



# Toekomst regionale aanpak GGZ

Evaluatie stuurgroep  
Taskforce GGZ wachttijden  
regio Rotterdam

16 november 2021  
Monique Spierenburg en  
Meike Dobbelaar

**Samergo**

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>3. Beschrijving analyse</b>	<b>6</b>
Ervaringen tot nu toe	6
Succesvolle interventies	7
Inrichting stuurgroep taskforce	7
Organisatiestructuur	9
De scope van de opdracht	10
De aanpak	10
Financiering	11
Monitoring en verantwoording	12
Risico's en/of kansen	12
Wat is een belangrijke trigger om het anders te gaan doen?	13
<b>4. Reflectie, dilemma's en advies</b>	<b>14</b>
Reflectie	14
Dilemma's	15
Advies	17
<b>5. Bijlage: Vragenlijst en deelnemerslijst</b>	<b>18</b>



# 1. Inleiding

**In 2019 is Rotterdam gestart met het inrichten van een regionale taskforce wachttijden GGZ. Met partijen onderling werd toen onderzocht hoe een regionale aanpak optimaal te kunnen borgen. Kort daarna werd door de landelijke stuurgroep GGZ-wachttijsten besloten om Rotterdam vanuit het landelijk actieprogramma te ondersteunen middels een versnellersprogramma. De versnellersrol werd belegd bij Samergo.**

De afgelopen anderhalf jaar zijn er binnen de taskforce verschillende deelprojecten/werkgroepen ontstaan, allen met het doel een bijdrage te leveren aan het verminderen van de wachttijden in de regio. De versnellersopdracht en de daarbij behorende financiering boden het afgelopen jaar een mooi sturingsinstrument voor de werkzaamheden van zowel de stuurgroep als de verschillende werkgroepen.

Met het aflopen van de versnellingsopdracht zullen de taken en verantwoordelijkheden opnieuw binnen de taskforce worden belegd. Dit rapport bevat een analyse en advies over het vervolg van de taskforce GGZ Wachttijden.

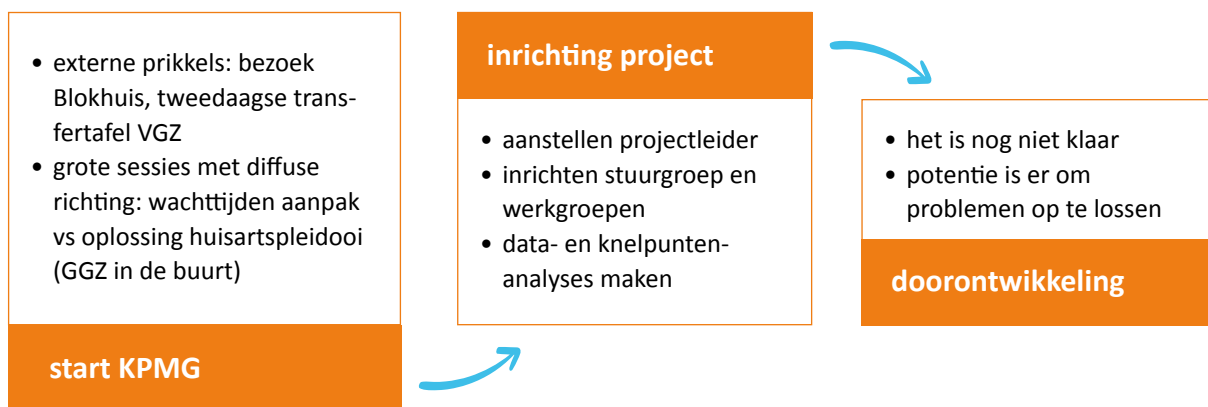


## 2. Samenvatting

In de maanden oktober en november 2021 heeft Samergo met 10 leden van de stuurgroep individuele gesprekken gevoerd aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (zie bijlage). De inzet was om na een korte terugblik samen vooruit te kijken en daarin op te halen wat de leden belangrijk vinden voor het vervolg van de stuurgroep taskforce wachttijden GGZ in de regio Rotterdam.

In deze samenvatting hebben we de uitkomsten van onze rondgang kort en bondig weergegeven in drie figuren. Daarmee krijgt u al een snelle impressie van wat deze interviews hebben opgeleverd. In het volgende hoofdstuk – beschrijving analyse – gaan we dieper in op de verschillende onderwerpen die aan de orde zijn gekomen in de gesprekken.

