

## **Maatschappelijk jaarverslag 2015**

**13 mei 2016**

# INHOUD

<b><u>1</u></b>	<b><u>UITGANGSPUNTEN VAN DE VERSLAGGEVING</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>PROFIEL VAN DE ORGANISATIE</u></b> .....	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>ALGEMENE IDENTIFICATIEGEGEVENS</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE</b> .....	<b>4</b>
2.2.1	JURIDISCHE STRUCTUUR.....	4
2.2.2	BESTURINGSMODEL.....	5
2.2.3	MEDEZEGGENSCHAP .....	6
<b>2.3</b>	<b>KERNGEGEVENS</b> .....	<b>6</b>
2.3.1	KERNACTIVITEITEN EN NADERE TYPERING.....	6
2.3.2	CLIËNTEN, PRODUCTIVITEIT, PERSONEEL EN OPBRENGSTEN .....	11
2.3.3	WERKGEBIEDEN .....	12
2.3.4	BELANGHEBBENDEN EN SAMENWERKINGSRELATIES .....	14
<b><u>3</u></b>	<b><u>BESTUUR, TOEZICHT EN BEDRIJFSVOERING</u></b> .....	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>BESTUUR EN TOEZICHT</b> .....	<b>17</b>
3.1.1	NORMEN VOOR GOED BESTUUR.....	17
3.1.2	RAAD VAN BESTUUR / DIRECTIE .....	17
3.1.3	RAAD VAN TOEZICHT .....	17
<b>3.2</b>	<b>BEDRIJFSVOERING</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3</b>	<b>CLIËNTENRAAD</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4</b>	<b>ONDERNEMINGSRAAD</b> .....	<b>18</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES</u></b> .....	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>MEERJARENBELEID EN ALGEMEEN BELEID</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2</b>	<b>ALGEMEEN KWALITEITSBELEID</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3</b>	<b>KWALITEITSBELEID TEN AANZIEN VAN CLIËNTEN</b> .....	<b>20</b>
4.3.1	KWALITEIT VAN ZORG .....	21
4.3.2	KLACHTEN.....	22
4.3.3	VEILIGHEID.....	23
<b>4.4</b>	<b>KWALITEIT TEN AANZIEN VAN MEDEWERKERS</b> .....	<b>23</b>
4.4.1	PERSONEELSBELEID.....	23
4.4.2	KWALITEIT VAN HET WERK .....	24
4.4.3	DUURZAAMHEID.....	24
<b>4.5</b>	<b>TURBULENTE TIJDEN: BELEID TEN AANZIEN VAN VERANDERINGEN IN DE ZORG</b> .....	<b>25</b>
<b>4.6</b>	<b>FINANCIËEL BELEID</b> .....	<b>26</b>

# 1            **Uitgangspunten van de verslaggeving**

Molendrift is een organisatie gericht op het bieden van diagnostiek, ambulante behandeling en dienstverlening op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg, omgangsproblemen en leerproblemen. Molendrift levert deze diensten voornamelijk aan kinderen en jong volwassenen, maar ook aan volwassenen.

In het Maatschappelijk Jaarverslag 2015 doet Molendrift verslag van haar activiteiten in het jaar 2015. Het jaardocument beschrijft de geleverde dienstverlening maar gaat ook in op organisatorische aspecten, kwaliteitsbeleid en strategie.

Het jaarverslag is opgesteld conform de jaarverslageisen van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) en het format Jaarverantwoording zorginstellingen 2015.

## 2 Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslaggevend rechtspersoon:	Molendrift
Rechtsvorm:	BV
Publieksnaam:	Molendrift
Statutair adres:	Ubbo Emmiussingel 110; 9711 BK Groningen
Telefoonnummer:	050-3185142
Nummer Kamer van Koophandel:	02078846
E-mail adres:	<a href="mailto:info@molendrift.nl">info@molendrift.nl</a>
Internetpagina:	<a href="http://www.molendrift.nl">www.molendrift.nl</a>

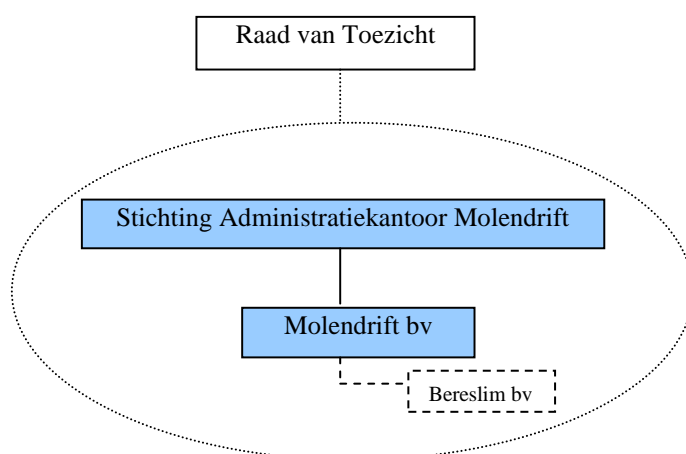
Naast de hoofdvestiging en het opleidingscentrum in het centrum van Groningen heeft Molendrift vestigingen in Veendam, Heerenveen en Uithuizermeeden.

### 2.2 Structuur van de organisatie

#### 2.2.1 Juridische structuur

In 1988 ontstond Stichting Molendrift als verzelfstandiging van een deel van de Praktijk voor Orthopedagogiek van de Rijksuniversiteit Groningen. In 2002 werd de organisatievorm veranderd naar BV met 5 aandeelhouders die allen werkzaam waren in het bedrijf. In 2010 werden alle aandelen gecertificeerd en ondergebracht in Stichting Administratiekantoor Molendrift (SAM). Aandeelhouderschap werd certificaathouderschap. Sindsdien zijn alle medewerkers die langer dan 1 jaar in dienst zijn houder van (certificaten op) aandelen Molendrift. Certificaathouderschap – verder aandeelhouderschap genoemd – is voorbehouden aan medewerkers met een dienstverband bij Molendrift. Het bestuur van SAM bestaat uit de 2 directeuren en de 2 behandelcoördinatoren (allen aandeelhouders) die allen full-time werkzaam zijn in de organisatie.

In 2014 werd Molendrift aandeelhouder van Bereslim bv, een innovatieve uitgever van educatieve ICT voor het vroeg- en voorschools onderwijs. Dit gebeurde bij de omschakeling van Bereslim van netwerkorganisatie tot zelfstandig bedrijf. Het aandelenbelang van Molendrift bedraagt ca. 70% en reflecteert de waarde van de door Molendrift in het verleden in de Bereslim producten ingebrachte kennis.



**Figuur 1: Juridische structuur Molendrift**

Molendrift hanteert een Raad van Bestuur/Raad van Toezichtmodel. Ellen Loykens en Maarten Wetterauw vormen de tweehoofdige Raad van Bestuur. Zij leggen verantwoording af aan de Raad van Toezicht en aan het Bestuur van SAM. Ellen Loykens is de oprichter van Molendrift en is directeur behandelzaken. Zij richt zich op de kwaliteit van de dienstverlening, opleidingen en de inhoudelijke beleidsontwikkeling. Maarten Wetterauw is directeur algemene zaken en heeft als aandachtsgebieden de voorwaardenscheppende zaken op het gebied van personeel, contractering, financiën, projecten, huisvesting en organisatie. Samen zorgen zij dat de beide beleidsgebieden goed op elkaar aansluiten, elkaar versterken en de basis vormen voor een gezonde organisatie waar adequate hulpverlening centraal staat.

Molendrift heeft een WTZi toelating.

### **2.2.2 Besturingsmodel**

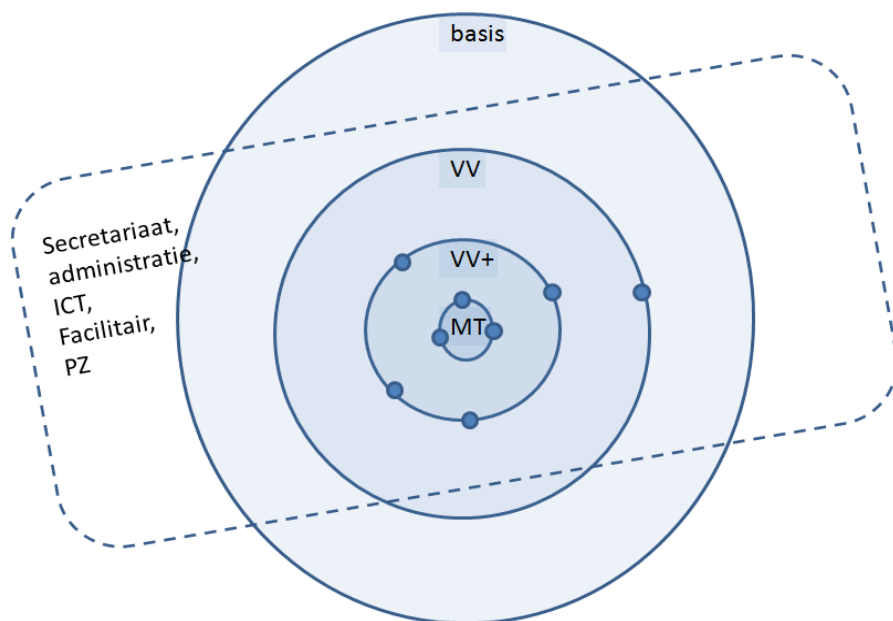
De twee bestuurders zijn de direct leidinggevendenden van alle medewerkers. Als directieleden hebben zij een deel van hun taken gedelegeerd aan twee behandelcoördinatoren, Nynke Aukes en Yke de Jong, die verantwoordelijk zijn voor organisatie en inhoud van de zorg. Deze houden zich, naast hun uitvoerend werk als hulpverlener, bezig met het verdelen van aanmeldingen, het beheren van wachtlijsten, het geven van werkbegeleiding of supervisie en het bewaken van de efficiëntie, de kwaliteit en de voortgang van de aangeboden zorg. De directie en de behandelcoördinatoren vormen samen het Managementteam (MT).

De bestuurders laten zich adviseren door een cliëntenraad over belangrijke veranderingen.

De Raad van Toezicht is sinds 2008 in functie en bestaat uit Alexander Minnaert (voorzitter, hoogleeraar orthopedagogiek), Wim Meijer (onderwijsadviseur). In 2010 en 2011 traden respectievelijk Renske Boetje (hoofd interne bedrijfsvoering bij de Stichting Vluchteling) en Janine Kliphuis (directeur / bestuurder bij De Provinciale Kraamzorg) toe. In 2016 zal Wim Meijer worden opgevolgd door Martin Kremers (operationeel manager bij Centraal Justitieel Incassobureau en lid Provinciale Staten van Drenthe).

Bij Molendrift werkten op 31 december 2015 55 medewerkers, waarvan 46 hulpverleners. Alle hulpverleners hebben een gedragswetenschappelijke opleiding genoten. Molendrift werkt volgens een eigen organisatie model waarbij de inhoudelijke kwaliteit van de dienstverlening voorop staat. Dit doet ze door te kiezen voor een cliëntgerichte organisatiestructuur. Om deze reden is er geen product of segment gerichte structuur van sectoren, afdelingen en teams. Molendrift kiest voor een platte organisatiestructuur waarbij:

- ✓ cliënten worden gekoppeld aan vaste behandelaren;
- ✓ cliënten met hun behandelaar worden gekoppeld aan een vaste werkbegeleider;
- ✓ hiërarchische verhoudingen in de hulpverlening zijn gebaseerd op ervaring en mate van zelfstandigheid in professioneel handelen;
- ✓ drie van de vier MT leden zelf cliëntenzorg en werkbegeleiding leveren, waardoor organisatie en hulpverlening dichtbij elkaar staan;
- ✓ alle behandelaren een gedragswetenschappelijke opleiding hebben genoten;
- ✓ werkbegeleiding en (interne) opleiding een structureel onderdeel van het werk zijn;
- ✓ methodiek en materialen ontwikkeling een vast onderdeel is van het takenpakket;
- ✓ cliëntbejegening en medewerkerbejegening van vergelijkbaar belang worden geacht;
- ✓ ondersteunende diensten en bedrijfsmiddelen ingezet worden voor alle medewerkers op een wijze die de uitvoering van de hulpverlening maximaal ondersteunt.



