



## Vooruitgang

*Jaarverslag 2009*

bavo  
europoort

is onderdeel van

  
ParnassiaBavo  
GROEP

**Bavo Europoort**

**Prins Constantijnweg 48-54**

**3066 TA Rotterdam**

**T (010) 519 54 50**

**F (010) 519 55 00**

**E [informatie@bavo-europoort.nl](mailto:informatie@bavo-europoort.nl)**

**I [www.bavo-europoort.nl](http://www.bavo-europoort.nl)**

**Statutaire vestigingsplaats**

**Monsterseweg 93**

**2553 RJ Den Haag**

**KvK nummer 27321703**

# Vooruitgang

*Jaarverslag 2009*

# Inhoudsopgave

		pag.
	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Uitgangspunten van de verslaggeving</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Profiel van de organisatie</b>	<b>4</b>
	2.1 Algemene identificatiegegevens	4
	2.2 Structuur van de onderneming	4
	2.3 Kerngegevens	5
	2.4 Belanghebbenden	6
<b>3</b>	<b>Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering</b>	<b>9</b>
	3.1 Bestuur en directie	9
	3.2 Toezicht	9
	3.3 Bedrijfsvoering	9
	3.4 Medezeggenschap patiënten	9
	3.5 Medezeggenschap personeel	12
<b>4</b>	<b>Beleid, inspanningen en prestaties</b>	<b>14</b>
	4.1 Meerjarenbeleid	14
	4.2 Algemeen beleid verslagjaar	15
	4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	18
	4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van de patiëntenzorg	18
	4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	23
	4.6 Samenleving	26
	4.7 Huisvesting	27
	4.8 ICT	27
	4.9 Financieel beleid	28

De Jaarrekening 2009 van Bavo Europort 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 graag 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. Zo heeft Bavo Europoort 8,5 % meer patiënten geholpen dan in 2008. We zijn trots op de patiënttevredenheidsscore van gemiddeld 7,6, die een verbetering is ten opzichte van 2008 (was 7,4). Een ander belangrijk feit is dat wij, uit oogpunt van kwaliteit, de dagbesteding voor ambulante patiënten hebben overgedragen aan de REAKT Groep.

Al met al is in 2009 door onze medewerkers en vrijwilligers hard gewerkt aan verbetering van onze zorg- en dienstverlening langs de lijnen van het bedrijfsplan 'Vitaal en Veerkrachtig'. Wij willen graag onze erkentelijkheid daarvoor uitspreken. Ook 2010 staat in het teken van het realiseren van dit bedrijfsplan, waarbij wij vanuit het adagium 'Patiënt centraal' ons richten op verdere professionalisering van de zorg in combinatie met een gezonde bedrijfsvoering.

Marianne van Duijn, bestuurder  
Wim van Beek, directeur Zorg  
Gerrit Jan Hoogeland, directeur Bedrijfsvoering

## 1. Uitgangspunten van de verslaggeving

De jaarverslaggeving 2009 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, de Parnassia Bavo Groep.

Het Maatschappelijk Verslag en de geconsolideerde Jaarrekening van ons moederconcern, de Parnassia Bavo Groep, zijn beschikbaar op [www.parnassiabavogroep.nl](http://www.parnassiabavogroep.nl) en op [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl).

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Bavo Europoort BV  
Prins Constantijnweg 48-54  
3066 TA Rotterdam  
T (010) 519 54 50  
E bestuur@bavo-europoort.nl  
I 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.

#### Gelieerde rechtspersonen

Gelieerd aan Bavo Europoort is de Stichting Rijnmondse Hofjes. Deze stichting stelt zich ten doel om in de regio

Rijnmond woningen (in hofjesmodel) voor mensen met een psychiatrische aandoening te realiseren. Bavo Europoort heeft een zetel in het bestuur, maar geen overwegende zeggenschap. De stichting wordt in 2010 ontbonden.

Bavo Europoort heeft de werkzaamheden van de Stichting Op Weg in haar eigen activiteiten geïncorporeerd. Deze stichting begeleidde (ex-)patiënten op weg naar maatschappelijke zelfstandigheid. De activiteiten, door de stichting ontplooid, zijn met de overdracht van de dienst maatschappelijke integratie (DMI) overgegaan naar Stichting REAKT Holding.

#### 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, Begeleiding en Verzorging

Voor ouderen:

- Gerontopsychiatrie
- Cognitieve stoornissen

Twee onderdelen werken voor zowel volwassenen als voor ouderen:

- Wonen
- Neuropsychiatrie.

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 de 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.

## 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 mensen 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. Daarvoor bieden we vanuit onze woonvoorzieningen beschermd of begeleid wonen.

Mensen die zorg mijden, zoeken wij op. Speciaal voor deze groep zijn er zes 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. Wij zijn actief op alle vijf levensdomeinen (lichamelijk, geestelijk, sociaal, wonen en zingeving) en hebben hiervoor een speciaal zorgprogramma geschreven.

Uiteraard werken wij nauw samen met andere zorgbedrijven van de Parnassia Bavo Groep. Bijvoorbeeld met Lucertis, wanneer onze patiënten kinderen met psychische problemen hebben.

## 2.3.2 Patiënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

	Aantal / Bedrag	
	2009	2008
<b>Patiënten</b>		
Aantal patiënten in zorg/behandeling per einde verslagjaar (exclusief preventie en nevenpatiënten )	8.987	6.666
<b>Capaciteit</b>		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen per einde verslagjaar, inclusief kleinschalig wonen (voorheen beschermd wonen), deeltijdplaatsen en Bopz-aanmerking	719	834
waarvan deeltijdplaatsen	13	70
waarvan kleinschalig wonen	262	236
<b>Productie</b>		
Aantal in verslagjaar geopende DBC's	9.236	9.537
Aantal in verslagjaar gesloten DBC's	8.891	8.063
Aantal verzorgings- en verpleegdagen, inclusief kleinschalig wonen en Bopz	240.094	246.196
waarvan ZZP-dagen met verblijfszorg inclusief kleinschalig wonen en Bopz	157.236	-
waarvan kleinschalig wonen	91.752	-
Aantal deeltijdbehandelingen in verslagjaar	3.300	13.410
Aantal ambulante contacten in verslagjaar	225.016	231.037
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	23.064	24.125
<b>Personeel</b>		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.212	1.353
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.063,9	1.173
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	83.184	78.219

### 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 2009 werkzaam in de zorgkantorregio's Rotterdam, Nieuwe Waterweg Noord, Zuid-Hollandse Eilanden en West-Brabant.

### 2.4 Belanghebbenden

In 2009 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 de Parnassia Bavo Groep die in onze regio actief zijn: Zorgservice, Lucertis, Palier, Brijder 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 de 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 2009 in de samenwerking staan hieronder vermeld.

### **Delta Psychiatrisch Centrum**

In 2009 zijn tussen Bavo Europoort en Delta Psychiatrisch Centrum een aantal onderwerpen nader tegen het licht gehouden. Doel hiervan is om de kwaliteit van zorg verder te optimaliseren en op elkaar te laten aansluiten. Dit betreft onder andere het gezamenlijk implementeren van dezelfde generieke uitkomstinstrumenten (ROM), het ontwikkelen van een visie op het OGGZ-circuit, de verdere ontwikkeling en verbetering van IMR-methodiek ten dienste van een continu transmuraal behandelaanbod en het verder optimaliseren van de zorg voor ouderen. Op de eerste twee onderwerpen is de samenwerking verder geconcretiseerd.

### **Stichting Pameijer**

Het aantal samenwerkingsprojecten met Stichting Pameijer is afgenomen, omdat een deel hiervan door Bavo Europoort is overgedragen aan REAKT Rijnmond. Verder zijn we samen met Stichting Pameijer en Delta Psychiatrisch Centrum een samenwerking op het terrein van een familievertrouwenspersoon aan het verkennen.

### **Woningbouwcorporaties**

In 2009 heeft onze samenwerking met woningbouwcorporaties weer nieuwe impulsen gekregen. Steeds meer zijn woningbouwcorporaties een partner in de keten. Zo is met woningbouwcorporatie Maasdelta/Union en in samenwerking met Natuurmonumenten, op het eiland Tiengemeten de boerderij de Idahoeve gerealiseerd. In de Idahoeve kunnen 26 patiënten met psychiatrische en neurologische problemen wonen, voor wie het goed is om (tijdelijk) weg te zijn uit de grote stad.

## 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 de 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 is de samenwerking geïntensiveerd. Een samenwerkingsconvenant is in de maak.

### **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 Basisberaad 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, van 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 de 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 de 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, waarbij 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

### 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. In verband met vertrek van deze bestuurder eind 2008 heeft de Stichting Parnassia Bavo Groep tot 1 februari 2009 de vennootschap bestuurd. Per 1 februari 2009 is mevrouw M.Y. van Duijn tot nieuwe bestuurder benoemd.