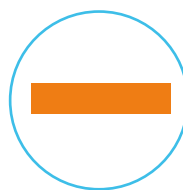
### Terugblikken



### Belangrijkste opbrengsten/resultaten



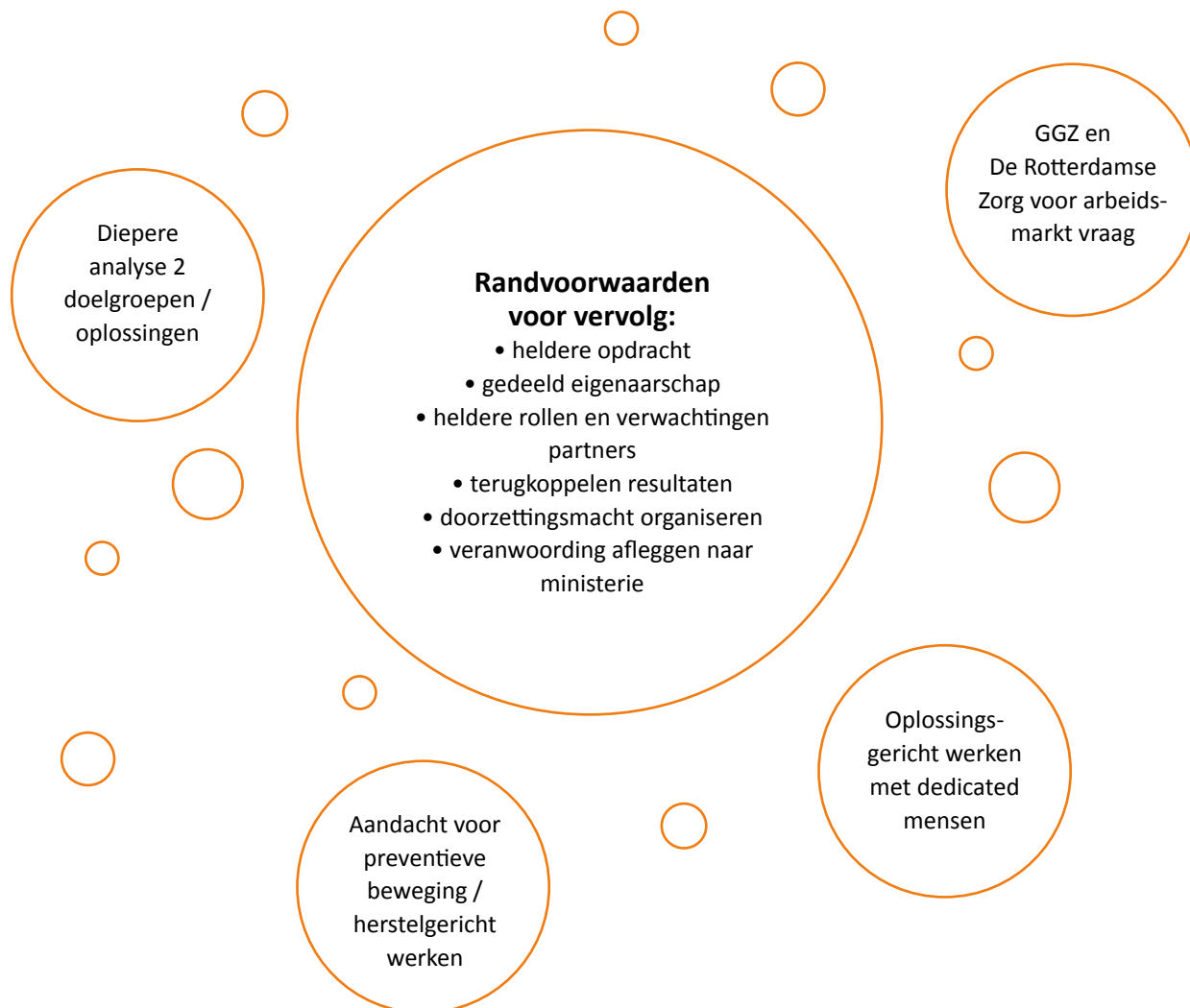
- Verbinding en gelijkwaardigheid tussen partijen en een gegroeid vertrouwen
- Vermindering van de wachtlijsten
- Meer oog voor de client en herstelgericht werken
- Beter zicht op de verhoudingen in de regio
- Zicht op deelvragen als arbeidsmarkt, opleiding en scholing
- De werkgroepen bieden zicht op knelpunten en oplossingsrichtingen



- Beter adresseren van focus per overlegtafel en kritisch kijken welk overleg eraf kan om dubbelingen te voorkomen
- Er mist een heldere omschrijving van mandaat van de deelnemende partijen
- Gedeeld eigenaarschap mist, we zitten teveel achterover en voelen zelf de pijn niet
- Verschil van mening over visie, scope van de opdracht en hoe die opdracht aan te pakken

## Vooruitblikken

Aan de hand van thema's als financiering, organisatiestructuur, partners en de te behalen resultaten worden de belangrijkste randvoorwaarden voor het vervolg van de stuurgroep Taskforce GGZ Wachtlijden geschetst. Daarnaast zijn ook andere ideeën samengevat in onderstaande figuur.



‘Vanuit verbinding en gelijkwaardigheid **bouwen aan vertrouwen**’.



### 3. Beschrijving analyse

In deze analyse geven we u per onderwerp inzage in wat de verschillende leden van de stuurgroep vinden van dit onderwerp en waarin zij verschillen. Waar mogelijk geven wij u een kwantitatief inzicht middels een grafiek. Daarnaast zal het merendeel beschrijvend zijn.

#### Ervaringen tot nu toe

Om u een gevoel te geven hoe de leden van de stuurgroep de taskforce GGZ-wachttijden tot nu toe hebben ervaren, halen we een aantal quotes aan.

- *“We zoeken elkaar veel meer op, ook buiten vergaderingen. Dat vind ik ook positief. Er is meer gelijkwaardigheid ontstaan tussen de partners, er is meer verbinding en visie.”*
- *“Een eyeopener vond ik dat veel partijen elkaar nog niet kenden. Het vertrouwen is wel ontstaan of – nou ja – gekweekt. Aan het begin was er nog geen vertrouwen, eerder een moetje, minder gemeenschappelijk belang.”*
- *“Iedere zorginstelling of organisatie heeft zijn eigen ideeën en belangen, en als dat niet bij elkaar komt blijft iedereen op zijn eigen eiland zitten.”*
- *“Fijn dat er een escalatiemogelijkheid is (van de transfertafel naar de stuurgroep). En dat we daarmee ook de goede onderwerpen bespreken.”*
- *“Wel ben ik op zoek naar de scope van de taskforce. Ik krijg de indruk dat dit vooral de wachttijden zijn. Dat is prima, maar dan kom je wellicht minder toe aan de preventieve doelstellingen. Hierin speelt ook mee dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in op welke tafel je wat bespreekt, dat is soms zoeken. Ook als je het hebt over de verbinding tussen verschillende tafels.”*
- *“Ik heb minder zicht op de werkgroepen. ‘Zijn er niet te veel werkgroepen, en wat loopt er nu precies?’, dat overzicht miste ik. Ook of er wel genoeg sturing op de werkgroepen zit en met welk mandaat mensen aan tafel zitten in de werkgroepen, was niet altijd helder. Ik vond het lastig om te bepalen of werkgroepen nog zinvol waren om door te gaan, en miste tussentijdse evaluaties om te beoordelen of het nog goed loopt en als het vastliep wat er dan nodig was.”*
- *“Persoonlijk vind ik een mooie opbrengst dat we veel beter zicht hebben op de verhoudingen in de regio. Fijn dat ik nu naast de grotere instellingen ook de kleinere instellingen beter ken.”*
- *“Ik ben positief over hoe we in Rotterdam een inhaalslag gemaakt hebben, we zijn twee jaar later ingestapt, daar mogen we trots op zijn. We staan open voor elkaar.”*





