



Met Ziel en Zakelijkheid

Bedrijfsplan De Jutters 2010 - 2012

Voorwoord

‘Met Ziel en Zakelijkheid’ is het thema van het bedrijfsplan van De Jutters voor de komende jaren. Het thema verwijst naar onze manier van werken, naar onze branche, naar onze passie, maar ook naar de veranderende markt, waarin we ons sterker moeten profileren en marktgericht en efficiënter zullen moeten optreden. In dit bedrijfsplan staat beschreven hoe we de komende jaren ons werk met bezieling en toewijding willen doen en hoe we de kwaliteit van zorg nog verder willen verhogen. We zullen ons zakelijker moeten opstellen en aangeven waar we, gegeven onze expertise, marktleider willen zijn en waar we customer intimacy voorstaan vanwege de intensieve betrekkingen met cliënten en de lengte van de behandeling. We maken ons op voor de komende jaren en kijken daarbij verder dan alleen de eigen regio.

Terugblik

In “De Jutters sterk in Ontwikkeling” is de meerjarenstrategie van 2006 tot 2009 voor De Jutters weergegeven. De hoofddoelstelling werd omschreven als “het willen verminderen van het lijden van kinderen en jongeren tot 23 jaar”. Het kernprogramma voor de jaren 2006-2009 omvatte het invoeren van zorgprogrammering en het uitbouwen van opleidingen. Daarnaast had De Jutters tot doel haar onderscheidend vermogen te tonen door:

- zichtbare maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen
- haar cliëntenbestand, wat betreft etnische samenstelling, een afspiegeling van de Haagse bevolking te laten zijn
- het behandelen van complexe problematiek, multiproblemegezinnen en chronisch zieken.

Een terugblik op deze periode laat zien dat we in deze doelstellingen op alle fronten zijn geslaagd:

- Zorgprogrammering is daadwerkelijk ingevoerd.
- We hebben ons op de bovengenoemd punten weten te onderscheiden: de maatschappelijke verantwoordelijkheid blijkt onder meer uit de vele activiteiten op het gebied van preventie en het opzetten van initiatieven als JJC en het eerste lijnsinitiatief samen met Jeugdformaat en Van Montfoort.
- Ook de doelstelling om, qua samenstelling van de cliëntengroep, een afspiegeling te zijn van de Haagse bevolking is redelijk geslaagd. De Haagse bevolking kent ca. 50% allochtone jongeren. De Jutters heeft op de ambulante afdeling ca. 40 % allochtone cliënten. In de kliniek ligt dit percentage lager, per sector varieert dit van 20 tot 30%.
- Cliënten van De Jutters hebben allen een meervoudige, complexe of multiprobleem achtergrond en de problematiek is in de loop van de jaren steeds complexer geworden.
- De Jutters is in omvang sterk gegroeid.

We zijn sterk gegroeid in omvang van behandeling en zorg. Aan verbetering van het rendement is minder expliciet aandacht besteed. Impliciet is dat wel gebeurd, doordat we een korting in onze exploitatie moesten verwerken, extra rentelasten hebben moeten betalen en tot een extra productie kwamen die vervolgens niet gehonoreerd is.

De gemiddelde behandelduur is eveneens gedaald, waardoor meer cliënten behandeld konden worden.

Vooruitkijken naar een veranderende omgeving

De komende jaren zal er veel veranderen in de omgeving van De Jutters. Ontwikkelingen staan niet stil. De zorgvraag neemt toe. Tot nu wordt slechts 30% van de jongeren met psychiatrische problematiek daadwerkelijk geholpen. De zwaarte van de problematiek neemt eveneens toe. De kosten van de zorg stijgen explosief¹, het aandeel zorg in het BNP stijgt snel en zal als gevolg van de huidige economische in korte tijd nog verder omhoog schieten. Hier zal ongetwijfeld een reactie op komen van de overheid. Bezuinigingen worden onvermijdelijk. Daarbij komt dat de GGZ steeds meer op een markt moet opereren; verzekeraars willen dat cliënten een keuze hebben. Cliënten zoeken informatie via internet. De overheid dwingt tot inzicht in kosten/prestaties en de verzekeraars gaan meer en meer over tot selectief contracteren. Ook kwaliteitsonderwerpen worden belangrijk, waarbij veiligheid een prominent thema is geworden.

Deze ontwikkelingen plaatst De Jutters voor dilemma's: De zorgvraag groeit en wordt complexer; het aanbod is beperkt en wordt geconfronteerd met bezuinigingen; De Jutters ontwikkelt steeds meer kennis, wat weer een aanzuigende werking heeft op cliënten met complexe problematiek; de verzekeraars kunnen echter beperkt contracteren en eisen korte en snelle behandelingen; de maatschappij stelt ook eisen aan de manier waarop zorg wordt verleend en de aan kwaliteit die geleverd wordt. De Jutters wordt, door deze soms tegengestelde eisen, genoodzaakt een hele heldere eigen koers te varen, keuzes te maken en deze uit te dragen. Dit vraagt om een visie die staat en die ons de komende jaren helpt goede strategische doelen te formuleren. In dit bedrijfsplan staan onze visie en strategie voor 2010 tot met 2012 beschreven.

Goos Lomme en Hans Michielsen
Raad van Bestuur

Maart 2010

¹ Per Nederlander van gemiddeld 3759 euro in 2008 naar 7250 euro per jaar in 2020 (Bronvermelding van alle bovenstaande cijfers)

Voorwoord	2
I. Intern	5
1. Ons bestaansrecht	5
2. Organisatie en indeling van de zorg	5
3. Visie op zorg en organisatie	6
4. De Kernwaarden	7
5. Ontwikkelingen intern	7
II. Extern	10
1. Marktpositie en Concurrentie	10
III. Strategie	12
1. Sterke en zwakke punten van De Jutters	12
2. Kansen en bedreigingen	13
3. Strategie	14
IV. Doelstellingen en actiepunten	16
1. Primaire proces	16
2. Beleid en organisatie	18
3. Personeel	20
4. Informatie	21
Ten slotte	22

I. Intern

1. Ons bestaansrecht

De kern van ons bestaan blijft uiteraard onveranderd. Onze missie luidt :

De Jutters biedt in een zo vroeg mogelijk stadium brede en deskundige psychiatrische zorg en behandeling aan kinderen, jongeren en hun gezinnen, zodat zij zich optimaal ontwikkelen en de kinderen en jongeren zo goed mogelijk in de in de maatschappij kunnen participeren.

