

kinder- en jeugdpsychiatrie  
**Karakter**

# Karakter



# 1. Inleiding

5

Strategie Met Karakter  
Koers 2014 - 2017

# 2. Zorgomgeving in ontwikkeling

13

2.1. Bepalende toekomsttrends  
2.2 Ontwikkelvragen voor Karakter

# 3. Onze visie op zorg, op kinder- en jeugdpsychiatrie

21

3.1. Kinder- en jeugdpsychiatrie in Nederland  
3.2. Visie op kinder- en jeugdpsychiatrie  
3.2.1. Onderzoek  
3.2.2. Opleiding en onderwijs  
3.2.3. Patiënt, professional en zorgproces

# 4. Karakter kiest

29

4.1 Onderscheidend vermogen  
4.2 Missie: waarom we bestaan  
4.3 Visie: waar we voor gaan  
4.4 Kernwaarden  
4.5 Kerncompetenties

# 5. Strategische doelen 2014 - 2017

39

Doel 1. Zorg  
Doel 2. Kennis  
Doel 3. Organisatie



# Inleiding



## Strategie Met Karakter Koers 2014 - 2017

# Met Karakter

**Ons meerjarenbeleid voor de periode 2014 – 2017 heeft niet toevallig deze titel gekregen. Met deze strategienota willen we ons 'karakter' tonen: wat is de kern van ons bestaan, wat mag u van ons verwachten, hoe willen we maximaal en duurzaam onze toegevoegde waarde blijven leveren aan kinderen en jongeren met complexe psychiatrische ziekten en hun gezinnen, zeker nu hun en onze omgeving zo sterk in beweging is. Die omgeving vormt in onze ogen de tweede belangrijke pijler van onze toekomst: 'Met Karakter' staat voor Karakter in nauwe verbinding met andere aanbieders van zorg en ondersteuning rond onze patiënten. Karakter als partner in het netwerk, met een duidelijk herkenbaar profiel en onderscheidend vermogen. Gemakkelijk vindbaar en bereikbaar op het juiste moment.**

Met deze paar inleidende zinnen is meteen een deel van de essentiële toekomstopgaven aan onze organisatie verwoord; opgaven die we vertaald hebben naar uitdagingen en ambities voor de komende jaren. Ons innovatieve en specialistische zorgaanbod, in combinatie met het steeds blijven zoeken naar de beste methoden voor diagnostiek en behandeling van kinderen en jongeren met complexe psychiatrische zorgvragen (kennisontwikkeling en kennisdeling) blijven de pijlers onder ons bestaan. We gaan sturen op het vernieuwen, het uitdagen van de zorgpraktijk met nieuwe kennis en mogelijkheden.

Natuurlijk beseffen wij als geen ander dat onze omgeving, zowel de Nederlandse gezondheidszorg in het algemeen als de organisatie van jeugdzorg en jeugd GGZ in het bijzonder, als nooit te voren in beweging is. Juist in deze tijd van financiële krapte zullen we ervoor moeten zorgen dat het belang van het 'gewoon kunnen meedoen' en toekomstkansen hebben voor kinderen met psychiatrische ziekten op de politieke agenda blijft.

Gewoon meedoen en eigen regie voeren klinkt heel logisch in een tijd waarin we als Nederland alle zeilen bij moeten zetten op economisch gebied. Van onze patiënten en hun ouders<sup>1</sup> horen wij nog elke dag dat dit voor hen helaas niet zo gemakkelijk is! Erbij horen als kind of jongere met een complexe psychiatrische zorgvraag is geen vanzelfsprekendheid. Karakter ervaart het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat dit verandert. Met onze specialistische kennis en kunde zijn wij in staat deze kinderen en jongeren te helpen om mee te doen op school, in het gezin en in sociaal verkeer. Onze ambitie is hen toekomst te geven, toegevoegde waarde en eigenwaarde in onze maatschappij.

<sup>1</sup> Daar waar wij spreken over ouders, kan ook verzorgers gelezen worden.



Met deze strategie kijken we drie jaar vooruit. We vertalen de ontwikkelingen in onze externe omgeving naar de uitdagingen en vragen aan Karakter, en formuleren op basis daarvan – in dialoog met patiënt, ouders en netwerkpartners – de vragen waarop wij antwoord moeten gaan geven.

Juist omdat we weten dat het nu lastig is te ver vooruit te kijken – onze omgeving is dusdanig in beweging dat we verwachten dat Karakter er over drie jaar echt heel anders uit zal zien – kiezen we voor een strategie op hoofdlijnen, en een vertaling daarvan naar concrete stuurparameters op jaarbasis. Hiermee realiseren we benodigde flexibiliteit en zijn in we steeds in staat zo actueel mogelijk onze koers te herijken.



DEZE STRATEGIE MARKEERT WELLICHT EEN NIEUWE PERIODE IN ONS BESTAANSRECHT, MAAR HET IS NIET ZO DAT WE 'INEENS' IN EEN NIEUWE WERELD STAPPEN. WE BASEREN DE STRATEGIE OP MOOIE SUCCESSEN EN RESULTATEN UIT EEN BELEIDSPERIODE WAARIN VEEL IS BEREIKT. EEN TERUGBLIK OP DE REALISATIE VAN GESTELDE DOELEN IN DE STRATEGIENOTA 2010 – 2014 'KRACHTIG DOOR KENNIS EN KUNDE' LEERT DAT WE KUNNEN VOORTBOUWEN OP EEN STEVIG FUNDAMENT:



- De **patiënt en zijn gezin zijn onlosmakelijk betrokken** geraakt bij de organisatie van onze zorg: onder meer via jaarlijkse patiënt-waarderingsonderzoeken, actieve betrokkenheid van centrale en lokale ouderraden, patiëntenraden, onderzoek naar behoeften van ouderparticipatie, pilots waarin ouders elk moment op de dag welkom zijn op de afdeling, waar ouders ook verblijven op de afdeling, en Karakterbrede uitrol van flexibele klinieken.



- We zijn **continu op zoek naar evidentie in onze behandeling**: we doen jaarlijks vele onderzoeken om effect van behandeling wetenschappelijk aan te tonen en hebben inmiddels ROM geïmplementeerd om in de toekomst nog meer directe feedback uit de spreekkamer te gebruiken. Zorgprogrammering is up-to-date en toenemend worden zorgmodules alleen dan ingezet als deze (bij voorkeur wetenschappelijk, maar anders vanuit praktijkervaring) bewezen effectief zijn.



- Het streven om te komen tot **expliciete kennisontwikkeling en kennisdeling** heeft onder meer vorm gekregen door het realiseren van een goed functionerend Kennis Centrum Karakter. Dit KCK organiseert diverse vormen om intern kennisdeling te bevorderen, heeft in overleg met onze zorglijnen voor een aantal parels in zorg het predicaat Top GGZ aangevraagd en stuurt op publicaties, onderzoeken en promoties. In 2013 is de Karakter Academie gestart, waarmee onze kennis en opleidingen ook extern in de markt gezet worden, en daarmee breder beschikbaar zijn.



- In het kader van het **optimaliseren van bedrijfsvoering** is hard gewerkt aan het realiseren van zorginhoudelijke stuurinformatie, zo dicht mogelijk op de werkvloer. Een nieuw EPD wordt ontwikkeld en uitgerold zodra de voorbereide nieuwe organisatiestructuur (gebaseerd op zorglijnen waarin doelgroepen patiënten centraal staan in aansturing) per 2014 in praktijk genomen is.



- Tenslotte is **marketing** een niet meer weg te denken vakgebied geworden in onze organisatie, is als fundament voor de voorliggende strategienota een positioneringsonderzoek uitgevoerd en hebben we een belangrijke beweging gemaakt in het proactief traceren en bedienen van onze markt (via onder meer een externe nieuwsbrief en ontwikkeling van digitale communicatie met patiënten/ouders).



- Er zijn diverse **stevige samenwerkingen met netwerkpartners** op landelijk en regionaal niveau gerealiseerd: met onze zes specialistische partners in kinder- en jeugdpsychiatrie vormen we het Expertisenetwerk KJP, we hebben afspraken gemaakt met partners in jeugdzorg, geïntegreerde GGZ organisaties voor volwassen- en jeugd, psychiatrische en kinderafdelingen in ziekenhuizen in onze omgeving en niet te vergeten met diverse onderwijsorganisaties. Met Radboud UMC geven we onze onderzoek, onderwijs en opleidingsfunctie vorm. In totaal hebben wij meer dan 50 samenwerkingsrelaties.

# Koers 2014 - 2017



De komende jaren zullen we veel ontwikkelingen in gang zetten om de beweeglijkheid van onze organisatie verder te vergroten, en ook in de aanpak van onze koers zat de nodige beweging. Onze strategie is niet alleen binnen de muren van Karakter zelf, maar vooral ook in gesprek met extern belanghebbenden, tot stand gekomen.

In het voorjaar van 2013 is een interne strategiegroep ingericht om onze vorige strategienota te evalueren, en op basis van een interne en externe analyse van feiten en ontwikkelingen een voorstel te doen voor ons beleid van de komende jaren. De uitkomsten van de strategiegroep zijn periodiek intern getoetst bij onze managers op tactisch en meer operationeel niveau, maar ook bij onze professionals en interne adviesorganen.

Toen de strategie in het najaar concreter handen en voeten kreeg, hebben we ons beeld van de maatschappelijke positie en mogelijke toegevoegde waarde van Karakter in de periode tot 2017 voorgelegd aan een brede groep externe belanghebbenden: ouders van onze patiënten, verwijzers, zorgaanbieders in het jeugdveld, verzekeraars en gemeenten. In elk van onze regio's, Gelderland en Overijssel, en ook met partners in de omgeving van ons Universitair Centrum hebben we een Rondetafelbijeenkomst georganiseerd, waarin we hun visie op de toekomstige rol en positie van Karakter in beeld hebben gebracht. Uitkomsten van deze Rondetafelbijeenkomsten hebben geleid tot input op het voorliggend resultaat.