**Figuur 2: Organisatiemodel Molendrift: organisatie maximaal ten dienste van hulpverlening.**  
 De cirkels representeren de ervaringsniveaus van de behandelaren (basis, vakvolwassen, vakvolwassen-plus, MT). De bolletjes representeren de werkbegeleiders. Het MT bestaat uit de bestuurders (directeur behandelzaken, directeur algemene zaken) en twee behandelcoördinatoren. De directeur behandelzaken en de behandelcoördinatoren zijn tevens werkbegeleider. De ondersteunende diensten worden functioneel ingezet voor alle medewerkers op een wijze die de hulpverlening maximaal ondersteunt.

### 2.2.3 Medezeggenschap

Via het in 2.2.2 beschreven organisatiemodel is medezeggenschap op meerdere manieren geborgd. Daarnaast zijn er vijf bedrijfsbrede bijeenkomsten per jaar waarbij het MT de medewerkers informeert over organisatorische zaken zoals financiën en beleidsontwikkeling. Molendrift heeft een eigen arbeidsvoorwaardenreglement dat periodiek wordt herzien in overleg met een personeelsvertegenwoordiging. Sinds eind 2012 is een Ondernemingsraad actief.

## 2.3 Kerngegevens

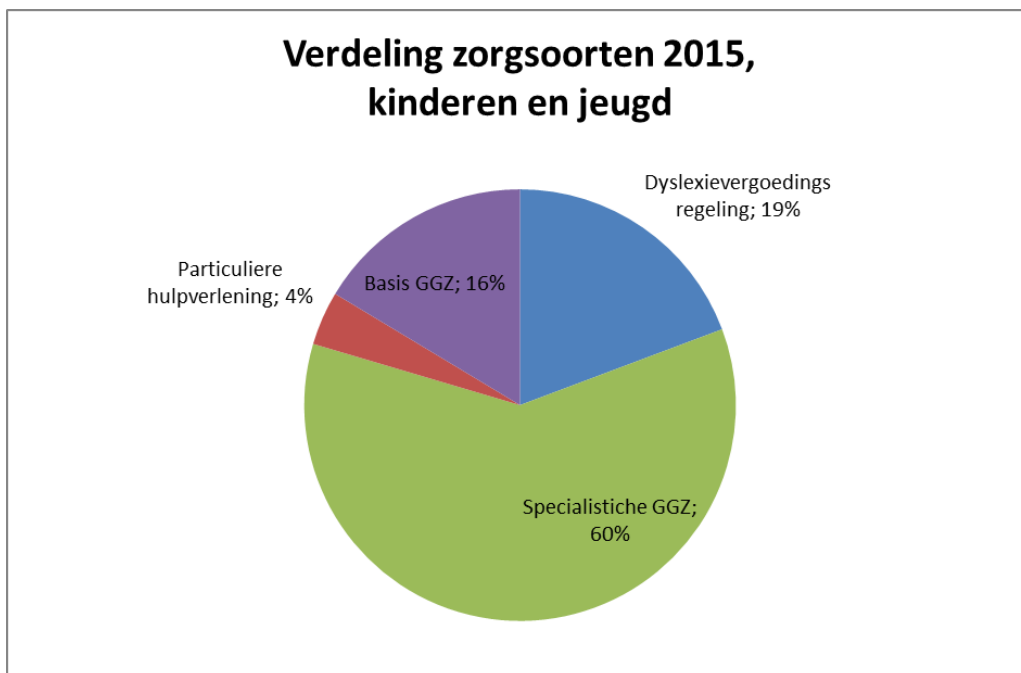
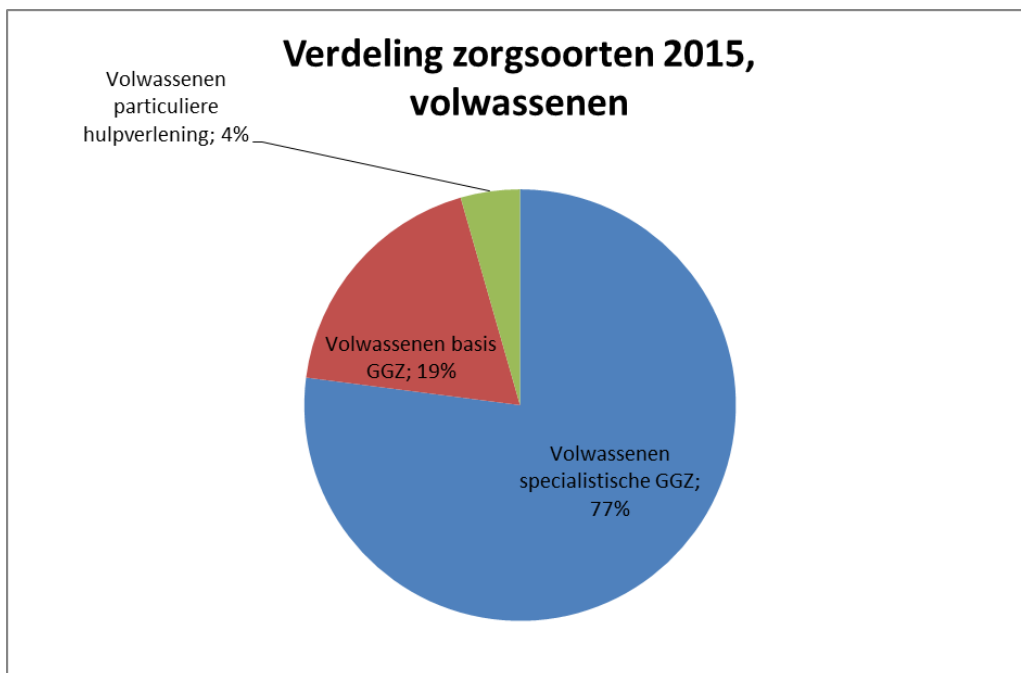
### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

#### Zorgsoorten

Molendrift biedt krachtens de Zorgverzekeringswet (ZVW) gefinancierde ambulante hulp die valt onder de functies behandeling en activerende en ondersteunende begeleiding en behandeling.

Molendrift had in 2015 overeenkomsten voor het leveren van Specialistische GGZ, Generalistische Basis GGZ aan cliënten van 18 jaar en ouder met alle zorgverzekeraars. Voor dezelfde zorgsoorten voor cliënten jonger dan 18 jaar had ze contracten met alle gemeenten in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Met deze gemeenten had Molendrift ook contracten voor diagnostiek en behandeling bij Ernstige Enkelvoudige Dyslexie voor kinderen in het primair onderwijs. Ook kunnen particulieren, zonder een verwijzing van bijvoorbeeld een huisarts of een gemeente, zich bij Molendrift aanmelden. In dat geval is de hulp voor eigen rekening van de cliënten.

De verdeling van de aantallen cliënten over de verschillende zorgsoorten is weergegeven in figuur 3.



**Figuur 3: Verdeling zorgsoorten in de segmenten ‘Volwassenen’ en ‘Kinderen en Jeugd’**

#### *Hulpvragen*

De (hulp)vragen van cliënten vormen de basis voor het aanbod. De problemen en klachten waarvoor cliënten zich aanmelden zijn zeer divers.

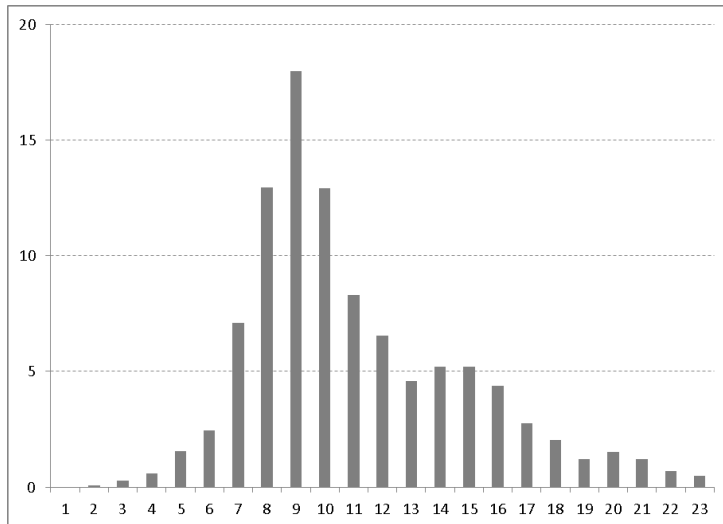
Binnen de Specialistische GGZ gaat het om ernstige psychische, psychosociale of psychiatrische problematiek, al dan niet in combinatie met gedrag- en/of opvoedingsproblemen. Naast cliënten met psychiatrische problematiek richt Molendrift zich op specifieke doelgroepen zoals cliënten met een licht verstandelijke beperking, vroegtijdige schoolverlaters en cliënten in complexe gezins- of opvoedings-situaties. In de Generalistische Basis GGZ betreft het lichtere en eenvoudiger problematiek.

Binnen de dyslexievergoedingsregeling gaat het om kinderen van 8 tot en met 13 jaar met ernstige dyslexie en enkelvoudige problematiek.

Bij particuliere cliënten (niet verzekerde zorg) liggen de hulpvragen vooral op het terrein van leren, werk en opvoeding.

#### *Leeftijd verdeling*

80 % van de clientèle is jonger dan 18 jaar. 95% jonger is jonger dan 30. Figuur 4 geeft de leeftijd verdeling van cliënten t/m 23 jaar.



**Figuur 4: Procentuele leeftijd verdeling cliënten in het segment Kinderen en Jeugd bij instroom.**

#### *Werkwijze*

De behandelingen zijn gebaseerd op (cognitief) gedragstherapeutische en/of leertheoretische principes. Molendrift hanteert de uitgangspunten van 'Evidence Based Practice' - een integratie van klinische expertise en empirische evidentie, afgestemd op de kenmerken van de cliënt - zoals geformuleerd door de APA Presidential Task Force on Evidence Based Practice (*'Evidence Based Practice is the integration of best research evidence with clinical expertise and patient values'* 2006). Empirische evidentie geldt als belangrijke voorwaarde voor protocollair werken, maar er is meer, zoals voldoende expertise van de professional, een goede therapeutische relatie en ruimte voor individualisering binnen het protocol (Braet & Bögels, 2008; Carr, 2009; Berg – le Clerck et al, 'Wat werkt in Multiprobleemgezinnen' 2012).

De hulp die Molendrift biedt is altijd perspectief gericht en toegesneden op de individuele problematiek van de cliënt. De expertise van Molendrift op het terrein van ernstige psychiatrische en psychische problematiek bestaat uit trajecten waarin de cliënten en hun omgeving inzicht krijgen in hun eigen problematiek, zichzelf herkennen en waarbij zij op hun eigen individuele wijze werken aan verbetering van hun functioneren – dan wel inzicht verkrijgen in de eigen problematiek – waardoor zij meer grip ervaren in en op het leven.

#### *Overige diensten*

Naast de directe hulpverlening kent Molendrift de volgende secundaire aandachtsgebieden:

- ✓ Onderzoek gericht op verbetering van de hulpverlening
- ✓ Opleidingen en trainingen
- ✓ Ontwikkeling van hulpmiddelen op het grensvlak van ICT en zorg
- ✓ Beleidsadvisering

Hierna volgen per aandachtsgebied enkele voorbeelden, zoals die zich in 2015 voordeden.



### Onderzoek gericht op verbetering van de hulpverlening:

- ✓ Molendrift werkt samen met de **Rijksuniversiteit Groningen** waarbij de effectiviteit van de hulp via flankerend onderzoek wordt geëvalueerd en vertaald in termen van verbetermogelijkheden. Onderdeel hiervan is de detachering van Universitair Docent Jana Knot-Dickscheit (werkzaam bij de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen) voor één dag per week bij Molendrift.
- ✓ Iedere Molendrift medewerker neemt deel in één of meer interne verdiepingsgroepen. Deze hebben tot taak de methodiek up-to-date te houden met de stand der kennis. Zo zijn er bijvoorbeeld verdiepingsgroepen op de thema's ADHD, autisme spectrum stoornissen (ASS), dyslexie en emotie-regulatie problematiek.
- ✓ Molendrift geeft actief vorm aan ontwikkelingen in de jeugdhulp. Op plaatsen waar de transformatie actief wordt opgepakt en ideeën over effectieve hulpverlening aan multiprobleem cliënten / gezinnen in de praktijk worden gebracht is Molendrift een meedenkende en vormgevende partij:
  - In het **CJG Beijum** (Groningen) geven onze gedragswetenschappers actief een invulling aan de functie van GGZ professional in een sociaal team. Hierbij wordt de GGZ-kennis laagdrempelig beschikbaar gesteld aan de (outreaching) basis-GGZ en aan andere belanghebbenden (gemeenten, politie, wijkverpleegkundigen) op een wijze waardoor sprake is van goed geïntegreerde hulpverlening op een hoog niveau. Dit leidde tot een duidelijk beeld over de waarde van JeugdGGZ expertise in het voorliggend veld. Meer hierover leest u hier: <http://www.molendrift.nl/hulp/samenwerken/jeugdggz-in-cjg-en>
  - Met de **Rijksuniversiteit Groningen** onderzocht Molendrift in 2014 de ervaringen met het integreren van JeugdGGZ in de **Groninger CJG's** en publiceerde daar een notitie over (zie <http://www.molendrift.nl/bibliotheek/publicaties/vakinhoudelijk/56-de-rol-van-de-jeugd-ggz-in-de-centra-voor-jeugd-en-gezin/file>)
  - Molendrift onderzoekt de ervaringen met het aanbieden van JeugdGGZ expertise in **huisartspraktijken**, zie: <http://www.molendrift.nl/hulp/samenwerken/in-huisartspraktijken> Daarbij brengt Molendrift meerwaarde en knelpunten onder de aandacht van zorgverzekeraars, gemeenten en huisartsvertegenwoordigende organisaties als **ELANN** en de **GHC**.

