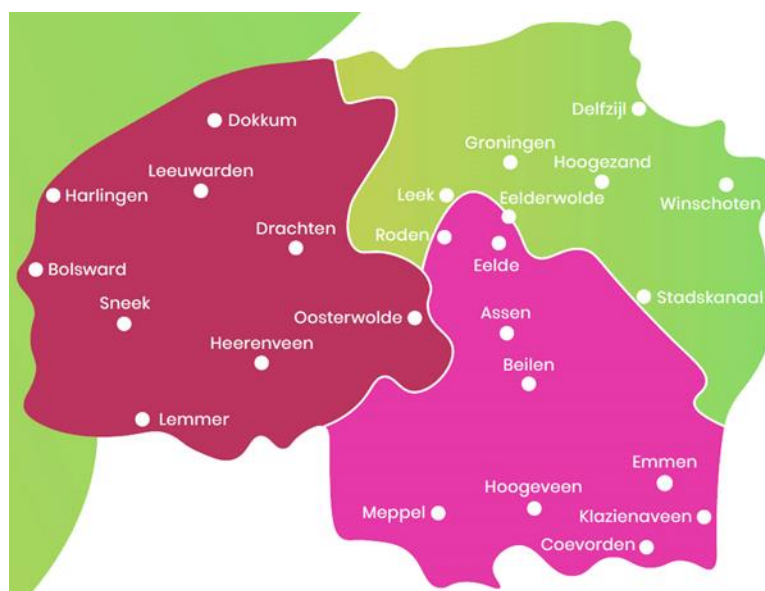


# Vanuit identiteit perspectief op toekomst

Strategisch meerjarenbeleidsplan

## Verslavingszorg Noord Nederland

2021-2025



Datum: 15 december 2021

Definitieve versie



VERSLAVINGSZORG  
NOORD NEDERLAND

## Vanuit identiteit perspectief op toekomst 2021-2025



VNN is en blijft de komende jaren een categorale verslavingszorg aanbieder. Dit uit zich door een breed behandelaanbod van outreachende zorg, preventie, somatiek, OGGz, BGGz, SGGz, klinische zorg, wonen, opiatenbehandeling, verslavingsreclassering en forensische zorg. VNN is een betrouwbare ketenpartner die binnen het eigen zorgsysteem en in samenwerking met ketenpartners qua zorgintensiteit kan op- en afschalen. VNN wil een wendbare organisatie zijn die adequaat kan anticiperen op veranderende omstandigheden met betrekking tot onder andere cliëntvraag, (regionale) maatschappelijke ontwikkelingen, zorgsysteemwijzigingen en arbeidsmarkt. VNN doet dit vanuit drie kerntaken: zorg/dienstverlening, onderwijs en onderzoek. VNN biedt waardevolle zorg door professionele en betrokken medewerkers en teams die vanuit het herstelgerichte perspectief kwaliteit van zorg leveren. Dit vraagt om een effectieve, wendbare en financieel gezonde organisatie (van zorg).



**Netwerkgorg:** Herkenbare en betrouwbare netwerkpartner binnen alle domeinen.



**Integrale kwaliteit:** Betrouwbare persoonsgerichte zorg en eigenaarschap integrale kwaliteit op teamniveau



**Gezond werk- en leerklimaat:** Medewerkers kunnen hun werk op een goede manier verrichten. VNN biedt perspectief op ontwikkeling en niet alleen op een functie of baan.



**Vitale en wendbare organisatie:** Het hanteren van variëteit en benutten van kansen met behoud van continuïteit in de dienstverlening.



**Financieel gezond:** structureel gezonde resultaten en optimale benutting van de financieringsstromen en ruimte voor vernieuwing, innovatie, opleiding en onderzoek

# 1. Vanuit identiteit perspectief op toekomst

## Inleiding

VNN biedt perspectief op een ander leven. Perspectief bieden gaat uit van de eigen identiteit. Wie wij zijn hangt sterk af van onze omgeving. VNN werkt vanuit de identiteit van de cliënt, de hulpvraag en de huidige omstandigheden. VNN wil dit als organisatie blijven doen vanuit haar eigen identiteit. Vanuit de eigen identiteit wil VNN zich blijven ontwikkelen om in een veranderend zorglandschap zorg van kwalitatief hoog niveau te blijven leveren. Ook in de komende jaren wil VNN de verslavingszorgaanbieder zijn in geheel Noord-Nederland. In dit meerjarenbeleidsplan 2021-2025 staan de ambities van VNN voor de komende jaren. Vanuit deze ambities zijn vijf pijlers geformuleerd met daarbij doelen en acties voor de komende jaren. De pijlers zijn:

- netwerkzorg
- integrale kwaliteit
- gezond werk- en leerklimaat
- vitale en wendbare organisatie
- financieel gezond

Met deze vijf pijlers wil VNN met behoud van en vanuit eigen identiteit *werken aan perspectief op toekomst*.

## Missie

Vanuit betrokkenheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid wil Verslavingszorg Noord Nederland mensen met een verslaving en hun naasten perspectief bieden op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. VNN zet zich in voor het bevorderen van een gezonde leefstijl en het voorkomen van verslavingsproblemen.

Het zorgaanbod van VNN is gebaseerd op onze mensvisie. Deze visie luidt:

- Mensen zijn autonoom
- Verslaving beperkt die autonomie
- Iedereen kan verslaafd raken

VNN ziet mensen als zelfstandige deelnemers aan de samenleving en een verslaving kan deze zelfstandigheid ernstig beperken. Daarnaast kan iedereen in deze maatschappij verslaafd raken. De mens is een biologisch, psychologisch, sociaal en zingevend wezen dat onderweg in de tijd kan groeien, leren en veranderen. VNN onderschrijft een holistische, meervoudige kijk op de mens waarbij we uitgaan van wat mogelijk is in plaats van wat niet kan. Aan de hand van deze mensvisie wordt ons zorgaanbod ontwikkeld en uitgevoerd. VNN is een organisatie die maatschappelijk betrokken is en verslaving bekend wil maken, voorbij het stigma!

## Visie en ambitie

Mensen van jong tot oud met verslavingsproblemen kunnen hulp krijgen bij VNN, ongeacht de ernst van de verslaving of eventueel justitieel kader. VNN is dichtbij beschikbaar in de regio Noord-Nederland, met een samenhangend aanbod van verslavingszorg.

