

In een lastige markt met lage marges en een sterk wisselende omgeving, weet GGZ Rivierduinen zich met een flexibele aanpak en eigen visie goed te handhaven. Onder het motto 'beter binnen bereik' behandelt en begeleidt de GGZ-organisatie volwassenen, ouderen, kinderen en jongeren in het noorden en midden van Zuid-Holland. Gepositioneerd tussen de 4 grote steden kunnen cliënten met psychiatrische stoornissen hier terecht. Er zijn specialisaties voor eetstoornissen, autisme en een combinatie van een verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek.

Meester in meebewegen

GGZ Rivierduinen is in de loop van ruim 100 jaar ontstaan uit meerdere fusies. De afgelopen jaren zijn de oorspronkelijke 13 centra stapsgewijs geconcentreerd in de huidige 3 regionale centra plus een vernieuwd centrum voor kinderen en jeugd. Na een periode waarin het aanbieden van geïntegreerde, ambulante en klinische zorg het centrale thema was, staat de organisatie nu voor de opdracht om deze geïntegreerde dienstverlening te ontvlechten. Misschien de belangrijkste ontwikkelopgave voor GGZ Rivierduinen bij deze overgang is een antwoord te vinden op de vraag hoe de groep zwaardere psychiatrische cliënten een plaats kan krijgen in het maatschappelijk domein waarbinnen steeds minder tolerantie bestaat voor afwijkend gedrag.

Meebewegen

In feite is GGZ Rivierduinen een staalkaart van de variabelen die de afgelopen 25 jaar de koers en inrichting van de GGZ bepaalden. Deze variabelen zijn:

- Medische en sociale benadering van de cliënt: in de ene periode overheerst het medische, intramurale model, in een andere periode het meer sociale, maatschappelijke model
- Mate van dwang, waarbij de tijdsgeest bepalend is voor de invulling
- Inclusie en exclusie: in de ene periode geeft men de voorkeur (de zwaardere) cliënten

meer buiten het zicht van de maatschappij te houden, in een andere periode is de cliënt juist expliciet onderdeel van de maatschappij en is een intramurale setting de uitzondering.

Elk tijdsgewricht kent zijn eigen – vaak politiek ingegeven – invulling van deze variabelen en de GGZ-organisaties moeten met deze ontwikkelingen meebewegen. Het lijken weliswaar variaties op een thema, maar ze grijpen diep in op de wijze van organiseren en vereisen veel flexibiliteit in denken en doen van bestuur en medewerkers: wat een aantal jaren geleden nog echte koplopers waren, kunnen door veranderingen in opvattingen plotseling achterblijvers zijn geworden. Dit leidt tot de nodige onzekerheden bij alle betrokkenen.

Focus op specialistische zorg

Het portfolio van GGZ Rivierduinen is een combinatie van regio's en zorgfuncties. De regionale organisatie maakt het mogelijk aan te sluiten op de couleur locale, bij de zorgfuncties staan de inhoud en de business case centraal. Inhoudelijk is het portfolio van GGZ Rivierduinen sterk gericht op *specialistische zorg*, gericht op complexe problematiek als bijvoorbeeld co-morbiditeit. GGZ Rivierduinen levert de volgende zorgfuncties aan de verschillende regio's:



"Wij bieden de zorg die het beste past bij de situatie van de cliënt: thuis als het kan, in één van onze poliklinieken of klinieken als het moet."

**Bestuursvoorzitter
Marjolein ten Kroode**

“Door de veranderende omgeving is telkens de vraag aan de orde ‘doe ik het wel goed?’”

