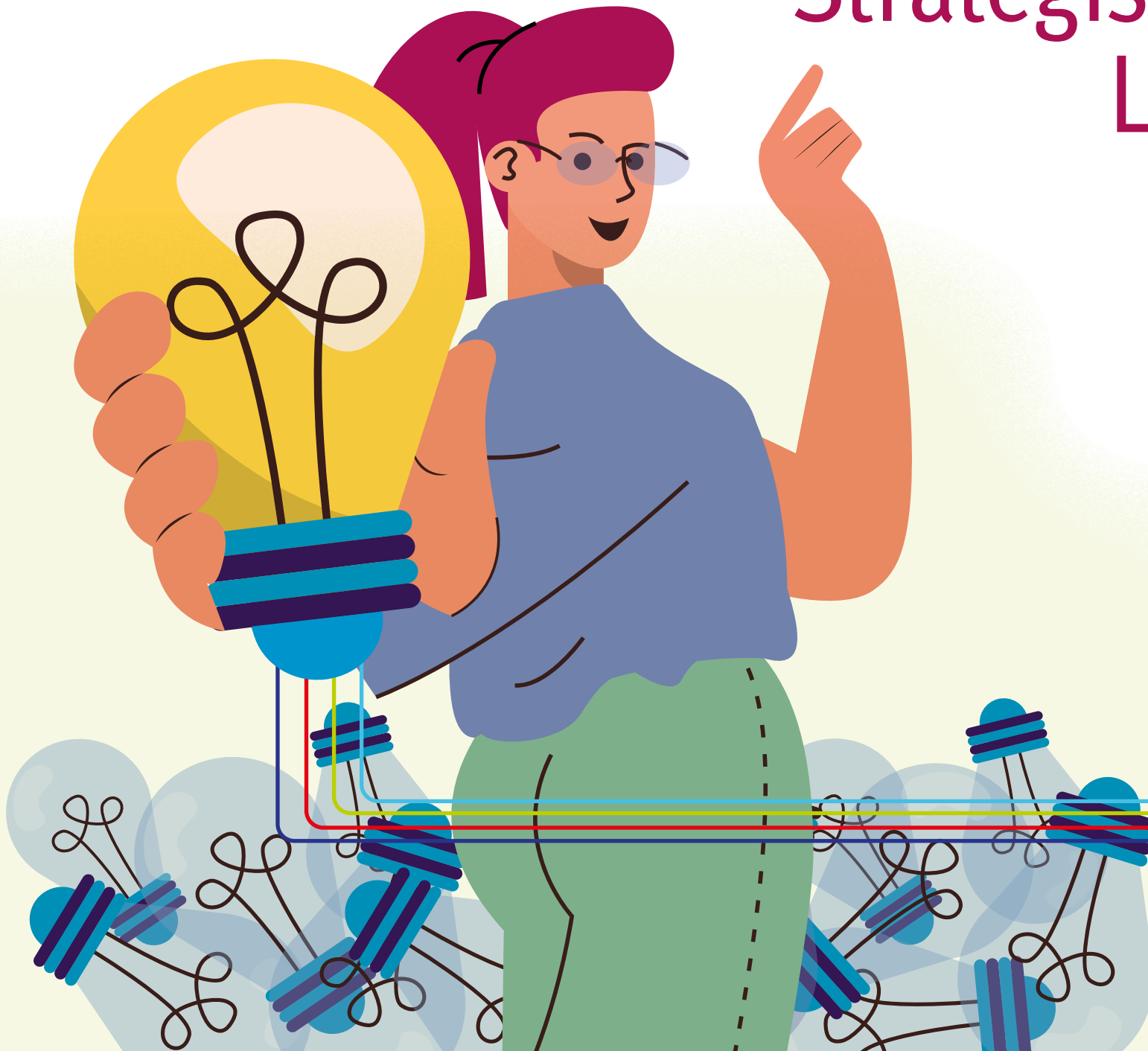


Strategische Koers Lentis GGZ 2023 - 2026



Inhoudsopgave

Voorwoord **3**

Externe ontwikkelingen **4**

Visie en kernwaarden **8**

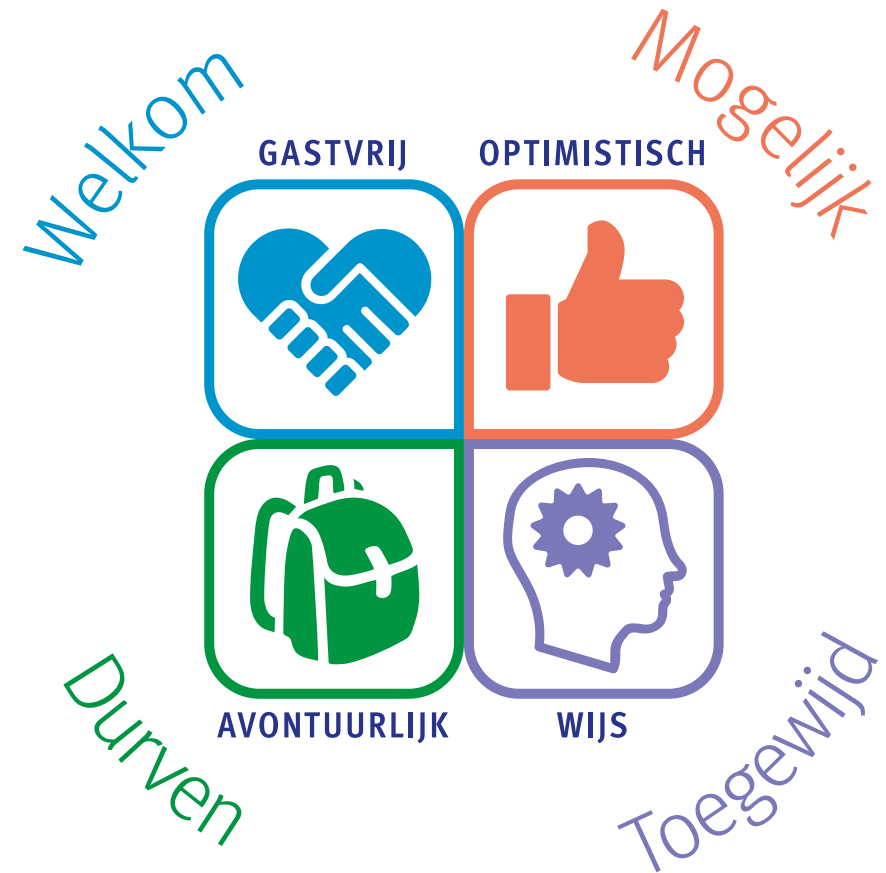
Ontwikkellijn 1 – Kansrijk perspectief **10**