Onze kernactiviteiten zijn diagnostiek, behandeling, crisishulp en preventieve zorg. Opleiden is daarbij een belangrijk middel om onze kennis op peil te houden, te innoveren en medewerkers te blijven boeien.

Bezieling, passie en professioneel handelen zijn voor de medewerkers van De Jutters belangrijke voorwaarden om goed te kunnen werken.

2. Organisatie en indeling van de zorg

Vanaf 1 januari 2010 is onze zorg georganiseerd in een Voordeur, waarin Centrale Aanmelding en Toeleiding, kortdurende hulp, preventie, crisishulp en het Service Informatie Punt een plek vinden; naast onze Voordeur onderscheiden we zes behandelcentra, te weten:

- 1 Emotionele Stoornissen
- 2 Neuropsychiatrie
- 3 Orthopsychiatrie
- 4 Forensische Psychiatrie
- 5 Soma en Psyche
- 6 Psychotische en Bipolaire Stoornissen

We hebben de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in de ontwikkeling van zorgprogramma's, waarbij het organisatorische onderscheid tussen ambulante zorg en klinische zorg verdwijnt en er intern voor cliënten een heldere keten zal ontstaan. Met het inrichten van een Voordeur en Behandelcentra is per 1 januari 2010 de organisatie op deze zorgprogramma's aangepast. We lopen hiermee in Nederland voorop. De meeste KJP-instellingen omvatten niet de gehele keten of hebben nog geen alle-ketens-omvattende programma's ontwikkeld. We zijn ook onderscheidend doordat we zijn ingebed in de grootstedelijke problematiek en daarop onze expertise hebben ontwikkeld.

Belangrijk hierbij is dat onze zorgketens niet op zichzelf staan maar aansluiting vinden bij programma's in de jeugdhulpverlening en psychiatrie voor volwassenen. De afgelopen jaren lukt het steeds beter onze programma's in te bedden in de totale Jeugdzorg. Vanuit een gedeelde visie rondom samenhang en ketenvorming in de Jeugdzorg, is met Jeugdformaat een aantal samenwerkingsverbanden opgezet (JJC, eerstelijns BV.)

De Behandelcentra en zorgprogramma's zijn zo gekozen dat we bijna het gehele scala aan psychiatrische ziektebeelden kunnen behandelen. Daarnaast hebben we een aantal specialismen:

- Traumazorg
- Preventie en e-health
- Alloctonenhulpverlening (i-psy De Jutters)
- Ortho-psychiatrie
- Grootstedelijke problematiek

Binnen de Behandelcentra is sprake van complexe problematiek. Het hebben van hoogopgeleide en gespecialiseerde professionals is noodzakelijk. Over het algemeen zijn onze zorgprogramma's te kenschetsen als een vorm van customer intimacy. We gaan langdurige relaties aan met onze cliënten en vertrouwen is daarbij veelal een voorwaarde om te kunnen behandelen. Customer intimacy vraagt om professionals die zich met mensen weten te verbinden en professionals die uitgaan van de vraag van cliënten.

Preventie is één van de terreinen waar we ons sterk in ontwikkeld hebben. Deze zorg en expertise is organisatorisch ondergebracht in de Voordeur. Door onze maatschappelijke betrokkenheid voelen we ons verantwoordelijk voor het inzetten van kennis en expertise in preventieve activiteiten. Juist door specialisatie zijn we in staat om snel en in een vroeg stadium problematiek bij kinderen en jongeren te herkennen. Ook op dit gebied is sprake van "productleiderschap" met de focus op creativiteit en innovatie. We zijn bij deze zorg gefocust uitsluitend die programma's te gebruiken en die doelgroepen te bedienen, waarvan wetenschappelijk is vastgesteld dat de programma's effectief zijn.

3. Visie op zorg en organisatie

We zien voor onszelf een blijvende positie weggelegd als een (op onderdelen boven)regionale, toppsychiatrische (opleidings)instelling op het terrein van:

- preventie en e-health
- complexe, acute, planbare en chronische zorg
- in een grootstedelijke context.

Door zorgprogramma's te ontwikkelen voor het hele spectrum van mogelijke stoornissen zijn wij in staat om kinderen, jongeren en hun ouders zorg te bieden voor bijna alle voorkomende aandoeningen, deze op maat te snijden en zo aan te bieden dat er voor cliënten geen grote overgangen bestaan tussen de verschillende interne vormen van zorg. Door goed met andere organisaties samen te werken willen we dat niet alleen interne ketens aaneengesloten werken, maar ook dat cliënten zo min mogelijk overgangen ervaren voor en na de behandeling binnen De Jutters. Onze visie is dat het voor onze cliënten belangrijk is dat zij zich kunnen ontwikkelen, maatschappelijk goed ingebed zijn en dat zij zich sterk voelen op diverse maatschappelijke terreinen. Zo kunnen zij met een (chronische) psychiatrische stoornis naar vermogen optimaal functioneren. We focussen daarom niet alleen op de stoornis van cliënten, maar kijken ook naar andere ontwikkelingsmogelijkheden op welk terrein dan ook. We willen hierin samen werken met onze stakeholders. Scholen, instanties voor toeleiding naar werk, jeugdzorg en andere zorginstellingen in de keten zijn voor ons daarom ook belangrijk.

We hechten eraan dat ons cliëntenbestand, wat bevolkingssamenstelling betreft overeenstemt met de samenstelling van de bevolking in de regio. Dit betekent dat we expertise ontwikkelen rondom de daadwerkelijke vragen van cliënten met welke culturele achtergrond dan ook. Om te weten “waar De Jutters van is” moeten we weten wat de cliënt wil!

