



KADERBRIEF 2021

DE GOEDE DINGEN GOED DOEN



Versie: 30-06-2020 (ingekort voor website) – definitief

Inleiding

De kaderbrief is de aftrap voor de jaarlijkse beleidscyclus. Hierin staat de koers beschreven die het managementteam met en voor de organisatie heeft uitgezet voor het komend jaar. Een kaderbrief schetst de ambities die NK koestert en benoemt de thema's die extra aandacht verdienen. De kaderbrief geeft **richting** aan de jaarplannen, die door en met de teams worden opgesteld.



De inhoud van een kaderbrief, de koers die we uitzetten, komt niet uit het niets. We beginnen niet ieder jaar opnieuw met ons werk, maar we **borduren voort** op wat we al doen en hebben. De huidige missie, visie en strategie van NK zijn nog altijd actueel (zie hieronder). De integratie van NK in het netwerk van Zorg van de Zaak gaat stap voor stap door, met het verkennen van mogelijkheden om samen te werken. Veel van wat we doen en hoe we dat doen, ligt ook vast in professionele standaarden, in contractuele afspraken met onze financiers of vloeit rechtstreeks voort uit de manier waarop het zorgstelsel is ingericht.

*“NK draagt bij aan een **gezond, sociaal en veilig Noord-Brabant** door het bieden van **goede, verantwoorde** en passende **verslavingskunde**. Samen, als organisatie bestaand uit verschillende onderdelen, met onze ketenpartners en met onze partners in het netwerk van Zorg van de Zaak, **creëren we nieuwe kansen** voor cliënten en medewerkers. We willen dat onze cliënten zich fijn behandeld voelen, dat we voor onze medewerkers een inspirerende werkgever zijn en dat de kwaliteit van onze geleverde zorg en diensten goed en soms zelfs toonaangevend is. We hebben oog voor onze maatschappelijke toegevoegde waarde en de financiële gezondheid van onze onderneming.”*

Tot slot heeft de besturingsfilosofie van **vitale teams** waar NK enkele jaren geleden voor heeft gekozen, nog veel (onbenutte) mogelijkheden in zich om medewerkers de benodigde professionele ruimte en verantwoordelijkheid toe te kennen.

NK is een ambitieuze organisatie. We doen veel, we willen veel en er wordt veel van ons gevraagd. Dit kan ertoe leiden dat de kloof tussen onze doelen en de mogelijkheden die we hebben om die doelen te realiseren, veel te groot wordt. Dan doen we dingen half en frustreren we elkaar met onvervulde verwachtingen. Die valkuil willen we vermijden. Dé uitdaging voor alle NK-medewerkers is dan ook om **slim gekozen, impactvolle en haalbare** doelen te stellen.

Inhoudelijke koers

In 2021 gaan we door op de ingeslagen weg. De speerpunten uit 2020 veranderen niet in essentie, maar we kijken er nog eens kritisch naar, bepalen waar we het accent op willen leggen en zetten **vervolgstappen**.

NK wordt vooral geassocieerd met zorg voor cliënten met een langdurige of complexe verslaving, vaak samenhangend met problemen op verschillende levensgebieden. Dit betreft vooral ons aanbod op behandeling, begeleiding en reclassering. We zijn op dit vlak **onderscheidend**, omdat we cliënten behandelen en begeleiden die elders niet (meer) terecht kunnen. We hebben voor deze groep niet alleen de specialistische zorg in huis, we bieden ook begeleiding en opvang in het gemeentelijk domein en met de verslavingsreclassering en de forensische zorg zijn we stevig verankerd in de justitiële keten.



Dit profiel maakt ook kwetsbaar: de complexe zorg **vraagt veel** van medewerkers, de successen zijn vaak klein, moeilijk zichtbaar en vragen een lange adem. Tegelijkertijd wordt deze zorg over het geheel genomen minder goed gefaciliteerd en **minder gewaardeerd**; het stigma op verslaving en psychische aandoeningen is voor zowel de cliënt als voor de organisatie hier het meest voelbaar. Het financieel rendement is beperkt en het maatschappelijk rendement is weliswaar evident, maar moeilijk te kwantificeren. Om dit **noodzakelijke aanbod** overeind te houden, moeten we **kritisch** blijven op welke dienstverlening we aanbieden, hoe we dat doen, voor wie we dat doen en met wie we dat doen. Daarnaast is het van belang dat NK open blijft staan voor **nieuwe kansen** om van waarde te kunnen zijn voor een breed palet aan doelgroepen met nieuwe producten en diensten.

NK doet haar werk niet alleen. We zijn onderdeel van Verslavingskunde Nederland, waar de kennis in de sector bij elkaar wordt gebracht, en van SVG, de netwerkorganisatie voor verslavingsreclassering.

