



Raphaëlstichting

# Kwaliteitsrapport<sup>2019</sup>



*Wesly aan het werk bij de pottenbakkerij op Midgard*

Samenvatting  
Publieksversie

## Inhoud

- Vooraf
- Overwegingen bij de totstandkoming van het kwaliteitsrapport
- Conclusies: Beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning
- Keuzes die het bestuur maakt ten aanzien van kwaliteitsverbetering
- Kerncijfers

## Vooraf

Dit jaar is er net als vorig jaar weer één document geschreven voor het kwaliteitskader en alle verantwoording: het integraal kwaliteitsrapport 2019. Het is een rapport voor de hele Raphaëlstichting waarin we inzage geven in ons vermogen om het juiste te doen voor de mensen die wij ondersteunen. Het kwaliteitsrapport geeft een weergave van het proces dat door het jaar heen is gelopen met alle betrokkenen. Gekozen is met name beschrijvingen op te nemen waarin een lerend proces zichtbaar is. Dit past bij de (be)sturingsfilosofie van de Raphaëlstichting waarin luisteren als kwaliteitsopgave en in verbinding sturen op leren en ontwikkelen centraal staan.

Deze samenvatting/publieksversie van het integraal kwaliteitsrapport 2019 bestaat dit jaar uit de conclusies en de door het bestuur van de Raphaëlstichting geprioriteerde verbeteringen. Het wil op deze manier vanuit vogelperspectief de lezer inzage geven in de ontwikkelingen die spelen. Naast deze publieksversie is er ook een cliëntversie gemaakt, die bestaat uit een film waarin één casus wordt belicht die te maken heeft met het thema *luisteren... en doen*.

## Overwegingen bij de totstandkoming van het kwaliteitsrapport

Het kwaliteitsrapport 2019 is niet helemaal tot stand gekomen zoals wij ons dat voorgenomen hadden. De oorzaak hiervan laat zich eenvoudig raden: de coronacrisis. Een aantal van de geplande gesprekken met belangrijke belanghebbenden hebben geen doorgang kunnen vinden. Toch was er in 2019 voldoende overleg met alle betrokkenen én zijn er op 3 maart 2020 nog twee grote besprekingen geweest waarbij een vijftigtal belanghebbenden met verschillende rollen aan tafel zaten en met elkaar thema's en beelden zijn gedeeld en gezamenlijk zijn gemaakt. Dat is een voldoende aanzet gebleken om te komen tot dit verantwoordingsdocument. Dit document is in april 2020 wel voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad Verwanten (CCR-V), de Centrale Cliëntenraad Cliënten (CCR-C) en de Centrale Ondernemingsraad (COR). De reactie van deze medezeggenschapsraden op het rapport is opgenomen in de verdiepende rapportage. Later in het jaar, als de corona-restricties dat weer toelaten, wordt het rapport alsnog in gesprek gebracht met de medezeggenschapsraden.

Het bestuur van de Raphaëlstichting is van mening dat zonder de geplande externe visitatie, toch tot een beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning is gekomen dat voldoende gerijpt is, doordat het in gezamenlijkheid is opgehaald. Het kwaliteitsrapport geeft een redelijk evenwichtig beeld van wat goed gaat en dat wat volgens betrokkenen voor verbetering in aanmerking komt. Het rapport geeft geen beschrijving van de zorg in de relatie in al haar facetten, maar zoomt – hiertoe 'ingefluisterd' door belanghebbenden – in op enkele belangrijke zaken die spelen. Dit is tegelijkertijd een van de grootste opbrengsten en veranderingen ten opzichte van het rapport van vorig jaar. In 2019 is achteraf over het kwaliteitsrapport gesproken, terwijl de input dit jaar in gezamenlijkheid is opgehaald in een delicaat proces van luisteren, doorvragen en met elkaar in gesprek zijn. Dit proces, het gesprek over kwaliteit, vinden wij zó belangrijk dat wij met de betrokken stakeholders (COR, CCR) door het jaar heen gesprekken hebben gevoerd en op 3 maart nog kans hebben gezien een tweetal bijeenkomsten te organiseren over dat wat wij goed vinden gaan, maar ook over daar waar wij aandachtspunten tegenkomen.