Ontwikkellijn 2 – Toekomstbestendige Complexe GGZ **11**

Ontwikkellijn 3 – Samen maken wij Lentis GGZ **12**

Ontwikkellijn 4 – Lentis GGZ digitaal **14**

Aanpak **15**



Voorwoord

Mentale gezondheid is voor iedereen belangrijk. Het helpt je een goed leven te leiden, zelf en met elkaar. In onze regio zijn er veel mensen waarmee het op mentaal vlak minder goed gaat. Wanneer het niet lukt om zelf, met naasten of met hulp van anderen, psychische problemen het hoofd te bieden, dan kun je een beroep doen op de geestelijke gezondheidszorg.

Lentis GGZ biedt deze zorg. Wij staan voor goede en toegankelijke geestelijke gezondheidszorg. We bieden gespecialiseerde GGZ voor mensen met complexe psychische gezondheidsproblemen. In onze visie hebben we dit vastgelegd. We willen een gezond en kansrijk perspectief voor alle mensen in onze regio binnen tien jaar. Een mooi voornemen, maar hoe willen we dat verwezenlijken? Daarvoor hebben we deze strategische koers opgesteld.

De zorgvraag neemt toe en de beschikbaarheid van mensen die in de gezondheidszorg werkt neemt af. Hierdoor ontstaat een steeds grotere kloof. Wij blijven ons inzetten om enerzijds goede collega's aan te trekken en om anderzijds onze huidige collega's aan ons te binden. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Hiervoor gaan wij onder andere de werk- en administratieve druk op onze collega's verminderen, om zo het werkplezier te verhogen. We kijken opnieuw kritisch naar de inrichting van ons zorgproces. Door duidelijk te kiezen voor de complexe GGZ verkleinen wij onze patiënten instroom en kunnen collega's focus aanbrengen in hun werk.

Onze strategische koers laat zien wat onze keuzes zijn voor de komende vier jaren en welke doelen wij willen behalen. Iedere beslissing die we nemen toetsen we aan deze koers. De koers geeft ons richting, perspectief en duidelijkheid en zorgt voor continuïteit. Het vormt een belangrijk uitgangspunt voor de begroting

en jaarplannen van onze teams. Er is altijd beweging, binnen onze organisatie en daarbuiten. Daarom herzien we dit document zo nodig ieder jaar.

Onze strategische koers bouwt voort op wat we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd en ontwikkeld. Wij hechten aan samenwerking en hebben daarom samen met veel collega's en betrokkenen binnen en buiten onze organisatie, waaronder de professionele staf en de medezeggenschapscommissies, de ontwikkelingen in onze organisatie en rondom ons besproken. Dat heeft geleid tot deze strategische koers.

Om de doelen te bereiken helpt het om een strategie te hebben. Maar dat is niet alles. De wijze waarop we met elkaar samenwerken met onze cliënten en hun naasten, in onze organisatie en met onze omgeving is ook heel bepalend voor het halen van de doelen. Deze wijze wordt beïnvloed door onze cultuur. Welke cultuur het beste helpt beschrijven we daarom ook kort in dit document. Dat doen we omdat we naast het werken aan onze doelen ook stappen willen zetten in het verder ontwikkelen van onze cultuur.

We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet. Samen ontwikkelen we de geestelijke gezondheidszorg in onze regio verder voor de mensen die dit het meest nodig hebben. We zetten ons met hart en ziel in opdat ook zij een kansrijk perspectief ervaren.

Arien Storm
Johan Oostinga
Raad van Bestuur Lentis GGZ

Externe ontwikkelingen

Uitdagingen in de provincie Groningen

Naast rust, ruimte en een flinke dosis nuchterheid, tref je in het verzorgingsgebied van Lentis GGZ in Noord-Nederland ook een aanzienlijke kansenongelijkheid aan. De sociaaleconomische status van de Groningers is doorgaans laag. Er is sprake van een stapeling van sociaal-maatschappelijke en gezondheidsproblemen van inwoners, zoals mentale problemen, armoede, laaggeletterdheid en overgewicht, veel vergrijzing en langdurige sociaal-maatschappelijke gevolgen van de aardbevingen als gevolg van de gaswinning.

Toegankelijkheid van zorg staat onder druk

De vraag naar (complexe) geestelijke gezondheidszorg neemt jaarlijks toe. Aan de andere kant zien we dat de personeelstekorten in de (geestelijke) gezondheidszorg oplopen. Dat merken we ook bij Lentis GGZ. Hierdoor hebben we te maken met steeds langere wachttijden. Dat treft juist de mensen met complexe problemen. In het Integraal Zorgakkoord is een richting gekozen voor oplossingen van dit probleem. Dit is een landelijke opdracht voor alle organisaties in de sector en wordt door de betrokken partijen (aanbieders van geestelijke en andere gezondheidszorg, gemeenten, zorgverzekeraars en welzijnsorganisaties) verder uitgewerkt en ingevuld. Ook Lentis GGZ zet zich daarvoor in, samen met netwerkpartners.

Werken in netwerken

Het samenwerken met andere partijen neemt een vlucht, ook in onze regio. Het wordt steeds duidelijker dat je elkaar als organisaties nodig hebt. Waar eerder nog werd gesproken over concurrentie, is daar in de complexe geestelijke gezondheidszorg geen sprake meer van. Door nog meer samen te werken in

netwerken kunnen we met partners, patiënten/cliënten en hun naasten de zorg verder verbeteren. Met als resultaat dat patiënten/cliënten en hun naasten meer kwaliteit van leven ervaren en grip blijven houden (of krijgen) op hun leven.

