

Inleiding

Voor u ligt het beleidsplan 2023-2028 van NuGGZ. Het beleidsplan beschrijft de aanleiding en uitvoering van strategische keuzes van de organisatie voor de komende vijf jaar.

Het eerste hoofdstuk van dit plan behandelt de ontstaansgeschiedenis van de organisatie en haar doelgroep.

Hoofdstuk 2 beschrijft de maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen en de omgeving waarin de organisatie geplaatst is. Hieruit volgt een conclusie met een aantal strategische keuzes.

Het laatste hoofdstuk van dit rapport geeft een overzicht gegeven van strategische keuzes en de wijze waarop gepoogd zal worden deze doelstellingen in de praktijk vorm te geven.

NuGGZ, ontwikkeling als organisatie

NuGGZ is een GGZ-organisatie, opgericht in 2015. De organisatie begon met het ambulante behandelen van mensen die onderliggende probleamtiek hadden en met een verslavingsachtergrond. De behandelingen die gegeven worden aan cliënten zijn; CGT Cognetieve gedragstherapie, Schematherapie, IPT inter persoonlijke therapie, EMDR en groeps therapieën. De afgelopen jaren is er een bedrijfsstructuur ontstaan zoals weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: bedrijfsstructuur Pih Holding op 1-10-2022



Dit beleidsplan beperkt zich tot de bedrijfstak *NuGGZ*.

Missie en visie

Direct ambulante psychische zorg in mono–en multi disciplinaire GGZ

Visie

NuGGZ behandelt cliënten die de diagnose zowel vanuit de basis geestelijke gezondheidszorg (BGGZ) als de specialistische geestelijke gezondheidszorg (SGGZ). We behandelen met bijvoorbeeld cognitieve gedragstherapie, EMDR en schematherapie.

Daarnaast zijn we gespecialiseerd in de psychologische behandeling van cliënten die herstellen van een verslaving. Zo streven we naar een zo groot mogelijke bijdrage aan de gezondheid van herstellende verslaafden in het algemeen en van bewoners van safehouses (van Pret in herstel) in het bijzonder.

We werken in een fijne sfeer vanuit vakmanschap en organiseren leuke activiteiten. Zo combineren we een persoonlijke aanpak met de hoogste professionele normen voor cliënten en werknemers.

5 kernwaarden

NuGGZ heeft een Raad van Toezicht die uitgaat van 5 kernwaarden om de kwaliteit van zorg, de veiligheid en de bedrijfsvoering op voorbeeldig niveau te houden:

- **Wederzijdse transparantie, respect en vertrouwen**

Transparantie, respect en vertrouwen staan centraal bij alle behandelingen en contacten binnen NuGGZ.

- **Gezonde challenge voor bestuurders**

De Raad van Toezicht vormt een gezonde challenge voor de dagelijkse bestuurders, gericht op goed werkgeverschap. Met gevraagd en ongevraagd advies houden we elkaar scherp.

- **Multidisciplinaire aanpak en samenstelling**

De combinatie van zorginhoudelijke ervaring, financiële deskundigheid en deskundigheid op het gebied van verslaving, herstel en GGZ garandeert gepassioneerde verbondenheid én kennis van zaken.

- **Met aandacht voor de groeiende organisatie**

NuGGZ groeit al jaren en de toekomst ziet er rooskleurig uit. De raad spant zich in om de veranderingen in goede banen te leiden, zodat zowel cliënten als werknemers zich daar prettig bij voelen.

- **Met een duidelijk doel voor ogen**

Ondertussen heeft NuGGZ een duidelijk doel van ogen, namelijk om cliënten met geestelijke klachten te behandelen. Het gaat bijvoorbeeld om angsten, trauma's, depressies en persoonlijkheidsproblematiek, eventueel gerelateerd aan een (behandelde) verslaving.

Onze speerpunten

- Doelgroep; 16+ cliënten M/V met een psychiatrische stoornis.
- Persoonlijk en cliëntgericht
- Gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en GGZ-richtlijnen
- Verminderen van klachten en versterken van aanwezige krachten
- Indien nodig, nadere diagnostiek om problematiek beter in kaart te brengen.

Doelgroep

De cliënten van NuGGZ bestaan uit mannen en vrouwen, minimaal 16 jaar oud, met een verslavingsachtergrond (middelen en/of gedragsverslaving) en hebben een dubbele diagnose. De meesten van hen hebben een klinische opname, gestoeld op het 12-stappen Minnesota-model, succesvol afgerond.