Henrie Henselmans,
bestuurder GGZ Rivierduinen



- **Polikliniek:** hier is 90% van de cliënten te vinden, waarmee het ambulante karakter van het huidige portfolio wordt benadrukt.
- **Wijkfunctie** waar FACT-gecertificeerde zorg wordt geleverd: FACT staat voor ‘Flexible Assertive Community Treatment’, een werkwijze waarbij er vanuit een team van hulpverleners wijkgerichte ambulante behandeling en begeleiding worden geboden, dat wil zeggen zoveel mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt.
- **Acute zorgfunctie** bestaande uit *opname en behandeling in de thuisituatie* met *Intensive Home Treatment (IHT) teams* voor volwassenen die in crisis (dreigen te) raken. Het gaat om een crisisbehandeling in de thuisituatie van patiënten die nog niet in behandeling zijn of van poliklinische patiënten.
- De functie *herstelondersteunende psychiatrie* vormt in feite de vroegere langdurende zorg. Hierbij kan worden gedacht aan voorzieningen op het terrein van beschermd wonen, begeleid wonen, diverse verblijfsafdelingen en intensieve zorg.

Bij minder complexe psychische problematiek of stabiele chronische problematiek biedt GGZ Rivierduinen een behandeltraject in de *generalistische basis ggz*. Deze basiszorg is opgebouwd uit 4 compartimenten, waarvan één langdurige extensieve zorg is. Bestuursvoorzitter Marjolein ten Kroode: “Deze langdurig extensieve zorg maakt het cliënten mogelijk om een normaal leven te leiden binnen

de maatschappij waarbij er eens in de zoveel tijd contact is met GGZ Rivierduinen om de vinger aan de pols te houden.”

Een goed voorbeeld van het nut van deze langdurige extensieve zorg zijn bipolaire stoornissen: deze cliënten komen 5 maal per jaar voor een gesprek van 30 minuten bij GGZ Rivierduinen en dat blijkt over het algemeen voldoende te zijn. Op deze wijze biedt GGZ Rivierduinen het extra sociale vangnet waar cliënten behoefte aan hebben.

Vraagpatronen als leidend principe

Op dit moment is het portfolio van GGZ Rivierduinen noodgedwongen opgebouwd vanuit de financieringssituatie, maar het liefst zou de organisatie haar portfolio willen baseren op de vraag van de cliënt. Ten Kroode: “We zouden vraagpatronen willen definiëren van meervoudige, complexe en langdurige zorg en deze vervolgens koppelen aan de DBC’s van het financieringssysteem. Op basis van deze vraagpatronen kun je nagaan hoe je je zorgfuncties beter kan inrichten.”

‘Big data’ zou volgens de bestuursvoorzitter een belangrijke rol kunnen spelen en noodzakelijke informatie kunnen opleveren om deze vraagpatronen in kaart te brengen. Het zou bijvoorbeeld duidelijk kunnen maken welk percentage van de cliënten van – met name – de poli een relatief gestandaardiseerde behandeling krijgt. Een dergelijk inzicht zou het mogelijk maken beter op de vraag toegesneden

zorg en ondersteuning aan te bieden en meer focus te geven bij de medewerkers. Bovendien heeft dat leidende principe als voordeel beter inzicht te bieden in kosten en opbrengsten waardoor de positie van GGZ Rivierduinen en natuurlijk ook andere zorgaanbieders richting de zorgverzekeraars aanzienlijk zou kunnen worden versterkt.

Een manco van het bestaande systeem is dat de sector zelf nog geen eigen zorg-zwaartebeoordeling heeft ontwikkeld waardoor men afhankelijk is van de definitie van het aanbod en de daaraan door de zorgverzekeraar gekoppelde budgetten. Ook ontbreekt het totaalbeeld van de cliënt. Bijvoorbeeld: welke somatische klachten zijn er naast de psychische klachten en hoe vaak komen ze in de E-33 (‘verwarde personen’) -statistiek van de politie voor.

Doordat deze gegevens ontbreken, is het moeilijk om vraagpatronen in de vingers te krijgen en het portfolio en de organisatie daarop aan te passen. Het is ook niet mogelijk om tot shared savings te komen, besparingen die voor alle betrokkenen – cliënt, GGZ-instelling en financier – voordeel opleveren. Consequentie is ook dat er twee werelden blijven bestaan: die van de GGZ en die van de financiers. Mocht het lukken om een dergelijke benaderingswijze van de grond te krijgen, dan zal dit in aanmerkelijke mate bijdragen aan de legitimiteit van de sector. De ambitie van GGZ Rivierduinen is om steeds meer zicht op deze vraagpatronen

te krijgen en daarop te gaan sturen. Marjolein ten Kroode: “Een goede analyse van de beschikbare data is een eerste en noodzakelijke stap om tot een goed strategisch plan te komen.”