Zorgprofessionals staan onder druk

Zorgprofessionals ervaren een toename in administratieve, controle- en verantwoordingstaken. De bekostigingssystemen werken belemmerend en werpen ongewenste schotten op. Vanuit de maatschappij zijn er steeds hogere verwachtingen ten aanzien van hun werk. Dit vertaalt zich door in de organisatie. Door steeds langer openstaande vacatures en een hoger ziekteverzuim moeten onze collega's maar al te vaak het werk van andere collega's naast hun eigen werk opvangen. Daarbovenop geldt dat veel collega's die vaak al jaren werkzaam zijn bij Lentis GGZ de komende jaren met pensioen gaan. Wij willen nieuwe collega's aan ons verbinden ook al vormt het aantrekken van nieuw personeel een uitdaging in de huidige arbeidsmarkt. Onze huidige collega's willen we behouden door een aantrekkelijke werkgever te zijn. Daarnaast maken wij de keuze voor de complexe GGZ. Hierdoor brengen we focus aan. Tegelijkertijd kijken we kritisch naar de inrichting van ons primair proces en een optimale werkverdeling (functiemix) voor onze collega's. De focus verschuift steeds meer van de inzet van super specialisten naar meer breed inzetbare specialisten.

Ontwikkelingen bieden kansen

We zien mooie ontwikkelingen in de psychiatrie en in de maatschappij. De gerichtheid op positieve gezondheid, leefstijl, zingeving, eigen regie, herstel in de eigen omgeving (ambulantisering) en netwerkpsychiatrie bieden kansen voor onze patiënten/cliënten, onze collega's en onze organisatie. Een mooi voorbeeld is het Groninger Zorgakkoord waar Lentis GGZ aan meedoet. Dit is een afspraak tussen 18 partijen die in samenwerking de toekomst van de zorg in het aardbevingsgebied willen verbeteren.

Digitalisering

De digitalisering in de maatschappij en in de zorg schrijdt voort. Ook dit biedt ons kansen. Er is bijvoorbeeld steeds meer mogelijk met databewerking ten behoeve inzicht in en verbetering van de kwaliteit van zorg en de bedrijfsvoering. Ook hebben we de afgelopen jaren ervaren hoe bijvoorbeeld beeldbellen ingezet kan worden om elkaar te spreken zonder dat dit voor de patiënt en zorgprofessional reistijd kost. Steeds meer patiënten/cliënten hebben baat bij online ondersteuning in of voorafgaand aan de behandeling. Anderzijds is er een deel van de bevolking dat digitalisering steeds meer als drempel ervaart om mee te kunnen doen in de maatschappij. Ook daar moeten we oog voor houden.

Financiën

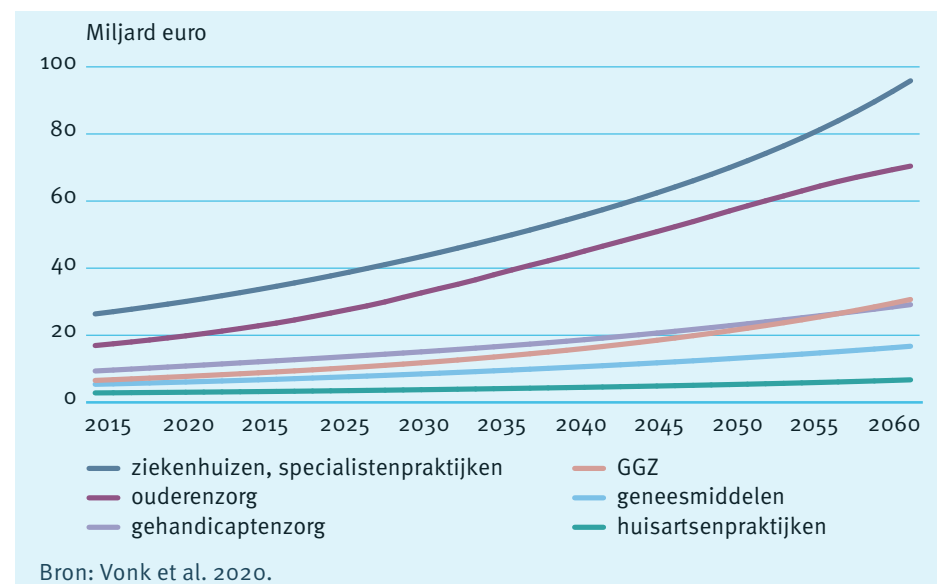
In 2022 is een nieuw bekostigingssysteem, het zorgprestatie­model (ZPM), ingevoerd voor de zorg die valt onder de Zorgverzekeringwet (Zvw). Voor Lentis GGZ betreft dit ruim de helft van ons zorgaanbod. Het nieuwe systeem vergoedt de tijd die nodig is voor complexere zorg nog onvoldoende, ondanks het feit dat dit één van de doelstellingen was van het nieuwe bekostigings­stelsel. Instellingen die dit type zorg verlenen raken hierdoor financieel in de knel. Dat geldt ook voor Lentis GGZ. Een gezamenlijke lobby heeft nog niet geleid tot betere tarieven. Daarnaast staan ook de andere bekostigingssystemen onder druk. De financiering via de gemeenten, vallend onder de Jeugdwet en onder de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning), is een ingewikkelde bekostigingswijze en krimpt bovendien al meerdere jaren. Van de financiering onder de Wet Langdurige Zorg (WLZ) verwachten we dat die de komende jaren eveneens onder druk komt te staan. Binnen Lentis GGZ leveren we grote inspanningen om financieel gezond te blijven.

Feiten en cijfers¹

Zorgkosten

- Groei van de zorg (vraag) is op termijn onhoudbaar. De komende decennia stijgt het gebruik van de zorg sneller dan de groei van de economie, en vooral van de beroepsbevolking, kunnen bijbenen. Daardoor komen de grenzen van de financiële, personele en maatschappelijke houdbaarheid van de zorg steeds meer in zicht.

Toekomstprojectie zorguitgaven voor afzonderlijke sectoren, 2015-2060 (in miljarden euro's van 2015).



¹ *Kiezen voor houdbare zorg*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2021

- Het RIVM² schat dat de zorguitgaven als percentage van het bbp tussen 2015 en 2060 stijgen van 12,7 naar 19,6 procent. Dit zou betekenen dat de zorguitgaven in reële termen per hoofd van de bevolking verdrievoudigen van ruim 5.100 euro naar bijna 15.800 euro.