Maatschappelijke & organisatorische ontwikkelingen en de omgeving

Inleiding

Een organisatie staat nooit op zichzelf, zeker een zorgorganisatie staat midden in de samenleving en is daarom ook gevoelig voor bewegingen op macro- en meso niveau binnen haar omgeving. Deze omgeving bestaat uit alle belanghebbenden zoals afnemers en concurrenten

Het hierop volgende hoofdstuk beschrijft allereerst de door de organisatie herkende maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen. Hierna wordt een omgevingsanalyse gemaakt.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Participatiesamenleving (macro)

Aan het begin van de 21^{ste} eeuw ontstond de maatschappelijke beweging van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. De focus komt hierbij steeds meer te liggen op zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid.

Mede vanuit deze ontwikkeling zijn een aantal bewegingen binnen de zorgsector te herkennen die invloed hebben op de bedrijfsvoering van de organisatie, namelijk:

- Ambulantisering (vermaatschappelijking) van de zorg. Zo lang mogelijk zorg in eigen omgeving, gebruik makend van eigen steunend netwerk.
 - Indicaties op klinische opname in de GGZ lopen terug.
 - Focus van op *zorg in de wijk*.
- Bezuinigingen op indicaties wonen in residentiële zorg en klinische opnames.
 - De verkorte klinische opnames zorgen voor een gedeeltelijke verzwaring van de problematiek van de cliënten van NuGGZ.
- IZA intergraal zorg akkoord verantwoordelijkheid *in de regio met een medische centrum*.
 - Verantwoordelijkheid verschuift van landelijk naar individuele gemeentes. Er zullen steeds meer verschillende contacten moeten worden gemaakt en onderhouden met derde partijen, zoals sociaal domein, huisartsen en andere specialisten.

Oorzaken van krapte op de arbeidsmarkt in de zorg:

Vergrijzing: Als de bevolking ouder wordt, neemt de vraag naar gezondheidszorg toe. Dit leidt tot een hogere behoefte aan zorgprofessionals.

Uitstroom van personeel: Burn-out, vroegtijdig pensioen, carrièreswitches en andere redenen kunnen leiden tot een afname van het aantal zorgmedewerkers.

Onvoldoende instroom: Er zijn niet altijd voldoende afgestudeerden of opgeleide professionals die de vacante posities kunnen invullen.

Hoge werkdruk: De zorgsector staat bekend om zijn hoge werkdruk, wat kan leiden tot een verminderde aantrekkelijkheid voor potentiële werknemers.

Gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt in de zorg:

Langere wachtlijsten: Door het tekort aan personeel kunnen patiënten langer moeten wachten op behandeling of zorg.

Toename werkdruk: Het bestaande personeel kan een hogere werkdruk ervaren, wat kan leiden tot vermoeidheid, burn-out en verminderde kwaliteit van zorg.

Kostenstijging: Om personeel aan te trekken of te behouden kunnen salarissen en bonussen stijgen, wat kan leiden tot hogere kosten voor zorginstellingen.

Mogelijke oplossingen:

Opleidingsprogramma's stimuleren: Investeren in opleidingsprogramma's en trainingen om meer mensen in de zorgsector op te leiden.

Arbeidsomstandigheden verbeteren: Het creëren van een aantrekkelijker werkomgeving kan helpen bij het behouden en aantrekken van personeel.

Technologie en innovatie: Gebruikmaken van technologie zoals telezorg, robotica en kunstmatige intelligentie om de werkdruk te verminderen en efficiëntie te verhogen.

Het aanpakken van de krapte op de arbeidsmarkt in de zorg vereist een gecombineerde inspanning van overheden, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en andere belanghebbenden. Het is essentieel om zowel korte- als langetermijnstrategieën te overwegen om deze uitdaging aan te gaan.

Organisatorische ontwikkelingen

Eigen organisatie (meso)

De afgelopen jaren hebben zich een relatief groot aantal organisatorische veranderingen voorgedaan binnen NuGGZ. Hierbij valt te denken aan o.a.:

- In 2018 is NuGGZ gestart op de laan van meerdervoort 99 te Den Haag .
- 1 april 2019 verhuisd naar de langevoorhout 58 te Den Haag met uiteindelijk 12 medewerkers.
- 1 maart 2023 verhuist naar de Bordewijklaan 38 te Den Haag met in totaal 11 medewerkers.
- Jeugd in herstel wordt een specifieke afdeling voor jongeren van 16/17 jarige M/V. Met een indicatie verblijf in een safehouse. Tevens worden de cliënten behandeld voor Depressie, Angst, ADHD, Autisme, PTSS en persoonlijkheidsstoornis.
- De toekomst gaat NuGGZ een kwaliteitsslag maken en elke behandelaar kan uiteindelijk GZ-Psycholoog gaan worden hiermee start het eerste traject in 2025.
- Met meer zorgverzekeraars contracten verwerven.