## Succesvolle interventies

Door de stuurgroepleden worden een aantal succesvolle interventies benoemd die het afgelopen jaar zijn behaald:

- Doordat een gezamenlijke urgentie in het oplossen van de wachttijden werd gezien en gevoeld, is de samenwerking en verbinding tussen partijen toegenomen en het vertrouwen gegroeid;
- Daarnaast is de transfertafel een succes en heeft ook landelijke bekendheid opgeleverd en zaken in beweging gebracht;
- Er is beter zicht op de verhoudingen in de regio, waardoor partijen zelf ook meer in beweging zijn gekomen;
- Er is een bodem gelegd rondom het thema arbeidsmarkt en hoe die problematiek aan te vliegen.

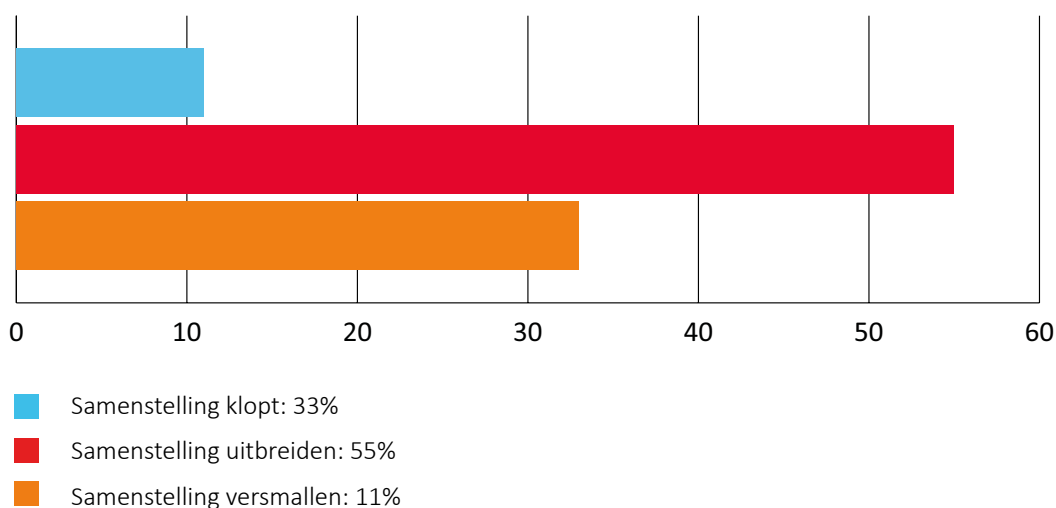
## Inrichting stuurgroep taskforce

Aan de individuele stuurgroepleden is de vraag voorgelegd hoe het ideaalplaatje met betrekking tot de bestuursamenstelling en het voorzitterschap eruit zou moeten zien.

### *Bestuursamenstelling*

De overgrote meerderheid van de stuurgroep is het erover eens dat de huidige samenstelling van de stuurgroep goed is. Een aantal leden geven aan dat er specifieke partners ontbreken. Zo wordt vertegenwoordiging van de vrijgevestigde eerstelijnspsychologen gemist, maar ook wordt aangegeven dat er momenteel geen mandaat is vanuit de wijkteams. Daarnaast wordt het ontbreken van een vertegenwoordiging van verslavingszorg (De Hoop) en complexe persoonlijkheidsproblematiek (De Viersprong) genoemd. Anderzijds zijn er ook geluiden dat de stuurgroep kleiner zou kunnen. Gedacht wordt aan een kernteam van partijen met een specifieke rol in de stuurgroep en overige partijen met een toegespitste rol in de werkgroepen. Ongeacht de samenstelling geeft een groot deel van de stuurgroepleden aan dat opnieuw moet worden gekeken naar ieders mandaat, verantwoordelijkheden en eigenaarschap.