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 de 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 zorgbedrijfbestuurders.

### 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 Stichting Parnassia Bavo Groep beschikt over een reglement Corporate Governance, dat volledig voldoet aan de landelijk geldende zorgbrede Governancecode.

De Raad van Bestuur vertegenwoordigt de Stichting als AVA van Bavo Europoort BV.

### 3.3 Bedrijfsvoering

De begroting is doelstellend voor de te realiseren omzet en de hiervoor in te zetten kosten. Duale managementteams zijn integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de financiële doelstellingen. Bavo Europoort heeft in 2009 het Parnassia Bavo Groep besturing & control model geïmplementeerd. Door de integratie van de PBG ICT-netwerken in het laatste kwartaal 2009 is aan de voorwaarde voldaan om per 1 januari 2010 de PBG besturing & control verder uit te rollen in de zorglijnen en afdelingen. Hierdoor wordt het maandelijks monitoren en het bijsturen van de financiële resultaten en de risico's efficiënt gefaciliteerd.

### 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 bevordert middels 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 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**

Voor de belangenbehartiging van patiënten, en de patiëntenmedezeggenschap van Bavo Europoort, is de structuur van het orgaan 'Cliëntenraad' in 2009 aangepast aan de interne ontwikkelingen van het zorgbedrijf. Te lange besluitvormingstrajecten werkten tegengesteld aan het doel van de belangenbehartiging voor patiënten. De Cliëntenraad (CR) bestaat in 2009 uit een beleidsraad en een aantal deelraden, te weten: CR Ouderenspsychiatrie, CR KBBV (klinische behandeling, begeleiding en verzorging) Poortmolen en Zevenkamp. Verder CR Wonen en CR ABB (ambulante behandeling en begeleiding). Na de afsplitsing van DMI naar REAKT Rijmond is de CR voor de DAC's (dagactiviteitencentra) overgedragen aan de REAKT Groep.

Ook qua ondersteuning heeft de CR met verandering te maken gekregen. Vanaf 2009 is er één ondersteuner minder. Vooral de CR Poortmolen heeft het afgelopen jaar daar de gevolgen van gemerkt, omdat de vertrokken ondersteuner voor deze raad werkte. Bij het overgaan van de CR DMI naar REAKT Groep, halverwege 2009, kwam er structureel ruimte vrij om de ondersteuning van de CR Poortmolen weer goed vorm te geven. Iets wat gezien de ontwikkelingen op die locatie ook zeer gewenst was en is.

Deelraden zijn zoveel mogelijk vanuit de praktijk van alledag betrokken bij onderwerpen en besluiten die patiënten direct (be)treffen. De beleidsraadsleden

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 nieuw communicatieplan voor de beleidsraadsleden en de deelraadsleden ontwikkeld. Het zorgaanbod wordt gemonitord door leden van Cliëntenraden door werkbezoeken aan patiënten op de diverse locaties. Het beleid van de instelling wordt kritisch vanuit patiëntenperspectief gevolgd en er wordt gevraagd en ongevraagd geadviseerd over veranderingen en verbeteringen die het welzijn van patiënten betreffen. Tegelijkertijd wordt inspraak bevordert 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.

### **Uitgebrachte adviezen, besproken beleidsissues en invloed op het beleid**

Overleg met de bestuurder heeft in 2009 acht maal plaatsgevonden. Tijdens deze overleggen werden gevraagde en ongevraagd uitgebrachte adviezen besproken. Ook kwamen de strategische plannen van de instelling aan de orde. Werden de overlegvergaderingen in 2008 nog voor een groot deel beheerst door besprekingen over de ontvlechting van het concern in zelfstandige zorgbedrijven, in juni 2009 werden

besprekingen gevoerd over de invoering van een nieuwe organisatiestructuur (indeling in zorglijnen) en bijbehorend duaal management.

In augustus 2009 werd vervolgens geadviseerd over de implementatie van bijbehorende zorgprogramma's voor patiënten met chronische stoornissen en complexe zorgvragen. Alles om 'het zorgpad van de patiënt' straks beter te kunnen afstemmen op zijn of haar specifieke behoeften. Ontwikkelingen die vooral bedoeld zijn voor een efficiënte en doeltreffende zorgverlening aan patiënten. In dit kader is en blijft er ook in 2010 aandacht voor het EPD en de werkwijze van de instelling hiermee. Het is in ieder geval voor de Cliëntenraad ABB (ambulante behandeling en begeleiding) een heel belangrijk onderwerp waar zij verder mee gaan.

Hoewel al in maart 2008 een 'richtinggevend besluit' werd genomen om de centrale keuken van de locatie Poortmolen te sluiten, werd pas in 2009 een adviesaanvraag bij de medezeggenschapsorganen neergelegd. Er zaten veel nadelen aan dit voorgenomen besluit. Dit betekende verplaatsing van de werkzaamheden naar de afdelingen. Voordelen werden gezien in het mee (laten) doen van opgenomen patiënten, waardoor zij in contact blijven met de zorg voor een van de basisbehoeften van de mens nl. zich dagelijks gezond te voeden. Echter mede door een verdere kostenbesparing zijn de in essentie goede plannen in een soberder vorm gerealiseerd dan geadviseerd.

Versobering, ook op het gebied van huisvesting, maakte adviseren over het samenvoegen van de IMR-teams van de locaties Poolsterstraat en Oudedijk noodzakelijk. Helaas vreest de Cliëntenraad dat het sluiten van locaties wellicht in de toekomst meer gaat voorkomen en dat deze veranderingen meer en meer invloed zullen hebben op patiënten.

Beschermd Wonen Middelharnis werd overgedragen aan Stichting Pameijer waardoor er bedden capaciteit vrijkwam voor Bavo Europort. De Cliëntenraad was hier heel tevreden over. Ook de omzetting van acht bedden van de zorglijn gerontopsychiatrie naar bedden voor de cognitieve zorglijn kreeg de goedkeuring van de Cliëntenraad Ouderenpsychiatrie.

De culturele diversiteit van de Rijnmondse bevolking vraagt om toegespitst beleid. De cliëntenraadsleden juichen de ontwikkelingen van patiëntenmedezeggenschap voor mensen van niet-Nederlandse herkomst toe. Gelukkig is, ondanks bezuinigingen, de betreffende beleidsmedewerker op concernniveau behouden gebleven. Het symposium in de Arminius Kerk, met als thema Interculturalisatie (november 2009), werd als zeer verhelderend en leerzaam ervaren.

Het familiebeleid is in 2009 niet verder ontwikkeld. Hoewel naar de mening van de Cliëntenraad inspraak van de patiënten de voorkeur heeft boven inspraak van familieleden, is het op bepaalde momenten wellicht wenselijk of noodzakelijk met meelevende en/of vervangende gesprekspartners te overleggen. Overleg over het beleid wordt in 2010 vervolgd.

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 is een grote klus die gezamenlijk wordt uitgevoerd met het onderzoeksbureau Kwadraat. Bij dit bureau hebben drie cliëntenraadsleden tevens een cursus interviewen gevolgd. Daarmee hebben zij aan de praktische uitvoering van het onderzoek door telefonische interviews bijgedragen. In de loop van 2010 wordt het onderzoek afgerond en komen de resultaten ter beschikking.

### **Samenwerking patiëntenmedezeggenschap**

Zowel de Beleidsraad 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 de Parnassia Bavo Groep ontwikkelde zich verder doordat twee cliëntenraadsleden van ieder zorgbedrijf zitting hebben in deze raad. Hij is opgezet voor zorgbedrijfoverstijgend en concernbrede patiëntenbelangenbehartiging en bedoeld als intermediair orgaan tussen de diverse zorgbedrijven.

Tot ieders schrik stond samenwerking voor regionale belangenbehartiging in 2009 door het faillissement van het Basisberaad op losse schroeven. Gezonde delen van het Basisberaad zoals Denkraam, GGZ-plaza, werkgroep Kwaliteit, de Straatadvocaten e.a. vonden gelukkig een onderkomen bij Stichting Zorgbelang. Het 'Platform Cliëntenraden en Basisberaad', het tweemaandelijks overleg over instellingsoverstijgende belangen binnen de regio Rijnmond, wordt vervolgd.

## **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

medewerkersperspectief te ontvangen. En om advies in te winnen of instemming te verkrijgen over plannen die belangrijke gevolgen voor medewerkers hebben.