Omgevingsanalyse

Inleiding

Om een analyse te maken op de omgevingsinvloeden die belangrijk zijn voor NuGGZ is gebruik gemaakt van een Stakeholdersanalyse (figuur 2) en *het vijf krachten model* van Porter (figuur 3).

Stakeholdersanalyse

Van de primair betrokken is een stakeholdersanalyse gemaakt (zie figuur 2). De organisatie herkent de mogelijkheden tot het beïnvloeden van stakeholders en maakt hiervan gebruik bij haar strategische beslissingen.

Stakeholders	Motivatie	Belang	Invloed	Resultaat
Cliënten	Nemen zorg af	Hoog	Hoog	Sleutelfiguur
Leveranciers (klinieken)	Verwijzen cliënten	Matig	Zeer hoog	Beïnvloeder
Raad van toezicht	Houden toezicht op beleid en uitvoering, medeverantwoordelijk en kunnen ingrijpen waar nodig.	Matig	Hoog	Beïnvloeder
Medewerkers	Uitvoering werkzaamheden	Hoog	Hoog	Sleutelfiguur
Zorgverzekeraars	Indicatie, zorgzwaarte pakket, ZPM	Matig	Zeer hoog	Beïnvloeder
Overheid	Bepalend over zorg en vergoeding.	Laag	Hoog	Beïnvloeder
Banken	Geldverstrekkers	Matig	Matig	Toeschouwers
Samenwerkingspartners	Netwerk, reclame, advies	Laag	Matig	Toeschouwers

Figuur 2, Stakeholders analyse

Het vijf krachtenmodel van Porter

Dit model is een concurrentieanalyse.

Toetreders: hoe makkelijk het is om toe te treden tot de markt.

Het aantal toetreders neemt af. In 2021 waren er 142 GGZ met overnachting in heel Nederland. Het ambulante aanbod is daardoor gestegen en neemt ieder jaar toe. Het wordt wel steeds moeilijker gemaakt om een instelling te beginnen en daardoor zal het in 2025 stabiliseren. NuGGZ onderscheidt zich door het aanbod voor mensen met verslavingsachtergrond te faciliteren en daardoor onderscheidt het zich op andere aanbieders.

Leveranciers: de macht van de leveranciers

Onderhandelingsmacht: NuGGZ heeft de afgelopen 5 jaar een goede reputatie opgebouwd bij klinieken in binnen- en buitenland. De behandelingsstijl van NuGGZ sluit aan op de behandeling van de kliniek. Den Haag, waar de organisatie gevestigd is kent veel zelfhulpgroepen. Deze zijn van groot belang op herstel van verslaving.

Afnemers: de macht van de afnemers.

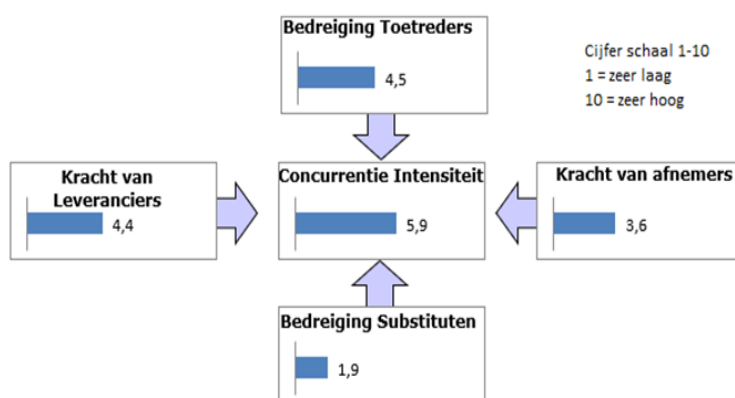
Onderhandelingsmacht: door de goede reputatie van NuGGZ en de nauwe samenwerking, zullen klinieken cliënten eerder naar NuGGZ verwijzen. Door positieve reviews en mond tot mond reclame kiezen cliënten voor een behandeling bij de organisatie. Ook de zelfhulpgroepen in de nabije omgeving is een pluspunt voor cliënten. NuGGZ scoort op basis van het CQI gemiddeld een 8.2.

