



Verslag op hoofdlijnen

Datum	4 oktober 2022
Vergaderplaats	Hoofdkantoor Ipse de Bruggen, Zoetermeer
Aanwezig	<p>Onderstaande gesprekspartners waren aanwezig vanuit de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, team gehandicaptenzorg:</p> <p>Oscar van Houten, senior inspecteur, Karin Stekelenburg, senior inspecteur, Marlies van den Heuvel, inspecteur</p> <p>Vanuit Ipse de Bruggen:</p> <p>Gesprek met de ondernemingsraad: Lev Hesseling Eduard de Kort Karin Demoed</p> <p>Gesprek met de centrale cliëntenraad: Martin Mostert Anne-Marie Nuis-van der Hidde Jacqueline van Gemeren–Meijer</p> <p>Gesprek met Raad van Bestuur: Jan van Hoek Andrea van Steensel</p>

Aanleiding gesprek

De inspectie heeft Ipse de Bruggen uitgenodigd voor een open dialoog over aansturing en het bestuur ten aanzien van kwaliteit en veiligheid. Binnen de inspectie wordt dit ook wel een DOB-gesprek genoemd. (Dialoog Over Besturing). Ipse de Bruggen valt onder het toezicht van het team gehandicaptenzorg van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), hierna de inspectie.

Sinds 2017 is er geen gesprek meer geweest met de Raad van Bestuur ten aanzien van de (aan)sturing op de kwaliteit en veiligheid van zorg. De inspectie zag op grond van onze huidige informatie uit meldingen ook geen aanleiding voor een gericht toezichtsbezoek. Wat wel opvallend is, is dat Ipse de Bruggen, gezien de grootte van de instelling en de doelgroep, vrij weinig verplichte meldingen heeft gedaan de afgelopen twee jaar.

Proces en doel

De inspectie wil weten hoe de Raad van Bestuur haar bestuurlijke verantwoordelijkheid vormgeeft en de kwaliteit en veiligheid van zorg waarborgt. Graag wil de inspectie tijdens de gesprekken zicht krijgen op de meldingsbereidheid, de bestuurlijke betekenis van de veelvuldige inzet van flexwerkers en hoe de Raad van Bestuur stuurt op de soms wankele stabiliteit in de verschillende teams. Dit doet de inspectie door in gesprek te gaan met de CCRV, OR en RvB. In de gesprekken is aandacht voor de uitvoering van vooropgestelde doelen en (jaar)plannen, maar ook voor ontwikkelingen in de gehele organisatie. Daarbij heeft de inspectie oog voor de mate waarin sprake is van leren en verbeteren. De inspectie maakt een verslag van het gesprek en gebruikt de uitkomst van het gesprek om het vervolgtoezicht te bepalen.

Dialoog over besturing

Formele inspraakorganen

De bestuurders gaan regelmatig in gesprek met de verschillende inspraakorganen. Een afvaardiging van de OR-deelraden vanuit de drie onderdelen van Ipse de Bruggen heeft zitting in de Centrale Ondernemingsraad (COR). In de COR zijn zeven leden afgevaardigd vanuit de volwassenenzorg, twee vanuit Kind & Jeugd en twee vanuit Services. De COR heeft overleggen met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en de directeuren. Daarnaast nemen verschillende OR-leden deel aan expertgroepen die op onderwerp meepraten en meedenken over zorg, welzijn en veiligheid. De COR spreekt (minimaal) tweemaal per jaar met de CCRV (Centrale Cliëntenraad Verwanten).

De Centrale Cliëntenraad Vertegenwoordigers (CCRV) bestaat uit elf leden waarvan twee Kind & Jeugd vertegenwoordigen. Zij hebben een onafhankelijk voorzitter. Ze komen op voor de belangen van alle cliënten. Zij komen tienmaal per jaar bij elkaar en hebben daarnaast themabijeenkomsten. De CCRV spreekt ook viermaal per jaar met de Centrale Cliënten Raad Cliënten (CCRC). Deze laatstgenoemde heeft de inspectie tijdens dit DOB-gesprek niet gesproken.

