

Interview

Simpel stelsel

“De bureaucratie in de zorg heeft kafkaïaanse trekken. We hadden een simpel stelsel. Toen kwam de marktwerking. Niks mis mee. Dat zorgverzekeraars meer zijn gaan doen, is ook goed. Maar waar we vroeger één pot met geld hadden, moeten we nu offertes doen bij zeven verzekeraars, bij verschillende zorgkantoren, in de gemeenten waar we werken en bij het ministerie van Justitie. Twee en half jaar geleden waren we 5 procent van onze omzet jaarlijks extra kwijt aan administratieve lasten. Nu 7 procent. Op een omzet van 550 miljoen euro gaat er elk jaar tussen de 35 en 40 miljoen euro zo het putje in.”



Stephan Valk: 'Breek los uit wurgend systeem'

Hij is opgeleid tot registeraccountant en psychiatrisch verpleegkundige. Hij let dus op de kwaliteit en de kosten. En heeft de prijs per patiënt binnen zes jaar met 24 procent laten dalen.

Door Willem Wansink. Foto: Amke

D“De kosten in de geestelijke gezondheidszorg zijn in tien jaar verdubbeld. Is dat een schandaal? Nee. Tien jaar geleden zag iedereen dat wij te weinig mensen behandelden. De drempels waren te hoog. Dus is er door de politiek en de zorgverzekeraars terecht extra geld in de ggz gestopt. Daardoor bereiken wij nu veel meer patiënten. Het stigma is eraf, ook doordat wij ons anders positioneren. Bovendien wordt de groei de laatste twee jaar al afgeremd.”

Stephan Valk (1964), bestuursvoorzitter van de Parnassia Groep in Den Haag, waarschuwt voor verdere inperkingen in de ggz. “Als mensen te lang blijven rondlopen met een depressie of met angstproblemen, wordt hun situatie almaar erger. Hun psychiatrisch ziektebeeld verslechtert, hun sociale functioneren gaat achteruit. Ze worden fysiek ziek, ze werken slechter, noem maar op.”

Werken als remedie? “De werkende mens wordt goed geholpen door de psychiatrie. Dat kost iets meer, maar het levert vele malen meer op. Nederland moet aan het werk blijven. Daar kan de ggz aan bijdragen door werknemers snel te ondersteunen, zodat ze vitaal blijven of het weer

worden. Het maakt niet uit wie dat betaalt, de werkgever of de zorgverzekeraar.”

Valk is opgeleid tot registeraccountant en tot psychiatrisch verpleegkundige. Hij let zowel op kwaliteit als op de kosten. “Wij willen de kwaliteit verhogen, maar de kosten per patiënt verlagen. Want het moet doelmatiger. Dus werken we al jaren samen met de huisartsen. We brengen onze kennis en kunde in bij de basis-ggz. We werken meer samen in wijken, zodat iemand die daar woont en een ernstig psychiatrische patiënt is, rustig thuis of in een woonvoorziening kan blijven wonen.”

Anders werken

“We hebben alle afdelingen gevraagd anders te gaan werken. Alle behandelprogramma's zijn met e-health-achtige modules verrijkt. Onze afdeling acute opname heeft de behandelduur verkort.” Hij heeft de cijfers paraat. “Door deze aanpak is het gelukt de prijs per patiënt binnen zes jaar met 24 procent te laten dalen. Hoe dat gaat? Elke keer een stapje, op elke afdeling. Je moet mensen gericht uitdagen en ze de ruimte geven om nieuwe dingen te verzinnen en uit te voeren.” ➔

‘Kijk goed naar jezelf in de spiegel’

Stropdassen

Stephanus Valk wordt op 18 februari 1964 als oudste van vier kinderen geboren in het Haagse Laakkwartier. Hij groeit op in Rijswijk. Hij zit bij de scouting, doet de HAVO en volgt de accountancy-variant van de HEAO. “Ik zag allemaal jongens lopen met stropdassen en aktetassen en wist dat dat niet mijn wereld was.” Hij besluit psychiatrisch verpleegkundige te worden. Hij werkt vijf jaar in dat vak, daarna toch bij BDO Camps Obers. Hij studeert postdoctoraal voor registeraccountant aan de VU om in 1995 sectordirecteur ouderenpsychiatrie te worden bij de Parnassia Groep. In 2010 wordt hij er bestuursvoorzitter. Valk is bestuurslid van GGZ Nederland.



Nog een feit. “Hoognodige renovaties bekostigen we deels uit de verkoop van grond op de instellingsterreinen.”

