



Nog niet zo heel lang geleden bevonden de kantoren van de Raad van Bestuur zich in de oudbouw aan de Hinthamerstraat in Den Bosch. Statige gangen met verraderlijke opstapjes en kamers aan beschutte binnenplaatsjes die de historie van (bijna) 575 jaar psychiatrische zorg ademen. Tegenwoordig zetelt de Raad van Bestuur in de flexwerkkantoren van de Bethaniestraat. Open ruimtes in frisse kleuren afgewisseld met kleine en grote kamers met glazen wanden. Op het eerste gezicht lijkt het of Marie-Louise van der Kruis en Eddy van Doorn een eigen glazen vergaderruimte hebben maar Eddy verzekert me dat als ze er niet zijn anderen ook van de ruimte gebruik maken.

"We moeten elkaar vertrouwen"

Gesprek met Eddy van Doorn,
de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur

De kennismaking verloopt soepel. Eddy komt over als geïnteresseerd en betrokken en ik voel me al snel op mijn gemak. Tijdens het gesprek benoemt hij hoe belangrijk het is om je als medewerker veilig en beschermd te voelen zodat je fouten kunt maken en daar samen van kunt leren. Letterlijk zegt hij: "Als jij fouten maakt en daarover eerlijk bent dan heb je mijn dekking."

Na zijn studie bedrijfseconomie in Groningen deed Eddy van Doorn vervangende dienstplicht bij een arbeidsbureau. Daarna bege-

leidde hij in Leiden artsen en onderzoekers in opleiding op weg naar een baan. Toen begin jaren '90 de zogenaamde re-integratiemarkt ontstond, hielp hij bij het ABP (pensioenfondsen) ambtenaren en onderwijspersoneel bij hun re-integratie. In 2003 ging hij naar HSK, op dat moment een re-integratiebedrijf. Bij de intrede van de gereguleerde marktwerking in de zorg kreeg HSK al snel toegang tot de ambulante ggz.

Eddy van Doorn is in oktober gestart bij Reinier van Arkel als voorzitter van de Raad van Bestuur: "HSK is een landelijke organisa-

tie met veel zelfstandige kantoren. De regionale geestelijke gezondheidszorg zoals bij Reinier van Arkel is ingebed in de eigen stad en streek, dat boeit me enorm. Het is een heel andere manier van werken waarbij je als gezondheidszorginstelling onderdeel bent van een gemeenschap."

Realistisch toekomstperspectief

Op dit moment is Eddy bezig met een kennismakingsronde bij Reinier van Arkel en ontmoet hij verschillende teams: "Ik vind het belangrijk dat medewerkers me kennen en weten dat ze me kunnen benade-

ren. Als bestuurder moet ik weten wat er speelt en ik vind dat de afstand tussen bestuur en de uitvoerende medewerkers zo klein mogelijk moet zijn."

Uiteraard spreken we over de moeilijke tijd waarin Reinier van Arkel zich bevindt. Eddy ziet het als zijn opdracht een leidende rol te hebben bij het gezond maken van Reinier van Arkel. "De ggz is niet meer zoals vroeger en als Reinier van Arkel hebben we de snelheid van de veranderingen onderschat. Met elkaar moeten we die

inhaalslag maken. Onze goede medewerkers die soms al jarenlang bij Reinier werken moeten we koesteren en helpen om mee te gaan met alle veranderingen. We hebben ervaren, flexibele en energieke medewerkers nodig om de nieuwe koers succesvol te varen. Als bestuur moeten wij heldere kaders bieden zodat de medewerker zoveel mogelijk eigen regie krijgt om zijn werk goed te doen. Als er geen passie en bevoegenheid is en je met tegenzin naar je werk gaat, dan verliest iedereen. Als organisatie moeten

we dat oppikken en die medewerker die worstelt met de veranderingen helpen. Elke medewerker doet er toe. En als de bevoegenheid voor het werk bij een medewerker niet meer terugkomt, dan kan het soms beter zijn om afscheid van elkaar te nemen."