4. De kernwaarden

De volgende kernwaarden waren voor ons de afgelopen jaren sturend en blijven dat:

- *Service* als leidend principe in ons gedrag naar klanten.
Service verwijst naar een vraaggerichte houding. We voelen ons actief verantwoordelijk voor de cliënt en laten de cliënt in zijn of haar waarde.
- *Straight* zijn, als leidend principe in het gedrag naar elkaar.
Straight verwijst naar openheid, zakelijkheid. We zeggen elkaar waar het op staat op een respectvolle manier, zijn aanspreekbaar zijn op ons gedrag en doen wat we zeggen.
- *Slagvaardig* als leidend principe in ons gedrag naar de omgeving.
Slagvaardig verwijst naar alert reageren, niet alleen woorden maar ook daden, geen stroperigheid maar doortastend op ons doel afgaan en waarmaken wat we afspreken.
- *Samen* als leidend principe in ons gedrag naar zowel cliënten, elkaar en de omgeving.
Samen verwijst naar de gerichtheid op samenwerking en het tegengaan van verkokering. We kijken over de grenzen van afdelingen, divisies en De Jutters heen.

De komende jaren zal nog sterker de nadruk liggen op het voortdurend naleven van deze kernwaarden.

5. Ontwikkelingen intern

We zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid. Deels was deze groei het gevolg van fusies en overname van andere voorzieningen, deels door autonome groei. Aan dat laatste lijkt nu in het kader van de Zorgverzekeringswet een einde te zijn gekomen.

We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de ontwikkeling van zorgprogrammering voor al onze doelgroepen. Vanaf 1 januari 2010 is onze organisatiestructuur daarop aangepast. We hebben intern onze patiëntenstroom beter gestroomlijnd en kunnen daardoor beter op de externe ketens aansluiten. Bovendien voorziet de reorganisatie in een Centrale Voordeur, waar de cliënten binnenkomen en vervolgens voor de diverse zorgprogramma's worden geïndiceerd. Deze Voordeur krijgt feitelijk een salesfunctie en zal een belangrijk marketinginstrument worden.

In de komende periode zullen we de volgende vragen moeten beantwoorden:

- *Wat is onze identiteit?*
- *Hoe ontwikkelt ons marktaandeel zich?*
- *Hoe ontwikkelt onze cliëntenpopulatie zich verdeeld naar land van herkoms?*

- *Wie zijn onze klanten, waar komen ze vandaan en met welke vragen komen ze bij ons?*
- *Welke producten leveren we; wat is hun marktaandeel en wat hun aantrekkingskracht?*
- *Hoe zijn de toekomstverwachtingen per product?*
- *Hoe ziet ons personeelsbestand er uit?*
- *Hoe waarderen de klanten De Jutters?*
- *Hoe waarderen onze medewerkers ons?*
- *Welke arbeidsmarktontwikkelingen zien we?*

Deze vragen zijn belangrijk voor ons om duidelijker een keuze te maken in de te voeren producten, in de regio-omvang en in onze positionering. Reeds jaren leeft de vraag of De Jutters al dan niet zelfstandig moet blijven of dat fusie met een andere organisatie meer mogelijkheden creëert voor de behandeling van kinderen en jongeren. In 2010 zal hier opnieuw een besluit over genomen moeten worden.

En nu de zakelijkheid

Zakelijkheid en efficiënte bedrijfsvoering staan binnen onze organisatie nog onvoldoende centraal. De bezuinigingen en de veranderingen in het financieringsstelsel die de komende jaren zullen plaatsvinden, dwingen ons om niet alleen naar het rendement van de verschillende producten te kijken, maar ook een efficiënte bedrijfsvoering te garanderen.

Een goede balans tussen enerzijds zorginhoudelijke ambities in het kader van de missie en anderzijds een bedrijfsmatige, zakelijke toets op wat financieel mogelijk is, is een noodzakelijke voorwaarde om ook in de komende jaren financieel gezond en concurrerend te kunnen blijven.

- De bekostiging van klinische en poliklinische zorg zal in 2011 naar alle waarschijnlijkheid bijna geheel overgaan naar de DBC-financiering. Daarmee is de prestatiebekostiging een feit. De kosten zullen naar verwachting niet volledig vrij worden gelaten. De overheid houdt een budgetkader zorg, waardoor de omzet gelimiteerd blijft. De ontwikkeling van het budget zal naar verwachting achterblijven bij de kostenontwikkeling. Er moet daarom gezocht worden naar kostenreductie en verhoging van de productiviteit.
- Verzekeraars wensen ruimte in hun budget over te houden voor het kunnen contracteren van nieuwe aanbieders op de markt. Hierdoor moeten we incalculeren dat groei in de ZVW gefinancierde zorg moeilijker wordt en slechts kan worden gerealiseerd met producten die innovatief zijn en tegemoet komen aan de wensen van verzekeraars.
- Daarnaast kan naar andere vormen van financiering worden gezocht en naar nieuwe producten die anders dan door de ZVW worden gefinancierd. Groei in zorg en behandeling door anderen gefinancierd (WMO, AWBZ) zal nader geëxploreerd moeten worden.
- De AWBZ financiering wordt onzeker. Mogelijk dat de langdurende zorg op een andere manier gefinancierd gaat worden.
- Preventieactiviteiten worden deels uit de WMO gefinancierd en deels door de verzekeraars. In de praktijk blijkt vooralsnog dat preventie lastig te financieren is. Het belang van preventie ook in de GGZ wordt door een ieder onderschreven, maar omdat de revenuen niet altijd terecht komen bij degene die financiert is men terughoudend om deze producten in te kopen

- We hebben een gezonde uitgangspositie. De solvabiliteit is goed en aan verbetering van registratie en andere administratieve processen wordt gewerkt, zodat de managementinformatie adequaat kan worden.

Prestatiebesteding en marktwerking binnen de GGZ vragen ook van ons dat op een andere manier gefinancierd gaat worden.

Voor de komende jaren zullen we uitgedaagd worden om aanvullende middelen binnen te halen door nieuwe diensten en behandelingen te ontwikkelen, die privaat betaald gaan worden of op een andere wijze financiering vinden. Dit vraagt van de organisatie een meer commerciële instelling en ondernemerschap.