## Grafiek 1: Samenstelling Stuurgroep

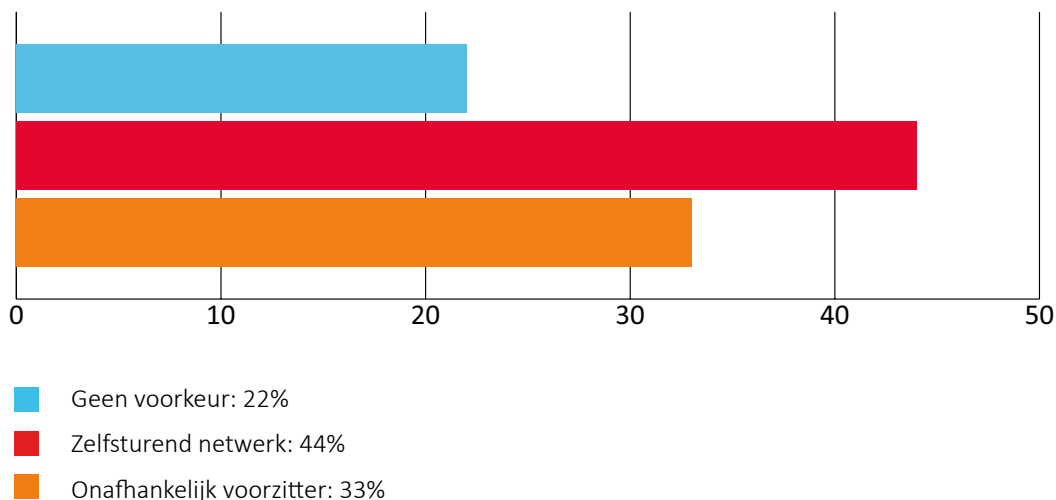


Een belangrijke voetnoot is dat de vrijgevestigde eerstelijnspsychologen hebben aangegeven uit de stuurgroep te stappen. Alhoewel het afgelopen jaar inzichtelijk is geworden dat het aandeel in het verminderen van de wachtlijsten van de vrijgevestigde psychologen groter is dan aanvankelijk werd gedacht (16% i.p.v. 5%), blijft het zonder duidelijk verenigde achterban moeilijk om mee te praten en mee te doen.

### **Voorzitterschap**

Over het voorzitterschap lopen de meningen uiteen. Enerzijds hecht een deel van de groep veel waarde aan een onafhankelijke voorzitter die de agenda bewaakt, stukken voorbereidt en bijeenkomsten organiseert; werkzaamheden waar veel tijd in gaat zitten en waar bovendien verschillende belangen op de achtergrond meespelen. Anderzijds wordt aangegeven dat een onafhankelijke voorzitter geen doorzettingsmacht heeft en dus afhankelijk is van de goodwill aan tafel en productiviteit van de spelers. Bovendien mag je van een stuurgroep verwachten dat deze zelfsturend kan zijn. Indien de stuurgroep zelfsturend wordt, zal wel scherp moeten zijn hoe ieder omgaat met zijn rol, eigenaarschap en hoe er doorzettingsmacht wordt gecreëerd. Bij een zelfsturend netwerk wordt gedacht aan een vast of roulerend voorzitterschap. Voor het roulerend voorzitterschap worden verschillende varianten genoemd. Bijvoorbeeld rouleren na één jaar of rouleren na drie stuurgroepvergaderingen (een keer samen met de vorige voorzitter, een keer alleen, een keer met de volgende voorzitter). Een aantal stuurgroepleden hebben geen voorkeur omdat aan beide modellen voor- en nadelen kleven die hierboven worden omschreven.

### **Grafiek 2: Voorzitterschap**





## Organisatiestructuur

Aan de stuurgroepleden is gevraagd hoe zij aankijken tegen de organisatiestructuur (governance) en de rol – en taakverdeling binnen de taskforce. Allereerst wordt genoemd dat er een diversiteit aan overlegtafels bestaat in het Rotterdamse, waarbij het vermoeden bestaat dat sommige tafels elkaar op inhoud en vertegenwoordiging te veel overlappen. De lijnen zijn kort, maar toch zijn er slechte verbindingen. Als voorbeeld worden de bestuurlijke transfertafel van aanbieders, de transfertafel zelf en de stuurgroep taskforce genoemd. Dit kan platter en pragmatischer, met een expliciete verdeling in wie wat doet. Bijvoorbeeld door de stuurgroep van de taskforce samen te voegen met de stuurgroep van de transfertafel, waardoor één grote regiotafel wordt ingericht. Daarbij zou het mooi zijn als ook de andere bestuurlijke tafels in de regio gezamenlijke doelen formuleren.

Inzoomend op de verbinding tussen de stuurgroep en werkgroepen wordt door een aantal stuurgroepleden aangegeven dat er te veel werkgroepen zijn en dat onduidelijk is wat er loopt, met welk doel en of de activiteiten van de werkgroep nog zinvol zijn om mee door te gaan. Dit maakt dat in de veelheid aan onderwerpen en verbindingen niet altijd helder is waar de stuurgroep op stuurt, en welke taken en verantwoordelijkheden op welke tafel zijn belegd. Te vaak staan er daarom onderwerpen op de agenda van de stuurgroep die daar niet thuishoren. Deze stuurgroepleden geven dan ook aan meer eigenaarschap te willen nemen op inhoud en ook meer strategische vraagstukken goed op de agenda te willen zetten. Om met elkaar de krachten te bundelen.

Over hoe dit eigenaarschap wordt verdeeld en ingevuld lopen de meningen uiteen. Sommige stuurgroepleden geven aan dat eigenaarschap bij partijen uit de stuurgroep moet komen te liggen en onder meer afhankelijk is van wie zich daarvoor in wil zetten. De uiteindelijke uitvoering binnen pilots zal bij de betrokken organisaties/aanbieders liggen. Evaluatie en terugkoppeling vanuit de werkgroepen is belangrijk, maar gedurende de uitwerking van de werkgroepen heeft de stuurgroep geen of nauwelijks bemoeienis. Andere leden vinden dat de verbinding tussen stuurgroep en werkgroepen juist sterker kan, dat de lijnen tussen stuurgroep en werkgroepen kort zijn en duidelijke resultaatafspraken worden gemaakt. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan een vertegenwoordiging van de stuurgroep in elke werkgroep.



