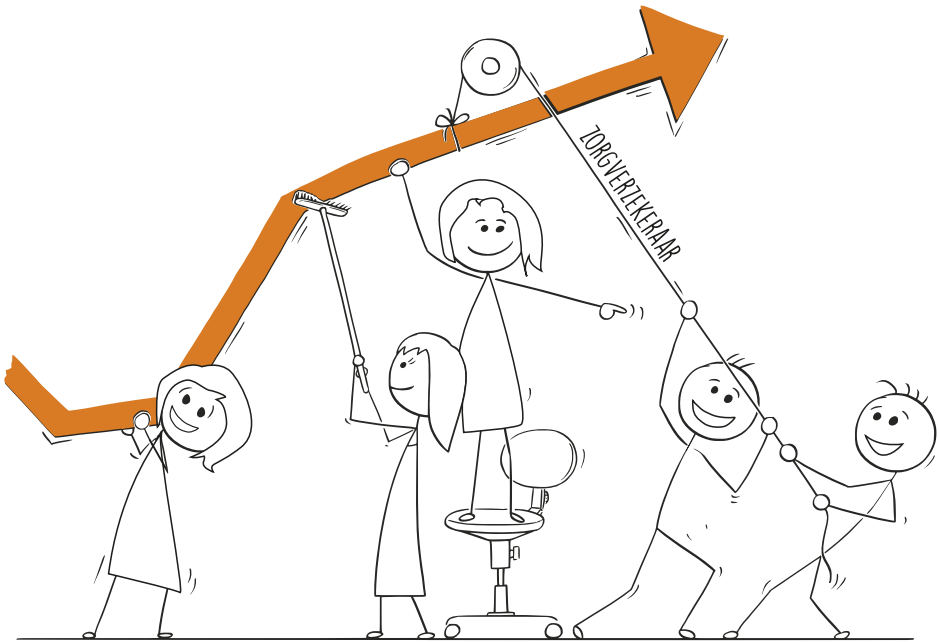


Wouter Hoge

Betere zorg met minder doekoe!



13 en $\frac{1}{3}$ tip naar succes in de zorg

Boom

Wouter Hoge

Betere zorg met minder doekoe!

13 en $\frac{1}{3}$ tip naar succes in de zorg

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	9
1. De bedoeling van de GGZ	11
2. 13 en 1/3 TIP	13
Tip 1: Weet wie wat doet	14
Tip 2: Bemoei je niet met selectie	15
Tip 3: Pas een 100 - 500 vertrouwensregel toe	16
Tip 4: De begroting is van iedereen	17
Tip 5: Maak teams verantwoordelijk voor de doekoe!	18
Tip 6: Bestrijd onzinnige regels	19
Tip 7: Deel kennis digitaal	20
Tip 8: Innoveer door aan te sluiten op drijfveren	21
Tip 9: Ga eens echt samenwerken met je concurrenten	22
Tip 10: Bemoei je er niet mee en faciliteer	23
Tip 11: Beslis met elkaar en niet over elkaar	24
Tip 12: Doe het de deur uit	25
Tip 13: Verbeter de relatie met zorgverzekeraars en verdiep je in hun wereld	27
Tip 13 1/3: Wees eigenwijs	28
3. Lean werken (ook in de zorgketen)	31
3.1 Snelle en goede selectie van medewerkers (met vetorecht!)	31
3.2 Minder verantwoording afleggen = meer tijd voor cliënten	33
3.3 Omdraaien van processen	37
3.4 Plan niet te ver vooruit	37
3.5 Bij intake de 80-20-regel (Pareto) toepassen	38
3.6 Effectieve communicatie	40
3.7 Samenwerken met concullega's	42
3.8 Verantwoord overdragen van zorg	43

