de resultaten van de zelfonderzoeken kunnen nog correcties op de gedeclareerde omzet worden aangebracht. Dit betekent dat in een heel laat stadium duidelijkheid ontstaat over de definitieve omzet en daarmee het rendement. Op basis van de beschikbare lijst deelonderzoeken over schadelastjaar 2014 is gekeken wat de verwachte impact is voor schadelastjaar 2015 en 2016. Om de negatieve effecten op te kunnen vangen zijn voorzieningen gevormd. Zodra de definitieve bedragen van het zelfonderzoek (en overproductie) bekend zijn, zal deze voorziening worden bijgesteld.

### Exploitatieresultaat

Het nadelig exploitatieresultaat 2016 bedraagt € 6,1 miljoen. In 2015 werd nog een positief resultaat van € 0,8 miljoen behaald. Door het omvangrijke verlies is aan het einde van 2016 een negatief eigen vermogen van € 1,6 miljoen ontstaan.

Het zeer ongunstige resultaat is voor het overgrote deel te verklaren door drie elementen:

- de voor 2016 (7% minder) ingekochte zorg leidde tot een forse overformatie, terwijl wij (zie verder) niet beschikten over de reserves om een snelle afbouw te realiseren. De opdracht was derhalve een afbouw van personeel naar een kwalitatief en kwantitatief bij de te leveren zorgvolumes passende formatie. Dit proces is gepaard gegaan met transformatie- en reorganisatiekosten. Deze noodzakelijke krimp van de organisatie is inmiddels nagenoeg voltooid. De huidige formatie is, zoveel mogelijk gebaseerd op landelijke benchmarks, nagenoeg in lijn met de door ons verkochte zorg.
- de voorzieningen/reserveringen die wij voor de jaren 2013 (tot voor kort), 2014, 2015 en 2016 hebben moeten maken in het kader van de zelfonderzoeken. In totaal staat in dat verband momenteel nog € 5,1 miljoen op de balans, waarvan in voorgaande jaren reeds € 4,0 miljoen werd gevormd. De voorziening is op prudente wijze gevormd.
- eenmalige kosten voor extern onderzoek van onze situatie en verbeterpotentieel in opdracht van de bank.

Het resultaat 2016 dient begrepen te worden tegen de achtergrond van een sector die worstelt met vele veranderingen, stelselwijzigingen, krapte op de arbeidsmarkt, financiële onzekerheden en omzetbeperkingen. GGZ WNB is binnen die sector "in zwaar weer" extra kwetsbaar vanwege de ongunstige vermogenspositie. Als gevolg van historische factoren uit de periode 2009-2010 diende een uitgangspositie van € 8,2 miljoen negatief aan het einde van 2010 te worden gekeerd. De afgelopen jaren werd het eigen vermogen heropgebouwd tot € 4,5 miljoen of 6% van onze omzet per 31-12-2015. Dat wordt nu per 31-12-2016 € 1,6 miljoen negatief.

Inmiddels is op basis van diepgaand onderzoek een aantal maatregelen doorgevoerd die moeten leiden tot een structureel positief resultaat vanaf 2018.

Randvoorwaardelijk voor het realiseren van deze ombuiging is uiteraard een goede borging van de liquiditeit. Daartoe wordt met de bank en overige financiële stakeholders goed overleg gevoerd. Alle partijen hebben uitdrukkelijk aangegeven voorstander te zijn van de continuïteit van zorg en organisatie, en mee te willen werken aan de realisatie daarvan. De gesprekken over een structurele herfinanciering door ABN AMRO (per 2018) zijn in een gevorderd stadium.

Om er voor te zorgen dat de financiële situatie intussen niet leidt tot onverantwoorde risico's voor de continuïteit, kwaliteit en veiligheid van de zorg is voor 2017 een begroting met verwacht negatief resultaat van € 1,7 miljoen geaccordeerd. Hierbij is wel de opdracht aan de Raad van Bestuur dat er een inspanningsverplichting is om dit tekort terug te brengen.