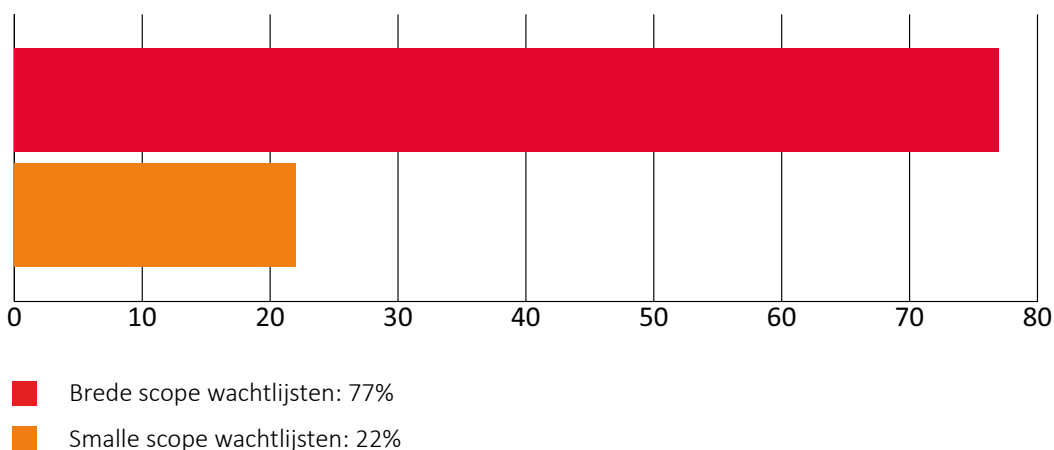
‘Uitlijnen van wat op welke overlegtafel besproken wordt, is nog een opgave’

## De scope van de opdracht

Aan de stuurgroepleden is de vraag voorgelegd waar de opdracht van de stuurgroep zich in de toekomst op richt. Een deel van de stuurgroepleden geeft aan dat de focus op de wachttijden moet blijven liggen. Daarbij bekijkt de stuurgroep vooral waar er in de regio kansen en mogelijkheden liggen om de schaarse behandelplaatsen zo optimaal mogelijk te verdelen. In dit kader wordt opgemerkt dat in de huidige opdracht niet geheel duidelijk is of er wel met de juiste informatie werd gemeten en welke interventies hebben bijgedragen aan de behaalde resultaten. Hierbij speelt ook het ontbreken van eenduidige definities een rol.

Andere stuurgroepleden willen de focus verbreden naar een domeinoverstijgende aanpak en het inzetten van een preventieve beweging. Met een gezamenlijke visie op herstel en een sterke verbinding tussen GGZ-partners, sociaal domein en huisartsen. Hierbij is het van belang om over de eigen schaduw heen te stappen. Bij een bredere scope zijn tevens onderwerpen als de arbeidsproblematiek en opleiding genoemd.

### Grafiek 3: De scope van de opdracht



## De aanpak

Om doorzettingsmacht te creëren geven de stuurgroepleden aan dat er iets moet veranderen in de aanpak. Over het algemeen wordt door de meeste stuurgroepleden aangegeven dat als de scope van de opdracht aan de stuurgroep helder is, daaraan kan worden opgehangen wat de relatie is met die scope, wat wel of niet wordt opgepakt en waar, op welke tafel of werkgroep, een onderwerp wordt uitgewerkt. Het zou een transparante werkwijze moeten opleveren met inzage in wat acties opleveren, wat werkt en wat niet en wat bijdraagt aan het doel: terugdringen van wachtlijsten en toegankelijke zorg. Met een scherpe analyse aan de voorkant kan beter worden ingezet op de te bereiken resultaten en hoe die resultaten te meten. Daarbij wordt genoemd dat de keuze tussen aansluiten bij huidige structuren of een nieuwe aanpak benutten aandacht vraagt. Voor een nieuwe aanpak is draagvlak van belang, dat was er nu niet (altijd) en Samergo heeft in die zin geen doorzettingsmacht.

Voor wat betreft het komen tot resultaten geven sommige stuurgroepleden de voorkeur aan een kortcyclisch werkwijze: doelen dienen smart te worden geformuleerd en voor de werkgroepen dient scherper te worden beschreven wat zij moeten opleveren. Andere stuurgroepleden zijn meer van een langetermijnaanpak: de snelle resultaten zijn nu behaald, we zullen een stap verder moeten zetten. Ook hier zijn scherpe resultaatafspraken en een helder meetplan van belang, alleen mag dit best worden weggezet in de tijd. Daarbij worden verschillende smaken benoemd:

- Het ontwikkelen van een brede analyse in de vorm van een gezamenlijk regio-plan, met een scherpe definitie van waar we staan, waar we naartoe willen en hoe ieders rol zich tot de te behalen resultaten verhoudt. In die brede analyse zou bijvoorbeeld ook gekeken moeten worden naar de verbinding met het sociaal domein en de rol van de huisarts/POH-GGZ.
- Een analyse van cijfers. Waar liggen oorzaken en knelpunten. Inzoomen op specifieke patiëntgroepen. Per patiëntgroep middels een patiëntreis inzichtelijk maken wat de oorzaken zijn voor de wachttijden.
- Of juist meer sturen op strategisch beleidsvoorbereiding op basis van wat werkgroepen en diverse tafels opleveren. Hiervoor is een regelmatige tussentijdse analyse nodig die vertaald wordt naar vragen voor beleid op overstijgende thema's. Door als regio een gezamenlijk standpunt in te nemen, kunnen we een krachtigere rol innemen.

### Financiering

Het merendeel van de leden vindt dat de stuurgroep en werkgroepen uit eigen middelen gefinancierd kunnen worden. Wel wordt aangegeven dat de financiering afhangt van de governance-inrichting en ieders taken en verantwoordelijkheden. Bij het ontbreken van projectgelden worden eigen mensen beschikbaar gesteld. Genoemd wordt het belang van een eerlijke verdeling in in-kind bijdragen. De financiën voor oplossingsrichtingen, zoals bijvoorbeeld GGZ in de buurt of de inzet van ervaringsdeskundigen, zouden naar rato moeten worden verdeeld. Daarvoor is het van belang om scherp te krijgen wat ieders belang is en wie als eigenaar wordt aangewezen. Als je als eigenaar vindt dat iets gerealiseerd moet worden, ben je ook verantwoordelijk voor de financiering. Bij de visievorming van de taskforce zou bijvoorbeeld een businessplan opgesteld kunnen worden.