### Opleidingen en trainingen

- ✓ Molendrift investeert veel in de opleiding van eigen medewerkers, voorbeelden:
  - In 2015 volgden 2 Molendrift medewerkers de opleiding tot GZ psycholoog, 2 tot Klinisch Psycholoog en 2 tot cognitief gedragstherapeut. Daarnaast werden studiedagen en refereeravonden bezocht.
  - De zelf ontwikkelde in-company training '*Evidence Based Werken binnen de Diagnostiek en Behandeling*' is geaccrediteerd door de **Nederlandse Vereniging voor Orthopedagogen en Onderwijskundigen** en de **Federatie voor Gezondheidszorg-Psychologen**.
- ✓ Molendrift levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het werkveld, voorbeelden:
  - Molendrift geeft cursussen, trainingen en presentaties voor het onderwijs en voor zorgprofessionals. In dit kader werden presentaties gegeven op het gebied van gedragsproblematiek voor verschillende CJG's en scholen en over dyslexie binnen het onderwijs.
  - Molendrift geeft landelijk trainingen in systeemgerichte hulpverlening volgens door Molendrift ontwikkelde Samen1Plan methodiek.<sup>1</sup>
  - Molendrift is inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van educatieve games die Bereslim<sup>2</sup> aanbiedt voor de aanpak van ontwikkelingsachterstanden in het VVE.
  - Molendrift is betrokken bij de organisatie<sup>3</sup> van een reeks opleidingen voor het brede werkveld. De opleidingen worden gratis aan het werkveld aangeboden en vinden plaats in theater De Nieuwe Kolk in Assen. Dit loopt sinds 2014 en deze avonden zijn inmiddels zo succesvol dat in 2016 de stap wordt gemaakt naar de grote zaal (500 stoelen).

---

<sup>1</sup> Zie [www.samen1plan.nl](http://www.samen1plan.nl)

<sup>2</sup> Zie [www.bereslim.nl](http://www.bereslim.nl)

<sup>3</sup> Dit gebeurt o.l.v. Accare, andere betrokken organisaties zijn Elker, Trias, GGZ Drenthe, Jonx, Ambiq, Molendrift, Jeugdhulp Friesland/Woodbrookers, Yorneo en Kinnik

### Ontwikkeling van hulpmiddelen op het grensvlak van ICT en zorg:

- ✓ Molendrift is nauw betrokken bij de ontwikkeling van zorggerelateerde software. In 2015 werd gewerkt aan:
  - de (door)ontwikkeling van Samen1Plan.nl (een blended methodiek van hulpverlening in zorgtrajecten waarbij meerdere hulpverleners betrokken zijn),
  - de (door)ontwikkeling van Samensterk.co (een E-health toepassing voor sociale vaardigheden / weerbaarheidsproblemen)
  - de uitbreiding van Bereslim.nl; (educatieve software waarmee kinderen in de vroeg- en voorschoolse leeftijd goed aanpakgedrag kunnen oefenen en aan hun taalontwikkeling kunnen werken).

### Beleidsadvisering:

- ✓ Molendrift speelt een actieve rol in het uitwerken van de plannen voor de transitie van de jeugd-ggz naar **de gemeenten**.
- ✓ In de provincie Groningen, in 2015:
  - was Molendrift verantwoordelijk voor de totstandkoming en implementatie van een convenant waarmee het primair onderwijs (36 Stichtingen) in de provincie Groningen, alle 23 gemeenten en alle zorgaanbieders gezamenlijk aan de slag gaan om de kosten van de diagnostiek en behandeling bij Ernstige Enkelvoudige Dyslexie terug te dringen en tegelijkertijd de kwaliteit hoog te houden<sup>4</sup>.
  - bewerkstelligde Molendrift een brede samenwerking rond de Samen1Plan methodiek<sup>5</sup>
  - nam Molendrift in werkgroepen deel met betrekking tot de verdere invulling van het Groninger Functioneel Model.
  - bracht Molendrift kennis in rond bedrijfsvoeringsaspecten betreffende de jeugdggz, wat bijdroeg aan een provinciaal format voor verantwoordingsrapportages en ontwerpen voor verschillende werkprocessen
- ✓ In de provincie Friesland, in 2015:
  - Bracht Molendrift kennis in over het Groninger convenant rond de diagnostiek en behandeling van Ernstige Enkelvoudige Dyslexie
  - Bewerkstelligde Molendrift een brede samenwerking rond de Samen1Plan methodiek<sup>5</sup>.
  - Deed Molendrift voor de gemeenten Heerenveen een pilot rond vooruitgeschoven jeugd-ggz expertise in huisartsenpraktijken en een CJG. Bij dit project in Heerenveen werden ook de gemeente Leeuwarden en De Friesland Zorgverzekeraar betrokken<sup>6</sup>.
- ✓ In de provincie Drenthe, in 2015:
  - Bracht Molendrift kennis in over het Groninger convenant rond de diagnostiek en behandeling van Ernstige Enkelvoudige Dyslexie
  - Hielp Molendrift bij de totstandkoming van zorginhoudelijke definities bij een door de Drentse gemeenten ontworpen zorgordeningsmodel uitgaande van zogenoemde interventieniveaus.
- ✓ Molendrift nam in 2015 actief deel in gremia die ten doel hebben de kwaliteit van het werkveld te bewaken en te verbeteren, zoals: **SDN** (Stichting Dyslexie Nederland), de **NVO** (Nederlandse Vereniging voor Orthopedagogen), **P3NI** (Federatie van Psychologen, Pedagogen en Psychotherapeuten), **KD** (Kwaliteitsinstituut Dyslexie), **SKJ** (Stichting Kwaliteitsregister Jeugdhulp en **SBGGZ** (Stichting Benchmark GGZ)).

De combinatie van deze werkzaamheden houdt het blikveld van de medewerkers ruim, de ‘mindset’ innovatie gedreven en het dagelijks werk afwisselend en uitdagend. De primaire focus zal echter altijd blijven liggen bij de hulpverlening: de overige werkzaamheden spelen zich af in een bandbreedte van

---

<sup>4</sup> Meer over dit convenant leest u hier:

<http://www.rigg.nl/Inrichting+van+de+toegang/Samenwerking+Passend+Onderwijs/Toegang+specialistische+dyslexiebehandeling/Convenant+Dyslexie/default.aspx>

<sup>55</sup> Meer over de brede samenwerking rond Samen1Plan leest u hier: <http://www.rigg.nl/Nieuws/405347.aspx>

<sup>6</sup> Meer daarover leest u hier:

[http://www.molendrift.nl/images/Project\\_Linking\\_Pin\\_POH\\_Heerenveen\\_tussenevaluatie\\_31122015\\_website.pdf](http://www.molendrift.nl/images/Project_Linking_Pin_POH_Heerenveen_tussenevaluatie_31122015_website.pdf)

5 % van de totale capaciteit. Het betreft over het algemeen niet-betaalde werkzaamheden die Molendrift kan uitvoeren door de marge die ze op de hulpverlening behaalt. Op deze wijze wordt dit zorggeld op een maatschappelijk verantwoorde wijze besteed en levert Molendrift haar bijdrage de zorg telkens verder te verbeteren. Omdat de vraag naar onze kennis snel toeneemt en de omvang van deze werkzaamheden groeit wordt steeds vaker getracht financiering voor deze werkzaamheden te vinden wat in toenemende mate lukt.

## **2.3.2 Cliënten, productiviteit, personeel en opbrengsten**

### *Cliënten en productiviteit*

De productie lag in 2015 ca. 5 % lager dan in 2014. In 2014 zagen we 2300 unieke cliënten, in 2015 waren dat er ca. 2200. Dit werd veroorzaakt door ontslagen en contract-beëindigingen die moesten plaatsvinden ten gevolge van de bezuinigingen door de gemeenten. Eind 2015 waren er bijna 1600 cliënten in zorg, hetzelfde aantal als eind 2015<sup>7</sup>.

### *Personeel*

Het volledige personeel is in loondienst. Langdurige arbeidsovereenkomsten zijn essentieel voor het nagestreefde kennisniveau en getuigen van een respectvolle houding naar de werknemer. Het personeelsbestand in loondienst nam af van 50,1 FTE per 31/12/2014 naar 45,92 FTE per 31/12/2015. De jaargemiddelde cijfers bedroegen respectievelijk 57,7 FTE en 47,2 FTE.

De afname had te maken met de uitvoering van een krimpscenario ten gevolge van de bezuinigingen op de jeugdggz door de gemeenten. Hierdoor heeft Molendrift in het eerste kwartaal van 2015 vier behandelaren met een vaste aanstelling moeten ontslaan. Ook hebben we in diezelfde periode bij drie medewerkers (twee secretariaat, 1 behandelaar) de tijdelijke contracten niet kunnen verlengen.

In de tweede helft van het jaar verruimden enkele zorgverzekeraars en gemeenten de mogelijkheden. Ook ontstond perspectief in nieuwe aanbestedingen. Zo konden we in de tweede helft van 2015 weer mensen aantrekken. Hierdoor is de afname berekend uit de stand op 31/12/2016 geringer als de afname op basis van de jaargemiddelden.

Het ziekteverzuim is stabiel: 7,6 % in 2012, 4,8 % in 2013 en 4,5 % in 2014 en 4,8 % in 2015. Molendrift stelt zich pro-actief op in de begeleiding van de zieken.

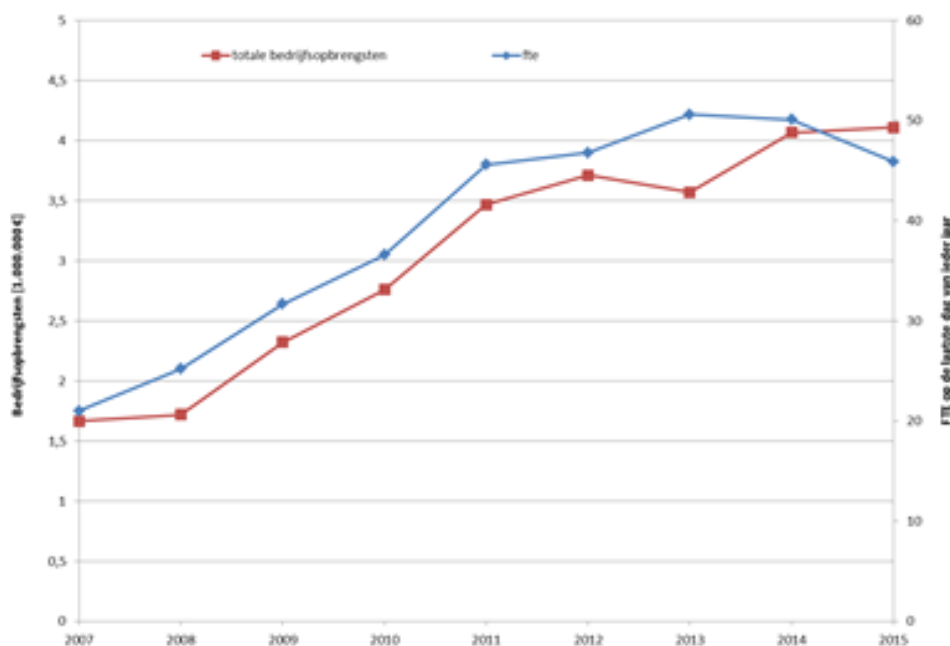
### *Bedrijfsopbrengsten en resultaat*

De totale bedrijfsopbrengsten in 2015 bedroegen €4.110.489 tegen €4.067.032 in 2014, een stijging van 1 % ten opzichte van 2014. Het resultaat na belastingen bedroeg €421.688 tegen €264.854 in 2014. Het totaal aan voorzieningen bedraagt per 31/12/2015 €255.612 tegen € 197.991 op 31/12/2014. Het goede resultaat in 2015 werd uiteindelijk vooral veroorzaakt doordat:

- ✓ Achmea, De Friesland, VGZ en Menzis delen van de overproducties 2014 en 2015 uitbetaalden.
- ✓ De Groninger Gemeenten besloten een deel van de overproductie over 2015 uit te betalen.