4. Tevreden medewerkers? Tevreden cliënten!	47
4.1 Waar de motivatie vandaan komt	47
4.2 Van functionerings- naar ontwikkelingsgesprekken	48
4.3 Maar wat als iemand niet functioneert?	49
4.4 Van opleidingsplan naar vrij opleidingsbudget	50
4.5 Beslissen doe je samen	52
4.6 Van financiële druk naar verantwoordelijkheid nemen	53
4.7 Het goede voorbeeld geven	55
4.8 De kracht van 'Sorry'	55
4.9 Een democratische en veilige werkomgeving	56
4.10 Wat zou jij doen als je directeur was?	57
 5. Visie op veranderingen in de zorg	 59
5.1 Samenwerken aan een van de beste zorgstelsels ter wereld	59
5.2 Tendensen in de samenleving en zorg	59
5.3 Verdiep je en ga in gesprek om de zorg 'beter' te maken	61
5.4 Opsporen van nieuwe methoden en technieken	62
5.5 Bekijk het eens digitaal: apps, blended behandeling en meer ...	62
5.6 Het inzetten van ervaringsdeskundigen	65
 6. Innovaties in de zorg	 67
6.1 Innovatie hoe het niet moet en wél kan	67
 7. Hoe kunnen we de uitdagingen in de zorg aanpakken?	 73
7.1 De problematiek in de GGZ	73
7.2 Voldoende opleidingsplaatsen	73
7.3 Breng zorgprofessionals en andere medewerkers 'in hun kracht'	75
7.4 Voorkom veranderingsmoeheid, stimuleer regelluwheid!	75
7.5 Hoe kunnen regels de bedoeling in de weg zitten?	77
7.6 Regels en protocollen: terug naar de bedoeling	79
7.7 Ga in gesprek over het doel en neveneffecten van regels	81
7.8 Het laten zien dat je in control bent	84
7.9 Zet door!	85

8. Over zorgverzekeraars en de relatie met hen	87
8.1 Leer dezelfde taal spreken!	87
8.2 Inleven in elkaar	89
9. Zelfreflectie – Hand in eigen boezem	91
9.1 Het startpunt: tijd en ruimte voor de leidinggevende	91
9.2 Van top-down naar bottom-up organiseren	91
9.3 'Soort zoekt soort'	92
9.4 Het op de juiste manier inzetten van zorggeld	94
9.5 Intervisie met ervaringsdeskundigen in de zorg	95
10. Nawoord	97
10.1 Voor de manager/leidinggevende in de zorg	97
10.2 Voor de werknemer in de zorg	98
Dankwoord	101
Over de auteur	103

Cliëntwaardering

Centiv behaalde in 2019 landelijk de op één na hoogste cliëntwaardering op Zorgkaart Nederland van alle GGZ-zorginstellingen met meer dan 100 waarderingen.

Behandelresultaat

Centiv sloot 2019 af met een record behandelresultaat van de afname van klachten bij cliënten tussen start en eind van de therapie.

Terugvalpercentage

Uit evaluaties in 2019 van cijfers van zorgverzekeraars vertonen Centiv-clieñten 30-40% minder terugval ten opzichte van andere zorgaanbieders.

Inleiding

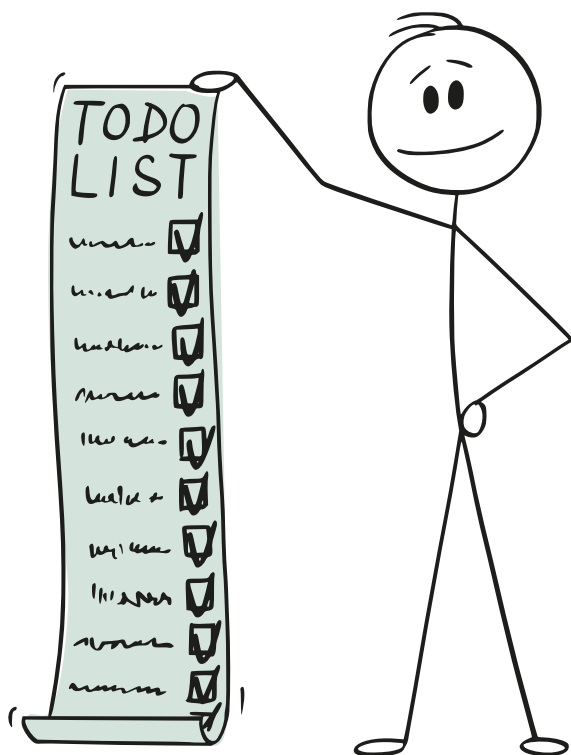
Al ruim vijf jaar mag ik leiding geven aan Centiv, zorgaanbieder voor kortdurende behandelingen binnen de basis GGZ. De organisatie helpt haar cliënten met psychische, psychiatrische en/of verslavingsproblemen op een persoonlijke en effectieve manier (zie kader). De nog steeds groeiende, als innovatief bekend staande organisatie vertienvoudigde in die tijd. Centiv bood haar diensten aanvankelijk aan op zes locaties en doet dat momenteel op meer dan twintig plekken in Limburg en Noord-Brabant. Wij dragen tevens actief bij aan het verbeteren van de Geestelijke Gezondheidszorg op regionaal en landelijk niveau.