"Als bestuurder is het mijn rol om aan de medewerkers perspectief te bieden, een toekomst te schetsen waar we heen gaan. Welke plek neemt Reinier van Arkel in

>>

in Den Bosch en omstreken? Binnenkort verschijnt het meerjarenbeleidsplan. We organiseren avonden om samen met betrokken medewerkers het concept van dit plan te verbeteren. Via de lijn zal het meerjarenbeleidsplan verder besproken worden met alle medewerkers.

Daarnaast heb ik als taak ons bedrijf financieel gezond te maken. Het gaat de goede kant op maar we zijn er nog niet. Ik ben niet pessimistisch maar realistisch. We zullen met elkaar nog veel meer kostenbewust moeten worden. Er zijn langlopende verplichtingen waar we aan vastzitten en waar we nu nog weinig aan kunnen doen. Maar sommige regelingen, die in andere tijden wel konden, zullen we moeten wijzigen of stoppen. Verder zie ik het als belangrijke taak dat we de contracten met de zorgverzekeraars beter uitonderhandelen. Daarom ga ik dat laatste zelf mee oppakken.

Het is nog steeds alle hens aan dek en met elkaar moeten we verder. Als bestuurder wil ik voorgaan in die strijd zodat we samen de toekomst tegemoet kunnen."

Van mammoettanker naar vloot

Een organisatie als de onze wordt vaak vergeleken met een mammoettanker, log, traag en niet wendbaar", aldus Eddy. "Waar ik heen wil is een vloot die bestaat uit allemaal losse boten. Die bootjes zijn onze teams, daar ligt onze kracht en die teams kunnen snel inspelen op nieuwe situaties. Daarom is het noodzakelijk dat de teams zelforganiserend worden. Daarvoor moeten we heldere afspraken maken. Wat vinden we met elkaar belangrijk om een team zelforganiserend te laten zijn. Een aantal teams kan die zelforganisatie al aan en daar zullen we in het komende jaar ook mee starten. Van die ervaringen kan de hele organisatie leren."

"Het cliëntenbelang staat altijd voorop. De behandeling wordt door onze zorg-

professionals samen met de cliënten en naasten vormgegeven. Het kan ook alleen maar succesvol zijn als de cliënt een rol in zijn eigen behandeling heeft. Het klasieke model dat de professional uitmaakt wat goed of slecht is voor iemand hebben we al lang achter ons gelaten. Succesvol behandelen betekent ook dat familie en naasten snel betrokken worden en de hulp in de wijk wordt geleverd. De IHT en FACT-teams zijn de voorlopers voor de ggz van morgen. De medewerkers van deze teams kennen de stad, de organisatie en de cliënt en zijn omgeving, daar ligt hun kracht."

"We moeten een aanspreekcultuur krijgen bij Reinier van Arkel en daarvoor is het nodig dat we elkaar vertrouwen. We mogen allemaal fouten maken, graag zelfs want daar leren we van. Medewerkers moeten weten dat als ze een fout maken en daarover eerlijk zijn, ze mijn dekking hebben."

Dichtbij en bereikbaar

"Huisartsen en gemeentes moeten ons ervaren als bereikbaar, betrouwbaar, bevlogen en betrokken. De bereikbaarheid zit hem soms in kleine dingen. Zo zijn de openingstijden van Entree sinds kort verruimd van 08:00 tot 18:00 uur. Dat betekent twee uur per dag meer openstaan voor verwijzers en cliënten.

"De IHT en FACT-teams zijn de voorlopers voor de ggz van morgen"

Betrouwbaarheid zit hem in onze vakkundige medewerkers die hart voor de zaak hebben. Elke medewerker 'is' Reinier van Arkel. Op het moment dat een medewerker contact heeft met cliënten, familie,



verwijzers enzovoorts, bepaalt hij of zij hoe Reinier van Arkel als geheel wordt gezien.