**‘Hoeveel tijd gunnen we elkaar om het anders te doen?’**

## Monitoring en verantwoording

Alle stuurgroepleden vinden het belangrijk om de resultaten te monitoren, zodat daar op gestuurd kan worden. De meerderheid vindt dat de resultaten van de verschillende werkgroepen goed werden teruggekoppeld naar de stuurgroep. Een aantal stuurgroepleden zijn niet goed op de hoogte van de verschillende werkgroepen en wat ze opleveren.

Door een aantal stuurgroepleden wordt het belang van een strakke regie en heldere planning genoemd. Maak concrete en eenduidige afspraken over het doel, de verwachtingen en de wijze van terugkoppeling per werkgroep. Een regelmatige terugkoppeling is van belang om de randvoorwaarden voor sturingsinformatie in de stuurgroep te bespreken. In dit kader wordt er door een aantal stuurgroepleden voor gepleit dat ieder stuurgroeplid een werkgroep adopteert waarmee monitoring wordt geborgd.

Ook is aan de stuurgroepleden gevraagd aan wie de stuurgroep verantwoording dient af te leggen. Sommigen vinden dat verantwoording afgelegd moet worden aan het ministerie, de staatssecretaris of landelijke organisatie die een rol spelen bij het verminderen van wachttijden. Ook zouden de IGJ en Nza betrokken kunnen worden bij het governance-vraagstuk rond de netwerken. Dit onder meer omdat sommige stuurgroepleden zich afvragen wie de pijn voelt als een dergelijke verantwoording niet is ingebouwd. Andere leden zouden liever aan zichzelf als stuurgroep verantwoording willen afleggen en elkaar verantwoordelijk houden en aanspreken wanneer resultaten niet worden behaald. Ook om van elkaar te kunnen leren om het beter te doen.

## Risico's en/of kansen

Risico's die genoemd worden zijn veelal dat de continuïteit in het geding zou kunnen komen, of dat niemand zich eigenaar voelt. Een aanjaagfunctie, bewaking van voortgang en agendering worden niet gezien als taken die door de stuurgroep zelf opgepakt gaan worden. Als ondersteuning daarin ontbreekt is dat een risico voor de continuering van de taskforce. Verder wordt genoemd het ontbreken van draagvlak en een focus die meer ligt op het eigen gewin dan op de maatschappelijke opgave. Daarnaast bestaat er enige vrees dat oplossingsrichtingen vastlopen op financiering. En wellicht dat je inhoudelijk niet komt tot een gezamenlijke visie, alhoewel dit wordt benoemd als een kleiner risico.



Als kans wordt genoemd dat indien er meer eigenaarschap bij de partijen zelf komt te liggen, partijen ook actiever betrokken zijn om echt werk van oplossingen te maken. Sommige stuurgroepleden vinden dat men nu te veel achterover zit en daarmee te veel afwachtend is. De stuurgroep staat nu voor de mogelijkheid om met elkaar aan de voorkant aan te scherpen hoe er doorgemaakt gaat worden. Met aandacht voor de betrokkenheid van de juiste partijen met het juiste mandaat, de inrichting van de governance, de frequentie van overleg en terugkoppeling, de te behalen doelen en resultaten en met aandacht voor het creëren van doorzettingsmacht. Aangegeven wordt ook dat we realistisch moeten blijven. Als het personeelsgebrek dusdanig groot is dat de wachtlijsten niet op te lossen zijn, dan is dat een gegeven. Toch moet je zelfs dan resultaten boeken binnen wat wel kan. Het is van belang om hierover het gesprek te blijven voeren en om afspraken vast te leggen. Dat helpt om scherp te blijven.

Als risico én kans wordt de betrokkenheid van de vrijgevestigde eerstelijnspsychologen benoemd. Binnen de vrijgevestigde sector lopen er nu voornamelijk kortdurende trajecten. Dit wordt verruimd naar ook langer lopende trajecten. Dit heeft onder meer te maken met veranderende financiering. Als ook in de Bggz langer doorbehandeld wordt, bestaat de kans dat ook hier wachtlijsten ontstaan. Door met elkaar in gesprek te blijven kan je dat voor zijn. Het is belangrijk om met elkaar te bespreken hoe actief er op deze ontwikkeling wordt ingezet. Zeker nu op papier zichtbaarder is geworden hoe de eerstelijns zich verhoudt tot de wachtlijstproblematiek. Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat de vrijgevestigde eerstelijns deelnemen aan de transfertafel, en op die manier kunnen meedenken over wat de nieuwe financiering betekent voor de wachttijden.

### **Wat is een belangrijke trigger om het anders te gaan doen?**

Vijf resultaten:

- Maak kleine stapjes naar het grotere doel en zorg dat je trots kunt zijn op behaalde resultaten.
- Herijk de scope en ieders belang en plan je acties met elkaar.
- Investeer in de verbinding met welzijn. Zeker nu de gemeente gaat contracteren voor 10 jaar (welzijn), kan ook echt op samenwerking ingezet worden.
- Stel vragen aan elkaar en maak samen een nieuw plan. Daarmee ontstaat er draagvlak en is iedereen zelf aan zet.
- Spreek elkaar aan als dingen onduidelijk zijn, dat voorkomt ruis.



**‘Spreek elkaar aan als dingen onduidelijk zijn, dat voorkomt ruis.’**

## 4. Reflectie, dilemma's en advies

### Reflectie

Als we reflecteren op de opgave voor het verminderen van de wachttijden vallen ons drie dingen op:

- Er is hard gewerkt aan de zachte kanten van samenwerken, elkaar leren kennen, hoe iedereen in de wedstrijd zit, wat eenieder verwacht en hoe vertrouwen kan groeien;
- Aan de voorkant is niet voor iedereen duidelijk hoe het probleem gedefinieerd is;
- De aanpak – hoe de doelen en resultaten te bereiken – lijkt onvoldoende gedeeld.

