

**met ggz**

de kortste lijn naar herstel

# Jaarverslag

## 2022

Samen succesvol en  
betekenisvol



# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Het jaar 2022 samengevat	4
Invulling geven aan onze visie	9
Vooruitblik 2023	15
Governance	18
Risico's en onzekerheden	21
Financieel beleid	25





# Voorwoord

## Samen succesvol en betekenisvol

**Het afgelopen jaar hebben we ons samen weer volop ingezet om passende zorg en ondersteuning te bieden aan mensen met psychische, psychiatrische en psychosociale klachten. Daarbij staan we bovenal voor de kwaliteit van onze zorg<sup>1</sup>. Ook in 2022 zijn wij geconfronteerd met de effecten van een door corona gedomineerde samenleving. Dankzij de inzet van ons allemaal zijn wij erin geslaagd om onze zorg te continueren.**

Waar de focus in 2021 nog vooral op de inrichting van onze structuur lag, lag deze in 2022 op financiële continuïteit, kwaliteit van zorg en onze medewerkers. Door onze zorg waar mogelijk geïntegreerd te gaan organiseren, interne samenhang en samenwerking vorm te geven en extern te bouwen aan netwerk- en ketensamenwerking, stimuleren we de kwaliteit van zorg. Dit kan alleen met voldoende en gekwalificeerde medewerkers. Onze medewerkers aan ons binden en blijven boeien is daarom urgent en zeer van belang.

In 2022 hebben we samen betekenisvolle successen gerealiseerd met als doel om de geestelijke gezondheid en participatie van onze cliënten te bevorderen. In dit jaarverslag doen we hiervan verslag. Dit was alleen mogelijk dankzij de grote inzet van onze medewerkers en de samenwerking met onze cliënten en partners. Hiervoor wil ik alle betrokkenen van harte bedanken.

Samen hebben we er een waardevol jaar van gemaakt waarin elkaar fysiek ontmoeten weer mogelijk werd. Dat zorgt voor echte verbinding: een stevige basis om samen van betekenis te kunnen zijn voor mensen die onze hulp het hardste nodig hebben in een steeds complexere samenleving.

**Anja Pijls**  
Raad van Bestuur

**#MET elkaar**  
**#MET succes**  
**#MET betekenis**

<sup>1</sup>) Waar wij spreken over zorg, bedoelen wij zorg én ondersteuning.

# Het jaar 2022 samengevat

## Invloed van corona

Het afgelopen jaar stond voor een deel wederom in het teken van corona. Met name in het eerste kwartaal van 2022 was er een hoog ziekteverzuim onder de medewerkers als gevolg van ziekte en quarantaine. Ook bij cliënten was er in die periode sprake van meer no show. Desondanks zijn we erin geslaagd om de zorg zoveel mogelijk door te laten lopen, mede dankzij de inzet van digitale middelen en hybride werken. In 2022 hebben onze medewerkers en intramurale cliënten de mogelijkheid gekregen om zich met voorrang te laten vaccineren door de GGD. Daarnaast hebben we zelftesten beschikbaar gesteld voor elke medewerker.

## Verdere stappen op het gebied van digitalisering en innovatie

Ondanks de aandacht die corona nog van ons vroeg, hebben we in 2022 verdere stappen gezet op het gebied van innovatie en digitalisering. In mei 2022 is binnen MET behandeling de aftrap gegeven voor de pilot NiceDay, een eHealth-applicatie die gebruikt kan worden om psychologische behandeling

te ondersteunen. Afgelopen jaar heeft ook de aftrap plaatsgevonden van de pilot Virtual Reality (VR) Exposure Therapie die een groep behandelaren gaat inzetten tijdens angst- en fobiebehandelingen. Binnen onze behandeling en begeleiding maken we al enige tijd gebruik van de applicatie Minddistrict met online modules die onze zorgprofessionals kunnen inzetten bij de behandeling en begeleiding. Doel is om de inzet van eHealth, waar mogelijk, in onze zorgtrajecten te vergroten.

## Extra boost aan innovatie door expertteam

Om ontwikkeling en innovatie op en vanaf de werkvloer nog efficiënter en effectiever te organiseren, is in 2022 het expertteam van start gegaan. Het expertteam heeft als doel om innovaties in nauwe afstemming met de werkvloer vorm te geven en kennis en kunde hieromtrent te verspreiden binnen onze organisatie. Via het expertteam worden medewerkers gestimuleerd om vakinhoudelijke verbeteringen, vernieuwingen en innovaties te initiëren. Het expertteam werkt hiervoor nauw samen met onze afdeling Innovatie & Ontwikkeling.

## Uitdragen van het wetenschappelijk onderzoek door MET wetenschap

In 2022 is MET wetenschap in het leven geroepen, als vervolg op de wetenschapscommissie, om het wetenschappelijk onderzoek binnen MET ggz meer zichtbaar te maken, samenwerking te verkennen en de verbinding te zoeken met de opleidingen van de diverse beroepsgroepen binnen onze organisatie. Ook zijn er twee eigen onderzoekslijnen in het leven geroepen gericht op respectievelijk persoonlijkheidsproblematiek en ernstige en langdurige klachten, waarmee we het lopende onderzoek meer stroomlijnen.

## Verlenging HKZ-certificering en Keurmerk Basis GGZ

In het afgelopen jaar was er wederom veel aandacht voor kwaliteit en veiligheid. In augustus 2022 vond de jaarlijkse externe audit plaats van de HKZ-certificering met extra aandacht voor de ondersteunende diensten, zorgbemiddeling en onderdelen van MET de wijk en MET behandeling. Op basis hiervan hebben de externe auditoren geconcludeerd dat MET ggz een gedegen kwaliteitsmanagementsysteem heeft dat ook steeds meer gekend en gedragen is door de werkvloer. MET focus, van waaruit monodisciplinaire behandelingen worden geboden, heeft in 2022 wederom het Keurmerk Basis GGZ ontvangen, een resultaat waar we trots op zijn.

**Duurzaamheid is geïntegreerd in ons inkoopbeleid en onze jaarplannen en zal mede worden verwerkt in het strategisch Vastgoedplan en Meerjarenonderhoudsplan van de organisatie.**

## Aandacht voor duurzaamheid

In het bouwen voor de toekomst staat ook duurzaamheid centraal met een strategisch Vastgoedplan en een Meerjarenonderhoudsplan. De verbouwing van de behandellocatie aan de Minister Beverstraat in Roermond is in 2022 afgerond. Er zijn verschillende energiezuinige aanpassingen doorgevoerd waardoor deze locatie nu beschikt over energielabel A. Voor onze overige locaties en woningen in eigendom, wordt in beeld gebracht wat het energielabel op dit moment is en wat de scenario's zijn om naar een hoger energielabel te komen. Tijdens de klimaatweek is er extra aandacht besteed aan bewustwording en energiebesparende maatregelen. Binnen MET de wijk zijn intramurale cliënten meegenomen in het belang hiervan, onder andere via gesprekken en posters met energietips.