### **Omzetontwikkeling**

De omzet 2016 bedraagt € 69,9 miljoen en is daarmee ruim € 5 miljoen lager dan in 2015, een krimp van ca. 7%.

### **Kostenontwikkeling**

De kosten zijn in 2016 € 1,7 miljoen gestegen ten opzichte van 2015. De stijging doet zich zowel bij de personeelskosten als de overige bedrijfskosten voor.

De gemiddelde personeelsbezetting is gedaald van 851 in 2015 naar 812 in 2016. De personeelskosten zijn echter niet lager geworden. Dit heeft vooral te maken met een hogere inzet van personeel niet in loondienst en in mindere mate met hogere werkgeverslasten per fte in verband met de nieuwe CAO.

De overschrijding op de overige bedrijfskosten wordt in belangrijke mate veroorzaakt door externe advieskosten ten behoeve van het in opdracht van de bank uitgevoerde onderzoek (IBR) naar de financiële positie van GGZ WNB.

### **Investeringen**

In 2016 is voor een bedrag van € 0,5 miljoen geïnvesteerd.

### **Financiering en liquiditeit**

De materiële vaste activa worden voor 80% gefinancierd met langlopende leningen, met een schuldrestant van € 43,7 miljoen aan het einde van 2016. De jaarlijkse aflossingsverplichting bedraagt € 1,3 miljoen.

Indien en zodra niet (meer) wordt voldaan aan één van de voorwaarden van de Waiver of in redelijkheid voorzienbaar is dat daaraan niet zal worden voldaan kan de bank alsnog gebruik maken van haar recht om de uit de Kredietovereenkomst voortvloeiende bedragen op te eisen. Om deze reden is het langlopende deel van de door de ABN AMRO verstrekte geldleningen ad € 42,75 miljoen opgenomen onder kortlopende schulden.

In de kredietovereenkomst met ABN AMRO is opgenomen dat de kredietruimte aan het einde van 2016 met € 4 miljoen wordt verlaagd tot € 46 miljoen (waarbij een renteswap van € 31,5 miljoen is gesloten die in mindering wordt gebracht op de faciliteit). Aan het einde van 2017 vindt op grond van het huidige convenant een verlaging met nog eens € 3 miljoen plaats. Op basis van de lopende onderhandelingen met de bank kan hier van af worden geweken. In 2016 was de kredietfaciliteit toereikend.

### **Resultaatontwikkeling 2017**

De vastgestelde en met de bank afgestemde begroting 2017 geeft een verwacht tekort van € 1,7 miljoen. Op basis van de financiële rapportage over het eerste kwartaal 2017 kan worden vastgesteld dat de personeelskosten op grond van de actuele prognose zich nagenoeg in lijn met de begroting ontwikkelen. De opbrengsten blijven voor de WLZ en WMO vooralsnog beperkt achter bij de

begroting. Indien noodzakelijk zullen aanvullende maatregelen in de personele sfeer worden getroffen. Vooralsnog wordt uitgegaan van resultaat 2017 conform begroting.

#### **Vooruitblik**

De financiële situatie van GGZ WNB is op dit moment ongunstig. Dit is onderkend en er zijn maatregelen genomen om herstel te bewerkstelligen. De maatregelen worden met externe begeleiding uitgevoerd en continu afgestemd met de bank. Tot eind 2017 zijn nog geen liquiditeitsproblemen te voorzien. De maatregelen met betrekking tot de procesoptimalisatie worden in 2017 geïmplementeerd.

Voor een structureel positief resultaat en daarmee waarborging van de continuïteit, zijn wij afhankelijk van de daadwerkelijke realisatie van de in gang gezette maatregelen.

De ontstane situatie en de genomen maatregelen evenals de onderkende risico's zijn uitgebreid beschreven in de paragraaf continuïteitsveronderstelling in de jaarrekening (onderdeel Waarderingsgrondslagen).