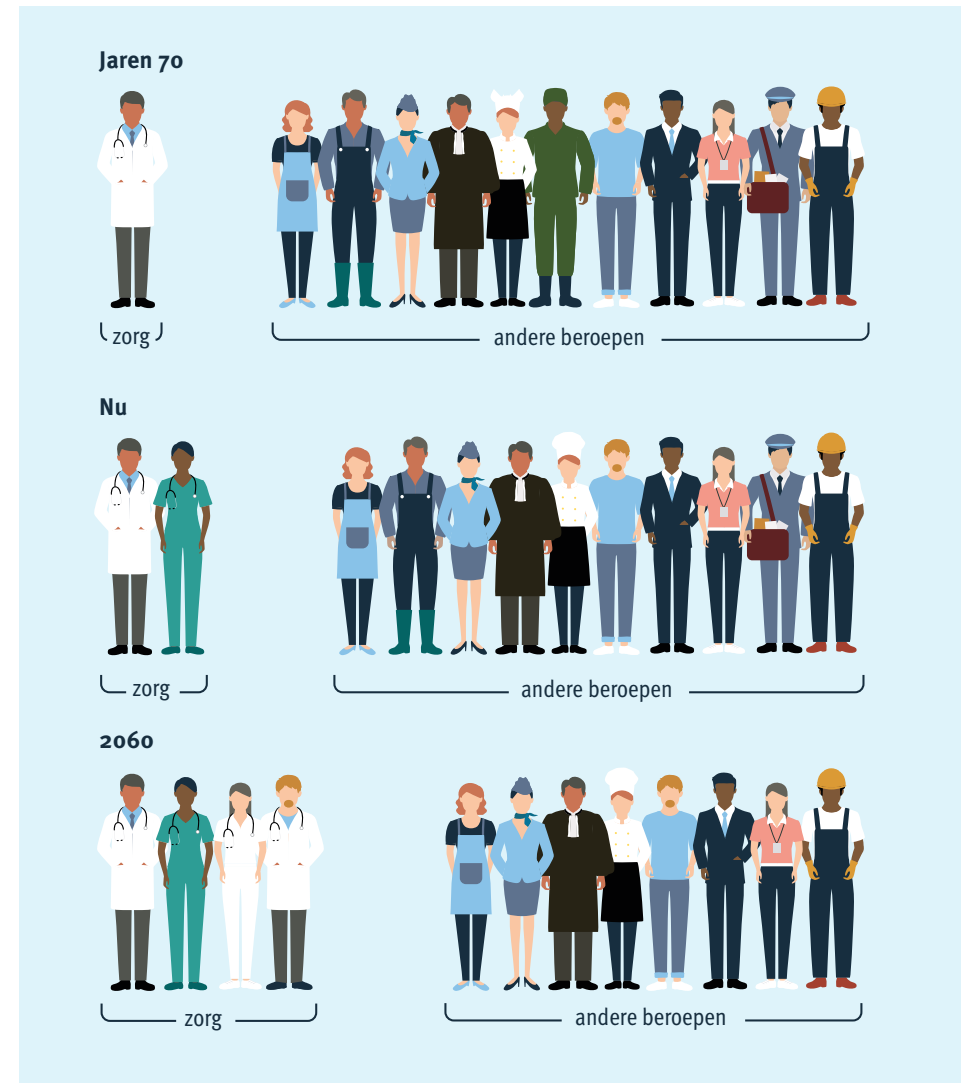


Personeel

- Een steeds groter deel van onze bevolking is nodig voor de zorg. Over veertig jaar zou één op de drie werknemers in de zorg moeten werken als er niets verandert.
- De stijgende arbeidsvraag speelt met name in de ouderenzorg, maar ook in de ggz, de gehandicaptenzorg en bij (gespecialiseerde) verpleegkundigen en huisartsen.

² Toekomstverkenning zorguitgaven 2015-2060, RIVM-rapport 2020-0059 R.A.A Vonk et al., 2020

Een steeds groter deel van onze bevolking is nodig voor de zorg



Zorgvraag

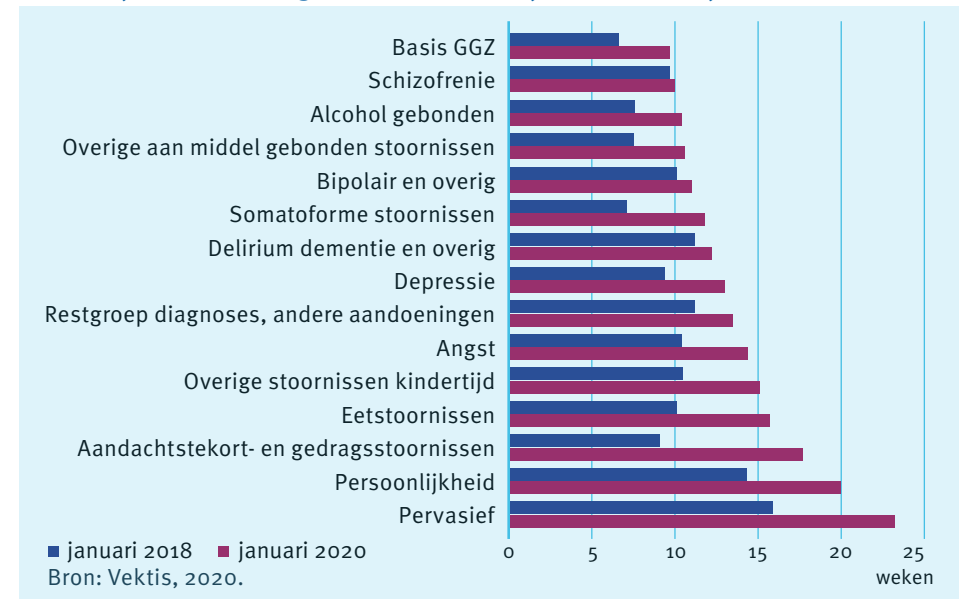
- Psychische aandoeningen zoals depressie- en angstklachten veroorzaken nu en in de toekomst veel ziektebelasting, waaronder ook psychosociale ziekten als burn-out en overspannenheid.
- In 2017 hebben 1,1 miljoen volwassen Nederlanders gebruik gemaakt van een behandeling in de geestelijke gezondheidszorg (ggz). In algemene zin groeit de vraag naar ggz. Door deze groei, maar ook door ambulantisering – mensen met (ernstige) psychische aandoeningen moeten zo veel mogelijk kunnen deelnemen aan en wonen in de maatschappij – neemt de druk op het ggz-aanbod voor mensen met een chronische psychische aandoening toe.