Een dynamische netwerkorganisatie gericht op alliantievorming

Met een zeer diverse populatie die voor een deel bestaat uit plattelandsbewoners en voor een ander deel uit bewoners van middelgrote steden kent GGZ Rivierduinen een waaier aan problemen. Daarnaast is het relatiemanagement met alle gemeentes in het verzorgingsgebied een van de grootste uitdagingen voor GGZ Rivierduinen naast het actief houden van de vele verdichte netwerken die op lokaal niveau functioneren. Hetzelfde diverse en gefragmenteerde beeld bestaat bij de contacten met zorgverzekeraars. Het eist van alle medewerkers van de werkvloer tot de top veel inzet en tijd om al deze relaties en netwerken te onderhouden. En om het beeld compleet te maken: er bestaat veel concurrentie van vrijgevestigden. Binnen deze dynamiek moet GGZ Rivierduinen haar weg weten te vinden.

Ook de arbeidsmarkt is fluide: medewerkers van GGZ Rivierduinen combineren hun werk voor GGZ Rivierduinen soms met dat voor concurrenten. Aan de andere kant kan een tekort aan bijvoorbeeld psychiaters in een keer verdwenen zijn door de instroom van nieuwe psychiaters, bijvoorbeeld omdat zelfstandig werken lang niet altijd even aantrekkelijk blijkt als gedacht. Het

levert in ieder geval een dynamisch beeld op van deze markt. Het verzorgingsgebied van GGZ Rivierduinen kent op het terrein van relatiemanagement wel een belangrijk voordeel: het is één politieregio.

De ambulantisering binnen het verzorgingsgebied is snel gegaan, heeft goede resultaten opgeleverd en er zijn stevige relaties opgebouwd met huisartsen en wijkteams. Voor een organisatie als GGZ Rivierduinen zijn vitale contacten met de buitenwereld van groot belang om ‘de bestelling’ op te halen. Van de medewerkers van GGZ Rivierduinen wordt een ondernemersgerichte instelling verwacht, hetgeen ook terug te vinden is bij allerlei samenwerkingspartners als huisartsen en gemeenten. In feite zijn het allemaal *small and medium sized enterprises* met een vergelijkbare mentaliteit dus is een klik snel gevonden. Daarbij hoort een kleinschalig relatiebeheer op het niveau van de werkvloer, opdat medewerkers makkelijk in contact komen met de haarvaten van de samenleving als de huisarts, de wijkagent et cetera.

Henrie Henselmans: “Wij zijn een grote instelling maar je moet de kleur van je institutionele klanten aannemen.”

Om hier optimaal op in te spelen, wil GGZ Rivierduinen het zelforganiserend vermogen en de zelfstandigheid van de teams vergroten. En doordat medewerkers hierdoor weer de regie krijgen over eigen werkelijkheid kan dit

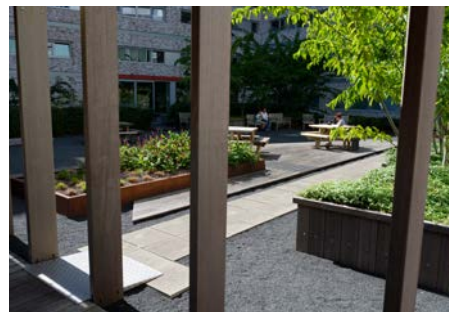
RUIM EEN EEUW ACTIEF IN DE GGZ

De geschiedenis van GGZ Rivierduinen gaat terug tot eind 19e eeuw toen in Oegstgeest de klinische psychiatrie van start ging in Kasteel Endegeest. Sancta Maria en Sint Bavo (beide opgericht in het begin van de vorige eeuw in en rond Noordwijk) fuseerden in 1991 tot algemeen psychiatrisch ziekenhuis Langeveld dat later opging in de Rijngeest Groep.