## Evaluatie topstructuur en middenkader

In 2021 zijn er aanpassingen doorgevoerd in de topstructuur van MET ggz en het middenkader. Afgelopen jaar werden deze aanpassingen door het Directieteam en de Ondernemingsraad geëvalueerd. De overall conclusies zijn positief. Verbeterpunten zijn opgepakt in een plan van aanpak waarvan de uitvoering in 2022 is gestart.

## Nieuwe CAO ggz 2022-2024

In 2022 is de nieuwe CAO ggz 2022-2024 afgesloten met verruimde mogelijkheden in het kader van duurzame inzetbaarheid van (zorg)personeel, onder andere in de vorm van een generatiepact en een balansbudget.

## Positief resultaat

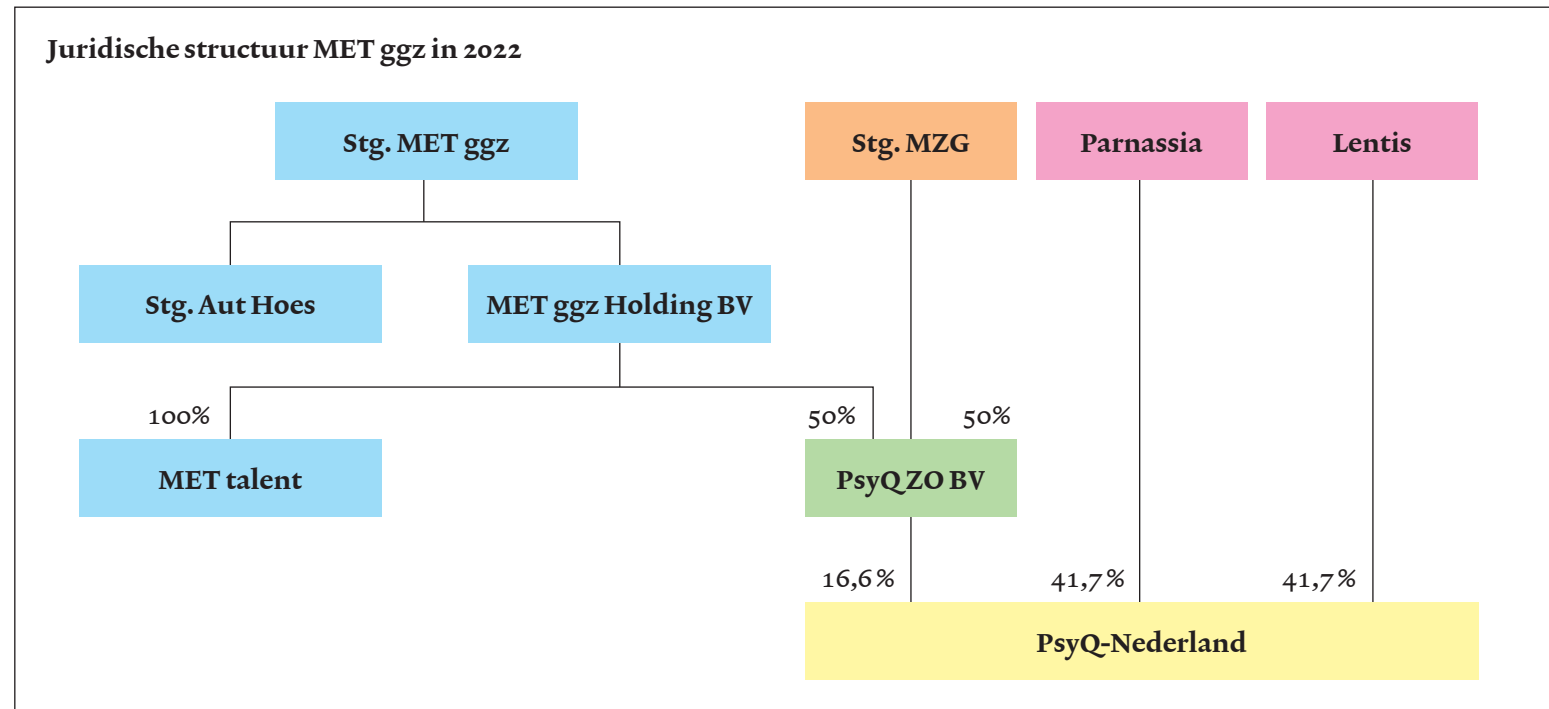
Ondanks een forse omzetsdaling in het eerste kwartaal sloten we het jaar 2022 met een positief resultaat af.



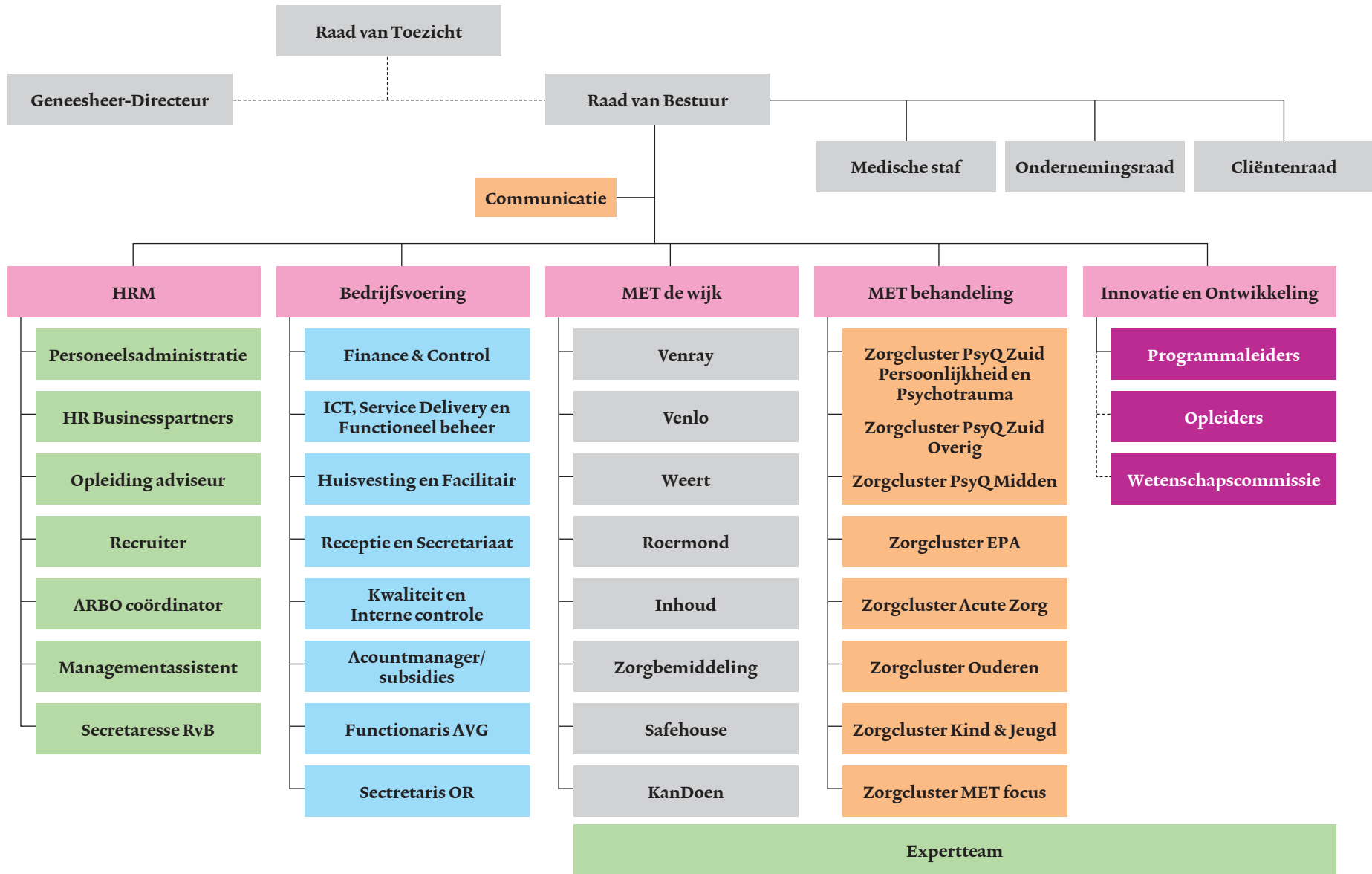
Dochteronderneming MET ggz Holding BV heeft een belang van 50% in PsyQ Zuidoost Nederland BV. PsyQ Zuidoost Nederland BV heeft op haar beurt een belang van 16,6% in PsyQ Nederland Holding BV, waarin verder de stichting Parnassia Bavo Groep uit Den Haag en de stichting Lentis uit Groningen participeren. Binnen PsyQ Zuidoost Nederland vinden er verder geen activiteiten plaats. Inmiddels heeft MET ggz besloten om in 2023 uit PsyQ te stappen en zullen de aandelen van PsyQZO worden overgedragen aan Mondriaan (MZG).