We participeren in het samenwerkingsverband NISPA en in het EFP om wetenschappelijk onderzoek te bevorderen en samenwerking tussen de verschillende zorginstellingen te verstevigen. De kennis die in deze netwerken ontwikkeld en uitgewisseld wordt, is de inhoudelijke en wetenschappelijke legitimatie van ons aanbod.

Speerpunten 2021

1. We breiden verslavingspreventie verder uit

Voorkomen is in alle opzichten beter dan genezen. Verslavingspreventie omvat om te beginnen alle activiteiten waarmee we proberen te voorkomen dat burgers verslaafd raken. Maar als iemand wel verslaafd is geraakt en bij ons in behandeling en begeleiding komt, is preventie gericht op het voorkomen van (verergering van) medische, sociaal-maatschappelijke of psychische problemen als gevolg van de verslaving. En als de verslaving onder controle is, richten we onze hulp op het voorkomen van terugval. Verslavingspreventie verdient aandacht van **iedere medewerker**, of het nu gaat om een medewerker in de kliniek of een ambulante medewerker. De **uitbreiding** van preventieactiviteiten (kwantitatief en kwalitatief) blijft onverminderd belangrijk. Preventie is bij uitstek een terrein waarop NK in Noord-Brabant haar **expertise** kan laten zien en actief **proposities** kan doen aan stakeholders, zoals onderwijs en gemeenten.



2. We bevorderen herstel en positieve gezondheid

Bij alles wat we doen, zetten we in op het ondersteunen van de (veer)kracht van mensen. Dit geldt voor onze **cliënten**, maar ook voor onze **medewerkers**. Wij richten ons op **positieve gezondheid**, wat betekent dat lichamelijke en psychische gezondheid, maatschappelijke en sociale participatie en economisch welzijn met elkaar samenhangen. We richten ons in de behandeling en begeleiding niet alleen op de klachten en de verslaving, maar kijken breed naar wat het leven betekenisvol maakt voor cliënten en ondersteunen hen in het benutten van nieuwe kansen. We leren en oefenen om de **herstelgerichte houding** in ons dagelijks handelen te verankeren. In de inrichting en organisatie van ons aanbod nemen we de burgerreis als uitgangspunt.



We richten ons op positieve gezondheid, zowel bij cliënten als medewerkers. Deze herstelgerichte houding, gericht op het hele leven en op de 'burgerreis', verankeren we in ons dagelijks handelen.

3. We intensiveren de ambulante zorg

De klinische zorg zal nog verder krimpen en de **ambulante en outreachende zorg** zal verder toenemen. Klinische zorg is soms nodig, maar herstellen doe je thuis. Het wordt steeds belangrijker om slimme **allianties** aan te gaan met GGZ-partners en in het sociale domein, waarbij NK de behandeling niet overneemt, maar **kennis toevoegt** aan een begeleidings- en behandeltraject waar meerdere partijen een aandeel in hebben. We willen meer **geïntegreerd** gaan werken vanuit de burgerreis, door behandeling, begeleiding en toezicht te combineren en zo ook als NK, als één organisatie, naar buiten te treden. We kijken kritisch naar de functie van een klinische behandeling in een behandeltraject en gaan actief in gesprek met ketenpartners en financiers over het voorkomen van 'verkeerdebedproblematiek'.



We zetten vooral in op ambulante en outreachende zorg. In allianties met samenwerkingspartners, waarbij wij onze kennis toevoegen, bieden we de cliënt een geïntegreerde behandeling, begeleiding en zo nodig toezicht.

4. We gaan verder met digitale zorg

We willen de mogelijkheden van audiovisuele middelen en e-healthmodules maximaal benutten voor **digitale behandeling en ondersteuning**. De ontwikkeling van digitale zorg is versneld door de coronacrisis. We hebben van de nood een deugd kunnen maken en gezien dat er veel mogelijk is. We hebben ook de beperkingen ondervonden. **Blended behandelen**, rekening houdend met de behoeften en mogelijkheden van onze cliënten, is onze standaard. In 2020 en 2021 gaan we verder met de implementatie en ontwikkeling van digitale zorg en behandeling, en verbeteren we de infrastructuur die hiervoor nodig is.