### **Medezeggenschap samen**

In 2009 is het project 'To be OR not to be', dat de vernieuwing van medezeggenschap als onderwerp heeft, voortgezet. Hiertoe zijn begin 2009 focusgroepen gehouden, met ondersteuners, behandelaren, begeleiders en leidinggevenden, waarin drie thema's aan de orde kwamen: visie en opinie over de medezeggenschap; zaken waaraan de deelnemers in het eigen onderdeel van de organisatie direct iets willen verbeteren en de mogelijkheden voor participatie in de organisatie. Op basis van de uitkomsten van de focusgroepen zijn drie speerpunten geformuleerd:

1. vergroten van betrokkenheid;
2. verbeteren van de medezeggenschap;
3. verbeteren van de communicatie.

Het vergroten van de betrokkenheid en de communicatie zijn als eerste aangepakt. OR en bestuurder zijn samen in gesprek gegaan met prettige teams in de organisatie. Onder prettige teams wordt verstaan: organisatieonderdelen waar medewerkers tevreden zijn over de mate waarin zij betrokken zijn bij hun werk of daar invloed op kunnen uitoefenen. Verslagen van deze gesprekken zijn op ben@ geplaatst ter inspiratie van andere teams.

### **Uitgebrachte adviezen, besproken beleidsissues en de invloed op het beleid:**

- Wijziging plaats waar onderneming haar werkzaamheden uitoefent: afstoten van locatie Poolsterplein en de teams die daar zijn ondergebracht verhuizen naar de Oudedijk. Omdat het besluit ten tijde van de aanvraag reeds was uitgevoerd geeft de OR formeel geen advies, maar heeft hij een aantal overwegingen aan de bestuurder meegegeven.

- Sluiting keuken/maaltijdverstrekking: invoeren van een nieuw concept van maaltijdverstrekking en de daarmee samengaande sluiting van de centrale keuken op de locatie Poortmolen. De OR constateerde in zijn advies een aantal losse einden in het voorgenomen besluit. Aan de bestuurder is gevraagd rekening te houden met deze constatering.
- Servicecentrum Rijnmond: herinrichting van de ondersteunende functies binnen Bavo Europoort door de staffuncties onder te brengen in een Service Centrum samen met het Facilitair Bedrijf Rijnmond. De OR heeft de bestuurder geadviseerd het voorgenomen plan uit te voeren, maar heeft per onderdeel aandachtspunten genoemd en de bestuurder gevraagd hier rekening mee te houden bij het ten uitvoer brengen van het plan.
- RI&E: voorgenomen besluit inzake de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) in het kader van het arbeidsomstandighedenbeleid. De OR heeft zijn instemming gegeven aan het ten uitvoer brengen van de RI&E, onder de voorwaarde dat ook de locatie Tiengemeten wordt opgenomen in de lijst van te doorlopen locaties.
- Reorganisatie stafbureau: voorgenomen besluit tot inkrimping van het stafbureau. De OR gaf aan niet onverdeeld gelukkig te zijn met het voornemen maar begrijpt dat ingrijpen noodzakelijk is. De OR verwacht dat de bestuurder kritisch naar het proces en de uitkomsten daarvan blijft kijken en dat de door stafleden zelf aangedragen alternatieven serieus in beschouwing worden genomen. De OR wil actief worden betrokken bij het uitvoeringsproces, de fasering en het stappenplan.
- OVDB: stopzetting Opname Vervangende Deeltijd Behandeling (OVDB) en ombouw naar rendabel programma. De OR geeft het advies het plan uit te voeren en is blij dat de veranderingen al in een vroeg stadium met de medewerkers zijn besproken, maar betreurt het dat de stopzetting van de werkzaamheden van OVDB de medewerkers als een voldongen feit is gepresenteerd.
- Overgang meerzorgbedden en MTV naar KBBV: overgang van twaalf bedden en het MTV-team van Neuropsychiatrie naar Klinische behandeling, begeleiding en verzorging. De OR zegt bedenkingen te hebben bij de levensvatbaarheid van de topklinische zorg bij Neuropsychiatrie, maar heeft los daarvan geadviseerd het voorgenomen besluit ten uitvoer te brengen.
- Overdracht BW in Middelharnis aan Stichting Pameijer: overdracht van acht bedden Beschermd Wonen aan de Hobbemastraat in Middelharnis aan Stichting Pameijer. Zowel de bestuurder als het personeel gaven aan dat er goede afspraken zijn gemaakt over de arbeidsvoorwaarden, waarop de OR adviseerde het voorgenomen plan uit te voeren.
- Nieuwe organisatiestructuur: plan voor realisatie van de nieuwe organisatiestructuur van Bavo Europoort. De OR kan zich in grote lijnen in het plan vinden, maar vraagt wel aandacht voor het te snel invoeren van duaal management en het wegvallen van een laag in de organisatie, waardoor taken bij teamleiders terecht komen.
- Gerontobedden naar cognitieve bedden: overdracht van acht bedden zorglijn Gerontopsychiatrie naar zorglijn Cognitieve stoornissen in de kliniek op de Nieuwe Binnenweg. De OR adviseerde het voorgenomen besluit ten uitvoer te brengen, onder de voorwaarden dat het personeel betrokken wordt bij de ophanden zijnde veranderingen; er zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met hun opmerkingen; dat het niet ten koste mag gaan van de kwaliteit en dat de werkdruk niet onevenredig toeneemt.
- Benoeming bestuurder: De OR kon zich niet vinden in de wijze waarop de benoeming van de nieuwe bestuurder tot stand gekomen is en heeft daarom besloten geen advies uit te brengen.

- Definitie ambulante medewerker: instemming op de definitie ambulante medewerker, welke onderdeel uitmaakt van de geharmoniseerde regeling ambulante autovergoeding. De OR heeft een alternatieve definitie voorgesteld, welke de bestuurder onverkort heeft overgenomen.
- Herinrichting Facilitair Bedrijf: integratie van het Facilitair Bedrijf Rijnmond in het Service Centrum Rijnmond, deze is voortgevloeid uit de adviesaanvraag ontvlechting en positionering staffuncties (2008). De OR heeft het bestuur geadviseerd het voorgenomen besluit ten uitvoer te brengen.
- Herhuisvesting directie en staf: besluit tot herhuisvesting van de directie, staf en het facilitair bedrijf gezamenlijk in één pand aan de Prins Constantijnweg 48-54 te Rotterdam. De OR heeft het bestuur geadviseerd het voorgenomen besluit ten uitvoer te brengen.

## 4. Beleid, inspanningen en prestaties

### 4.1 Meerjarenbeleid

Bavo Europoort werkt zijn beleid uit binnen de strategische kaders van de Parnassia Bavo Groep. Binnen de Parnassia Bavo Groep worden diverse product-markt-combinaties onderscheiden, waaronder Regionale Keten zorg, Verslavingszorg, Forensische Zorg, Specialistische psycho-medische zorg 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 is specialist in psychiatrie. Als specialist leveren wij deskundige behandeling aan mensen met psychiatrische problemen en bieden programma's ter preventie of ondersteuning hiervan aan. Patiënten van Bavo Europoort profiteren van een breed zorgaanbod volgens de meest actuele inzichten.

Bavo Europoort ontleent haar bestaansrecht aan het verlenen van behandeling en begeleiding aan de kwetsbare groep mensen in de samenleving met een ernstige psychiatrische stoornis die daardoor een verstoord leven leiden. Wij bieden aan deze doelgroep behandeling en begeleiding van uiteenlopende intensiteit en met rehabilitatie als maatstaf, afgestemd op de zorgbehoeften van de patiënt en zijn omgeving. Het doel daarvan is verbetering van het lichamelijk, geestelijk en sociaal functioneren en het hernemen van regie over het eigen leven. Aandacht voor culturele achtergrond en etnische identiteit, zingeving en omgeving maken daar onlosmakelijk deel van uit.

### **Kernwaarden en bedrijfsfilosofie**

Richtsnoer voor al ons handelen zijn de drie kernwaarden van de Parnassia Bavo Groep: Deskundig, Respectvol en Optimistisch. Zij vormen een centraal bindend element tussen de medewerkers van Bavo Europort onderling en de collega's van de groep. Parnassia Bavo Groep heeft haar missie en kernwaarden uitgewerkt in een bedrijfsfilosofie. Deze is vervat in een aantrekkelijk boekje ter inspiratie van en als houvast voor onze medewerkers in de praktijk van alledag. Het boekje is via de leidinggevenden verspreid onder de medewerkers, onder meer ter bespreking in de teams. Het is aan alle leidinggevenden om de missie en de kernwaarden uit te blijven dragen en aan iedere medewerker van de Parnassia Bavo Groep om er in het dagelijks werk inhoud aan te geven. Bavo Europort onderzoekt in 2010 of we daarin slagen door in tevredenheidsmetingen onder zowel patiënten als medewerkers te vragen in hoeverre zij de drie kernwaarden daadwerkelijk in de praktijk hebben ervaren.

