

# UPDATE: De Humane Organisatie: Bij GGZ Molendrift is iedereen eigenaar

Moeite om zorgmedewerkers te vinden of te behouden? Bij Molendrift hebben ze daar nog nooit van gehoord. Sterker, sinds haar oprichting in 1988 heeft de organisatie in de geestelijke gezondheidszorg nog nooit een vacature hoeven plaatsen – ze ontvangen voortdurend open sollicitaties van enthousiaste zorgverleners. Bij GGZ Molendrift is namelijk zowel de hulp aan de cliënt als de ontwikkeling van de medewerkers prioriteit, wat wordt doorgevoerd in het volledige bedrijfsproces.

## Beginnen bij de kern van het proces

Molendrift werkt volgens haar twee belangrijkste kernwaarden: help cliënten zoals je zelf geholpen wilt worden en behandel je collega's zoals je zelf behandeld wilt worden. Deze kernwaarden leiden als vanzelf tot nog drie andere kernwaarden: gedreven worden door kennis, het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en samenwerken in plaats van concurreren.

Op deze manier is er een voortdurend streven naar zo effectief, zo efficiënt en zo passend mogelijke hulp: dat is immers wat je zelf ook zou willen als cliënt. Dit levert bovendien een organisatiemodel op dat hulpverlening combineert met de ontwikkeling van medewerkers.

## Update Opschaling De humane organisatie

*Dit initiatief is in januari 2022 Koploper geworden, de tekst heeft in april 2023 een update gekregen.*

Momenteel bevindt de humane organisatie zich in de opschalingsfase.

De werkwijze van Molendrift heeft nog steeds de voordelen voor de ontwikkeling van medewerkers en de medewerkersbetrokkenheid zoals deze bij de benoeming tot Koploper werden beschreven.

De opschaling zit intern vooral in de doorontwikkeling van het taakdifferentiatiemodel en de ontwikkeling als netwerkorganisatie. Een netwerk van organisaties die elkaar op visie op zorg en culturaspecten weten te vinden. En zo goed samenwerkend hulp kunnen bieden aan cliënten, maar ook flexibel gezamenlijk kunnen inspelen op nieuwe verwachtingen t.a.v. het zorglandschap en/of kennisontwikkeling.

Door de taakdifferentiatie nog meer te linken aan deze ontwikkeling tot netwerkorganisatie is er meer focus ontstaan waardoor medewerkers ook meer dan voorheen in staat zijn zelf ideeën in te brengen / kansen te signaleren op dit gebied. Wat hun betrokkenheid verder vergroot en Molendrift als geheel versterkt.

Tegelijkertijd wordt blijvend ingezet op het verbeteren van de balans tussen diverse (medewerkers)initiatieven en de werkdruk en wachtlijst die de kernactiviteiten van de organisatie met zich meebrengen.

Extern zorgde het Koploperschap voor veel belangstelling van andere organisaties. Zij kwamen op bezoek met de vraag om mee te denken op het aspect boeien en binden van medewerkers en het versterken van medewerkersbetrokkenheid. Ook werd Molendrift op meerdere congressen/ bijeenkomsten gevraagd om daarover workshops te geven. Deze interesse speelt nog steeds en is nog niet afnemend.

Het delen van de kennis en ervaringen levert inspiratie en handvatten op voor andere organisaties. In gesprekken en presentaties blijkt weer dat iedere organisatie anders is en dat wat bij Molendrift werkt niet 1-2-3 is te kopiëren. De nadruk ligt dan ook op die elementen en werkzame factoren van het model die extern interessant kunnen zijn. Ook Molendrift blijft leren en heeft hier een steeds beter beeld van gekregen. De benoeming als Koploper heeft het netwerk van de organisatie vergroot en het aantal samenwerkingspartners is sindsdien sterk gestegen.

*Originele tekst begint hier*

## Goed voor cliënt én behandelaar

Het organisatiemodel van GGZ-instelling Molendrift is innovatief en uniek door het combineren van goede hulpverlening aan cliënten met de ontwikkeling van haar medewerkers.

Aan de ene kant gebeurt dit door het toewijzen van cliënten op basis van de match tussen hun hulpvraag en de ontwikkelwens van de behandelaren. Aangevuld met stevige werkbegeleiding kunnen de medewerkers zo groeien in hun vaardigheden en aanpak. Aan de andere kant wordt er taakdifferentiatie geboden voor behandelaren, die past bij de ontwikkelbehoefte van Molendrift, en wordt gestimuleerd dat medewerkers ontwikkelprojecten en onderzoek buiten Molendrift doen. Ten behoeve van de eigen ontwikkeling, die van Molendrift én die van die andere organisaties.

De Molendriftse manier van werken is verankerd in de gehele bedrijfscultuur. Zowel cliënt als behandelaar krijgt inzicht in zijn eigen functioneren en de eigen sterke en zwakke kanten en ontwikkelen zich. “Wij denken over onszelf niet wezenlijk anders dan over onze cliënten: wat goed is voor de cliënt is goed voor de medewerker,” aldus directeur algemene zaken Maarten Wetterauw, “de focus op ontwikkeling zit diep geworteld in onze organisatie”. In het professioneel handelen staan kennis en reflectie op eigen mogelijkheden en grenzen altijd centraal.

## Iedereen is écht eigenaar

Hulpverlening is de primaire taak, waar bovendien de inkomsten mee worden vergaard. De doorontwikkeling daarvan staat echter net zo hoog in het vaandel, wat eigenaarschap vraagt van alle betrokkenen. Zonder het één kan het ander niet bestaan.