II. Extern

1. Marktpositie en concurrentie

In het kort

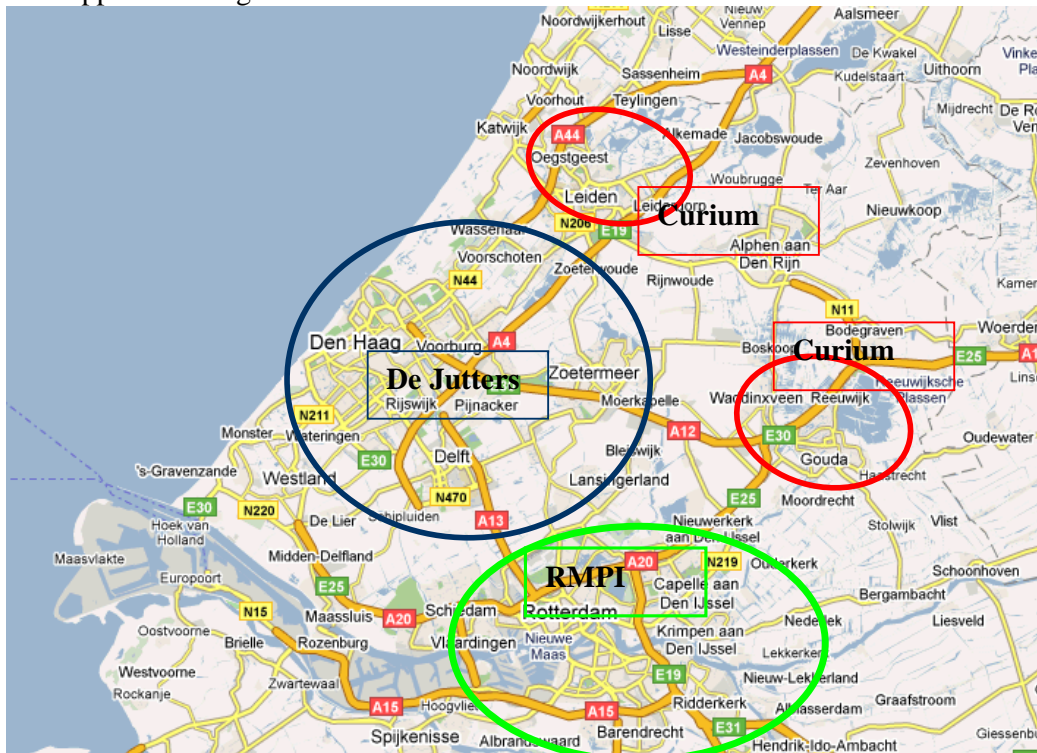
De Jutters heeft een sterke positie in de regio Haaglanden. Mede doordat we veel opleidingsplekken aanbieden, ligt de ambitie in het leveren van inhoudelijke kwaliteit hoog. Professionals opleiden zorgt voor een innovatieve en zelfkritische cultuur en is een trekpleister voor nieuw aan te trekken personeel. We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan het wegwerken van de wachtlijsten. We hebben daartoe ook eenmalig aanvullende middelen gekregen, waardoor we binnen de Treeknormen konden blijven werken.

We beschikken over een mooie hoofdlocatie aan de rand van de Scheveningse duinen en diverse in de regio goed gesitueerde nevenlocaties. De locaties in Leidschendam-Voorburg zijn niet representatief. De gebouwen daar zijn oud en door de verhuurder verwaarloosd. Om kosten te drukken zal naar concentratie moeten worden gezocht.

Concurrentie binnen de eigen bedrijfstak

De vraag naar psychiatrische zorg voor kinderen en jongeren is groot en groeit. Op dit moment krijgt maar 30% van de kinderen en jongeren met psychiatrische problematiek professionele hulp. De vraag is dus veel groter dan de gerealiseerde productie

Op het terrein van de klinische psychiatrie kent Nederland zes andere zelfstandig gevestigde kinder- en jeugdpsychiatrische instellingen. De spreiding van KJP-instellingen over Nederland en Zuid-Holland is zodanig dat de instellingen weinig overlappende werkgebieden hebben.



In Zuid-Holland zijn naast De Jutters nog twee andere KJP-instellingen actief: het RMPI (groen) en Curium (rood). Daarnaast heeft de Parnassia Bavo Groep een zelfstandige B.V. voor kinder- en jeugdpsychiatrie ingericht: Lucertis. Deze drie aan ons werkgebied grenzende instellingen onderscheiden zich alle op één of meerdere vlakken van De Jutters. Curium is een, aan het LUMC-gelieerde, kliniek, waar veel onderzoek wordt gedaan. Het RMPI biedt voornamelijk klinische zorg en is inmiddels gefuseerd met de Grote Rivieren, een GGZ instelling in Dordrecht, voor zowel kind & jeugd als volwassenen. Lucertis biedt vooral ambulante zorg.

Het algemeen psychiatrische ziekenhuis Delfland in Delft beschikt over een kinderafdeling. Met Delfland bestaat er wel een overlappend werkgebied. Het valt op dat we steeds meer kinderen uit Delft en omgeving aangeboden krijgen. In Zoetermeer hebben we te maken met Rivierduinen, een algemeen psychiatrisch ziekenhuis met een afdeling voor kinderen en jeugd.

Binnen de bedrijfstak is er verder sprake van enige concurrentie vanuit Jeugdzorg. Binnen de Jeugdzorg is veel behoefte aan ondersteuning vanuit de psychiatrie. Wanneer de psychiatrische instellingen onvoldoende in staat zijn hen dat te bieden, zullen zij volledig op eigen kracht een afdeling psychiatrie binnen hun organisaties gaan opbouwen. Daar zal concurrentiekracht vanuit kunnen gaan. Elders in Nederland (Groningen) verstrekken Jeugdzorginstellingen reeds zorg in het kader van de ZVW. We hebben een sterk samenwerkingsverband met Jeugdformaat, de grootste Jeugdhulpverleningsorganisatie in Haaglanden. Gezamenlijk zijn initiatieven genomen als JJC voor jongeren die met Justitie in aanraking zijn gekomen en de Eerstelijns bv om gezamenlijk zorg te bieden in de CJG's.

Concurrentie van buiten de bedrijfstak

Tot nu toe hebben we niet veel concurrentie van buiten de bedrijfstak gehad. Hierin kan wel verandering komen. Een voorbeeld hiervan is het werk op het terrein van de e-health. We hebben samen met een aantal andere kinder- en jeugdpsychiatrische instellingen “Grip op je Dip” ontwikkeld, een e-health-programma voor kinderen en jongeren met depressieve klachten. Naast gezondheidszorginstellingen zijn steeds meer andersoortige voorzieningen die zich op deze markt begeven, zoals kranten (de Volkskrant) en onderzoeksinstituten (Trimbos).