Wij trekken deze lijn door en zullen in 2020 twee keer per jaar, in een brede samenstelling, aan de hand van de kwartaalmonitor kwaliteit, met elkaar in gesprek gaan over kwaliteit; naar elkaar luis-

teren, doorvragen en context verhelderen. Met elkaar begrijpen wat er gebeurt, wat er te leren is en waar wij ons kunnen ontwikkelen.

Onderstaand vindt u de uitkomsten van de kwaliteitsgesprekken zoals die gevoerd zijn om te komen tot dit verantwoordingsdocument. Eerst geven wij een beknopt beeld van de kwaliteit van zorg (conclusies), en daarna de keuzes die het bestuur zich voorneemt ten aanzien van kwaliteitsverbetering.

### **Conclusies: Beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning**

In het kwaliteitsrapport valt op dat het woord 'proces' vaak terugkomt. Dit geeft ons een indicatie dat het sturen op het 'betrekken van belanghebbenden', van 'luisteren... en doen', en 'leren en ontwikkelen' in de organisatie haar werking heeft.

**Sociale veiligheid** is een breed thema dat in 2019 in verschillende gesprekken met verschillende belanghebbenden ter sprake is geweest. Het bewustzijn over gevoelens van (on)veiligheid bij cliënten neemt toe onder medewerkers en dit leidt ertoe dat vaker situaties van onveiligheid worden bekeken vanuit het perspectief van cliënten en dat er naar oplossingen wordt gezocht. Dit blijkt uit de gesprekken die op 3 maart jl. zijn gevoerd, maar is ook een voortvloeisel uit bijvoorbeeld de bijeenkomst voor cliënten die op 18 september 2019 over dit thema is gehouden (thema: Spreek je uit!). Uit de teamreflecties blijkt dat belangrijke waarden voor de cliënten, volgens de medewerkers, gelegen zijn in: rust, duidelijkheid, structuur en voorspelbaarheid. Verticale groepsopbouw is hier soms niet behulpzaam bij en lijkt gevoelens van onveiligheid voor sommige cliënten juist in de hand te werken. Om die reden ontstaan er nu ook categorale woningen, bijvoorbeeld voor mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag.

De oprichting van een nieuw crisisplaatsingsoverleg in 2019 valt ook in dit licht te bezien; samen, met collega's van andere locaties de verantwoordelijkheid voelen voor de veiligheid van een cliënt van een van de locaties, moet leiden tot betere zorg.

**Het acteren op verbetermaatregelen** (bijvoorbeeld naar aanleiding van MIC-meldingen, audits, klachten etc.) is scherper gemonitord in 2019 in de kwaliteitsmonitor, waardoor dit (op hoofdlijnen) planmatiger is verlopen bij de locaties. Het blijft een feit dat dit op hoofdlijnen is gebeurd en dat er, naast goede voorbeelden, ook directe zorgsituaties zijn geweest waar onvoldoende op geacteerd werd of waarbij deze sturing onvoldoende zichtbaar werd voor alle betrokkenen. Het transparanter communiceren, met bijvoorbeeld verwanten, over het verbeterproces dat plaatsvindt (ook achter de schermen), kan in deze situaties houvast geven en waar nodig het vertrouwen helpen herstellen.

In gesprekken met belanghebbenden bleek dat er vragen leven over het imago van en de profilering als **antroposofische zorgaanbieder**. Enerzijds omdat er weinig sprake zou zijn van externe communicatie hieromtrent en er toch wel een aantal locaties van nature een naar binnen gekeerd 'karakter' hebben, maar anderzijds ook omdat er nu eenmaal (veel) vooroordelen leven in de maatschappij. Uit de cliëntervaringsonderzoeken blijkt dat cliënten vooral het ontwikkelingsgerichte, de intermenselijke en de kunstzinnige aspecten van de antroposofie waarderen. De soms religieuze aspecten zoals spreuken en diensten of het ontbreken van televisie (in het verleden) wordt door een bepaalde groep als minder prettig ervaren.

Antroposofie is een inspiratiebron die zich vertaalt in een aantal waarden. Het handen en voeten geven aan deze waarden in de dagelijkse werkelijkheid (de operationalisering) is een fluïde proces dat juist vraagt om met elkaar in gesprek te gaan over de bedoeling van ons handelen. Dit is enerzijds de kracht van een waarde gedreven organisatie, terwijl anderzijds de kwetsbaarheid juist kan liggen in verstarring.