Reinier van Arkel is ook betrokken bij de stad en de streek, en wil dicht bij de mensen in de wijken staan. We dienen makkelijk aanspreekbaar te zijn voor huisartsen. We zijn transparant in wat we doen en de medewerker mag trots zijn op wat hij of zij kan en deze kennis delen met de verwijzers en met cliënten en familie.

Voor verwijzers en gemeentes zijn we een natuurlijke en betrouwbare partner en waar we het vertrouwen zijn kwijtgeraakt, zullen we dit terug moeten verdienen. Laat ons als Raad van Bestuur praten en onderhandelen met de gemeentes en de zorgverzekeraars. Van onze medewerkers verwachten we dat zij op hun niveau het contact en de samenwerking aangaan met andere partijen. We moeten elkaar snel weten te vinden en bij weeffouten die nu in het systeem zitten elkaar helpen. Als een cliënt tussen wal en schip dreigt te raken, moeten we als professional ingrijpen en met de andere ketenpartners de problemen te lijf gaan en slagvaardig optreden. Met een club van ervaren, betrokken en zeer bevlogen medewerkers gaat dat zeker lukken." ■

Hoe verleid je een olifant?

Er is veel gaande in de zorg. We merken het elke dag. Niet alleen instellingen, overheid, gemeentes en zorgverzekeraars spreken over transities en transformeren. Ook vanuit het maatschappelijk debat komen steeds meer geluiden dat het echt anders moet. Het eind oktober 2016 verschenen manifest 'Scherp op ouderenzorg' van Hugo Borst en Carin Gaemers is een voorbeeld van een duidelijke oproep om het roer om te gooien. Staatssecretaris Van Rijn schreef als antwoord in een open brief over zijn eigen ervaringen met zijn demeterende moeder in een verpleeghuis en vroeg om te blijven aanjagen, opjutten en helpen. Niemand is tegen.

En toch gaan de veranderingen langzaam, te langzaam naar de zin van velen. En dit geldt ook voor de geestelijke gezondheidszorg. We gaan inmiddels het derde jaar van de transities in en het is al weer vier jaar geleden dat er een Bestuurlijk Akkoord gesloten werd waarin we grote veranderingen in de ggz aankondigden. Daarin spraken we af dat zelfmanagement en herstelondersteuning evenals e-health een belangrijke plek in de behandeling krijgen. Dat de geestelijke gezondheidszorg bij de huisartsen versterkt zou worden en meer behandelingsnaam naar de basis-ggz zouden gaan. Dat er sprake zou zijn van meer transparantie en kwaliteit door ontwikkeling van zorgstandaarden, zorgtrajecten en resultaatmetingen. Er zou grootschalig geambulantisiseerd gaan worden. Opnames zouden worden teruggedrongen en wachtlijsten verdwijnen. De wijken zouden veel zorg van de langdurige ggz kunnen overnemen zodat cliënten als gewone burgers in de wijken wonen en ondersteunende voorzieningen binnen handbereik krijgen. De verandering is hier en daar zichtbaar maar het gaat langzaam. Niemand is tegen. Maar waarom gaat het dan zo langzaam?

Ik las recent in het boek 'Switch' van Chip en Dan Heath over de metafoor van de olifant en de berijder (bedacht door Jonathan Haidt, psycholoog aan de Universiteit van Virginia). Aan de

hand van deze metafoor legt hij uit hoe onze hersenen werken. Onze rationele kant, het bewuste denken en handelen, is onze berijder. De olifant staat voor onze emoties en onze automatische processen. Het is de olifant die het voor het zeggen heeft. De berijder kan de olifant sturen, maar alleen als de olifant niet echt wat anders wil. De berijder heeft de teugels in handen en denkt de richting te bepalen. Maar alle schijn bedriegt. We weten het rationeel wel, maar de emoties gaan met ons aan de haal. Hoe lukt het de berijder dan toch om de olifant de richting uit te krijgen die hij wil? In ieder geval niet door harder aan de teugels te trekken of een zweep te gebruiken.