---

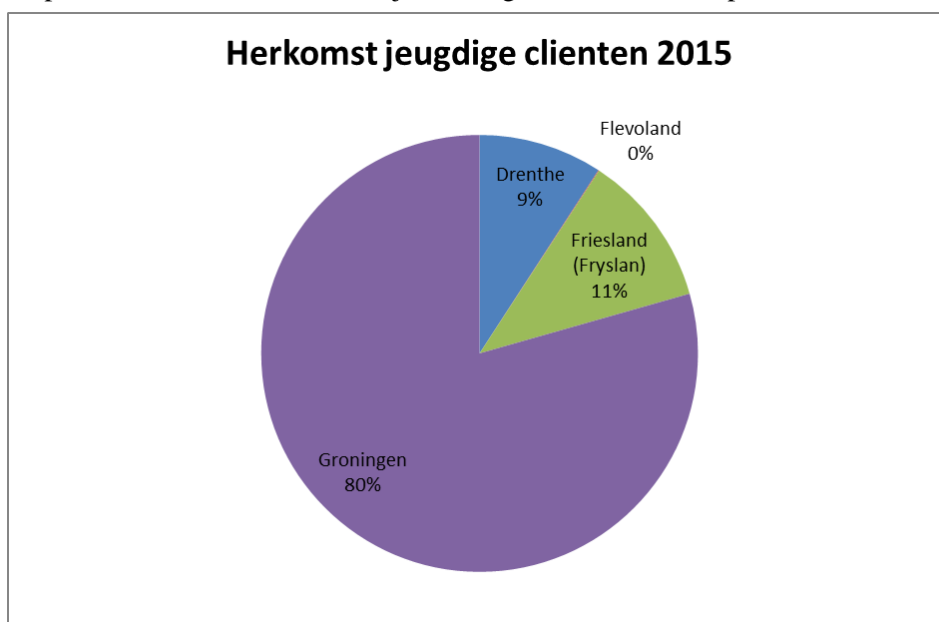
<sup>7</sup> Al in 2015 tekende zich herstel af, zie onder 'Personeel'



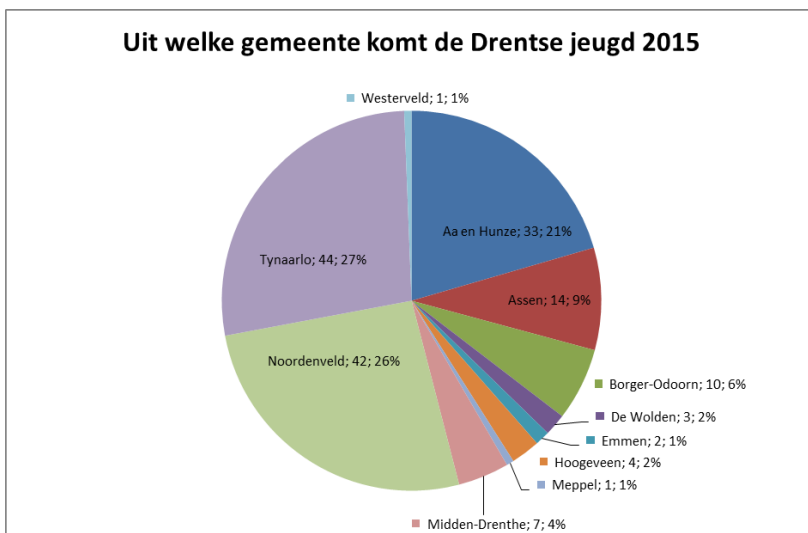
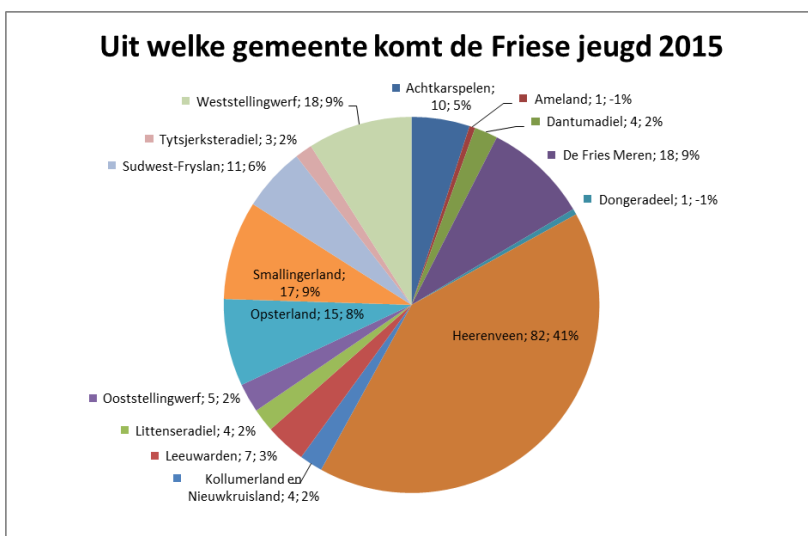
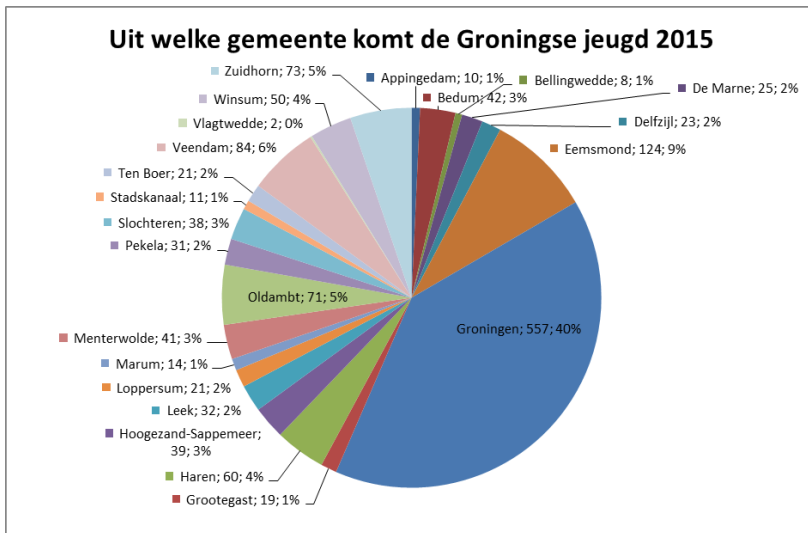
**Figuur 5: Verloop van totale bedrijfsopbrengsten en omvang personeelsbestand**

### 2.3.3 Werkgebieden

Molendrift heeft vestigingen in Groningen, Veendam, Uithuizermeeden en Heerenveen. Sinds 2015 zijn er dependances in Jubbega en Sauwerd in de vorm van aanwezigheid in de huisartsenpraktijken, wat per aanvang 2016 ook het geval zal zijn in Warffum. Het primaire werkgebied van Molendrift omvat de provincie Groningen, de kop van Drenthe en de oostelijke helft van Friesland. In 2014 werd hulp verleend aan cliënten uit vrijwel alle gemeenten in deze provincies.



**Figuur 7: Herkomst van de cliënten van Molendrift naar provincie.**



**Figuur 8: Herkomst van de cliënten jonger dan 18 jaar gepresenteerd naar gemeente waar de cliënt woonachtig is.**

### 2.3.4 Belanghebbenden en samenwerkingsrelaties

Voor Molendrift zijn de belangrijkste belanghebbenden: de cliënten, cliëntsystemen (ouders, scholen, werkgevers), ketenpartners, (huis)artsen/verwijzers, de medewerkers, de zorgverzekeraars en – met ingang van 2015 - ook de gemeenten.

#### *Cliënten*

Voor haar cliënten wil Molendrift op effectieve en efficiënte wijze kwalitatief hoogwaardige zorg bieden die goed toegankelijk is en op maat van het individu wordt aangeboden. Deze doelstelling wordt op cliëntniveau in ieder behandel- of begeleidingscontact geëvalueerd. Ook meet Molendrift de cliënttevredenheid na afloop van ieder zorgtraject. Het gemiddelde rapportcijfer dat de cliënten Molendrift daarbij in 2015 gaven was een 8,2. Op de vraag “zou u (jij) een ander aanraden hulp te zoeken bij deze instelling?” antwoordt 97 % van de cliënten ‘ja’<sup>8</sup>. De hoge kwaliteit is een resultante van het ervaringsniveau van de behandelaren, de goede interne werkbegeleiding en de samenwerkingsrelatie met de Rijksuniversiteit Groningen.

Molendrift beschikt over een cliëntenraad die halfjaarlijks overlegt met het Bestuur<sup>9</sup>.

Daarnaast zijn in 2015 de volgende zaken gerealiseerd:

- ✓ Inhoudelijke presentaties over specifieke problematiek voor verschillende CJG’s en scholen.
- ✓ De website werd verder uitgebreid met casusbeschrijvingen om de herkenbaarheid te vergroten. U vindt deze hier: <http://www.molendrift.nl/bibliotheek/clientverhalen>
- ✓ De organisatie van contactmiddagen voor kinderen met dyslexie.
- ✓ Het voor cliënten kosteloos beschikbaar maken/stellen van hulpmiddelen als Samensterk.co (E-health toepassing voor bij weerbaarheidsproblemen/sociale vaardigheden), Samen1Plan.nl (digitaal samenwerkingsplan) en Sprint-Plus (computerprogramma als hulpmiddel bij dyslexie).
- ✓ In gemeentelijke werkgroepen over de transitie van de jeugdhulp bracht Molendrift verschillende voor cliënten belangrijke zaken in. Dit gebeurde onder andere op het gebied van privacy en de wijze van het aanvragen en herindiceren van hulpverlening.
- ✓ Molendrift informeerde haar cliënten (pro-)actief over veranderingen in het zorgsysteem ten gevolge van de transitie van de jeugdhulp naar de gemeenten.
- ✓ Molendrift hield vast aan haar ‘één cliënt één behandelaar’ principe door - ondanks de toenemende fragmentering<sup>10</sup> van contracten - ‘breed’ te blijven aanbieden (zowel in aard van de problematiek als in leeftijden: 18-/18+).

#### *Cliëntsystemen*

Molendrift voert een (pro-)actief beleid binnen elk hulpverleningstraject gericht op het efficiënt en gericht afstemmen van het hulpaanbod. Eén plan voor kind én gezin vormt hierbij het uitgangspunt<sup>11</sup>. Hierin staat de cliënt centraal en wordt het cliëntstelsel actief betrokken. Nauwe samenwerking met ouders, scholen/leerkrachten/mentoren, huisartsen, werkgevers, eventuele andere hulpverleners en andere direct bij de cliënt betrokkenen zijn standaard in de werkwijze van Molendrift opgenomen.