Advies en inspraakmogelijkheid COR en CCRV

Tijdens de Covid-19 pandemie zijn beide raden nadrukkelijk aangesloten bij en hebben mee kunnen praten over alles wat in deze periode aan de orde kwam.

Uit gesprekken met COR en CCRV blijkt ook dat zij het veranderproces naar een zelforganiserende organisatiestructuur op de voet hebben gevolgd. In de periode 2016-2017 is de managementstructuur aangepast en het aantal lagen verminderd, het aantal fte binnen services is verlaagd. Er was destijds sprake van een forse afslanking in het middenmanagement. Nu lijkt er weer de tendens ingezet te zijn dat de manager een (meer) superviserende rol krijgt. Binnen de locaties voor complexe zorg zijn de zelforganiserende teams nog in werking, maar zijn aanvullend coördinatoren aangesteld.

Ook worden COR en CCRV betrokken in de besluitvorming rondom de Wet zorg en dwang (Wzd), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), het opstellen van de begroting en de besluitvorming rondom het nieuwe cliëntvolgsysteem (CVO). Op dit moment wordt er bij Ipse de Bruggen een nieuw cliëntvolgsysteem geïmplementeerd. Ipse de Bruggen werkt samen met collega-instellingen die ook de overstap maken naar hetzelfde systeem. Verder leveren zij input voor de kwaliteitsjaarverslagen.

Zowel de COR als de CCRV hebben met vaste regelmaat overleg met de RvB. De bestuurders geven aan dat de raden belangrijk zijn als een vorm van ogen en oren binnen de organisatie.'

COR en CCRV zijn van mening dat de RvB hen tijdig informeert en betreft. Beide raden ervaren dat de RvB hun input serieus neemt en er ook wat mee doet of beargumenteert waarom dat niet zo is. Er wordt hierbij in kaart gebracht welke cliëntengroepen en locaties er aandacht vragen en wat dit betekent voor de uitvoering van de zorg. Ook geven beide raden aan dat de bestuurders laagdrempelig te benaderen zijn en ervaren veel respect, openheid en transparantie van de bestuurders.

Schaarste op de arbeidsmarkt

Hét onderwerp van vandaag en de komende jaren is de enorme krapte op de arbeidsmarkt. Het heeft een grote impact op alles wat de zorg raakt. Het überhaupt kunnen aantrekken van nieuwe medewerkers en het vervolgens behouden van deze medewerkers en zorgverleners is een uitdaging. Dit komt in de gesprekken die de inspectie voert met zowel COR, CCRV en RvB ruimschoots aan de orde. Een pasklare oplossing is niet voorhanden, het vraagt een andere manier van inzet van zorgverleners en innovatie. Ipse de Bruggen investeert hierin en neemt tevens deel aan regionale overleggen in Zuid-Holland om ook samen met andere zorgaanbieders en de zorgkantoren te brainstormen over mogelijke oplossingen. De Raad van Bestuur spreekt de teleurstelling uit over het feit dat de IGJ niet deelneemt aan dit regionale overleg.

Vanuit cliëntperspectief is veel verloop van personeel onwenselijk. De continuïteit van de zorg mag niet door de bodem zakken beamen ook alle gesprekpartners. Met name de inzet van voldoende geschoold personeel en de inzet van vaste zorgverleners is belangrijk. Ipse de Bruggen probeert zij-instromers te interesseren en binnen korte tijd op te leiden. Zo start er nu iedere drie maanden een eigen opleidingstraject waardoor zorgverleners snel aan de slag kunnen. Momenteel worden vacatures centraal uitgezet zodat geschikte kandidaten die afvielen voor de ene vacature toch misschien voor een andere functie in aanmerking kunnen komen.