## **4.2 Algemeen beleid verslagjaar**

In ons bedrijfsplan 2009 – 2010 is de identiteit van Bavo Europort 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 Europort een meer specifieke invulling aan de meer algemene missie van de 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 2009 zijn daartoe de volgende resultaten behaald:

- De aanwezigheid van ondertekende en deugdelijke behandel- en zorgplannen die in samenspraak met de patiënt zijn opgesteld. De invoering daarvan in het EPD. De beoordeling van het EPD door medewerkers is een krappe voldoende. In 2010 zal hierop nog nader geïnvesteerd moeten worden.
- De meting van de patiënttevredenheid met als resultaat een 7,6, hetgeen een verbetering is ten opzichte van 2008.
- Het publiceren van de wachttijden en het terugdringen daarvan. Zo hebben we door het optimaliseren van de doorstroom en uitstroom in 2009 8,5% 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 2009 hebben we ons daarbij onder andere gericht op:

- Het uitvoeren van een arbeidstevredenheidsmeting onder medewerkers. De gemiddelde score is een 6,4. Dat betekent dat er nog het nodige te verbeteren is. Alle teams zijn dan ook bezig met het formuleren van verbeterpunten. Tegelijkertijd zien wij ook een forse verbetering ten opzichte van 2008.
- Het terugdringen van het ziekteverzuim. Nadat scholing heeft plaatsgevonden van leidinggevend in het kader van gezond werken is hierin ook actief beleid gevoerd. De resultaten zijn terug te zien in het ziekteverzuim. Bavo Europoort blijft onder de 5%. Toch zijn voor 2010 aanvullende plannen gemaakt voor een intensivering van het beleid in het kader van gezond werken.
- Het uitrollen van de nieuwe jaargesprekken-systematiek. Dit is bij een aantal bedrijfsonderdelen volledig gerealiseerd. Bij een aantal onderdelen is dit achtergebleven. Een resultaat waar in 2010 extra op geïnvesteerd moet worden, want het voeren van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is essentieel in het kader van dit thema.

- Daarnaast is er een nieuw concept van medezeggenschap uitgewerkt door de Ondernemingsraad en de bestuurder. Een concept dat in 2010 uitgerold gaat worden.

### **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 de Parnassia Bavo Groep. We willen graag dat onze professionals binnen deze kaders autonoom kunnen handelen. We willen dual leidinggeven om professionaliteit in zorginhoud en in bedrijfsvoering te kunnen leveren. Tenslotte willen we een bedrijf zijn dat altijd op zoek is naar verbetering en deze verbeteringen succesvol doorvoert.

In 2009 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 voorbereiding om in 2010 nader te worden uitgerold.
- Het dual management is ingevoerd tot op managementniveau. Elke zorglijn wordt nu aangestuurd door een manager zorg en manager bedrijfsvoering. Een uitzondering daarop vormt de zorglijn Wonen die door een integraal manager wordt aangestuurd.
- Dagbesteding en werk is een belangrijk onderdeel van de zorg aan onze patiënten. Om deze zorg zowel inhoudelijk als bedrijfsmatig op een hoger niveau te brengen is medio 2009 de dienst maatschappelijke integratie van Bavo Europoort overgedragen aan REAKT. Een bedrijf dat geheel gespecialiseerd is op dit terrein en dat in nauwe samenwerking met Bavo Europoort patiënten ondersteund op het terrein van dagbesteding en werk.

- Ook de uitvoering van het plan kwaliteitsverbetering Ketenzorg is in 2009 een belangrijk onderdeel geweest van onze activiteiten. Hiervoor is een aparte regiegroep KVK (kwaliteitsverbetering Ketenzorg) gevormd, die in het verslagjaar toezicht hield op, en sturing gaf aan dit plan. Er werd gewerkt aan de samenwerking tussen klinisch en ambulant. De invoering van het Zorgprogramma werd gerealiseerd. Dit draagt bij aan professionalisering door het invoeren van Evidenced Based of Best Practices conform de richtlijnen. Een voorbeeld daarvan is de invoering van de Ziektemanagement en hersteltraining (Illness Management and Recovery). Er is een protocol 'ongeoorloofde afwezigheid van patiënten' vastgesteld en er wordt conform protocol gehandeld.

### **Betrouwbare partner**

Wij streven ernaar onze patiënten nog beter te kunnen helpen. Ditmaal 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 zorgen er voor 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.

In 2009 is dit geconcretiseerd door met alle zorgbedrijven van de Parnassia Bavo Groep, die actief zijn op de Zuid-Hollandse eilanden, in beeld te brengen welk zorgaanbod er is en welk zorgaanbod ontbreekt. Op basis

van deze analyse maken we vervolgsafspraken hoe we elkaar daarbij helpen en versterken, zodat we ook op de eilanden de patiënten nog beter kunnen helpen.

Daarnaast zijn we als spelverdeler met alle zorgbedrijven in gesprek hoe we de zorg in Rotterdam, samen met onze ketenpartners en de gemeente, beter op elkaar kunnen laten aansluiten. Dit heeft al geresulteerd in een aantal initiatieven. Zo leveren we als Bavo Europoort samen met het zorgbedrijf Palier een bijdrage aan het veiligheidshuis en werken we als PBG zorgbedrijven samen in het Platform Huiselijk Geweld. Met Zorgservice en Lucertis zijn samenwerkingsafspraken gemaakt rond de Acute Dienst.

### **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 2009 is onze aandacht vooral gericht op het huis op orde krijgen om een goede basis te leggen voor een solide begroting 2010 en 2011. Dit is terug te vinden in een gezonde begroting voor 2010 waarin Bavo Europoort zonder hulp van het concern de begroting rond krijgt. In 2011 ligt het in de planning om een eigen managementruimte te creëren waarmee de gezonde financiële bedrijfsvoering is afgerond. Lees hiervoor

verder bij het onderdeel financiën (paragraaf 4.9, pagina 28). In 2009 is een start gemaakt met het opzetten van een adequate besturing & control cyclus. Om deze cyclus goed te ontwikkelen en te implementeren is tijdelijk een toegevoegd directeur bedrijfsvoering aangenomen, die dit project in de 1e helft van 2010 zal aansturen. Op het gebied van huisvesting zijn grote stappen gezet. Zie hiervoor het onderdeel huisvesting. Bavo Europoort is op velerlei gebied verder aangesloten op de systematiek van de Parnassia Bavo Groep.

### 4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Bij Bavo Europoort zijn drie manieren waarop kwaliteit wordt bevorderd, onderhouden en gemeten:

- INK-model (strategie)
- HKZ-certificeringschema (toetsing)
- Landelijke set Prestatie-indicatoren (meten op resultaatniveau)

Het INK-managementmodel wordt gebruikt om de kwaliteit van de organisatie en haar beleidsvoering stapsgewijs op een hoger plan te krijgen. De beleidscyclus is volgens dit model opgesteld. Prestaties worden vanuit het perspectief van de patiënt gemeten. De verschillende invalshoeken zijn complementair en bieden in samenhang een evenwichtig beeld van de geleverde zorgkwaliteit. Bij de ontwikkeling en vaststelling van kwaliteitsbeleid worden de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad actief betrokken.

In het kader van certificering vond in 2009 een vervolgaudit plaats. De audit heeft zich vooral gericht op de follow-up van deviaties en verbeterpunten die bij de audit in oktober 2008 naar voren kwamen. Daarnaast zijn de beleidscyclus en het primaire proces op veel plaatsen aan de orde geweest. Bavo Europoort heeft bij dit tweede controleonderzoek op alle onderzochte gebieden kunnen laten zien dat veel energie gestoken is in het uitvoeren

van plannen, waarbij over het algemeen de gestelde doelen bereikt zijn of opgenomen zijn in een verbeter- of projectplan

Bavo Europoort streeft ernaar de Prestatie-indicatoren (PI) een structurele plek te geven in de zorg- en administratieve processen opdat zij gaan bijdragen aan een verdere kwaliteitsverbetering. Op basis van de cijfers 2008 kan geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de cijfers ten opzichte van 2007 is toegenomen en is er in 2009 een start gemaakt met het sturen op de uitkomsten.

### 4.4 Kwaliteitsbeleid patiëntenzorg

#### **Zorgvisie**

In 2009 heeft de Parnassia Bavo Groep haar zorgvisie verder omgewerkt naar een handzame versie. Voor Bavo Europoort vormen de hierin verwoorde tien uitgangspunten de basis voor het te voeren beleid ten aanzien van de uitvoering en verbetering van onze patiëntenzorg. Binnen Bavo Europoort is de zorgvisie opnieuw geformuleerd in het bedrijfsplan 2009-2010. 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 zorg wanneer dat nodig is. We benutten iemands mogelijkheden optimaal en willen dat iemand 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 gestructureerde wijze wordt 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. De 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.