Zorgaanbod

- De kwaliteit van de zorg staat onder druk en de toegankelijkheid van de gespecialiseerde ggz is zorgwekkend. Voor een belangrijk deel zijn financiële en personele problemen hier debet aan. Dit zet de kwaliteit en de toegankelijkheid van de ggz ernstig onder druk.
- Knelpunten zijn: wachtlijsten, onvoldoende samenwerking tussen ggz en huisarts, barrières bij de uitstroom uit zorginstellingen door onvoldoende samenwerking tussen ggz en gemeenten, het ontbreken van sturingsgegevens en verkeerde financiële prikkels.
- De wachttijden voor de specialistische GGZ in regio Groningen zijn de op één na hoogste van Nederland. Voor bijna alle diagnosegroepen wordt de Treeknorm overschreden. Als onderdeel van een regionale aanpak (RTWG) wordt van de verschillende ggz-instellingen in de regio gevraagd een interne aanpak te ontwikkelen en uit te voeren gericht op het verbeteren van de in-, door- en uitstroom. Voorzorgprojecten en/of initiatieven, zoals mentale gezondheidscentra, laten zien dat de instroom van patiënten/cliënten met 10 tot 30% kan worden afgebogen. Binnen Lentis GGZ is gewerkt aan het opschonen van de wachtlijsten en zijn ook al verschillende cluster-specifieke verbetermaatregelen doorgevoerd. Lentis GGZ is in januari 2022 het project “effectievere doorstroom behandelproces” gestart. Met als doel enerzijds bij te dragen aan een verbetering van het logistiek proces van de in-, door en uitstroom van patiënten/cliënten en anderzijds de kwaliteit van zorg te verbeteren.

- Het Integraal Zorgakkoord beschrijft de landelijke beweging om o.a. de complexe zorg beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar te houden. Specialistische zorg wordt meer geconcentreerd. Bij laag complexe zorg wordt een steeds groter beroep gedaan op de inzet van naasten en het netwerken rondom de patiënt/cliënt.

Wachttijden naar diagnose in de GGZ, januari 2018-januari 2020



Conclusie

Op basis van onze visie en bovenstaande ontwikkelingen kiezen wij als Lentis GGZ voor de complexe geestelijke gezondheidszorg. Deze zorg bieden wij vanuit netwerkzorg. Hiervoor is het nodig dat wij ons zorgaanbod met andere aanbieders en netwerkpartners afstemmen en het (complexe) vraagstuk van de cliënt/patiënt hierbij centraal stellen. Wij organiseren de juiste experts van binnen en buiten de organisatie, vanuit multidisciplinaire invalshoeken, om het vraagstuk heen. Zoveel mogelijk thuis of dichtbij de cliënt/patiënt. Dit vraagt een transitie in de manier van werken als professionals en vraagt om meer flexibiliteit, samenwerking en een lerend werkklimaat.

Visie en kernwaarden

In het voorjaar van 2022 hebben we de nieuwe visie, ambitie en kernwaarden Lentis GGZ vastgesteld.

Onze ambitie en visie

Een gezond en kansrijk perspectief voor alle mensen in onze regio binnen tien jaar. Daar willen wij ons voor inzetten. We willen bijdragen aan het doorbreken van patronen die soms van generatie op generatie zijn overgedragen. Tegelijkertijd moeten we ervoor zorgen dat zorg van goede kwaliteit beschikbaar en betaalbaar blijft.

Onze focus ligt op het geven van antwoorden op complexe mentale zorgvragen en het verrijken van de kansen voor de mensen met deze problematiek. We willen, naast klinisch herstel, een rol spelen op het gebied van sociaal en maatschappelijk herstel (meedoen, wonen, werken, vrije tijd) in het noorden. We werken samen binnen de regio om ons steentje bij te dragen aan de Groningse uitdagingen op het gebied van zorg, gezondheid en welzijn.

Integraal werken aan geestelijke gezondheid gaat echter verder dan samenwerken. Vragen vanuit de mensen en de maatschappij veranderen. Daarom is er al veel georganiseerd voor burgers in elke regio, afgestemd op lokale vragen. Formele en informele netwerken om patiënten heen groeien, naast allerlei landelijke lerende netwerken. Als GGZ-organisatie blijven wij actief in en voor deze netwerken.

Met elkaar concretiseren we onze ambitie. Hierbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We leveren zorg en ondersteuning aan mensen voor wie wij het meest van betekenis kunnen zijn: we richten ons op mensen van alle leeftijden met complexere psychiatrische problematiek, op hun naasten en op mensen die deze problematiek zouden kunnen ontwikkelen. We creëren kansen met en voor mensen in de regio.
- In onze behandeling en begeleiding zetten we in op ontwikkeling en herstel. We zien daarbij naast herstel van gezondheid het maatschappelijk herstel (wonen, vrije tijd besteding, werk, participatie) als belangrijk onderdeel van de verbetering van de kwaliteit van het leven van onze cliënten/patiënten. Samen met anderen ontwikkelen we manieren om ook het maatschappelijk herstel te bevorderen. Wanneer ontwikkeling en herstel niet meer mogelijk zijn bieden we waardevolle hulp bij stabilisatie of begeleiding bij achteruitgang.
- Wij bieden behandeling en zorg nabij: zoveel als mogelijk thuis of op de polikliniek, maar wanneer dat nodig is in de kliniek. We benutten de digitale mogelijkheden waar dit kan. We zijn laagdrempelig en beschikbaar, 24 uur per dag, 7 dagen per week.
- Samen met partners organiseren we het acute GGZ-aanbod in onze regio.
- We leveren een bijdrage aan preventie, participatie in de maatschappij en het tegengaan van stigma op psychiatrische aandoeningen en hulpverlening.