#### *Ketenpartners*

Molendrift werkt op cliëntniveau samen met iedere betrokkene die een rol kan spelen / speelt in de hulpverlening aan betreffende cliënt. Dit doen we in het algemeen niet via convenanten, maar via goede afspraken op cliënt- en medewerkerniveau. Daarnaast speelden in 2015 de volgende zaken:

---

<sup>8</sup> Een samenvatting van de cliënttevredenheid onderzoeken over 2013, 2014 en 2015 vindt u hier:

<http://www.molendrift.nl/bibliotheek/publicaties>

<sup>9</sup> Meer over de cliëntenraad leest u in paragraaf 3.3

<sup>10</sup> Meer hierover in paragraaf 4.6

<sup>11</sup> Molendrift is de bedenker en ontwikkelaar van de Samen1Plan methodiek. Deze methodiek wordt landelijk gezien als ‘best practice’ op het gebied van systeemgerichte hulpverlening, het één gezin één plan werken en als ‘transformatie-versneller’. Zie [www.samen1plan.nl](http://www.samen1plan.nl)

- ✓ Met **Nederlands Jeugdinstituut, Movisie**, de Regionale Inkooporganisatie Groninger Gemeenten (**RIGG**), Sociaal Domein Fryslân (**SDF**), **GGZ Friesland, Lentis** en **Accare** troffen we voorbereidingen voor het landelijk gratis beschikbaar maken van de door Molendrift ontwikkelde Samen1Plan methodiek.
- ✓ Met het **Samenwerkingsverband Passend Onderwijs**-primaire onderwijs in de provincie Groningen, de **23 Groninger Gemeenten** en de aanbieders **Cedin, OCRN, RID** en **Timpaan** ontwikkelde Molendrift een set afspraken die beoogt de hulpverlening bij Ernstige Enkelvoudige Dyslexie effectiever en kostenefficiënter te laten verlopen. Deze afspraken werden vastgelegd in een convenant dat door alle betrokken partijen werd ondertekend. Vervolgens speelde Molendrift een kennis- en voortrekkersrol in de implementatie van het convenant.
- ✓ Met het **CJG Beijum** gaven we invulling aan een integrale werkwijze in de aanloop naar de drie decentralisaties. Als onderdeel hiervan werken twee van onze psychologen in deeltijd in het CJG. Naast directe hulpverlening hebben zij een taak in de (nieuwe) afstemming tussen CJG, Sociaal Wijkteam en huisartsen.
- ✓ Met **Jonx, Accare** en **VNN** werken we samen om de transformatie van de jeugd vorm te geven in het lokale veld. We verzorgen gezamenlijke scholingsbijeenkomsten voor de medewerkers in de lokale teams en expertpool. Daarnaast werken we samen op onderwerpen waar versnippering van zorg en kennis inefficiënt is zoals thuiszitters, echtscheiding en trauma.
- ✓ Met **Accare** werken we samen op het gebied van de opleiding voor Klinisch Psychologen.
- ✓ Met **Team050** zorgen we voor een goede combinatie van poliklinische hulpverlening en outreachende hulpverlening.
- ✓ Molendrift is een van de ondertekenaars van het convenant voor Openbare Geestelijke Gezondheidszorg **DAL-gemeenten**. In dit convenant staat de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor dak- en thuislozen, verslaafden, (ex)psychiatrische patiënten en mishandelde vrouwen centraal.
- ✓ Molendrift is lid van het **Autisme Netwerk Groningen**. Dit Netwerk is een samenwerkingsverband tussen **Accare, Care House/Kids at Home, Elker, De Trans, De Zijlen, De Noorderbrug, Reik, 's Heerenloo Groningen/Friesland, Humanitas DMH, Ilmarinen, Kentalis, Lentis/Jonx, MEE Groningen, Nederlandse Vereniging voor Autisme (NVA), Nieuw Woelwijck, NOVO, Sprank, Stumass/Capito Wonen/IVA Wonen, Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs provincie Groningen, en Visio**. Vanuit dit samenwerkingsverband wordt in gezamenlijkheid gewerkt aan verbetering van zorg en ondersteuning voor mensen met ASS in de provincie Groningen.
- ✓ Onder leiding van **Accare** organiseren we een doorlopende reeks opleidingsavonden voor het brede werkveld in theater De Kolk in Assen. Andere deelnemende partijen zijn **Elker, Trias, GGZ Drenthe, Jonx, Ambiq, Jeugdhulp Friesland, Woodbrookers, Yorneo** en **Kinnik**.
- ✓ Met **huisartsen in Sauwerd, Jubbega** en **Nieuwehorne** gingen we vernieuwende samenwerkingen aan op het gebied van het aanbieden van Jeugdggz expertise in de huisartsenpraktijk.

### *Huisartsen*

Het overgrote deel van Molendrifts cliënten komt via een verwijfsbrief van de huisarts bij Molendrift. In de afgelopen 5 jaar verwezen meer dan **600 huisartsen** naar Molendrift. Molendrift wil hen efficiënte en effectieve trajecten bieden op maat van de hulpvraag van de cliënt.

- ✓ Via de software van **Zorgdomein** kunnen de huisartsen digitaal – rechtstreeks vanuit hun HIS - naar Molendrift. Eind 2015 kwam ongeveer 85 % van de verwijfsbrieven van huisartsen op deze wijze digitaal binnen.
- ✓ Via het Edifact netwerk van **Stichting Gerrit** rapporteert Molendrift rechtstreeks digitaal terug naar de huisartsen voor wat betreft in/uit zorgmeldingen en behandelplannen.
- ✓ Molendrift heeft een overeenkomst voor consultatieve ondersteuning van **80 Groninger huisartsen** met de **Groninger Huisartsen Coöperatie (GHC)**.
- ✓ Molendrift verricht veel ontwikkelwerk in het vormgeven van de rol van de Praktijkondersteuner Huisarts - GGZ (POH-GGZ) voor de huisarts ten behoeve van het segment 'Jeugd en Gezin'. Kenmerken van het Molendrift aanbod in deze zijn het hoge opleidingsniveau van de ingezette POH en de mogelijke combinaties met Basis ggz en Specialistische ggz enerzijds en met lokale Centra voor Jeugd en Gezin anderzijds.

### *Medewerkers*

Voor haar medewerkers wil Molendrift een betrouwbare werkgever zijn en een prettige inspirerende werkomgeving bieden waarin kwaliteit, professionaliteit, zorg-efficiëntie en collegialiteit voorop staan. Dit uit zich onder andere in:

- ✓ De wijze waarop de medewerkers werden betrokken bij de veranderingen die gepaard gingen/gaan met de transitie van de jeugdggz.
- ✓ De continue investering in scholing en werkbegeleiding.
- ✓ Alle medewerkers hebben de ruimte delen van het vakgebied verder uit te werken.
- ✓ Molendrift faciliteert de herregistratie van al haar hulpverleners.
- ✓ De interactie met de **vakgroepen Ontwikkelingspsychologie en Orthopedagogiek van de Rijksuniversiteit Groningen**, via stages, gastcolleges en via gezamenlijke projecten.
- ✓ De productiedoelen die medewerker afhankelijk zijn, passend bij het ervaringsniveau.
- ✓ Medewerkers zijn baas over de eigen agenda en bepalen wanneer zij met welke cliënt afspreken en hebben een stem in de cliëntverdeling.
- ✓ Een goede afstemming van cliëntvraag op ervaringsniveau en gewenste eigen ontwikkeling van de behandelaren
- ✓ Een state-of-the-art werkplek oplossing bestaande uit een laptop naar keuze, ingericht volgens any-time/anywhere principes en draadloze netwerken op alle Molendrift vestigingen.

### *Zorgverzekeraars*

Voor de zorgverzekeraars wil Molendrift een betrouwbare, transparante zorgaanbieder zijn, waarvan de hulpverlening onbetwist als kwalitatief hoogstaand en kostenefficiënt wordt beoordeeld.

Molendrift wil dat dit bij alle inkopers van de zeven landelijke verzekeringskoepels bekend is (**Achmea, CZ, De Friesland, Menzis, Multizorg, VGZ en DSW**). In dit kader heeft Molendrift altijd veel aandacht besteed aan het delen van kennis over de eigen innovatieprojecten met de zorgverzekeraars. Met de overdracht van de jeugdGGZ van de zorgverzekeraars aan de gemeenten is Molendrift voor alle verzekeraars een kleine aanbieder geworden, waarbij de contractering in principe digitaal plaatsvindt. In 2015 bleven **Menzis** en **VGZ** Molendrift echter via gesprekken/overleg contracteren vanwege de kwaliteit van de gesprekken. Molendrift gaf daar graag gehoor aan, omdat innovatie altijd overeenstemming van cliënt en zorgverzekeraar vraagt en deze innovatie zonder goed overleg nauwelijks mogelijk zal zijn.

### *Gemeenten*

De jeugdGGZ en Kinderpsychiatrie gingen per 1 januari 2015 over van de zorgverzekeraars naar de gemeenten. Deze transitie is voor de gemeenten een complex proces. Niet alleen worden zij geacht de inkoop over te nemen, ook wordt van hen verwacht de zorg effectiever en kosten efficiënter vorm te geven. Molendrift heeft daarom sinds 2013 veel geïnvesteerd in kennisoverdracht aan de gemeenten maar ook in afstemming met andere zorgaanbieders om samen met hen zo goed mogelijk 'te transformeren'. In paragraaf 2.3.1. onder het kopje 'beleidsadvisering' (blz. 10) is een aantal voorbeelden genoemd van deze werkzaamheden.



## **3 Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering**

### **3.1 Bestuur en toezicht**

#### **3.1.1 Normen voor goed bestuur**

Molendrift kent een Raad van Toezicht, bestuurders/directie en aandeelhouders. Allen onderschrijven de inhoud en strekking van de Zorgbrede Governancecode, waarin aanbevelingen staan voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg.

#### **3.1.2 Raad van Bestuur / Directie**

De directeur behandelzaken en de directeur algemene zaken zijn door de aandeelhouders benoemd als bestuurders en vormen als zodanig de Raad van Bestuur. Er is statutair geen onderscheid tussen directie en bestuur, wat passend is bij de schaalgrootte van Molendrift.

De portefeuilles en verantwoordelijkheden van beide bestuurders/directieleden zijn beschreven. In de praktijk zijn de directieleden lid van het vierkoppige Management Team. De leden van het Management Team acteren binnen dat team op basis van gelijkwaardigheid. Het Management Team kwam in 2011 wekelijks bij elkaar.

Directeur behandelzaken Ellen Loykens is lid van de Stichting Dyslexie Nederland, lid van de Adviesraad van het Kwaliteitsinstituut Dyslexie, Bestuurslid Kwaliteitsregister Jeugd adviserend lid van de NVO en het Autisme Netwerk Groningen. Directeur algemene zaken Maarten Wetterauw is tevens verantwoordelijk voor het operationeel management van Bereslim bv, een bedrijf gespecialiseerd in onderzoek naar - en ontwikkeling van - educatieve games voor het vroeg- en voorschools onderwijs.

De bestuurders leggen tweemaal per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht en één maal per jaar aan de aandeelhouders.

#### **3.1.3 Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op de realisatie van de doelstellingen van Molendrift, het beleid van de directie/bestuurders en de algemene gang van zaken binnen Molendrift. De Raad van Toezicht staat de bestuurders gevraagd en ongevraagd met advies terzijde.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is genoemd in paragraaf 2.2.

De Raad van Toezicht komt tweemaal per jaar bijeen. De eerste bijeenkomst betreft de beoordeling van de stukken over het afgelopen jaar, waaronder de jaarrekening en de accountantscontrole. De tweede bijeenkomst betreft de begroting voor het komende jaar alsmede de korte en middellange termijn strategie en de keuzes die daaruit volgen.

In 2015 waren de financiële risico's die volgden uit de transitie van de jeugdggz naar de gemeenten - en bijbehorend krimpscenario - de belangrijkste punten van gesprek. Via kwartaalrapportages werd de Raad van Toezicht hierover geïnformeerd.

### **3.2 Bedrijfsvoering**

Molendrift werkt met het INK model voor het vastleggen van de beleidsdoelen en als sturingsinstrument. Een groot aantal beleidsdoelstellingen is vastgelegd in het Management Resultaten Plan (MRP). In deze systematiek worden doelstellingen van de organisatie systematisch en in meetbare resultaten geformuleerd en geëvalueerd. Het MRP wordt ieder kwartaal geëvalueerd. Op basis van concrete beleidsdoelen en na te streven bedrijfsresultaten vond waar nodig bijstelling of bijsturing plaats.

Op basis van de bedrijfsresultaten van 2015 de bedrijfsstrategie en het verloop van de onderhandelingen en overleggen met zorginkopers werd een begroting gemaakt voor 2016 en deze is besproken met de Raad van Toezicht.

Verder speelden in 2015:

- ✓ De toenemende druk van materiële controles door zorgverzekeraars over inmiddels ver achter ons liggende jaren.
- ✓ De toename van de administratieve taken en overhead ten gevolge van de transitie van de jeugdggz naar de gemeenten.
- ✓ De bezuinigingen die samengingen met de transitie van de jeugdggz naar de gemeenten en het bijbehorende krimpscenario.

Door deze ontwikkelingen moest Molendrift het aantal fte in administratieve functies uitbreiden en is het aantal niet-productieve uren van de behandelaren afgenomen. Dit is echter een landelijk fenomeen. Vergeleken met de inrichting van de bedrijfsvoering bij collega zorgaanbieders heeft Molendrift deze aspecten goed op orde.