In deze paragraaf gaan we dieper in op bovenstaande elementen, omdat daar ons inziens een kern van de gemeenschappelijke opgave ligt en daarmee een start van de verandering.

Alle mensen die we gesproken hebben zijn het erover eens dat het vertrouwen is gegroeid en dat dit een belangrijke onderlegger is om verdere stappen met elkaar te kunnen maken. Het is duidelijk hoe eenieder in de wedstrijd zit maar wellicht moet dit nog explicieter worden gedeeld. De verwachtingen naar elkaar en welk commitment men van elkaar verwacht, kan nog explicieter op tafel worden gelegd. Dat is van belang om met respect voor de verschillende belangen en mogelijkheden toch concrete afspraken met elkaar te maken over te behalen resultaten in tijd, menskracht en uitkomsten.

Het probleem van de wachttijden is een complex probleem. Dit komt ook terug in de factsheet **'Aanpak Wachttijden GGZ'**, waarin de knelpunten om te komen tot eenduidige sturingsinformatie worden weergegeven. Als we niet dezelfde uitgangspunten hanteren voor aan te leveren informatie, is er geen eenduidige data en daarmee geen sturingsinformatie. Dat probleem lijkt nog steeds niet geheel getackeld en is een belangrijke voorwaarde om met elkaar te weten aan welke knoppen gedraaid moeten worden en met welk effect. Om het beoogde resultaat – het verminderen van de wachttijden – te bereiken, moet hier nog meer effort in gestoken worden.

Om tot een eenduidige probleemdefiniëring te komen, zal eerst het gesprek moeten worden gevoerd over de visie op de gemeenschappelijke opgave, wie probleem eigenaren zijn en hoe de gemeenschappelijke veranderaanpak er uit zou moeten zien. Dit zijn onderwerpen die opgepakt moeten worden. Daarbij speelt de vraag of het enkel gaat om een cijfermatig probleem, of om een probleem dat ook kwalitatief opgelost moet worden. Bijvoorbeeld door een andere visie op de GGZ, namelijk meer vanuit een preventieve beweging, en/of een herstelgerichte gedachte.

**Factsheet aanpak wachttijden GGZ**

De Taakforce GGZ Wachttijden heeft de opdracht de wachttijden in de GGZ te reduceren. Inzichte in en het gebruik van eenduidige en transparante wachttijddata is hiervoor een belangrijk sturingsinstrument. Echter zijn er op dit punt verschillende knelpunten zichtbaar. Deze Factsheet geeft inzicht in deze knelpunten en biedt in overeenstemming met de transparantieopgave van de NZA handvaten voor het uniform aanleveren van wachttijddata in de regio. Op deze manier kunnen wij met elkaar op basis van feitelijke data de wachttijden in de regio goed monitoren.

**Knelpunten**

De NZA heeft egi aanbevolen na de Transparantieopgave verplicht gesteld om elke maand hun wachttijden aan te leveren. Dit kan voor problemen zorgen als er verschillen zijn in de manier waarop de wachttijden worden vastgesteld.

**Definities**

**Aanmeldwachttijd**: De periode van het moment dat de cliënt wordt aangemeld tot het moment dat de cliënt wordt geplaatst.

**Behandelwachttijd**: De periode van het moment dat de cliënt wordt geplaatst tot het moment dat de cliënt wordt behandeld.

**Actiesprekzaamheid**: De periode van het moment dat de cliënt wordt geplaatst tot het moment dat de cliënt wordt behandeld.

**Retrospectief**: De periode van het moment dat de cliënt wordt geplaatst tot het moment dat de cliënt wordt behandeld.

**Aanlevering**

De wachttijden worden op een specifieke manier vastgesteld en worden op een specifieke manier aanleverd.

**Uniformering in uitgangspunten**

1. De **aanmeldwachttijd** start op het moment dat de cliënt wordt aangemeld in het GZS systeem van de aanbieder.

2. De **behandelwachttijd** start op het moment dat de cliënt wordt geplaatst in de regio.

3. De **wachttijddata** worden op een specifieke manier vastgesteld en worden op een specifieke manier aanleverd.

4. De **wachttijddata** worden op een specifieke manier vastgesteld en worden op een specifieke manier aanleverd.

**Meer informatie!**

FAQ Vektis  
Transparantieopgave NZA  
Of neem contact op met: Miel van Oort, adviseur bij Samenwerkende Regio's (SvR)



## Dilemma's

Bovenstaande analyse en reflectie leiden tot drie dilemma's.

### Dilemma 1

#### Wie is probleemeigenaar

Een belangrijk vraag is 'Wie is probleemeigenaar?'. Zijn dat de grootste GGZ-aanbieders in de regio, samen met de preferente zorgverzekeraar? Of zijn er meer eigenaren betrokken, omdat het gaat over het voorkomen van instroom, het verbeteren van de doorstroom en het bevorderen van de uitstroom? Zodra je vanuit een bredere scoop naar het vraagstuk kijkt, dan zie je ook andere eigenaren van het probleem. Naar ons idee is het een waterbed en kan niet worden gezegd "ik ben er niet van, het ligt niet op mijn bordje". Alle huidige deelnemers aan de stuurgroep zijn mede-eigenaar van het probleem. Heb je daar de handen voor op elkaar, dan kun je doorpakken en preciezer benoemen wie wat bijdraagt aan het kernprobleem.