- We werken samen in netwerken, waarbij ieders kracht en zorgaanbod wordt ingezet. We ondersteunen organisaties in het sociaal domein en ketenpartners door onze kennis en ondersteuning beschikbaar te stellen. Ook binnen onze eigen organisatie werken we goed samen, over de grenzen van de clusters en teams heen.
- We zijn een lerende organisatie. We leren van elkaar, leiden professionals op en doen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

Kernwaarden

Om onze ambitie te verwezenlijken werken we vanuit deze waarden:

- Wij zijn gastvrij: bij Lentis GGZ voel je je welkom, gehoord en gezien.
- Wij zijn optimistisch: we denken in mogelijkheden.
- Wij zijn avontuurlijk: durven, net iets verder gaan en geloven dat er kansen te vinden zijn. Dat typeert ons.
- Wij zijn wijs: we verzamelen kennis en kunde om praktisch en toegewijd de opgaven aan te gaan.



Strategische Koers

Als we de uitdagingen en kansen vanuit onze omgeving leggen naast onze visie, dan komen we tot een aantal doelen die we onszelf stellen. Deze doelen willen we bereiken via vier ontwikkellijnen³. Deze vormen samen de strategische koers voor de jaren 2023 tot en met 2026.

Vier ontwikkellijnen

Als we de externe ontwikkelingen die we hiervoor beschreven bekijken, dan zien we een toenemende vraag aan zorg op ons afkomen in Groningen. Als Lentis GGZ kiezen we ervoor om in het totale zorgaanbod in onze provincie de zorgaanbieder te zijn die er is voor de mensen met complexe psychische problemen (onze visie). Dat doen we door met onze kennis over gestapelde (psychische) problemen heel goed samen te werken met onze patiënten/cliënten, hun naasten en de andere partijen in de regio. En door onze eigen complexe zorg heel goed te ontwikkelen. Hierdoor leveren we een bijdrage aan een kansrijk perspectief voor de mensen in onze regio met (kans op) psychiatrische problemen.

Omdat we tegenover de stijgende zorgvraag een toenemende schaarste van onder druk staande zorgprofessionals zien, gaan we hard aan de slag met het boeien, binden en ruimte bieden aan onze collega's. Dat doen we onder meer door meer gebruik te maken van digitale zorg.

Doelen en indicatoren

We willen graag (tussentijds) meten of we goed op koers zijn om onze doelen te behalen. Hiervoor gebruiken we meetbare indicatoren die de voortgang van de strategische koers monitoren. In 2023 inventariseren we welke meetinstrumenten we binnen onze organisatie al beschikbaar hebben en formuleren we passende indicatoren. Voorwaarde is dat we hiervoor geen extra administratief werk creëren voor collega's en/of patiënten/cliënten. Waar we op voorhand al een duidelijke indicator hebben, hebben we deze reeds opgenomen bij de ontwikkellijn. Vanaf 2024 monitoren we jaarlijks de voortgang van onze strategische koers. Ook alle projecten die we opzetten monitoren we op hun bijdrage aan onze strategische koers.

³ Er zit geen hiërarchie in de vier ontwikkellijnen.

ONTWIKKELLIJN 1 *Kansrijk perspectief*

Een kansrijk perspectief voor de mensen in onze regio met (kans op) psychiatrische problemen

Doelen

In 2026...

- vormen eigen regie, herstel en/of ontwikkeling en het samenwerken met het persoonlijk en professioneel netwerk van de patiënt/cliënt onderdeel van alle behandelstappen vanaf de doorverwijzing;
- dragen we bij aan initiatieven in de regio die (hernieuwde) opname voorkomen en zelfhulp en eigen regie stimuleren.

We zetten ons in voor een kansrijk perspectief voor mensen met psychische problemen voor, tijdens en na behandeling bij Lentis GGZ. Kansrijkheid bevorderen we samen met patiënten/cliënten, naasten en netwerkpartners, vanuit de zorgvraag van de patiënt/cliënt. In onze behandeling en begeleiding zetten we, door middel van multidisciplinaire samenwerking, in op ontwikkeling en herstel. We zien daarbij naast herstel van gezondheid het maatschappelijk herstel (wonen, vrije tijd besteding, werk, participatie) als belangrijk onderdeel van de verbetering van de kwaliteit van het leven van onze cliënten/patiënten. De inzet van ervaringsdeskundigen is hierbij belangrijk, en deze collega's gaan we bij meer behandelingen betrekken. Ook leefstijl komt hierbij nadrukkelijk aan de orde. Net als het toewerken naar/ondersteunen bij wonen in de samenleving. Gedurende het hele traject zijn we alert op de juiste bejegening richting de patiënt/cliënt. Daarnaast dragen we bij aan het voorkómen dat mensen bij ons in zorg moeten komen.

We zetten de komende jaren in op een stijging van de inzet van naasten en het netwerk van de patiënt/cliënt. We gaan de tevredenheid van naasten en de tevredenheid van keten-/netwerkpartners verhogen. Evenals het percentage cliënten met betaald werk.

Onze cliëntervaringswaardering (CQI) blijft, net als de afgelopen jaren $\geq 7,5$. Ook gaan we meer inzetten op het doorgeven van armoedesignalering aan overleg- en samenwerkingspartners..



ONTWIKKELLIJN 2 *Toekomstbestendige Complexe GGZ*

Een robuust aanbod van complexe GGZ in de regio

Doelen

In 2026...

- is het aanbod van cruciale ggz in de regio of bovenregionaal geborgd en ons interne aanbod van complexe ggz passend bij de eisen die gesteld worden aan (cruciale) GGZ-zorg in onze regio;
- zijn in de regio mentale gezondheidscentra opgericht waar Lentis GGZ haar expertise beschikbaar stelt;
- is Lentis GGZ een duurzaam gezonde organisatie met de focus op de complexe GGZ;
- voldoen de wachttijden tussen aanmelding en start behandeling bij Lentis GGZ in de meeste gevallen aan de geldende norm.

Patiënten/cliënten met complexe GGZ-problematiek moeten snel behandeling kunnen krijgen, waar mogelijk thuis of dicht bij huis. Dat betekent dat we ons zorgaanbod met andere aanbieders moeten afstemmen. Dit om te voorkomen dat er in de regio gaten in het aanbod vallen, of dat er overlappingen ontstaan waardoor we het schaarse GGZ-personeel niet optimaal inzetten. Dit geldt ook voor de acute zorg. De crisisdienst dienen we gezamenlijk met alle aanbieders te organiseren.