##### **Concrete verbetering en vernieuwing van zorg in 2009**

##### **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 en 2009. 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.

##### **Interculturalisatie**

In 2008 is de Wisseltrofee Interculturalisatie toegekend aan Bavo Europoort. Deze landelijke prijs is in 2004 ingesteld door GGZ Nederland en wordt jaarlijks uitgereikt aan een ggz-instelling die zich verdienstelijk heeft gemaakt op het terrein van de interculturalisatie. In 2009 heeft Bavo Europoort met veel succes het symposium 'Karavanserai aan de Maas' georganiseerd. Helaas waren er in 2009 onvoldoende kandidaten om de wisseltrofee door te geven. In 2010 beoordeelt de jury opnieuw of er kandidaten zijn die in aanmerking komen voor de wisseltrofee.

## 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. Bij Bavo Europort zijn in 2009 patiënttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. De patiënten geven het cijfer 7,6. Opvallend is dat evenals in 2008 een hoog percentage – meer dan 80% van de patiënten – familie, vrienden en kennissen zou aanraden hulp te vragen bij Bavo Europort. In samenspraak met de Cliëntenraad is naar aanleiding van de onderzoeken een verbeterplan gemaakt. De verbeterpunten betreffen de wijze van omgaan met het behandelplan; en de communicatie met anderstaligen.

## Klachten

Ingevolge de wettelijke eisen, neergelegd in de WKCZ (Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector) en de Wet Bopz (Bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen), beschikt Bavo Europort over een Klachtencommissie. Hier kunnen patiënten een klacht indienen. In 2009 heeft de Klachtencommissie voor Bavo Europort, in dezelfde samenstelling en vorm als in 2008, 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 WKCZ.

In het verslagjaar heeft de Klachtencommissie 39 klachtbrieven ontvangen. In twaalf gevallen wordt, na ontvangst van informatie over de verschillende mogelijkheden van klachtbehandeling binnen Bavo Europort, er voor gekozen de klacht in te trekken. In totaal zijn er 26 klachten door de commissie behandeld. De Klachtencommissie heeft tien ongegrond, één deels gegrond en zes klachten gegrond beoordeeld. Vier klachten zijn via bemiddeling naar tevredenheid van betrokkenen opgelost. Vijf klachten worden in 2010 behandeld.

## Veiligheid

Als zorgaanbieder heeft Bavo Europort 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 de 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 4.4.3 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 Commissie Melding Incidenten in de Zorg (MIZ) ten behoeve van de in deze regio opererende zorgbedrijven Bavo Europort, Brijder, PsyQ (Rijnmond), Lucertis en Zorgservice (Rijnmond).

## Bedrijfsbeveiliging

Begin 2008 werden, 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 benoemd 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 ingezette beleid is in 2009 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. De 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 Europoort 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, 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 2009 is terug te vinden op onze website: [www.bavo-europoort.nl/publicaties2009](http://www.bavo-europoort.nl/publicaties2009).

#### **Organisatie van onderzoek**

De onderzoeks- en opleidingsactiviteiten van Bavo Europoort worden gefaciliteerd door de Parnassia Bavo Academie. In de Onderzoeksraad, het adviesorgaan voor onderzoek voor de Raad van Bestuur van de Parnassia Bavo Groep, vindt concernbrede afstemming over onderzoek plaats. De onderzoekscoördinator participeert hierin.

#### **Onderzoeksbeleid**

Het onderzoek van Bavo Europoort omvat zowel praktijkgericht als gecontroleerd wetenschappelijk onderzoek. Het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek werd in 2009 uitgevoerd door de afdeling Onderzoek & Ontwikkeling (O&O) en omvatte evaluatie van het primaire proces van de hulpverlening met als doel de bevordering van de kwaliteit van zorg. Een overzicht van alle publicaties uit 2009 zijn te vinden op onze website: [www.bavo-europoort.nl/publicaties2009](http://www.bavo-europoort.nl/publicaties2009).

In 2009 is ook gestart met een pilotonderzoek over Illness Management Recovery (IMR), 'Herstel' vanuit patiëntenperspectief. Gecontroleerd wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van interventies wordt uitgevoerd in samenwerking met het Onderzoekcentrum O3 van Erasmus Medisch Centrum, mede vanuit de door Bavo Europoort gesteunde bijzondere leerstoel OGGz. In uitvoering zijn promotieonderzoeken over: Het effect van de Crisiskaart; Het effect van treatment adherence therapy (bevordering therapietrouw); Vermindering van separaties door het gebruik van de crisismonitor; Determinanten voor een rechterlijke machtiging en ACT voor ouderen. Gepubliceerd is ook over Intelligentieonderzoek bij patiënten van ACT-teams.

## Bijzondere onderzoeken in 2009

### **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 in Bavo Europoort inmiddels sinds zeven jaar gewerkt door de zeven 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, externe verantwoording en het kunnen verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Een promovendus maakt een analyse van het databestand. Er zijn een tweetal (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 Crisis Monitor 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.

### **Implementatie 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 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 behandel mogelijkheden, verminderen van symptomen, terugval en heropnames. Het doel van het gestarte pilotonderzoek is de voortgang van de implementatie van IMR te evalueren en indicaties te krijgen over het effect. Daarnaast is een doel ervaring op te doen met het onderzoeksinstrumentarium, met het oog op een gecontroleerd onderzoek, te starten in 2010.

### **Verbetering van therapietrouw onder patiënten met psychotische stoornissen**

Dit jaar is een onderzoek afgerond naar de effecten van een kortdurende interventie op de mate van therapietrouw. De interventie hield in dat verpleegkundigen tijdelijk bij de behandeling werden ingeschakeld. Zij hielden motiverende gesprekken en deden gedragsinterventies om de therapietrouw te bevorderen. De onderzoeksresultaten laten zien dat de therapietrouw inderdaad verbeterde. Ook het aantal gedwongen opnames daalde. Helaas traden er geen significante verbeteringen op in de mate van psychische klachten en kwaliteit van leven. In 2010 hoopt de onderzoeker op dit onderwerp te promoveren.

### **Money for Medication**

In 2009 is een pilotstudie afgerond waarbij vijf patiënten met een psychotische stoornis betaald kregen voor het accepteren van depotmedicatie. Deze studie was zeer succesvol. Waar deze patiënten eerst zeer terughoudend waren in het accepteren van depot, wilden ze dit graag nemen na betaling. Het aantal opnamedagen daalde drastisch in het jaar waarin ze betaald kregen ten opzichte van het voorafgaande jaar waarin ze niet betaald kregen. Het lijkt hiermee een zeer (kosten)effectieve interventie. Komend jaar zal een gerandomiseerd onderzoek plaatsvinden om de effecten goed te kunnen onderzoeken.

### **Leerstoelen, promoties en publicaties**

Belangrijke stimulansen voor ons eigen wetenschappelijke onderzoek en voor vruchtbare samenwerkingrelaties op dat gebied met anderen, vormen de (bijzondere) leerstoelen die worden bekleed door medewerkers van de 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.

In het kader van het Onderzoekcentrum O3 worden momenteel dertien promotieonderzoeken verricht onder begeleiding van de bijzonder hoogleraar. Medewerkers van Bavo Europoort schreven in 2009 24 wetenschappelijke publicaties op hun naam, waarvan twaalf als eerste auteur. Bij diverse van deze onderzoeken participeert Bavo Europoort. Sommige onderzoeken worden uitgevoerd samen met de andere ketenzorgbedrijven van de Parnassia Bavo Groep. Een voorbeeld is het uitvoeren van een gecontroleerd onderzoek naar het effect van betalen voor het accepteren van depotmedicatie bij patiënten met psychotische stoornissen in combinatie met verslaving. Dit onderzoek wordt uitgevoerd samen met Palier, zorgbedrijf van de Parnassia Bavo Groep.

### **Opleiding**

In 2009 zijn de voorbereidingen gestart voor het realiseren van een stage ouderenspsychiatrie en het verkrijgen van de A-opleiding tot psychiater. De komende jaren wordt gewerkt aan de realisatie hiervan.

## **4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

### **Huis op orde**

2009 heeft vooral in het teken gestaan van 'huis op orde'. De harmonisatie van de personele regelingen is afgerond. De concernregelingen zijn in samenwerking met de OR vastgesteld. De afdeling DMI (dagbesteding en maatschappelijke integratie) van Bavo Europoort is in z'n geheel overgedragen aan de REAKT Groep. De 96 medewerkers vormen sinds 1 juli 2009 een nieuw onderdeel dat REAKT Rijnmond genoemd wordt.

