



Sturen op balans

Jaarverslag 2010



bavo **europoort**
specialist in psychiatrie

is onderdeel van



Bavo Europoort
Prins Constantijnweg 48-54
3066 TA Rotterdam
T (010) 519 54 50 medio 2011 088 358 50 50
F (010) 519 55 00
E informatie@bavo-europoort.nl
I www.bavo-europoort.nl

Statutaire vestigingsplaats
Monsterseweg 93
2553 RJ Den Haag

KvK nummer 27321703

Colofon

Dit jaarverslag is een uitgave van Bavo Europoort

Vormgeving, coördinatie en eindredactie:

Bureau Communicatie
E communicatie@bavo-europoort.nl

Bavo Europoort is onderdeel van
Parnassia Bavo Groep

Overname of kopiëren van (onderdelen) van deze
uitgave is slechts toegestaan met toestemming van de
directie.

Sturen op balans

Jaarverslag 2010

Inhoudsopgave

		pag.
	Voorwoord	3
1	Uitgangspunten van de verslaggeving	4
2	Profiel van de organisatie	4
	2.1 Algemene identificatiegegevens	4
	2.2 Structuur van de onderneming	4
	2.3 Kerngegevens	6
	2.4 Samenwerkingsrelaties	8
3	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	10
	3.1 Bestuur en directie	10
	3.2 Toezicht	10
	3.3 Bedrijfsvoering	11
	3.4 Medezeggenschap patiënten	11
	3.5 Medezeggenschap personeel	14
4	Beleid, inspanningen en prestaties	15
	4.1 Meerjarenbeleid	15
	4.2 Algemeen beleid verslagjaar	16
	4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	19
	4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van de patiëntenzorg	20
	4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	25
	4.6 Samenleving en belanghebbenden	27
	4.7 Huisvesting	28
	4.8 ICT	29
	4.9 Financieel beleid	29

De Jaarrekening 2010 van Bavo Europaort BV is afzonderlijk beschikbaar

Voorwoord

Bavo Europoort, specialist in psychiatrie, onderdeel van de Parnassia Bavo Groep, richt zich primair op de ketenzorg. Onze doelgroepen zijn volwassenen en ouderen met langdurige en ernstige psychiatrische en/of neuropsychiatrische problematiek.

Bestuurder, directie, management, medewerkers en patiëntvertegenwoordigers hebben in 2008 een visie ontwikkeld en mede op basis daarvan het bedrijfsplan 'Vitaal en Veerkrachtig' voor 2009 en 2010 opgesteld. In het bedrijfsplan staat hoe wij ons profileren naar patiënten, medewerkers en onze omgeving. Bavo Europoort wil daarin een baken in de regio Rijnmond zijn.

Met dit jaarverslag willen we u graag een overzicht geven van de vele ontwikkelingen in en om ons zorgbedrijf in het afgelopen jaar. Vooral laten wij u zien hoe wij hebben gewerkt aan het verder verbeteren en uitbreiden van ons zorgaanbod en welke resultaten we daarbij hebben geboekt. In 2010 zijn opmerkelijke resultaten bereikt bij een deel van onze patiënten die in zorg waren bij de zorglijn Klinische Behandeling en Begeleiding. Binnen die zorglijn zijn zowel de separeercellen (van acht naar drie) als dertig bedden afgebouwd. Met de afbouw van de bedden zijn dertig patiënten, die langdurig klinisch waren opgenomen, overgegaan naar ambulante behandeling, al dan niet gecombineerd met Beschermd Wonen.

Al met al is in 2010 door onze medewerkers en vrijwilligers hard gewerkt aan verbetering van onze zorg- en dienstverlening en aan het in balans brengen van ons zorgbedrijf, langs de lijnen van het bedrijfsplan 'Vitaal en Veerkrachtig'. Wij willen graag onze erkentelijkheid daarvoor uitspreken. Tegelijkertijd hebben we 2010 ook gebruikt om ons voor te bereiden op de komende jaren. Tijdens een aantal inspirerende bijeenkomsten kregen wij van onze medewerkers input op de richting die wij in willen slaan. Het bedrijfsplan 2011-2013, onder de titel 'Met volle kracht vooruit' is daarvan het resultaat. Terugkijken en ook vooruitkijken dus.

Marianne van Duijn, bestuurder
Wim van Beek, directeur Zorg
Christel Deckers, directeur Bedrijfsvoering

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

De jaarverslaggeving 2010 van Bavo Europoort BV bestaat uit dit digitale jaarverslag en de jaarrekening.

Bavo Europoort BV is onderdeel van de Parnassia Bavo Groep. Deze heeft haar jaarverantwoording ingericht conform de voor zorginstellingen geldende wettelijke voorschriften van het Jaardocument Zorg.

De voor BV's geldende voorschriften van het Burgerlijk Wetboek zijn in acht genomen bij het opstellen van dit jaarverslag. Wat betreft de structuur volgen wij, aangezien Bavo Europoort BV een zorgorganisatie is, de indeling van het Jaardocument Zorg, die wettelijk is voorgeschreven voor het moederconcern, Parnassia Bavo Groep.

Het Maatschappelijk Verslag en de geconsolideerde Jaarrekening van ons moederconcern, Parnassia Bavo Groep, zijn beschikbaar op www.parnassiabavogroep.nl en op www.jaarverslagenzorg.nl.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon
Bavo Europoort BV

Statutaire vestigingsplaats
Adres Monsterseweg 93
Postcode 2553 RJ
Plaats Den Haag

Nummer Kamer van Koophandel 27321703

Correspondentieadres directie
Adres Prins Constantijnweg 48-54
Postcode 3066 TA
Plaats Rotterdam
Telefoonnummer (010) 519 54 50
E-mailadres bestuur@bavo-europoort.nl
Internetpagina www.bavo-europoort.nl

2.2 Structuur van de onderneming

Bavo Europoort BV werd per 1 juli 2008 opgericht door de Stichting Parnassia Bavo Groep in het kader van de juridische herstructurering van het concern. Daarvóór was Bavo Europoort een zorgbedrijf binnen het concern zonder eigen rechtspersoonlijkheid.

Juridische structuur

- Het bestuur van de vennootschap wordt gevormd door: de Stichting Parnassia Bavo Groep (bestuurder A);
- een natuurlijk persoon (bestuurder B).

De aandelen worden voor 100% gehouden door PBG Zorgholding BV, waarvan de Stichting Parnassia Bavo Groep 100% aandeelhouder is. Bestuurder B is statutair

eerstverantwoordelijke voor het functioneren van het van de vennootschap uitgaande zorgbedrijf Bavo Europoort. Doordat de Stichting bestuurder en enig aandeelhouder is, strekt het toezicht van de Stichting zich uit tot Bavo Europoort BV.

Op 12 mei 2011 is deze situatie gewijzigd als gevolg van een structuurwijziging van de Parnassia Bavo Groep. Vanaf die datum wordt de rol van bestuurder A van de vennootschap vervuld door Parnassia Bavo Groep BV, ontstaan door omzetting van Stichting Parnassia Bavo Groep. Parnassia Bavo Groep BV is tevens enig aandeelhouder van PBG Zorgholding BV.

Gelieerde rechtspersonen

In 2010 is de aan Bavo Europoort gelieerde Stichting Rijnmondse Hofjes ontbonden. Deze stichting stelde zich ten doel om in de regio Rijnmond woningen (in hofjesmodel) voor mensen met een psychiatrische aandoening te realiseren.

Organisatiestructuur

Na de vorming van de BV, medio 2008, zijn in 2009 de diverse onderdelen die zich richten op de zorg aan patiënten omgevormd naar zorglijnen.

Voor volwassenen:

- Ambulante Behandeling en Begeleiding
- Klinische Behandeling en Begeleiding

Voor ouderen:

- Gerontopsychiatrie
- Cognitieve stoornissen

Twee onderdelen werken voor zowel volwassenen als voor ouderen:

- Wonen
- Neuropsychiatrie/NAH (niet-aangeboren hersenletsel)

Bij alle zorglijnen is het duaal management ingevoerd. Dit betekent dat aan de zorglijn leiding wordt gegeven door een manager zorg en een manager bedrijfsvoering. Een uitzondering daarop vormt de zorglijn Wonen, hieraan wordt leiding gegeven door een integraal manager.

Daarnaast kent Bavo Europoort een Service Centrum Rijnmond dat bestaat uit twee onderdelen: het Facilitair Bedrijf Rijnmond (FBR) en het Stafbureau. Het FBR voert niet alleen werkzaamheden uit voor Bavo Europoort BV, maar doet dit ook voor de andere zorgbedrijven van Parnassia Bavo Groep die actief zijn in de regio Rijnmond.

Medezeggenschapsstructuur

Medezeggenschap patiënten

Bavo Europoort BV kent een Cliëntenraad op basis van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). De Cliëntenraad heeft een vertegenwoordiging in de Concern Cliëntenraad (CCR) van Parnassia Bavo Groep.

Medezeggenschap personeel

Bavo Europoort BV kent een Ondernemingsraad op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De Ondernemingsraad heeft een vertegenwoordiging in de Centrale Ondernemingsraad (COR) van de Parnassia Bavo Groep.

Toelatingen

De WTZi-toelating voor de door Bavo Europoort BV verleende zorg werd in 2010 beheerd door de Stichting Parnassia Bavo Groep. Deze heeft een overeenkomst tot uitbesteding van zorg met PBG Zorgholding BV; deze heeft op zijn beurt een overeenkomst tot uitbesteding van zorg met Bavo Europoort BV. Door deze systematisch getrapte uitbestedingsovereenkomsten is gewaarborgd

dat de beheerder van de toelating, de Stichting, zijn verantwoordelijkheid voor de geleverde zorg kan nakomen.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Bavo Europoort, specialist in psychiatrie, is een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in de regio Rijnmond en Zuid-Hollandse Eilanden. Wij bieden behandeling en begeleiding aan volwassenen met complexe psychiatrische aandoeningen in combinatie met problemen op meerdere levensgebieden. Daarnaast bieden we aan mensen met een niet-aangeboren hersenletsel (NAH) neuropsychiatrische behandeling en begeleiding.

Aan oudere mensen met psychische klachten en/of geheugenproblemen biedt Bavo Europoort diagnostiek, behandeling en begeleiding. Daarbij is aandacht voor de psychische, lichamelijke en sociale veranderingen die gepaard gaan met ouder worden.

Voor een optimale behandeling is het belangrijk partners, familie en relaties goed te ondersteunen en te begeleiden. Deze begeleiding bestaat ondermeer uit ondersteunende gesprekken; ondersteuningsgroepen en voorlichtingsbijeenkomsten.

Wij streven er naar om de patiënt zo lang mogelijk in zijn eigen omgeving te houden en de behandeling zo kort mogelijk te laten duren. Daartoe is, in samenwerking met REAKT Rijnmond, een uitgebreid assortiment dagbestedingactiviteiten beschikbaar. Soms is een opname (vrijwillig of gedwongen) in één van onze klinieken nodig. Bij voorkeur zo kort mogelijk, maar zo lang en intensief als noodzakelijk.

Afhankelijk van de behoefte van de patiënt bieden we vanuit onze woonvoorzieningen beschermd of begeleid wonen.

Mensen die zorg mijden, zoeken wij op. Speciaal voor deze groep zijn er zeven ACT-teams, die mensen die niet zelf om zorg vragen, maar dit wel nodig hebben, proberen te verleiden tot het aanvaarden van hulp.

De patiënten van Bavo Europoort profiteren van een breed zorgaanbod, opgezet volgens de meest actuele inzichten. Hiervoor hebben we een speciaal zorgprogramma geschreven. Wij zijn actief op alle levensgebieden (in het integraal behandelplan komen deze onderwerpen aan de orde: psychiatrie, middelengebruik, somatiek, ADL [Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen], sociaal functioneren, financiën, justitie, wonen, arbeid, scholing, daginvulling en zingeving).

Uiteraard werken wij nauw samen met andere zorgbedrijven van de Parnassia Bavo Groep, bijvoorbeeld met Lucertis, waarmee wij een gezamenlijk aanbod voor adolescenten met een eerste psychose ontwikkelen.

2.3.2 Patiënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerncijfers

	Aantal / Bedrag	
	2010	2009
Patiënten		
Aantal patiënten in zorg/behandeling per einde verslagjaar	8.188	8.987
waarvan Zorg Zwaarte Pakket (ZZP)-patiënten in zorg/behandeling	420	-
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen per einde verslagjaar, inclusief kleinschalig wonen (voorheen beschermd wonen), deeltijdplaatsen en Bopz-aanmerking	656	719
waarvan deeltijdplaatsen	8	13
waarvan kleinschalig wonen	262	262
Productie		
Aantal in verslagjaar geopende DBC's	9.505	9.236
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's	9.725	8.891
Aantal verzorgings- en verpleegdagen, inclusief kleinschalig wonen en Bopz	235.274	240.094
waarvan ZZP-dagen met verblijfszorg inclusief kleinschalig wonen en Bopz	149.579	157.236
waarvan kleinschalig wonen	79.019	91.752
Aantal deeltijdbehandelingen in verslagjaar	2.116	3.300
Aantal ambulante contacten in verslagjaar	208.826	225.016
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	50.162	46.128
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.195	1.212
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.049	1.064
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's x 1.000) in verslagjaar	81.943*	83.184*

* Deze bedragen wijken af van de jaarrekening, omdat daarin de intercompany opbrengsten en kosten separaat zijn weergegeven.