Medewerkers van VNN zijn vakmensen die altijd op zoek zijn naar oplossingen, hoe lastig die soms ook te vinden zijn. Zij zijn bekwaam om hulp te verlenen aan mensen met verslavingsproblemen en middelengebruik op het snijvlak van preventie, welzijn, somatiek en psychiatrie/LVB (Licht Verstandelijke Beperking). Om dit te realiseren, heeft VNN een klimaat van opleiden, participeren en reflecteren.

In de samenleving voegt VNN waarde toe als gespecialiseerde zorgaanbieder die complementair is aan het zorglandschap. We zijn actief als zelfstandige zorgaanbieder en werken samen in het sociaal domein, in netwerken en in de ketens ten gunste van gezamenlijke behandeling en begeleiding.

Van oorsprong kent VNN outreachende hulpverlening in de sociale en chronische hulpverlening. We gaan erop uit en laten niet zomaar los. We staan middenin de maatschappij. Onderdeel daarvan is het verlenen van gespecialiseerde (forensische) behandeling en reclassering, zowel ambulante, poliklinische als klinische.

### **Zorglandschap en samenwerken**

Mensen met verslavingsproblemen zetten na gemiddeld 6 jaar de stap naar hulpverlening en vaak onder druk van hun naasten. In die periode is vaak contact met 1e lijn zorgorganisaties. Vroegtijdige signalering en hulpverlening is van belang voor de juiste zorg op het juiste moment. VNN wil vroegtijdig van betekenis zijn en waarde toevoegen door gezamenlijk met de 1e lijn te werken aan deskundigheidsbevordering, consultatie en opvolging. De ontwikkeling van Gebiedsgericht Werken en de deskundigheid van Preventie zijn hier van groot belang.

Vanuit deze outreachende hulpverlening zijn aanvullende gespecialiseerde behandelingen toegevoegd, vanwege de co-morbiditeit in de problematiek en ten gunste van integrale hulpverleningstrajecten. VNN blijft de komende jaren investeren op deze kernactiviteiten vanwege het belang voor goede integrale verslavingszorg. Naast in de 1e lijn werkt VNN binnen het zorglandschap samen met een groot aantal en diverse (zorg-)organisaties.

Hierin zijn vier typen samenwerkingen/netwerken te onderscheiden:

- 1e lijn en somatiek/ziekenhuizen,
- forensisch netwerk en reclasseringsorganisaties,
- netwerken voor behandeling complexe doelgroepen en
- samenwerking met ketenpartners voor behandeling of begeleiding van cliënten met zowel een psychiatrische ziekte als (ernstige) verslavingsproblematiek.

### **Zorgportfolio**

Het bieden van hulpverlening aan mensen met een verslaving vraagt effectieve hulp op het juiste moment. De hulpverleners van VNN hebben daarvoor specifieke expertise en werken vanuit een multidisciplinaire benadering. Deze specifieke hulpverlening is vormgegeven in het zorgportfolio. Het zorgportfolio is de vertaling van de missie, visie en doelgroep naar de aangeboden hulpverlening. Deze factoren samen bepalen de propositie of belofte aan de cliënten en de maatschappij. Bovendien is het zorgportfolio bepalend voor de disciplinering en opleidingsbeleid. Vanuit het werken met een actueel zorgportfolio, blijft VNN aansluiten bij de doelgroep, de maatschappij en ontwikkelingen in de hulpverlening.

## **2. VNN ontwikkelingen en uitdagingen**

VNN is van oorsprong een fusieorganisatie met een brede propositie in zorgaanbod, verdeeld over bijna 40 locaties in Noord-Nederland. Ketensamenwerking is een belangrijk aspect binnen de organisatie van zorg. Het bieden van perspectief op een ander leven is voor VNN al 130 jaar geleden ontstaan. In 1891 werden de eerste cliënten behandeld en was het primaire

verzorgingsgebied de drie noordelijke provincies en dat is het nog steeds. Ondertussen zijn er veel ontwikkelingen geweest met kansen en bedreigingen. Kenmerkend voor de cultuur binnen VNN is de enorme daadkracht in het doen vanuit persoonlijk leiderschap en oplossingsgericht werken. Uitgaan van wat kan. Het helpt medewerkers en cliënten mogelijkheden te zoeken en te vinden voor ontwikkeling en herstel in plaats van te focussen op tekorten en defecten. De afgelopen 1,5 jaar heeft COVID-19 een behoorlijke impact gehad op de organisatie (van zorg) en de wijze van zorgverlening. Dit heeft naast de complexe uitdagingen ook bepaalde ontwikkelingen in een stroomversnelling gezet en ook weer kansen en mogelijkheden geboden. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van E-Health, blended behandelen met het combineren van face to face - met online contact en het plaatsonafhankelijk werken.

### **Wat hebben we bereikt?**

Terugkijkend is er de afgelopen jaren hard gewerkt aan het bereiken van de ambities en doelen vanuit de visie “Als lerende organisatie op weg naar excellentie!”. Deze visie gaat uit van het centraal stellen van de kwaliteit van zorg. Onderdeel daarvan is dat er toenemende focus is op herstel ondersteunende zorg. Ook is er sprake van toenemende aandacht voor het optimaal en doelmatig inrichten van processen die de kernactiviteiten ondersteunen. Er heeft een heroriëntatie plaatsgevonden van de bestaande zorgpaden, wat heeft geleid tot visie op inrichting van zorg met een flexibeler en meer persoonsgericht karakter. Er is meer consideratie ontstaan voor de “cliëntreis” en de wijze waarop de cliënt door het zorglandschap en binnen VNN beweegt. Hierbij is ook de noodzakelijke aandacht voor doorstroom en uitstroom toegenomen. Terugvalpreventie is daarvan een belangrijk onderdeel. De financiële situatie is meer stabiel geworden, al blijft dit de volle aandacht vragen in het voortdurend veranderende zorglandschap met de verschillende financieringsstromen.