5. We kiezen voor nieuwe doelgroepen

De aansluiting van NK bij Zorg van de Zaak brengt **nieuwe doelgroepen** in beeld: de burger die sociaal en maatschappelijk (nog) niet buiten de boot is gevallen maar die wel een serieus verslavingsprobleem heeft. Financiers (zowel de bestaande als andere zoals bijvoorbeeld werkgevers) vragen ons om een aanbod te ontwikkelen voor een doelgroep die minder gespecialiseerde, maar makkelijk toegankelijke **kortgeprotocolleerde behandeling** vraagt. E-health maakt het mogelijk om doelgroepen te bereiken waarvoor NK tot op heden geen aantrekkelijke hulpverlener is, al dan niet vanwege het stigma dat rust op mensen met een verslaving. De ontwikkeling van nieuw aanbod **wordt kleinschalig en actiegericht** opgepakt en de randvoorwaarde is dat NK hier van toegevoegde waarde kan zijn en het rendement aantoonbaar is. Voor cliënten voor wie binnen NK en bij ketenpartners nog geen passend aanbod beschikbaar is, onderzoeken we of NK hier samen met onze GGZ- en sociale partners aanvullend aanbod voor kan ontwikkelen.



6. We stimuleren netwerkzorg

Steeds vaker wordt in de gezondheidszorg en het sociale domein gedacht en gewerkt in **netwerken** in plaats van ketens: netwerken van professionele hulpverleners, naasten en sociale steun rondom de cliënt, netwerken van zorgaanbieders in een bepaalde regio, ons eigen netwerk van Zorg van de Zaak en, ook onder het dak van NK, netwerken van collega's met verschillende expertises. In netwerken staat het leveren van **toegevoegde waarde** centraal. Voor NK betekent dit een focus op hoe wij onze expertise kunnen toevoegen, en hoe we anderen helpen om ook hun toegevoegde waarde zo goed mogelijk in te kunnen zetten. Netwerken passen beter bij cliëntgerichte hulpverlening omdat niet de cliënt door de keten heen gestuurd wordt, maar het netwerk zich **rondom de cliënt** vormt. Het denken en samenwerken in (professionele) netwerken is nieuw voor veel professionals en vraagt specifieke vaardigheden. In 2020 en 2021 zullen we initiatieven ontplooiën die het werken in netwerken stimuleren en faciliteren of die de positie van NK in relevante netwerken verstevigen.



7. We gaan door met vitale teams en ontwikkeling van professionaliteit

Het idee van vitale teams gaat verder dan alleen de implementatie van een aantal instrumenten, zoals de prestatiekaart of het benoemen van een teamrolhouder. Vitale teams als sturingsfilosofie betekent **ruimte** geven aan professionals om invloed te hebben op hun werk en vraagt om professionals die **verantwoordelijkheid** nemen en **professionaliteit** laten zien. Vitale teams stellen specifieke eisen aan persoonlijk leiderschap, waarbij heldere afspraken worden gemaakt met teams over de output en/of outcome van hun werk, en de concrete invulling hiervan in handen van de professional wordt gelegd. Het idee van vitale team is in de organisatie nog niet overal geland of doorleefd. In 2021 zal hier extra aandacht voor komen, zodat vitale teams ook echt het fundament van de organisatie kunnen zijn.



8. We gaan verder met het verhogen van de kwaliteit van onze dienstverlening

Een groot deel van ons werk moeten we **gewoon goed** doen. Onze cliënten moeten erop kunnen rekenen dat zij ten minste veilige, verantwoorde zorg ontvangen die voldoet aan de professionele standaard (het geheel van richtlijnen en de stand van de wetenschap). We hebben een goed beeld van de elementen waaruit goede verslavingszorg bestaat (CRA, CRAFT, positieve gezondheid, inzet van ervaringsdeskundigheid). In 2021 willen we vooral inzetten op het **verstevigen van het fundament**, waarbij we helder en duidelijk zijn over wat we kunnen doen en zullen doen. We denken daarbij in mogelijkheden.

Als verslavingszorgaanbieder in de GGZ zijn we specialist. **Onze specialistische kennis** heeft juist veel toegevoegde waarde in netwerkzorg die we met andere aanbieders inzetten om cliënten met complexe problemen te helpen. Om specialist te kunnen zijn en blijven, moeten we investeren in het op peil houden en verder ontwikkelen van specifieke kennis en vaardigheden. We vragen van teams om voor 2021 gericht keuzes te maken in onderwerpen, thema's, kennis of vaardigheden waarin zij zich als specialist **verder willen ontwikkelen en profileren**.

Tot slot willen we het op sommige gebieden ook meer dan gewoon goed doen, willen we **toonaangevend zijn en innoveren**. Zo gaan we toewerken naar een Top-GGZ-erkenning voor de GHB-detoxificatie. In 2021 willen we naar cliënten, verwijzers en samenwerkingspartners helder communiceren waar we gewoon goed werk leveren en op welke gebieden we specialist of expert zijn.