2.3.3 Werkgebieden

Bavo Europoort richt zich op de verzorgingsgebieden Rijnmond en Zuid-Hollandse Eilanden. Wij hebben 32 locaties in elf gemeenten. Bavo Europoort was ultimo 2010 werkzaam in de zorgkantorregio's Rotterdam, Nieuwe Waterweg Noord en Zuid-Hollandse Eilanden.

2.4 Samenwerkingsrelaties

Belanghebbenden

In 2010 heeft Bavo Europoort over tal van onderwerpen de dialoog gevoerd met andere partijen die van belang zijn om de zorgverlening aan onze patiënten zo optimaal mogelijk te maken. De ruimte in dit verslag is te beperkt om aan al onze partners in de keten aandacht te besteden. Hieronder in het kader van de samenwerking een aantal belangrijke mijlpalen.

Ketenpartners

Een belangrijk deel van onze zorg voeren we uit in nauwe samenwerking met andere organisaties die met ons 'zorgketens' vormen. Deze zijn gericht op continuïteit van zorg voor de patiënt in de tijd en/of op afstemming van meerdere vormen van zorg die gelijktijdig nodig zijn. Dat doen we in nauwe afstemming met de andere zorgbedrijven van Parnassia Bavo Groep die in onze regio actief zijn: Zorgservice, Lucertis, Palier, Brijder, i-psy en PsyQ. Als ketenzorgbedrijf berust de centrale regie in de regio bij Bavo Europoort. Een belangrijke schakel in de ketenzorg vormt ook de regionale crisisdienst van Parnassia Bavo Groep die nauw samenwerkt met politie, GGD en andere zorgaanbieders.

Er wordt verwezen door, en we werken samen met, instellingen in de verpleging, verzorging en thuiszorg, algemeen maatschappelijk werk, maatschappelijke opvang, jeugdzorg, SoZaWe (sociale zaken en welzijn), GGD, politie, algemene ziekenhuizen, en niet in de laatste plaats de eerstelijnsgezondheidszorg. Een aantal specifieke ontwikkelingen in 2010 in de samenwerking staan hieronder vermeld.

Delta Psychiatrisch Centrum

In 2010 is de samenwerking tussen Bavo Europoort en Delta Psychiatrisch Centrum verder onderzocht. Concrete samenwerkingsprojecten zijn helaas niet van de grond

gekomen. Wel is met Delta, Bouman GGZ en de GGD gekeken naar de mogelijkheid om de psychiatrische zorg in de wijk vorm te geven. In 2011 wordt dit plan nader uitgewerkt.

Stichting Pameijer

Het aantal samenwerkingsprojecten met Stichting Pameijer is beperkt, omdat een deel hiervan door Bavo Europoort is overgedragen aan REAKT Rijnmond.

Woningbouwcorporaties

In 2010 heeft onze samenwerking met woningbouwcorporaties weer nieuwe impulsen gekregen. Steeds meer zijn woningbouwcorporaties een partner in de keten. Zo is met woningbouwcorporatie Woonstad in 2010 gestart met de ontwikkeling van een project in de wijk Ommoord, dat in het eerste kwartaal 2011 verder vorm krijgt. Het betreft 24 woningen voor langdurig zorgafhankelijke patiënten in een mooie flat.

Verwijzers

Onze belangrijkste verwijzers zijn de huisartsen. Daarnaast worden patiënten verwezen door andere zorgaanbieders in de regio, de regionale crisisdienst en de Lokale Zorgnetwerken. Het merendeel van de patiënten wordt door Bavo Europoort in zorg genomen via de Aanmeldservice van Parnassia Bavo Groep.

Verwijzers in Rijnmond krijgen tweemaandelijks een digitale nieuwsbrief met informatie over de zorgbedrijven. Bavo Europoort levert kopij aan en informeert op deze manier haar verwijzers over het laatste nieuws.

Algemene ziekenhuizen

Voor Bavo Europoort zijn ziekenhuizen belangrijke partners. In ons werkgebied werken wij het meest intensief samen met het naast onze klinische vestiging gelegen IJsselland Ziekenhuis. Met het IJsselland Ziekenhuis krijgt het in 2009 afgesloten samenwerkingsconvenant naar beider tevredenheid steeds verder inhoud.

Patiënten- en familieorganisaties

De belangen van onze patiënten worden in de eerste plaats behartigd door onze Cliëntenraad. Daarnaast onderhouden wij contacten met externe patiëntenorganisaties, zoals Ypsilon en het Zorgbelang Rijnmond.

Externe toezichthouders

Op de dienstverlening en het functioneren van Bavo Europoort wordt van overheidswege toezicht gehouden door verschillende instanties. De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) houdt het staatstoezicht op de volksgezondheid ter handhaving van de kwaliteit van zorg, preventie en medische producten. In het kader van de Wet Bopz (Bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen) heeft Bavo Europoort een directe verantwoordingsrelatie met de IGZ; voor het overige lopen de contacten via Parnassia Bavo Groep.

Bavo Europoort levert ook door het ministerie van Justitie gefinancierde zorg. Dit betekent dat betreffende afdelingen in de toekomst te maken krijgen met de Inspectie voor de Sanctietoepassing (ISt). Voorts is er toezicht van de Arbeidsinspectie, de Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) en de Inspectie voor het Milieu.

Financiers

De door Bavo Europoort geleverde zorg wordt gefinancierd door de Zorgverzekeraars (Zvw), het Zorgkantoor (AWBZ), gemeenten (WMO) en het Ministerie van Justitie. De contacten met de Zorgverzekeraars worden namens Bavo Europoort en alle zorgbedrijven van Parnassia Bavo Groep onderhouden door het concern. Hetzelfde geldt voor het Ministerie van Justitie.

Ook voor de andere in deze regio werkzame zorgbedrijven van de Parnassia Bavo Groep onderhoudt Bavo Europoort de contacten met het Zorgkantoor regio Rotterdam en Zuid-Hollandse Eilanden. Datzelfde geldt voor de contacten in het kader van de financiering door de gemeente Rotterdam. Daarnaast ontvangt Bavo Europoort in het kader van de WMO-financiering van een aantal gemeenten in de regio Zuid-Hollandse Eilanden, waarvoor Spijkenisse als centrumgemeente optreedt.

Overheden

Gemeentelijke overheden zijn als samenwerkingspartners van groot belang voor Bavo Europoort. Met de Gemeente Rotterdam hebben wij al jarenlang een intensieve samenwerkingsrelatie in het kader van het Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang. Maandelijks komen de bestuurders van GGZ-instellingen, MO-voorzieningen, politie, justitie en gemeente onder voorzitterschap van de wethouder bijeen met als doel om alle dak- en thuislozen tot een 'woon-zorg-werk-traject' te verleiden. In het kader van het Plan van Aanpak Maatschappelijk Opvang hebben wij in december 2009 Bosland geopend. Dit is een volledig gemeentelijk gefinancierde woonvoorziening met veertien plaatsen. Verder hebben wij samen met deelgemeenten actief geparticipeerd in overleg met wijkbewoners en zijn convenanten afgesloten in het kader van veiligheid. Met de gemeente Capelle aan den IJssel is een intensief en constructief contact. Met name

de overlast in en rondom Poortmolen en de plannen die Bavo Europoort heeft voor de herinrichting van dit terrein zijn onderwerp van gesprek.

De contacten met de Rijksoverheid (met name het ministerie van VWS en het ministerie van Justitie) en diverse ZBO's (Zelfstandig BestuursOrgaan), waaronder het College Sanering, de Nederlandse Zorgautoriteit en de Nederlandse Mededingingsautoriteit, worden onderhouden door het moederconcern, de Parnassia Bavo Groep.

3 Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering

3.1 Bestuur en directie

Bavo Europoort BV heeft een bestuurder die statutair eerstverantwoordelijke is voor het functioneren van het van de vennootschap uitgaande zorgbedrijf. Gedurende het verslagjaar was mevrouw M.Y. van Duijn bestuurder.

De bestuurder vormt samen met de directeur Zorg en de directeur Bedrijfsvoering het directieteam, waarvan de bestuurder de voorzitter is. Het directieteam is integraal verantwoordelijk voor het functioneren van het zorgbedrijf. De directie fungeert in principe collegiaal. Indien in het directieoverleg met betrekking tot de besluitvorming over een onderwerp geen overeenstemming wordt bereikt besluit de voorzitter als eindverantwoordelijke.

Om de samenhang binnen Parnassia Bavo Groep (PBG), waarvan Bavo Europoort deel uitmaakt, te bevorderen en te bewaken, maakt de bestuurder deel uit van de Bestuursraad, de vergadering van Raad van Bestuur en bestuurders van de zorgbedrijven.

3.2 Toezicht

Doordat de aandelen van Bavo Europoort BV voor 100% worden gehouden door PBG Zorgholding BV, vormt het bestuur van de PBG Zorgholding BV de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA).

Het bestuur van de PBG Zorgholding BV is de Stichting Parnassia Bavo Groep, die tevens enig aandeelhouder van PBG Zorgholding BV is. Daardoor strekt het toezicht door de Raad van Toezicht van de Stichting zich uit tot Bavo Europoort BV. De Raad van Bestuur vertegenwoordigt de Stichting als AVA van Bavo Europoort BV.

Per 12 mei 2011 is deze situatie gewijzigd als gevolg van een structuurwijziging van de Parnassia Bavo Groep. Parnassia Bavo Groep BV, ontstaan door omzetting van Stichting Parnassia Bavo Groep, is nu enig aandeelhouder van PBG Zorgholding BV.

In de nieuwe situatie vertegenwoordigt de Raad van Bestuur Parnassia Bavo Groep BV als AVA van Bavo Europoort BV. Het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Commissarissen van Parnassia Bavo Groep BV.

De Stichting Parnassia Bavo Groep, in de nieuwe situatie Parnassia Bavo Groep BV, beschikt over een reglement Corporate Governance, dat volledig voldoet aan de landelijk geldende Zorgbrede Governancecode.

3.3 Bedrijfsvoering

Omdat goede zorg onlosmakelijk verbonden is met gezonde bedrijfsvoering hebben we een begroting gerealiseerd die hierbij past. De kaders die we hiervoor gesteld hebben (en ook de komende jaren blijven stellen) zijn onder meer balans van kosten en opbrengsten, een kosteneffectief beleid (patiënten beter helpen tegen aanzienlijk lagere kosten), een buffer om onvoorziene zaken op te vangen en ruimte voor innovatie. Duale managementteams zijn integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de financiële doelstellingen. In 2010 heeft Bavo Europoort haar besturing & control model verder uitgerold in de zorglijnen en afdelingen. Hierdoor wordt het eenduidig maandelijks monitoren en het bijsturen van de financiële resultaten en de risico's efficiënt gefaciliteerd. Over het financiële resultaat voor 2010 kunnen we tevreden zijn; we hebben het jaar binnen de begroting afgesloten.

3.4 Medezeggenschap patiënten

Een belangrijk uitgangspunt in onze zorgvisie is de ervaringsdeskundigheid van de patiënt en zijn/haar participatie in de eigen behandeling. Naast de patiënt zelf zijn er anderen die zijn/haar belangen behartigen, zoals externe patiëntenorganisaties, de patiëntenvertrouwenspersoon (PVP) op individueel niveau en de medezeggenschap patiënten op collectief niveau. Deze laatste heeft haar basis in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ).

Op basis van de WMCZ wordt binnen Bavo Europoort inspraak en betrokkenheid van patiënten al in de voorbereidende fase van beleidsvorming bevorderd door overleggen met de diverse Cliëntenraden. Deze overleggen worden door cliëntenraadsleden gevoerd om de medewerkers van de instelling te kunnen adviseren over de kwaliteit van de dienstverlening aan patiënten.

Bavo Europoort en zijn Cliëntenraad (CR) kunnen gezamenlijk of zelfstandig waar nodig een geschil voorleggen aan de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden die in het kader van de WMCZ door GGZ Nederland is ingesteld.

Ontwikkelingen binnen de medezeggenschap

Het medezeggenschapsorgaan van de patiënten van Bavo Europoort bestaat begin 2010 uit een beleidsraad en een vijftal deelraden.

Te lange besluitvormingstrajecten werkten tegengesteld aan het doel van de belangenbehartiging voor patiënten. Voor de belangenbehartiging van patiënten, en de patiëntenmedezeggenschap van Bavo Europoort, is de structuur van het orgaan 'Cliëntenraad' in 2010 dan ook verder aangepast aan de interne ontwikkelingen van het

zorgbedrijf. In 2010 heeft Bavo Europoort een verdeling doorgevoerd in een zestal zorglijnen:

- Klinische Behandeling en Begeleiding;
- Ambulante Behandeling en Begeleiding;
- Wonen;
- Gerontopsychiatrie;
- Cognitieve stoornissen;
- Neuropsychiatrie/NAH.

De raadsleden kiezen ervoor de structuur van het orgaan Cliëntenraad te laten aansluiten bij de structuur van de instelling. Vanaf 2011 heeft Bavo Europoort dan ook vijf zorglijnraden die op zorglijnniveau werkzaam zijn en periodiek overleg hebben met de manager. Hierbij hebben de zorglijnen Gerontopsychiatrie en Cognitieve stoornissen één raad; de raad voor Ouderen. De Beleidsraad is op bestuursniveau werkzaam en heeft periodiek overleg met de bestuurder.