### **Welke uitdagingen zijn er?**

VNN wil een effectieve, wendbare en financieel gezonde organisatie zijn om continuïteit van zorg ook in de toekomst te kunnen blijven bieden en te kunnen blijven innoveren. Dit is geen vanzelfsprekendheid binnen de huidige ontwikkelingen in het zorglandschap en vraagt om focus en een goed beeld van de uitdagingen. Een ontwikkeling binnen verslavingszorg de afgelopen jaren is de verbreding en verandering van vindplaatsen van cliënten en zorgvragen. Naast de, van oorsprong bestaande, verbinding met de GGZ en het sociaal domein is in toenemende mate verbreding zichtbaar naar ziekenhuizen en VVT-zorg. De laatste jaren is leefstijl een landelijk thema en ook binnen de verslavingszorg is dit al jaren een herkenbaar thema binnen preventie, behandeling en terugvalpreventie. Het feit dat roken van ongezond gedrag geëvolueerd is naar een verslavingsziekte is illustratief voor het feit dat we anders (zijn) gaan denken over wat een verslaving is. Verslaving heeft een impact op de biologische/medische, psychologische, sociale en zingevende situatie van mensen. Dit in combinatie met eventuele co-morbiditeit maakt dat verslavingszorg zich kenmerkt in het veelvuldig samenwerken met andere organisaties. Net als VNN hebben ook de organisaties waar VNN mee samenwerkt te maken met regionale en landelijke ontwikkelingen. VNN verleent haar dienstverlening binnen de gehele keten in verschillende contexten en heeft daarbij eveneens te maken met een veelvoud aan landelijke en regionale ontwikkelingen. Hierbij is o.a. te denken aan de ontwikkelingen binnen de OGGZ, WMO, GGZ, jeugdzorg, forensische zorg en reclassering. Binnen de verschillende domeinen en settings zijn

veranderende eisen en ontwikkelingen m.b.t. kwaliteits- en wettelijke kaders, financiering en stelselwijzigingen. De toenemende financiële druk in combinatie met toenemende personeelstekorten maakt dat er spanning komt op de continuïteit van dienstverlening. De wijze waarop VNN de zorg gezamenlijk met de ketenpartners veelal georganiseerd heeft, komt in toenemende mate op spanning te staan. Deze spanning raakt o.a. de inzet van de medewerkers, het behoud van specifieke verslavingszorgexpertise en kwaliteit van zorg, en relatief hoge kosten in combinatie met onvoldoende inkomsten. Dit vraagt om een continu proces van evaluatie en reflectie of de behandelingen, begeleiding en interventies kwalitatief goed en (financieel) duurzaam zijn.

Wellicht meer dan ooit is er de noodzaak tot het anders organiseren van zorg om de beschikbare capaciteit zo optimaal mogelijk te benutten en de dienstverlening beschikbaar te houden voor cliënten. Het anders organiseren en toepassen van E-Health kan hierbij behulpzaam en noodzakelijk zijn.

### **Strategie bepalen en keuzen maken**

VNN wil vanuit eigen identiteit waarde toevoegen aan het zorglandschap voor de cliënt. De context van toenemende personeelstekorten en de verschillende ontwikkelingen vragen om keuzen te maken en focus aan te brengen in dienstverlening. Door keuzen te maken, wil VNN haar dienstverlening kunnen blijven verlenen. Dit meerjarenbeleid geeft daarin richting en kaders om dat voor de komende jaren te verwezenlijken. De bedoeling is daarbij niet te streven naar een vast doel maar om als organisatie zo door te ontwikkelen dat wendbaar geanticipeerd kan worden op de complexe en ambigue werkelijkheid en toekomst.

## **3. Meerjarenbeleidsplan Vanuit identiteit perspectief op toekomst 2021-2025**

Verslavingszorg is een melange van kennis, vaardigheden, attitude en gedrevenheid van de medewerkers in het primaire proces die aansluiten bij de eigenheid en hulpvraag van de doelgroep. De doelgroep vraagt van hen aansluiting zoeken, vindingrijkheid, betrokkenheid van dezelfde hulpverlener, drempelloze en oordeelvrije bejegening, niet loslaten, denken en handelen vanuit welzijn, somatische verslavingsgeneeskunde, verslavingspsychologie en psychiatrie en zingeving. Het werken in deze specifieke context van de verslavingszorg maakt dat deze onderscheidende medewerkerswaarde niet verdampt. Er is een grote diversiteit aan vindplaatsen (wijken, ziekenhuizen, huisarts, OGGZ-netwerken, veiligheidshuizen, forensische veld, acute psychiatrie of aanpak verwarde personen, sociale wijkteams, politie etc.). Cliënten van VNN kennen vaak een jarenlange aanloop naar problematische verslaving, contextgevoeligheid en transgenerationale problematiek. De cliëntreis bij VNN start vanuit een invalshoek welzijn, somatiek en psychiatrie/LVB en beweegt zich drempelloos door het aanbod van VNN ongeacht ernst, justitiële titel of financiering. De cliënten van VNN bewegen zich door alle ketens, daarom kijken we breed naar de problematiek (LVB, GGZ, jeugd, forensisch), we betrekken wijkteams, het netwerk van de cliënt en wanneer nodig een keten-/netwerkpartner. VNN kijkt zonder oordeel naar de cliënt, werkt drempelloos en outreachend en laat niet los waar andere partijen soms begrensd zijn.

## Strategische thema's 2021-2025

De toekomst van zorg en van VNN is gericht op het creëren van meervoudige waarde. Deze waarde creatie vindt plaats vanuit:

- Persoonsgerichte en oplossingsgerichte focus in plaats van focus op ziekte of hulpvraag;
- Circulaire causaliteit tussen interventies, verleend door een team van hulpverleners, en de uitkomsten voor de cliënt;
- Samenwerking in plaats van concurrentie.

De organisatie van zorg door VNN is gericht op het netwerk van preventie, gezonde leefstijl, zorg en welzijn en richt zich daarbinnen op de verschillende doelgroepen. Hierbij wil VNN zo waardevolle zorg leveren en daarmee een optimale uitkomst bereiken voor haar cliënten in kwaliteit van zorg, gezondheid en kosten.

VNN wil vanuit eigen identiteit *werken aan perspectief op toekomst* om vanuit de maatschappelijke doelstelling waarde creatie te kunnen blijven leveren aan haar cliënten.