Substituten: vergelijkbare en vervangende producten of diensten

De professionele zorg die NuGGZ verleent is lastig te vervangen door een substituut.

Zelfhulpgroepen dragen bij aan het herstel op verslaving. Zij vormen geen bedreiging voor NuGGZ gezien hun niet professionele werkwijze.

Bovenstaande analyse leidt tot het volgende resultaat (figuur 3).



Figuur 3: Resultaat vijf krachten model Porten, NuGGZ

SWOT-situatieanalyse

In deze analyse (figuur 4) wordt in één oogopslag zichtbaar wat de sterktes en zwaktes zijn van de organisatie. Ook is zichtbaar waar de kansen liggen en wat de bedreigingen zijn voor NuGGZ.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">Intentie GZ-OpleidingenMulti-disciplinair teamKwaliteit ISO-certificeringLocatie8 jaar ervaringSamenwerking met alle kliniekenHoge cliënt tevredenheidNaamsbekendheidBijscholing- verbreding van kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">Hoge personeelskostenHoge huurprijs locaties
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">Jeugd in herstel in ontwikkelingGZ- Opleiding in ontwikkelingUitbreiding NuGGZ in het oosten	<ul style="list-style-type: none">ConcurrentiePolitiekAfhankelijk van kliniekenZorgverzekeraars

Figuur 4: SWOT analyse NuGGZ 2022.

Conclusie & strategische doelen

De afgelopen jaren is er veel gebeurd. Een maatschappij die al jaren in beweging is en een omgeving die meebeweegt. Maar ook organisatorische verandering bij NuGGZ zelf; het verhuizen naar nieuwe locaties, personele wisselingen.

NuGGZ is een organisatie die veel voor zich heeft spreken. Jarenlange ervaring in het werkveld, een goede naam, goed opleid en gemotiveerd personeel en tevreden cliënten. Dit maakt dat er sprake is van een gemiddelde concurrentie intensiteit.

Maatschappelijke ontwikkelingen op zowel macro- als mesoniveau maken dat we als organisatie ook waakzaam moeten zijn. Een krappe arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het lastiger wordt om kwalitatief hoogstaand personeel te vinden. Decentralisatie zorgt voor een onvoorspelbaarheid in financiële stromen. Organisatorische veranderingen zorgen voor toenemende draaglast bij werknemers.

Om als organisatie concurrerend te kunnen blijven zal de Stichting zich de komende jaren richten op een aantal strategische doelen.

Deze strategische doelen zijn:

- Maximalisering kwaliteit van zorg.
- Strategisch personeelsbeleid.
- Organisatorische rust binnen de organisatie.
- Verbinding maken met bestaande en nieuwe zorgverzekeraars.

De organisatie is van mening dat zij met deze strategische doelen een antwoord geeft op de ontwikkelingen binnen zowel macro- als meso niveau. De strategische doelen zijn er om de komende jaren onze missie & visie te blijven kunnen vormgeven.

In het hierop volgende hoofdstuk worden deze strategische doelen verder uitgewerkt.

Doelen & uitwerking

Maximaliseren kwaliteit van zorg

Om concurrerend te blijven is het van belang dat de organisatie investeert in zowel het zorgaanbod als in haar personeel. Om te komen tot een maximalisering van de kwaliteit van zorg stelt de organisatie de komende jaren zich de volgende doelen.

Inhoud zorgaanbod

Om de kwaliteit van het zorgaanbod te vergroten zal de organisatie de komende jaren investeren in:

- Verbreden van methodisch werken door inzet nieuwe methodische instrumenten.
- Het jaarlijks in kaart brengen van de tevredenheid bij cliënten en medewerkers van NuGGZ.
- De uitbreidingen van GZ-Opleidingen.

Personeelsbeleid

Het personeel van de organisatie is het belangrijkste instrument dat de organisatie bezit bij het uitvoeren van haar missie en visie. Behoud van werknemers in de huidige arbeidsmarkt is een belangrijk speerpunt. Dit wordt gekoppeld aan het blijvend verhogen van de kwaliteit van haar personeel door training & scholing. De NuGGZ sluit aan bij het idee van “een leven lang leren”.

NuGGZ zet in om minimaal 90% van haar medewerkers die zich bezighouden met het verlenen van primaire zorgtaken, te laten werken met ervaringskennis op het gebied van verslaving en herstel vanuit de 12-stappen.