Qua ondersteuning heeft ook de CR helaas met bezuinigingen te maken gekregen. September 2010 zijn de uren voor secretariële ondersteuning ingeleverd. In oktober is er afscheid genomen van de secretaresse. Om de administratieve werkzaamheden in goede banen te kunnen leiden is er gekozen voor één secretariaatadres op de Prins Constantijnweg in Rotterdam en staan de twee Cliëntenraadskamers op de locaties Poortmolen en Carnissensingel nu als bezoekadres vermeld in de folder van de Cliëntenraad. De vijf raden beschikken over twee coach/ondersteuners die, hoewel zij in dienst zijn van Bavo Europoort, de raden ondersteunen in het voorzien van onafhankelijke advies.

De deelraden zijn zoveel mogelijk vanuit de praktijk van alledag betrokken bij onderwerpen en besluiten die patiënten direct (be)treffen. De cliëntenraadsleden stellen zich op de hoogte van de interne en strategische plannen die betrekking hebben op de geboden zorg en behandeling van patiënten.

Om de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie te kunnen borgen, is een communicatieplan voor de cliëntenraadsleden en de deelraadsleden ontwikkeld. Het zorgaanbod wordt gemonitord door leden van raden via werkbezoeken aan patiënten op de diverse locaties. Het beleid van de instelling wordt kritisch vanuit cliëntenperspectief gevolgd en er wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd over veranderingen en verbeteringen die het welzijn van patiënten betreffen. Tegelijkertijd wordt inspraak bevorderd over overkoepelende afdelings- en instellingsbelangen. Door deelname van cliëntenraadsleden aan bepaalde werkgroepen, zoals de facilitaire dienstverlening, veiligheid, vastgoed en implementatie zorgprogramma's, worden patiëntervaringen al in een vroeg stadium actief ingezet en vervolgens door de Cliëntenraad gebruikt en verwerkt bij adviezen. Dit vraagt veel aandacht, tijd en energie van de cliëntenraadsleden, maar deze deelnames zijn onderdeel van, en belangrijke pijlers voor, het besluitvormingsproces van zorgbedrijf Bavo Europoort.

Aandachtsgebieden die in elkaars verlengde blijken te liggen worden met elkaar besproken tijdens de zogenaamde Radendagen die vier keer per jaar plaatsvinden. Alle leden van de Cliëntenraad worden hierbij betrokken.

Zoals ieder kalenderjaar werd ook het verslagjaar feestelijk afgesloten met een kerstdiner voor alle raadsleden.

Uitgebrachte adviezen, besproken beleidsissues en invloed op het beleid

Overleg met de bestuurder heeft in 2010 negen maal plaatsgevonden. Tijdens deze overleggen werden gevraagd en ongevraagd uitgebrachte adviezen besproken. Ook kwamen de strategische plannen van de instelling aan de orde.

In 2010 is de implementatie van de IMR zorgprogramma's voor patiënten met chronische stoornissen en complexe zorgvragen binnen de zorglijnen gestart. Alles om 'het zorgpad van de patiënt' beter te kunnen afstemmen op zijn of haar specifieke behoeften. Binnen dit kader is en blijft er ook in 2010 aandacht voor het EPD en de werkwijze van de instelling. Een belangrijk onderwerp waar veel aandacht voor is zijn de patiënten.

In het verslagjaar zijn door een verdere kostenbesparing de in essentie goede plannen voor gezellige, gastvrije gezonde en goede maaltijden in een soberder vorm gerealiseerd dan geadviseerd. De plannen voor 2011 beloven een nieuwe start van de toen geadviseerde 'Gastvrije Zorg'.

De vrees van de Cliëntenraad voor het 'indikken' van locaties, is in 2010 bewaarheid geworden. De herstructurering volwassenen zorgde voor veel beroering onder patiënten en raadsleden. Door in te leveren op vierkante meters en 'Het Nieuwe Werken' wordt gestuurd op 20% kostenverlaging. Op deze aangekondigde veranderingen in bedrijfsvoering is een aantal malen met inspraak van de betreffende zorglijnraden, advies uitgebracht door de beleidsraad. Om de kosten te kunnen blijven beheersen en de kwaliteit van zorg te handhaven, dan wel te verhogen, waren de raadsleden van mening dat deze maatregelen noodzakelijk waren en zijn. Tegelijkertijd uitten zij hun bezorgdheid over de financiële en maatschappelijke ontwikkelingen gezien vanuit cliëntenperspectief en de gevolgen voor de bereikbaarheid en beschikbaarheid van de zorg. Die patiënten, die wegens de veranderingen tot verhuizen werden bewogen, zijn door middel van een 'leefwensen onderzoek' over hun wensen bevraagd. De veranderingen in behuizing zijn met veler inspanningen tot stand gekomen en het wennen aan de nieuwe plekken is begonnen.

Afspraken en beloftes over de herstructurering werden in een apart overleg gemonitord aan de hand van een checklist.

De culturele diversiteit van de Rijnmondse bevolking vraagt om toegespitst beleid. Interculturalisatie blijft de aandacht vragen en om medezeggenschap van patiënten van niet-Nederlandse origine. Met de stafmedewerker Interculturalistie zijn plannen besproken hoe mensen te bereiken en informatie te verschaffen via het digitale netwerk.

Zijn rol als kwaliteitsbewaker heeft de Cliëntenraad in 2009 verder vormgegeven door het voornemen om zijn nog beschikbare 'gelden voor kwaliteitstoetsing vanuit patiëntenperspectief' te gebruiken voor een onderzoek naar no-show gedrag van patiënten van de IMR-teams, om te zetten in een besluit. Het onderzoek was een tijdrovende job en werd gezamenlijk uitgevoerd door cliëntenraadsleden, medewerkers van de IMR-teams en medewerkers van onderzoeksbureau Kwadraad.

In april 2010 werd het onderzoek afgerond en kwamen de resultaten ter beschikking in een eindrapport. Daaruit bleek dat patiënten de voorkeur geven aan een vaste behandelaar en een vast tijdstip van behandelen. Een herinneringstelefoontje of een SMS-je waren aanbevelingen die Bavo Europoort ter harte neemt. De aanbevelingen over en het hebben van (een kopie van) een behandelplan vraagt navolging. Samenwerking zoeken is de aanbeveling voor zowel patiënt als behandelaar om gestelde doelen uit het behandelplan te bereiken.

Samenwerking patiëntenmedezeggenschap

Zowel de Cliëntenraad van Bavo Europoort als de deelraden hebben regelmatig overleg met de medewerkers van de Stichting PVP om individuele klachten te onderscheiden van collectieve klachten. Collectieve klachten worden gefilterd om zo nodig voor een advies over structurele maatregelen in aanmerking te komen.

Samenwerking met de Concern Cliëntenraad van Parnassia Bavo Groep ontwikkelt zich gestaag via de twee cliëntenraadsleden van het zorgbedrijf Bavo Europoort. Hij is opgezet voor zorgbedrijf overstijgend en concernbrede patiëntenbelangenbehartiging en bedoeld als intermediair orgaan voor de diverse zorgbedrijven.

Gezamenlijk wordt jaarlijks de Dag van de Medezeggenschap gehouden voor alle raadsleden van alle zorgbedrijven.

Samenwerking voor de regionale belangenbehartiging heeft na het faillissement van het Basisberaad op losse schroeven gestaan. Het Basisberaad heeft gelukkig in 2010 in afgeslankte vorm een doorstart kunnen maken onder de vleugels van Stichting Zorgbelang. Het tijdschrift Denkraam, GGZ-plaza, de Werkgroep Kwaliteit en de Straatadvocaten vonden een nieuwe thuisbasis. Het 'Platform Cliëntenraden en Basisberaad' onderhoudt een tweemaandelijks overleg over instellingsoverstijgende belangen binnen de regio Rijnmond.

3.5 Medezeggenschap personeel

Meedenken over en mede vorm geven aan het eigen werk is doorslaggevend voor de kwaliteit van het werk, en daarmee voor meer voldoening en tevredenheid. Participatie moet zo dicht mogelijk bij de werkvloer gestalte krijgen. Het werkoverleg op de afdeling is daarvoor bij uitstek de plek. Daarnaast en aanvullend daarop is er de formele medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden door middel van de Ondernemingsraad. Deze is voor het directieteam van groot belang om signalen vanuit het medewerkerperspectief te ontvangen. En om advies in te winnen of instemming te verkrijgen over plannen die belangrijke gevolgen voor medewerkers hebben.

Medezeggenschap samen

In 2010 is besloten het project 'to BE OR not to BE', dat de vernieuwing van medezeggenschap als onderwerp heeft, niet in dezelfde vorm voort te zetten. De focus van medezeggenschap samen is verlegd naar het werkoverleg. De Ondernemingsraad heeft samen met de bestuurder, besloten het werkoverleg te gebruiken om de medezeggenschap van medewerkers te verbeteren. De OR en de bestuurder zijn van mening dat dit een grote bijdrage levert aan de motivatie, goede werksfeer en plezier in het werk. Er zal aandachtiger naar elkaar worden geluisterd. Er kan, veel meer dan nu het geval is, gebruik gemaakt worden van de kennis, die bij iedere medewerker aanwezig is. Medewerkers staan elkaar meer nabij en hebben daardoor meer invloed op hun arbeidsomstandigheden. Samen hebben OR en bestuurder gekeken naar de doelen van een werkoverleg, waar het werkoverleg over moet gaan en welke voorwaarden zorgen voor een geslaagd werkoverleg. Deze doelen, randvoorwaarden en inhoud van het werkoverleg zijn terug te vinden op het OR gedeelte van ben@. Op dit moment is de OR bezig te onderzoeken hoe medewerkers dit graag zien. Helaas is de respons hierop wat tegengevallen.

Uitgebrachte adviezen/instemmingen, besproken beleidsissues en invloed op het beleid

In 2010 zijn er diverse advies- en instemmingsaanvragen behandeld door de OR. In een aantal gevallen ging het om grote veranderingen, zoals de Herstructurering Volwassenen en verhuizing van Neuropsychiatrie/NAH en het vervolg daarop, de verdere inrichting van Klinische Behandeling en Begeleiding. In beide gevallen stelde de OR een aantal voorwaarden aan de uitvoering van het besluit. In het eerste geval kon de OR zich, onder voorwaarden, vinden in het voorgenomen besluit. In het tweede geval adviseerde de OR om met inachtneming van de voorwaarden van de OR het voorgenomen besluit uit te voeren. Eén van de voorwaarden bij beide adviezen, de evaluatie van de veranderingen, is vormgegeven in een maandelijks overleg tussen afgevaardigden

van de OR, de bestuurder en betrokken managers. In dit voortgangsoverleg informeren OR, bestuurder en managers elkaar over de voortgang, signalen uit het veld en wordt een vaste lijst met evaluatiepunten en actiepunten besproken.

Andere adviesaanvragen die in 2010 zijn afgehandeld, zijn het opzetten en de ontwikkeling van het psychodiagnostisch centrum bij de zorglijnen voor Ouderen, de verplichte vrije dagen in 2010, de organisatorische overdracht van Tiengemeten van de zorglijn Cognitieve Stoornissen naar de zorglijn Wonen, de verhuizing van de zorglijnen van Ouderen op de zuidoever naar Hoogvliet en de verhuizing van de zorglijnen van Ouderen van de K.P. van der Mandelelaan naar Poortmolen.

De OR geeft vooralsnog geen instemming aan de voorgenomen besluiten inzake de verlofregeling en de handleiding jaargesprek en beoordeling werknemer omdat hij van mening is dat bestaande regelingen en wet- en regelgeving voldoende handvaten biedt.

Eind 2010 heeft de OR met betrekking tot de beoordelingscyclus, de herplaatsingskandidaten en de medewerkerstevredenheidmeting standpuntennotities opgesteld met het doel deze onderwerpen nader met de bestuurder te bespreken.

Andere onderwerpen waar de OR het afgelopen jaar aandacht aan heeft besteed zijn de functie van rehabilitatiemedewerker, de eindejaarsuitkering van oproepkrachten en de financiële compensatie van afdelingen van OR-leden.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

Bavo Europoort werkt zijn beleid uit binnen de strategische kaders van Parnassia Bavo Groep. Binnen Parnassia Bavo Groep worden diverse product-markt-combinaties onderscheiden, waaronder Regionale Ketenzorg, Verslavingszorg, Forensische Zorg, Specialistische psycho-medische zorg, Interculturele psychiatrie en Kinder- en Jeugdpsychiatrie. Op basis van het uitgangspunt 'specialisatie' richt Bavo Europoort zich sinds 2008 volledig op het aanbieden van ketenzorg in de regio Rotterdam en Zuid-Hollandse Eilanden.

Missie

Bavo Europoort wil de kwaliteit van leven van mensen met ernstige psychiatrische problemen verbeteren. Dit doen wij door het bieden van specialistische psychiatrische behandeling en zorg met aandacht voor alle levensgebieden. Alle behandeling en zorg die Bavo Europoort verleent, hebben als doel de patiënt weer grip op zijn leven te geven. Onze deskundige medewerkers gaan uit van de kracht, mogelijkheden en wensen van de patiënt en zijn omgeving. Wij bieden onze behandeling en zorg zo dichtbij en zo kort mogelijk, maar zo lang en intensief als noodzakelijk.