Wij zijn verheugd te concluderen dat het beeld van onze klanten, verwijzers, zorgpartners en financiers in grote lijnen overeenkomt met het toekomstbeeld dat Karakter voor ogen heeft. De kern: schoenmaker blijf bij je leest, maximaliseer Karakters' toegevoegde waarde in specialistische kinder- en jeugdpsychiatrie en zorg ervoor dat deze laagdrempelig bereikbaar en snel beschikbaar is als het nodig is.

Karakter kiest voor voortzetting van de eerder ingezette koers, voor focus op de specialistische kinder- en jeugdpsychiatrie. Karakter kiest nadrukkelijker voor het verder ontwikkelen en delen van haar kennis met patiënt en partners in zorg. Karakter kiest voor het steeds innoveren van zorg- en dienstverlening, in verbinding met de partners om ons heen. Deze keuzes vormen de kern van voorliggende strategienota. In de volgende hoofdstukken leest u waarom.

**Bertine Lahuis**

Voorzitter raad van bestuur

**Koos Lukkien**

Lid raad van bestuur



## Zorgomgeving in ontwikkeling



- 2.1. Bepalende toekomstrends
- 2.2. Ontwikkelvragen voor Karakter

“Als de wind waait,  
bouwten sommigen  
beschutting, anderen  
windmolens.”

**De zorgwereld verandert stevig. Daar waar tot de 20<sup>e</sup> eeuw de waarde van de verzorgingsstaat centraal stond, is inmiddels de ingezette weg naar een op sociale participatie ingerichte samenleving duidelijk merkbaar. De wereld van vandaag draait om ‘eigen regie’, om meedoen. Voor sommigen van ons klinkt dat als muziek in de oren, maar niet voor iedereen is deze steeds belangrijker wordende rol vanzelfsprekend. Voor onze patiënten, kinderen en jongeren met een complex psychiatrisch probleem (en hun gezinnen), is onze snelle en opnieuw ordenende maatschappij soms zeer veeleisend.**

In onze ogen is de verandering in de zorg niet alleen ingezet vanuit de vraag hoe we onze zorg betaalbaar houden. De belangrijkste drijfveer voor verandering komt vanuit kennisontwikkeling over de inhoud van zorg en ligt in de veranderde maatschappelijke visie op zorg. De digitale wereld heeft informatie snel deelbaar en toegankelijk gemaakt. Een patiënt kan bij informatie, die voorheen in de ervaring en hoofden van professionals besloten lag. De relatie tussen professional en patiënt is de steeds meer veranderd richting gelijkwaardigheid en partnerschap. Daarbij nemen aanbieders van zorg en dienstverlening steeds meer hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in het samenspel rond kind en gezin: school, werk, wijk, welzijn en (psychische) gezondheid.

Zorgaanbod ligt onder een vergrootglas. Zowel inhoudelijk, als in de wijze waarop we de zorg organiseren. In de relatie tussen patiënt en zorgaanbieder staat de vraag ‘krijg ik de beste, bewezen werkzame zorg op het moment dat ik dat nodig heb?’ centraal. In relatie met financiers en politiek betrokken stakeholders gaat het om de vraag ‘leidt onze investering tot maximaal haalbaar resultaat?’ Daarbij speelt de maatschappelijke opbrengst mee in de waardering van het resultaat: is er minder schooluitval, kunnen ouders blijven deelnemen aan het arbeidsproces et cetera. Door politiek en omgeving wordt er mede onder invloed van het krimpend maatschappelijk

budget (terecht) op gestuurd dat je alleen die zorg- en dienstverlening biedt, die elders niet op een meer effectieve of efficiënte manier kan worden geboden. Weten wat je biedt, en hoe jouw aanbod zich verhoudt tot dat van anderen, wordt als een vanzelfsprekendheid beschouwd.

Kinder- en jeugdpsychiatrie (KJP) combineert geneeskunde, psychiatrie, psychologie en orthopedagogiek voor een kwetsbare doelgroep met een zeer specialistische vraag. In termen van financiering bevindt ons vak zich op een (dreigend) keerpunt in haar bestaan. Daar waar KJP voorheen vanzelfsprekend onderdeel was van de (curatief) medisch specialistische zorg, is beoogd met de decentralisatie van jeugdzorg naar gemeenten ook de KJP over te hevelen. Naast praktische vragen, leidt dit voornemen bij ons tot principiële zorgen over waarborging van de toekomst van zorg voor onze kwetsbare patiënten met hun complexe zorgvragen.

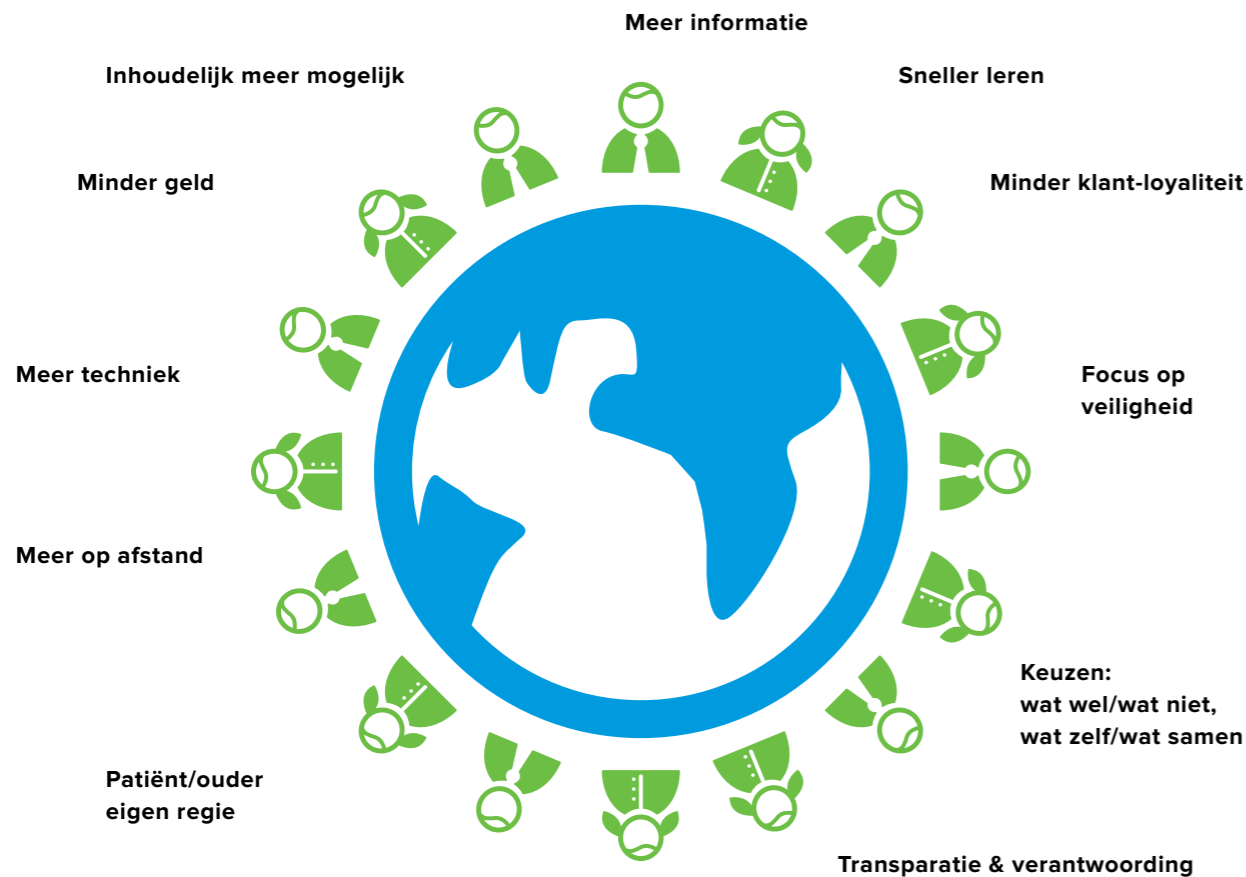
Het is onze opdracht de kennis en ervaring die wij hebben ontwikkeld voor een zo groot mogelijke groep patiënten beschikbaar te blijven stellen, en in continue dialoog tussen kennisontwikkeling en zorgverlening steeds beter werkzame onderzoeks- en behandelmethoden te ontwikkelen. In deze tijd geen gemakkelijke, maar wel een blijvende wezenlijke opgave.

Bovenstaande ontwikkelingen vragen als organisatie, maar ook als individuele zorgprofessional, tot het bekennen van kleur, tot maken van keuzes. Waar ben je echt goed in, hoe verhoud je je tot andere aanbieders in de markt, wat is je bestaansrecht en op welke onderdelen maakt samenwerking je sterker? Daarbij is het essentieel om meer bewust dan voorheen aan anderen te laten zien waar onze toegevoegde waarde ligt. Basisvragen in strategieontwikkeling.



## 2.1 BEPALENDE TOEKOMST- TRENDS

ALS WE NAAR DE VERANDERENDE ZORGWERELD KIJKEN, ZIEN WE EEN AANTAL BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN:



## Deze ontwikkelingen vatten wij samen in een drietral trends:

1

### VAN VERZORGINGSSTAAT NAAR PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ

De Nederlandse samenleving ontwikkelt zich naar een nieuwe samenhang. Niet langer de overheid, maar burgers onderling, worden geacht verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar op terreinen als zorg, welzijn en onderwijs.

Er vindt een fundamentele verandering van de maatschappij en ook de maatschappelijke visie op zorg plaats, waarin 'participatie' een leidend begrip is. Een hoger levenstempo, minder overheidsvoorzieningen en nieuwe digitale mogelijkheden maken dat in het dagelijks leven wonen, werken en recreëren door elkaar gaan lopen. Er is sprake van een grote wens tot de-institutionalisering op alle leefgebieden, en zo ook binnen de zorg. Niet binnen instellingen maar vooral in je eigen leefomgeving creëer en realiseer je benodigde veranderingen; 'beter worden doe je thuis'. De nieuwe samenhang wordt vormgegeven door sturen op eigen kracht, op zelfredzaamheid, op meedoen en eigen regie.