Dochteronderneming MET talent ressorteert onder MET ggz Holding BV. MET talent richtte zich in het verleden specifiek op het domein arbeidsreïntegratie, maar hier vinden geen activiteiten meer plaats. MET talent maakt een aparte jaarrekening, die meegenomen wordt in de consolidatie.

Per 12 juni 2018 nam stichting MET ggz de stichting Aut Hoes over. De stichting Aut Hoes verleent zelf geen zorg en heeft ook geen medewerkers in dienst. Er vinden ook geen financiële transacties plaats in Aut Hoes. Het bedrijfsrisico is nihil. De Raad van Bestuur van MET ggz bestuurt ook de stichting Aut Hoes.



Organogram MET ggz per 31-12-2022





# Invulling geven aan onze visie

**MET ggz ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de geestelijke gezondheid van mensen met psychische, psychiatrische of psychosociale problematiek te bevorderen. Daarbij zijn de behoeften van onze cliënten vertrekpunt. Onze hulp is gericht op het bevorderen van herstel en positieve gezondheid met als doel dat de cliënt zoveel mogelijk kan participeren in de samenleving.**

Aan deze missie en visie geven wij vorm door een naadloze keten van behandeling en begeleiding te bieden aan kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen. Onze zorg en ondersteuning zijn ambulante georiënteerd en gaan uit van de eigen kracht van mensen.

MET de wijk is het onderdeel van MET ggz dat zich richt op het begeleiden van cliënten met psychische klachten op het gebied van wonen, huishouden, persoonlijke verzorging, werken, studeren, vrijetijdsbesteding en sociale relaties.

MET de wijk biedt de volgende kernactiviteiten aan:

- Thuis met begeleiding in de Wet maatschappelijke ondersteuning en Wet langdurige zorg;
- Wonen met begeleiding (Beschermd Wonen) in de Wet maatschappelijke ondersteuning en Wet langdurige zorg.
- Forensische zorg.

Binnen MET behandeling wordt een breed scala aan behandel mogelijkheden geboden. Kernactiviteiten zijn:

- MET focus dat monodisciplinaire behandelingen (o.a. basis ggz) biedt;
- Specialistische vormen van ggz waaronder ons behandel aanbod Kind & Jeugd, onze specialistische zorgprogramma's voor (jong)volwassenen voor de meest voorkomende psychische klachten, ons behandel aanbod voor ouderen, FACT (Flexible Assertive Community Treatment), IHT (Intensive Home Treatment) en Crisis hulp.

## Toekomstbestendige zorg

### Kwaliteitsbeheersing

Kwalitatief hoogwaardige behandeling en begeleiding staan hoog in ons vaandel. Kwaliteitsbewust handelen, continu verbeteren en risicodenken worden binnen de organisatie dan ook bij alle medewerkers gestimuleerd. De PDCA-cyclus is organisatiebreed ingebed. Op basis van uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken, klachten, audits, onderzoeken, directiebeoordeling, risico-analyses en incidenten nemen we verbetermaatregelen op in het verbeterregister dat als instrument dient om de voortgang van verbetermaatregelen te monitoren. Eén keer per kwartaal wordt de voortgang hiervan besproken met de directeuren en teamleiders. De interne communicatie van kwaliteitsthema's verloopt via de teamleiders en het intranet.

## De driejarencyclus van zowel de interne als externe audit is geborgd in de jaarplanning.

### Informatiebeveiliging

In 2022 zijn wij gestart met de voorbereiding op de NEN 7510 certificering. Binnen de ggz werken we met veel gevoelige (cliënten)informatie. De vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van deze gegevens zijn belangrijk. NEN 7510 is een certificatiernorm voor informatiebeveiliging en een helder kader dat we kunnen gebruiken om onze informatieveiligheid te organiseren.

Door implementatie en borging van de NEN 7510 laten we ook aantoonbaar zien dat we als professionele zorginstelling in control zijn op het gebied van informatiebeveiliging. We verwachten eind 2023 NEN 7510 gecertificeerd te zijn.

### Toegankelijkheid van zorg

Door de toenemende zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt staat de toegankelijkheid van ons behandelaanbod onder druk. Onze wachttijden binnen MET behandeling nemen toe en overschrijden de landelijke (Treek-)normen. Als ondersteuning tijdens de wachttijd bieden we wachtenden eHealth zelfzorg modules aan. In 2022 zijn we gestart met het programma 'In-, door- en uitstroom', dat zich richt op continue verbetering van het primair proces. Binnen dit programma buigen we ons in verschillende projecten over vragen als: Hoe organiseren we voor cliënten de kortste lijn naar herstel? Hoe stemmen we de capaciteit optimaal af op de fluctuerende zorgbehoefte? Hoe kunnen we onze instroom en uitstroom bevorderen? Het programma is 'opgeknippt' in vier pijlers. Hierdoor kunnen we de implementatie beter managen en het effect van maatregelen beter monitoren.

### Duurzame inzet medewerkers

#### Online platform voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

In het huidige werkklimaat komen er steeds meer uitdagingen op medewerkers af. De complexiteit en de druk nemen toe, waardoor het soms lastig is om in balans te blijven. In 2022 is de afdeling HR gestart met de ontwikkeling van een online platform voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Het online platform, dat nauw aansluit bij het gedachtegoed van Positieve Gezondheid, ondersteunt medewerkers op het gebied van diverse gezondheidsthema's en stimuleert medewerkers om eigen regie te nemen.