Leren, ontwikkelen en continu verbeteren, gestuurd door vooraf afgesproken doelen en vastgestelde uitkomsten, is de kern van een professionele organisatie die zichzelf en haar cliënten serieus neemt. In 2021 besteden we extra aandacht aan het vermogen van teams om zichzelf te evalueren, te leren en te ontwikkelen en continue kwaliteitsverbetering (nog meer) als integraal onderdeel van professioneel handelen te zien en ervaren. Plan, do, check, act moet een vanzelfsprekend onderdeel gaan uitmaken van ons denken en handelen.

*Een groot deel van ons werk doen we 'gewoon goed'.
Dat fundament zullen we verder verstevigen.
Daarnaast willen we op sommige gebieden
toonaangevend zijn. Voor beide terreinen
is leren, ontwikkelen en continu
verbeteren essentieel.*



9. We willen onze aantrekkelijkheid als werkgever vergroten

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van NK als zorgaanbieder. Voor de toekomst is de grootste bedreiging van de zorg het tekort aan goed gekwalificeerde medewerkers. NK wil haar aantrekkelijkheid als werkgever vergroten, niet alleen om **nieuwe medewerkers** aan te trekken, maar vooral ook **om talent te behouden** voor de organisatie.

Medewerkers geven onder andere aan dat de **diversiteit** van de doelgroep(en) en **uitdaging** van het werk NK een leuke organisatie maakt om te werken. Professionals vinden het vooral belangrijk dat zij **ruimte** ervaren om hun werk naar hun professionele inzichten goed te kunnen doen. Het concept van vitale teams biedt daar goede mogelijkheden voor (zie punt 7).

Medewerkers waarderen het als zij kansen aangereikt krijgen en ruimte krijgen om kansen te benutten. **Jezelf mogen zijn en jezelf kunnen ontwikkelen** staan hierin centraal. In 2021 wil NK het concept 'medewerkersreis' uitwerken: een dynamisch perspectief op het matchen van rol en functie bij NK met de levensfase en (ontwikkelings)behoefte van de medewerker.



10. We werken samen aan een professionele cultuur

Cultuur is een moeilijk vatbaar begrip en toch geven veel mensen aan dat dingen 'in de cultuur' zitten. Cultuur is gedrag; cultuur is het geheel van gedeelde normen en waarden; cultuur is de manier waarop we de dingen doen, cultuur is iets wat jou beïnvloedt en waar je tegelijkertijd zelf invloed op hebt. Een aantal belangrijke aspecten van cultuur zijn de manier waarop we **met elkaar praten**, **samenwerken**, onze **identiteit** en de gedeelde **trots** op wat we doen en zijn.

In een organisatie waar bijna duizend mensen met elkaar werken in een sector en tijd waarin informatiestromen enorm zijn, is heldere communicatie een uitdaging. Dat NK zich uitstrekt over de hele provincie en collega's elkaar dus niet dagelijks ontmoeten, maakt het niet makkelijker. Daarbij verschillen de behoeften van mensen behoorlijk. Sommigen willen het naadje van de kous weten, anderen hebben genoeg aan informatie op hoofdlijnen, sommigen willen duidelijke afspraken en instructies, anderen werken liever met een wat ruimer beleidskader en globale richtlijnen. Goede communicatie is een verantwoordelijkheid van zender en ontvanger. Informatie moet worden op een overzichtelijke manier worden aangereikt, de ontvanger moet zich inspannen om informatie actief op te halen. In 2021 willen we de **manier waarop we communiceren in de organisatie evalueren**, waar nodig aanpassen, een algemene communicatierichtlijn voor NK ontwerpen en het voeren van het **goede gesprek en de dialoog stimuleren**.

De manier waarop medewerkers met elkaar samenwerken, is van grote invloed op hoe de organisatie wordt ervaren. Niet alleen samenwerking in het eigen teams, maar samenwerking over de grenzen van de RVE's heen en samenwerking in het netwerk Zorg van de Zaak. NK kent tot op zekere hoogte een 'verzuilde' cultuur. **Samenwerking over de schotten heen** is niet vanzelfsprekend, maar wel nodig om onze cliënten de beste zorg te bieden en om als medewerkers de rijkdom van de organisatie te benutten. Samenwerking bouwt ook op een gezamenlijke **identiteit** en saamhorigheid, het besef dat we allemaal voor NK staan en we een gezamenlijk **doel** nastreven: nieuwe kansen creëren voor mensen met een verslavingsprobleem. **Betrouwbaarheid** is een ander aspect van goede samenwerking: we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. In 2020 en 2021 willen we een aantal activiteiten bedenken en ontplooiën die bijdragen aan een gezamenlijke identiteit en cultuur van NK, waarin we onze basiswaarden en missie tot uiting brengen.



We werken aan een gezamenlijke identiteit en cultuur,
waarin het stimuleren van dialoog, samenwerking over
schotten heen, een gezamenlijke identiteit en doel
en betrouwbaarheid
centraal staan.