Samenwerking

De zeven kinder- en jeugdpsychiatrische instellingen hebben een intentieverklaring opgesteld, waarin zij aangeven te willen samenwerken om de kwaliteit van het werk in deze instellingen te verbeteren. Gezamenlijk is gezorgd voor een doorstart van het Landelijk Kenniscentrum, waar overigens ook andere kinder- en jeugdvoorzieningen zich bij aan kunnen sluiten.

III. Strategie

1. Sterke en zwakke punten van De Jutters

Sterke punten van De Jutters

- vanuit onze duidelijke visie op zorg hebben we zorgprogramma's en behandelcentra ontwikkeld, die behandeling van bijna alle psychiatrische stoornissen omvatten
- deze heldere verbindende visie op zorg geeft aan "Waar we van zijn":
 - o We zijn er voor alle cliënten, ook de cliënten met complexe problematiek
 - o We werken met anderen samen als dat voor de cliënt goed is
 - o We vinden dat kinderen zo vroeg mogelijk geholpen moeten worden en doen veel aan preventie
 - o We doen niet alles, maar wat we doen, doen we volgens de best mogelijke evidentie
 - o We doen alleen datgene waar we goed in zijn en zoeken samenwerking met anderen die op aansluitende terreinen hun expertise hebben en topzorg bieden
 - o We vinden dat kinderen en jongeren ondersteund moeten worden bij hun ontwikkeling om zo zelfstandig mogelijk in de maatschappij te kunnen staan
 - o Deze visie brengt met zich mee dat we niet alleen in de zorgketen samenwerken, maar ook met scholen, reïntegratiebedrijven, werktoeleidingsbedrijven, schuldhulpverlening etc.
- We hebben grote expertise op veel specialismen
- We kennen duidelijke specialismen: preventie en e-health, grootstedelijke problematiek, complexe problematiek, traumazorg en orthopsychiatrie
- Onze behandelcentra omvatten alle onderdelen van zorg en vormen daardoor een interne keten
- Competentiegerichte hulpverlening is Juttersbreed ingevoerd
- We zijn een goede samenwerkingspartner en in staat eigen belangen ondergeschikt te maken aan die van cliënten
- We zijn innovatief op inhoudelijk terrein hetgeen tot uitdrukking komt in preventiezorg, traumazorg en e-health
- De behandelcentra met hun brede zorgprogramma's zijn aantrekkelijk voor cliënten
- We hebben veel opleidingsmogelijkheden en een ruim opleidingsbudget
- We publiceren regelmatig wetenschappelijk onderzoek in toonaangevende tijdschriften
- De Jutters heeft een goede naam

De Jutters heeft ook haar zwakheden:

- Zakelijkheid en een efficiënte bedrijfsvoering moeten nog verder ontwikkeld worden.
- Administratieve processen en het toetsen ervan zijn nog onvoldoende ontwikkeld.
- Elkaar aanspreken op ieders verantwoordelijkheid is onvoldoende ontwikkeld.

- Het elkaar aanspreken ook op de collectieve belangen is nog niet goed ontwikkeld.
- Aanbesteden is nog onbekend terrein en we hebben geen expertise op dit terrein.
- Besluitvaardigheid legt het nog wel eens af tegen het gezamenlijk willen beslissen.
- We zijn op een aantal terreinen naar binnen gericht.
- Management is nog steeds gericht op plannen maken, minder op implementatie en nog minder op toetsing
- We zijn geneigd steeds méér te willen doen voor onze cliënten.

2. Kansen en bedreigingen

Kansen

- Kinder- en jeugdpsychiatrie is een grote groeiende markt
- Private financieringsmogelijkheden groeien
- WMO-aandeel in de zorg wordt groter, gemeenten worden steeds gevoeliger voor zorg door GGZ
- Jeugdformaat en andere instellingen zoals RIBW's hebben behoefte aan onze expertise
- Ketenzorg is nog niet af
- Opleidingen kunnen medewerkers nog meer binden
- Preventie (e-health) heeft een belangrijke toekomst

Bedreigingen

Uiteraard zijn er ook grote bedreigingen:

- Concurrentietoename onder andere door de wijze van contractering van verzekeraars
- Tariefkortingen die worden aangekondigd en nog mogen worden verwacht als gevolg van de kredietcrisis
- Ons management is gericht op plannen maken, minder op implementatie en nog minder op toetsing.
- We hebben onvoldoende aanbestedingsexpertise
- We zijn geneigd steeds meer te willen doen voor onze cliënten

3. Strategie

Gezien de interne en externe ontwikkelingen, de beschreven sterkten en zwaktes en de kansen en bedreigingen kiezen we de volgende strategie om onze visie te kunnen realiseren:

1. *De Jutters biedt, snel toegankelijke, goede zorg en behandeling en doet dat in samenhang met ketenpartners.*
2. *De Jutters levert een bijdrage aan het opleiden van professionals als voorwaarde om goed opgeleid personeel te werven en te binden.*
3. *De Jutters blijft financieel gezond.*

Ad 1. Snelle, toegankelijke en goede zorg in ketenverband

Cliënten kunnen bij ons rekenen op een breed zorgaanbod dat hen helpt bij de meest voorkomende zorgvragen. Daarnaast zijn we specialist op een aantal hiervoor geformuleerde terreinen. We bieden zorg dicht in de buurt van onze cliënten. Zo nodig zoeken wij de cliënten zelf op om te voorkomen dat kinderen en jongeren tussen de wal en het schip dreigen te vallen.

Om nog meer cliënten te kunnen helpen gaan we niet alleen cliënten opzoeken, maar zullen we ook onze kennis en expertise beschikbaar stellen aan andere instellingen waar jongeren verblijven die psychiatrische zorg nodig hebben. Door de begeleiders van deze jongeren te helpen en te trainen kunnen we veel meer jongeren en kinderen bereiken. Opname in onze kliniek kan daarmee worden voorkomen.

Vanuit kracht en goede kwaliteit en op geleide van vragen van onze cliënten en stakeholders, zoeken we naar vernieuwing van ons zorgaanbod. Excelleren binnen het brede zorgaanbod betekent dat we bij sommige zorgprogramma's een bovengemiddelde omvang hebben of krijgen, omdat de geleverde kwaliteit zorgt voor extra toestroom van cliënten. Hieronder valt in ieder geval de traumazorg. Onderzocht zal worden voor welke doelgroepen het belangrijk is de leeftijdsgrens van 21 jaar te laten vallen en langer de begeleiding van jongeren en hun ouders te blijven verzorgen. Te denken valt aan de groep jongeren met een autistische spectrum stoornis.