Waar nodig heeft Ipse de Bruggen de mogelijkheid om vanuit haar eigen (interne) flexpool zorgverleners in te zetten. Ze maken daarbij gebruik van vaste uitzendbureaus. Toch blijft het opletten dat zorgverleners beschikken over een geldig diploma en/of VOG. Ook Ipse de Bruggen heeft helaas al meerdere malen te maken gehad met diplomafraude.

Een groot obstakel dat de bestuurders naar voren brengen is de tendens dat veel zorgverleners hun vaste contract met de zorgaanbieder verbreken en zich als Zelfstandige zonder personeel (ZZP'er) weer voor meer geld laten inhuren. Vooral in de Randstad leidt dit tot erg hoge uurtarieven waardoor de bedrijfsvoering ernstig onder druk komt te staan.

Ipse de Bruggen werkt met het maken van verschillende scenario's en de bestuurders proberen daar zo goed mogelijk naar te handelen en daarop te anticiperen. Zo hebben ze een scenario code zwart voor de arbeidsmarkt opgesteld: 'wat als we helemaal geen personeel meer kunnen vinden?'. Dit om hierop enigszins voorbereid te zijn en ook tijdig de noodklok te kunnen luiden.

De cliënt centraal

Ipse de Bruggen zet de cliënt centraal. Een voorbeeld hiervan is de inzet van 'blijmakers'. Deze medewerkers kunnen bijvoorbeeld de meer praktische zorg invullen zoals koken of wandelen met cliënten.

De bestuurders zijn er trots op dat het is gelukt om kamers van cliënten op maat te laten verbouwen. Zo is de woonomgeving meer passend gemaakt op de zorgvraag. Hierdoor voelen cliënten zich meer dan voorheen thuis, waardoor minder sprake is van onbegrepen gedrag.

Ook heeft Ipse de Bruggen een manifest opgesteld met de grondbeginselen waar Ipse de Bruggen voor staat. In deze grondbeginselen staat de cliënt centraal. Op basis hiervan vragen bepaalde onderwerpen de komende periode aandacht. Om de cliënten, cliëntvertegenwoordigers en zorgverleners in deze onderwerpen mee te krijgen en mee te laten denken organiseerde Ipse de Bruggen onder andere droomsessies en zelforganisatierondes. Na de 'jij maakt meer mogelijk' tour in 2019 is na de corona periode een nieuwe ronde van gesprekken opgezet rondom de strategische agenda. Met de jij maakt meer mogelijk tour wilden de bestuurders de medewerkers en zorgverleners bereiken en betrekken.

Innovatie

Een belangrijk thema binnen Ipse de Bruggen is innovatie. Ipse de Bruggen zoekt naar slimme oplossingen in de zorg. Zo zet de RvB in op de start van een academische werkplaats aangaande innovatie zodat nieuwe ontwikkelingen nauwlettend kunnen worden gevolgd en op de werkplek kunnen landen. Ook is er aandacht voor brede thema's als het rookbeleid, ABC-dating (dating voor mensen met een verstandelijke beperking) en de inzet van ervaringsdeskundigen.

Invoering Jeugdwet

De invoering van de Jeugdwet in 2015 en het effect daarvan kwam in alle gesprekken aan de orde. De herschikking van taken op het gebied van de Jeugdwet stelt de bestuurders binnen Ipse de Bruggen voor moeilijke situaties. De jeugdtaak van Ipse de Bruggen is al enige tijd verlieslatend. De Raad van Bestuur geeft aan dat zij dit echter niet als afzonderlijk onderdeel wegen, maar het breed meenemen in het gehele organisatieresultaat.

Meldingen en organisatiecultuur

Alle gesprekspartners is gevraagd naar hun kijk op de organisatiecultuur bij Ipse de Bruggen. Is de cultuur open en durven cliënten, cliëntvertegenwoordigers en zorgverleners melding te doen van ongewenste situaties in de zorg? En leert de organisatie van meldingen of incidenten?