In gezamenlijkheid met ketenpartners in de regio borgen wij fysieke toegankelijkheid van zorg.

We richten ons op complexe GGZ en gaan onze organisatie hierop inrichten. We zien een kans in initiatieven zoals de op te richten mentale gezondheidscentra. Deze initiatieven gaan een grote rol spelen, omdat ze ervoor gaan zorgen dat alleen de echt complexe GGZ bij ons komt. Vanuit Lentis GGZ leveren we graag de expertise hiervoor.

We passen ons zorgaanbod aan op deze ontwikkelingen en op onze visie. Onze organisatie verandert. We ontvlechten de organisatie. Dignis (ouderenzorg) en Forint (forensische zorg) gaan hun eigen weg. Lentis GGZ richt zich meer op samenwerking in de regio. Daarbij willen we samen de wachttijden voor de complexe psychiatrie terug te brengen naar een acceptabel niveau. In het aardbevingsgebied werken we samen met partners aan vernieuwing van het zorgvastgoed en aan innovatieve zorg onder de naam 'Groninger Zorgakkoord'.

De komende jaren gaan we de crisisdienst gezamenlijk met samenwerkingspartners invullen.

Daarnaast gaan we ervoor zorgen dat het percentage wachttijden onder de treknorm stijgt.

We zetten in op een daling van het percentage bedden wonen zonder behandeling en een daling van de gemiddelde behandelduur per setting.

Voor al onze doelen geldt dat een gezonde (financiële) bedrijfsvoering essentieel is. In 2023 is het rendement van Lentis GGZ conform de (meerjaren)begroting in percentage 0,9%. Vanaf 2024 is dit > 1,5%. De overige ratio's zijn ook conform de meerjarenbegroting.

Als zorgorganisatie zetten we ons in voor duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. We streven minimaal naar een CO₂-reductie van 30% in 2026 en klimaatneutraal in 2050 voor vastgoed en vervoer, conform de Green Deal Zorg 3.0. Daarbij zorgen we voor een jaarlijkse daling van 10% ten opzichte van het voorgaande jaar.

ONTWIKKELLIJN 3 *Samen maken wij Lentis GGZ*

Doelen

In 2026...

- voelen onze collega's zich verbonden met Lentis GGZ. Ze zijn trots en dragen dit uit aan anderen;
- zijn we als Lentis GGZ toegerust op de consequenties van de toenemende personeelsschaarste en hebben we onze functiemix hierop aangepast;
- weten we collega's langdurig aan ons te verbinden en nieuwe collega's aan te trekken;
- zijn onze collega's vitaal en duurzaam inzetbaar.

Onze organisatie wordt gevormd door onze collega's. Zij leveren zorg en begeleiding, de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn en ze doen onderzoek. Onze collega's zijn een bron van informatie, kennis, kunde en innovatie. De toenemende personeelsschaarste maakt dat we ook fundamentele (her)overwegingen moeten maken over: wat doen we en wie doet wat? Dit heeft gevolgen voor de inrichting van onze organisatie. Deze moeten we hier op aanpassen.

Samen 'maken' we Lentis GGZ. We doen dit vanuit onze kernwaarden gastvrij, optimistisch, avontuurlijk en wijs. Daarbij zetten we graag ieders vaardigheden en talenten in en werken we aan een lerende organisatie. De basis hiervoor vormen we met elkaar. Een lerende organisatie betekent dat we kennis creëren, verzamelen en delen. We streven naar een open cultuur waarin we elkaar stimuleren en waarderen. Initiatief en ondernemerschap worden aangemoedigd en ondersteund. We experimenteren, nemen weloverwogen risico's, maken fouten en doen ons best daarvan te leren. We geven elkaar complimenten en spreken elkaar aan. We stellen vertrouwen centraal.

Wij investeren in de professionele identiteit van collega's en hechten aan het belang en een passende rol van (mede)zeggenschap. De rol van onze recent opgerichte professionele staf bedden wij verder in in onze organisatie. Ons leiderschap en gedrag brengen we in overeenstemming met onze waarden. We zijn een goede werkgever, met oog voor de eigen ontwikkeling, inbreng, vitaliteit en veiligheid van onze collega's. Binnen Lentis GGZ willen wij dat werknemers zich gewaardeerd en gesteund voelen en met goede faciliteiten en voorwaarden hun werk kunnen doen. Onze processen en systemen ondersteunen ons medewerkersbeleid. Daarnaast zijn we een opleidingsinstelling en dragen we actief bij aan het opleiden van nieuwe zorgprofessionals voor de toekomst. We willen dat het percentage collega's dat 5 jaar na binnenkomst nog steeds werkzaam is voor Lentis GGZ de komende jaren stijgt. Net als het percentage collega's dat intern doorstroomt naar een andere functie of afdeling. Deze beweging vertaalt zich in een NPS⁴ van 0 in 2023 en stijgt daarna jaarlijks. We houden vanaf 2023 jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). We verlagen ons ziekteverzuim: in 2023 is dit < 7,5%. In 2026 ligt dit onder de 5%; Ook realiseren we de komende jaren meer social return/maatschappelijk ondernemen.

⁴ NPS: Net Promoter Score, is onderdeel van het MTO en meet in welke mate een bedrijf wordt aanbevolen door de werknemers die er werken. De NPS geeft daarmee de tevredenheid van medewerkers weer, gemeten over alle facetten van het werk.



Cultuur en leiderschap

Een ondersteunende cultuur en passend leiderschap zijn een essentiële voorwaarde voor de realisatie van onze strategische doelen en daarmee onze visie en ambitie. Ook hier gaan we de komende jaren binnen de hele organisatie hard mee aan de slag. We zijn in 2022 gestart met ons programma cultuur en leiderschap. Dit is een programma waarin we ons stapsgewijs, door voorbeeldgedrag en het gesprek aan te gaan, van een probleemfocus naar een perspectief focus willen ontwikkelen. We hanteren hierbij de filosofie van 'waarderend onderzoeken'. Dat past bij de toekomst van Lentis GGZ en helpt bij de noodzaak om een omslag te maken van een problematiserende naar een waarderende cultuur. Zo zorgt cultuur en leiderschap ervoor dat wij samen Lentis GGZ maken, collega's trots zijn op Lentis GGZ en Lentis GGZ een aantrekkelijke werkgever is die wordt aanbevolen door de mensen die er werken. Transparantie, wederkerigheid en zaken bespreekbaar maken zijn een bewust onderdeel van de koers die we varen. Onze aanpak voor cultuur en leiderschap is terug te lezen in ons cultuurdocument.

