



**We verwachten
van alle leden dat
ze participeren**

Tekst: Katja Keuchenius

De Nederlandse ggz werkt breed samen

Wees een deel van de oplossing is het motto van de Nederlandse ggz. Directeur Veronique Esmann-Peeters keerde de vereniging van binnen naar buiten.

GGZ Nederland, met zo'n honderd ggz-instellingen als leden, veranderde halverwege vorig jaar in de Nederlandse ggz. Je ziet de verschillen in de naam niet meteen, maar de verandering in volgorde en hoofdlettergebruik is veelbetekenend. Ze gingen van een meer naar binnen gekeerde klassieke belangenvereniging naar een open en breed samenwerkende netwerkorganisatie. De omslag werd geleid door Veronique Esmann-Peeters, directeur sinds 2017. Daarvoor werkte ze twintig jaar bij de overheid, de laatste jaren als directeur curatieve zorg en plaatsvervangend DG bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Verantwoordelijkheid nemen

Heeft twintig jaar overheidsdienst haar gevormd in haar rol als directeur van een vereniging? "Ja, ik weet op welke knop je wanneer moet drukken in Den Haag en ook wat je niét moet doen, omdat ze daar een hekel aan hebben. Je moet bijvoorbeeld niet alleen problemen brengen, maar ook een deel van de oplossing zijn. Dat is een belangrijk onderdeel van onze koerswijziging. Om een voorbeeld te noemen: in coronatijd vroeg het ministerie van VWS ons of wij snel aan informatie konden komen, over het verloop van de besmettingsaantallen bij onze leden en hun organisatie van de zorg. Door ons goede contact met leden konden we die informatie snel boven tafel krijgen. Toen de vraag

ontstond hoe instellingen moesten omgaan met coronapatiënten en bezoekersbeleid, vroeg het VWS ons om het voortouw te nemen bij het schrijven van een richtlijn, die het RIVM vervolgens kon toetsen. Toen ik zelf nog bij het ministerie zat, wist ik vaak niet bij wie ik dan moest zijn. Moest ik misschien een paar bestuurders bellen? Het kwam niet zo snel bij me op om GGZ Nederland te vragen. Intussen zijn die relaties wel veranderd. Eerst stonden we soms te boek als een partij die alleen om geld kwam vragen. Nu laten we zien dat we ook inhoudelijke verantwoordelijkheid nemen voor vraagstukken."

Geweldig digitaal werkbezoek

Dit is meteen ook een tip van haar voor andere verenigingen. "Kom niet alleen iets halen, maar ook iets brengen. En betrek het ministerie bij dilemma's die in jouw sector spelen. Wij hadden laatst binnen drie dagen een digitaal werkbezoek geregeld over het werk van de crisisdiensten in de ggz. Er verscheen een artikel in de krant over wachttijden en de kwaliteit van zorg die onder druk zou staan. Dan kun je de staatssecretaris een berg cijfers leveren, maar zo'n bijeenkomst is veel informatiever. Vier instellingen uit verschillende provincies bespraken tijdens het werkbezoek hoe zij hun crisisdiensten draaien. Dan schets je een genuanceerd, echt en oprecht beeld dat veel meer zegt dan cijfers. De staatssecretaris vond het geweldig. Die had

nog nooit zo snel zo'n rijk werkbezoek gehad, terwijl hij maar anderhalf uur hoefde in te loggen. Voor zoiets moet je je relaties wel al goed op orde hebben, ook met de leden. Die leren onderling ook van elkaar tijdens zo'n werkbezoek."

Durf breed samen te werken

"Den Haag is maar een van onze partners. We merken dat het helpt om ons te verbinden in netwerken op bepaalde thema's. Zaken agenderen, een koers uitzetten, beleid beïnvloeden of regie nemen op vraagstukken gaat beter als je je groep groter maakt. Dat is misschien een open deur, maar je moet het wel aandurven. We waren een behoorlijk naar binnen gekeerde organisatie en voerden het gesprek vaak louter vanuit het

perspectief van zorgaanbieders. Maar dat is niet wat de samenleving vraagt. De samenleving wil bijvoorbeeld beschermd worden tegen personen met verward of crimineel gedrag. Dat kun je niet alleen als ggz. Mensen weer de samenleving in begeleiden gaat ook over wonen, werken, schulden en acceptatie of stigma's. Dat moet je oppakken met partijen zoals justitie en gemeenten. Onze leden vragen ons vaak vooral om te zorgen voor goede tarifiering, maar dit is minstens zo belangrijk. Zo laat je zien dat je waarde toevoegt aan de samenleving."



Zorg dat je vooraan in de trein zit en zicht hebt op alles wat gebeurt

Verrijkend

Hoe voorkom je dan dat je compromissen sluit, waar misschien niemand helemaal achter staat? "Het is prima als het schuurt. Laten we het er vooral over hebben, want dat leidt tot betere oplossingen. Ons perspectief op de werkelijkheid is niet zaligmakend. Dat is te kort door de bocht. Het werkt verrijkend om daar andere perspectieven aan toe te voegen. Als je aan tafel zit met ervaringsdeskundigen, professionals en kennisinstututen, vergroot dat ook het plezier om bij te dragen."

Maar kost het wel meer tijd? "Niet per se. Je investeert in relaties. Als je iets positiefs creëert, heb je ook minder tijd nodig voor het vinden van draagvlak."