### **Inkrimping Stafbureau**

In het kader van de financiële situatie is in juli 2009 een start gemaakt met de inkrimping van het stafbureau. Uitgangspunt hierbij is om in het kader van de kostenbeheersing de meeste besparingen te realiseren op leidinggevend en ondersteunend niveau. Dit om de directie patiëntenzorg zoveel mogelijk te ontzien.

### **4.5.1 Personeelsbeleid**

#### **Werving**

Parnassia Bavo Groep is een arbeidsmarktcampagne gestart. Deze bestaat uit doelgroepenadvertenties. De zorgbedrijven plaatsen middels verzameladvertenties vacatures.

#### **Beschikbaarheid van medewerkers**

In-, door- en uitstroom van medewerkers: in 2009 is het personeelsbestand van Bavo Europoort met 125 medewerkers gedaald naar 1.212. In aantal FTE is het bestand gedaald naar 1.079. Het personeelsbestand kent de volgende opbouw:

<b>Man</b>	<b>380</b>
<b>Vrouw</b>	<b>832</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.212</b>

48% 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. En vraagt om een goed arbeidsmarkt- en personeelsbeleid om (nieuwe) medewerkers aan ons te binden, om zo klaar te zijn voor de toekomst.

Bavo Europoort kende in 2009 een verloop van bijna 17%, exclusief stagiaires en oproepkrachten. Dit is een stijging ten opzichte van 2008 (15%) maar is hoger dan het gemiddelde in de branche. 26% van het verloop wordt veroorzaakt doordat het contract niet is verlengd, als gevolg van reorganisatie of bezuiniging.

### **FWG Functiebeschrijving en waardering**

De bestaande functiebeschrijvingen zijn geïnterviewd. Een groot aantal functies maken geen deel meer uit van het functiegebouw van Bavo Europoort. Dit in verband met de ontvlechting. Er is een start gemaakt met het herbeschrijven van de functies.

### **Gezondheid**

Begin januari start de campagne 'Gezond Werken' met als thema: "Zorg voor en door vitale medewerkers". Hiermee stimuleert de organisatie de inzet en gezondheid van alle medewerkers.

### **Leiderschap**

Concernbreed is in het kader van het MD-programma (Management Development) een training effectief en inspirerend leiderschap ontwikkeld. In 2010 worden alle leidinggevendenden uitgenodigd deze training te gaan volgen. Er is een programma ontwikkeld voor nieuwe leidinggevendenden. Iedere nieuwe leidinggevende die in dienst komt bij de Parnassia Bavo Groep neemt hieraan deel. Onderwerpen die aan de orde komen: uitleg besturingsprincipes; financieel beleid; personeelsbeleid en rendement in zorg.

### **Vrijwilligers**

Het Vrijwilligerspunt van Bavo Europoort heeft een sprankelend 2009 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 aan voor patiënten met een verslavingsproblematiek.

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. Ook heeft het Vrijwilligerspunt in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam een Spraakmakend Project gedaan. Het ging om onderzoek naar de intrinsieke betekenis van het vrijwilligerswerk voor patiënten die vrijwilligerswerk deden bij DMI (dienst maatschappelijke integratie).

Met pijn in het hart is afscheid genomen van de vrijwilligers verbonden aan de dagactiviteiten. Deze groep is overgegaan naar REAKT Rijnmond. Aan de ene kant afscheid nemen, maar tegelijk was er uitbreiding door activiteiten voor andere Parnassia Bavo Groep zorgbedrijven uit de regio Rijnmond.

Het vervullen van individuele wensen werd gerealiseerd door het onderdeel 'Wens-1-Wens' van het Vrijwilligerspunt. Zo kon bijvoorbeeld een patiënt eindelijk weer eens naar haar favoriete zangeres Corrie Konings. De inmiddels bekende verwendag was dit jaar een bezoek aan het Circus Bongo.

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. Op locatie Poortmolen werd dankzij hen een binnentuin gerealiseerd. Met behulp van het Oranjefonds wordt de toenemende vraag naar maatjescontacten verder vormgegeven. Op de website van Bavo Europoort staan, onder de tab Vrijwilliger, indrukwekkende verhalen van vrijwilligers.

Voorzichtig is een begin gemaakt om met andere vrijwilligerscoördinatoren in het concern de samenwerking te zoeken en afstemming te versterken. Er wordt gewerkt aan een concernbrede kaderregeling.

Ter afsluiting van het jaar was er in Vredehof een vrijwilligersfeest, waarbij de Johanniter Hulpverlening aan een groep vrijwilligers de hulpspeld heeft uitgereikt. Dit geheel werd omlijst met heerlijke gerechten van de catering, gerund door patiënten.

Door de onvermijdelijke bezuinigingen heeft eind 2009 helaas de administratief ondersteuner afscheid moeten nemen. Begin 2010 verhuist het Vrijwilligerspunt naar het stafbureau aan de Prins Constantijnweg 48-54 te Rotterdam.

## 4.5.2 Kwaliteit van het werk

### **Arbeidsomstandigheden**

Om de arbeidsomstandigheden goed in beeld te krijgen, kent het verslagjaar twee onderzoeken. Het ATO (arbeidstevredenheidonderzoek) wordt in 2009 uitgevoerd en de RI&E (Risico Inventarisatie & Evaluatie) is gestart. Beide onderzoeken krijgen in 2010 nadere uitwerking.

### **RI&E**

De RI&E is een, wettelijk verplicht, onderzoek naar de arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid en welzijn) van medewerkers. Vooruitlopend op de enquête die in 2010 wordt gehouden, is gestart met het onderzoeken van de locaties in Rijnmond, de zgn. 'rondgang'. Het doel is nagaan of in de gebouwen gewerkt wordt conform de voorgeschreven Arbo-normen. De rondgang brengt lacunes en knelpunten in de arbeidsomstandigheden aan het licht.

Vele gebouwen worden door meerdere zorgbedrijven gebruikt. Daarom wordt de rondgang voor alle zorgbedrijven in Rijnmond uitgevoerd. De resultaten van het onderzoek en de vragen die gesteld zijn, worden in een knelpuntenlijst gevat. 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. Uiteindelijk levert de rondgang 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 staat alle relevante informatie.

### **ATO**

In het verslagjaar is de ATO middels een enquête gehouden. De vragenlijst voor de enquête is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de OR. Verschillende vragen waren van de OR afkomstig. Alle managers (en via hen de teamleiders) hebben de resultaten van de ATO ontvangen. Het is de bedoeling deze gegevens in 2010 in de teams te bespreken. Ieder team kiest uit de resultaten zelf drie verbeterpunten. In overleg met de OR krijgen alle teams een vierde verbeterpunt, dit heeft betrekking op het werkoverleg: 'Teams bespreken op welke wijze de invloed van medewerkers op de eigen werkzaamheden en op het beleid van de afdeling kan verbeteren.'

De ATO keert jaarlijks terug, zodat de doorgevoerde veranderingen meetbaar zijn. De vragen hebben betrekking op de werkplek en de inhoud van het werk. De enquête is begin december 2009 gehouden. Van de 1.212 medewerkers hebben 443 meegedaan. Deze medewerkers geven ons zorgbedrijf in totaliteit het cijfer 6,4. In vergelijking met 2008; toen was de score 6,0 voor de directe werkomgeving en 4,1 voor de organisatie als geheel. De enquête kon online worden ingevuld.

### **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim heeft in 2009 zowel een daling als een stijging laten zien. Vooral in het 4e kwartaal liep het verzuim weer op. Factoren als Mexicaanse griep en reorganisatie hebben daar mede invloed op gehad. Helaas is het streefpercentage voor 2009 (4,5%) niet gerealiseerd. In 2008 stond het gemiddelde percentage nog op 5,8%. In 2009 is het gemiddelde op 5,3% komen te staan. Wel is de fundering gelegd voor een preventiever beleid en lijken de trainingen voor "Gezond Werken" aan de leidinggevenden en de verdere uitwerking van het verzuimbeleid zijn vruchten af te werpen.

### **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:

- De gedrukte versie van het bedrijfsplan 'Vitaal en Veerkrachtig' 2009 – 2010 is verstrekt aan alle medewerkers.
- Het directieteam heeft een apart e-mailadres waar alle vragen van medewerkers binnenkomen, deze worden binnen vijf werkdagen beantwoord.
- De enquête over het levensfasebewust personeelsbeleid die de OR van Bavo Europoort op 4 maart 2009 startte wordt massaal ingevuld. De enquête was online in te vullen op ben@.
- Notulen van de OR-vergaderingen en overlegvergaderingen van OR en bestuurder worden op ben@ geplaatst op de pagina van de OR.