VNN wil dit doen:

- Door persoonsgerichte herstel ondersteunende en kwaliteit van zorg te leveren
- Door zorg te verlenen door betrokken en professionele medewerkers
- Vanuit een financieel gezonde positie

Om onze ambities te kunnen realiseren, focussen wij de komende jaren op de volgende vijf thema's:

- Netwerkgorg
- Integrale kwaliteit
- Gezond werk- en leerklimaat
- Vitale en wendbare organisatie
- Financieel gezond en het voorkomen van onnodige (zorg) kosten

Deze thema's kennen een onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid. Vanuit cliëntperspectief is netwerkgorg essentieel. Goede afstemming en samenwerking met de ketenpartners in verbinding met de interne zorgketen is daarvoor noodzakelijk. VNN ontwikkelt zich door als een netwerkorganisatie die vanuit een herkenbare positie waarde toevoegt aan de verschillende netwerken. Dit vraagt van de organisatie flexibiliteit en een goed functionerende interne zorgketen. Zowel in netwerkverband als binnen de interne zorgketen blijft de focus op het optimaliseren van integrale kwaliteit tussen de verschillende onderdelen van zorg, opleiding, onderzoek, personeel en organisatie noodzakelijk. De zorg- en dienstverlening wordt gegeven door de medewerkers die het verschil maken en vanuit betrokkenheid en verbondenheid die zorg geven die nodig is. De medewerkers moeten dit kunnen doen vanuit een goed en veilig werk- en leerklimaat. Binnen dit klimaat is ruimte voor leren, ontwikkeling en reflectie. Dit doen we binnen VNN vanuit de uitgangspunten van oplossingsgericht werken (OGW) en persoonlijk leiderschap. Vanuit een herkenbare identiteit en positionering kan en wil VNN een wendbare organisatie zijn die adequaat kan anticiperen op de continu veranderende omstandigheden. Door een wendbare organisatie te zijn, wil VNN nu en in de toekomst haar maatschappelijke doelstelling kunnen blijven vervullen. Daarvoor is een gezonde financiële situatie



noodzakelijk, niet alleen om continuïteit te kunnen blijven bieden maar ook om te kunnen blijven innoveren.



## Netwerkzorg

Verslavingszorg Noord Nederland heeft zich in de afgelopen jaren tot een actieve samenwerkingspartner ontwikkeld in de drie noordelijke provincies. De (potentiële) behoefte van zorgvragers is aanwezig en de wens tot samenwerking vanuit het veld is groot. VNN is onderdeel van de maatschappelijke opgave om met elkaar voor betere zorg en begeleiding samen te werken. VNN ziet hierbij ook vraagstukken ontstaan als gevolg van deze uitbreiding in samenwerking, waarbij de veelheid aan samenwerking en de variatie in de wijze van samenwerken alleen maar toeneemt. Hierbij is niet altijd voldoende zicht op het principe: “opschalen van zorg als dat moet en afschalen van zorg zodra dat kan”. VNN maakt deel uit van een veelvoud aan samenwerkingsverbanden, sterk variërend in vorm en omvang. VNN wil graag een betrouwbare samenwerkingspartner zijn en blijven en heeft daarin een omvangrijke opgave in een breed gespreid geografisch gebied. Het huidige, organisch gegroeide samenwerkingsportfolio levert in toenemende mate (personele) druk en dilemma’s op in de organisatie van zorg. Netwerkzorg vraagt om andere manieren van organiseren: over eigen grenzen heen kijken, ontschotten van zorg op zowel inhoud als financiering. Netwerkzorg is geen doel op zich maar noodzakelijk voor goede zorg. VNN richt zich bij samenwerking op het toevoegen van deskundigheid aan de voordeur, gezamenlijk of parallel behandelen en goede afspraken over op- en afschalen.

VNN heeft de afgelopen jaren haar aanbod gericht op vijf specifieke doelgroepen (jongeren t/m 23 jaar, volwassenen met lichte verslavingsproblematiek, volwassenen vanaf 24 jaar met ernstige en/of complexe verslavingsproblematiek maatschappelijk geïntegreerd, volwassenen vanaf 24 jaar met ernstige en/of complexe verslavingsproblematiek niet - maatschappelijk geïntegreerd en mensen met verslavingsproblematiek met een justitiële titel) en vormgegeven in zorgpaden. Door ontwikkelingen is het wenselijk om alle hulpverlening te verwerken in een integraal aanbod, daar waar in de zorgpaden alleen het behandelaanbod ondergebracht was. Dit komt deels door verschuivingen in het zorglandschap en de vindplaatsen en zeker ook door de cliëntreis die zich vaak niet beperkt tot het specifieke vastgestelde zorgpad. De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor zorgprogrammering in relatie tot het domein van de GGZ (BGGZ, SGGZ). Ook de komende jaren is deze aandacht vereist maar er is extra aandacht nodig voor de domeinen somatiek (o.a. ziekenhuizen), leefstijlgeneskunde, OGGZ, jeugd, LVB, forensische zorg en reclassering. Deze extra aandacht is nodig vanwege een combinatie van factoren, waaronder de ontwikkelingen binnen het zorglandschap, een relatief minder beleidsmatige focus in de afgelopen jaren en de ambitie en visie van VNN. Binnen de verschillende domeinen is onderscheid te maken tussen jeugdverslavingszorg, volwassenen verslavingszorg en verslavingszorg voor cliënten met een justitiële titel.

**Jeugdverslavingszorg** kent grote uitdagingen, ook binnen VNN. Binnen het jeugdhulplandschap is de jeugdverslavingszorg nauwelijks in beeld. De verschillen in schaalgrootte tussen jeugdverslavingszorg en volwassen verslavingszorg zijn groot;



jeugdverslavingszorg is in omvang heel klein en tegelijk is deze specifieke zorg erg van belang. Binnen VNN en in de jeugdverslavingszorg is een dalend aantal jeugdbehandelingen te zien, terwijl het aantal jongeren met een verslaving niet daalt. De daling van het aantal aanmeldingen is vooral begonnen sinds de decentralisatie van jeugdzorg en de financiële uitdagingen voor de gemeenten. Daarbij heeft de jeugdverslavingszorg ook hinder van de verschillende schotten tussen preventie, outreachend jongerenwerk en bemoeizorg, jeugdwet (18-), en de zorgverzekeringswet (18+).

**Volwassenen verslavingszorg** kent verschillende verschijningsvormen voor cliënten met lichte tot zeer ernstige, complexe verslavingsproblematiek. Onderdeel hiervan is de zorg gericht op preventie, leefstijlinterventies en somatiek. Vroegtijdige behandeling van volwassenen met lichte verslavingsproblematiek draagt direct bij aan het voorkomen van transgenerationale overdracht. Daarnaast kan voorkomen worden dat deze cliënten specialistische (2e lijns) zorg nodig hebben hetgeen hoge ziektekosten voorkomt.