Scherp kiezen

"In alle eerlijkheid, je moet wel veel scherper zijn in de keuzen die je maakt. Er zijn zoveel initiatieven. Dat is wel eens een uitdaging. Als je je openstelt, word je ook voor van alles gevraagd. Bijvoorbeeld voor een optreden tijdens het mantelzorgcongres, waar we eerder niet zo in beeld waren. Maar ook voor het jaarcongres van de VNG en op een symposium van het Trimbos-instituut. En bij een coalitie rond preventie, in de aanloop naar een regeerakkoord. Je moet dan wel goed blijven kiezen. Zo hebben wij in ons verkiezingspaper Zorg op tijd en op maat vijf thema's benoemd voor inhoudelijke belangenbehartiging die ons de komende tijd aan het hart gaan. Dat is onze primaire

focus, dus daarbuiten moeten we kritisch zijn. De vragen vanuit leden en uit het veld zijn eindeloos. Maar omdat leden met de vijf thema's hebben ingestemd, kun we ook zeggen dat daar niet nog tien thema's bij kunnen. Je zou het misschien wel willen, maar dat gaan we niet bemensen."

Nieuw type verenigingsprofessional

De verandering ging gepaard met een flinke en vergaande reorganisatie. "Van de zestig medewerkers die er in 2017 werkten, zijn er nog vijftien over. Dat ging soms vanzelf en soms met iets meer duwen en trekken. We konden de keuze voor een nieuw type medewerker met de nieuwe koers goed objectiveren en vastleggen. Medewerkers moeten bijvoorbeeld proactiever zijn, meer contact leggen met leden en meer naar buiten gaan. Sommige mensen zeggen dan: 'Yes, dit heb ik altijd al gewild.' Anderen zeggen: 'Dat is niet iets wat ik ambieer of leuk vind.' Aan de rest kun je vragen: 'Zie jij jezelf dit doen op een hele andere manier dan je tot nu toe gewend bent?' Uiteindelijk is iedereen goed terechtgekomen. Elke relatie-beheerder is nu gekoppeld aan een aantal leden met wie hij een tot drie keer per jaar contact opneemt. Die leden hebben dus ook meteen een direct aanspreekpunt."

Ledenparticipatie omhoog

Ook voor de leden is er veel veranderd. "We verwachten van alle leden dat ze participeren en dat houden we actief bij. Ze kunnen bijvoorbeeld lid zijn van een regieteam voor belangenbehartiging, van een waardenetwerk of van een winning team, om kortstondig een vraagstuk op te lossen met mensen uit de praktijk. Leden die nergens in participeren vragen we wat voor hen wél een passende rol zou zijn. De ledenparticipatie is enorm toegenomen. Op de website zie je een heleboel activiteiten en als zich een vraagstuk voordoet, hebben we nu een veel rijker arsenaal aan voorbeelden. Dan kun je snel schakelen, bijvoorbeeld met de vraag of iemand hierover in de media wil optreden."

Samenwerken tussen domeinen

"We hebben verschillende financieringsstromen: gemeenten, justitie, zorgkantoren en zorgverzekeraars. Daardoor worden leden voor betalingen wel eens van loket naar loket gestuurd. Maar er zijn al mooie experimenten van samenwerking tussen verschillende domeinen. Het heeft soms bijvoorbeeld weinig zin om iemand meteen te behandelen voor een depressie als die ook kampt met geweldig hoge schulden en een echtscheiding. Dan moet je als behandelaar eerst contact zoeken met andere hulpverleners, ook al hoort dat officieel niet bij de taak waarvoor je bent opgeleid en wordt betaald. In Utrecht zorgt de gemeente nu bijvoorbeeld dat iemand binnen twee jaar schuldenvrij is. Zo vermindert ook de overlast op straat. In Zeeland zijn ze heel innovatief met het vinden van huisvesting voor ex-gedetineerden. Dat is lastig als ze bijvoorbeeld schulden

hebben en een verslaving. Een beschermd-wonenomgeving geeft snel ruzie en bij een woningbouwcorporatie ontstaan ook vaak problemen met de buurt. Een Zeelandse gemeente kocht daarom een boot voor een ex-gedetineerde. Hij heeft nu een verblijfplek en een briefadres, zodat hij een uitkering kan krijgen. Maar hij wordt nog wel begeleid vanuit een zorgorganisatie. Dit heeft een positief effect op justitie en politie. En het belangrijkste: de man heeft weer meer regie over zijn leven."

Eerst laten zien wat je te brengen hebt

Oplossingen gemakkelijker maken

In een vereniging deel je best practices met leden, maar dat kun je ook meenemen in je belangenbehartiging. "Aan zo'n zorgorganisatie met een mooie aanpak vraag ik ook waar zij eventueel tegenaan lopen in de regelgeving. 'Ja', zeggen ze dan bijvoorbeeld, 'je moest eens weten wat wij met de accountant te verhapstukken hebben bij het afrekenen.' VWS of de zorgautoriteit staan er ook veel meer voor open als je dit voorlegt in die volgorde: eerst laten zien wat je te brengen hebt en dán het probleem erachter bespreekbaar maken. Niet beginnen met de ingewikkeldheden in het systeem, want dat weet iedereen al."

Vereniging van de toekomst

Is de netwerkvereniging de vorm die de vereniging toekomst-proof maakt? "Ja, voor nú. Maar ga vooral niet genoegzaam achteroverleunen en denken: nu ben ik er wel. Blijf voeling houden met je leden, blijf modern en blijf middenin de samenleving staan, niet erbuiten. Misschien is er over vijf jaar weer net iets anders nodig. Zorg dat je vooraan in de trein zit en zicht hebt op alles wat daar gebeurt. Je moet je niet mee laten meevoeren en denken: oh ja, hier moet ik misschien nog iets mee."