- Bestuurder, directie en managers leggen in een reeks interviews hun opvatting en invulling van het bedrijfsplan uit. De interviews zijn op ben@ op een aparte pagina terug te vinden.
- Van alle nieuwsberichten die op ben@ verschijnen, ontvangen medewerkers wekelijks een overzicht per e-mail.
- Tijdens de 'Prinsjesdagen' (rond de derde dinsdag in september) spreken bestuurder, directie en managers met medewerkers over de toekomst van het zorgbedrijf. In totaal zijn er vier bijeenkomsten van anderhalf uur op verschillende locaties.

## **4.6 Samenleving**

### **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. In 2009 hebben we een actieve inzet gehad bij het voorlichten van buurtbewoners over toekomstige geplande locaties beschermd wonen. Ook 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. Er zijn afspraken gemaakt om het terrein beter te beveiligen en het toezicht te verbeteren.

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. Het was dan ook teleurstellend dat we om budgettaire redenen onze participatie in de lokale zorgnetwerken binnen Rotterdam moesten stopzetten. Gelukkig hebben we met de gemeente afspraken

kunnen maken over de financiering van onze deelname en participeren wij vanaf 2010 weer volop in de lokale zorgnetwerken.

## Maatschappelijke ontwikkelingen

In 2009 is steeds duidelijker geworden dat de financiële crisis de komende jaren zal leiden tot forse ingrepen in de overheidsfinanciën en de zorguitgaven. De pakketmaatregel in de AWBZ kan in die zin worden gezien als een voorbode van wat de zorgsector de komende jaren te wachten staat. De consequenties van deze pakketmaatregel zijn in de loop van het jaar zichtbaar voor onze patiënten en zullen naar verwachting in de loop van 2010 ook effect hebben op afspraken met het zorgkantoor en de gemeenten. In de curatieve ggz (ZVW) hebben zich weinig relevante maatschappelijke ontwikkelingen voorgedaan maar ook hier is de verwachting dat er in 2010 forse maatregelen zullen worden getroffen.

De gemeentelijke subsidiëring vanuit de centrumgemeenten Rotterdam en Spijkenisse voor de kwetsbare doelgroepen is gecontinueerd. 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 een besparing op van 3.225 m<sup>2</sup>, circa 5% van het aantal m<sup>2</sup> dat Bavo Europort in

gebruik heeft. Daarnaast is er een aantal locaties grondig gerenoveerd, zoals de opnamekliniek, waaronder het separercomplex. Het aantal separeers is teruggebracht van vier naar drie en is er een buitenruimte gecreëerd. Op Poortmolen is de 1e fase 'Masterplan Poortmolen' afgerond. Nagenoeg alle afdelingen hebben een grote opknapbeurt gehad (nieuw meubilair, nieuwe vloerstoffering en binnenschilderwerk). De gevels zijn aan de buitenkant allemaal gereinigd en opnieuw geschilderd.

Er zijn enkele nieuwe projecten gerealiseerd:

### Tiengemeten

In de Idahoeve op het prachtige eiland Tiengemeten zijn 26 plaatsen voor patiënten met een psychiatrische aandoening of een niet aangeboren hersenletsel opgeleverd. Daarnaast zijn er tien plaatsen voor dagbesteding.

### Bosland

In het kader van de maatschappelijke opvang is in samenwerking met de gemeente Rotterdam een nieuwe voorziening voor veertien mensen gerealiseerd. De appartementen beschikken alle over een eigen sanitaire voorziening en kookgelegenheid.

### Wonen

Binnen de afdeling wonen is een start gemaakt met de verbetering van de kwaliteit van de woningen. De locatie Mezenhof is uitgebreid met tien plaatsen en enkele kleine woonvoorzieningen zijn afgestoten.

## 4.8 ICT

In 2009 was één van de grote uitdagingen de ICT-systemen van de Parnassia Bavo Groep op één lijn te krijgen. Vanaf de tweede helft 2009 zijn alle zorgbedrijven binnen het concern over gegaan naar één serverpark.

Hiervoor moesten de servers van Rijnmond gemigreerd worden naar een nieuwe omgeving in Haarlem. Bavo Europoort heeft in dit proces de leiding gehad voor de regio Rijnmond. De conclusie was dat het een geslaagde operatie was en dat het goed is dat er nu gewerkt wordt op één systeem. Hierdoor zijn collegae uit de andere regio's makkelijker vindbaar en is het onderhoud in één hand gekomen. Ook aansluiting bij de systemen die voor de reguliere bedrijfsvoering nodig zijn is sinds de migratie veel beter geworden.

Het softwarepakket 'Klinicom Zamicom' is verder uitgerold en eind 2009 was er sprake van een werkend systeem waardoor het elektronisch voorschrijven van medicatie mogelijk is geworden.

## 4.9 Financieel beleid

### **Meerjarenbeleid financieel**

In het overheidsbeleid voor de gezondheidszorg staat het begrip 'gereguleerde marktwerking' centraal. In verband hiermee zijn in korte tijd belangrijke veranderingen in het financieringsstelsel doorgevoerd. Voor de ggz, die voorheen nagenoeg volledig uit de AWBZ werd gefinancierd, is nu sprake van verkoop van zorg aan verzekeraars via DBC's, aan justitie en reclassering via DBBC's, aan de zorgkantoren voor de langdurige klinische zorg via ZZP's en aan de gemeenten in het kader van de WMO. Dit betekende dat er in 2009 opnieuw veel aandacht is geweest voor de splitsing van de activiteiten naar de nieuwe financieringsstromen. Evenals 2008 was 2009 een jaar waarin voor de zorgverzekeringwet en de AWBZ nog in de oude (NZA) bekostiging werd afgerekend, maar registratie wel plaatsvond conform de nieuwe systematieken. De veranderingen in de financieringssystematiek hebben ook belangrijke consequenties voor onze begrotingsystematiek gehad.

Voorts is de financiële en economische crisis, die zich in de loop van 2008 begon af te tekenen, en in 2009 in alle hevigheid manifest werd, van invloed op ons en op ons toekomstbeeld. Het kabinet gaf opdracht om te onderzoeken hoe onder meer de zorg 20% goedkoper geleverd kan worden. Tegen deze achtergrond zetten wij, als vervolg op eerdere doelmatigheidstrajecten eind 2009, de voorbereidingen in gang om uit te werken hoe wij onze kosten per patiënt met 20% kunnen terugbrengen: zowel de directe kosten van onze zorgverlening als de indirecte kosten en die van onze managementstructuur.

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:

- kostenbesparing/zuinig werken;
- ruimte maken voor innovatie in de eigen begroting;
- een afdracht aan de Parnassia Bavo Groep voor innovaties en incidentele kosten op concernniveau, en een bijdrage aan de doelstelling om als concern een eigen vermogen van 15% van de omzet eind 2010 te behalen;
- flexibiliteit in de eigen begroting om o.a. tegenvallers op te vangen.

### **Flexibiliteit**

Bavo Europoort wil de productiviteit verder optimaliseren en tegelijkertijd de kosten beperken zodat wij enerzijds kunnen investeren in verbeteringen en vernieuwing, en we anderzijds kunnen bijdragen aan het beoogde eigen vermogen op concernniveau en over financiële middelen beschikken voor concernbrede innovaties.

In de begroting moet flexibiliteit structureel ingebouwd worden, en wel als volgt. Uitgangspunt binnen de Parnassia Bavo Groep 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 concernresultaatsdoelstelling, de ruimte voor innovatie en de ruimte om incidentele kosten te financieren (de concernmanagementruimte).

In het jaar 2009 is het Bavo Europoort nog niet gelukt om aan bovenstaande uitgangspunten te voldoen; de Raad van Bestuur heeft vanuit de concernmanagementruimte incidentele middelen aan Bavo Europoort toegekend ter bestrijding van kosten die verband houden met reorganisaties en ombouw van het zorgbedrijf, deze zijn onder de overige opbrengsten verantwoord. In de begroting 2010 is 5% afdracht geëffectueerd, uiteindelijk zal de begroting 2012 volledig aan bovenstaande kaders voldoen

### **Uitgangspunten begroting**

De uitgangspunten voor de begroting zijn de volgende:

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 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 2009 en prognose 2010**

Hieronder beschrijven wij de wijze waarop wij hierboven omschreven beleid en doelstellingen hebben verwerkt in de begrotingen 2009, de in 2009 behaalde resultaten en de vooruitzichten/prognoses voor 2010 en verder.

De verkorte begroting en resultatenrekening vindt u op pagina 31.

### **Baten**

In 2009 realiseerde Bavo Europoort een omzet van € 83,18 mln.