Om inzicht te geven in de door ons geleverde kwaliteit publiceren we actief ons kwaliteitsbeleid op onze website.

Ad 2. Opleiden van professionals om te binden en te boeien

De inzet van deskundige professionals leidt tot kwalitatief hoogwaardige zorg en tot een positief imago van De Jutters, waardoor zowel cliënten als ook (nieuwe) medewerkers naar onze organisatie komen. Opleiden alleen zal in de huidige arbeidsmarkt niet voldoende zijn om over voldoende personeel te beschikken. Belangrijke thema's voor de toekomst zijn: gerichte loopbaanpaden, kennismanagement, functiedifferentiatie, adequaat mobiliteitsbeleid en arbeidsmarktbeleid en een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Opleiden houdt onze organisatie actief, flexibel en innovatief. In het kader van de opleiding tot kinder- en jeugdpsychiater, GZ-psycholoog, klinisch psycholoog en psychotherapeut worden opleidingen in principe volledig gefinancierd uit het opleidingsfonds en door de opleidingen zelf uitgevoerde productie. Deze productie maakt onderdeel uit van de productieafspraken met de verzekeraars. De kwaliteit en de kosten van supervisie en begeleiding moeten conform de eisen zijn die door de opleidingen worden gesteld.

De snelheid waarmee het werk verandert neemt toe. Dit vraagt flexibiliteit van medewerkers, maar omgekeerd vraagt de individuele prioritering van werk en privé eveneens een flexibele houding van de werkgever. Beide zullen in evenwicht met elkaar gebracht moeten worden.

Ad 3. Financieel gezond en ondernemend

Financieel gezond blijven betekent dat we jaarlijks een positief bedrijfsresultaat moeten halen en aan de solvabiliteitseisen van financiers moeten voldoen. Door de lange doorlooptijd van de behandelingen in de GGZ en de geringe omvang van de

bevoorschotting door verzekeraars is een goed liquiditeitsbeleid eveneens van strategisch belang.

We willen voor de verzekeraars een belangrijke partij blijven. Dat betekent dat we zullen moeten blijven werken aan een lage kostprijs, een goed prijsniveau, goede kwaliteit en aantoonbaar effectieve behandelingen. Dit vraagt een continue focus op opbrengstverhoging, kostenverlaging en aantoonbare effectiviteit van behandeling. Voor De Jutters een enorme omschakeling!

We hebben een hoog ambitieniveau waar het gaat om het ontwikkelen van nieuwe producten. Daarvoor zijn we samenwerkingsverbanden aangegaan en staat er nog een aantal op stapel. Om dat te kunnen bekostigen is financiële armslag nodig. Dit vraagt een bijpassende omzet. De omzet moet minimaal jaarlijks stijgen met de demografische groei van de bevolking. Sterker groeien zou nog beter zijn, maar dat houdt ook in dat ons het werkgebied wordt vergroot en er meerdere financieringsbronnen moeten worden aangeboord.

Ons rendement kan worden verhoogd door onder meer de zorgprogramma's efficiënt in te richten, ruimten en apparatuur beter te benutten door onder meer bedrijfstijden te verlengen en ruimten en middelen eventueel aan derden te verhuren.

Samen met de andere kinder- en jeugdpsychiatrische instellingen zal worden gekeken in hoeverre door gezamenlijke inkoop de kosten kunnen worden verlaagd.

In de komende jaren zullen we ook veel energie moeten inzetten op het nog beter en completer registreren van de productie. De toetsing op volledigheid is nodig en inzicht in het waarom en hoe van een goede registratie moet aan medewerkers worden overgedragen.

Voor de leiderschapstijl hebben bovenstaande ontwikkelingen zonder meer consequenties. Zakelijke kennis als bedrijfskundige, organisatiekundige en bestuurskundige expertise dient te worden versterkt.

IV. Doelstellingen en actiepunten

De hiervoor vermelde visie en strategie is in dit hoofdstuk uitgewerkt naar de volgende onderdelen:

1. primaire proces
2. beleid en organisatie
3. personeel
4. informatie

1. Het primaire proces

In het vorige hoofdstuk is uiteen gezet welk beeld we hebben over de ontwikkelingen in de komende drie jaar. In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke doelen we de komende jaren willen realiseren om daar te komen.

Zorgaanbod

Doelstellingen

- De vraag van cliënten en hun ouders, van huisartsen, Bureau Jeugdzorg, Jeugdzorg, scholen en verzekeraars is inzichtelijk en wordt gebruikt voor de continue bijstelling van het aanbod
- Het marktaandeel van de verschillende zorgprogramma's is bekend en wordt gebruikt voor verdere verkenning van het aanbod
- De ervaren kwaliteit door cliënten, ouders, verzekeraars, huisartsen en alle andere afnemers van onze zorg, wordt structureel gemeten en gebruikt voor verbetering
- Binnen de kaders van de strategie ontwikkelen we op een aantal terreinen (bovenregionale) topzorg en komen waar mogelijk tot verdere strategische samenwerking.
- De toegangstijd tot onze voorzieningen valt binnen de Treeknormen
- De doorlooptijd voor onze diagnostiek en behandeling is kort, de behandelduur verkort, het aantal cliënten verhoogd
- Diverse zorgprogramma's hebben avondspreekuren.

Actiepunten

- Opzetten van zorgpaden waarin de tijdsduur voor diagnostiek beperkt is en/of met de behandeling verweven is
- Onze toegangstijd totbekorten met als richtsnoer maximaal 1 week.
- Doorlooptijd van het eerste bezoek tot en met de diagnose verkorten naar maximaal twee weken
- Aantal bezoeken tot en met de diagnose is maximaal twee
- Verblijfsduur is verkort met 20%.10% in 2010 en daalt t/m 2012 verder met in totaal 20%
- Opzetten van en aanbieden van avondspreekuren
- Tweejaarlijks cliënten en verwijzers vragen naar de behoeften en naar verbetering of vernieuwing van zorgaanbod
- Organiseren van jaarlijks overleg met specifieke cliënten/oudergroepen
- Meten van cliëntervaringen via Kwadraad en via ROM.