### **3.3 Cliëntenraad**

Molendrift beschikt over een cliëntenraad die bestaat uit twee personen. Alle cliënten worden gewezen op het bestaan van de cliëntenraad en de mogelijkheid zich daarvoor aan te melden. De interesse daarin blijkt gering wat te maken heeft met het feit dat cliënten in het algemeen slechts gedurende korte tijd in behandeling zijn bij Molendrift (ambulante GGZ, kinderen en jeugd). In 2015 kwam de cliëntenraad tweemaal bijeen. Daarbij werd overlegd over de effecten van de transitie van de jeugdggz naar de gemeenten en de keuzes die Molendrift daarbij maakte. Verder ging het over de doorontwikkeling van Samen1Plan, het doorlopende cliënttevredenheidsonderzoek, mogelijkheden om de zorg dichterbij de cliënt te brengen via nieuwe samenwerkingen met huisartsen en Centra voor Jeugd en Gezin. De reacties van de cliëntenraad op de voorstellen van de bestuurders waren positief en de details die uit de discussies naar voren kwamen werden door de bestuurders meegenomen bij de verdere uitwerking van deze zaken.

### **3.4 Ondernemingsraad**

Molendrift is zo georganiseerd dat afstemming tussen Directie/MT/medewerkers vanzelfsprekend en een goed functionerend onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken. Sinds 2012 is bovendien een Ondernemingsraad actief, deze kwam in 2015 7 maal bijeen, waarvan 4 maal met het MT. Belangrijkste onderwerp waren de uitvoering van het krimpscenario dat volgde uit de door de gemeenten doorgevoerde bezuinigingen.

## 4 Beleid, inspanningen en prestaties

*Het strategische beleid van Molendrift laat zich samenvatten als: streven naar / behoud van topkwaliteit, goede werkomgeving, efficiënte trajecten, een omvang die past bij de toenemende overheadkosten, aanwezigheid in de regio's t.b.v. borgen instroom en budgetten, diversificatie in opdrachtgevers en diensten (maar 'dichtbij de eigen leest').*

### 4.1 Meerjarenbeleid en algemeen beleid

*Inhoud en kwaliteit van werken* staan bij Molendrift voorop. De prioriteit zal altijd liggen bij het geven van doelmatige zorg die goed afgestemd is op de reële behoefte van de cliënt en die vakinhoudelijk op hoog niveau ligt.

*Investeren* in opleidingen en werkbegeleiding van medewerkers staan centraal evenals een zorgvuldige selectie van nieuwe medewerkers. Leidraad voor het inhoudelijk werken zijn de uitgangspunten van de 'Evidence Based Practice'. Binnen de generieke werkwijze staan in de hulpverlening bewezen effectieve algemeen werkzame factoren centraal: de motivatie van de cliënt, de kwaliteit van de hulpverlener-cliëntrelatie en het werken aan doelen. Binnen de kaders van deze hulpverlening wordt het werken met landelijk ontwikkelde richtlijnen en protocollen opgenomen.

Vanuit deze uitgangspunten kiest Molendrift bewust voor een platte organisatiestructuur waarbij de (informele) hiërarchie is gebaseerd op werkervaring en deskundigheid en waarbij drie van de vier leden van het MT een groot deel van hun tijd aan cliëntenzorg besteden (figuur 2).

*Groei* is een noodzakelijke voorwaarde om de groeiende overhead ten gevolge van de snel toenemende bureaucratie in de zorg te kunnen dragen. Groei is ook een middel om wachttijden en reistijd te voorkomen voor cliënten. Molendrift is voorkeursaanbieder in de regio. Hierdoor ontstaan wachttijden. Dat cliënten bereid zijn hiervoor ver te reizen blijkt eruit dat de cliënten in 2015 afkomstig waren uit 49 van de 59 gemeenten in Drenthe, Groningen en Friesland (zie figuren 8, 9 en 10). Groei is een vereiste voor verdergaande – kwalitatief hoogwaardig ingevulde - decentralisatie.

*Rendement* is nodig om de medewerkers marktconform te kunnen belonen en om kennisontwikkeling en innovatie vorm te kunnen geven. Een eventueel resterend overschot in termen van rendement wordt besteed aan niet betaalde overproductie (ca. 4-10 % op het totale productiebudget), tariefkorting en aan kennisoverdracht aan het brede werkveld.

*Binnen Molendrift zal groei nooit concurreren met kwaliteit.* In de periode 2012 t/m 2015 heeft Molendrift niet kunnen groeien, wat vooral werd veroorzaakt door de landelijke bezuinigingsdoelen en de daaruit voorkomende transitie van de jeugdggz naar de gemeenten. Vanwege de toenemende bureaucratie en daarmee samenhangende kosten van de overhead moet dat wel gebeuren. 2016 lijkt daarvoor weer mogelijkheden te bieden. Meer hierover in paragraaf 4.6.

### 4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

Molendrift is opgericht in 1988 en heeft sindsdien maximale tijd en aandacht besteed aan de ontwikkeling van de kwaliteit van de zorg en de professionalisering van de medewerkers.

Molendrift werkt met het INK model voor het vastleggen van de beleidsdoelen en als sturingsinstrument. Een groot aantal beleidsdoelstellingen is vastgelegd in het Management Resultaten Plan (MRP). In deze systematiek worden doelstellingen van de organisatie systematisch en in meetbare resultaten

geformuleerd en geëvalueerd. Het MRP wordt ieder kwartaal geëvalueerd. Op basis van concrete beleidsdoelen en na te streven bedrijfsresultaten vond waar nodig bijstelling of bijsturing plaats.

Molendrift is ISO 9001:2008 gecertificeerd (volgens het model van De Maatstaf) en ontving in 2009 als een van de eerst instellingen in Nederland het Kwaliteitskeurmerk Dyslexie van het Kwaliteitsinstituut Dyslexie.

Sinds 2007 heeft één van de leden van het MT de functie van kwaliteitsmedewerker. Zij houdt de kwaliteitshandboeken actueel en bewaakt de voortgang van de implementaties en van de te nemen acties. Daarnaast worden in interne audits cliëntendossiers gecontroleerd op inhoudelijke- en administratieve aspecten. De uitkomsten van deze audits hebben geleid tot verbeterpunten, bijvoorbeeld in de aansturing van medewerkers op het completeren van hun digitale cliëntendossiers. De audits vormen de basis voor onder andere de jaarlijkse AO-IC audit door de accountant.

In 2015 werden twee externe adviseurs betrokken: één op het gebied van arbeidsvoorwaarden, de ander op het gebied van privacy regelgeving. De inzet was beperkt tot enkele werkdagen.

### **4.3 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van cliënten**

In 2015 is Molendrift blijven investeren in kwaliteit van zorg. Uitgangspunt is dat Molendrift een kleinschalige, slagvaardige organisatie blijft met een goed werkklimaat en uiterst deskundige en ‘bevlogen’ medewerkers. Dit komt immers ten goede aan de kwaliteit van zorg aan cliënten.

In cliëntbesprekingen en de werkbegeleiding aan medewerkers wordt veel aandacht besteed aan een professionele houding en correcte bejegening van de cliënt.

Molendrift kent negen negen werkbegeleiders, waaronder drie van de vier MT-leden (zie figuur 2). Zij begeleiden de medewerkers in inhoudelijke aspecten van het werk, geven interne scholing en begeleiden medewerkers op persoonlijke leerdoelen.

Iedere behandelaar neemt in één van de vier wekelijkse cliëntenbesprekingen deel. Daarbij komen alle cliënten minimaal éénmaal per 8 weken aan bod. Omwille van de groepsgrootte vindt dit plaats in vier groepen medewerkers. Deze cliëntbesprekingen vinden plaats door middel van een inhoudelijke agenda, de voortgang van de hulpverlening aan de cliënt en de inhoudelijke onderbouwing en efficiëntie centraal staan.

Molendrift besteedt veel aandacht aan haar bereikbaarheid. Mensen die zich afvragen of Molendrift hun (of hun kinderen) kan helpen worden altijd doorverbonden met een behandelaar. Om dit mogelijk te maken zijn alle behandelaren ingedeeld in belteams. Kan niet direct worden doorverbonden dan wordt teruggebeld. Zo kunnen cliënten zelf vaststellen of ze zich bij de juiste zorgaanbieders aanmelden en kan soms ook direct al wat hulp worden verkregen. Op deze manier worden crisismeldingen ook altijd direct herkend en met voorrang behandeld. Daarbij zijn alle vestigingen goed bereikbaar per openbaar vervoer.

Molendrift heeft een uitstekende naam, maar het knelpunt dat daardoor ontstaat is de wachttijd. Tot op heden is deze niet of nauwelijks afgenomen terwijl het wel lukte een forse groei in cliëntenaantal te bewerkstelligen. Via een gedegen screening van aanmeldingen wordt getracht de beschikbare capaciteit zo zinvol mogelijk in te zetten. Meer dan voorheen staat het vroegtijdig afbouwen van de hulp hierin ook centraal. Ook zijn er periodiek belondes waarbij een hulpverlener alle cliënten op de wachtlijst belde om te inventariseren of verschuivingen in ernst van de problematiek plaatsvonden.

Bij Molendrift is de wachttijd overigens beperkt tot de aanmeldwachttijd. Er is géén wachttijd tussen intake- en onderzoekscontacten en start van de behandeling. Bij Molendrift stromen cliënten direct na de intakefase door naar de (eventuele) onderzoeksfase en de behandelfase. Uitgangspunt is dat het eventuele diagnostiektraject en de behandeling door één medewerker wordt uitgevoerd. Natuurlijk wordt deze op de achtergrond bijgestaan door (expertise van) collega's, maar de cliënt heeft gedurende het gehele traject met één medewerker te maken. Bij een eventuele terugval na afsluiting van de behandeling wordt dezelfde medewerker in principe weer aan de cliënt gekoppeld.

Molendrift probeert de zorg ook geografisch dichtbij de cliënt te brengen en heeft daarom naast de hoofdvestiging in de stad Groningen vestigingen in Veendam, Uithuizermeeden en Heerenveen en dependances in Jubbega en Sauwerd en per voorjaar 2016 ook in Warffum.

### 4.3.1 Kwaliteit van zorg

Vanaf de oprichting van Molendrift werken medewerkers volgens een algemeen behandelprotocol dat zich richt op de algemene stappen ("evidence based" en "best practices") in het hulpverleningsproces waarbij nadrukkelijk gebruik gemaakt wordt van in de praktijk effectief getoonde factoren zoals het aansluiten bij de vraag en motivatie van de cliënt en een gestructureerde interventie van de hulpverlener waarbij concrete doelen worden gesteld. In alle stappen van het protocol is de hulpverlener gericht op het aansluiten bij het motivatieniveau van de cliënt om gedragsverandering te bevorderen. Naast dit inhoudelijk uitgangspunt in de individuele hulpverlening wordt op bedrijfsniveau getracht cliënten, waar dit nut heeft, te betrekken bij Molendrift als organisatie. Bijvoorbeeld via de cliëntenraad, zie paragraaf 3.3.

Onze medewerkers zijn zonder uitzondering gekwalificeerd voor hun werk. Al onze hulpverleners hebben een gedragswetenschappelijke opleiding genoten. De meest ervaren krachten ondersteunen de andere medewerkers, terwijl ook het management een belangrijke rol houdt in de uitvoering van de hulpverlening. Organisatie en uitvoering staan op deze manier dichtbij elkaar.

Bij Molendrift werken een kinder- en jeugdpsychiater, een basisarts, een klinisch psycholoog en 45 hulpverleners als psycholoog of orthopedagoog. 16 van hen hebben de post doctorale opleiding tot Gezondheidszorg Psycholoog of Orthopedagoog Generalist gevolgd, 3 van hen volgden die opleiding eind 2014 en 1 medewerker stroomt in 2016 nieuw in deze opleiding in. 2 medewerkers volgen de opleiding tot Klinisch Psycholoog. Enkele medewerkers hebben in eerdere werkkringen bovendien ervaring opgedaan als logopedist of remedial teacher. 18 behandelaren werden opgeleid in EMDR. Daarnaast werkt een Universitair Docent van de Rijksuniversiteit Groningen 1 dag per week bij Molendrift. Deze begeleidt continu meerdere afstudeerders en stagiaires van de RUG de Hanzehogeschool (HBO-TP). Deze combinatie van achtergronden, opleidingen en kwaliteiten werkt stimulerend en maakt het hulpverleningsaanbod sluitend.