Volwassenen met ernstige en/of complexe verslavingsproblematiek ontvangen maatschappelijk geïntegreerde zorg. Dit betreft een grote groep cliënten binnen VNN. Deze cliënten beschikken in het algemeen nog wel over een woning en sociale omgeving maar ondervinden in toenemende mate problemen op één van de 7 levensgebieden (lichamelijke gezondheid, psychische gezondheid en verslaving, dagbesteding/werk, inkomen/geld, justitie, huisvesting en sociaal netwerk). Daarnaast zijn er volwassenen vanaf 24 jaar met ernstige en/of complexe verslavingsproblematiek die geen maatschappelijk geïntegreerde zorg ontvangen. Deze mensen zijn afkerig van zorg en moeilijk te bereiken. Om overlast voor de samenleving te voorkomen en geestelijke en fysieke schade bij henzelf zoveel mogelijk te beperken, is intensief contact met deze groep nodig. Via outreachend contact wordt geprobeerd toeleiding tot behandeling te realiseren en/of schade te beperken.

**Verslavingszorg aan cliënten met een justitiële titel** betreft zowel ambulante als klinische zorg aan cliënten bij wie verslavingsproblematiek in relatie staat met delictgedrag. Door de reclassering en forensische zorg wordt ingezet op het verminderen van het recidiverisico door behandeling aan te bieden in een gedwongen kader, gericht op verschillende levensgebieden en op herstel.

Binnen al deze soorten van verslavingszorg kan sprake zijn van LVB en (psychiatrische) co-morbiditeit, wat van invloed is op de hulpvraag en behandeling en/of begeleiding.

Kenmerkend voor alle typen van verslavingszorg is dat de familie of een sociale omgeving zoveel mogelijk in beeld is. VNN benadert haar cliënten en hun omgeving/relaties op een oplossingsgerichte manier en met focus op herstel.

VNN stelt binnen haar dienstverlening herstel van autonomie en zelfredzaamheid van de cliënt centraal. Hierbij is het van belang dat de cliënt de mogelijkheid heeft volwaardig deel te nemen aan de maatschappij.

VNN zet hierbij in op de volgende zaken:

- Oplossingsgericht werken, waardoor cliënten geholpen worden de regie te nemen over hun eigen herstelproces en daarbij gebruik te maken van de positieve krachten in hen zelf en hun directe omgeving.
- Zowel de zorgtoewijzing na de intake als de evaluaties van de behandeling gebeuren volgens het principe van Shared Decision Making.

- Toepassen in reguliere zorg: aandacht voor wonen en werk/dagbesteding, waarbij van begin tot eind de herstelaanpak het uitgangspunt is. Behandeling is onderdeel van het herstelproces van de cliënt en is gericht op alle leefgebieden waarbij ook aandacht is voor de somatiek bij herstel en voor zingeving.
- Ervaringsdeskundigheid inzetten in de hulpverlening (maatschappelijke participatie) en als kennisbron.
- De mogelijkheden voor zelfmanagement maximaal benutten.

#### **Hierbij willen wij behouden dat VNN:**

- Perspectief biedt op een ander leven.
- Herstel van autonomie en zelfredzaamheid van de cliënt centraal stelt.
- Kwalitatief goede zorg biedt voor al haar doelgroepen, vanuit haar eigen identiteit met een historie vanuit welzijn en bemoeizorg.
- Baanbrekend is op het gebied van transgenerationale verslaving.
- Blijvend erkend wordt als de expert in het behandelen van co-morbide verslavingsproblemen.
- Actief is als zelfstandige zorgaanbieder.
- Waarde toevoegt als gespecialiseerde zorgaanbieder die complementair is aan het zorglandschap.
- Samenwerkt met verschillende domeinen zoals het sociaal domein, 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn, forensisch domein en reclasseringsorganisaties in netwerken en in de ketens ten gunste van gezamenlijke behandeling.
- De autonomie stimuleert en bevordert van cliënten bij, en hen ondersteunt in het proces van een machtiging in het kader van de Wet verplichte ggz (Wvvggz) of bij het voorkomen ervan.

#### **In 2025 willen wij bereikt hebben dat VNN:**

- Een herkenbare en duurzame (her)positionering heeft van dienstverlening voor de verschillende doelgroepen (zoals: jeugdverslavingszorg, volwassenen verslavingszorg en verslavingszorg voor cliënten met een justitiële titel).
- Primaire focus heeft op het verlenen van verslavingszorg en bevorderen van gezonde leefstijl vanuit de verschillende gebieden (Jeugd, OGGZ, GGZ, somatiek en justitie) met daarbij specifieke aandacht voor mogelijke aanwezige LVB en co-morbiditeit.
- Zich, naast de huidige netwerkdomeinen, heeft ontwikkeld tot een herkenbare en betrouwbare netwerkpartner binnen de relatief nieuwe domeinen van somatiek (o.a. ziekenhuizen) en leefstijlgeneeskunde.
- Werkt met een systeem van zorgmodules waarbij op basis van cliëntbehoefte persoonsgerichte zorg verleend wordt.
- Herstel ondersteunende zorg doorontwikkeld heeft met inbedding in de gehele organisatie met effectieve inzet van ervaringsdeskundigen en vrijwilligers.
- Een herkenbare positionering heeft binnen de acute keten psychiatrie passend bij visie en zorgportfolio van VNN.
- De administratieve en werkprocessen in het kader van wet- en regelgevingen binnen de wettelijke kaders doorontwikkeld en geoptimaliseerd heeft.



## Integrale kwaliteit

Kwaliteit is een dynamisch begrip dat vanuit verschillende perspectieven verschillende betekenissen krijgt. Dit meervoudige perspectief wordt binnen VNN gevuld vanuit en door professionals, wetenschap en de cliënten en zijn of haar naasten.

Kwaliteit gaat o.a. over mensen en de manier van organiseren. VNN gaat in haar mensvisie ervan uit dat de mens een ondeelbaar geheel is. In dit geheel kunnen levensdomeinen worden onderscheiden waarin zich problemen kunnen voordoen, maar die ook krachtbronnen tot herstel bevatten. De mens is een biologisch, psychologisch, sociaal en zingevend wezen dat onderweg in de tijd kan groeien, leren en veranderen. VNN onderschrijft een holistische, meervoudige kijk op de mens waarbij we uitgaan van wat mogelijk is in plaats van wat niet kan. Dit zien we terug in onze aanpak die, en in het opleidingsaanbod voor medewerkers dat gebaseerd is op Oplossingsgericht Werken en Persoonlijk Leiderschap. VNN wil veilige en betrouwbare herstel ondersteunende zorg bieden voor cliënten en hun naasten. Ervaringen van cliënten en hun naasten worden ook betrokken bij de (her)inrichting van de zorg(trajecten). Om effectief en goed te kunnen werken in netwerken is een goed functionerend intern integraal kwaliteitsmanagementsysteem essentieel. VNN heeft daarin drie resultaatgebieden: dienstverlening, opleiding en onderzoek. Deze resultaatgebieden zijn onderling met elkaar verbonden waarbij het gaat om de kwaliteit van dienst(verlening) in verhouding tot de verwachtingen, met begrenzing door kosten en tijd. Medewerkers van VNN verlenen betrokken en betrouwbare persoonsgerichte zorg waarover cliënten tevreden zijn en waarbij klachten worden opgepakt als kansen om de zorg te verbeteren. Echter, de externe omgeving vraagt steeds meer van organisaties en ook van VNN om transparant te zijn over de geleverde kwaliteit van zorg. Daarbij heeft VNN de ambitie om wendbaarder te zijn, wat vraagt om goed functionerende processen en eigenaarschap op het juiste niveau.