De bestuurders geven aan dat er een open cultuur heerst bij Ipse de Bruggen en dat het iedereen vrij staat zich te uiten op elk vlak. Ze zijn blij met elk signaal waarbij ze aangeven dat de cliëntvertrouwenspersonen ook goed worden gevonden en bereikt. De COR en CCRV onderschrijven dit. De CCRV wenst ook zelf positief kritisch te blijven, dat is hun motto.

Uit gesprekken blijkt dat Ipse de Bruggen naar aanleiding van een incident op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag een nieuwe gedragscode heeft opgesteld. Ook is de 'leidraad veilige zorgrelatie' opnieuw intern onder de aandacht gebracht.

De Raad van Bestuur geeft aan dat er een intern dashboard is vormgegeven waarbij middels een scoring op diverse punten elke vier maanden een overzicht wordt gemaakt van de top-30 van locaties waarbij er (extra) aandacht nodig is. De Raad van Bestuur legt dit overzicht ook voor aan de verschillende directeuren om de check te maken of alle signalen bekend zijn en er hier actie op wordt ondernomen. Dit systeem werkt naar de mening van de Raad van Bestuur goed in het borgen van de sturing op de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Beide bestuurders werken al tien jaar bij Ipse de Bruggen. Jan van Hoek als bestuurder, Andrea van Steensel sinds vijf jaar als bestuurder en daarvoor als directielid.' Hierdoor is er continuïteit in de aansturing. Van de gesprekspartners verneemt de inspectie dat de bestuurders zich laten zien in alle geledingen van de organisatie en gemakkelijk aanspreekbaar zijn. Aandachtspunt blijft wel om in een zelforganiserende organisatie te blijven luisteren naar of de teams misschien toch extra ondersteuning nodig hebben. Daar waar een manager op afstand staat kunnen wel degelijk belangrijke zaken gemist worden zodat een team het gevoel heeft het allemaal zelf te moeten oplossen. Het blijkt dat er teams zijn die toch meer nabijheid vragen. Daarom zijn er coördinatoren aangesteld om de teams op meerdere gebieden te ondersteunen.

Rol van de Raad van Toezicht

De bestuurders en ook de gesprekspartners van COR en CCRV geven aan dat de samenwerking met de RvT prettig verloopt en dat er sprake is van een fijne samenwerking. Ze zijn kritisch maar kunnen de RvB wel op hun bestuurdersstoel laten zitten. Ook vinden er met regelmaat financiële- en kwaliteitsaudits plaats die besproken worden met de RvT. Ze haken aan op verzoek als er problemen zijn en/of advies nodig is. De RvB vraagt aan RvT of ze alert willen zijn op blinde vlekken en of ze gevraagd en ongevraagd willen meedenken.

Conclusie

De inspectie komt tot de conclusie dat zij voldoende vertrouwen heeft in de wijze waarop de RvB van Ipse de Bruggen leert en verbetert. De RvB is open over zaken die goed gaan en over de zaken die nog aandacht vragen. Daarnaast blijkt uit alle gesprekken dat de RvB zich goed laat informeren door verschillende inspraakorganen en deze informatie gebruikt wordt in de besluitvorming.

Ook is de inspectie van mening dat de rondgang langs de verschillende locaties en het persoonlijke contact dat de bestuurders onderhouden meerwaarde heeft voor de hele organisatie. Ze horen zo snel hoe het op de werkvloer is en hoe het er op een locatie voorstaat, wat goed gaat en wat nog verbetering behoeft.

De COR en CCRV staan op hun beurt goed in contact met hun achterban, de opgehaalde informatie en signalen komen via korte lijnen bij de RvB terecht.

De inhoud van de gevoerde gesprekken neemt de inspectie mee in haar reguliere vervolgtoezicht. De inspectie maakt dit verslag niet openbaar.