### Dilemma 2

#### Focus van het probleem

*Ligt de focus op het oplossen van de wachtlijsten?*

Om een scherper gezamenlijk startpunt te formuleren is dan nogmaals aandacht nodig voor de kernopdracht en de vraag wie wat kan betekenen voor de oplossing (zie figuur). Expliciet zal dan moeten worden benoemd wat je van elkaar verwacht, wat ieders bijdrage is, welke resultaten je wilt boeken (in welke tijd en met hoeveel uren) en hoe oplossingen eruit zouden kunnen zien (stip op de horizon). Wil je met elkaar een gemeenschappelijk scope op de opdracht verkrijgen, mede-eigenaar zijn van het probleem en de oplossing, en bijdragen in financiering en verantwoording, dan is het van belang om in dit proces steeds terug te gaan naar de kernopdracht. Stel daarbij steeds de vragen: "Draagt dit deelprobleem bij aan het oplossen van de kernopdracht?" en "Heeft dit deelprobleem prioriteit?" Daarmee houd je samen de focus op wat je met elkaar wilt bereiken.



### *Ligt de focus in de breedte van de wachtlijstproblematiek?*

Dit gaat over een betere match tussen vraag en aanbod, een nadere uitwerking van de verschillen in visie en de bereidheid om te vernieuwen. Door in te zoomen op het voorkomen van instroom, het verbeteren van de doorstroom en het bevorderen van de uitstroom. Hier gaat het dus niet alleen om 'cijfers' maar ook om een nieuwe kijk op het vraagstuk: om het inzicht dat complexe doelgroepen vaak niet alleen GGZ-problemen hebben, maar daarnaast ook schulden, ruzie en opvoedingsproblemen. Voor deze doelgroepen is niet alleen hoogcomplexiteit zorg nodig maar ook schuldhelpverlening, maatschappelijk werk en jeugdhulp. Daarom is het van belang hier gezamenlijk in de regio op door te pakken.



### **Dilemma 3**

#### **Veranderkundige aanpak**

Valt de keuze op het formuleren van de kernopdracht 'verminderen van de wachtlijst' of zie je de opdracht in de breedte van de wachtlijstproblematiek? Iedere focus vraagt om een andere veranderkundige aanpak.

#### *Pak je door op kortcyclisch verbeteren gericht op de kernopdracht?*

De opdracht is duidelijk aan de voorkant, er worden duidelijke afspraken gemaakt over voortgang en tussentijdse resultaten.

#### *Pak je door op een samenspel van verbeterinitiatieven en ontwikkel je een lerend netwerk?*

De verbeterinitiatieven zijn in beeld en worden in samenhang verder gebracht zodat er meerdere oplossingen bijdragen aan de instroom, doorstroom en uitstroom. Met elkaar wordt er een lerend netwerk gevormd, waarin successen en mislukkingen gedeeld worden.

## Advies

Alles overziend willen we jullie als stuurgroep toch een advies meegeven ter overweging:

- ✓ Pak door op het professionaliseren van de netwerkorganisatie voor de regio
- ✓ Zet in op een heldere gezamenlijk opdracht
- ✓ Herijk de samenstelling van de stuurgroep in relatie tot de opdracht
- ✓ Werk vanuit een gedragen veranderkundige aanpak
- ✓ Temporiseer de activiteiten
- ✓ Vier de bereikte resultaten en houd daarmee de energie in de samenwerking

Alle dilemma's zijn belangrijk om samen te bespreken en daarin een heldere keuze te maken zodat eenieder weet waar zij als stuurgroep en als partij aan kunnen bijdragen. Benut hierbij ook de triggers om het anders te gaan doen. Start daarom bij het maken van een keuze met de volgende vragen:

1. Wie is probleemeigenaar?
2. Wat is het probleem, smal of breed?
3. Hoe ziet het proces eruit om dit te bereiken?



# Bijlage: Vragenlijst voor semigestructureerd interview en deelnemerslijst

## Vragenlijst

### Terugblikken

- Wat was voor jou een belangrijke meerwaarde van de stuurgroep taskforce wachttijden GGZ?
- Wat heb je gewaardeerd?
- Wat heb je gemist?
  - Waar liep je tegenaan en hoe is dat opgelost?
- Wat heb je zelf meegenomen als belangrijke opbrengst/belangrijk resultaat

### Vooruitblikken

- Hoe zou een vervolg eruit moeten zien?
  - Met welk(e) doel (doelen)?
- Wat zijn belangrijke te behalen resultaten?
- Welke risico's en/of kansen zie je?
- Hoe zou de governance van de taskforce moeten worden ingericht?
- Wat zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden?
  - Hoe zie je jouw rol voor je?
  - Welke partners zijn cruciaal?
  - Welke afspraken zijn cruciaal?
  - Hoe verbind je met/ koppel je terug aan de eigen achterban?
  - Hoe wordt het gefinancierd?
- Hoe worden de te behalen doelen gemonitord?
- Aan wie leg je vanuit dit gremium verantwoording af

## Deelnemerslijst geïnterviewden

✓ Tabitha Mudde-Schepen	Basisberaad	Beleidsmedewerker
✓ René Verkuil	Namens WIN010 / Dock	Bestuurder
✓ Frederique van Duuren	Zilveren Kruis	Senior Inkoper
✓ Erwin Hol	VGZ	Senior Inkoper
✓ Him Vishnudatt	Caleidozorg	Bestuurder
✓ Eneida Delgado Silva	Vrijgevestigde psychologen	Eerstelijns psycholoog
✓ Wim van Beek	PG groep	Bestuurder
✓ Annet Spijker	Antes	Bestuurder
Andre Groot Bluemink	Namens Rijnmond Dokters / Zonboog	Bestuurder
✓ Maja Cardzic	Gemeente Rotterdam	Senior Beleidsadviseur



---

De best  
mogelijke zorg.  
**Gewoon doen.**

---

**Samergo**

Marconistraat 16  
3029 AK Rotterdam

[www.samergo.nl](http://www.samergo.nl)