Aan de hand van het spinnenweb voor Positieve Gezondheid zijn diverse onderwerpen terug te vinden in een thematisch georiënteerd dashboard zoals beweging, financiële fitheid en voeding. Ook thema's als mantelzorg, een leven lang leren en life events als scheiding zijn onderwerpen die aan bod komen. Het platform is op 1 maart 2023 live gegaan.

### **In 2022 is er ingezet op een online platform voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.**

#### **Doorontwikkeling onboarding nieuwe medewerkers**

In 2022 is er ingezet op het verbeteren van de onboarding van medewerkers. Nieuwe medewerkers krijgen voor indiensttreding de nodig informatie aangeboden met behulp van de onboarding app om kennis te maken met de organisatie en de cultuur van MET ggz. Zij ontvangen op voorhand ook de gedragscode en een aantal andere procedures waaronder het verzuimprotocol. In de inwerkperiode kunnen ze hierdoor gerichter bevraagd worden en vragen stellen. In de inwerkperiode volgen medewerkers een e-learningmodule gericht op het gewenste gedrag ten aanzien van privacy. In het recruitmentproces is er ruimte ingebouwd voor potentiële kandidaten om mee te lopen op de werkvloer.

Op die manier kan er kennis worden gemaakt met teams, cliënten, werkzaamheden en cultuur. De maatregelen zijn erop gericht om nieuwe medewerkers een 'zachte landing' te bieden in de organisatie en een duurzame inzet te bevorderen.

#### **Ruime aandacht voor opleiding en ontwikkeling**

Om een lerende cultuur te stimuleren, biedt MET ggz veel ruimte voor opleiding en ontwikkeling in de vorm van jaarlijkse opleidingsplannen, stageplekken (met name binnen MET de wijk), interne mobiliteit en de mogelijkheid om postacademische opleidingen te volgen. In 2022 volgden 26 zorgprofessionals een postacademische opleiding tot GZ-psycholoog, psychotherapeut of klinisch psycholoog. Er zijn 5 hoofdopleiders/professoren betrokken vanuit drie opleidingsinstellingen die de eindverantwoordelijkheid dragen voor het cursorisch onderwijs en de praktijkopleiding binnen MET ggz. Het opleidingsteam bestaat uit 1 P-opleider, 3 praktijkopleiders, 25 werkbegeleiders en interne supervisors en 40 externe supervisors. Een deel van de opleiding tot medisch specialist, psychiater, huisartsgeneeskunde en specialist oudergeneeskunde, wordt door MET ggz verzorgd. In 2022 waren zes AIOS bij MET ggz in opleiding. Ook de verpleegkundig specialist werd in 2022 bij MET ggz opgeleid in de praktijk.

#### **Leiderschapsprogramma voor het middenkader**

In 2022 is er een Management Development (MD-) programma gestart dat gericht is op de soft skill ontwikkeling van het middenkader (teamleiders). Daarbij zijn de volgende modules aan bod gekomen: persoonlijk leiderschap, sociale intelligentie, groepsdynamiek, verbindend leiderschap en verbindend communiceren. In 2023 wordt het MD-programma vervolgd waarbij ook intervisie en hard skills worden aangeboden. Daarnaast zijn teamleiders extra ondersteund in de gespreksvoering ten aanzien van verzuim.

## Gezondheidsbevordering

### Rookvrij beleid

MET ggz beschouwt het als haar opdracht om de gezondheid van medewerkers en cliënten te bevorderen. Het gedachtegoed van Positieve Gezondheid is daarbij het uitgangspunt. Om concreet vorm te geven aan gezondheidsbevordering, zijn we in 2022 gestart met het implementeren van het rookvrij beleid in onze gebouwen en op onze buitenterreinen. Het stimuleren van stoppen met roken is onderwerp van gesprek in de teams en in de begeleiding en behandeling van cliënten. Medewerkers en cliënten krijgen hulpbronnen aangereikt als zij hierbij ondersteuning wensen.

### Voedingsbeleid

Binnen de intramurale setting van MET de wijk is in 2022 een nieuw voedingsbeleid voorbereid. Concreet behelst het nieuwe beleid dat de voeding in de woongroepen zoveel mogelijk online samen met de cliënten wordt ingekocht. Hiervoor zijn afspraken gemaakt met één vaste supermarktketen. Met het nieuwe voedingsbeleid borgen we dat het voedingsgeld wordt besteed aan drie gezonde maaltijden per dag en gezonde tussendoortjes. De Cliëntenraad is vanaf start nauw betrokken geweest bij de voorbereiding en voortgang. Het voedingsbeleid is op 1 maart 2023 geïmplementeerd in alle woningen binnen MET de wijk.

### Ketenzorg en strategische samenwerking

Het werkgebied van MET ggz bestrijkt de provincie Limburg en een klein deel van Noord-Oost Brabant. Per regio kan ons aanbod verschillen afhankelijk van aanbestedingen in het gemeentelijke domein en/of lokale en regionale partnerships.



**We hechten veel belang aan een sterke regionale en lokale verankering en aan intensieve samenwerking met andere organisaties in het netwerk.**

**Beschermd Wonen Noord- en Midden-Limburg**

Vanaf 1 januari 2022 bundelen wij samen met Inklusio Uitvoering Zuid, Leger des Heils Zuidoost en Moveoo onze krachten op het gebied van Beschermd Wonen (BW) in de regio Noord- en Midden-Limburg. De samenwerking zorgt voor een unieke combinatie van aanbod en specialismen op het gebied van multiproblematiek, autisme, licht verstandelijke beperking, dakloosheid, verslaving, psychiatrische problemen en justitieel verleden. Samen zorgen we voor een duurzame uitstroom en richten we ons op nog meer inclusie in de buurt en wijk.

**Integrale Crisishulp Jeugd Noord- en Midden-Limburg**

Vanaf 1 januari 2022 voeren we in samenwerking met de Mutsaersstichting en XONAR de Integrale Crisishulp Jeugd in Noord- en Midden-Limburg uit. Samen bieden we alle hulp en inzet die nodig is om crisis te verminderen en veiligheid te herstellen: een meldpunt, een actieve inschatting, ambulante hulp en zo nodig klinische hulp. De doelgroep zijn jeugdigen tot 18 jaar waarbij er sprake is opgroei-problematiek, een licht verstandelijke beperking en/of psychische klachten.

**Actienetwerk Zelfmoordpreventie Midden-Limburg**

MET ggz is samen met GGD Noord- en Midden-Limburg projectleider van het Actienetwerk Zelfmoordpreventie Midden-Limburg dat als doel heeft om het aantal zelfmoorden in Midden-Limburg terug te dringen. Het Actienetwerk ontvangt hiervoor financiële ondersteuning van de gemeenten Weert en Roermond en van de Provincie Limburg. In 2022 zijn er campagnes gevoerd om het taboe op zelfmoord te doorbreken, zijn gatekeepers getraind in het herkennen van de signalen en het bespreekbaar maken van suïcidale gedachten, is er speciale aandacht geweest voor risicogroepen zoals mannen van middelbare leeftijd en is er ingezet op verbetering van de samenwerking in de keten.