Daarnaast wil Bavo Europoort een maatschappelijke bijdrage leveren. Door zelf initiatief te nemen en door intensieve samenwerking met andere partijen, streven we ernaar de leefomgeving te verbeteren en in het bijzonder die van onze patiënten.

Kernwaarden en bedrijfsfilosofie

Richtsnoer voor al ons handelen zijn de drie kernwaarden van Parnassia Bavo Groep: Deskundig, Respectvol en Optimistisch. Zij vormen een centraal bindend element tussen de medewerkers van Bavo Europoort onderling

en de collega's van de Groep. Parnassia Bavo Groep heeft een aantal belangrijke en verbindende teksten uitgewerkt in een vierluik onder de titel van 'Onze manier van werken'. Hierin staan de bedrijfsfilosofie, de zorgvisie, de visie op veiligheid en de gedragscode beschreven. Dit boekje is eind 2010 uitgereikt aan onze medewerkers als houvast in de praktijk van alledag. Het is aan alle leidinggevenden om 'Onze manier van werken' uit te blijven dragen en aan iedere medewerker van Parnassia Bavo Groep om er in het dagelijks werk inhoud aan te geven.

Bij de ambulante patiënten geeft meer dan 80% aan onze kernwaarden altijd of meestal te ervaren. Bij de klinische patiënten geeft twee derde van de patiënten dit aan. Door onze medewerkers wordt het ervaren van onze kernwaarden in de praktijk lager beoordeeld. Dit scoort in 2010 met een 6. Daar ligt dus nog een taak voor ons weggelegd.

4.2 Algemeen beleid verslagjaar

In ons bedrijfsplan 2009 – 2010 'Vitaal en Veerkrachtig' is de identiteit van Bavo Europoort geformuleerd aan de hand van vijf thema's:

- de centrale positie die de patiënt inneemt in onze organisatie en waar omheen onze organisatie is gebouwd;
- de bezielde medewerker die direct of indirect een bijdrage levert aan de patiëntenzorg;
- de professionaliteit van onze handelingen die direct of indirect bijdraagt aan succesvolle patiëntenzorg;
- de betrouwbare partner die onze organisatie wil zijn voor organisaties binnen of buiten de zorggroep;
- de gezonde bedrijfsvoering waardoor we als organisatie kunnen blijven bestaan.

Elk van deze thema's hebben wij tot beeld gemaakt. Hiermee geeft Bavo Europoort een meer specifieke invulling aan de algemene missie van Parnassia Bavo Groep.

Patiënt Centraal

De patiënten die we behandelen en begeleiden hebben een ernstige psychiatrische ziekte en problemen op meerdere levensgebieden. Het betreft een zeer kwetsbare groep in de samenleving. We willen hen vooral benaderen als mens en niet alleen vanuit hun ziektebeeld. De patiënt of diens mantelzorger heeft de regie zelf in handen. We leveren daarnaast gevraagde en ongevraagde zorg wanneer dat nodig is. We benutten iemands mogelijkheden optimaal en willen dat iemand zoveel mogelijk in zijn eigen omgeving kan zijn. Doordat we specialist zijn in ketenzorg, zorgen we ervoor dat er geen patiënten tussen wal en schip vallen.

In 2010 zijn daartoe de volgende resultaten behaald:

- De aanwezigheid van ondertekende, deugdelijke en integrale behandel- en zorgplannen die in samenspraak met de patiënt zijn opgesteld.
- De meting van de patiënttevredenheid met als resultaat een 7,3 voor ambulante patiënten, een 6,6 voor klinisch opgenomen patiënten en 7,1 voor RIBW-patiënten. Met name voor de klinisch opgenomen patiënten willen wij naar verbetering streven. Plannen zijn daar inmiddels voor gemaakt.
- Het publiceren van de wachttijden en het terugdringen daarvan. In 2010 hebben we 3% meer patiënten kunnen behandelen.

Bezielde medewerker

Wij zien een collega als iemand die de wereld bewust positief tegemoet treedt. Iemand die uitgaat van het goede in de mens, ook al is dat soms niet direct zichtbaar. Iemand die handelt volgens het adagium 'wie goed doet, goed ontmoet'. We zien een collega die betrokken is. Betrokken bij de patiënten, maar ook bij collega's, binnen en buiten de directe werkomgeving.

Een collega die meewerkt aan het creëren van een open cultuur en anderen aanspreekt, zowel als het gaat om het geven van een compliment, maar ook als het erom gaat ergens constructieve kritiek op te uiten. We zien iemand die kan werken in een veilige werkomgeving. Veilig zowel fysiek als mentaal: een omgeving waar het wordt gewaardeerd als je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt. Een omgeving ook waar aandacht is voor ieders persoonlijke ontwikkeling, waar aandacht is voor de unieke eigenschappen die ieder mens tot een bijzonder individu maken. Tenslotte zien wij een collega die zich als ondernemer binnen de organisatie opstelt. Iemand die regelruimte krijgt, maar daar ook om vraagt en daar gebruik van maakt.

In 2010 hebben we ons daarbij onder andere gericht op:

- Het uitvoeren van een medewerkertevredenheidmeting onder medewerkers. De gemiddelde score is een 6,3. Dat betekent dat er nog het nodige te verbeteren is, want wij streven een tevredenheid van 7,5 na. Alle teams zijn dan ook bezig met het formuleren van verbeterpunten.
- Het terugdringen van het ziekteverzuim. Bavo Europoort heeft in 2010 een ziekteverzuim van 5%. Ons streven is om de komende jaren uit te komen op een percentage van 4%.
- Het uitrollen van de nieuwe jaargesprekkensystematiek. Ondanks de investering op dit thema is dit nog niet bij alle teams volledig gelukt, terwijl dit in het kader van dit thema wel van belang is. In 2011 zal de systematiek opnieuw onder de loep worden genomen.
- Leidinggevenden zijn geschoold in inspirerend en resultaatgericht leiderschap.
- Ondernemingsraad en bestuurder hebben zich tot doel gesteld de participatie van medewerkers te verhogen en gaan daarom in 2011 gezamenlijk investeren in het optimaliseren van werkoverleg.

Professioneel handelen

Wij zien professionals die ruimte ervaren om binnen de kaders van de instelling hun creativiteit in te zetten en hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Professionals die elkaar aanspreken om hun handelen te toetsen en te verbeteren. We willen een effectieve zorg- en behandelomgeving zijn waarin we handelen naar de landelijke richtlijnen en het inhoudelijk beleid van Parnassia Bavo Groep. We willen graag dat onze professionals binnen deze kaders autonoom kunnen handelen. Ons professioneel handelen geven wij vorm door een combinatie van zorginhoud en bedrijfsvoering. Tenslotte zijn we een bedrijf dat altijd op zoek is naar verbetering en deze verbeteringen succesvol doorvoert.

In 2010 hebben we ons daarbij onder andere gericht op:

- De implementatie van Routine Outcome Monitoring (ROM). Bij een aantal zorglijnen is dit traject in uitvoering en bij een aantal zorglijnen is dit in ontwikkeling.
- Klinisch opgenomen en ambulante volwassen patiënten worden vanuit één methodiek behandeld, namelijk Illness Management and Recovery.
- Voor mensen met neuropsychiatrische aandoeningen is geïnvesteerd in toepassing van nieuwe methodieken, zoals in Cogmed-training.
- In 2010 zijn grote slagen gemaakt in de zorg voor volwassenen. Bij de zorglijn Klinische Behandeling en Begeleiding zijn afdelingen gesloten en omgebouwd. Bedden zijn afgebouwd en een groot aantal patiënten is van klinische behandeling overgegaan naar ambulante behandeling, al dan niet in combinatie met beschermd wonen.
- Het plan kwaliteitsverbetering Ketenzorg is in 2010 afgerond. In dit plan is gewerkt aan de samenwerking tussen klinisch en ambulante. De invoering van het Zorgprogramma is gerealiseerd. Dit draagt bij aan professionalisering door het invoeren van Evidenced Based of Best Practices conform de richtlijnen. De Inspectie heeft dit

kwaliteitsverbeteringsplan gevolgd en heeft met de afronding ervan zijn waardering uitgesproken voor de resultaten die bereikt zijn.

Betrouwbare partner

Wij streven ernaar onze patiënten nog beter te kunnen helpen. Niet alleen als zelfstandige organisatie, maar juist in samenwerking met anderen. We willen hierdoor meer patiënten beter van dienst kunnen zijn. Het zijn van een betrouwbare partner start bij onszelf: een goede interne samenwerking. Bavo Europoort als betrouwbare partner betekent voor ons ook: het bundelen van kennis zodat we de patiënt optimaal van dienst kunnen zijn. Wij willen constructieve samenwerking met andere zorgaanbieders waarbij we soms 'de regie' voeren over de gehele zorgketen en soms vanuit gelijkwaardige posities samenwerken. Voor Parnassia Bavo Groep zijn wij de spelverdeler in de regio. Wij regelen dat andere partijen via ons de weg weten naar de andere zorgbedrijven. Zo zorgen we ervoor dat anderen op ons kunnen rekenen. Voor zowel patiënten als andere zorgaanbieders willen wij een baken in de stad zijn.

Als spelverdeler binnen Parnassia Bavo Groep zijn wij met alle zorgbedrijven in gesprek hoe we de zorg in Rotterdam en op de Zuid-Hollandse Eilanden, samen met onze ketenpartners en de gemeente, beter op elkaar kunnen laten aansluiten. Dit heeft al geresulteerd in een aantal initiatieven. Zo werken we als PBG zorgbedrijven samen in het Platform Huiselijk Geweld. Met Brijder zijn we plannen aan het ontwikkelen hoe wij aan ouderen met verslavingsproblematiek zorg kunnen leveren. Ook hebben de drie Ketenzorgbedrijven, Dijk en Duin, Parnassia en Bavo Europoort, een start gemaakt om de zorg voor ouderen te organiseren in zorgpaden ten behoeve van patiënten met een cognitieve stoornis en voor patiënten met een depressie.

Gezonde bedrijfsvoering

Bij dit thema stellen we realistische doelen, die we ook daadwerkelijk kunnen nakomen en waar we elkaar op kunnen aanspreken. We willen een goede dialoog voeren met onze financiers waarin we duidelijk maken wat wel en niet kan. We willen transparant zijn en heldere keuzes maken. Keuzes die we goed kunnen uitleggen. We gaan duidelijke prioriteiten stellen in wat we doen. We willen een vitaal en gezond zorgbedrijf zijn. Een bedrijf dat idealen kan betalen en daarmee een positief financieel resultaat laat zien. Een bedrijf ook dat er naar streeft om verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie neer te leggen. Een bedrijf dat de zorg doelmatig en efficiënt levert aan haar patiënten. Deze geschetste beelden geven inzicht in onze visie en ambities voor de toekomst. In ons bedrijfsplan 2009 – 2010 zijn deze concreet gemaakt in te behalen resultaten.

In 2010 is onze aandacht onverminderd gericht geweest op het huis op orde krijgen om een goede basis te leggen voor een solide begroting voor 2011. Het is ons nog niet gelukt om zonder hulp van het concern de begroting rond te krijgen, maar er zijn enorme stappen gemaakt. Het verslagjaar 2010 is met een positief resultaat afgesloten. Lees hiervoor verder bij het onderdeel financiën (par. 4.9, pag. 29). In 2010 is de besturing & controlcyclus volledig geïmplementeerd onder de tijdelijke leiding van een toegevoegd directeur Bedrijfsvoering. Op het gebied van huisvesting zijn grote stappen gezet. Zie hiervoor het onderdeel huisvesting. Ons Servicecentrum, bestaande uit het Facilitair Bedrijf en de Staf heeft de ondersteuning verder geprofessionaliseerd. Bavo Europoort is op velerlei gebied verder aangesloten op de systematiek van de Parnassia Bavo Groep.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteit betekent dat de door Bavo Europoort geleverde zorg voldoet aan de verwachting van patiënten en verloopt volgens de laatste inzichten. Behalve de verwachtingen van de patiënten zijn ook de verwachtingen van familie, naasten en de maatschappij van belang. Bavo Europoort streeft ernaar de behandeling en begeleiding in al haar facetten voortdurend te verbeteren.

Kwaliteitsinstrumenten

Wij werken op meerdere niveaus aan kwaliteitsverbetering. Naast verbetering van de behandeling van patiënten kijken wij ook naar de sturing en werking van de zorg- en bedrijfsvoeringprocessen.

In het verslagjaar is een start gemaakt met het inzichtelijk maken van de effectiviteit van de behandeling. Bavo Europoort wil in 2011 op alle afdelingen de effectiviteit van de behandeling meten.

In 2010 zijn we gestart met het traject 'Kwaliteit in de Lijn'. Tot dan was kwaliteit vooral 'van' de kwaliteitsfunctionarissen, dit traject brengt kwaliteit meer in de lijn en wordt het onderdeel van de dagelijkse gang van zaken van de managers Zorg en Bedrijfsvoering en de teamleiders.

Documentenbeheer is in 2010 verder verbeterd, de papieren handboeken zijn afgeschaft en de zoekfunctie in het digitale documentenbeheersysteem is verbeterd. Een start is gemaakt met het verminderen van het aantal documenten. Hierdoor wordt het vinden van de documenten nog eenvoudiger en worden de beheerskosten verlaagd.