Er ligt een grote opgave voor ons rondom de **huisvesting**. De komende jaren gaan wij op verschillende plekken renoveren, verbouwen of zelfs nieuw bouwen. Dat is een complex proces dat in 2019 een aanvang heeft gekregen. Iedere locatie heeft de start gemaakt met een eigen Masterplan. Het is een

wens en tegelijkertijd een uitdaging om met alle betrokkenen samen dit proces goed te doorlopen. Daar liggen verschillende rollen, belangen en uitkomsten. Het gaat hierbij over luisteren op verschillende lagen: van individueel in de woonwensen tot aan het organisatiebrede aanbod en de diversiteit daarvan en hoe dat allemaal weer aansluit op ook toekomstige vragen in de verschillende regio's.

Het ondersteunen van eigenaarschap door **de juiste digitale toepassingen en systemen** is een wens en vraagt goed afgestemde keuzes. Zo hebben wij de implementatie van Carenzorgt ingezet om de cliënt of zijn/haar verwant nog directer te betrekken bij het zorgproces. Het vormgeven van de inrichting van Carenzorgt betekent aan de andere kant ook iets voor de zorgmedewerkers. Zowel met de CCR als met de COR hebben wij hierin geleerd. Dat heeft enige vertraging opgeleverd in de aanvankelijke planning, maar heeft wel geleid tot het goede gesprek, directe verbetering in de implementatie en uiteindelijk tot een goed vervolg na de pilot. Daarnaast is er in de SDB-applicatie voor medewerkers de mogelijkheid gecreëerd om digitaal declaraties in te voeren en voor leidinggevenden om een arbeidsovereenkomst aan te maken. Dit betekent een vereenvoudiging van de administratieve handelingen en dus een vermindering van de lastendruk. De implementatie van de Triasweb-applicatie moet de analyse van incidenten door de MIC en/of Veiligheidscommissies in 2020 gaan verbeteren.

### **Keuzes die het bestuur maakt ten aanzien van kwaliteitsverbetering**

**Luisteren... en doen!** Wij zijn er al een aantal jaren mee bezig en het is nog niet klaar, want – zo blijkt uit dit kwaliteitsrapport – het gaat nog niet altijd goed. Luisteren is dan ook een zeer wezenlijke 'werkzaamheid', zowel in en rondom de zorgrelatie, alsook tussen medewerkers of de verschillende organisatorische eenheden. Dit kan (en moet) nog verder ontwikkeld worden. Deze ontwikkeling zal ten goede komen aan de cliënten, die nu – om een paar voorbeelden aan te halen – nog aangeven dat begeleiders soms teveel voor hen bepalen of dat er niet aan hen gevraagd is naar de woonwensen nu en in de toekomst. Ook verwanten geven aan niet altijd betrokken te worden bij vraagstukken rondom een veranderende zorgvraag.

**Sociale veiligheid** blijft een belangrijk onderwerp dat waar nodig geagendeerd zal worden. Ook de krachtring sociale veiligheid gaat hier in 2020 mee verder. Het crisisplaatsingsoverleg wordt in 2020 geëvalueerd. Dit zal resulteren in een nieuwe procedure voor crisisplaatsingen binnen de Raphaëlstichting.

Wij gaan inzetten op transparante communicatie met verwanten en medewerkers over verbetertrajecten, ook waar het de directe zorgverlening betreft. Dit om belanghebbenden nog beter te kunnen betrekken, maar ook om het vertrouwen – indien geschaad – te helpen herstellen.

Er is met betrokkenen een gedeelde visie geschreven over **zeggenschap en medezeggenschap**. In 2020 zal met de inwerkingtreding van de nieuwe Wmcz veel aandacht komen voor de medezeggenschap en een nog verdere bestending van de inrichting van de medezeggenschapsorganen. Middels proces- c.q. trajectplannen die navolgbaar en transparant zijn, kunnen grote projecten zoals de huisvestingsplannen, beter in gesprek gebracht worden. Maar ook voor de zeggenschap zelf zal veel aandacht zijn in 2020 en dan met name hoe deze op de woonhuizen en werkplaatsen in de dagelijkse (zorg)praktijk wordt uitgedragen door medewerkers en gestimuleerd wordt bij cliënten.