**Acute zorg Midden-Limburg**

In september 2022 hebben we een Spoedeisende Psychiatrische OnderzoeksRuimte (SPOR) in gebruik genomen in het Laurentius Ziekenhuis in Roermond. Visie binnen onze crisishulp is dat de beoordeling van cliënten in crisis zoveel mogelijk thuis of in de eigen omgeving plaatsvindt. In die gevallen waarin dat niet mogelijk is, beschikt de crisisdienst/IHT nu over een eigen SPOR. De SPOR is een samenwerking tussen Laurentius Ziekenhuis, Ambulance Zorg Limburg-Noord, Politie Nederland en MET ggz.

**Nieuwe ggz**

In het kader van de transformatie van de ggz werken we samen met de huisartsenpraktijken en ervaringsdeskundigen in de wijk Donderberg in Roermond met als doel om de zorg zo normaal mogelijk, dichtbij en tijdig aan te bieden. In Maastricht is MET ggz partner in de beweging Blauwe zorg in de wijk waarbinnen gemeente Maastricht, zorgverzekeraars en zorg- en welzijnsorganisaties hun krachten bundelen om duurzaamheid binnen de gezondheidszorg te realiseren.

## Subsidieprojecten

Met subsidie van gemeenten voert MET ggz verschillende samenwerkingsprojecten uit die bijdragen aan preventie en het verstevigen van de sociale basis

- In Venlo zijn wij samen met Includio en Moveoo uitvoerder van de Herstelacademie. Binnen de Herstelacademie kunnen inwoners van Venlo zonder indicatie werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en herstel met ondersteuning van ervaringsdeskundigen.
- In Venlo zijn wij eveneens partner in KanDoen, een initiatief waarin wijkbewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt een activiteit aangereikt krijgen waarmee ze andere bewoners in de wijk helpen.
- In Weert werken we samen met Punt Welzijn in de Buurtcirkel die bijdraagt aan het doorbreken van sociaal isolement en het bevorderen van participatie door mensen bij elkaar te brengen en hen te stimuleren iets voor elkaar te betekenen.
- In Noord-Limburg zijn we samen met Vincent van Gogh, de gemeenten, UWV en zorgverzekeraars partner in Hoofdzaak Werk. Hoofdzaak Werk is een landelijk project, onderdeel van het convenant Sterk door Werk, om meer mensen met een psychische kwetsbaarheid aan betaald werk te helpen. Inmiddels heeft deze samenwerking ertoe geleid dat we samen met Vincent van Gogh en met ondersteuning van de gemeenten Individuele Plaatsing en Steun (IPS) in Midden-Limburg gaan uitvoeren, een methode om mensen met een ernstige psychische aandoening te helpen bij het krijgen en behouden van (betaald) werk.
- In 2022 heeft MET ggz nog deels eigen inlopen georganiseerd voor mensen met een psychische kwetsbaarheid in een aantal gemeenten in Midden-Limburg. In het kader van inclusie hebben we deze inlopen in de loop van 2022 in overleg met de gemeenten beëindigd en deelname aan bestaande inlopen van onder andere het welzijnswerk mogelijk gemaakt. Deelnemers zijn in de overgang zorgvuldig door ons begeleid.

## Opleiding tot ervaringsdeskundige

In september 2022 is op initiatief van MET ggz en in samenwerking met gemeenten, UWV, Gilde Opleidingen en een groot aantal zorgaanbieders de opleiding tot ervaringsdeskundige van start gegaan bij Gilde Opleidingen in Roermond. Binnen MET ggz maken we al geruime tijd gebruik van ervaringsdeskundigheid vanwege het duurzame resultaat in begeleidings- en behandelingstrajecten. Binnen de zorg komt er steeds meer vraag naar gekwalificeerde ervaringsdeskundigen. Door de opleiding in het leven te roepen geven we gezamenlijk een antwoord op deze toenemende vraag.



# Vooruitblik 2023

De ggz is een sector die sterk in beweging is. Mede onder invloed van de vergrijzing blijft de vraag naar zorg stijgen waardoor de toegankelijkheid onder druk komt te staan. Tegelijkertijd neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe waardoor er een tekort aan mensen in de zorg is. Door de stijgende zorgvraag komen ook de kwaliteit en betaalbaarheid van de zorg onder druk te staan. In 2022 zijn in het Integraal Zorg Akkoord (IZA) afspraken gemaakt om de zorg toegankelijk, kwalitatief goed en betaalbaar te houden. Het IZA is een belangrijk kader voor de koers van MET ggz. Uitgangspunt is het bieden van effectieve, innovatieve zorg waarbij een duurzame inzet van medewerkers, financiële houdbaarheid, kennisontwikkeling, digitalisering, samenwerking en zorg met een geringe impact op milieu belangrijke speerpunten zijn. Deze speerpunten vormen tezamen het strategisch kader 2021-2024 van MET ggz.

## Effectieve, innovatieve zorg

MET ggz heeft specialistische kennis ten aanzien van zowel behandeling als begeleiding. Wij geloven in het bundelen van beide expertises ten behoeve van de cliënt. In de komende jaren verrijken we ons portfolio met zorgaanbod waarbij behandeling en begeleiding zijn geïntegreerd. We blijven ons inzetten om de wachttijden te beheersen en de cliënttevredenheid te verhogen.

**MET ggz wil een aantrekkelijke werkgever zijn die investeert in een vitale en duurzame inzet van medewerkers die in een open cultuur het beste uit zichzelf halen.**

### Duurzame inzet van medewerkers

MET ggz wil een aantrekkelijke werkgever zijn die investeert in vitale en duurzaam inzetbare medewerkers die het beste uit zichzelf en de ander halen. Hiervoor blijven we investeren in leren en opleiden omdat dit leidt tot een lerende organisatie waarin verbeteren, vernieuwen en innoveren vorm kunnen krijgen. We volgen de afspraken in het Integraal Zorg Akkoord rondom de inzet van ZZP'ers waarbij wordt ingezet op het stimuleren van ZZP'ers om te kiezen voor een dienstverband in loondienst. Overtuigd van het positieve effect van de inzet van ervaringsdeskundigheid op het resultaat van onze behandeling en begeleiding, breiden wij het aantal ervaringsdeskundigen binnen ons personeelsbestand uit.

### Financiële houdbaarheid van onze zorg

Financieel houdbare zorg is een belangrijke randvoorwaarde om onze zorg kwalitatief goed en toegankelijk te houden. Dit vraagt om een goede balans tussen effectieve, innovatieve zorg en de kosten die dat met zich meebrengt. In de komende jaren nemen we verdere stappen om onze behandeling en begeleiding te ondersteunen met digitale middelen die niet alleen een waardevolle bijdrage leveren aan de kwaliteit en effectiviteit van onze zorg maar ook aan de betaalbaarheid ervan. We focussen op een toekomstbestendige vastgoedportefeuille.

### Kennisontwikkeling

Wij blijven bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek. Investeren in een professioneler wetenschappelijk beleid biedt veel kansen die op lange termijn bijdragen aan betere zorg en het optimaliseren van ons primair proces.

### Digitalisering

Onze focus ligt op digitale zorg met als belangrijke stap de implementatie van ons cliëntenportaal. De sterk verouderde infrastructuur van MET ggz is de afgelopen jaren vervangen door een moderne, dynamische en veilige omgeving.