De doelstelling bij integrale kwaliteit van zorg binnen VNN is:

- Bijdragen aan gezonde leefstijl en perspectief bieden op herstel en een ander leven.
- Effectief en tijdig behandelen en begeleiden volgens professionele standaarden en (netwerk)afspraken.
- Vermijden van onnodige (zorg)kosten vanuit de verschillende financieringsstromen waarbij de cliënt drempelloos gebruik kan maken van het zorgaanbod.

De uitvoering en management binnen de verschillende primaire processen staat centraal en de andere onderdelen zijn faciliterend aan deze primaire processen. De integrale kwaliteitsbenadering zorgt daarbij voor monitoring en coördinatie voor het onderling versterken en/of het voorkomen van conflicten en tegenstrijdigheden die niet bijdragen aan de doelstellingen voor VNN als geheel. Dit moet steeds meer, en meer integraal plaatsvinden vanuit de verschillende perspectieven:

- Clientperspectief.
- Medewerker perspectief.
- Financieel perspectief.
- Perspectief van de interne processen.
- Perspectief van innovatie en lerend vermogen.

### Hierbij willen wij behouden dat VNN:

- Uitgaat van een meervoudige en holistische benadering vanuit oplossingsgerichtheid en persoonlijk leiderschap.
- Kwaliteit van zorg levert (relationeel, organisatorisch en professioneel).
- Betrouwbare persoonsgerichte zorg levert.
- Haar vermogen om slagvaardig te handelen behoudt. VNN is sterk in het doen.

### In 2025 willen wij bereikt hebben dat VNN:

- Heeft doorontwikkeld de positionering van eigenaarschap integrale kwaliteit (dienstverlening, medewerkers en financieel) op teamniveau.
- ICT-omgeving, E-Health, proces- en informatiemanagement ingericht en doorontwikkeld heeft ter ondersteuning van het primair proces en doelmatige en effectieve zorg- en dienstverlening.
- Variëteit hanteert en waardeert binnen duidelijke kaders en afspraken.
- Leert van handelen in combinatie met inzicht in processen.
- Grenzen stelt als ruimte voor ontmoeting en dialoog op basis van de kwaliteit in de relaties.
- Drie onderzoekslijnen waarde toevoegend gepositioneerd heeft, bijdragend aan de maatschappelijke doelstelling van VNN en de geleverde kwaliteit van zorg.
  - Inzet van de omgeving van cliënten in zorg en doorbreken van de transgenerationale overdracht van verslaving.
  - Leefstijl en medische aspecten van verslaving.
  - Inhoud en effectiviteit van de zorg binnen VNN.



### Gezond werk- en leerklimaat

VNN kenmerkt zich door deskundige, betrokken en bevolgen medewerkers. Van oudsher heeft VNN medewerkers met relatief langdurige dienstverbanden. Dit is echter aan het kantelen. VNN wil voor haar huidige en nieuwe medewerkers een aantrekkelijke werkgever zijn waarbij de focus niet ligt op een baan maar op de functie met (persoonlijke) ontwikkeling.

**De arbeidsmarkt** is volop in beweging. Werkgevers zijn verwickeld in de “war of talent”, krijgen vacatures niet of moeilijk ingevuld of vragen zich af of zij nog wel de juiste mensen op de juiste plek hebben. Daarnaast is nog altijd behoefte aan flexibiliteit, bij werkgevers en bij werkenden. VNN wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Op dit moment is er op de arbeidsmarkt veel vraag naar zorgprofessionals waardoor medewerkers min of meer kunnen kiezen voor wie zij willen werken. Om ervoor te zorgen dat (toekomstige) medewerkers bij VNN willen (blijven) werken, heeft VNN zich ten doel gesteld medewerkers te (blijven) binden en boeien. Goed werkgeverschap betekent een aantrekkelijke en onderscheidende werkgever zijn, met ruime aandacht voor ieders ontwikkelingsperspectief en mogelijkheden. Hiervoor is een sterk werkgeversmerk nodig. Stilstaan bij de vraag waar VNN voor staat en dit imago uitdragen. Hierbij is het goed om voor ogen te houden dat het niet alleen gaat om het enthousiasmeren en aantrekken van nieuwe medewerkers op korte termijn. Uiteindelijk willen we medewerkers ook binden aan de organisatie en carrièreperspectief bieden. Dit vanuit de overtuiging dat de medewerkers vanuit verbinding

en op basis van een professionele dialoog het verschil kunnen maken. Hun prestaties zijn cruciaal bij het verwezenlijken van de ambities van VNN.

**Duurzame inzetbaarheid** is een belangrijk thema voor de komende jaren: professionele medewerkers hebben niet alleen voldoende kennis en vaardigheden; zij zijn ook gemotiveerd, betrokken, tevreden en vitaal. Hierbij staat het zelf regie voeren van de medewerker voorop: medewerkers herkennen de waarden van hun welbevinden en gezondheid. Ze zijn zelf verantwoordelijk om zowel individueel als met elkaar, met plezier en in goede gezondheid te werken. Dit geldt voor alle leeftijdsfasen.

VNN heeft de ambitie om een **lerende organisatie** te zijn, waardoor zij flexibel in kan spelen op toekomstige ontwikkelingen, veranderingen en uitdagingen. Dit vraagt om een professionele leercultuur waarbinnen medewerkers continu leren: individueel, collectief, van elkaar en met elkaar. De primaire focus ligt op de kwaliteit van zorg, waarbij we doorlopend gericht zijn op verbetering en ontwikkeling van de inhoud en van onze eigen ontwikkeling. Onze professionele medewerkers zijn medewerkers die de benodigde kennis, vaardigheden en attitude inzetten om hun vak en/of functie steeds beter te kunnen uitoefenen. Daarnaast is leren gericht op de ontwikkeling als persoon en is VNN een voedings- en inspiratiebodem voor de brede talentontwikkeling van iedere medewerker.