Auditeren

Interne Audits zijn een onderdeel van goed functionerend kwaliteitsmanagement. In de zorglijnen zijn interne audits uitgevoerd. De audits hadden onder

andere betrekking op veiligheid, kwaliteitscoördinatie, beleidsprocessen, planning- en controlcyclus, en registratie van bekwaamheid voor het uitvoeren van voorbehouden en risicovolle handelingen. Naast de interne audits zijn er in het najaar externe audits gehouden door de certificerende instelling Dekra (voorheen Kema). Deze zijn positief verlopen en het HKZ-Certificaat werd behouden.

Veiligheid

Bavo Europoort wil een veilige gastvrije behandel-, woon- en werksituatie bieden, waarin patiënten en medewerkers zich veilig en prettig voelen. Ook willen wij dat de omgeving ons ziet als een veilige instelling, die zich verantwoordelijk voelt voor haar patiënten. Regelmatig buurtoverleg en een meldpunt voor klachten zorgt voor een goede verstandhouding met de burens van de klinische voorziening.

Om een veilige en gastvrije instelling te blijven zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd:

- Patiënten, medewerkers en bezoekers zijn als gebruikers van de locaties medeverantwoordelijk voor een veilige omgeving.
- Veiligheidsrisico's zijn in kaart gebracht door de jaarlijks af te nemen veiligheidsscans.
- Schade voor patiënten en medewerkers wordt zoveel mogelijk beperkt. Uit de incidentenanalyses wordt lering getrokken om herhaling te voorkomen.
- Bavo Europoort stimuleert promotieonderzoek met betrekking tot het voorkomen van agressie in de klinische omgeving.
- Veiligheid is een vast onderdeel van het inwerkprogramma nieuwe medewerkers waarbij zij o.a. gewezen worden op brandveiligheidsaspecten.
- Medewerkers worden getraind in het omgaan/ voorkomen van agressie.
- Onveilige plaatsen worden beter verlicht of met videobewaking permanent gecontroleerd.
- In 2010 is voor de medewerkers een nieuw systeem voor het melden van incidenten in

gebruik genomen. Op deze wijze, via Psygis, wordt het melden gemakkelijker gemaakt. Veel tijd is besteed aan het voorlichting geven over de nieuwe werkwijze en is het belang van het doen van meldingen benadrukt.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van de patiëntenzorg

Zorgvisie

In 2010 heeft Bavo Europoort de zorgvisie verder uitgewerkt. Ketenzorgpatiënten zijn mensen met een psychiatrische ziekte en problemen op meerdere levensgebieden. Het betreft een zeer kwetsbare groep in de samenleving. We willen hen vooral benaderen als mens en niet alleen vanuit hun ziektebeeld. De patiënt of diens mantelzorger heeft de regie zelf in handen. We leveren daarnaast gevraagde en ongevraagde (soms gedwongen) zorg wanneer dat nodig is. We benutten iemands mogelijkheden optimaal en willen dat betrokkene zoveel mogelijk in z'n eigen omgeving kan zijn. Als specialist in de ketenzorg en samenwerkend met de andere zorgbedrijven zorgen we ervoor dat er geen patiënten tussen wal en schip vallen.

4.4.1 Doelstellingen kwaliteit van zorg

Bavo Europoort heeft in het bedrijfsplan 'Vitaal en Veerkrachtig' 2009-2010 een aantal concrete doelen gesteld, waarvan de volgende direct betrekking hebben op de kwaliteit van zorg:

Richtlijnen en evidence based werken

We willen kunnen aantonen dat we de best beschikbare behandelmethoden toepassen. Wij hebben daarom als doelstelling geformuleerd: 'Alle behandelprogramma's werken aantoonbaar volgens de landelijk vastgestelde richtlijnen of (als die ontbreken) evidence based'. Na een pilot met een aantal IMR (Illness Management &

Recovery) behandelgroepen in voorgaande jaren, is in 2008 de keuze gemaakt om naast de langer bestaande ACT-methodiek, de IMR-methodiek te implementeren. Begin 2008 werd een implementatiewerkgroep gevormd. IMR bestaat uit een toolkit waarin reeds langer bestaande behandelvormen als cognitieve gedragstherapie, motiverende gespreksvoering en psycho-educatie voor psychiatrische ziekten, symptomen en stress op gestructureerd wijze worden aangeboden. Het implementatieprogramma IMR loopt op schema.

Effecten van behandeling

Wij willen aantonen, en aan anderen kunnen laten zien, wat de effecten van onze zorgverlening zijn. Parnassia Bavo Groep heeft daarom als doelstelling geformuleerd 'Alle behandelprogramma's rapporteren over de effecten van de behandeling (eind 2010)'. In oktober 2009 is gestart met het invoeren van de ROM (Routine Outcome Monitoring) in alle zorgprogramma's.

De ROM is een methode om de toestand van patiënten jaarlijks in beeld te brengen. Dit gaat via het afnemen van vragenlijsten in een persoonlijk interview. Door de vragen worden de aard en de ernst van de klachten van patiënten helder in kaart gebracht. Naast 'klachten' is het ook mogelijk andere levensgebieden te belichten. De vragen gaan over wonen, dagbesteding, lichamelijke en geestelijke gezondheid, kwaliteit van leven, zorgbehoeften en tevredenheid met de zorg. Een belangrijke doelstelling van ROM is informatie verzamelen over het verloop van de klachten/problemen gedurende de behandeling. Zo wordt zichtbaar of de patiënt de juiste hulp krijgt en waar bijstelling in het zorgplan nodig is. In 2010 zijn de voorbereiding voor de implementatie van de ROM in volle gang. Eind 2011 is de verwachting dat 80% van onze patiënten een beginmeting heeft gehad.

Concrete verbetering en vernieuwing

Dwang en Drang

Het in maart 2007 gestarte project Dwang en Drang, op de acute opnameafdelingen van de locatie Poortmolen, heeft zijn vervolg gehad in 2008, 2009 en 2010. Het doel was om mogelijkheden voor de reductie van separatie en de ernst van agressie-incidenten te onderzoeken in de dagelijkse praktijk. Hiervoor werd dagelijks bij iedere patiënt een samenhangende set van risicotaxatieobservatieschalen gebruikt (de zgn. CrisisMonitor, die ontwikkeld is op locatie Poortmolen). Uit deze gecontroleerde studie kwam naar voren dat het aantal agressie-incidenten en het aantal separaties met 20% is teruggedrongen. Momenteel wordt vanuit het CrisisMonitor-project nauw samengewerkt met collega-instellingen in Nederland, België, Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Mede dankzij dit project is het mogelijk gebleken het aantal separeerruimtes binnen Bavo Europoort terug te brengen van acht naar drie.

Waardering patiënten

- Naast de resultaten van behandeling (vermindering klachten, vergroting kwaliteit van leven) is ook de waardering van de patiënten een belangrijke indicator voor de kwaliteit van zorg.
- Uit het patiëntentevredenheidonderzoek blijkt dat respondenten behoorlijk tevreden zijn over de informatie, inspraak, hulpverleners en resultaten van behandeling. Er is een verschil tussen het oordeel van de langdurig ambulante patiënten en klinische en RIBW-patiënten. De respondenten met langdurig ambulante zorg zijn iets positiever dan de klinische respondenten. Zij beoordelen de zorg met een 7,3 en de huisvesting met een 7,2. De klinische respondenten beoordelen de zorg met een 6,6. De RIBW-patiënten zijn positiever dan klinische respondenten. Zij beoordelen de zorg met een 7,1. De huisvesting wordt door de klinische en RIBW-patiënten ongeveer gelijk beoordeeld, respectievelijk 6,4 en 6,6. Ruim vier vijfde van de

langdurige ambulante respondenten geeft aan Bavo Europoort aan te raden als zorginstelling. De klinische en RIBW-respondenten raden Bavo Europoort minder vaak aan (60,1% respectievelijk 62,3%).

- In samenspraak met de Cliëntenraad wordt naar aanleiding van de onderzoeken een verbeterplan gemaakt. Met name voor de klinisch opgenomen patiënten willen wij naar verbetering streven. Plannen zijn daar inmiddels voor gemaakt.

Klachten

Ingevolge de wettelijke eisen, neergelegd in de WKZ (Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector) en de Wet Bopz (Bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen), beschikt Bavo Europoort over een Klachtencommissie. Hier kunnen patiënten een klacht indienen. In 2010 is de klachtencommissie Rijnmond uitgebreid en heeft de Klachtencommissie voor Bavo Europoort, klachten van patiënten behandeld. Het betreft hier klachten over de behandeling of over de bejegening door medewerkers. De klachten zijn onderverdeeld in klachten in het kader van de Wet Bopz en klachten in het kader van de WKZ.

In het verslagjaar heeft de Klachtencommissie 40 klachtbrieven ontvangen. In 6 gevallen wordt, na ontvangst van informatie over de verschillende mogelijkheden van klachtbehandeling binnen Bavo Europoort, er voor gekozen de klacht in te trekken. In totaal zijn er 34 klachten door de commissie behandeld. De Klachtencommissie heeft 15 ongegrond, 13 deels gegrond en 5 klachten gegrond beoordeeld. 4 Klachten zijn via bemiddeling naar tevredenheid van betrokkenen opgelost. Eén klacht wordt in 2011 behandeld.

Veiligheid

Als zorgaanbieder heeft Bavo Europoort de plicht er voor te zorgen dat bij de uitvoering van haar taken te allen tijde de veiligheid van patiënten, medewerkers

en derden (bezoekers, omgeving en maatschappij) is gewaarborgd. Daarbij gelden de kaders van de door externe instanties vastgestelde wet- en regelgeving en de veiligheidsvoorwaarden die worden geformuleerd door de Raad van Bestuur van Parnassia Bavo Groep.

Veiligheid in de zorgverlening

De veiligheid in de directe zorgverlening aan patiënten wordt sterk bevorderd door te investeren in de deskundigheid van medewerkers (zie 4.4.2 Onderzoek en Opleiding) en in kwaliteitssystemen waardoor werkwijzen helder worden vastgelegd, geïmplementeerd en systematisch worden geëvalueerd. Evaluatie en bijstelling vindt onder meer plaats naar aanleiding van klachten van patiënten. Ook de meldingen van incidenten vormen een belangrijke informatiebron voor de verbetering van de veiligheid. In Rijnmond functioneert de Incidentencommissie Rijnmond ten behoeve van de in deze regio opererende zorgbedrijven Bavo Europort, Lucertis en Zorgservice.

Bedrijfsbeveiliging

Ook in 2010 waren, na het vergelijken van de beveiligingsorganisatie en de veiligheidsplannen van de drie regio's van Parnassia Bavo Groep, te weten Haaglanden, Rijnmond en Noord-Holland, veiligheidscoördinatoren aanwezig die verantwoordelijk zijn voor de samenhang van het veiligheidsbeleid in hun regio, het management hierover adviseren en toezicht houden op de uitvoering van het beleid. Het in 2008 en 2009 ingezette beleid is in 2010 gecontinueerd. Deze veiligheidscoördinatoren dragen gezamenlijk zorg voor een gestructureerd en eenduidig veiligheidsbeleid concernbreed. De veiligheidscoördinator Haaglanden fungeert hierin als 'primus inter pares' die optreedt als adviseur van de directie van het Service Centrum, de integrale overleggen voor zorgbedrijfdirecties en de Raad van Bestuur. Parnassia Bavo Groep beschikt ten behoeve van de veiligheid in nieuw- en

verbouwprojecten over vier standaardplannen van eisen voor verschillende beveiligingsniveaus. Deze worden toegepast binnen al onze bouwprojecten.

Brandveiligheid en bedrijfshulpverlening

Het organiseren van een goed functionerende bedrijfshulpverlening (BHV) binnen de eigen gebouwen is de verantwoordelijkheid van elk zorgbedrijf. In de eerder genoemde regio's hebben de voormalige fusiepartners op eigen wijze vormgegeven aan de bedrijfshulpverlening. Begin 2008 werd een BHV-handleiding vastgesteld ten behoeve van de gehele Parnassia Bavo Groep. Het Facilitair Bedrijf Rijnmond ondersteunt Bavo Europort door middel van advies- en dienstverlening bij het opstellen van ontruimingsplannen, het houden van ontruimingsoefeningen en BHV-trainingen. De organisatie van de BHV-opleidingen en herhalingen alsmede de registratie van de opgeleide medewerkers worden aangeboden vanuit de Parnassia Bavo Academie. In 2009 is besloten om alle BHV-trainingen centraal vanuit de Parnassia Bavo Academie te organiseren, maar met regionale opleidingsplaatsen.

4.4.2 Onderzoek en Opleiding

Om onze ambities op het gebied van kwaliteit van zorg te verwezenlijken maken we ons sterk voor wetenschappelijk onderzoek, het implementeren van nieuwe behandelmethoden, en het opleiden van (ook mogelijk toekomstige) medewerkers. Niet alleen draagt dit bij aan kwalitatief goede zorg, ook bindt het gemotiveerde professionals aan onze organisatie. Het is nodig alert te blijven op nieuwe inzichten om mogelijk verbeteringen in behandelingen te kunnen doorvoeren. Wetenschappelijk onderzoek en opleidingen dragen ertoe bij dat we de dagelijkse zorg aan patiënten 'state of the art' houden.