We richten ons nu op de applicaties die gebruik maken van deze infrastructuur. Hiervoor worden ook voor de komende jaren weer nieuwe projecten gedefinieerd om systemen effectief, efficiënt, betrouwbaar, veilig en gebruiksvriendelijker te maken.





## Netwerksamenwerking en ketenzorg

We blijven samenwerking opzoeken en initiëren rondom de behoeften van de cliënt. Intern integreren we waar mogelijk onze zorgclusters om zodoende een interne zorgketen rondom de cliënt te realiseren. Extern zoeken we aansluiting in regionale en lokale netwerken om de zorg dichtbij, passend en tijdig te bieden.

## Duurzaamheid

In de 'Green Deal Duurzame Zorg' hebben we ons gecommitteerd aan de afspraak om in de periode 2023 tot en met 2026 nog meer te doen aan het realiseren van duurzame zorg. Dit betekent onder andere dat we in 2030 de uitstoot van CO<sub>2</sub> met 55% hebben teruggebracht en de milieubelasting van medicatie(gebruik) hebben verminderd. Daarvoor zetten we ook de komende jaren in op het vergroten van het bewustzijn bij onze medewerkers en onze cliënten.

# Governance

18

MET ggz · Samen succesvol en betekenisvol

## Governancecode Zorg

MET ggz conformeert zich aan de normen voor goed bestuur. De regels voor goed bestuur en toezicht op zorgorganisaties zijn vastgelegd in de Governancecode Zorg 2022. De Raad van Toezicht van MET ggz past deze code toe en legt verantwoording hierover af. Er zijn afspraken gemaakt over de werkwijze en de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Deze afspraken zijn vastgelegd in de statuten en verschillende reglementen die overeenstemmen met de Governancecode.

## Raad van Bestuur

MET ggz is een zelfstandige stichting die wordt bestuurd door een éénhoofdige Raad van Bestuur die in het verslagjaar bestond uit mevrouw Drs. J.P. Pijls. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beleid en bestuur van de organisatie. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten, die in lijn zijn met de Governancecode Zorg.

Iedere twee weken vindt er een vergadering plaats van de Raad van Bestuur samen met het Directieteam. Op gezette tijden is er overleg tussen de Raad van Bestuur en medische staf. De directeuren delen besluiten met het middenkader, zodat zij dit kunnen bespreken met hun teams. Dit wordt ondersteund door berichten op het intranet. Een keer per kwartaal geeft de Raad van Bestuur een blog uit voor alle medewerkers met informatie over de ontwikkelingen in de buitenwereld en in de organisatie. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht die toezicht houdt op het bestuur en de maatschappelijke effecten van de stichting MET ggz.

Bij de bezoldiging van de Raad van Bestuur hanteert de Raad van Toezicht de richtlijnen van de Wet Normering Topfunctionarissen publiek en semipublieke sector (WNT). De bezoldigingsgegevens van de Raad van Bestuur worden openbaar gemaakt in de geconsolideerde jaarrekening van MET ggz. De onkosten van de Raad van Bestuur zijn geregeld in het Reglement Kostenvergoedingen Raad van Bestuur dat is gepubliceerd op onze website.





#### **Nevenfuncties Raad van Bestuur**

Mevr. Drs. J.P. Pijls

Hoofdfunctie: Raad van Bestuur MET ggz.

Nevenfuncties:

Stichting Kindante, lid Raad van Toezicht,  
St. Fortior, vice voorzitter Raad van Toezicht,  
Stichting Baandomein, voorzitter Bestuur.

#### **Raad van Toezicht**

Hiervoor verwijzen wij naar het Verslag 2022 van de interne toezichthouder dat we gelijktijdig met dit jaarverslag publiceren op de website van MET ggz.

#### **Extern toezicht en verantwoording van kwaliteit van zorg**

##### **Onderzoek IGJ**

In februari 2022 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd het reguliere accountgesprek gevoerd met onze Raad van Bestuur, Geneesheer-Directeur en Directeur van MET behandeling. Aan de orde kwamen de ontwikkelingen en risico's in de organisatie en in de zorg. Centrale thema's waren preventie van grensoverschrijdend gedrag en suïcidepreventie.

De Inspectie heeft haar waardering geuit over de kwaliteit en aanpak van de (interne) onderzoeken bij MET ggz en over de wijze waarop wij ketenpartners hierbij betrekken.

Het toekomstig toezicht van de Inspectie is erop gericht bij zorgaanbieders die de risico's in de zorg goed in beeld hebben en hierop adequaat beleid voeren, meer aandacht te besteden aan het (verder) verbeteren van het lerend vermogen.

Op grond van het vertrouwen dat MET ggz bij de Inspectie heeft achtergelaten, zal de Inspectie samen met ons nagaan welke vorm van toezicht het beste past bij het verder vergroten van het lerend vermogen van onze organisatie en hoe de Inspectie daaraan kan bijdragen.

##### **Toezicht Wmo**

De toezichthouder Wmo toetst de kwaliteit en veiligheid van de zorg en ondersteuning die MET ggz biedt binnen de Wmo. In 2022 hebben er naast reguliere contacten over incidentmeldingen, geen werkbezoeken plaatsgevonden.

##### **Externe toetsing zorgkantoor VGZ**

In 2022 heeft het zorgkantoor VGZ de woongroepen van MET de wijk in Panningen bezocht met als doel om de kwaliteit en kwaliteitsbevordering van de langdurige zorg te toetsen op basis van de 'voorlopige kwaliteitsuitgangspunten'. Het zorgkantoor heeft een kwaliteitsdialoog gevoerd met cliënten, naasten, de Cliëntenraad en medewerkers van MET de wijk. Vanuit verschillende perspectieven zijn diverse kwaliteitsonderwerpen aan de orde geweest. Het zorgkantoor heeft ons laten weten dat MET de wijk een positieve indruk heeft achtergelaten.

##### **Medezeggenschap**

MET ggz kent twee medezeggenschapsorganen, in de vorm van de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Zowel de Ondernemingsraad als de Cliëntenraad hebben op gezette tijden overleggen met de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

### Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad bestond in 2022 voor het overgrote deel van het jaar uit 11 leden die een goede afspiegeling vormen van de verschillende zorgclusters uit de verschillende werkgebieden van MET ggz. Twee nieuwe leden zijn in het begin van het verslagjaar toegetreden waarvan één lid de deelname aan de OR eind 2022 heeft beëindigd.

De OR vergaderde ook in 2022 in principe wekelijks waarvan een keer per maand in de vorm van een overlegvergadering met de Raad van Bestuur.

In 2022 werden WOR-trajecten aangeboden over onder andere de aangepaste thuiswerkregeling, de regeling disfunctioneren, de klachtenregeling personeel, het verzuimprotocol en de procedure ziek- en herstelmelding.

Ook in het verslagjaar organiseerde de Ondernemingsraad achterbanbijeenkomsten om input en signalen op te halen bij de medewerkers en hen op de hoogte te houden van de activiteiten van de OR.

### Cliëntenraad

De Cliëntenraad telde op 31 december 2022 vier leden en een externe adviseur die de Cliëntenraad ondersteunt. In de loop van 2022 namen drie leden afscheid van de Cliëntenraad. Twee nieuwe leden zijn in het verslagjaar toegetreden.