De olifant is niet dom en zal het pad waarnaar de berijder hem stuurt volgen wanneer dat voldoende aangenaam is. Ook als hij hiervoor zijn comfortzone moet verlaten. Het ligt dus niet zozeer aan de olifant of de berijder maar aan het pad. Kunnen we het pad zo aantrekkelijk maken dat het aangenaam wordt en je je beloond voelt als je het volgt?

Het doorvoeren van veranderingen kan dus sneller verlopen als we het pad eenvoudiger begaanbaar maken. En daar is nog een boel werk te doen, want het pad is nu vol obstakels, kuilen en onverwachte bochten. Wat te denken van de hinder die we dagelijks ondervinden van wat verzekeraars onder transparantie verstaan? Het leidde onlangs tot de lancering van het begrip 'administratieve psychiater' binnen onze medische staf en zegt veel over de last die nu ervaren wordt. Verzekeraars gaan er met de data en outcome resultaten vandoor. We zien een olopend aantal controlepunten dat gecheckt moet worden in het zelfonderzoek 2014 en 2015. Gemeentes hebben de opgave de zorg te ondersteunen bij de transitie. Minder gespecialiseerde zorg ver weg van de directe omgeving van de burger, meer zorg in de wijken en vanuit het directe netwerk. Afname van bureaucratie en meer eigen verantwoordelijkheid bij de burger en de zorgverlener, dat was het

doel. Vooralsnog zien we vooral een toename van bureaucratie, zo heeft iedere gemeente zijn eigen verantwoordingsstelsel. Ook de opbouw van sociale infrastructuur in de wijken die ook toegankelijk zijn voor mensen met psychiatrische problematiek blijft nog onder de maat. Het wordt de olifant nog niet erg aantrekkelijk gemaakt het pad van verandering in te gaan.

Maar toch zien we langzaam de kanteiling op gang komen. De opnameduur binnen Reinier van Arkel neemt de laatste jaren gestaag af. We kunnen toe met aanzienlijk minder bedden dan we eerder hadden verwacht. De FACT-teams krijgen steeds meer hun positie in de wijk, de ontwikkelingen in het beschermd wonen laten zien dat er ruimte ontstaat voor andere zorgvormen en dat samenwerking met de partijen in wijken en buurten mogelijkheden biedt voor herstel van mensen met ernstige psychiatrische problemen. Er ontstaan mooie initiatieven tussen de basis- en specialistische ggz. Het terugdringen van de administratieve last staat hoog op de agenda. Niemand kan of wil er meer omheen dat daar iets aan gedaan moet worden.

We zien in het land initiatieven als 'De nieuwe GGZ'. Mogelijk leidt de ontwikkeling van de nieuwe productestructuur tot het verdwijnen van tijdschrijven en terugdringen van de administratieve lasten en komen bijvoorbeeld initiatieven om tot een verre gaande samenwerking te komen tussen Reinier van Arkel en het JBZ tot bloei. Ook buiten de ggz zien we de verandering tot stand komen. In de verpleeghuiszorg zien we het initiatief van het programma 'Waardigheid en Trots en de Personele Leidraad'. De cliënt met zijn vraag is hierbij het uitgangspunt. Dat zijn nieuwe paden. Of we de nieuwe paden gaan betreden en of de verandering ook echt gaat lukken, hangt ook af van het durven inslaan van de paden die we nog niet kennen. Loslaten van wat we hadden, uitgaan van de bedoeling en vertrouwen in elkaar. Daar kan niemand tegen zijn.



Marie-Louise van der Kruis

Marie-Louise van der Kruis, lid Raad van Bestuur Reinier van Arkel, vice-voorzitter Raad van Toezicht Neos, lid Raad van Toezicht Transvorm, bestuurslid V&VN