Binnen Molendrift worden de cliënttevredenheid en het behandelresultaat structureel gemeten. De meetresultaten worden in het MT geëvalueerd en op geaggregeerd niveau met de medewerkers besproken. De samengevatte resultaten publiceren wij op onze website, de resultaten over de voorgaande jaren vindt u hier: <http://www.molendrift.nl/bibliotheek/publicaties> De actuele resultaten over 2015 vindt u hier: <http://www.molendrift.nl/hulp/kwaliteit> *We zijn trots op het gemiddelde rapportcijfer van 8,2 en de score van 97% op de vraag 'Zou u een ander aanraden hulp te zoeken bij deze instelling'.*

Effectonderzoek is structureel ingebed via een meerjarige samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. In de eerste fase van dit onderzoek in 2010 *werd de effectiviteit van Molendrift beoordeeld op de zogenoemde schaal van Van Yperen en Veerman (2008). Molendrift scoorde hier op niveau 3, dit is het één na hoogste niveau en een uitzonderlijk goede score.*

In 2011, 2012 en 2013 zijn/worden vanuit deze onderzoekssamenwerking vooral stappen gezet op de onderwerpen 'voorspelbaarheid' en 'doelrealisatie'. Dit onderzoek vormt mede de basis onder de be-

reikte groei van het aantal cliënten bij min of meer gelijkblijvend budget.

In 2012 vond een audit plaats in het licht van het ISO kwaliteitssysteem. De externe auditors waren heel tevreden en rapporteerden verschillende complimenten en positieve punten, een uitsnede: :  
(...) *Molendrift zet sterk in op het zelf regisseren van de transitiefase die de jeugdzorg in Groningen gaat doormaken. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de beïnvloedingsmogelijkheden die een organisatie van deze omvang heeft.*

*Met de Rijksuniversiteit Groningen is nader onderzoek opgezet om beter doelenrealisatie, terugval, frequentievoorspelling en cliënttevredenheid in beeld te krijgen. Daarmee blijft Molendrift voorop lopen in de branche en in de regio.*

*Speerpunten voor 2012 zijn opleiding, transitie samenwerking en die zijn terug te vinden in acties bij de diverse geledingen en functies (.....)*

In 2013 vond de driejaarlijkse uitgebreide audit plaats van het ISO kwaliteitssysteem. Daaruit volgden de volgende complimenten:

(...) *Beleid – realisatie: De organisatie is in staat om de visie vast te houden en voert acties uit die deze visie ondersteunen. Het management analyseert naar aanleiding van signalen systematisch lopende processen vanuit een prospectieve invalshoek en stuurt vroegtijdig bij (...).*

(...) *Compliment Mensen – ontwikkeling: De organisatie stuurt actief op het lerend en ontwikkelend vermogen en gebruikt hiervoor uiteenlopende instrumenten, waaronder werkbegeleiding, contactpersonen, inhoudelijk MT, de orthotheek en samenwerking met de universiteit (...).*

Bij de audit van het ISO kwaliteitssysteem in 2014 ontving Molendrift aanvullend op eerder genoemde complimenten nog twee complimenten, namelijk:

(...) *Molendrift slaagt er goed in om, ondanks alle druk, vernieuwend te blijven kijken naar nut en noodzaak van werkwijzen (...).*

(...) *Molendrift blijft investeren in haar medewerkers om voldoende bagage te hebben om cliënten te helpen maar ook om te kunnen voldoen aan mogelijke nieuwe eisen van financiers (...)*

Bij de audit in 2015 werden het volgende compliment toegevoegd:

(...) *het management van Molendrift laat de kernwaarde ‘de cliënt centraal’ in haar eigen beleid en in de samenwerking in de transities doorklinken en geeft gestalte in het handelen. Medewerkers zijn goed op de hoogte van de visie en strategie van Molendrift en dragen deze succesvol uit in nieuwe samenwerkingsvormen ten gevolge van de transities (...).*

### **4.3.2 Klachten**

Molendrift heeft het beleid dat de medewerkers, de werkbegeleiders en de directeur behandelzaken zich zo opstellen dat zij toegankelijk zijn voor problemen die cliënten ervaren in de zorg. Zij stellen zich in een vroeg stadium flexibel op bij het zo goed mogelijk zoeken met de cliënt naar een bevredigende oplossing voor het gesignaleerde probleem.

Molendrift beschikt over een klachtenreglement (opgenomen in het privacyreglement in het kwaliteitshandboek Zorg en Organisatie) en een klachtenprocedure, volgens de Wet klachtrecht cliënten zorgsector. De regeling en procedure worden bij de intakes (via mondelinge informatie en het uitdelen van een folder) en op de website onder de aandacht van cliënten gebracht.

In 2013 werd één klacht ingediend. Deze klacht werd in 2013 door de klachtencommissie naar tevredenheid afgehandeld. In 2014 kreeg dezelfde klacht een vervolg vanuit een juridische vraag. In 2015 werden geen klachten ingediend.

### **4.3.3 Veiligheid**

Molendrift heeft een privacyreglement voor cliënten en medewerkers, beiden gebaseerd op inhoud en strekking van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Voor feitelijke beveiliging van stoffelijke cliëntendossiers en geautomatiseerde gegevensbestanden zijn voldoende maatregelen genomen. Molendrift vindt een veilig gevoel bij medewerkers van groot belang. Daarom voert zij een beleid om intimidatie, agressie en geweld tegen te gaan door allereerst in te zetten op een respectvolle en integere benadering van onze cliënten door alle medewerkers.

Binnen Molendrift is een vertrouwenspersoon (voor ongewenst gedrag binnen de werksituatie) aanwezig. In 2015 heeft de vertrouwenspersoon geen meldingen gehad van onheuse bejegening.

Molendrift beschikt over een actuele en goed onderhouden RI&E.

## **4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers**

### **4.4.1 Personeelsbeleid**

Voor medewerkers wil Molendrift een prettige werkomgeving bieden waarin kwaliteit, professionaliteit en collegialiteit voorop staan. Er is daarom veel aandacht voor scholing en werkbegeleiding en de kwaliteit van de werkomgeving. De basis hiervoor is gelegen in de hoge kwaliteitsstandaard, de goede structuur voor werkbegeleiding, de goede faciliteiten en een stevig wervings- en selectieproces.

Er is veel aandacht voor de wensen van medewerkers om zich verder te professionaliseren, te bekwaamen en bij te scholen. Hiertoe is al in 2007 een professionaliseringsmatrix ontwikkeld en een deskundigheidsbevordering- en opleidingsplan geschreven. In 2015 is een vergelijkbare matrix ontwikkeld voor het ondersteunende personeel, die in 2016 zal worden ingevoerd. In 2015 liepen meerjarige opleidingstrajecten bij vijf medewerkers. Meer hierover is vermeld onder 2.1.4 en 4.3.1.

Naast externe opleidingen heeft Molendrift al jarenlang een beproefd systeem van werkbegeleiding en interne scholing, dat door medewerkers als plezierig en waardevol wordt ervaren. Ook vormen zeswekelijkse methodiekvergaderingen een vast onderdeel van de overlegstructuur. Daarnaast zijn in 2014 verschillende dagdelen georganiseerd voor alle medewerkers gericht op verdere methodiekontwikkeling, administratieve vastleggingen van geleverde zorg, het kwaliteitsbeleid en de ISO normering.

Alle behandelaren hebben een expliciete rol als ‘contactpersoon’. Iedere contactpersoon is verantwoordelijk voor het actueel houden van kennis over een afgebakend probleemgebied (zoals ADHD, PDD-NOS, emotieregulatie problematiek) en bijbehorende methodiekontwikkeling. Overdracht van deze kennis naar collega’s vindt plaats in de methodiekvergaderingen of cliëntbesprekingen die wekelijks plaatsvinden. Daarbij ontwikkelde materialen zijn via een centrale kennisbank voor alle medewerkers beschikbaar.

Medewerkers die een externe activiteit en/of deskundigheidsbevordering volgen of hebben gevolgd, rapporteren over de inhoud en relevantie daarvan in een methodiekbijeenkomst. Vanuit de organisatie kan aan de medewerker ook gevraagd worden de kennis die is opgedaan om te zetten naar toepassingen die nuttig zijn voor het werken bij Molendrift.

Molendrift organiseert jaarlijks twee evenementen waarbij de familieleden van de werknemers nadrukkelijk ook welkom zijn: een zomerdag en een kerstavond. Daarnaast nemen deelnemers in wisselende samenstelling deel aan sportactiviteiten, personeelsborrels en het jaarlijkse Sinterklaasfeest.

Eens per twee jaar vinden functioneringsgesprekken plaats. Ingeval medewerkers er prijs op stellen gebeurt dit jaarlijks. Uitgangspunt is echter dat het functioneren ook regelmatig in de werkbegeleiding aan de orde komt.

In 2014 en 2015 is er speciaal aandacht geweest voor de transitie van de JeugdGGZ en de daarmee gepaard gaande onzekerheden, risico's en bezuinigingen. De onduidelijkheden hierover hielden lang aan vanwege vertraging in de besluitvorming / contractering door de gemeenten en vervolgens door onduidelijkheden ten aanzien van de instroom van cliënten in dit nieuwe systeem. De communicatie hierover is telkens in goed overleg met de OR voorbereid en teruggekoppeld aan de Raad van Toezicht. De grote betrokkenheid van de medewerkers bij Molendrift blijkt onder andere uit het feit dat een groot aantal van hen zich bereid verklaarde in 2015 (meer) onbetaald verlof op te nemen en ook uit de wijze waarop een tijdelijke maatregel betreffende et bevriezen van salarissen werd ontvangen. Ondanks de genomen maatregelen was er geen ongewenst verloop.

#### **4.4.2 Kwaliteit van het werk**

Iedere behandelaar maakt deel uit van een van de vier wekelijkse cliëntvergaderingen. Hierin worden alle cliënten minimaal eens per 8 weken besproken. Daarnaast is elke behandelaar voor iedere cliënt gekoppeld aan een werkbegeleider. Bovendien maken alle behandelaren onderdeel uit van één of meerdere inhoudelijke ontwikkelgroepen en is er veel aandacht voor de matching tussen cliënt en behandelaar in relatie tot ervaringsniveau en ontwikkeling van behandelaar. Deze structuren tezamen borgen de focus op kennis en kwaliteit.

Daarbij wordt iedere behandelaar wekelijks gevraagd kwantitatieve informatie aan te leveren over de geleverde zorg, c.q. productie. Dit gebeurt aan de hand van rapportages in Medicore, het administratiesysteem van Molendrift. In de individuele werkbegeleiding wordt dit besproken met extra aandacht voor een te hoge productie of een lage productiviteit, die respectievelijk signalen kunnen zijn van een ongezonde werkdruk of te weinig efficiënt werken en dus noodzaak tot ondersteuning.

#### **4.4.3 Duurzaamheid**

Molendrift beschikt over een duurzaamheid statement dat actief wordt onderhouden en toegepast. Hierbij is duurzaamheid gedefinieerd in termen van:

- ✓ Relaties (met cliënten, met toeleveranciers, met opdrachtgevers, medewerkers onderling)
- ✓ Maatschappelijke verantwoordelijkheid (efficiënte en effectieve inzet van zorggeld, respectvol handelen naar leveranciers en opdrachtgevers, beleidsmakers wijzen op negatieve consequenties van keuzes, etc.)
- ✓ Milieuaspecten (locatiekeuze, schoonmaakmiddelen, papierverbruik, vervoer, etc.).

Molendrift vindt dit belangrijk omdat dergelijke keuzes tegenwoordig niet meer vanzelfsprekend zijn. Fatsoenlijk ondernemen wordt steeds vaker overschaduwed door andere vormen van ondernemen of verward met onprofessioneel handelen. Molendrift ziet het als een van haar verantwoordelijkheden te laten zien hoe het ook kan.

Enkele praktische voorbeelden van invulling van het duurzaamheidsbeleid zijn:

- ✓ Transparantie in bedrijfsvoering en continuïteit in arbeidsrelaties
- ✓ Voor dienstreizen wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van (eigen) fiets, het openbaar vervoer, Greenwheels-auto's of de eigen auto met laag verbruik.
- ✓ Beperking van vergoeding voor woonwerkverkeer tot max 20 km enkele reis
- ✓ Nevenvestigingen met het voordeel reistijd en schoolverzuim van cliënten te beperken en – samenhangend met dit vervoer - het reduceren van de de CO2 uitstoot. Ook de locatiekeuze op loopafstand van goede openbaar vervoerverbindingen draagt hieraan bij.