De Rijngeest Groep ontstond op 1 januari 2000 door een fusie tussen psychiatrisch ziekenhuis Endegeest, RIBW Zuid-Holland Noord, RIAGG Zuid-Holland en het Centrum voor Psychiatrie Langeveld. Een aantal van deze organisaties was al meer dan honderd jaar actief op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg.

Een ander deel van de oorsprong van GGZ Rivierduinen komt uit Leidschendam. Daar was halverwege de vorige eeuw de stichting Open Ankh onder de naam Hulp en Heil werkzaam. Hulp en Heil onderging later een naamswijziging en het psychiatrisch ziekenhuis werd bekend als Schakenbos. Door een fusie met de Ursula Kliniek uit Wassenaar ontstond in 1989 de Robert-Fleury Stichting. Deze kreeg later locaties in Gouda (1995, 2000) en Zoetermeer (1998). De locatie in Gouda fuseerde in april 2004 met het RIAGG Midden-Holland tot GGZ Midden-Holland.

GGZ Rivierduinen ontstond op 1 januari 2005 toen de Rijngeest Groep en de Robert-Fleury Stichting samengingen. De organisaties die zijn samengegaan in GGZ Rivierduinen werkten al enige jaren nauw samen, onder andere op het gebied van onderzoek, opleiding en facilitaire dienstverlening.



ten goede komen aan het werkplezier. Bij een dergelijke wijze van werken hoort ook een fijnmazige informatievoorziening terwijl veel van de verantwoordelijkheden – accountability – in de organisatie bij de medewerkers op de werkvloer liggen. GGZ Rivierduinen wil hier congruent in zijn: de inrichting van de interne organisatie moet een afgeleide zijn van de strategische positie die GGZ Rivierduinen wil innemen in de regio's en netwerken en de daaruit voortvloeiende wijze van aansturen.

Lage marges

Volgens de bestuursvoorzitter zal alles uit de kast moeten worden gehaald om de organisatie veerkrachtig genoeg te maken voor de komende jaren waarin de marges niet groter zullen worden: *“Alleen door scherp aan de wind te blijven zeilen is het voor GGZ-organisaties in het algemeen en voor ons in het bijzonder mogelijk om te overleven.”*

De markt van GGZ Rivierduinen geeft overeenkomsten met dat van een retailbedrijf met lage marges en een concurrerende markt. Er is echter een verschil: een retailbedrijf kan zijn markt uitbreiden maar GGZ Rivierduinen niet. Om die reden is de strategische positie binnen de regio's en de netwerken van uiterst belang.

Dit laatste is ook een van de ambities voor de toekomst: voortdurend zoeken naar congruentie tussen strategie, aansturing en inrichting van de organisatie en ervoor zorgen dat GGZ Rivierduinen goed verankerd is in alle relevante netwerken.

Marjolein ten Kroode: *“Een andere ambitie is inhoud en vorm te geven aan een vraaggestuurd besturingsmodel en de resultaten daarvan intern en extern – richting verzekeraars – vertalen. Mocht dit laatste lukken dan heeft dit grote implicaties voor eenieder die betrokken is bij de zorg en kan dit daadwerkelijk leiden tot 'shared savings.’”* ●



“Eigenlijk willen we niets liever dan onze strategie bepalen op basis van vraagpatronen en harde gegevens.”

Marjolein ten Kroode,
bestuursvoorzitter GGZ
Rivierduinen

DE PRIJS VAN VERANDERING

De GGZ is een sector waar verandering van de contextvariabelen van de ene dag op de andere kunnen maken dat je van een winstgevend organisatie de rode cijfers induikt zonder dat je de flexibiliteit hebt om organisatie en personeel daar snel op aan te passen. Zo is de omzet van GGZ Rivierduinen de afgelopen jaren met 30 miljoen teruggelopen van 195 miljoen naar 165 miljoen. Afgezien van het feit dat men van 300 medewerkers afscheid moest nemen, ijlen de kosten daarvan nog lang na en heeft een veelvoud van het aantal van 300 medewerkers tijdenlang in onzekerheid verkeerd of ze konden blijven werken bij GGZ Rivierduinen. Dit soort wisselingen van context heeft grote effecten op de mensen in de organisatie.