**(Persoonlijk) Leiderschap.** Leidinggevendenden van VNN hebben een voorbeeldfunctie in het blijven ontwikkelen binnen een lerende organisatie. De leidinggevende geeft richting (duidelijke afspraken over de resultaten), stelt kaders, motiveert en voorziet in facilitering. Leidinggevendenden geven medewerkers vertrouwen en professionele ruimte voor de uitvoering van de werkzaamheden en vragen verantwoording aan en reactie van de medewerkers over deze werkzaamheden. De leidinggevendenden zijn de verbindende schakels tussen de strategische doelen en de bijdrage die medewerkers leveren aan het succes van VNN. Leidinggevendenden werken vanuit een `Ja, tenzij` houding. Geven ruimte aan initiatief en toetsen op basis van de missie en visie. Leiderschap hanteert de principes van Oplossingsgericht Werken (OGW) en Persoonlijk Leiderschap (Covey) Persoonlijk leiderschap tonen geldt voor alle medewerkers in de organisatie en leidinggevendenden in het bijzonder. De ambitie is om het persoonlijk leiderschap van iedere medewerker van VNN te helpen ontwikkelen. Belangrijke onderwerpen hierin zijn Persoonlijk Leiderschap en Oplossingsgericht Werken blijven integreren in het opleidingstraject en de werkzaamheden, en het stimuleren en ondersteunen van het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden die een positief kritische aanspreekcultuur waarin groei en leren centraal staan, bevorderen.

**Hierbij willen wij behouden dat VNN:**

- De principes van Oplossingsgericht Werken (OGW) en Persoonlijk Leiderschap (Covey) hanteert.
- Een aantrekkelijke werkgever is met een cultuur die verbindt en ruimte geeft.
- Opleidingstrajecten binnen werkzaamheden integreert door o.a. (specialistische) vervolgopleidingen.
- Mogelijkheden biedt tot persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling.

### In 2025 willen wij bereikt hebben dat VNN:

- Steeds beter in staat is een goed werk- en leerklimaat aan haar medewerkers te bieden wat ook tot uiting komt in medewerkerstevredenheid en daling van arbeid gerelateerd verzuim.
- Het voorbeeldgedrag van leidinggevend en ondersteunt die een positief kritische aanspreekcultuur waarin groei en leren centraal staan, bevorderen.
- Een adequate arbeidsmarktstrategie heeft die anticipeert op de regionale ontwikkelingen en daar waar mogelijk dit ook in samenwerking met regionale zorgaanbieders en netwerkpartners.
- Een strategische personeelsplanning heeft om op een effectieve en gerichte manier te beschikken over optimale (toekomstige) personele bezetting.
- Beschikt over leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op gezondheid en vitaliteit, mobiliteit en wendbaarheid.
- De (specialistische) vervolgoopleidingen heeft doorontwikkeld met daarin duidelijke leerlijnen en trajecten.
- Medewerkers, afgestemd op de eigen situatie, gelijke kansen en mogelijkheden biedt tot deskundigheidsbevordering.
- Gericht is op talentontwikkeling en uitdagende (digitale) leerlijnen biedt.
- Mogelijkheden biedt voor (management) potentials om zich te ontwikkelen en door te groeien naar en binnen andere functies binnen VNN.



### Vitale en wendbare organisatie

VNN is een categorale systeemaanbieder van verslavingszorg die een breed pallet aan dienstverlening biedt. Veel van deze dienstverlening vindt plaats binnen netwerk- en samenwerkingsverbanden en kent vaak een eigen dynamiek. De dienstverlening is onderhevig aan een samenspel van complexe factoren waarbij het niet mogelijk is het effect op langere termijn te overzien. De (integrale) effecten van o.a. stelselwijzigingen, financieringsafspraken, veranderende wetgeving, veranderende cliënt (zorg)vragen, regionale vraagstukken en (organisatorische) ontwikkelingen bij netwerkpartners zijn niet te overzien. Ook Covid-19 heeft laten zien dat veronderstelde zekerheden minder zeker zijn en dat vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. VNN gaat bij haar behandeling en begeleiding van cliënten uit van een meervoudige kijk op de mens, en we gaan uit van wat mogelijk is in plaats van wat niet kan. Vanuit een oplossingsgerichte manier van werken in combinatie met persoonlijk leiderschap laten medewerkers van VNN dit ook zien bij een noodzaak tot aanpassing en verandering. Hierbij is het van belang om de complexiteit te kunnen managen en reguleren vanuit systemisch perspectief. Het managen bestaat uit het om kunnen gaan met variëteit en verschillende mogelijkheden met een continue afweging of het bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie en de dienstverlening aan de cliënten. De grote variëteit binnen VNN biedt kansen maar leidt ook tot verminderde effectiviteit. Het jaarplan van 2020 kreeg dan ook de titel mee: “Meer dan de som der delen”. Tijdens de jaarplandag met een vertegenwoordiging van medewerkers werd geconstateerd dat er meer van elkaar kan worden geleerd en dat er een sterke behoefte is om “best practices” met elkaar te delen.

Het om kunnen gaan met variëteit en veranderende omstandigheden vraagt om inzicht in beschikbare middelen en resultaat. De bijna 40 verschillende locaties met verschillende

werkpraktijken en (combinatie van) verschillende financieringsstromen maakt het niet minder complex. Wat hebben de verschillende teams/locaties nodig om de dienstverlening zo goed mogelijk integraal te kunnen doen? Hoe is de samenhang en op welke wijze draagt dit bij aan de gezamenlijke doelstelling en ambitie? Dit vraagt om eigenaarschap en persoonlijk leiderschap op teamniveau. Qua cultuur en structuur heeft VNN kenmerken van een horizontale organisatie maar ook zeker van een verticale organisatie. Veel zaken lijken top-down te worden beslist. Het instellen van de Multidisciplinaire Staf (MuSt) heeft hierin zeker een verdere aanzet tot verandering gebracht. Behandelaren en vakgroepen kunnen zo in een vroeg stadium betrokken worden. VNN heeft de afgelopen jaren aangegeven toe te willen werken naar een meer proces georiënteerde organisatie. Hierin ligt een grote uitdaging met daarbij de opgave om tegelijkertijd dicht bij de eigen identiteit en waarde propositie te blijven.