Voor onze doelgroep, kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar met complexe psychiatrische problemen, wordt de regie meer en meer bij henzelf en (gezien de leeftijd van onze patiënten) vaak nog hun ouders of verzorgers neergelegd. Zorgaanbieders en professionals staan voor een slag van 'pater' naar 'partner' en van vertrouwd 'zorgen voor' naar nog nieuwer 'zorgen dát'. Wij verwachten dat het verschil tussen patiënten en ouders die in deze nieuwe maatschappij meekunnen, en zij die dat niet kunnen, zal toenemen. Gelijkwaardigheid tussen zorgvrager en professional vormt de basis, terwijl de zorgvrager vooral ook blijvend professionele en hoogwaardige zorg verwacht en verdient.

2

### ZORG ONDER VERGROOTGLAS: TRANSPARANTIE EN VERANTWOORDING

Er is een maatschappelijke en politieke wens om de groei in uitgaven aan de gezondheidszorg terug te dringen. Tegelijkertijd neemt de druk op verantwoording van behaalde resultaten, wijze van zorg verlenen en geleverde kwaliteit van zorg toe. Het credo is 'meer met minder'. Het gaat enerzijds om het besparen van kosten: er liggen mogelijke krimpscenario's tot wel 25% voor. Anderzijds gaat het vooral ook om zichtbaar realiseren van meetbare toegevoegde waarde op zowel individueel patiëntniveau als op het (maatschappelijk) niveau van de totale zorgorganisatie. Wat levert onze zorg aan kind en gezin op als het gaat om bijvoorbeeld vermindering van schooluitval, het 'weer meedoen' en ouders die minder uitval hebben in hun arbeidsproces door ziekte en overbelasting?

Patiënt en ouders willen weten welke gezondheidsresultaten ze mogen verwachten van diagnostiek en behandeling bij Karakter. Ook de druk op inhoudelijke en financiële verantwoording neemt toe: kunnen we met dezelfde middelen meer kinderen helpen of onze zorg (inhoudelijk of procesmatig) nog verder verbeteren? Financiers ontwikkelen productbekostiging verder door en werken aan uitkomstgerichte prestatie-indicatoren. Externe belanghebbenden gaan ervanuit dat Karakter haar interne organisatie efficiënt heeft ingericht: kosten zo laag mogelijk, sturen op zo hoog mogelijke opbrengsten (voorkomen van individueel lijden bij de patiënt, realiseren van individuele gezondheidswinst). Meer én beter: dat vraagt om doorontwikkeling, innovatie, creativiteit en anders denken.

## 2.2 ONTWIKKEL- VRAGEN VOOR KARAKTER

3

### EXCELLEREN: HERKENBAAR ONDSCHIEDEND VERMOGEN.

Karakter speelt een belangrijke, maar bescheiden rol in het leven van de patiënt en zijn omgeving. Dat kan alleen als Karakter garandeert dat zij altijd beschikbaar is als het nodig is. Met vertrouwen in deze garantie kan patiënt en ouder zelf voort. Dit geldt ook voor de vaak nog andere betrokken zorg-, welzijns- en onderwijsorganisaties. Onder de noemer 'één gezin, één plan, één regisseur' wordt gewerkt aan een stelselherziening in de jeugdzorg, waarin ook kinder- en jeugdpsychiatrie wordt meegenomen. Voorgenomen besluit is dat de gemeenten de financieringsrol overnemen van de zorgverzekeraar. Zorgaanbieders worden uitgedaagd om hun onderscheidend vermogen steviger te expliciteren, mede in relatie tot grensvlakken met aanbod van andere partijen in het jeugdveld. Binnen de GGZ maken oude definities als 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijns zorg plaats voor het onderscheid tussen basis-, generalistische en specialistische zorg. Basiszorg en generalistische zorg worden laagdrempelig en wijkgericht georganiseerd, specialistische zorg vraagt triage aan de voordeur om de juiste patiënten door te verwijzen. In deze ontwikkelingen herijken de spelers in het zorgnetwerk hun posities en verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar.

Het is belangrijk aan te geven welke rol en verantwoordelijkheid Karakter in deze voor haar rekening neemt: wat is ons onderscheidend vermogen, hoe hangt dit samen met zorgaanbod van collega's op regionaal en nationaal niveau? Hoe vervullen we gezamenlijk onze maatschappelijke verantwoordelijkheid richting een gestroomlijnd, snel toegankelijk totaalzorgproces voor patiënt en ouders?

1

### DE BESCHREVEN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN LEIDEN TOT VRAGEN WAAROP KARAKTER DE KOMENDE BE- LEIDSPERIODE EEN ANTWOORD MOET GAAN GEVEN. IN DEZE PARAGRAAF ZETTEN WE DEZE OP EEN RIJ.

### PARTICIPEREN: VAN ZORGEN VOOR, NAAR ZORGEN DAT.

Hoe vergroten wij de kans van kinderen en jongeren met een complexe psychiatrische zorgvraag op het blijvend meedoen in de maatschappij? Belangrijk zijn: aandacht voor destigmatisering en blijvend maatschappelijk debat over noodzakelijke specialistische zorg voor kwetsbare doelgroep.

Hoe zorgen we dat ouders van onze patiënten de hen nieuw toegekende regierol ook goed kunnen invullen? Hoe geven we invulling aan partnerschap met patiënt en ouders (realiseren van maximale patiëntparticipatie, door onder meer 'shared decision making' en inzet van ervaringsdeskundigheid van zowel patiënten als van ouders). Maximaal flexibiliseren van zorg, zo dicht mogelijk op de thuissituatie: een kind of jongere waar mogelijk onderdeel kunnen laten zijn van zijn of haar eigen systeem (gezin en school), waaraan op individuele maat toegesneden gespecialiseerde psychiatrische diagnostiek, behandeling of kennisoverdracht wordt toegevoegd.

2

### TOEGEVOEGDE WAARDE: VAN DENKEN IN KOSTEN, NAAR DENKEN IN OPBRENGSTEN.

Een omslag van denken in financiële beperkingen naar inzicht in opbrengsten per individuele patiënt en op maatschappelijk niveau; wat leveren onze inspanningen op? Denk hierbij aan kinderen en jongeren die in het 'gewone leven' kunnen blijven meedoen, naar school blijven gaan, kans maken op een baan in te toekomst, en ouders die ook hun leven (in werk- en privé) op zo'n gewoon mogelijke wijze kunnen voortzetten.

Brede implementatie en zo groot mogelijke bereikbaarheid van innovatieve zorgvormen, binnen en ook buiten de muren van onze organisatie. Delen van onze deskundigheid onder meer met patiënt, ouders, verwijzers en netwerkpartners (onder andere: huisartsen, consultatiebureau, jeugdgezondheidszorg, jeugdzorg(+), kinderartsen). En ook breder op plaatsen waar kinderen en jongeren veel zijn zoals hun scholen, in het bijzonder het speciaal onderwijs.

Kunnen laten zien waarom je wat voor een doelgroep van kinderen en jongeren doet. Inzichtelijk maken van resultaten: wat leveren onze zorgprogramma's op, en hoe voorkom je ongewenste praktijkvariatie. Een cultuur waarin continu verbeteren en ontwikkelen centraal staat: een lerende organisatie, het nemen van eigen professionele en ook maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Vormgeven aan verwachte budgettaire krimp door anders denken en vooral ook: anders doen (zorg-programmering in combinatie met therapie op maat, flexibiliseren van zorg en procesoptimalisatie).

3

### EXCELLEREN: VAN VANZELFSPREKEND BESTAANSRECHT NAAR TRANSPARANT ONDSCHIEDEND VERMOGEN.

Zichtbare en voor onze patiënt, ouders, zorgpartners en financiers herkenbare keuzen omtrent het aanbod specialistische kinderpsychiatrische diagnostiek en behandeling. Helder moet zijn welke rol Karakter invult in het zorgnetwerk rond het kind of de jongere met complexe psychiatrische zorgvragen en zijn gezin. Op grensvlakken met aanpalende zorg, voelt Karakter zich nadrukkelijk mede verantwoordelijk voor snelle en goede instroom en uitstroom van patiënten door samenhang te creëren in het totaal netwerk. We zullen een verantwoord evenwicht moeten vinden in de noodzaak tot concentratie van dienstverlening, vanuit inhoudelijke specialisatiewensen (ervaring maakt meester) en gewenste bereikbaarheid en beschikbaarheid (spreiding van toegankelijkheid). Wanneer kan de zorg het beste op welk plaats (thuis of op een Karakterlocatie) worden geboden?

De samenwerking met het landelijke Expertisenetwerk KJP, waarin zeven specialisten op het terrein van KJP de handen ineen slaan, vervult in de blijvende realisatie van ons onderscheidend vermogen een belangrijke rol.