- ✓ Schoonmaak en lunch behoeftes worden vooral ‘groen’ ingekocht.
- ✓ Molendrift heeft sinds 2008 vrijwel alle advertenties in bladen geschrapt alsook de betaalde vermelding in de Gouden Gids en het telefoonboek. Het vrijkomend budget wordt onder meer besteed aan het stimuleren van vrijwilligerswerk van de eigen medewerkers via sponsoring van de verenigingen waarbij zij betrokken zijn.
- ✓ De invoering van het ‘Own Device’ laptopplan. Door te gaan werken met persoonlijke laptops vervalt de behoefte aan hardware in de spreekkamers. Omdat de laptops ook thuis gebruikt mogen worden zal het hardware (en zware metalen-) verbruik minimaal halveren.
- ✓ Regels over scheiding van afval en beperking van papiergebruik;
- ✓ Aansluiting op digitale systemen in de keten, waardoor de papieren post afneemt.
- ✓ De investering in kennisoverdracht binnen de transitie van de jeugdGGZ.

#### 4.5 Turbulente tijden: beleid ten aanzien van veranderingen in de zorg

De afgelopen jaren was de ggz aan veranderingen onderhevig. Dit zal zeker tot 2018 nog zo zijn. Hierna volgt een overzicht van deze veranderingen:

##### *Fragmentering van opdrachtgeverschap en toenemende overhead*

- ✓ Tot 2009 had Molendrift voor haar volledige dienstverlening te maken met de zogenoemde representerende verzekeraar in de regio: Menzis: *1 contract* voor de volledige dienstverlening
- ✓ Met de introductie van de dyslexievergoedingsregeling in 2009 kwamen er dyslexie-contracten bij met Menzis, VGZ, De Friesland, Achmea, Multizorg en DSW. Er waren op dat moment 8 contracten voor de totale dienstverlening.
- ✓ Bij het verlaten van het representatiemodel in 2013 en de splitsing van tweedelijns ggz naar Basis GGZ en Specialistische GGZ werden er 3 contracten per verzekeringskoepel nodig. De dienstverlening was nu vastgelegd in 21 contracten.
- ✓ Bij de transitie van de jeugdggz naar de gemeenten per 2015 en de introductie van de scheiding 18-/18+ kwamen daar contracten bij met de 55 gemeenten waar onze cliënten woonachtig waren. Deze gemeenten bundelden zich weliswaar tot 3 inkoopregio's, maar in uitvoeringsvereisten functioneerden de 55 gemeenten in zeker zin toch vaak als 55 contractpartners, waarmee de dienstverlening nu over ruim 70 contractpartners werd verdeeld.
- ✓ Ondertussen begonnen de voorwaarden de voorwaarden binnen de contracten met de zorgverzekeraars te divergeren naar de verschillende ‘merken’ o.a. door de introductie van ‘budgetpolissen’.
- ✓ In 2015 waren al deze contracten voorzien van budgetplafonds. Bedrijfsmatig is het belangrijk de plafonds precies ‘vol’ te produceren, immers overproducties worden in principe niet uitbetaald en onderproducties hebben het risico in zich komend jaar gekort te worden.

Consequenties:

- ✓ Deze fragmentatie van contracten en voorwaarden vroeg en (vraagt nog) een forse uitbreiding van de administratie<sup>12</sup>.
- ✓ Het sturen op contractplafonds doet afbreuk aan wachtlijstbeleid waarbij instroom plaatsvindt op basis van de combinatie van wachttijd en urgentie.

##### *Toenemende en harde scheiding tussen jeugdGGZ en volwassen GGZ*

De volwassen GGZ richt zich onder druk van de verzekeraars meer en meer op typisch volwassenenproblematiek. Daarbij wordt een toenemende inzet van zelf-hulp-achtige programma's (E-health) verwacht en worden bepaalde problematieken in omvang begrensd of uit de basisverzekering geschrapt. De volwassen cliënten van Molendrift (20 % van de totale clientèle) bestaat echter voor 90 % uit de leeftijdsgroep 18-30 jaar. De hulpverlening heeft vaak te maken met opspelende problematieken ten gevolge van de stap naar zelfstandigheid. De wijze van hulpverlening die daarbij het beste past is

<sup>12</sup> In een landelijke bijeenkomst van de GGZ eind 2015 werd de toename van de overhead door de transitie naar de gemeenten op een factor 4 a 6 geschat. 4 als je alleen de kosten van overheadpersoneel en ICT meerekent, 6 als je de toename van niet-zorggerelateerde taken van hulpverleners meerekent.

die van de jeugdGGZ. Een deel betreft ook de hulpverlening aan ouders van cliënten (zie vergelijkbare problematiek blijken te hebben of verweven problematiek). De contractvoorwaarden van de zorgverzekeraars sluiten gaandeweg steeds minder goed aan op deze doelgroepen. Het lukt Molendrift telkensmale te overtuigen op dit punt, maar de tijdsbesteding die daarmee gemoeid gaat neemt toe terwijl de mogelijkheden sinds de transitie van de jeugdGGZ naar de gemeenten hiervoor afnemen (kleinere aanbieders: digitale contractering).

#### *De complexe regelgeving (in vervolg op het voorgaande)*

Deze leidt in toenemende mate tot zogenoemde materiële controles door de zorgverzekeraars. De omvang van deze controles zijn fors en gaan te koste van het zorgbudget dat aan hulpverlening kan worden besteed. Momenteel lopen nog controles vanaf 2010.

#### *Verplaatsing van zorg 'naar voren'*

Er wordt door de verzekeraars van de sector verwacht meer vanuit huisartsenpraktijken en gezondheidscentra te werken te werken. De gemeenten verwachten aanwezigheid van de jeugdggz in de wijken (Centra voor Jeugd en Gezin, Wijkteams). Uitgangspunt is dat de zorg hiermee integraler, eerder, korter, kleiner vormgegeven kan worden.

#### *Bezuinigingen in de zorg in de periode 2015 t/m 2018*

Overall zal in de periode 2015 t/m 2018 ca. 20 % moeten worden bezuinigd op de jeugdzorg, terwijl gelijktijdig een grote reorganisatie in het veld dient plaats te vinden. Daarbij zullen verschuivingen plaatsvinden tussen aanbod en aanbieders.

*Samengevat: Opdrachtgeverschap fragmenteert en leveringsvoorwaarden divergeren, terwijl het totaal beschikbare budget afneemt. Hierdoor nemen de overheadkosten toe en verdampen de marges waarop onderzoek, methodiekontwikkeling en innovatie plaatshebben. Door deze ontwikkeling lijkt er nauwelijks een toekomst voor kleine aanbieders met een hoogwaardige dienstverlening.*

Om deze redenen koos Molendrift ervoor deze transitieperiode door te komen met zo min mogelijk krimp om vervolgens zo snel mogelijk weer mee te kunnen groeien en de toenemende overheadkosten te kunnen blijven dragen. We lieten Molendrift zoveel mogelijk – in alle aspecten – in stand. Dit in het vertrouwen dat Molendrift de transitie en bezuinigingen juist goed door zal komen vanwege haar prijs/kwaliteit verhouding in combinatie met de werkwijze die naadloos aansluit op de bedoelde kantenlijning van de jeugdzorg.

## **4.6 Financieel beleid**

Molendrift is een financieel gezond bedrijf. Het financieel beleid is behoudend. Zorggeld wordt aangewend voor zorgverlening. Marges worden vooral aangewend voor methodiekontwikkeling, onderzoek, vernieuwing en opleidingen. Molendrift heeft geen vastgoed in eigendom en geen geleend geld.

We voelen de spanning tussen de fors toenemende omvang van de overhead (zie paragraaf 4.5) en de landelijke bezuinigingsdoelen. Molendrift levert topkwaliteit tegen een goede prijs. We gaan ervanuit dat we onze (nieuwe) opdrachtgevers kunnen tonen wat de impact van deze veranderingen op een bedrijf als Molendrift is. We gaan er ook vanuit dat die opdrachtgevers daarmee dan rekening gaan houden bij het vaststellen van contractplafonds en andere voorwaarden.

Zodoende houdende we het organisatiemodel, de dienstverlening en de arbeidsvoorwaarden in deze turbulente tijden zoveel als mogelijk in stand. Daarnaast besteden we veel tijd aan activiteiten die onze kwaliteiten in beeld brengen bij onze opdrachtgevers. We investeren daar ook in. Duidelijke voorbeelden zijn de vele projecten die Molendrift voor of met gemeenten uitvoert en de vele contacten in het werkveld, zoals beschreven in hoofdstuk 2).

Desalniettemin kenden we een moeilijke periode in de aanloop naar de transitie van de jeugdggz. Vanaf 2012 konden we niet meer groeien, in 2013 hebben we voor het eerst verlies gemaakt en hebben we scherpe bezuinigingsmaatregelen moeten doorvoeren zoals het bevriezen van de salarissen (2014) en het ontslaan van medewerkers (2015).

Daarbij hebben we de cliënten zoveel mogelijk getracht te ontzien. We lieten ons niet hinderen door productieplafonds en hebben goeddeels vast weten te houden aan ons wachtlijstbeleid waarbij urgentie en wachttijd bepalen wanneer je aan de beurt bent. Waarbij medewerkers zoveel als mogelijk op vaste contracten in loondienst bij ons werken en waarbij de omvang van het medewerkersbestand bepaalt wat de totale productiecapaciteit is. We hebben gemeenten en verzekeraars niet onder druk gezet met productiestops maar zijn we met hen in gesprek gegaan over onze dienstverlening en de wachttijden. Dit pakte goed uit. Onze belangrijkste opdrachtgevers besloten onze productieplafonds te verruimen en/of de overproducties geheel of gedeeltelijk uit te betalen. Gewaardeerd werden de sterke combinaties 18-/18+ en specialistische ggz/basisggz en de transparante bedrijfsvoering.

Daaraan voorafgaan hebben we financiële onzekerheden volgend uit de overdracht van de jeugdggz van de zorgverzekeraars naar de gemeenten in goed overleg met hen kunnen oplossen.

Hierdoor is de financiële positie van Molendrift inmiddels weer goed. We hebben goede contracten voor 2016 weten te sluiten en hebben inmiddels ook weer ruimte enigszins te groeien, wat ook nodig is gegeven de toenemende overhead kosten.

In 2016 zal Molendrift het ingezette beleid voortzetten, waarbij voornamelijk geïnvesteerd zal worden in samenwerkingsrelaties die ten doel hebben de hulpverlening nog effectiever en efficiënter te laten plaatsvinden, nevenvestigingen versterkt zullen worden en de aanwezigheid in het voorliggend veld zal worden uitgebouwd. Speerpunten in 2016 zijn:

- ✓ Meer grip op de (afnemende) instroom van 18- cliënten uit Friesland en Drenthe.
- ✓ Creativiteit in oplossingen voor de toenemende wachttijden.
- ✓ Deelnemen in koploper-transformatie projecten in de noordelijke provincies met als belangrijkste de omvorming van de dyslexievergoedingsregeling, het onder de aandacht brengen en houden van de Samen1Plan methodiek en de professionele integratie van ambulante jeugdggz 'voorin'.
- ✓ Verbeteren van de vormgeving van de ICT ondersteuning van de administratieve processen.
- ✓ Doorgaande kennismaking en samenwerking met beleidsmakers in de transitie van de jeugdzorg in Groningen, Friesland en Drenthe.
- ✓ Verdere invulling van de samenwerking met huisartsengroepen.
- ✓ Het verkennen van de wensen van scholen(gemeenschappen) in het licht van de invoering van het passend onderwijs.
- ✓ Uitbreiding van de activiteiten via Bereslim.nl naar het VVE en het primair onderwijs..
- ✓ Het selecteren van opdrachtgevers die het beste passen bij de Molendrift visie en werkwijze.
- ✓ Versterken van het particuliere segment / de particuliere dienstverlening.

Investerings en productie zullen in 2016 zo met elkaar in balans worden gebracht dat het jaar naar verwachting met een positief resultaat kan worden gesloten.

Groningen, 13 mei 2016

E.H.M. Loykens  
directeur/bestuurder

M. Wetterauw  
directeur/bestuurder

N. Aukes  
MT lid en kwaliteitsfunctionaris