VNN kan omschreven worden als een mensgeoriënteerde dynamische organisatie die werkt vanuit een creërende actoren benadering met een sterke nadruk op interactie, betekenisgeving en leerprocessen. Betekenis en zingeving zit in het DNA van VNN en vanuit dat uitgangspunt wil VNN zich verder door ontwikkelen en een wendbare organisatie zijn.

#### **Hierbij willen wij behouden dat VNN:**

- Uitgaat van een geïntegreerd mens- en omgevingsbeleid, de cliënt is een biologisch, psychologisch, sociaal en zingend wezen dat onderweg in de tijd kan groeien, leren en veranderen.
- Een cultuur heeft gebaseerd op de waarden van VNN; betrokken, betrouwbaar en beschikbaar vanuit een oplossingsgerichte houding en persoonlijk leiderschap
- Een categorale systeemaanbieder van verslavingszorg is met een breed integraal pallet aan dienstverlening.
- Werkt met een actueel en passend professioneel statuut als onderdeel van het kwaliteitsstatuut en met herstel ondersteunende en persoonsgerichte zorg als uitgangspunt.

#### **In 2025 willen wij bereikt hebben dat VNN:**

- De focus heeft liggen op vernieuwing en anticiperen op de toekomst.
- Een samenhangende strategie heeft t.a.v. de cohesie en omvang van de verschillende typen zorg en vindplaatsen (o.a. outreachend, preventie, ambulant, kliniek, reclassering, wonen).
- Activiteiten in samenhang beoordeelt en uitvoert.
- Een organisatiestructuur en besturing heeft die eigenaarschap op teamniveau stimuleert.
- Een jaarlijkse evaluatie verricht van zorgportfolio en disciplinemix in relatie tot de ontwikkelingen binnen de verschillende domeinen (OGGZ, Jeugd, GGZ, forensische zorg, reclassering, welzijn en somatiek).
- Samenwerkingsverbanden blijvend beoordeelt en waardeert op maatschappelijk toevoegende waarde voor en door VNN.
- Informatie- en procesmanagement op orde heeft waarbij het primair proces ondersteund wordt en juiste informatievoorziening op elk niveau binnen de organisatie beschikbaar is.





## Financieel gezond

Een financieel gezonde situatie is een voorwaarde om cliënten te kunnen blijven helpen. VNN wil verslavingszorg toegankelijk en betaalbaar houden. VNN biedt haar dienstverlening binnen een brede keten van dienstverlening met een diversiteit aan financieringsstromen. Elke financieringsstroom kent een eigen dynamiek en veranderingen wat voortdurend aanpassingen binnen de interne organisatie en registratie van dienstverlening vraagt. Een majeure wijziging voor de komende jaren betreft de implementatie van het zorgprestatie-model. Dit betreft o.a.:

- De overgang van een systeem in de geestelijke gezondheidszorg en forensische zorg (DBC/DBBC/BGGZ) van tijdschrijven met bekostiging achteraf naar een bekostiging op basis van geleverde zorgprestaties, herkenbaar voor de cliënt, zoals consulten en verblijfsdagen.
- Het invoeren en werken met zorgvraagtypering in relatie tot prestatiebekostiging door een verband te leggen tussen de zorgvraag en de in te zetten zorg.
- Het ontwikkelen van een evenwichtige verdeling van de personele disciplines over de verschillende teams, rekening houdend met de setting waarin de zorg geleverd wordt en het bijbehorende zorgportfolio.

Om dit te kunnen realiseren is de doorontwikkeling van een integraal kwaliteitsmanagement-systeem vereist wat gaat bijdragen aan het verbeteren van processen: continuïteit van zorg voor de cliënt, inzicht in personeelsinzet, heldere rapportages met kpi's die waarde toevoegend zijn. De doorontwikkeling en verbetering van de IT-beheersmaatregelen moeten hierbij aansluiten.

### **Hierbij willen wij behouden dat VNN:**

- Een gezonde financiële situatie kent.
- Een goede relatie met financiers heeft en ieder vanuit de eigen rol bijdraagt aan continuïteit van zorg.

### **In 2025 willen wij bereikt hebben dat VNN:**

- Structureel gezonde resultaten behaalt met ruimte voor vernieuwing, innovatie, opleiding en onderzoek.
- Optimaal gebruik maakt van de verschillende financieringsstromen vanuit passende zorg.
- Visie, strategie en propositie m.b.t. zorg- en dienstenaanbod gebruikt als basis voor o.a. zorgportfolio, disciplinemix en huisvestingbeleid.
- Netwerksamenwerking heeft vanuit eigen portfolio met een regelmatige beoordeling op duurzaamheid (kwaliteit en financiën) en aansluiting bij de visie en missie van VNN.
- Anticipeert op ontwikkelingen waardoor gecontroleerde bewegingen binnen zorgportfolio en disciplinemix plaatsvinden.
- Een doorontwikkelde planning en control cyclus heeft met samenhang tussen de strategische focus en resultaten wat bijdraagt aan betrouwbare prognoses.
- Een IT beheerorganisatie heeft, die bijdraagt aan het zo optimaal mogelijk laten verlopen van de verschillende processen.

- Teams eigenaar heeft gemaakt van de teamresultaten en dat zij o.a. beschikken over adequate en betrouwbare gegevens over behandelruimte, caseload, verrichtingen en financiën.
- Blijvend werkt aan het effectiever, efficiënt en doelmatig organiseren van (zorg)processen met een jaarlijks te bepalen (financiële)doelstelling.

### **Ambities**

De ambities van VNN zijn de komende jaren groot en de beschreven thema's bevatten omvangrijke doelstellingen. De thema's kennen onderlinge afhankelijkheid en interactie en kunnen elkaar daarin versterken maar ook vertragen. Dit is zeker een belangrijk aspect bij de uitvoering en realisatie van de doelstellingen. VNN werkt vanuit dat wat er in de basis is en kijkt niet naar wat er niet is. Denkt hierbij in oplossingen en niet in problemen. Hierbij is de kennis en inzet van alle medewerkers nodig. Iedereen draagt vanuit zijn of haar eigen rol en functie bij aan het realiseren van de doelstellingen.

De enorme daadkracht en doenkracht binnen VNN maakt dat er veel kan. Met de juiste richting, focus en (persoonlijk) leiderschap op verschillende niveaus kan VNN ook de komende jaren het verschil blijven maken.