Wetenschappelijk onderzoek

Een overzicht van alle publicaties van Bavo Europoort in 2010 is terug te vinden op onze website: www.bavo-europoort.nl/publicaties2010.

Organisatie van onderzoek

De onderzoeks- en opleidingsactiviteiten van Bavo Europoort worden gecoördineerd door de onderzoekscommissie, bestaande uit onderzoekers en managers zorg, en gefaciliteerd door de Parnassia Bavo Academie. In de Onderzoeksraad, het adviesorgaan voor onderzoek voor de Raad van Bestuur van Parnassia Bavo Groep, vindt concernbrede afstemming over onderzoek plaats.

Onderzoeksbeleid

Het onderzoek van Bavo Europoort betreft praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Hierbij gaat het om onderzoek naar:

- vroegdetectie en preventie van psychiatrische aandoeningen (waaronder psychose);
- de effecten van Illness Management Recovery (IMR) (herstel vanuit patiëntenperspectief);
- bevorderen van therapietrouw onder patiënten met psychotische stoornissen;
- effecten van de crisiskaart ter voorkoming van crisissituaties en dwangopnames;
- behandeling van trauma bij patiënten met psychotische stoornissen;
- terugdringen van dwangmaatregelen op de gesloten afdeling;
- slachtofferschap onder patiënten en maatregelen ter voorkoming daarvan;
- interventies voor patiënten met bijkomende licht verstandelijke handicap;
- effecten van ACT (Assertive Community Treatment), o.a. ACT voor ouderen;
- mogelijkheden ter verbetering van de bemoeizorg voor de meest zorgmijdende patiënten.

Ook bestaat er een onderzoeklijn bij ouderen in samenwerking met het Universitair Medisch Centrum Leiden. Het meeste onderzoek wordt uitgevoerd samen met het Onderzoekcentrum O3 van het Erasmus Medisch Centrum, en vanuit de door Bavo Europoort gesteunde bijzondere leerstoel OGGz.

Bijzondere onderzoeken in 2010

Slachtofferschap onder psychiatrische patiënten

Het blijkt dat psychiatrische patiënten vaker slachtoffer zijn van geweld en beroving dan dader. Precieze gegevens hierover onderbreken. Gefinancierd door NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) en onder leiding van de hoogleraar OGGz van Bavo Europoort, doen we mee aan een groot landelijk onderzoek naar de aard en de ernst van slachtofferschap. Het uiteindelijke doel is om interventies te ontwikkelen ter voorkoming van slachtofferschap en het bestrijden van de gevolgen.

Effecten van Illness Management and Recovery (IMR)

IMR is een 'evidence-based practice' uit de Verenigde Staten en omvat een trainingsprogramma met een tiental modules voor patiënten. Implementatie hiervan in de ambulante en klinische setting van Bavo Europoort is een belangrijke zorgvernieuwing. Doel is de bevordering van het individueel herstelproces bij de betrokken patiënten, vergroting van de kennis bij hen over psychiatrische stoornissen en de verschillende behandelmogelijkheden, verminderen van symptomen, terugval en heropnames. In 2010 is een pilotonderzoek verricht over de implementatie van IMR en om een indicatie te krijgen over het effect. Dit heeft positieve resultaten opgeleverd. Het wordt in 2011 gevolgd door een gerandomiseerd onderzoek waarbij de effecten van IMR in vergelijking met 'Care as usual' worden onderzocht.

Routine Outcome Monitoring

Toenemende aandacht vraagt de opzet en uitvoering van Routine Outcome Monitoring (ROM) en de afstemming daarvan met het beleid van het concern. Het gaat om de invoer van ROM in de behandelpraktijk en de opbouw van een databestand, waarmee het beloop van de toestand van de patiënten in de loop der tijd kan worden gevolgd. Met ROM wordt bij Bavo Europoort inmiddels sinds acht jaar gewerkt door de zes ACT-teams. Er is een start gemaakt met ROM in de IMR-teams. Doel van ROM is feedback geven aan individuele behandelaars en hun patiënten over de ontwikkeling van de toestand van de patiënten. Daarnaast gebruiken wij de ROM voor externe verantwoording en het kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Een promovendus maakt een analyse van het databestand en de mogelijkheden en beperking van ROM voor wetenschappelijk onderzoek. Er zijn een drietal (internationale) publicaties verschenen en een aantal in voorbereiding.

Terugdringen separaties door CrisisMonitor

De CrisisMonitor betreft een combinatie van beoordelingsschalen waarvan één dagelijks en andere schalen wekelijks worden afgenomen door een verpleegkundige. Deze brengen zo risico's op korte termijn in kaart, waarop kan worden geanticipeerd. Het effect van de CrisisMonitor op het aantal separaties is onderzocht, in een quasi-experimenteel design, door het instrument in te zetten in twee opname-units en dit niet te doen in twee andere vergelijkbare units. De toepassing van de CrisisMonitor blijkt zeer effectief te zijn. Het aantal en de ernst van agressie-incidenten en separatie-uren zijn afgenomen in de units waar de CrisisMonitor werd gebruikt. Inmiddels wordt de crisismonitor ingezet op diverse andere afdelingen.

Verbetering van therapietrouw onder patiënten met psychotische stoornissen: M4M

In 2010 is Tonnie Staring gepromoveerd op een onderzoek naar de effecten van een kortdurende interventie op de mate van therapietrouw, en een

pilotonderzoek naar het verbeteren van therapietrouw door het belonen met geld (Money for Medication: M4M) voor het accepteren van depotmedicatie. Deze pilot liet indrukwekkende resultaten zien in de zin van sterk verbeterde depotacceptatie en een verminderd aantal opnamedagen. In 2010 is een promotieonderzoek gestart waarbij de effecten van M4M worden onderzocht in vergelijking met een controlegroep die geen beloning ontvangt. Dit onderzoek gebeurt in samenwerking met het zorgbedrijf Palier, die het onderzoek financiert.

Leerstoelen, promoties en publicaties

Belangrijke stimulansen voor ons eigen wetenschappelijk onderzoek en voor vruchtbare samenwerkingsrelaties op dat gebied met anderen, vormen de (bijzondere) leerstoelen die worden bekleed door medewerkers van Parnassia Bavo Groep. Voor Bavo Europoort bekleedt prof. dr. C.L. Mulder, psychiater, de bijzondere leerstoel Openbare Geestelijke Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit. De leerstoel is verbonden aan het Onderzoekcentrum O3, een samenwerkingsverband tussen de ggz-instellingen in de regio Rijnmond, het Erasmus MC en de GGD Rotterdam-Rijnmond. Prof. dr. J. Wolff vervult de leerstoel Maatschappelijke Opvang aan het UMC Radboud in Nijmegen.

In het kader van het Onderzoekcentrum O3 worden momenteel zestien promotieonderzoeken verricht onder begeleiding van de bijzonder hoogleraar. Bij diverse van deze onderzoeken participeert Bavo Europoort. In toenemende mate doen we onderzoek samen met de andere ketenzorgbedrijven van Parnassia Bavo Groep. Voorbeelden zijn: het uitvoeren van een gecontroleerd onderzoek naar het effect van betalen voor het accepteren van depotmedicatie; traumaonderzoek; IMR-onderzoek en het onderzoek naar slachtofferschap.

Opleiding

In 2010 zijn de voorbereidingen voor het realiseren van een stage ouderenpsychiatrie en het verkrijgen van de A-opleiding tot psychiater gecontinueerd. De komende jaren wordt gewerkt aan de realisatie hiervan.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

Huis op orde

Ook 2010 heeft in het teken gestaan van 'huis op orde'. De harmonisatie van de personele regelingen was in 2009 afgerond. De functiebeschrijvingen en waarderingen zijn in het verslagjaar wel ter hand genomen, maar nog niet afgerond. Dit krijgt in 2011 zijn beslag.

Inkrimping Stafbureau

In het kader van de financiële situatie was in juli 2009 een start gemaakt met de inkrimping van het stafbureau. Ook in 2010 zijn hierin slagen gemaakt en in 2011 wordt verdere inkrimping van het Stafbureau gerealiseerd. Uitgangspunt hierbij is om in het kader van de kostenbeheersing de meeste besparingen te realiseren op leidinggevend en ondersteunend niveau. Dit om de directe patiëntenzorg zoveel mogelijk te ontzien. Parnassia Bavo Groep en ook Bavo Europort hebben plannen gemaakt om de indirecte kosten te verlagen.

4.5.1 Personeelsbeleid

Werving

Om patiënten goede behandeling en ondersteuning te bieden en zo bij te dragen aan hun kwaliteit van leven, zijn gemotiveerde, deskundige en gastvrije medewerkers nodig. Medewerkers die niet alleen beschikken over de juiste kwalificaties, maar ook betrokken zijn bij onze patiënten. Om hen te behouden en aan te trekken wil Bavo Europort een moderne werkgever zijn.

Beschikbaarheid van medewerkers

In-, door- en uitstroom van medewerkers: in 2010 is het personeelsbestand van Bavo Europort met 17 medewerkers afgenomen naar 1.195. Het aantal FTE (fulltime equivalent) is verlaagd met 15 naar 1.049. Het personeelsbestand kent de volgende opbouw:

Man	361
Vrouw	834
Totaal	1.195

Bavo Europort kende in 2010 een verloop van ongeveer 10%, inclusief stagiaires en oproepkrachten. In totaal hebben 111 medewerkers onze organisatie verlaten. Ruim 26% hiervan wordt veroorzaakt doordat het tijdelijke contract niet is verlengd als gevolg van reorganisatie of bezuiniging.

46% van onze medewerkers is 45 jaar of ouder. Dit geeft het belang weer van een actief levensfasebewust personeelsbeleid om medewerkers zo lang mogelijk aan het werk te houden. Dit vraagt om een goed arbeidsmarkt- en personeelsbeleid om (nieuwe) medewerkers aan ons te binden, om zo klaar te zijn voor de toekomst.

FWG Functiebeschrijving en waardering

Ook in 2010 en 2011 wordt gewerkt aan het herbeschrijven van de functies en het harmoniseren van de inschaling.

Leiderschap

In 2010 zijn alle leidinggevenden uitgenodigd een training effectief en inspirerend leiderschap te volgen. Voor een aantal vindt deze training in 2011 plaats. In 2010 zijn ook twee dagdelen georganiseerd voor leidinggevenden van Bavo Europort. Doel van deze dagdelen is om verder vorm te geven aan een gezamenlijk referentiekader met betrekking tot leiderschap.

Vrijwilligers

Het Vrijwilligerspunt van Bavo Europoort heeft een sprankelend 2010 achter de rug. Een jaar vol actieve vrijwilligers en kleinere en grotere evenementen. Allereerst is er blijdschap over de nog steeds groeiende groep vrijwilligers die zich verbinden aan de mogelijkheden die er zijn om goed gezelschap te zijn voor de patiënten. Gelukkig dienen zich nu ook steeds meer vrijwilligers voor patiënten met een verslavingsproblematiek aan.

Het Vrijwilligerspunt kijkt naar de toekomst, de behoefte aan nieuwe, jonge vrijwilligers krijgt invulling door de samenwerking met een groep studenten van Hogeschool InHolland. Deze eerstejaars HBO-studenten zijn 30 tot 40 weken actief als vrijwilliger en maken zo kennis met de ggz en het vrijwilligerswerk.

Het vervullen van individuele wensen werd gerealiseerd door het onderdeel Wens-1-Wens van het Vrijwilligerspunt. Zo zag bijvoorbeeld een patiënt zijn wens in vervulling gaan om nog eens op een motor met zijspan te rijden. Ook ontving een grote groep klinische patiënten voor de Pasen een zakje paaseitjes. De inmiddels bekende verwendag voerde ons dit jaar naar podium O950 waar patiënten werden ontvangen door de 'Zusters van Verlangen' die later zorgden voor de humor in de theaterzaal, ook werd er heerlijk gegeten van de saté met stokbrood.

Het maatschappelijk betrokken ondernemen kwam onder andere tot uiting in WorkMate. Diverse medewerkers van Bavo Europoort hebben zich ingezet voor andere maatschappelijke organisaties. Medewerkers uit het bedrijfsleven kwamen leuke dingen doen op afdelingen en locaties. Ook de samenwerking met de Fortis Foundation verliep voorspoedig. Zo werd op de locatie Hoogvliet een jeu-de-boules-baan gerealiseerd. Met behulp van het Oranjefonds zijn we bezig om de toenemende vraag naar maatjescontacten verder vorm te geven.

Door de samenwerking met de Johanniter Hulpverlening kwam een weldoener op ons pad die zijn huis met prachtige tuin en souterrain ter beschikking stelt aan onze patiënten. In het verslagjaar zijn er diverse mooie activiteiten georganiseerd voor een groot aantal patiënten.

Om anderen te laten kennismaken met het werk van onze vrijwilligers, staan een groot aantal indrukwekkende verhalen op de site van Bavo Europoort onder de rubriek Vrijwilliger.

Met de coördinatoren van de andere zorgbedrijven binnen Parnassia Bavo Groep is er regelmatig overleg en een kaderregeling Vrijwilligersbeleid is gerealiseerd.