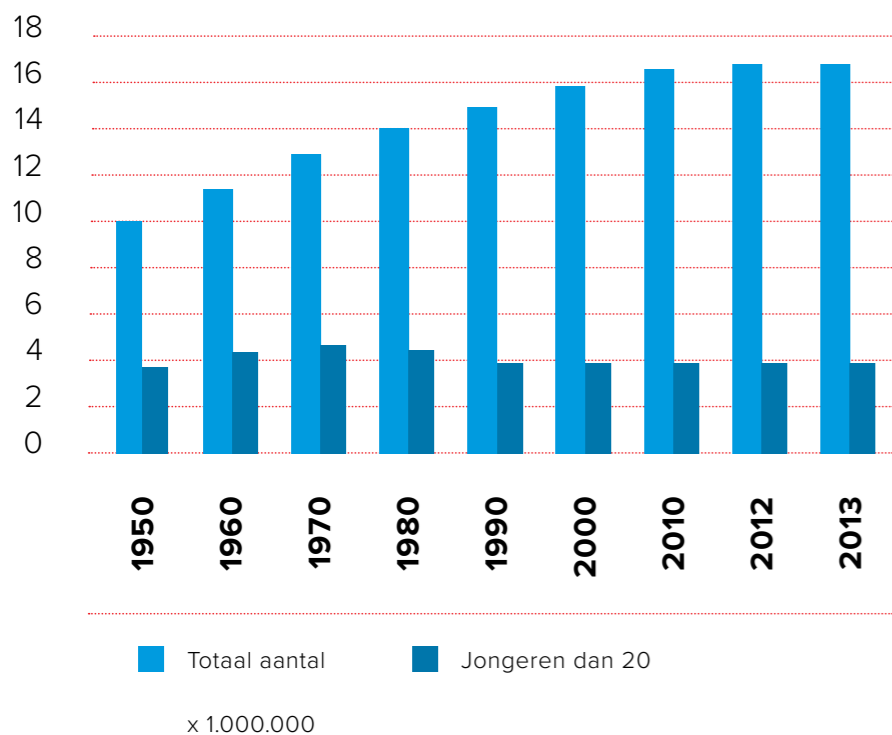
## Onze visie op zorg, op kinder- en jeugdpsychiatrie



- 3.1. Kinder- en jeugdpsychiatrie in Nederland
- 3.2. Visie op kinder- en jeugdpsychiatrie
  - 3.2.1. Onderzoek
  - 3.2.2. Opleiding en onderwijs
  - 3.2.3. Patiënt, professional en zorgproces

# KINDER- EN JEUGDPSYCHIATRIE IN NEDERLAND

IN NEDERLAND ZIJN ER ONGEVEER 4 MILJOEN KINDEREN EN JONGEREN TOT 23 JAAR. IN ONDERSTAANDE GRAFIEK IS WEERGEGEVEN HOE DE GROEI VAN DE BEVOLKING (IN AANTALLEN), EN DAARBINNEN DE DOOR HET CBS ONDERSCHIEDEN KLASSE VAN KINDEREN EN JONGEREN TOT 20 JAAR, ZICH ONTWIKKELT:



Het CBS heeft in 2012 becijferd dat ontgroening zal leiden tot een afname van het aantal kinderen en jongeren tot 3,7 miljoen in deze leeftijdsklasse in 2020. Onderzoek wijst uit dat het aantal kinderen en jongeren tot 2030 met circa 3% zal dalen. De verwachting is dat in de periode tot 2060 het aantal zal schommelen tussen de 3,5 en 4 miljoen. Van deze aantallen heeft ruim 5% psychiatrische stoornissen, een kleine 3% doet een beroep op de kinder- en jeugdpsychiatrie. Bij circa 1,5% van de kinderen houdt de zorgvraag ook na het bereiken van de volwassen leeftijd aan (bron: landelijk kenniscentrum KJP).



Dit betekent concreet dat circa 120.000 kinderen en jongeren per jaar gebruik maken van kinder- en jeugdpsychiatrische zorg; 60.000 kinderen maken na deze behandeling ook gebruik van psychiatrische zorg in het circuit volwassenpsychiatrie.

De zorg bevindt zich in een grote transitie. Belangrijk is dat patiënten, ouders en hun omgeving meer dan voorheen zelf regisseur zullen (moeten) zijn in het 'managen' van hun ziekteproces.

Juist in een omgeving waarin steeds meer kan, wellicht ook steeds meer moet, komt naar voren dat dit voor mensen die niet mee kunnen lastig is. Vanuit deze ontwikkeling beschrijft Rene Clarijs in 2012 dat hij een groei voorziet in de vraag aan zorgaanbieders: 8% groei voor jeugdzorg per jaar, 13% jeugd GGZ en 28% jeugd LVB. Een ontwikkeling die ons enerzijds zorgen baart (de vraag is er niet voor niets, en het gaat hier tenslotte wel over jonge patiënten) en anderzijds ons helder maakt dat het belang van professionele KJP zorg groot is (ons aanbod zal de komende jaren meer dan nodig zijn).

# VISIE OP KINDER- EN JEUGD- PSYCHIATRIE



**Ziek zijn is een tijdelijk of chronisch onderdeel van het leven van een kind of jongere. Zorgprofessionals bij Karakter streven naar ‘kind of jongere in de hoofdrol, ziekte een bijrol’. De ontwikkeling van het kind of jongere op cognitief, emotioneel en sociaal gebied, en het zoveel mogelijk ervaringen opdoen die horen bij een gewone ontwikkeling, zijn daarbij leidend.**

## ONZE UITGANGSWAARDEN

- Psychische gezondheid is onderdeel van onze integrale gezondheid.
- Alle kinderen en jongeren (en hun ouders) die in Nederland wonen, ongeacht afkomst, burgerlijke status, ras, geaardheid of geloof hebben bij (het vermoeden van) psychiatrische ziekten recht op toegang tot psychiatrische zorg.
- Een verstoring in ons centrale zenuwstelsel veroorzaakt psychiatrische ziekten. Door een samenspel van aanleg (nature) en omgeving (nurture) komt het ziektebeeld op meerdere systeemniveaus tot uiting.
- Psychiatrie is onderdeel van de reguliere medisch specialistische gezondheidszorg en 24 uur per dag, 7 dagen in de week beschikbaar (in ieder geval na verwijzing door huisarts en collega medisch specialist).
- Psychiatrische ziekten tonen zich gevarieerd (fysiek, cognitief, emotioneel en sociaal) gedurende verschillende ontwikkelingsstadia.
- Psychiatrische ziekten zijn soms tijdelijk, maar vaak levenslang (in wisselende intensiteit) aanwezig.

Goede zorgkwaliteit is in onze ogen nauw verbonden met onderzoek, opleiding en onderwijs. Door het stevig inzetten op onderzoek ontwikkelt Karakter (in wetenschappelijk onderzoek met ons Universitair Centrum waarin wordt samengewerkt met het Radboud UMC, maar ook in toegepast onderzoek in zorglijnen in de regio's) onder meer nieuwe kennis over evidence-based dan wel best practice interventies, waarmee we willen bijdragen aan kennis over de etiologie van psychiatrische ziekten. Door deze kennis toe te passen, verbeteren wij voortdurend de kwaliteit van onze zorg. Door deze kennis te delen in onderwijs en opleiding draagt Karakter zichtbaar bij aan een professionele ontwikkeling van zorgprofessionals in de kinder- en jeugdpsychiatrie en aanpalende sectoren.

### 3.2.1

## ONDERZOEK

- Karakter draagt bij aan (internationaal) wetenschappelijk onderzoek met als doel de kennis over psychiatrische ziekten te vergroten en hierdoor (soms indirect) bij te dragen aan betere zorg.
- Onderzoek gebeurt binnen de gestelde regels en wet- en regelgeving en conform de afspraken in ons professioneel statuut.
- Aan alle patiënten vragen we standaard of wij hen kunnen benaderen voor onderzoek (motto is: ja, tenzij).
- Het psychiatrisch ziekenhuis stimuleert onderzoek en alle locaties dragen hieraan bij. Dit kan door zelf actief onderzoek op te zetten, door onderzoek te begeleiden of door bijvoorbeeld de onderzoeker (patiënten) gegevens aan te leveren.

### 3.2.2

## OPLEIDING EN ONDERWIJS

- Een goede opleiding voor professionals leidt tot beschikbaarheid en blijvende ontwikkeling van goede kwaliteit van zorg in de toekomst.
- Professionals van Karakter krijgen permanente scholing om goede kwaliteit te behouden en zich verder te ontwikkelen.
- Opleiden en onderwijs geven zijn belangrijke onderdelen van onze taken en werkzaamheden. Iedereen die bij Karakter werkt, draagt hieraan bij in de voorbereiding, uitvoering of facilitering.
- Door onderwijs dragen wij zichtbaar bij aan de professionele ontwikkeling van interne en externe zorgverleners.
- Door onderwijs vergroten wij de kennis over KJP in ons netwerk.
- Onze patiënten zijn op de hoogte van dit onderdeel en weten dat zij gevraagd kunnen worden hieraan mee te werken.

### 3.2.3

## PATIËNT, PROFESSIONAL EN ZORGPROCES

- De patiënt heeft altijd centraal gestaan in ons zorgproces en de organisatie van zorgprocessen binnen Karakter. Vanuit het principe 'beter worden doe je thuis' streven we ernaar de patiënt zoveel mogelijk in de eigen omgeving te behandelen. Daarmee kan de patiënt en het gezin blijven functioneren in de eigen context. Een kind of jongere blijft bij voorkeur op de eigen school, lid van zijn eigen sportclubs en aangesloten bij de eigen vriendenkring. Alleen als het niet anders kan maakt opname onderdeel uit van de ambulante behandeling, zo kort als mogelijk is.
- De landelijke trend naar sociaal participeren vertalen wij naar Karakter onder het motto 'van zorgen voor, naar zorgen dat'. Dit betekent enerzijds proactief denken in kansen en oplossingen (glas is halfvol) maar anderzijds ook een keuze voor een rol als samenwerkingspartner/ coach van patiënt en zorgpartners. Onze klant bepaalt samen met de professional welke rol Karakter speelt in het zorgproces.
- Het zorgproces bij Karakter wordt georganiseerd op basis van transparante zorgprogramma's, die voor zowel onze patiënt als voor partners in zorg inzichtelijk zijn. Keuzen in zorgprogramma's worden gemaakt op basis van inhoud en bewuste kosten/ baten afwegingen, waarbij geldt dat zo efficiënt mogelijk gewerkt wordt (beste kwaliteit, maar niet duurder dan nodig) en zorgprogramma's betaalbaar blijven. Daar waar Karakter kiest voor zorgprogramma's waar de kosten de baten overschrijden, wordt met financiers gesproken over de wenselijkheid hiervan.
- Als professional maak je deel uit van een groter geheel. Ook als organisatie zijn we onderdeel van een groter geheel, en kunnen we onze maatschappelijke toegevoegde waarde beter realiseren als netwerkorganisatie. Karakter biedt een omgeving waar medewerkers worden uitgedaagd, waarin je kunt groeien als professional en als mens. Het is belangrijk om elkaars sterke punten te kennen, hierop door te bouwen en samen een sterk geheel te vormen. Dat kan alleen als elke professional zich betrokken voelt en eigenaarschap ervaart bij hetgeen hij biedt.