Waar eigenaarschap bij andere organisaties meer gaat om zeggenschap en verantwoordelijkheid, wordt het bij GGZ Molendrift letterlijk genomen. Na één jaar in dienst krijgt iedereen vijf aandelen in Molendrift, van conciërge tot en met psychiater. Dit zorgt voor een brede betrokkenheid bij de financiële kant van Molendrift, en voor

gezamenlijke verantwoordelijkheid op de keuzes die worden gemaakt rondom onderzoek en ontwikkeling.

Zodoende is niet alleen de directie of het management aanwezig in de periodieke aandeelhoudersvergaderingen, maar iedere medewerker. Daardoor is er volledige transparantie in besteding van de winst en investeringskeuzes.. Wanneer medewerkers vertrekken, moeten ze de aandelen terug verkopen aan Molendrift en/of hun collega's, en krijgen ze het rendement – waaraan ze zelf hebben bijgedragen – uitgekeerd.

## Waardegericht werken als visie

Beleidsmakers en zorginkopers proberen grotendeels op kwaliteit van zorg aan te sturen door middel van inkoopvoorwaarden. Bij Molendrift wil men [waardegericht werken](#), wat in de praktijk wordt belemmerd door exact diezelfde inkoopvoorwaarden. Bovendien worden aannames over gedrag vertaald in [strengere wet- en regelgeving](#), die verwijderd raakt van degenen door wie het gedrag daadwerkelijk wordt vertoond.

In de GGZ en jeugdhulp betekent dit bijvoorbeeld dat het door zorginkopers wordt gewaardeerd wanneer gewerkt wordt met vooraf bepaalde zorgpaden en producten. Hierbij horen ook vooraf vastgestelde maximale aantallen contacten én doorlooptijd. Vanuit inkoopvoegpunt wordt dat te vaak als kwaliteit gezien. Door aanbieders te vaak vertaald naar vooraf volledig ingeplande trajecten voorzien van het afvinken van lijstjes, wordt vooral het maatwerk en daarmee de effectiviteit van de behandeling bemoeilijkt. Dit zorgt voor een vermindering in het werkplezier van zorgmedewerkers. Binnen GGZ Molendrift wordt er daarom juist gefocust op organisatievormen en werkprocessen waarbij waardegericht werken centraal staat.

## Gekoppeld aan de academische wereld

Molendrift is in 1988 ontstaan vanuit de afdeling Orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hulpverleners bij Molendrift zijn dan ook zonder uitzondering hoog opgeleid: zestig procent van de nieuwe medewerkers komt rechtstreeks van de universiteit te Groningen. Vanuit die achtergrond blijven ze gericht op onderzoek en ontwikkeling van de hulp en de effectiviteit van hun behandelingen. Nog steeds is er een nauwe verbinding tussen Molendrift en de universiteit, via permanent flankerend onderzoek dat masterstudenten doen op het hulpverleningsproces van Molendrift. Dit heeft als bijkomend voordeel dat er een constant zicht is op talent en er een blijvende constante instroom van hoogopgeleid personeel. De samenwerking tussen universiteit en praktijk is een van de waarden die Molendrift hoog in het vaandel heeft.

Iedereen werkt binnen een gestructureerd systeem van intervisie en werkbegeleiding: je staat als behandelaar nooit alleen in je werk. Bovendien maakt elke behandelaar een keuze voor een eigen specialisatie, en er is weinig verloop binnen de behandelaren. De huidige 75 behandelaren hebben samen een opgetelde hoeveelheid ervaring van 863 jaar. Die ruime expertise zorgt ervoor dat Molendrift voorop loopt in de ontwikkeling van methodes en materialen in de behandeling.

## De impact op de werkuloer

Het organisatiemodel van Molendrift leidt tot een hoog kwaliteitsniveau van de hulpverlening, en biedt tegelijkertijd veel mogelijkheden voor zelfontwikkeling. Deze focus op ontwikkeling leidt tot nieuwsgierige, kennisgerichte, cliënt- en organisatiebetrokken medewerkers. Daarnaast is er nauwelijks uitval, verloop van

medewerkers of verzuim door ziektes, en ook op aspecten als opleiden, innovatie en maatschappelijke impact scoort Molendrift hoog.

De kwaliteit geleverd voor cliënten en de betrokkenheid bij relevante ontwikkelingen dragen bij aan werkplezier en sfeer, maken dat je trots kunt zijn op je werk. Medewerkers kunnen zich blijven ontwikkelen, voelen zich hierin volop gesteund, weten dat ze ertoe doen en daadwerkelijk impact hebben op de kwaliteit van de zorg.

# Wil je meer weten of heb je vragen over dit Koploperinitiatief? Neem contact op met Maarten Wetterauw, directeur algemene zaken.

## Maarten Wetterauw

Directeur algemene zaken

[050-3185142](tel:050-3185142)

[m.wetterauw@molendrift.nl](mailto:m.wetterauw@molendrift.nl)

## Meer weten?

Een eerder interview met Maarten Wetterauw verscheen bij Jeugdhulp. Alles in het werk. Dit initiatief van de Arbeidsmarkttafel Jeugd is een samenwerking van Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn en de ministeries van VWS en JenV, en zet zich in voor het aantrekkelijk maken van werken in de jeugdzorg.

[Lees het artikel](#)