Ter afsluiting van het jaar was er op de Constantijn een vrijwilligersfeest, waarbij de Johanniter Hulpverlening aan een groep vrijwilligers de hulpspeld heeft uitgereikt. Dit geheel werd omlijst met een workshop Chinees T-shirt vouwen, heerlijke gerechten en een optreden van The Skyline Sisters. We hebben 2010 afgesloten met 150 bij ons ingeschreven vrijwilligers.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Arbeidsomstandigheden

Om de arbeidsomstandigheden goed in beeld te krijgen, kent het verslagjaar twee onderzoeken. De MTM (medewerkertevredenheidmeting) is in 2010 uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor de RI&E (Risico Inventarisatie & Evaluatie) die ook in 2010 is uitgevoerd.

MTM

In het verslagjaar is de MTM middels een enquête gehouden. Alle managers (en via hen de teamleiders) hebben de resultaten van de MTM ontvangen. Deze zijn in de teams besproken. Ieder team kiest uit de resultaten zelf drie verbeterpunten.

De MTM keert jaarlijks terug, zodat de doorgevoerde veranderingen meetbaar zijn. De vragen hebben betrekking op de werkplek en de inhoud van het werk. In totaal hebben 440 medewerkers de enquête ingevuld. Onze medewerkers geven ons zorgbedrijf in totaliteit het cijfer 6,3. In vergelijking met 2009 is dat een lichte daling; toen was de score 6,4. De enquête kon online worden ingevuld.

RI&E

De RI&E is een, wettelijk verplicht, onderzoek naar de arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid en welzijn) van medewerkers. In 2010 is de RI&E-enquête gehouden. De resultaten van het onderzoek en de vragen die gesteld zijn, worden in een knelpuntenlijst samengevat. Die lijst bespreken managers en teamleiders met de medewerkers op de locatie. Vervolgens komen er maatregelen en een actiepuntenlijst om de geconstateerde problemen op te lossen.

Daarnaast is er gestart met een onderzoek Brandveiligheid. Ook in 2011 wordt dit onderzoek gecontinueerd. Uiteindelijk levert de rondgang en de controle op brandveiligheid voor de gebruikers een veiliger pand op. Op het intranet van Bavo Europoort, ben@, is een aparte tab ingericht over de RI&E, onder de knop Personeel.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over geheel 2010 bedraagt 5,05% excl. zwangerschappen en vangnet. Incl. vangnet en zwangerschap bedraagt het percentage 5,25%. Als oorzaken worden de hoge werkdruk en de reorganisatie opgegeven, tevens is er twee maal sprake geweest van een griepgolf.

Communicatie met medewerkers

Het intranet van Bavo Europoort, ben@, is een directe

digitale ingang voor de communicatie met medewerkers. Daar is in het verslagjaar veelvuldig gebruik van gemaakt. Enkele voorbeelden:

- Het directieteam heeft een apart e-mailadres waar alle vragen van medewerkers binnenkomen, deze worden binnen vijf werkdagen beantwoord.
- Notulen van de OR-vergaderingen en overlegvergaderingen van OR en bestuurder worden op ben@ geplaatst op de pagina van de OR.
- Van alle nieuwsberichten die op ben@ verschijnen ontvangen medewerkers wekelijks een overzicht per e-mail.
- Tijdens een roadshow langs een aantal locaties spreken bestuurder, directie en managers met medewerkers over de toekomst van het zorgbedrijf.

4.6 Samenleving en belanghebbenden

Bavo Europoort in de buurt

Het in balans brengen en houden van het leven van onze patiënten rekenen wij tot onze corebusiness. Aandacht voor leefomgeving en achtergrond zijn daarbij onontbeerlijk. Ook in 2010 hebben we een actieve inzet gehad bij het voorlichten van buurtbewoners over toekomstige geplande locaties beschermd wonen. Met deelgemeenten en woningbouwcorporaties trekken we hierin samen op.

Daarnaast was en is er intensief contact met de omwonenden van de locatie Poortmolen. Daarin spelen zowel de buurtbewoners als gemeente en politie een belangrijke rol. De in 2009 gemaakte afspraken om het terrein beter te beveiligen en het toezicht te verbeteren hebben effect en resulteren in een sterk verbeterde relatie met de buurt.

Wij vinden het belangrijk om een goede partner van de lokale overheid te zijn en met twee benen in de lokale realiteit te staan. Tevens willen we actief meedenken over

problemen in de samenleving waarbij de activiteiten van Bavo Europoort een onderdeel van de oplossing kunnen vormen. Vermeldenswaard is dat wij in alle lokale zorgnetwerken binnen Rotterdam en omliggende gemeenten actief zijn en dat onze participatie daarin ook zeer gewaardeerd wordt.

Maatschappelijke ontwikkelingen

In 2010 is steeds duidelijker geworden dat de financiële crisis de komende jaren zal leiden tot forse ingrepen in de overheidsfinanciën en de zorguitgaven. Daarom is de opgave waar we voor staan de komende jaren niet eenvoudig. Bij de nog altijd toenemende vraag naar zorg hebben we te maken met een arbeidsmarkt waarop enorme tekorten verwacht worden. De financiën zijn beperkt. Intussen stelt onze omgeving steeds hogere eisen aan onze zorg wat betreft effectiviteit, transparantie en toezicht op kwaliteit. Het antwoord van Parnassia Bavo Groep is dat wij alleen door de zorg te moderniseren de kwaliteit kunnen verbeteren, terwijl dit met minder personele inzet per patiënt zal moeten. Met name door een grotere inzet van e-health, intensieve samenwerking met de eerste lijn en verdere ambulantisering. Hierdoor kunnen we aan de vraag naar zorg blijven voldoen en de prijs per patiënt laten dalen.

Voor 2010 is de gemeentelijke subsidiëring vanuit de centrumgemeenten Rotterdam en Spijkenisse voor de kwetsbare doelgroepen nog gecontinueerd. Maar ook deze subsidiëring staat de komende jaren onder druk.

In Rotterdam zijn succesvolle resultaten zichtbaar geworden van het Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang. Het aantal mensen zonder vaste woon- of verblijfplaats werd significant teruggebracht door toeleidingstrajecten naar zorg- en woonorganisaties te realiseren. Voor onze organisatie betekende dit een uitbreiding van het aantal woonvoorzieningen en ACT-hulpverlening.

4.7 Huisvesting

In 2009 is er een begin gemaakt met de besparing op het aantal vierkante meters. Diverse kleine en grote locaties zijn verlaten, dat leverde eind 2010 een besparing op van 7695 m², circa 18,6 % van het aantal m² dat Bavo Europoort in gebruik heeft. Daarnaast is er een aantal locaties grondig gerenoveerd, zoals de Opnamekliniek, waaronder het separeercomplex. Het aantal separeercellen is van acht teruggebracht naar drie en er is een buitenruimte gecreëerd. Op Poortmolen is de 1e fase 'Masterplan Poortmolen' afgerond. Nagenoeg alle afdelingen hebben een grote opknopbeurt gehad (nieuw meubilair, nieuwe vloerstoffering en binnenschilderwerk). De gevels zijn aan de buitenkant allemaal gereinigd en opnieuw geschilderd. Daarnaast zijn in 2010 de voorbereidingen voor de locatie in Lansingerland ter hand genomen. Het plan van eisen is in afstemming met medewerkers en patiënten gemaakt en de architect is nu bezig met het ontwerp.

Er zijn enkele nieuwe projecten gerealiseerd bij Beschermd Wonen:

- Binnen de afdeling Wonen is een start gemaakt met de verbetering van de kwaliteit van de woningen. De locatie Mezenhof is uitgebreid met 34 plaatsen en een aantal andere en kleine woonvoorzieningen zijn afgestoten.
- In de deelgemeente Prins Alexander zijn eind 2010 prachtige tweekamer appartementen gehuurd, opgeknapt en van nieuw meubilair voorzien. In het kader van het ambulantiseringstraject hebben 24 patiënten, die voorheen klinisch waren opgenomen, deze woningen betrokken in een reguliere woonomgeving.
- In de deelgemeente Feijenoord hebben we een nieuwe woonvoorziening geopend ten behoeve van 17 bewoners. De 17 een- en tweekamerwoningen voldoen aan de actuele woonwensen van onze bewoners. In de nabije toekomst wil de locatie

ruimte bieden voor enkele wijkgebonden activiteiten zoals huiswerkbegeleidingklasje en een jeu-de-boule-baan.

Verhuisbewegingen Kliniek Volwassenen

In het kader van de herstructurering van Volwassenenzorg hebben er een aantal verhuisbewegingen plaatsgevonden in 2010:

- De Crisisafdeling is geïntegreerd met de Acute Opname en het aantal bedden is verminderd met tien. Tevens is er een Spoed Eisende Hulp geopend.
- Neuropsychiatrie/NAH is verhuisd van Poortmolen naar de locatie aan de Franz Lehàrstraat. In het gebouw zijn alle onderdelen van Neuropsychiatrie/NAH gevestigd, t.w. ambulante behandeling, deeltijdbehandeling en de kliniek.
- Het rehabilitatiecentrum gevestigd aan de Franz Lehàrstraat is verhuisd naar de locatie Poortmolen en heeft tegelijkertijd een inhoudelijke verandering ondergaan. Rehabilitatie wordt geïntegreerd in de methodiek van Illness Management and Recovery.
- De laatste verhuisbeweging in dit kader vindt in het eerste halfjaar van 2011 plaats. Dan verhuizen de bewoners van de Heemraadssingel naar de Franz Lehàrstraat, waarbij de bewoners allen een eigen kamer met sanitaire gelegenheid krijgen.

Alle locaties zijn voorafgaand aan de verhuizingen grondig opgeknapt en waar nodig aangepast aan de eisen die door de nieuwe bewoners daaraan gesteld zijn.

4.8 ICT

De automatisering speelt vanuit verschillende perspectieven een steeds belangrijkere rol in de zorg. Moderne ICT faciliteiten zorgen er voor dat Bavo Europoort een aantrekkelijke werkgever is voor nieuwe (jonge) medewerkers. Het Nieuwe Werken (HNW = plaats onafhankelijk werken) wordt mogelijk gemaakt door de huidige graad van automatisering. Vooral werknemers

waarderen de mogelijkheid om thuis te kunnen werken. Voor de werkgever betekent dit een kostenreductie, minder woon-werkverkeer en een verlaging van het aantal m² kantoorruimte. Vanuit patiëntenperspectief bieden moderne ICT faciliteiten de mogelijkheid om langer zelfstandig in het leven staan (domotica).

ICT projecten in het verslagjaar waren:

- invoeren van HNW, wordt in 2011 gecontinueerd;
- ambulante medewerkers krijgen een notebook ter ondersteuning van hun werkzaamheden;
- een groeiend aantal medewerkers maakt gebruik van thuis werk faciliteiten
- er wordt een domotica pilot bij Ouderen uitgevoerd, in 2011 vindt verdere uitrol bij andere zorglijnen plaats.

De organisatie is in toenemende mate afhankelijk van automatisering, dat blijft een punt van zorg en vereist majeure investeringen.

4.9 Financieel beleid

Meerjarenbeleid

In het overheidsbeleid voor de gezondheidszorg staat het begrip 'gereguleerde marktwerking' centraal. Hiermee zijn de financiële risico's voor zorginstellingen toegenomen. In verband met het doorvoeren van de marktwerking zijn in korte tijd belangrijke veranderingen in het financieringsstelsel doorgevoerd. Waaronder de overheveling van AWBZ naar de Zorgverzekeringswet. Nog steeds is sprake van verschillende financieringsstromen en financieringsschotten. Contractering van zorg vindt op verschillende manieren plaats, met:

- zorgverzekeraars via DBC's;
- justitie via DBBC's en reclassering;
- regionale zorgkantoren voor de uit de AWBZ bekostigde langdurige klinische zorg via ZZP's;
- gemeenten in het kader van de WMO.

Dit betekende dat er in 2010 opnieuw veel aandacht is geweest voor de splitsing van de activiteiten naar de diverse financieringsstromen. Evenals in de twee voorgaande jaren werd in 2010 voor de zorgverzekeringswet nog op basis van de oude (Nederlandse Zorgautoriteit - NZA) bekostigingsparameters afgerekend. Dat was op basis van nacalculatie op de DBC's. Maar de registratie en facturatie vond wel plaats in DBC's. Intern ging veel aandacht uit naar verdere verbetering van de registratie en het tijdig kunnen factureren..

Het kabinet gaf in 2009 opdracht aan interdepartementale werkgroepen om te onderzoeken hoe op de overheidsuitgaven, waaronder die voor de zorg, 20% bezuinigd kan worden. Van nog groter belang zijn wellicht de dreigende tekorten op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het noodzakelijk om met minder personele inzet de zorg te blijven leveren, willen we op termijn aan de vraag naar zorg kunnen voldoen. Tegen de achtergrond van deze beide ontwikkelingen hebben wij, als vervolg op eerdere doelmatigheidstrajecten, besloten enerzijds onze zorg te moderniseren en anderzijds een grootschalig besparingsprogramma op te zetten om de komende jaren onze indirecte kosten (inclusief die voor onze topstructuur) terug te dringen. Beide beleidslijnen leiden er toe dat wij de kosten per behandeling gemiddeld aanzienlijk willen terugbrengen. En dus ook de personele inzet per behandeling.