## Karakter kiest



- 4.1 Onderscheidend vermogen
- 4.2 Missie: waarom we bestaan
- 4.3 Visie: waar we voor gaan
- 4.4 Kernwaarden
- 4.5 Kerncompetenties

**Karakter kiest  
voor de kwetsbare doelgroep van  
kinderen en jongeren met *complexe  
psychiatrische zorgvragen*:  
voor patiënten met (vermoeden van)  
een psychiatrische ziekte, met ernstige  
problematiek, een hoog risico en hoge  
complexiteit (ingewikkelde comorbiditeit):**



#### ERNSTIGE PROBLEMATIEK

De meeste symptomen behorend bij het ziektebeeld zijn aanwezig. Er is sprake van uitval en/of substantiële beperkingen in het dagelijks functioneren (bijvoorbeeld als patiënt niet naar school kunnen gaan of als ouders te frequent moeten verzuimen van het werk).

#### HOOG RISICO

Er zijn duidelijke aanwijzingen (ook intuïtief) die kunnen duiden op gevaar voor ernstige zelfverwaarlozing of verwaarlozing van naasten, decompensatie, suïcide, (huiselijk) geweld, kindermishandeling of automutilatie. *Karakter definieert in dit kader ook de aanwezigheid van meer gezinsleden met (vermoeden van) psychiatrische problematiek als risicovol voor het gewenste behandelresultaat (en is in staat tot (organisatie van) integrale behandeling van het totale gezinssysteem).*

#### HOOG COMPLEX

Er is sprake van ingewikkelde comorbiditeit of problematiek op as 2, 3 of 4 die om multidisciplinaire behandeling in een gespecialiseerde setting vraagt. *Voordat feitelijke diagnostiek heeft plaatsgehad, bestaat nog geen helderheid over de verwachte primaire diagnose, omdat de symptomen en het kunnen prioriteren van aanwezige problematiek een expertoordeel vraagt. (organisatie van) integrale behandeling van het totale gezinssysteem).*



**Karakter kiest** ervoor deze **kinderen en jongeren van geboorte, gedurende ontwikkeling naar jongvolwassenheid** (als een patiënt al bij Karakter in behandeling is tot een leeftijdsgrens van 23 jaar, patiënten van 18 jaar en ouder zullen in principe niet als nieuwe patiënt in zorg komen) tot haar doelgroep te rekenen. Bij kinderen en jongeren met complexe psychiatrische problemen vragen overgangen in ontwikkeling extra aandacht. Momenten als overgang naar de basisschool, van basis- naar middelbare school en daarna als jongvolwassene naar zelfstandigheid en/ of werk blijken kwetsbare momenten die het psychiatrische ziektebeeld op de proef stellen. Karakter ziet het als haar verantwoordelijkheid juist gedurende deze fasen het kind of de jongere en gezin ondersteuning te bieden. Indien nodig, zoekt Karakter samen met partners als Radboud UMC volwassenenpsychiatrie en overige omringende integrale GGZ instellingen naar mogelijkheden voor mee behandelen van ouders/ verzorgers. Als de leeftijdsgrens van 23 jaar nadert, **kies Karakter voor een actieve rol** in het zoeken naar mogelijk passend vervolg in de volwassenpsychiatrie (organisatie transferzorg).

**Karakter kiest** voor **'matched care'**. Niet alle kinderen of jongeren met psychiatrische zorgvragen hebben een specialistisch aanbod nodig. Onze ervaren specialisten (kinder- en jeugdpsychiater of klinisch psycholoog) stellen, met hun actuele kennis en integrale ervaring, bij voorkeur 'zo vroeg mogelijk' in de ontwikkeling van het kind of jongere aan de poort snel en kwalitatief hoogwaardig de juiste diagnose. Hierbij kan 'zo vroeg mogelijk' zowel worden opgevat als vroeg in de leeftijd, als vroeg in termen van het zo snel mogelijk na het signaleren van (vermoeden / optreden van) de psychiatrische ziekte. Ook het prioriteren in termen van hoofd- en nevendiaagnoses hoort hierbij. Hiermee wordt onnodig - voor patiënt en gezin vaak zeer belastend - zoeken naar de juiste ingang in het zorgveld voorkomen. Matched-care betekent ook dat als na diagnostiek behandeling wordt ingezet, dat gebeurt via zorgprogrammering voortkomend uit richtlijnen en de best voorhanden zijnde kennis, maar aangepast op wat relevant en bijdraagt voor de individuele patiënt en het gezin ('therapie op maat').

**Karakter kiest** voor **behoud van** haar -inmiddels minimale en volledig geflexibiliseerde- **klinische capaciteit**. De klinische capaciteit wordt alleen ingezet als mogelijke kortdurende onderbreking van een ambulante behandeltraject, en moet flexibel beschikbaar zijn voor zowel eigen patiënten als patiënten van collega zorgorganisaties die hier een beroep op willen doen. Gezien alle veranderingen en reducties van klinische capaciteit in de regio, zal worden gemonitord of de huidige capaciteit voldoende is, dan wel dat verdere afbouw te zijner tijd mogelijk is. Karakter zal blijvend zorgdragen voor de BOPZ voorzieningen in Overijssel en Gelderland: deze behoort onderdeel te zijn van onze specialistische instelling waar hoogwaardige zorg wordt gegeven. Ook in de BOPZ voorzieningen wordt ontwikkeling van flexibel aanbod gemaximaliseerd, en wordt ingezet op verdere terugbrenging van dwang & drang toepassingen.

**Karakter kiest** voor een positie als expert in relatie tot collega zorgaanbieders, voor het vanuit deze kennispositie **versterken van haar partners in het zorgnetwerk**, door kennis en deskundigheid zo breed mogelijk en gemakkelijk bereikbaar ter beschikking te stellen. In het versterken van patiëntenzorg van collega zorgaanbieders gaat het om uitbouw van triage, consultatie en deskundigheidsbevordering, waarmee specialistische kennis voor een grotere doelgroep binnen bereik komt (onder meer in de versterking van de basis GGZ, maar ook bijvoorbeeld door zowel diagnostiek als behandeling binnen muren van onderwijs). Om tot de gewenste kennisoverdracht te komen, kiest Karakter voor verdere uitbouw van haar positie als kenniscentrum (onder meer via de Karakter Academie, het geven van onderwijs aan externen). Meer kennis – en overdracht van deze kennis - zal leiden tot snellere en betere signalering en betere toeleiding en begeleiding van zorg.

**Karakter kiest** voor het onderscheidend en actueel houden van haar **specialistische positie** door het continu verbinden van onderzoek, onderwijs en opleiding met ons zorgaanbod waarin actueel bewezen inzichten zo snel mogelijk in praktijk worden gebracht (bij onze eigen en andere professionals).

Door wetenschappelijk onderzoek, vormgegeven in ons universitaire centrum in samenwerking met Radboud UMC en door toegepast onderzoek binnen de zorglijnen in Gelderland en Overijssel ontwikkelen we nieuwe kennis over in praktijk en wetenschappelijk bewezen interventies. Ook delen we 'best practice' ervaringen met andere specialistische aanbieders in KJP, onder meer in het Expertisenetwerk KJP. Door verkregen kennis in praktijk toe te passen, verbeteren we voortdurend kwaliteit en veiligheid van zorg. Door kennis te delen via onderwijs en opleiding draagt Karakter zichtbaar bij aan de professionele ontwikkeling van KJP en aanpalende sectoren. Daarmee levert Karakter een belangrijke bijdrage aan het behoud van de toppositie van de Nederlandse kinder- en jeugdpsychiatrie in de wereld.

### WAARVOOR KIEST KARAKTER NIET?

Karakter kiest er niet voor om een zelfstandig speler te worden in de basis GGZ. Wel zullen wij in de samenwerking met onze partners in het zorgnetwerk dit nieuwe segment met onze kennis en kunde versterken en daartoe productontwikkeling inzetten. Karakter kiest er niet voor om ook enkelvoudige problematiek te gaan behandelen, dit laat zij over aan partners in onder meer geïntegreerde GGZ en jeugdzorg. Karakter zal blijvend diagnostiek verzorgen voor de brede kinderen en jeugdpsychiatrie. In het vervolgens benodigde behandelaanbod maken wij echter keuzes. Er wordt gekozen om volume te maken in specialistisch zorgaanbod met name in diagnostiek en behandeling van de doelgroepen ADHD, ASS, LVB en Infants. Dat betekent dat als het aantal patiënten dat kan worden aangeboden voor specialistische behandelingen voor nader te bepalen andere doelgroepen te klein wordt, Karakter ervoor zal kiezen dit zorgaanbod over te dragen aan partners in het zorgnetwerk.