In 2022 werd de Cliëntenraad meerdere malen om advies gevraagd onder andere over thema's als het woonklimaat binnen de woongroepen van MET de wijk, het rookvrijbeleid, de klachtenregeling en de evaluatie van de topstructuur. In 2022 kwam de Cliëntenraad 18 keer bij elkaar. Regelmatig sloten er vanuit de directie en ondersteunende diensten medewerkers van MET ggz aan om onderwerpen en vragen nader toe te lichten.



# Risico's en onzekerheden

**MET ggz heeft voortdurende aandacht voor het identificeren en analyseren van risico's. We geven invulling aan verschillende vormen van risicomanagement. Zo monitoren we de risico's op het gebied van veiligheid op het niveau van de organisatie, medewerker en cliënt en voeren we pro- en retrospectieve risicoanalyses uit tijdens de intake en op procesniveau bij onze zorgclusters. Klachten en incidenten worden jaarlijks geanalyseerd en we beschikken over een algemeen pandemieplan en een geactualiseerd bedrijfsnoodplan.**

De Raad van Bestuur en directeuren sturen actief op de risico's die van invloed zijn op de realisatie van de (strategische) ondernemingsdoelstellingen. Naast de maandrapportages is het verbeterregister een belangrijk instrument. Hierin worden risico's en verbeterpunten opgenomen. Ook in de Raad van Toezicht is er aandacht voor risico(management). Zo behouden we een integraal overzicht van de risico's en maatregelen en werken we systematisch aan het zoveel mogelijk beperken en beheersen ervan.

Een belangrijke externe ontwikkeling die ook in het eerste kwartaal van 2022 nog tot risico's heeft geleid voor onze bedrijfsvoering, is corona. Verder werden we in 2022 ook geconfronteerd met een toenemend personeelstekort door krapte op de arbeidsmarkt. Dit leidde ertoe dat een deel van de zorg niet kon worden geleverd en/of wachttijden toenamen. Tot slot zijn er risico's op grond van wijzigingen in wet- en regelgeving en als gevolg van de maatregelen en eisen die de overheid en financiers stellen aan de financiering en verantwoording van zorg.

## Belangrijkste risico's

### Voldoende gekwalificeerd personeel

De arbeidsmarkt binnen de ggz is overspannen, hetgeen leidt tot relatief veel verloop en een moeizame invulling van vacatures. Dit maakt het steeds moeilijker om te beschikken over het juiste gekwalificeerde personeel. De afgelopen jaren zijn we genooddaakt steeds meer gebruik te maken van ZZP'ers en uitzendkrachten om de continuïteit van zorg te borgen. Dit is niet alleen van invloed op efficiency en effectiviteit maar ook op het kosten-niveau.

## Beheersmaatregelen

### Aantrekkelijk werkgeverschap

MET ggz zet in op aantrekkelijk werkgeverschap om medewerkers te binden en te boeien. Hiervoor wordt een open cultuur gestimuleerd waarin medewerkers hun talenten kunnen benutten en zich kunnen ontwikkelen en waarin er aandacht is voor werkgeeluk en werkplezier. Een adequate informatievoorziening en transparante communicatie zijn belangrijke voorwaarden om een open cultuur te realiseren. In 2022 heeft MET ggz geïnvesteerd in het optimaliseren van de interne informatiestructuur om nog beter te borgen dat de verschillende doelgroepen de juiste informatie tijdig ontvangen. Extern is er geïnvesteerd in het vergroten van de zichtbaarheid en het versterken van de merkwaarde als aantrekkelijk werkgever.

### Toenemend verzuim

De afgelopen jaren is het verzuim binnen de sector en ook binnen MET ggz, als gevolg van corona en de krapte op de arbeidsmarkt, toegenomen.

### Aandacht voor vitaliteit en duurzame inzet

In ons verzuimbeleid zijn wij erop gericht om (langdurig) verzuim van medewerkers zoveel mogelijk te voorkomen. Medewerkers bij wie er sprake is van verzuim, worden gestimuleerd om actief bezig te zijn met hun herstel. In 2022 is er extra geïnvesteerd in het ondersteunen van het middenkader in het voeren van verzuimgesprekken. Daarnaast zijn wij gestart met de ontwikkeling van een online platform voor vitaliteit dat medewerkers ondersteunt op het gebied van diverse gezondheidsthema's. Dit online platform maakt deel uit van een reeks interventies die wij inzetten om een duurzame inzet van medewerkers te bevorderen.

### Beheer wachtlijsten

MET ggz heeft zich tot doel gesteld om binnen MET behandeling de wachttijden te reduceren tot binnen de Treeknormen (14 weken). Het sturen hierop is een uitdaging onder invloed van verzuim en krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij zijn de normen voor wachtlijstbeheer in het Integraal Zorg Akkoord teruggebracht van 14 naar 5 weken.

### Optimaliseren in-, door- en uitstroom

Om de wachtlijsten en wachttijden te verminderen, zijn wij in 2022 gestart met het programma 'In-, door- en uitstroom' met als doel om onze zorgprocessen zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten.

## Belangrijkste risico's

### Verantwoordingseisen en contractering

Als integrale ggz-aanbieder heeft MET ggz te maken met meerdere financieringsstelsels (Zorverzekeringwet, Wet langdurige zorg, Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning en Forensische zorg) en hiermee ook met een veelvoud aan partners. Dit leidt tot complexiteit doordat diverse partners eigen beleid opstellen en eigen verantwoordingseisen hanteren. Financiers sturen steeds nadrukkelijker op kostendekkende tariefpercentages, omzetplafonds, trajectprijzen en kosten per cliënt hetgeen druk zet op goed werkgeverschap en kwaliteit van zorg.

### Kostenstijgingen

De prijsstijgingen van met name energie en de oplopende inflatie in 2022 hebben een grote invloed gehad op de totstandkoming van de begroting 2023. Ook de nieuwe CAO ggz 2022-2024 brengt ruime verhogingen met zich mee in de vorm van loonstijgingen en het generatiepact. Met het generatiepact krijgen medewerkers die vanaf de ingangsdatum vijf jaar of langer in dienst zijn in een belastende functie, de mogelijkheid om vier jaar voor de AOW-leeftijd minder te gaan werken. Daarnaast brengt de krappe arbeidsmarkt door middel van de inzet van PNIL extra kosten met zich mee. Leveranciers berekenen prijsstijgingen door aan de hand van (contractueel vastgelegde) indexaties, die veelal ruim boven de OVA (Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling) van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) en materiële index lagen.

## Beheersmaatregelen

### Monitoren diverse parameters

Het mitigeren van de risico's die voortkomen uit de contractering en de externe eisen op het gebied van rechtmatigheid, kwaliteit en verantwoording van zorg, is een uitermate ingewikkeld proces dat veel capaciteit vergt. Vanuit onze (zorg-)administratie en planning & control zijn er protocollen en controles ingericht. Voor de rechtmatigheid van de productie maken we gebruik maakt van de module 'Risicobeheersing' van Value Care. Hierin zijn controles ingericht op basis van landelijke regelgeving voor zowel de Zorgverzekeringwet als de Jeugdwet en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Daarnaast maken we gebruik van de BI module van Value Care om diverse parameters te monitoren.