Ons financieel beleid moet antwoord geven op bovengenoemde veranderingen en de daarmee gepaard gaande toenemende risico's. Tegen de achtergrond van het bedrijfsplan Parnassia Bavo Groep 2009 – 2010 'Blijven bouwen aan beter' stelden wij ons als financiële doelen:

- a) Kostenbesparing/zuinig werken.
- b) Ruimte maken voor innovatie.
- c) Het versterken van het eigen vermogen van de Groep (15% van de omzet eind 2010).
- d) Flexibiliteit.

Flexibiliteit

Bavo Europoort wil de productiviteit verder optimaliseren en tegelijkertijd de kosten beperken zodat wij enerzijds kunnen investeren in verbeteringen en vernieuwing, en anderzijds kunnen bijdragen aan het beoogde eigen vermogen op concernniveau en over financiële middelen beschikken voor concernbrede innovaties. Daarnaast houden wij rekening met externe ontwikkelingen, die kunnen leiden tot toenemende concurrentie, lagere tarieven of afnemend zorgvolume. Om hierop voorbereid te zijn, en financieel het hoofd te kunnen bieden, hebben alle zorgbedrijven van Parnassia Bavo Groep in 2010 plannen opgesteld waarin is uitgegaan van een 5% krimpscenario. Daarnaast is in het verslagjaar een generieke korting van 3,5% op de Zvw-tarieven (Zorgverzekeringswet, zgn. Klinkkorting) opgevangen in de exploitatie.

In de begroting is flexibiliteit structureel ingebouwd, en wel als volgt. Uitgangspunt is dat 10% van de begroting niet belast dient te zijn met vaste kosten. De flexibele ruimte bestaat uit de volgende onderdelen:

- 5% eigen ruimte binnen de begroting van Bavo Europoort voor zowel innovatie, incidentele kosten als het opvangen van prijs- en volumedalingen in het lopend jaar;
- 5% afdracht aan het concern, als bijdrage aan de concernresultaatdoelstelling, de ruimte voor innovatie en de ruimte om incidentele kosten te financieren (de concernmanagementruimte).

In 2010 heeft de Raad van Bestuur, vanuit de concernmanagement, innovatieruimte incidentele middelen toegekend aan de Zorgbedrijven om beleidsmatige speerpunten en innovaties te ondersteunen, en kosten die verband houden met reorganisaties en ombouw van de zorgbedrijven te compenseren.

Uitgangspunten begroting

Bavo Europoort werkt binnen Parnassia Bavo Groep met een integrale begroting waaraan alle baten en lasten zijn toegerekend. Dit vertaalt zich in de volgende uitgangspunten voor de begroting:

- Bavo Europoort is resultaatverantwoordelijk en stuurt op de verschillende financieringsstromen;
- afdelingen sturen op gerealiseerde uren en kosten van zogenaamde zorgpaden;
- afdelingen krijgen genormeerde uren en zorgpaden toegewezen;
- afdelingsopbrengsten bestaan uit de genormeerde vergoeding voor de uren van behandelaren en de vergoeding voor de verblijfsdagen;
- de verkooptarieven voor de ambulante productie komen uit de DBC-systematiek, bij de klinische productie worden de tarieven van de verpleegdagen bepaald op basis van de integrale kostprijs;
- de som van de verschillen tussen de externe opbrengsten en de kosten van de afdelingen is het exploitatieresultaat van Bavo Europoort;
- de begroting wordt geactualiseerd middels budgetmutaties.

De begroting van Bavo Europoort wordt vertaald naar afdelingsbudgetten en door de afdelingen vertaald naar taakstellingen per medewerker. Daarmee is de basis gelegd voor het kunnen toerekenen van kosten en baten aan de zorgproducten.

Begroting en resultaten 2010 en prognose 2011

Op de volgende pagina beschrijven wij de wijze waarop wij het hierboven omschreven beleid en de doelstellingen hebben verwerkt in de begroting 2010, de in het verslagjaar behaalde resultaten en de vooruitzichten/prognoses voor 2011 en verder.

Verkorte begroting en resultatenrekening

<i>bedragen x € 1.000</i>	<i>Begroting 2011</i>	<i>Begroting 2010</i>	<i>Jaarrekening 2010</i>	<i>Jaarrekening 2009</i>
Baten				
Zorgverzekeringswet	47.272	45.612*	49.647	46.092
AWBZ	30.556	31.966	27.699	32.191
Justitie	1.338	1.220	813	577
Gemeenten	627	755	874	587
Overigen	1.144	2.101	2.910	3.737
Totale baten	80.937	81.654	81.943	83.184
Lasten				
Personeel	54.894	53.191	52.433	54.822
Materiële kosten en kapitaalslasten	11.398	13.877	14.711	15.925
Intercompany	13.428	13.039	12.703**	13.327**
Totale lasten	79.720	80.107	79.847	84.074
Resultaat	1.217	1.547	2.096	-890
Resultaatratio ***	1,50%	1,89%	2,56%	-1,07%

* In de herziene begroting 2010 is de kapitaallastenvergoeding in zijn geheel aan de AWBZ toegerekend.
In de realisatie 2010 is dit voor 50% toegerekend aan de ZVW en voor 50% aan de AWBZ.

** Deze bedragen wijken af van de jaarrekening, omdat daarin de intercompany opbrengsten en kosten separaat zijn weergegeven.

*** De resultaatratio is berekend over het geconsolideerde resultaat als percentage totale externe baten.

Baten

In 2010 realiseerde Bavo Europoort een omzet van € 81,94 miljoen. Voor 2011 is een omzet begroot van € 80,94 miljoen, een daling ten opzichte van de begroting 2010 met 0,9%.

De omzet wordt verkregen door contracten af te sluiten met verschillende financiers. Voor de meeste activiteiten moeten offertes worden ingediend. De verdeling is als volgt:

Baten	Begroting 2011		Jaarrekening 2010	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Zorgverzekeringswet	47.272	58,4%	49.647	60,6%
AWBZ	30.556	37,8%	27.699	33,8%
Justitie	1.338	1,7%	813	1,0%
Gemeenten	627	0,8%	874	1,1%
Overigen	80.937	100,0%	81.943	100,0%

De contractering voor 2011 is naar tevredenheid verlopen. Reeds in het eerste kwartaal 2011 was de begrote omzet volledig gecontracteerd met de financiers.

Lasten

In 2010 hebben de lasten zich op hoofdlijnen conform begroting ontwikkeld. Voor 2011 zijn de personele kosten begroot op basis van op de CAO 2010 en een inschatting van de nieuwe CAO, waarbij rekening is gehouden met een loonontwikkeling van 0,75%.

Kostenbesparing

Eén van de drie speerpunten in het bedrijfsplan 2009 – 2010 is: zuinig werken. Dit om buffers te creëren om bij toenemende onzekerheid en in risicovolle omstandigheden tegenvallers op te vangen, om te

kunnen investeren in verbetering en vernieuwing. Daarbij moeten we zorgen dat zoveel mogelijk van ons geld rechtstreeks aan de zorg ten goede komt, door (verdere) besparing op indirecte kosten.

Van de indirecte kosten is momenteel ongeveer 25% centraal belegd, dat wil zeggen vastgesteld op concernniveau; 75% decentraal, dat wil zeggen dat zij direct beïnvloedbaar zijn door de (directie van) Bavo Europoort.

Modernisering van de zorg

Vanwege de vergrijzing is er een tekort aan personeel te verwachten en een stijging van de zorgvraag. Daarnaast is er sprake van een economische crisis. Het kabinet gaf opdracht om te onderzoeken hoe onder meer de

zorg 20% goedkoper geleverd kan worden. Tegen deze achtergrond besloten wij voor de jaren 2011 en verder in te zetten op modernisering van het zorgaanbod en een aanzienlijke reductie van de indirecte kosten. Deze gecombineerde aanpak leidt ertoe dat wij in de komende bedrijfsplanperiode 2011 – 2013 de kosten per behandeling gemiddeld 20% willen verlagen. Daarbij richten wij ons op de directe kosten van onze zorgverlening.

Bavo Europoort zet intensief in op modernisering van zorg, door:

- meer inzet rondom preventie en de eerste lijn, samen met andere aanbieders;
- e-health combineren met face-to-face behandeling;
- klinische behandeling voorkomen, verkorten en vervangen door ambulante behandeling.

Indirecte kosten.

In 2010 en begin 2011 zijn alle ondersteunende en besturende processen projectmatig tegen het licht gehouden, en is het besparingspotentieel in kaart gebracht. Bij de indirecte kosten is inbegrepen het gebruik van het aantal m2 en de kosten van het management op alle niveaus.

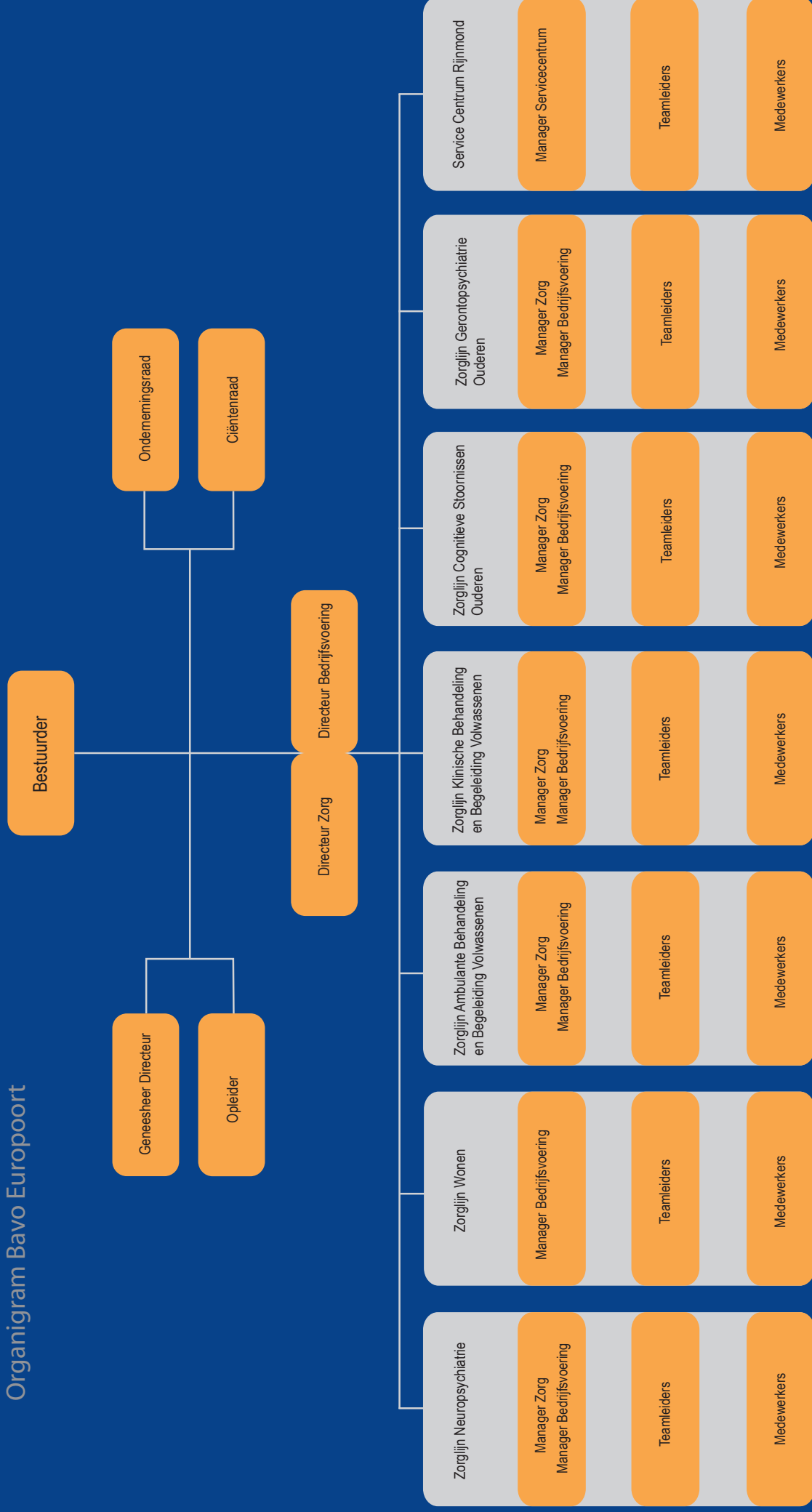
De gevonden (mogelijkheden tot) besparingen worden vertaald in reductietaakstellingen in de begrotingen 2011 – 2013. De eerste implementaties zijn reeds gestart eind 2010.

Resultaat

Voor 2010 werd een resultaat begroot van € 1,6 miljoen. Het gerealiseerde resultaat 2010 bedroeg € 2,1 miljoen. Het zorgbedrijf heeft een aanzienlijke transitie doorgemaakt om naar een financieel gezonde situatie te komen. De kosten waren € 0,2 miljoen lager dan begroot, terwijl ook de opbrengsten € 0,3 miljoen hoger waren.

Voor 2011 is een resultaat begroot van € 1,22 miljoen. De prognose in mei 2011 wijst uit dat dit € 1,25 miljoen wordt.

Organigram Bavo Europoort



Bavo Europoort

Prins Constantijnweg 48-54

3066 TA Rotterdam

T (010) 519 54 50 medio 2011 088 358 50 50

F (010) 519 55 00

E informatie@bavo-europoort.nl

I www.bavo-europoort.nl