Opleidingsniveau werknemers primaire zorgtaken

NuGGZ streeft er naar om werknemers die primaire zorgtaken¹ vervullen, in dienst te nemen indien zij minimaal een WO master richting psychologie opleiding hebben afgerond.

¹ Hiermee wordt begrepen; alle zorg die direct betrekking heeft op cliënten .

De organisatie maximaliseert het opleidingsniveau van haar werknemers die primaire zorgtaken vervullen door:

- Investeren in mogelijkheden voor medewerkers voor het doen van relevante (zorg) opleidingen en cursussen zoals EMDR en Schematherapie.
- Faciliteren van GZ-Opleiding.
- Faciliteren van Stageplaatsen voor master studenten

Behoud huidige werknemers

Binnen de huidige arbeidsmarkt is het van belang voor NuGGZ om haar huidige werknemers te (kunnen) behouden. Hier geeft de organisatie vorm aan door:

- Opleidingsmogelijkheden voor de werknemers.
- Goed werkgeverschap (vitaliteitsbeleid, secundaire arbeidsvoorwaarden, positieve werkomgeving).

Aantrekken nieuwe werknemers

De organisatie verwacht blijvende krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren. Zij herkent het aantrekken van stagiaires als een manier om talent aan zich te binden. Hierbij komt de focus te liggen op:

- Het aantrekken van stagiaires met ervaring op het gebied van verslaving en herstel vanuit de 12-stappen.
- Opleiding voor GZ gaan faciliteren, daardoor komen er veel nieuwe kandidaten op af
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Beter salaris dan bij de andere instellingen

Organisatorische rust binnen de organisatie

De afgelopen jaren zijn turbulent geweest op organisatorisch niveau. De organisatie zal de komende jaren inzetten op zoveel mogelijk organisatorische rust.

Uitbreiding nieuwe locaties

Op 10-10-2022 heeft de organisatie een locatie voor geestelijke gezondheidszorg. In de jaren 2025 gaat NuGGZ zich uitbreiden in het oosten van Nederland, samen met de Pih Groep

- Het huidige aantal locaties zal vergroot worden door nieuwe locaties te openen.
- Jeugd in herstel als eigen locatie te openen in Oost en West

Opzetten nieuw organogram

NuGGZ is een organisatie die de afgelopen jaren sterk is gegroeid. Zo is de afgelopen anderhalf jaar het aantal dossiers van cliënten toegenomen met 25%. Het werknemersbestand is de afgelopen jaren navenant toegenomen; zowel het aantal medewerkers wat zich bezighoudt met primaire zorgtaken als het ondersteunend bureau en zorgmanagement. Dit vraagt om een herijking van de organisatiestructuur. De komende jaren zal nieuwe organisatorische rust worden gerealiseerd door:

- Het herstructureren van de organisatiestructuur. Hierbij wordt een nieuwe hiërarchie gerealiseerd met daarbij nieuwe communicatie- lijnen.

Verbinding maken met bestaande en nieuwe zorgverzekeraars

NuGGZ heeft op dit moment contact met vier zorgverzekeraars. Het is, mede door de IZA intergraal zorgakkoord, van belang dat de organisatie haar contacten met zorgverzekeraars verder uitbreidt. De organisatie wilt concurrerend blijven door:

- Pro-actief contact te zoeken met zorgverzekeraars.
- Waar mogelijk contracten af te sluiten met zorgverzekeraars.
- Prijsafspraken te maken met zorgverzekeraars.

Conclusie

In het afgelopen jaar heeft onze organisatie, net als het hele werkveld, tal van veranderingen en ontwikkelingen doorgemaakt. We leven in een dynamische samenleving waarin zowel organisaties als de gemeenschap voortdurend evolueren.

Met het oog op deze voortdurende veranderingen heeft onze organisatie voor 2022 specifieke strategische doelstellingen geformuleerd. Deze zijn gericht op het bevorderen van stabiliteit binnen de organisatie, het verhogen van de zorgkwaliteit, het implementeren van een robuust personeelsbeleid en het versterken van de banden met onze financiers.

Onze gezamenlijke inzet voor deze doelen vormt het fundament van een organisatie die zich inzet voor het bieden van de beste zorg aan onze kwetsbare medeburgers. Door deze benadering kunnen we in harmonie met hen onze missie vervullen.

Direct ambulante psychische zorg in mono–en multi disciplinaire GGZ!

NuGGZ

Den Haag, 10 oktober 2022

Maurice Scheerder