Toenemende onzekerheden in de externe omgeving stellen steeds hogere eisen aan de planning & control cyclus en het systeem van risicomanagement. Een betrouwbare en tijdige monitoring, op het juiste aggregatieniveau, is randvoorwaardelijk om strak te kunnen sturen op risico's en om een gezonde bedrijfsvoering en continuïteit van zorg te waarborgen.

### Professionele inkoop en bewustwording

Door middel van een professioneel inkoopmanagement zetten we waar mogelijk in op het realiseren van een acceptabel prijsstijgingbereik. Het mag echter duidelijk zijn dat onze invloedssfeer hierin ook regelmatig beperkt is. We creëren bewustwording onder onze medewerkers en intramurale cliënten ten aanzien van duurzaamheid en het bewust omgaan met energie.

## Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

MET ggz heeft een Treasury statuut opgesteld. Conform dit statuut treedt MET ggz niet op als bankier, hebben we geen beleggingsdoelstelling en maken we geen gebruik van derivaten en/of andere vormen van beleggingen. Tevens is in het Treasury statuut opgenomen dat wij dienen te zorgen voor tijdige beschikbaarheid van de benodigde liquide middelen tegen acceptabele condities. MET ggz heeft vooralsnog geen beroep gedaan op aanvullende financieringen, anders dan de bevoorschotting door zorgverzekeraars.

## Risicobereidheid

Risico's zullen door MET ggz zoveel mogelijk worden uitgesloten en/of gemitigeerd door interne beheersmaatregelen. We zijn niet bereid om grote risico's te nemen anders dan zorggerelateerde investeringen. Positieve kasstromen/liquide middelen worden niet belegd in welke vorm dan ook, maar dienen als (liquide) financiële buffer of worden geïnvesteerd in innovatie van de zorg. Voor reële en kwantificeerbare risico's zijn voorzieningen opgenomen.





# Financieel beleid

## Gevolgen coronacrisis

De coronacrisis heeft ook in 2022 nog veel impact gehad op de zorg die wij leveren. In 2022 was het ziekteverzuimpercentage ongekend hoog. Ook bij cliënten was er sprake van veel no show op grond van ziekte en quarantaine. Het gevolg hiervan was een forse omzetsdaling in het eerste kwartaal van 2022. Zo goed als alle compensatieregelingen inzake omzetsderving corona zijn in 2022 afgeschaft waardoor er marginaal financiële compensatie voor dit omzetverlies is ontvangen.

## Invoering Zorgprestatie model

In 2022 is het Zorgprestatie model (ZPM) ingevoerd. Het Zorgprestatie model is vanaf 2022 de nieuwe bekostiging binnen de Zorgverzekeringswet voor de geestelijke gezondheidszorg en de forensische zorg. Er wordt nu op basis van consult gefactureerd en niet meer op basis van Diagnose Behandeling Combinatie (DBC). De invoer van het Zorgprestatie model heeft landelijk een negatieve impact op de omzet. Er wordt minder indirecte tijd vergoed en daarnaast wordt de indirecte tijd per doelgroep nog onjuist berekend.

Voor 2022 en 2023 is er nog de mogelijkheid om een transitieprestatie af te spreken, met name bedoeld om te komen tot een 'zachte landing' van het ZPM. De NZa bereidt een breed kostenonderzoek voor in de ggz om per 2026 kostendekkende tarieven in te voeren. Nog in 2023 komt er onderzoek naar een tussentijdse aanpassing van de huidige ggz-tarieven per 2024. De groepsconsult tarieven zijn al vanaf januari 2023 aangepast.

**In 2022 was er amper  
financiële compensatie  
voor het omzetverlies  
als gevolg van corona.**

## Financiële ratio's

Ratio's	2022	2021
Omzet	47.882.055	46.545.396
Resultaat	456.944	578.652
Liquide middelen	11.478.319	11.873.894
Resultaattratio *	0,95%	1,24%
Liquiditeitsratio **	2,67	2,69
Solvabiliteitsratio ***	62%	62%

\* (jaarresultaat/totale opbrengsten) x 100%

\*\* (vlottende activa/kortlopende schulden)

\*\*\* (eigen vermogen/totaal vermogen) x 100%

## Kasstroom en financieringsbehoeften

Als gevolg van de implementatie van het Zorgprestatie model en de bijbehorende aanpassingen in de systemen is gedurende een groot deel van 2022 facturatie voor de Zorgverzekeringswet niet mogelijk geweest. Eind november 2022 zijn de eerste facturen in pilotvorm verstuurd. Inmiddels is de facturatie over 2022 grotendeels afgerond. Om de liquiditeit te waarborgen, is in 2022 wederom gebruik gemaakt van bevoorschotting door de zorgverzekeraars.

Door de invoering van het Zorgprestatie model en de discussies over de zogenaamde 'zachte landing' en reparatie over 2022, is ook de contractering 2023 met de zorgverzekeraars pas laat gestart. Als gevolg hiervan zal de facturatie over 2023 eveneens enige vertraging kennen. Inmiddels zijn voor 2023 overeenkomsten afgesloten met alle zorgverzekeraars, met uitzondering van één kleine zorgverzekeraar. Zodra de administratieve afhandeling is afgerond, zal de facturatie over 2023 worden opgepakt. De verwachting is dat vanaf het tweede kwartaal de facturatie en kasstromen weer in een regulier stramien terechtkomen. Er worden geen liquiditeitsrisico's voorzien.



## **In 2022 is er noodgedwongen hernieuwd gebruik gemaakt van bevoorschotting door de zorgverzekeraars.**

### **Verwachte gang van zaken investeringen**

De financierbaarheid van nieuwe investeringen is een punt van aandacht. Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren, is het noodzakelijk om hiervoor jaarlijks budget te reserveren.

In 2020 zijn wij gestart met de renovatie van de behandellocatie op de Minister Beverstraat. Deze investering is verdeeld over 3 jaar en heeft hiermee een groot beslag gelegd op de investeringsbegroting in de betreffende jaren. Voor 2023 en verdere jaren zal het grootste deel van het budget wederom gereserveerd zijn voor (her-)inrichting, renovatie en verduurzaming van onze behandel- en begeleidingslocaties.

MET ggz wil niet alleen goede en toegankelijke zorg leveren tegen aanvaardbare kosten en tarieven maar wil ook een innovatieve zorgverlener zijn. Daarom reserveren we jaarlijks budget voor het ontwikkelen, vormgeven en implementeren van de gewenste (zorg-)innovaties. In 2022 is dit budget tevens gebruikt als 'veiligheidsventiel', gelet op de onzekerheden rondom de implementatie van het Zorgprestatie model. In de begroting 2023 is gezocht naar ruimte en additionele middelen om vorm te geven aan de noodzakelijke innovaties, zoals de inzet van digitalisering binnen het zorgproces en de ondersteunende diensten.

# met

Postbus 21  
6040 AA Roermond  
088 114 94 94  
info@metggz.nl  
www.metggz.nl

mei 2023

Opmaak  
Marker Ontwerp

Fotografie  
Anne Ummenthun  
en MET ggz

# elkaar