Vertrouwen

Uiteraard loopt in de psychiatrie niet alles op rolletjes, al is het ‘begrijpelijk’ dat er weleens iets mis kan gaan. “Je moet altijd goed kijken wat er is gebeurd. Onze medewerkers komen bij ambulante patiënten thuis. Zij moeten daar met vertrouwen heen kunnen. Ze maken een inschatting hoe het met de patiënt gaat. Het gros van onze patiënten bestaat uit angstige, verdrietige mensen. Sommigen doen af en toe iets agressiefs. De kunst is ze zo goed mogelijk te behandelen en de grootste psychiatrische incidenten zoveel mogelijk te voorkomen.” Zelfreflectie is cruciaal. Valk: “Elke dag moet het streven zijn: ‘Kan ik me zelf verbeteren?’ Evalueer met elkaar wat er gebeurt. Want het gaat om mensenlevens. Tegen mezelf en mijn leidinggevenden zeg ik: ‘Kijk goed naar jezelf in de spiegel, erken waar je wat moet leren, vraag hulp en wil jezelf verbeteren. Alleen dan krijgen medewerkers en patiënten de ondersteuning die ze verdienen.’ Doe je dat niet, dan is de kans groot dat je een slechtere leidinggevende bent.”

Alarmbellen

Dat baart hem zorgen? “Is iedereen steeds in staat goede patiëntenzorg te leveren? Hebben we genoeg energie? Leid ik mijn mensen niet te veel af met door financiers opgedrongen administratieve lasten? Weten we waar het niet goed gaat? Rinkelen de alarmbellen op tijd? Zo ga ik vaak naar mijn werk. Onze kunst is tijdig op dat soort signalen te reageren.”

Hij pleit voor soepelheid en vertrouwen. “Ik heb nog nooit een patiënt ontmoet die graag bij ons kwam of die te vroeg bij ons is opgenomen. Toch hebben we in Nederland een systeem geschapen waar alles tot in de puntjes geregeld moet zijn voor je in behandeling komt of hoe de behandeling verloopt. Dat systeem is wurgend. Als alles tot in het kleinste detail wordt geregeld, kost dat handenvol geld. Dus? Zet in op vertrouwen en op lef. Gaat het echt een keer mis, pak dan degene aan die het heeft gedaan. Hetzelfde geldt voor fraude. Maar bouw het systeem niet direct vol met controles.”

Andere kijk

De andere kijk is belangrijk. Valk wijst erop dat de kinderen van psychiatrisch patiënten in veel gevallen kwetsbaar zijn. “Bij een aantal patiënten in de verslavingszorg, en dan vooral mannen, vragen wij of ze kinderen hebben en of we die zouden mogen spreken. We gebruiken vragenlijsten om na te gaan of deze kinderen wellicht kwetsbaar zijn. Wij proberen het kwetsbare kind door de puberteit heen te krijgen, zodat het niet zijn de vader achterna gaat.”

“Deze kinderen zijn niet bekend bij het jeugdportaal of bij de gemeente. Die zitten gewoon op school. Maar wij komen ze tegen in de volwassenpsychiatrie. Dat is pas preventie. Het lastige is dat preventie niet door de zorgverzekeraars wordt betaald, al betalen ze wel voor de verslaafde vader. Een verslaafde man die dertig jaar wordt behandeld, kost ongeveer 15.000 euro per jaar. Die krijg je als verzekeraar niet weg. Per persoon is dat al gauw 4,5 ton.”

Hij wil dat zorgverzekeraars het budget van enkele van deze patiënten inzetten voor vroege detectie. Levert dat wat op? “Geen idee. Dat gaan we ontdekken. Er zijn nu kansen voor, omdat de verzekeraars zelf alle risico’s dragen. Vroeger werd dat allemaal afgewenteld. De gemeente heeft geen financieel belang. Dus is er ruimte voor een ander model, een betaaltitel of opslag. Het

gaat erom, dat je met elkaar probeert steeds iets nieuws te verzinnen.”