# ONDERSCHEIDEND VERMOGEN.



## WIJ EXCELLEREN (ZIJN UNIEK)

- In diagnostiek -in volle breedte van de KJP- bij kinderen en jongeren met complexe psychiatrische problematiek
- In realiseren van (goede doorleiding van kinderen en jongeren naar) de beste behandeling, binnen of buiten Karakter
- In kennisontwikkeling en -deling op het terrein van KJP (onderwijs, opleiding, onderzoek)



## WIJ DIFFERENTIËREN (ONDSCHIEDEN ONS)

- In de regio's Overijssel en Gelderland op het gebied van specialistische behandeling van complexe ADHD en ASS problematiek (complex: complex gedrag leidend tot ernstig disfunctioneren, comorbiditeit, en/of meerdere gezinsleden met vermoeden van psychiatrische vraagstukken die elkaar beïnvloeden) en kinderspsychiatrische crisiszorg
- Op landelijk niveau met de doelgroepen LVB en Infants met complexe psychiatrische problematiek



## WIJ REALISEREN (ALS BASISVOORWAARDEN)

- Participatie met patiënt & gezin, bij onderzoek en ontwikkeling
- Kwaliteit, betrokkenheid en veiligheid
- Transparantie in kwaliteit, prijs, geleverd resultaat

## 4.2 MISSIE:

# WAAROM WE BESTAAN

**VOOR KINDEREN EN JONGEREN MET EEN COMPLEXE PSYCHIATRISCHE ZIEKTE, EN HUN GEZINNEN, VERBINDEN WIJ ONZE SPECIALISTISCHE KENNIS MET HUN ZORGVRAAG.**

**VANUIT VAKMANSCHAP BIEDT KARAKTER INZICHT AAN OUDERS, EN DE BEST BESCHIKBARE BEHANDELING AAN KINDEREN EN JONGEREN. ZO KRIJGEN ZIJ WEER TOEKOMSTKANSSEN EN KUNNEN ZIJ MEEDOEN IN DE MAATSCHAPPIJ.**

## 4.3 VISIE:

# WAAR WE VOOR GAAN



Karakter biedt snel toegankelijke specialistische diagnostiek en (toeleiding tot) de beste behandeling aan zoveel mogelijk kinderen en jongeren met een complexe psychiatrische ziekte. Wij werken vanuit passie voor kinderen en jongeren, en geloven in de kracht van de samenwerking tussen kind of jongere, ouder en onze professionals. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en zijn aanspreekbaar op transparantie in resultaat. Wij delen onze kennis en ervaring, uit wetenschappelijk en toegepast onderzoek, met patiënten en onze partners in het zorgnetwerk. Door de combinatie van onze academische verankering en regionale spreiding kunnen wij onze kennis breed beschikbaar stellen.

# KERN- WAARDEN

IN DE REALISATIE VAN ONZE MISSIE EN VISIE, STELLEN WIJ DE VOLGENDE KERNWAARDEN CENTRAAL:



## VAKMANSCHAP

Onze professionals zijn koploper op het terrein van onderzoek, onderwijs en opleiding in kinder- en jeugdpsychiatrie. De kennis en ervaring van onze professionals, hun vakmanschap, vormen het fundament van onze organisatie. Wij gaan voor continu innoveren, ontwikkelen en vernieuwen.



## VERBINDING

Wij stellen onze kennis en kunde zo breed mogelijk beschikbaar, door actief verbinding aan te gaan met patiënt, partners in zorg en professionals binnen en buiten onze organisatie. We zijn toegankelijk, bereikbaar en beschikbaar op het juiste moment. Dit realiseren wij door het regelmatig ontmoeten van verwijzers, zorgpartners, onderwijs, zorgverzekeraars en gemeenten aan wie wij onze kennis en kunde ter beschikking stellen.



## VERANTWOORDELIJKHEID

Individuele en organisatiebrede maatschappelijke verantwoordelijkheid vormen de fundamenten waarop wij ons zorgaanbod organiseren. Het integraal beoordelen van de balans tussen opbrengsten en kosten zijn een vanzelfsprekendheid. We zijn aanspreekbaar op transparantie in ons aanbod, onze werkwijzen en onze resultaten. Als organisatie nemen we verantwoordelijkheid voor daartoe stimuleren van benodigde groei en ondernemerschap van onze professionals: op inhoudelijk en persoonlijk gebied.

# KERN- COMPETENTIES

HET REALISEREN VAN DEZE WAARDEN, VRAAGT OM ACTIEVE VERTALING NAAR GEDRAG VAN ONZE PROFESSIONALS OP DE VOLGENDE KERNCOMPETENTIES (BENODIGDE 'KARAKTEREIGENSCHAPPEN'):



## ONTWIKKELEN

Onze professionals gaan voor 'steeds beter', voor innovatie, vernieuwing en voor anders durven denken. We zijn een lerende organisatie: zowel in behandelinhoud als in organisatie van zorg leren we continu bij en brengen we geleerde lessen in praktijk. We investeren in inhoudelijke ontwikkeling van onze professionals en sturen op aanpassingsvermogen: de bereidheid om de 'waarheden' van vandaag los te laten met de kennis van morgen. We denken in kansen en oplossingen.



## ONTMOETEN

Samenwerken is voor ons een vanzelfsprekendheid: netwerken zijn essentieel om benodigde verbinding te realiseren tussen ons aanbod en dat van anderen in de KJP zorg. Onze professionals zoeken actief verbinding door patiënt en ouder te ontmoeten en hen te versterken in hun regie over het proces van diagnostiek en behandeling. Binnen de organisatie vinden ontmoetingen tussen locaties en zorglijnen. In samenwerking met netwerkpartners in zorg zoeken we de kansen om de zorg en dienstverlening te verbeteren. Op de grensvlakken tussen zorgaanbieders zoeken we actief naar afstemming.



## ONDERNEMEN

Wij verwachten van onze professionals een proactieve en verantwoordelijke bijdrage in de realisatie van ons gezamenlijk resultaat. Zorgprogrammering en inzicht in de administratieve organisatie bieden professionals inzicht in de rol die hij/zij speelt in het realiseren van ons resultaat op Karakterniveau. We hebben inzicht in onszelf, in onze bedrijfsvoering. We geven elkaar feedback, zijn aanspreekbaar op waar onze kracht ligt en waar we anderen nodig hebben. Met een ondernemersgeest brengen onze professionals zichzelf en daarmee de organisatie steeds verder.



## Strategische doelen 2014 - 2017



- Doel 1. Zorg
- Doel 2. Kennis
- Doel 3. Organisatie

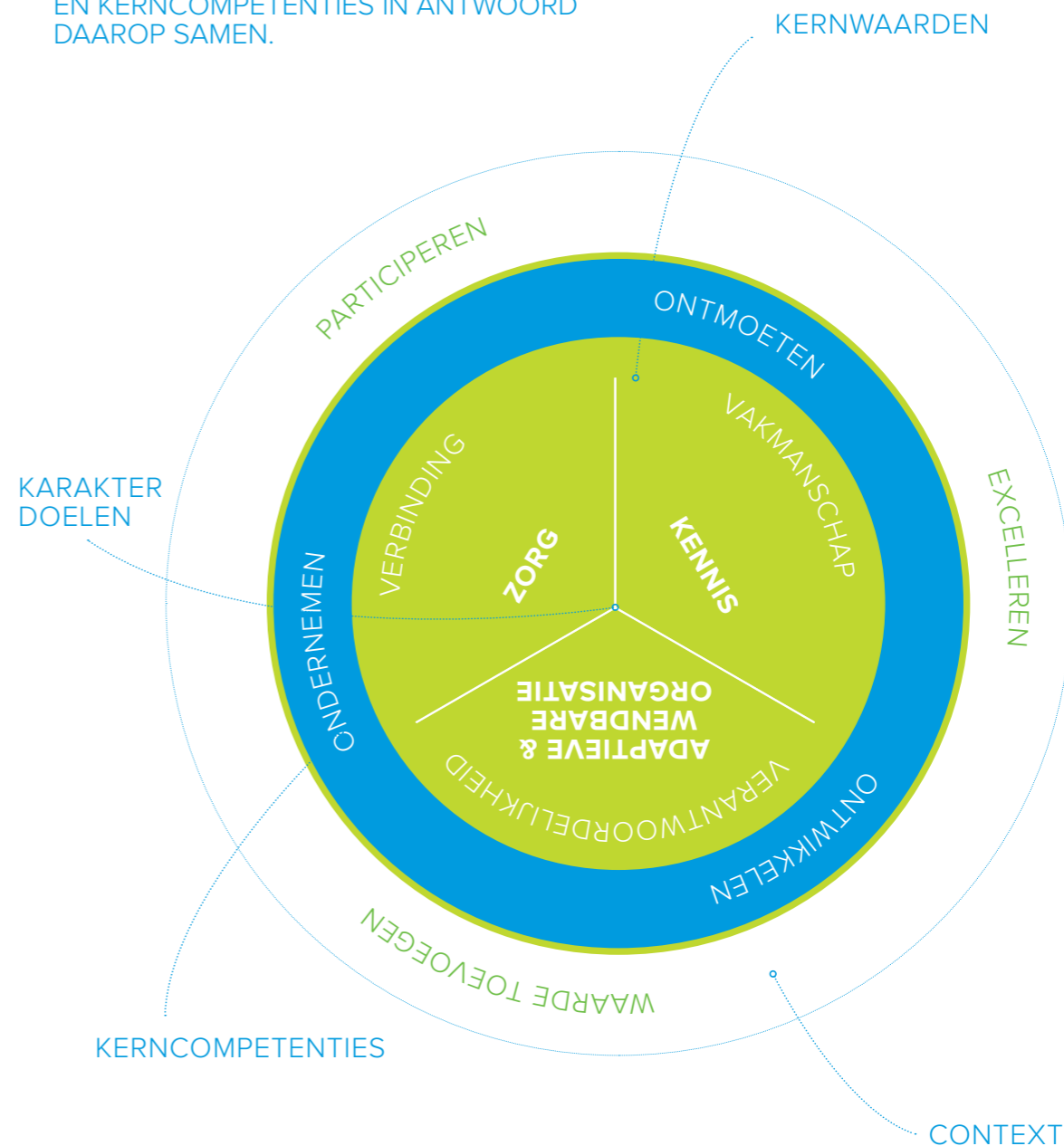
Zorg, kennis en een gezond bedrijf zijn de pijlers waarop wij onze beleidsdoelstellingen bouwen. Om onze ambities waar te maken is het essentieel dat zorg en kennis elkaar steeds blijven versterken: praktijkervaring uit de zorg leidt tot nieuwe kennis en nieuwe kennis moet snel kunnen worden toegepast in de zorgpraktijk. De organisatie van onze inhoudelijk en bedrijfsmatige interne samenwerking moet dit proces maximaal faciliteren. Op deze drie pijlers formuleren we de komende jaren de volgende hoofddoelstellingen:

DOEL 1. ZORG:  
hoogwaardige en snel toegankelijke diagnostiek, (toeleiding tot) de beste behandelprogramma's

DOEL 2. KENNIS:  
brede beschikbaarheid van specialistische KJP kennis

DOEL 3. ORGANISATIE:  
een adaptief en wendbaar bedrijf waarin inhoudelijke ontwikkeling en gezonde bedrijfsvoering hand in hand gaan

IN ONDERSTAAND OVERZICHT VATTEN WE DE RELATIE TUSSEN DE EXTERNE OMGEVINGS-ONTWIKKELINGEN, ONZE KERNWAARDEN EN KERNCOMPETENTIES IN ANTWOORD DAAROP SAMEN.