De basis GGZ is de behandellaag voor de Geestelijke Gezondheidszorg in Nederland die tussen de huisarts en specialistische zorg in zit. Wordt deze, zoals bij Centiv, succesvol benut, dan voorkomt het onnodige doorverwijzingen naar zwaardere en duurdere behandeltrajecten en bespaart dat, zoals wij dat noemen: 'doekoe'² voor de samenleving (tot een factor twee of meer is gebleken).

Dit boekje is geschreven voor de manager/leidinggevende in de (geestelijke) gezondheidszorg, de zorgprofessional, de medewerkers en andere geïnteresseerde betrokkenen. Hierin geef ik dertien en één derde tip voor (het succesvol leiden van) (GG)zorgorganisaties en in de hoofdstukken daaropvolgend enige verdieping daarvan. Ik hoop dat het zal bijdragen aan een voor cliënten nog betere zorg, voor Nederland betaalbare zorg én, last but not least, voor happy zorgmedewerkers zodat deze (weer) kunnen werken aan 'de bedoeling' van de zorg.

Wouter Hoge, directeur Centiv

² Straattaal voor geld. Binnen Centiv is het tevens een soort verzamelbegrip. Als wij het hebben over de tongbreker: declarabiliteit, dan noemen we dat gemakshalve ook doekoe.



DIT WIL JE NIET IN DE ZORG

1. De bedoeling van de GGZ

Als ik aan een willekeurig iemand vraag: wat is het belangrijkste in het leven? Dan hoor ik meestal: 'gelukkig zijn'.

Het goede nieuws is dat in 2018 volgens het CBS ruim 8 op de 10 Nederlanders aangaven zich gelukkig te voelen. We zijn daarmee een van de gelukkigste landen ter wereld. Het vervelende is dat die mensen die zichzelf een 4 geven, dat lage cijfer vaak door hun situatie of gedrag doorgeven aan hun kinderen, hun partner, hun burens en aan hun collega's op het werk. Zo kan die ellende van generatie op generatie doorgaan.

We geven ons eigen leven gemiddeld een 7,2. Sommigen geven zichzelf een vier of lager, anderen een acht of hoger. Hoe kun je het gemiddelde geluk het snelste verhogen? Niet door van een acht een negen te maken, maar door van een vier een zeven of acht te maken. Daarbij kan wellicht een negatief patroon van generaties doorbroken worden. Het kan er ook voor zorgen dat iemand zijn werk behoudt en veel minder een beroep doet op (mantel)zorg van anderen. Dat scheelt ook nog eens heel veel geld voor de samenleving.

Alleen al in de GGZ (Geestelijke GezondheidsZorg) worden per jaar bijna 1 miljoen Nederlanders behandeld die zichzelf in veel gevallen een onvoldoende geven. Zorgprofessionals helpen hen en werken daarbij aan iets dat groter is dan zichzelf. Toen ik de cursus 'de wetenschap van geluk' deed, kwam ik erachter dat je het gelukkigst wordt door te werken aan iets dat groter is dan jezelf, bij te dragen aan het geluk voor anderen en daarbij jezelf te ontwikkelen. Binnen de GGZ werken we dan ook aan het belangrijkste project van ons land: Nederland structureel minder ongelukkig en dus gelukkiger maken. Het is dus niet gek dat mensen gemotiveerd voor de zorg kiezen.

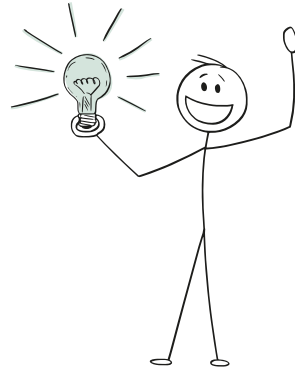
Wat jammer is het dan als ze daarna terechtkomen in een wereld met afvinklijstjes, ICT-afdelingen met ticketnummers, overbodige werkgroepen en door controle gedreven managers. In korte tijd worden zij van

mens veranderd in een radertje van een 'zorgmachine'. Dan is het extra belangrijk om vast te blijven houden aan de oorspronkelijke bedoeling van het werk waar je voor gekozen hebt.

Dit boek is geschreven voor die zorgprofessionals (en vooral hun managers). Met het doel om concrete tips aan te reiken zodat deze zorgprofessionals weer terug kunnen naar 'de bedoeling' en iedereen een organisatie kan creëren met happy medewerkers en kwalitatief betere zorg.

2. 13 en $\frac{1}{3}$ TIP

Managers zijn vaak erg druk en hebben weinig tijd; zij hebben namelijk de neiging van alles en nog wat te managen. Dat is niet slim; door druk te zijn, ben je minder goed beschikbaar voor je medewerkers en door alles te managen worden ze nog afhankelijker van jou. Ik ben zelf helemaal niet zo druk en haal prima resultaten; dus de drukte zegt niets over het resultaat.