- Ontwikkelen van een expertisecentrum orthopsychiatrie voor jeugdzorg en JJC, topforensische zorg en toptraumazorg
- Ontwikkelen van nieuwe programma's voor preventie en deze landelijk te verspreiden (waaronder e-health)
- Ontwikkelen van vervolgbehandelingen in deeltijd en ambulant voor jongeren ouder dan 23 jaar. Dit wordt per behandelcentrum bekeken op haalbaarheid
- Op bovenvermelde terreinen zullen samenwerkingsverbanden worden gezocht: Forca, KJC, toptraumazorg, etc. (wel in balans met de kosten ervan)
- Een monitoringsysteem voor doorlooptijden en andere succesvariabelen wordt ontwikkeld
- Samenwerking in de externe keten goed organiseren. Het zoeken naar mogelijkheden om deze keten te verlengen door samen te werken met externe partners aan de voorkant en aan de achterkant van onze eigen behandeling.

Processen

De kwaliteit van de zorg kent diverse aspecten. Basaal is veiligheid voor onze cliënten. Daarnaast is veiligheid voor onze medewerkers van belang. Ons uitgangspunt is dat voldaan wordt aan de kwaliteitseisen die door de diverse inspecties aan onze organisatie worden gesteld.

Doelstellingen

- Gewerkt wordt met programma's volgens de best mogelijke evidentie.
- Bestaande en getoetste protocollen worden nageleefd en de navolging wordt getoetst
- Cliënten kunnen kennisnemen van deze protocollen
- Het digitale kwaliteitshandboek is op orde
- De HKZ certificering wordt gecontinueerd
- Medewerkers werken in een veilige omgeving.

Acties

- Toenemend wordt gebruik gemaakt van Evidence Based programma's (landelijk kenniscentrum KJP)
- Cliënten en hun ouders hebben toegang tot de protocollen
- Kwaliteitshandboek wordt getoetst en evt. aangevuld
- Verzamelen van uitkomstindicatoren en deze gebruiken voor de Plan-, Do-, Check- en Act-cyclus
- Alle documenten worden centraal opgeslagen, geactualiseerd en op elkaar afgestemd
- Op elke afdeling is een RIE uitgevoerd, elke afdeling beschikt over een BHV protocol en elke afdeling heeft de BHV-voorwaarden gerealiseerd.

2. Beleid en organisatie

Middelen

Continuïteit van zorg

In dit bedrijfsplan staat dat we moeten groeien, het rendement en efficiency moeten verbeteren om onze zorg te kunnen blijven bieden binnen relatief steeds krappere wordende kaders. De verzekeraars zullen in hun onderhandelingen meer cliënten voor hetzelfde geld behandeld willen zien. De verzekeraars zeggen voor kwaliteit te gaan, maar de praktijk laat zien dat zij toch het accent leggen op de prijs. Ook onder invloed van de recessie zullen de onderhandelingen moeizamer gaan verlopen. Daarnaast brengen de veranderingen in de financieringsystematiek extra risico's met zich mee voor liquiditeit en kredietverlening door banken en andere financiers. Het is voor ons van belang bij de onderhandelingen sterk te staan en daarvoor zijn de volgende doelstellingen van belang:

Doelstellingen

- De bezettingsgraad van de beschikbare ruimten moet omhoog
- Rendementsverbetering op inkoop, logistiek en voorraadfuncties
- DBC's tegen concurrerende prijs en kwaliteit: we kennen onze modules en producten en de kostprijzen van alle DBC's. Op alle DBC's ontwikkelen we een marge
- We hebben inzicht in de resultaten van onze behandeling door middel van ROM. Hierdoor zijn we in staat de verzekeraars beter te informeren
- Jaarlijks realiseren we op zijn minst een productiegroei die minimaal gelijk is aan de groei van het aantal kinderen in onze adhearentieregio.

Actiepunten

- Inventarisatie van het gebruik van onze panden,erschikking van werk over de panden en ruimten en dagen van de week, alsmede verlenging van de bedrijfstijd
- Opstellen van een businesscase inkoop en logistiek, waar uitbesteden en samenwerken met derden onderdeel van uitmaakt; dit met in 2010 een resultaat van 5% ten opzichte van 2009 en in 2011 een resultaat van 10% ten opzichte van 2009
- Opstellen van een productenboeken en kostprijsberekeningen en vergelijken met referentiegroep t.b.v. benchmark
- Het inrichten van een goede registratieorganisatie en de daarbij behoren aansturing en monitoring, resulterend in adequate managementinfo
- Ontwikkelen van aanpassingen van werkwijze zoals zorgpaden en het inrichten ervan op een adequate, efficiënte wijze
- Het per doelgroep onderzoeken van de te verwachten groei aan de hand van demografische groeimogelijkheden
- Afzetten van groeimogelijkheden t.o.v. kosten en het nemen van beslissingen ten aanzien van het wel of niet blijven bieden van producten indien deze vergelijking geen positieve uitkomst heeft.

Financiën

Externe financiers stellen hogere eisen ten aanzien van onze solvabiliteit aan het managementproces, de risicobeheersing, de bedrijfsplannen en de verantwoording.

Deze hogere eisen resulteren in een aantal doelstellingen:

- Continue verantwoording kunnen afleggen over prestaties met behulp van betrouwbare en relevante stuurinformatie
- De organisatie op tijd aanpassen aan nieuwe bekostigingssystematiek.
- Risicomanagement implementeren en borgen in de cultuur van de organisatie
- Liquiditeitspositie van De Jutters waarborgen
- Voldoen aan de criteria die het Wfz stelt aangaande solvabiliteit.

Acties

- Ontwikkelen van een financiële onderbouwing van onze strategie
- Ontwikkelen van een meerjarenbegroting die elk jaar opnieuw wordt bijgesteld
- Ontwikkelen van stuurinformatie en deze implementeren in de gehele organisatie
- Een risicomanagementsysteem ontwikkelen en implementeren
- Borging van WfZ veiligstellen
- Liquiditeitsprognose opstellen
- Jaarlijkse dotatie aan de RAK van minimaal het bedrag dat in de kaderbrief staat aangegeven.