## DOEL 1.

# ZORG:

HOOGWAARDIGE EN SNEL TOEGANKELIJKE DIAGNOSTIEK, (TOELEIDING TOT) DE BESTE BEHANDELPROGRAMMA'S



### ONZE AMBITIE

In 2017 is Karakter dé speler die in Midden Oost Nederland in beeld is als er vermoeden bestaat van complexe psychiatrische problematiek bij kinderen en jongeren. Door onze ervaren specialisten, psychiater en klinisch psycholoog, wordt een diagnose gesteld en een behandeltraject ingezet – binnen de muren van Karakter als het inderdaad gaat om complexe problematiek, bij onze partners in zorg als er sprake is van enkelvoudige vraagstukken. Karakter vervult in deze zin een rol als adviseur in het zorgen dat de patiënt met een juiste diagnose zo snel mogelijk op de juiste plek in zorg komt.

Karakter is direct bereikbaar, zowel voor diagnostiek als in crisis of spoedsituaties. Mocht ons aanbod geen mogelijkheid bieden, zorgen we ervoor dat de patiënt en zijn ouders op een andere plaats zorg of ondersteuning ontvangt. Om dit waar te maken, zorgen wij ervoor dat we inzicht hebben in van wat wijzelf maar ook onze partners in zorg te bieden hebben. Ons zorgaanbod is georganiseerd op basis van zorgprogramma's voor herkenbare doelgroepen patiënten.

Met behulp van deze zorgprogramma's zijn we in staat om patiënt, ouders, zorgpartners en financiers aan te geven bij welke diagnose welke behandelstappen te verwachten zijn ('matched care' leidend tot therapie op maat, met beschikbare kennis als leidraad) en welke resultaten onze behandeling oplevert. Karakter draagt zorg voor een snelle en juiste instroom, als voor uitstroom waarbij 'warme' overdracht plaatsvindt naar betrokken partners in het netwerk.



### MEETBARE RESULTATEN

In 2017 is er snel toegang tot diagnostiek: na verwijzing wordt een patiënt binnen de landelijk gestelde norm voor een algemene intake/diagnostiek gezien. Behandelmogelijkheden, vooruitzichten en te verwachten resultaten zijn inzichtelijk voor patiënt, ouders, partners in het zorgnetwerk en financiers. Daartoe worden interne zorgprogramma's vertaald naar een voor patiënt en ouders begrijpelijke taal. Spoedopname en crisisinterventie kunnen direct plaatsvinden; als Karakter geen ruimte kan maken zorgen wij voor realisatie ervan bij een van onze partners. Zorgprogramma's en zorgpaden worden jaarlijks geëvalueerd en zowel inhoudelijk als bedrijfskundig bijgesteld, meegenomen de effecten hiervan op patiënt, ouders als ook op zorgpartners buiten de muren van Karakter. Indien een patiënt na Karakter zorg bij een collega zorgaanbieder zal krijgen, zorgt Karakter actief voor een 'warme' uitstroom (transferzorg).

In 2017 maken netwerkpartners groeiend gebruik van de expertise van Karakter, merkbaar aan een substantieel stijgen van het percentage diagnostiektrajecten, consultatie en dienstverlening stijgt ten opzichte van ons totale zorgvolume. Door onze vroegtijdige inbreng in het voorveld van onder meer 0<sup>e</sup>, 1<sup>e</sup> lijn, jeugdzorg en onderwijs, is minder specialistische zorg nodig.

OM DIT TE REALISEREN, RICHTEN WE ONS OP DE VOLGENDE DOELEN:

### 1. PARTICIPEREN

- Destigmatisering van kinderen en jongeren met psychiatrische problematiek: begripvorming en casuïstiek publiekelijk delen, binnen het jeugdveld en daarbuiten;
- Invulling gedeelde besluitvorming patiënt en behandelaar, vormgeven patiëntparticipatie en onderzoeken wensen en beleving van partnerschap tussen patiënt/ ouder en professionals;
- Doorontwikkelen, uitwerken en ondersteunen van de regierol van (ouders en) patiënt in samenspraak met zijn omgeving (school, werk);
- Ontwikkelen en opnemen ervaringsdeskundigheid (patiënten en ouders) in het behandelaanbod;
- Vertalen van zorgprogrammering (en uitkomsten van zorg) in begrijpelijke taal – welke zorgpaden worden waar, in welk volume en met welk resultaat wanneer geboden.
- Mede ontwikkelen en versterken van basis GGZ met het omringende zorgveld, waarbij Karakter als specialist de focus richt op triage, consultatie en deskundigheidsbevordering:
  - Toenemende rol in triage, diagnostiek, consultatie en dienstverlening;
  - Toenemend aantal terugverwijzingen na diagnostiek naar de 1<sup>e</sup> lijn.

### 2. WAARDE TOEVOEGEN

- Realiseren inzicht gevende stuurinformatie/ kosteneffectiviteitsanalyses:
  - Voor patiënt, ouders, zorgpartners en financiers in termen van beschikbare zorg en behaalde/ te verwachten resultaten;
  - Voor professionals op individueel en groepsniveau in termen van behaald (tussen) resultaat;
- Diagnostiek binnen landelijk gestelde normen, bij crisis en spoed directe toegang (dan wel organisatie van alternatief) en ter overbrugging van de wachttijd laagdrempelige telefonische bereikbaarheid voor advies van specialisten;
- Realisatie samenhang in zorgaanbod: proactief vormgeven aan overgangen met betrekking tot voor en nazorg in samenwerking met netwerkpartners (transferzorg), ook in relatie tot de samenwerking in het Expertisecentrum KJP;
- Uitwerken verdere samenwerking tussen somatiek (kindergeneeskunde) en KJP: verbindingen met ziekenhuizen actief versterken;
- Verbeteren gebruik ROM in de spreekkamer;
- Voortzetten ambulantisering en flexibilisering van zorg: de patiënt blijft waar mogelijk in zijn eigen omgeving – Karakter behoudt minimaal benodigde klinische en BOPZ capaciteit, als 'mogelijk noodzakelijk tijdelijke en op de persoonlijke maat in te zetten interventie' voor patiënten van binnen én buiten de organisatie.

### 3. EXCELLEREN

- Concentreren van specialistische zorg: realiseren minimaal benodigde volumes van patiënten uitgaande van en rekening houdend met kwaliteits- en bedrijfskundige normen en tegelijkertijd realiseren van bereikbaarheid: diagnostiek en minder specialistische behandeling binnen de muren van partners 'in de wijk';
- Optimaliseren zorgprogrammering: jaarlijkse evaluatie, leren van ervaringen tussen de regio's, voorkomen van niet gewenste praktijkvariatie;
- Implementatie veiligheidsmanagementsysteem;
- Initiëren en implementeren e-health, als vast 'blended' onderdeel van zorgprogrammering;
- Ontwikkelen criteria en inhoud zorgaanbod jongeren van 18 – 23 jaar, ontwikkelen daartoe benodigde zorgmodules en daarbij behorende behandelvaardigheden;
- Realiseren cultuur van continu verbeteren in het primair proces: initiëren, implementeren van nieuw ontwikkelde diagnostiek en behandelmodules, brede uitrol succesvolle pilots.

## DOEL 2.

# KENNIS:

## BREDE BESCHIKBAARHEID VAN SPECIALISTISCHE KJP KENNIS



### ONZE AMBITIE

In 2017 is Karakter regionaal de kennispartner op het terrein van complexe kinder- en jeugdpsychiatrie. Op landelijk niveau vervult Karakter een belangrijke rol binnen het Expertisenetwerk KJP. We versterken ons vakmanschap, investeren continu in onze kennispositie. Patiënt en ouders vinden bij Karakter de best beschikbare diagnostiek en behandelprogramma's naar academisch en in praktijk bewezen inzichten. Patiënt en ouders weten dat als zij bij Karakter zijn, zij op de meest passende plek in zorg terecht komen en alle hulp en ondersteuning krijgen die beschikbaar is. Partners in zorg vinden kennis, ondersteuning en dienstverlening; professionals vinden bij Karakter de beste werkomgeving met betrekking tot vakontwikkeling en inhoudelijke uitdaging. We delen onze specialistische kennis breed met huisartsen, specialistisch verwijzers, basis GGZ, jeugd (gezondheid-) zorg, volwassenenpsychiatrie en onderwijs.



### MEETBARE RESULTATEN

In 2017 is onderzoek, onderwijs en opleiding een stevig onderdeel van het verdienmodel van Karakter. Onze investering hierin heeft geresulteerd in een rendabele kennisorganisatie (Karakter Academie) met landelijk naam en faam binnen en rond de KJP. Er is verbinding gerealiseerd tussen wetenschappelijk en toegepast onderzoek: resultaten van onderzoek worden zichtbaar in de praktijk toegepast – binnen en buiten de muren van Karakter. Periodiek wordt onderzoek gedaan naar internationaal en nationaal toegepaste diagnostiek en behandelmethoden zodat de werkwijze van Karakter worden gespiegeld en aangescherpt. Van nieuw ontwikkelde behandelmethoden, zoals de intensieve behandelunits kind en jeugd, wordt onderzocht wat het gerealiseerde behandelresultaat is (wat levert het op ten opzichte van eerder uitgevoerde methodieken). Daarnaast is voor betrokkenen transparant op welke wijze behandelresultaat wordt gemeten (ROM, prestatie indicatoren) en als voedingsbodem voor nieuw onderzoek dient.