Gebruik maken van digitale middelen

Doelen

In 2026...

- wordt ons gehele zorgaanbod (ook) digitaal ondersteund;
- worden onze collega's ontzorgd in hun werk door slimme digitale ondersteuning;
- maken we voor zorg en bedrijfsvoering meer gebruik van informatie gebaseerd op data en onderzoeksuitkomsten.

Digitale ontwikkelingen bieden ons veel kansen, zowel voor de patiëntenzorg als voor de ondersteuning van collega's en zorgprocessen.

In de patiëntenzorg zetten we digitalisering in om te helpen bij het borgen van toegankelijkheid van zorg in onze regio. We willen dat digitaal ondersteunde (blended) zorg de standaard wordt. Iedere patiënt/cliënt krijgt bij ons de mogelijkheid online contact met de zorgprofessional te hebben en online zorg te krijgen. Dit betreft de periode tijdens behandeling bij Lentis GGZ maar we bieden de patiënt/cliënt ook online zelfhulp tools tijdens de wachttijd en na de behandeling. Voor ons is digitaal normaal. We bieden patiënten/cliënten één online ingang naar onze online zorgtoepassingen en toegang tot hun dossier. Tegelijkertijd houden we oog voor de inwoners in onze provincie die de verregaande digitalisering van de maatschappij niet kunnen bijbenen of hier de middelen niet voor hebben. We houden de mogelijkheid beschikbaar voor fysieke ontmoeting en contact.

Met de nieuwe website van Lentis GGZ maken we een beweging van een algemene gids voor psychische gezondheid voor alles en iedereen, naar een website gericht op hulp en informatievoorziening voor patiënten/cliënten van Lentis GGZ en hun naasten, gericht op onze regio.

We ondersteunen collega's en zorgprocessen met digitale middelen. We willen onze werkprocessen vergemakkelijken, binnen onze organisatie zelf en in de samenwerking met anderen.

We hebben een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD) gekozen, waarvan het fundament en de inrichting past bij onze visie en strategische koers. Een nieuwe dossiercommissie wordt opgericht om deze matching vanuit de inhoud te borgen. We benutten de mogelijkheden van ons nieuwe elektronische voorschrijf systeem (EVS) om de kwaliteit van het medicatieproces te borgen en verbeteren door niet alleen het voorschrijven.

Criteria bij onze EPD-keuze waren: mobiel toepasbaar, herstelgericht en eenheid in rapportage.

Met het cloud-programma maken we de komende jaren een grote moderniseringsslag in de kantoor applicaties, wat leidt tot een verbetering van de toegankelijkheid en de gebruikersvriendelijkheid van de digitale werkplek.

Door meer met data te doen verbeteren we de kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering. Daarnaast doen we praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en passen de resultaten toe in onze zorg.

Indicatoren die we in 2023 gaan omzetten in meetbare getallen en percentages gaan over een stijging van de mate van tevredenheid van collega's over de digitale ondersteuning en het percentage patiënten dat toegang heeft tot digitaal zorgaanbod.

Aanpak

Projectenkalender

Om de doelen uit onze strategische koers te behalen gaan we samen aan de slag. Per ontwikkellijn werken we een aantal projecten uit voor de komende jaren in een projectenkalender. Daarbij benaderen we de verschillende onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken: die van de patiënt/cliënt, van de medewerker, van de maatschappij en vanuit de organisatie. We brengen een fasering aan in de tijd, we kunnen immers niet alles tegelijk aanpakken. Op ons intranet Lentisnet informeren we onze collega's over de voortgang en nodigen we hen uit tot samenwerking. Onderweg houden we onze ogen en oren open en stellen onze doelen en aanpak bij als de situatie ons daartoe uitdaagt.

Uniformering projectenopzet

We zijn binnen Lentis GGZ gestart met het opzetten van een uniforme werkwijze voor projecten. Het doel hiervan is het effectief, efficiënt en beheerst behalen van onze strategische doelen en speerpunten. Binnen deze werkwijze is gedefinieerd hoe we van een projectopdracht naar een plan en tenslotte tot realisatie komen. En hoe we integraal beoordelen aan welke projecten we prioriteit geven, wat wel en wat niet parallel kan lopen, welke afhankelijkheden we zien en hoe we acteren op verstoringen daarin (projectportfolio-management).

Binnen deze werkwijze wordt per project vastgesteld wat het doel van het project is en op welke manier dit bijdraagt aan de Strategische Koers. Ook wordt bepaald welke KPI's we aan het project koppelen en hoe we de voortgang monitoren. Bij de uitvoering wordt steeds bewaakt dat het resultaat wordt behaald, zo nodig wordt bijgestuurd.

Deze werkwijze gaat vergezeld van enkele templates die de projectstappen en het managen van de projectenportfolio ondersteunen.



Voor de realisatie van de projecten van de Strategische Koers, het opzetten van het overall projectportfolio management en de verdere uniformering van de projectenopzet binnen Lentis GGZ is een strategisch programmamanager aangesteld. In 2023 richtten we een projectenbureau op waar de coördinatie tussen en/of uitvoering van projecten binnen Lentis GGZ (zoveel mogelijk) worden ondergebracht.

We gaan een spannende tijd tegemoet. We zien de lastige vraagstukken van deze tijd, maar we zien zeker ook de kansen. Het stimuleert ons zeer gedreven aan de slag te gaan met onze patiënten/cliënten, hun naasten en (keten)partners in onze regio schouder aan schouder te werken aan een kansrijk perspectief.

Lentis

Raad van Bestuur

Postbus 128

9470 AC Zuidlaren

Telefoon: 050 409 73 70

e-mail: rvb@lentis.nl

www.lentis.nl