Voor 2010 is een omzet begroot van € 82,07 mln, een daling ten opzichte van de realisatie 2009 met 1,3%. Deze is het saldo van de vermindering van de omzet als gevolg van de 'Klinkkorting' op de DBC-tarieven in de zorgverzekeringswet van 3,5% en de in de begroting opgenomen groei ruimte.

De omzet wordt verkregen door contracten af te sluiten met verschillende financiers. Voor de meeste activiteiten moeten offertes worden ingediend. De verdeling vindt u op pagina 31.

De gunning voor 2010 is naar tevredenheid verlopen. Dat betekent dat Bavo Europoort over 2010, anders dan in voorgaande jaren, geen productierisico loopt.

### **Lasten**

In 2009 hebben de lasten zich op hoofdlijnen conform begroting ontwikkeld. Voor 2010 zijn de personele kosten begroot op basis van de CAO 2010. Er is rekening gehouden met een loonontwikkeling van 2%.

## 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 te kunnen opvangen, en 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 Europort. Het kabinet gaf opdracht om te onderzoeken hoe onder meer de zorg 20% goedkoper geleverd kan worden. Een besparing van 20% kan voor Bavo Europort een omzetsdaling van ongeveer € 16 mln gaan betekenen. Tegen die achtergrond zetten we voor de jaren 2011, en verder, in op een aanzienlijke reductie van zowel de indirecte als de directe kosten. Eind 2009 zetten wij de voorbereidingen in gang om in 2010 uit te werken hoe wij onze kosten met 20% kunnen terugbrengen. Daarbij richten wij ons op:

- Directe kosten van onze zorgverlening: Bavo Europort zet intensief in op het ontwikkelen en realiseren van efficiëntere en effectievere zorg, onder meer door het inpassen van e-health in de reguliere behandelingen, en door reductie van klinische dagen.
- Indirecte kosten: In 2010 worden alle ondersteunende en besturende processen, zowel op concernniveau als binnen Bavo Europort, projectmatig tegen het licht gehouden. Bij de indirecte kosten zijn inbegrepen het gebruik van het aantal m<sup>2</sup> (zie 4.7, pagina 27).
- Kosten van de managementstructuur: Beoordeeld wordt in hoeverre deze kunnen worden verminderd.

De gevonden (mogelijkheden tot) besparingen worden vertaald in reductietaakstellingen in de begrotingen 2011-2013.

## Resultaat

Het gerealiseerde resultaat 2009 bedroeg € 890.000,- negatief. Het resultaat wordt veroorzaakt door forse overschrijdingen op de personeelsinzet. Daarnaast heeft Bavo Europort steun van het concern ontvangen. Voor 2010 is een duidelijk programma afgesproken dat naar verwachting van het management tot een structureel gezonde situatie zal leiden.

## Verkorte begroting en resultatenrekening

bedragen x € 1.000

Begroting 2010 \*

Jaarrekening 2009

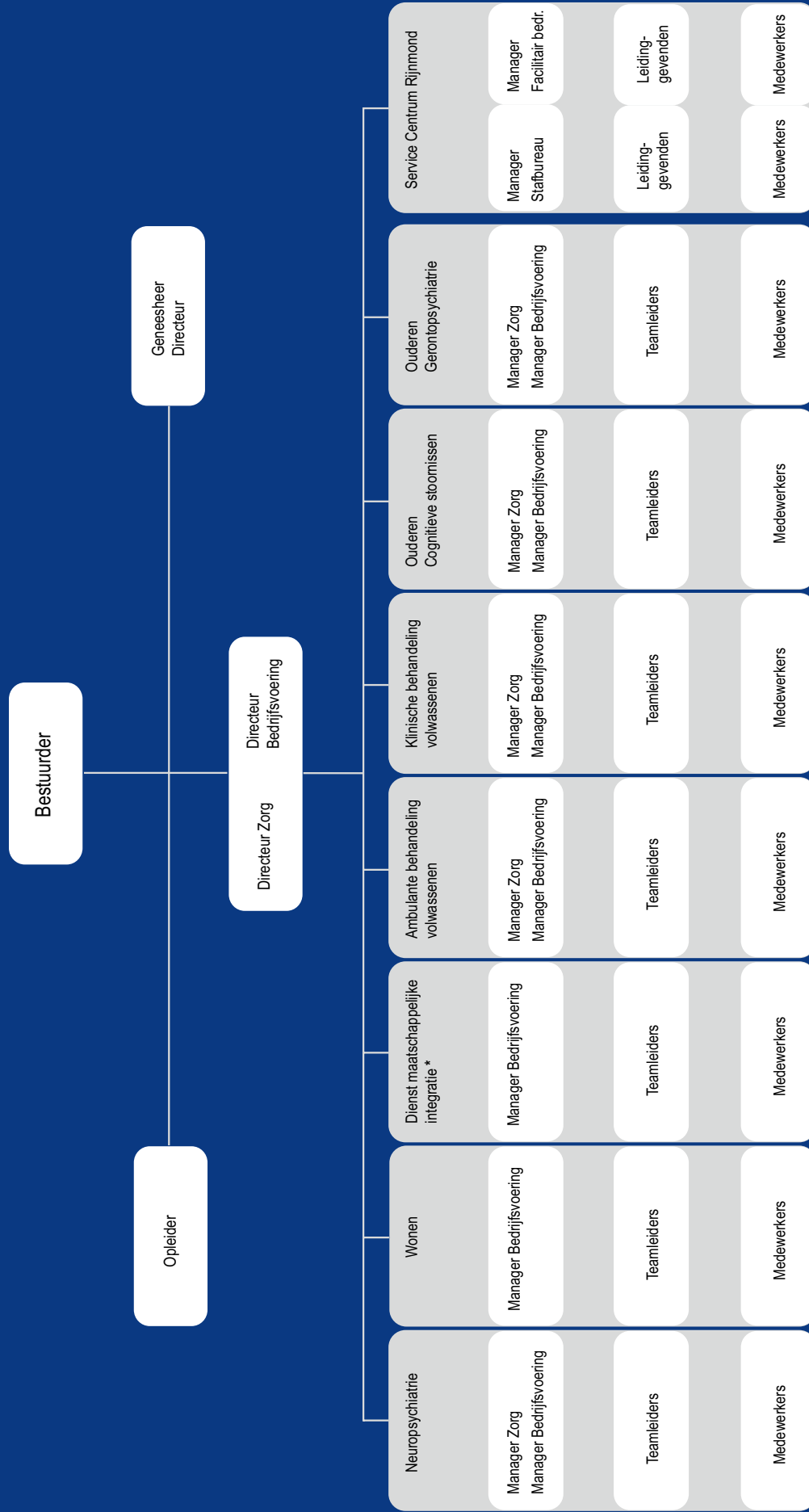
(Herziene)  
begroting 2009

<b>Baten</b>			
Zorgverzekeringswet	45.967	46.092	46.060
AWBZ	32.847	32.191	32.392
Justitie	648	577	577
Gemeenten	755	587	474
Overigen	1.848	3.737	932
<b>Totale baten</b>	<b>82.065</b>	<b>83.184</b>	<b>80.435</b>
<b>Lasten</b>			
Personeel	53.209	54.822	52.810
Materieel en financieel	13.754	15.925	13.151
Belasting en aandeel derden	13.116	13.327	20.113
<b>Totale lasten</b>	<b>80.079</b>	<b>84.074</b>	<b>86.074</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.986</b>	<b>- 890</b>	<b>- 5.639</b>
<b>Resultaatratio **</b>	<b>2,42 %</b>	<b>- 1,07 %</b>	<b>- 7,01 %</b>

\*) Inclusief aanpassingen t/m 1 mei 2010

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

# Organigram Bavo Europepoort 2009



\* DMI is per 1 juli 2009 overgedragen aan de Reakt Groep

## **Colofon**

**Dit jaarverslag is een uitgave van Bavo Europeoort  
Vormgeving, coördinatie en eindredactie:**

**Bureau Communicatie  
Prins Constantijnweg 48-54  
3066 TA Rotterdam  
T (010) 519 54 50  
E [communicatie@bavo-europeoort.nl](mailto:communicatie@bavo-europeoort.nl)  
I [www.bavo-europeoort.nl](http://www.bavo-europeoort.nl)**

**Foto:  
Parnassia Bavo Groep**

**Bavo Europeoort is onderdeel van de  
Parnassia Bavo Groep**

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

**Bavo Europoort**  
Prins Constantijnweg 48-54  
3066 TA Rotterdam  
T (010) 519 54 50  
F (010) 519 55 00  
E [informatie@bavo-europoort.nl](mailto:informatie@bavo-europoort.nl)  
I [www.bavo-europoort.nl](http://www.bavo-europoort.nl)