Over uitkomsten van onderzoek wordt naast in wetenschappelijke tijdschriften, ook in gemakkelijk toegankelijke publieke media gepubliceerd (brede bekendheid diagnostiek en behandelmethoden). Naast deze resultaten op het terrein van onderzoek en onderwijs, handhaaft Karakter haar als toonaangevend bekend staande opleidingsfunctie voor kinderpsychiater, klinisch- en gezondheidszorgpsycholoog. Veranderingen in onze zorg ondersteunen we met leren en opleiding voor al onze professionals.

## OM DIT TE REALISEREN RICHTEN WE ONS IN DE PERIODE TOT 2017 OP DE VOLGENDE DOELEN:

### 1. PARTICIPEREN

- Wetenschappelijke, maar ook toegankelijke publiekspublicaties van uitkomsten van onderzoek;
- Structureel betrekken van patiënten, ouders en bij het thuisstelsel betrokkenen bij het ontwerpen en realiseren van toegepast onderzoek;
- Onderzoek en ontwikkeling ten behoeve van KJP zorgontwikkeling binnen de 0e en 1e lijn;
- Onderzoek naar nieuwe behandelvormen, waar meer regie bij ouders/de thuisomgeving wordt verwacht (ambulantisering, intensieve behandelunits kind en jeugd);
- Gemakkelijk vindbare transparantie in resultaten van behandeling (ROM/ prestatie-indicatoren op internet/ in publiekspublicaties).

### 2. WAARDE TOEVOEGEN

- Realisatie rendabele Karakter Academie (groeïende landelijke positie in delen van kennis, opzet eigen verdienmodel, verkennen mogelijkheid 3<sup>e</sup> geldstromen);
- Breed mogelijk maken opnemen beschikbare specialistische kennis via digitale leer- en ontwikkelmogelijkheden (e-hrm);
- Oriëntatie op publiek-private initiatieven;
- Expertisecentrum KJP: blijvend vervullen van een actieve rol, realisatie van zichtbaarheid van Karakter als gezicht van 'het expertisenetwerk';
- Realisatie Karakterbrede onderzoeksdatabase, in aansluiting op gerenommeerde onderzoeksorganisaties;
- Jaarlijks gezaghebbend symposium met landelijk bereik.

### 3. EXCELLEREN

- Realisatie van een Leerstoel op het terrein van LVB of Infants en minimaal 3 (aspirant) principal investigators;
- Jaarlijks minimaal 1 wetenschappelijk en 1 toegepast onderzoek in regio en zorglijn, in onderlinge afstemming en synergie met de speerpunten van de organisatie;
- Beste opleiding tot kinder- en jeugdpsychiater, bij de top 3 in opleiding klinisch psycholoog (tussen deze beide opleidingen vindt onderlinge versterking en harmonisatie plaats);
- Aansprekend opleidingsprogramma voor alle professionals, waarin naast aan inhoudelijke ontwikkeling ook gewerkt wordt aan persoonlijke ontwikkeling van professionals op de genoemde kerncompetenties;
- Onderzoek naar (bepalende factoren voor) kwalitatief hoogwaardige diagnostiek aan de poort;
- Opzetten en realiseren kennisweb: digitaal portaal voor delen van kennis, binnen Karakter tussen regio's en zorglijnen, buiten Karakter met patiënt, ouders en partners in zorg;
- Keurmerk TopGGZ voor zorgprogramma's LVB, Infants, ADHD en ASS.

## DOEL 3.

# ORGANISATIE:

EEN ADAPTIEF EN WENDBAAR BEDRIJF WAARIN INHOUDELIJKE ONTWIKKELING EN GEZONDE BEDRIJFSVOERING HAND IN HAND GAAN



### ONZE AMBITIE

In 2017 komen inhoudelijke en bedrijfsmatige afwegingen binnen resultaatverantwoordelijke zorglijnen in onderlinge integraliteit tot stand. We bieden zorgpaden aan, waarin inhoudelijke toegevoegde waarde en bedrijfskundig resultaat in evenwicht zijn. Structuur en fysieke locatie volgen inhoudelijke keuzes. Vanuit het oogpunt van kwaliteit en ons expertprofiel kiezen we voor concentratie van kennis en specialistisch zorgaanbod op onze hoofdlocaties, en daar waar zorgvolumes het mogelijk maken ook op nevenlocaties. Voor al ons zorgaanbod geldt dat we gewenste regionale bereikbaarheid realiseren door periodieke fysieke aanwezigheid van onze professionals in de buurt, al dan niet op eigen locatie.

We geloven in de kracht van onze professionals en spreken hen op alle niveaus aan op hun talent, vakinhoudelijke toegevoegde waarde en bedrijfskundig resultaat. We werken vanuit de principes van het Nieuwe Werken en Lean. Management en ondersteunende diensten stellen hun expertise ten dienst om ons beschikbare professioneel talent ten volle te benutten voor onze klant: patiënten, hun ouders en partners in zorg.



### MEETBARE RESULTATEN

In 2017 is Karakter een verder ontwikkelende en lerende organisatie: professionals ervaren steun bij het geven en ontvangen van feedback, het steeds zoeken naar verbetering in het samenwerkingsproces en inhoudelijke verbetermogelijkheden in diagnostiek en behandeling. Onze ontwikkelingsgerichtheid maakt dat we continu veranderen. Benodigde keuzen over bijvoorbeeld concentratie van zorg of locatie van dienst verlenen volgen op inhoudelijke afwegingen: als de zorg beter wordt, zijn onze professionals bereid hun manier van werken aan te passen. De organisatie aansturing in zorglijnen is in 2017 dermate doorontwikkeld, dat helder is welke doelgroepen op welke locatie behandeld worden, in welk volume en met welke uitkomsten. Op basis van integrale balans tussen zorginhoud en bedrijfskunde worden – in het kader van verwachte krimp en benodigde wendbaarheid - keuzen gemaakt in toekomstbestendigheid van zorgaanbod.

Bij het maken van de keuzen worden consequenties intern (personeel, vastgoed) maar ook extern (welke partner zorgt voor continuïteit van aanbod) afgewogen. In 2017 is de mate van externe zorg- en dienstverlening gegroeid: wij verwachten dat het aantal Karakterlocaties is afgenomen, maar dat de bereikbaarheid en dekkingsgraad over ons verzorgingsgebied behouden zijn gebleven en voor sommige specialistische functies zelfs uitgebreid (in elk geval voor de doelgroepen LVB en Infants).

OM DIT TE BEREIKEN, RICHTEN WE ONS TOT 2017 OP DE VOLGENDE DOELEN:

### 1. PARTICIPEREN

- Proactief inspelen op externe ontwikkelingen: jaarlijks in beeld brengen klantwensen, voorbeelden van innovatief aanbod en vertaalslag naar mogelijkheden voor Karakter;
- Patiënt en ouders actief betrekken bij het maken van keuzen over locatiebepaling van zorgaanbod, invulling van concentratie en spreiding;
- Uitbouw 'buitendienst'/ FACT: groei van Karakteraanbod bij patiënten thuis of op locatie van ketenpartners in hun buurt (alle professionals werken een aanzienlijk deel van hun behandelingsbuiten de gebouwmuren van Karakter);
- Realisatie flexibele schil klinische capaciteit;
- Alle regio's verbinden zich aan minimaal één maatschappelijk project in de eigen omgeving.

### 2. WAARDE TOEVOEGEN

- Ontwikkelen van een sturingsmodel, waarin periodiek vanuit een geïntegreerde bril inhoud/bedrijfsvoering kan worden beoordeeld of een zorgprogramma, pad of module nog voldoende waarde toevoegt aan Karakter als totaalorganisatie;
- Ontwikkelen verdienmodel vastgoed: positioneren vastgoed als onderdeel onderhandelbare tarieven;
- Opbouw maatschappelijke kosten/baten analyse (MKBA) – formuleren van eisen aan duurzaamheid bij inkoop en zorgproductie;
- Optimaliseren DBC disciplinemix, zorgprogrammering en verder voorkomen van verspilling (lean): zorgpaden/zorglijnen houden de eigen broek op en overhead staat in verhouding tot de omvang van het primair proces;
- Flexibiliseren van contracten, zowel in termen van vastgoed, middelen als personeel. Uitbouwen flexibilisering omgang met ruimten en 'Het Nieuwe Werken';
- Gemiddelde productiviteit per team 80%, verhouding directe-indirecte tijd gemiddeld minimaal 60-40%, jaarlijks rendement min. 2% en solvabiliteit min. 20%.

### 3. EXCELLEREN

- Betekenisgeving aan 'vakmanschap en sturen op professionele verantwoordelijkheid' voor professionals en management – specialiseren, onderlinge rollen, verantwoordelijkheden en wijze van realisatie gewenste kerncompetenties (via POP, jaarcyclus);
- Realisatie flexibel toegankelijk zorg- en kennisaanbod, bij voorkeur (digitaal) dichtbij of in de omgeving van de patiënt of zorgpartner;
- Uitrol van een cultuurprogramma: vormgeven aan Karakter als lerende organisatie, met professionele verantwoordelijkheid en 'lean' denken als basisfilosofie;
- Management en stafafdelingen - centraal en decentraal - maken hun toegevoegde waarde aan primair proces en eventuele externe afnemers zichtbaar (productportfolio) zodat onderlinge verwachtingen expliciet afgestemd kunnen worden;
- Behoud van 2% innovatieruimte, verder verkennen van inzet van derde geldstromen, al dan niet leidend tot nieuwe initiatieven (in het vrije markt segment, denk bijvoorbeeld aan psycho-educatie in preventieve sfeer) vanuit Karakter.





Karakter Kinder- en Jeugdpsychiatrie Postbus 68 6710 BB Ede [www.karakter.com](http://www.karakter.com) [info@karakter.com](mailto:info@karakter.com) 0318 67 66 11