Rumoerige familie

Stephan Valk komt uit Den Haag. Zijn vader had een klein administratiekantoor. Hij stierf op jonge leeftijd in het ziekenhuis. “Ik heb wel tien nachten achter elkaar bij hem gezeten. Vroeger had ik wel eens woorden met hem, maar we hebben het met elkaar goed kunnen afronden.” Wat hij van zijn vader heeft geleerd? “Je moet voor jezelf zorgen, verantwoordelijkheid nemen. Hij zei vaak: ‘Verbeter de wereld, begin bij jezelf’. Als puber dacht ik: ‘Volgens mij moet jij dan zelf ook wel wat doen.’” Zijn vader stamt uit een gezin met acht kinderen. “Bij ons thuis werd Sinterklaas gevierd. Een oom en tante waren Sinterklaas en Zwarte Piet. Vader organiseerde voor ieder kind in de familie een pakje. Een hele happening, ook toen het financieel minder ging. Ik heb er ontdekt dat familie en vrienden cruciaal zijn.” Grootvader, een ambtenaar bij de Sociale Verzekeringsbank, overleed toen Valk acht jaar oud was. Die gaf hem steeds sigarenbandjes, “al spaarde ik ze niet eens.” De familie van moederskant gaat intensief met elkaar om. “Mijn vrouw vond het in het begin een nogal rumoerige familie. Die ooms en tantes zijn heel hartelijk maar ook luidruchtig. Bijna Italiaans. Ik heb er steeds warmte gevoeld. Wat er ook gebeurde, je kon bij die mensen terecht. Zelfs ’s nachts kon je bij ze aanbellen. Later kom je erachter hoe belangrijk dat is als fundament.” Zijn moeder was katholiek, een zorgzame, gedreven vrouw uit een gezin met dertien kinderen. Na haar huwelijk werd zij huisvrouw, zoals destijds gewoon was. “Ze werd steeds feministischer. Van haar familie heb ik meegekregen dat iedereen gelijk is. Een van haar uitgangspunten was dat vier doopnamen onzinnig zijn. Daarom heet ik alleen Stephanus. Als kind vond ik dat vreselijk. Eén voornaam en ook nog zo’n korte achternaam.” Háár moeder komt uit Brabant, ze ging werken in Den Haag en trouwde met een metselaar. Geen

‘Ik ben nooit ergens op straat gezet’

armoe, wel een eenvoudig bestaan. “Ze moesten het met elkaar doen.” Grootvader voelde voor de arbeidersbeweging en de sociaal-democratie. “Beide elementen komen samen in mijn moeder. Altijd klaar staan voor anderen. Tegelijkertijd moet het allemaal anders. De wereld moet beter.” Ze kan scherp uit de hoek komen. “Dat heeft ze van opa, die was heel scherp. In de Tweede Wereldoorlog moest hij voor zijn gezin zorgen. Hij ging op strooptocht naar het Westland, en als hij wat geld had, ging hij helaas te vaak naar de kroeg. Maar op zondag metselde hij bij de scouting ook even een jeugdhonk in elkaar.”

Zondagskind

In zijn jeugd was Stephan Valk actief in de vredesbeweging Pax Christi. Hij organiseerde jongerenreizen naar Polen. “Ik reed in een busje met een Pool of een Nederlander die Pools sprak tien dagen door Polen, naar Gdansk en naar kunstenaars in Krakau.” Thuis hing hij een enorme poster op van de Politieke Partij Radicalen, de PPR. Zijn vader had een VVD-affiche, zijn moeder eentje van het CDA. “Mijn vader fronste zijn wenkbrauwen maar ook mijn affiche mocht blijven hangen.” Hij noemt zich een zondagskind. “Ik heb nauwelijks tegenslagen gehad. Ik heb het getroffen met mensen die van mij hielden. Ik ben nooit ergens op straat gezet. Mijn vrouw zegt dat ik altijd de ambitie heb gehad om bestuursvoorzitter te worden. Ik zie dat anders. Ik heb wel ambities, het moet steeds beter, maar ik wil steeds weer iets anders doen.” Waarom hij dit werk doet? “Ik doe dit omdat ik het leuk vind iets voor anderen te betekenen. Ik wil mensen kansen geven.”

Wandelend

De Parnassia Groep heeft 8.000 medewerkers voor 177.000 patiënten op zeshonderd locaties in de regio's Rijnmond, Haaglanden en Noord-Holland midden. Vergoeding voor alle diensten: 550 miljoen euro (2012). Valk: “Wij zijn een echt ‘familiebedrijf’. We hebben langdurige verhoudingen met elkaar. Daar hoort bij dat je voor elkaar blijft gaan. Het gaat niet alleen over werk, maar ook over bevologenheid. Wie ben je zelf? In elke functie moet je blijven luisteren en je kritisch laten aanspreken. Een tip? Doe dingen op een andere manier. Verras je medewerkers. Een functioneringsgesprek kun je ook wandelend over het terrein doen.”