Leidinggeven is iets anders dan managen. Je beziet de organisatie als geheel en faciliteert mensen in de organisatie die heel goed in staat zijn zelf van alles en nog wat te managen. In dit boek gebruik ik leidinggeven dan ook in die betekenis.

Ik wil (te) drukke managers natuurlijk wel van dienst zijn: dit boek begint eerst met de belangrijkste tips; dan kun je al meteen aan de slag! Als je dan verder wilt lezen en meer ideeën, achtergrond en verdieping wilt, dan lees je lekker de rest van het boek ook.

Dit hoofdstuk geeft dus 13 en $\frac{1}{3}$ praktische tips om je bedrijfsvoering morgen te veranderen en om te komen tot betere zorg met minder doekoe (= geld)! Bij Centiv leiden deze zaken in ieder geval tot een stimulerende bedrijfscultuur, nagenoeg geen werk-gerelateerd verzuim, torenhoge behandelresultaten, een extreem hoge klanttevredenheid, sterke groei, landelijke innovaties en prima financiële resultaten. Dus waar wacht je nog op?

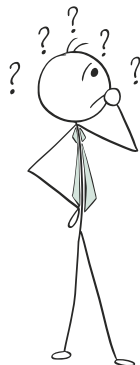


TIP 1

Weet wie wat doet

Het secretariaat is het hart van de logistieke organisatie en ik vind dat je daar als leider te vinden moet zijn. Zoek daar dan ook je werkplek, tussen de medewerkers, zodat je zichtbaar en aanspreekbaar bent als zij je nodig hebben. Zelf heb ik geen eigen kantoor. Door mee te luisteren met gevoerde gesprekken krijg je een prima beeld van wat het werk inhoudt. Het stelt je bovendien in staat om mee te denken en te ondersteunen als dat nodig is. Pak gewoon af en toe zelf eens de telefoon op en sta cliënten en verwijzers te woord. Zo weet je wie wat doet en krijg je meer feeling met je cliënten.

Het secretariaat vormt bij ons een eigen team dat zelf beslist over de secretariaatsprocessen. Daarnaast is elke secretariaatsmedewerker ook onderdeel van een regioteam van behandelaren. Op die manier is er verbinding op alle niveaus binnen de organisatie.



Wil je ook dat jouw organisatie meer gebruik maakt van de intelligentie en capaciteiten van de mensen op de werkvloer? En dat dat leidt tot:

- Kostenbesparingen voor de maatschappij
- Een spectaculaire omzetgroei (1.000% in 5 jaar)
- Een laag werkgerelateerd ziekteverzuim
- Een zeer hoge klanttevredenheid
- Een epische medewerkertevredenheid
- Minder bureaucratie
- Baanbrekende innovaties
- Minder zinloze vergaderingen
- Goede relaties met stakeholders
- En hele relaxte managers die tijd over hebben

Dan is dit boek iets voor jou! Lees de pakkende en herkenbare verhalen vanuit een zorgorganisatie waar dit allemaal in korte tijd is bereikt.



Het boek is geschreven door de directeur van Centiv (zorgorganisatie in de GGZ), Wouter Hoge. Wouter heeft verandermanagement gestudeerd, is lang ondernemer geweest (ook buiten de zorg) en niet bang aangelegd. Middels dit boek biedt hij hele praktische tips waarmee iedereen meteen kan beginnen. Daarnaast is zijn visie op knelpunten in de huidige zorg humoristisch, leerzaam en tegelijkertijd meedogenloos.

Het doel is om zoveel mogelijk mensen te inspireren en zo in heel Nederland te komen tot betere zorg met minder doekoe (geld). De opbrengst van dit boek gaat dan ook volledig naar de medewerkers op de werkvloer om zich verder te kunnen ontwikkelen.

Waar wacht je nog op? Hup naar de kassa en lezen maar!

"Een boek helemaal in de stijl van Wouter: bevlogen, positief en vooruitstrevend. Heerlijk praktisch en eerlijk ook. Dit boek leest lekker weg met concrete tips om leiding te geven op basis van vertrouwen in jouw medewerkers en wat je daarmee kunt bereiken. Het is ook zo veel leuker om vanuit die positieve gedachte leiding te geven." Eline Meijer, Directeur Stichting Kwaliteit in de basis GGZ



ISBN 978-90-2444-372-7
NUR 801

managementimpact.nl
boomuitgeversamsterdam.nl