Leiderschapstijl

Uit onderzoek blijkt hoe belangrijk de leiderschapstijl in een organisatie is voor zowel de resultaten als de tevredenheid van medewerkers. Ons management is zich hiervan in toenemende mate bewust en handelt in overeenstemming met de kernwaarden en creëert een werksfeer waarin gemotiveerd aan de doelstellingen van De Jutters wordt bijgedragen. Behalve passie voor het werk en het streven naar kwaliteit is zakelijkheid en controle op afspraken nodig. Duurzame kosteneffectiviteit kan alleen plaatsvinden wanneer het tactische en operationele management hierbij een belangrijke rol spelen. Verantwoordelijkheden worden om die reden dan ook daar gelegd waar ze genomen kunnen worden. Uitgangspunt daarbij is dat verantwoordelijkheden in principe zo laag mogelijk in de organisatie gelegd worden. We hechten hechten hier groot belang aan. Het management dient te beschikken over kwaliteiten en attitude om continue aandacht te hebben voor procesoptimalisatie, voor verhoging van de doelmatigheid en verbetering van de kosteneffectiviteit met behoud van kwaliteit van behandeling en zorg. Optimale inzet van personeel is daarbij van belang, evenals een werksfeer die hiertoe bijdraagt. We zullen onze managers hiertoe moeten faciliteren met opleiding en adequate stuurinformatie.

Doelstellingen

- Het management op tactisch en operationeel niveau is ingericht en toegerust, zodanig dat de uitvoering van de zorgverlening doelmatig, veilig, efficiënt is en van hoog kwalitatief niveau.

- We hebben een cultuur, waarin iedereen in de organisatie zich bewust is van het belang van doelmatigheid en waarin het realiseren van efficiencyverbeteringen gestimuleerd en beloond wordt
- De productiviteit van medewerkers is gestegen met 10% ten opzichte van 2009
- De stuurinformatie is van hoog niveau en afgestemd op de behoefte van managers
- Onze kernwaarden zijn herkenbaar in het handelen van managers. De managers zijn erop getraind medewerkers, maar ook elkaar en hun naasthogere aan te spreken op gedrag, afspraken en prestaties. In onze cultuur gebeurt dit met respect en wordt dit gewoon gevonden. Straight zijn is één van de kernwaarden.

Actiepunten

- Evalueren van de duale managementstructuur en het optimaliseren ervan
- Het ontwikkelen van de systematiek van een persoonlijk ontwikkel plan (POP).
- Uitwerken en implementeren van een goed stuurinformatiesysteem
- Het bepalen van de productiviteitsnorm per groep van functies

3. Personeel

In onze missie geven we aan dat we blijven inzetten op het opleiden van mensen binnen de financiële kaders. Ook andere acties zijn nodig onze medewerkers te binden en te boeien. Uitgangspunt is dat tevredenheid van medewerkers één op één verband houdt met tevreden cliënten.

Doelstellingen

- Een R&D-afdeling van hoog niveau, die naar buiten treedt
- We staan bekend als een uitstekende opleidings GGZ-instelling
- Onze medewerkers zijn meetbaar tevreden over werkinhoud, scholing- en ontwikkelmogelijkheden, evenals over hun leidinggevende
- We onderscheiden ons met een effectieve arbeidsmarktstrategie en een goede profilering op de arbeidsmarkt
- Er zijn normen en criteria opgesteld voor personeelsmanagement op de diverse niveaus in de organisatie en de managementrapportage is hierop afgestemd
- Medewerkers beschikken over een Persoonlijk Ontwikkel Plan.
- We hebben een aan de zorgprogrammering en de modules gekoppelde personeelplanning voor de middellange en lange termijn
- Verzuimpercentage: ons verzuim is lager dan het gemiddelde van de sector.

Actiepunten

- Aantal (wetenschappelijke) publicaties: ten opzichte van 2008 wordt het aantal verdubbeld
- Het continue meten van de kwaliteit van onze opleidingen

- Het omzetten van de resultaten van medewerkertevredenheidonderzoeken in een plan van aanpak en dit implementeren
- Gezondheidsmanagement voor medewerkers, levensfasebewust beleid, functiedifferentiatie en mobiliteitsbeleid opstellen en implementeren
- Implementeren van kennis- en talentmanagement.

4. Informatie

We zullen ons door middel van communicatie voortdurend op de markt present moeten stellen. Er zullen marketingactiviteiten moeten worden ontplooid naar de verschillende doelgroepen. Dit vergt de komende jaren veel van de afdeling communicatie.

De marktwerking stelt hoge eisen aan de verantwoording van (financiële) prestaties en relevante stuurinformatie. Bovendien is voor het verkrijgen van kredieten van belang dat we kunnen laten zien dat wij volledig in control is, dat er geen fouten wordt gemaakt in de administratie van af te rekenen producten en van de facturering. Bovendien kunnen we alle noodzakelijke gegevens snel en doeltreffend, in- en extern, aanleveren.

Doelstelling

- Onze communicatie intern en extern is eenduidig en in lijn met de gekozen strategie
- De resultaten over uitkomst en kwaliteit van zorg staan op de website
- De informatie aan banken en verzekeraars is stipt en snel beschikbaar
- De communicatie naar cliënten, werkzoekenden, verwijzers en toezichthouders is goed, op de doelgroep toegespitst en overeenkomstig onze waarden.

Acties

- Afstemmen van de gehele bedrijfscommunicatie op de strategie
- Aanpassen van de website op de gekozen strategie, zodanig dat deze website mede een marketingmiddel wordt, niet alleen voor het zenden van informatie, maar ook voor het efficiënt inrichten van onze behandeling, het aantrekken van cliënten en middelen en het behandelen zelf.

Ten slotte

In dit bedrijfsplan wordt uitgebreid stil gestaan bij de visie en de strategie. De combinatie van beiden leidt tot het volgende statement:

Ouders, kinderen en jongeren kiezen voor De Jutters omdat De Jutters een toegankelijke instelling is waar snel de zorg geboden wordt die nodig is om het leven van kinderen, jongeren en hun systeem te verbeteren. Door onze kwaliteit en persoonlijke aandacht is De Jutters een vertrouwde en betrouwbare partner.

Medewerkers kiezen voor De Jutters, om de zelfde redenen als de cliënten, maar ook omdat zij zich aangetrokken voelen door de goede werkgever die De Jutters is; door de opleidingsmogelijkheden, door de ruimte en mogelijkheden die men ervaart voor initiatief en ontplooiing in een financieel gezonde organisatie.