In 2020 willen wij eenieder uitnodigen de vragen die leven omtrent de **antroposofie** en haar uitwerkingen in het wonen, werken en de zorg vooral met elkaar te delen. Door hier met elkaar (dus ook met verwanten, cliënten en medewerkers) over te spreken en de opgaven gemeenschappelijk te maken, kan eenieder opnieuw, voor zichzelf, maar met elkaar, de waarde van de antroposofische zorg (opnieuw) definiëren en/of ontdekken. De onderliggende waarden zijn een belangrijk uitgangspunt voor het gesprek tussen zorgvrager en zorgverlener.

Het is ook belangrijk **in de directe zorgrelatie actief in gesprek te zijn over de keuzes** die gemaakt worden en de onderliggende redenen daarvoor. Het format voor het zorgplangesprek kan hierbij helpen, omdat dit sinds 2019 is uitgebreid met vragen over de tevredenheid van de cliënt over de huisvesting en het werk, maar ook met bijvoorbeeld de vraag of de indicatie nog passend is om een goed antwoord te kunnen geven op de zorgvraag. Het is in deze zorgplangesprekken waar de impact van afspraken en verbeterplannen direct ervaarbaar kunnen worden in het leven van de cliënten en de zorg die zij krijgen.

De Raphaëlstichting werkt vanuit haar visie op **eigenaarschap en zelfondernemend zijn**, steeds weer aan heldere kaders die markeren waar wij binnen de stichting samen onderweg gaan en waar lokaal ondernemerschap nodig en mogelijk is. Binnen dat kader is het delen van kennis, ervaringen en verbeterinformatie een belangrijk onderdeel. Dat benutten wij meer en meer. Wij leren met en van elkaar en wij herkennen parallellen en zien de verschillen. Dat is de kracht.

In 2020 zal het opnieuw onze aandacht vragen hoe wij eenvoudig en vanuit heldere richtlijnen, dus zonder de verschillende onderdelen te overbelasten met informatie, toch **de juiste (verbeter)informatie voor eenieder beschikbaar** kunnen stellen.

In het gesprek met de medezeggenschapsraden wordt ook wederzijds het samen leren en ontwikkelen versterkt. Samen met de COR heeft dit ook een impuls gegeven aan het oppakken van vraagstukken, bijvoorbeeld rondom het actualiseren van de functiewaardering gezondheidszorg (FWG), maar ook rondom de nazorg, waarvan wij de huidige procedure in 2020 samen met de COR en Human Resource (HR) tegen het licht willen houden.

### **Tot slot**

De Raphaëlstichting zal in haar gesprekken met de locaties, maar ook in analyses en verslagen óók oog en oor hebben voor 'dat wat zich niet toont'. Dit is een enigszins cryptische omschrijving, die wellicht beter met een voorbeeld kan worden geïllustreerd. Er zijn locaties waar in verhouding minder MIC-meldingen worden ingevuld. Dit kan betekenen dat er geen incidenten zijn..., maar het kan ook iets anders betekenen. Zo zijn er enkele teams die nog nooit een teamreflectie hebben gedaan. Waarom niet? Er zullen gerust teams zijn die zich nooit zullen opgeven voor 'Beelden uit de praktijk' of een ander project waarbij 'vreemde ogen' meekijken. Wat kan ons dit zeggen?

Het kwaliteitsrapport is een weerslag geworden van een aantal levendige gesprekken tussen belanghebbenden in onze zorg. Dat was onze wens en wij zullen dit in 2020 verder versterken tot het in 2021 geïntegreerd is en ten minste ieder kwartaal zal plaatsvinden. En beter nog, geoefend wordt tot in de kleinste setting: de cliënt en zijn/haar begeleider. Want dat is waarover het gaat en waar het om te doen is. Daar willen wij dat het wezenlijke gesprek ontstaat over wat gewild wordt, waar aangesloten kan worden, waar samen gezocht kan worden naar mogelijkheden.

*April 2020*

*Remco Bakker*

*Voorzitter raad van bestuur Raphaëlstichting*

## **Kerncijfers Raphaëlstichting 2019**

### **CLIENTEN**

Aantal per 31-12-2019

Totaal aantal cliënten/ bewoners/ deelnemers: 1385

Gehandicaptenzorg wonen: 566

Gehandicaptenzorg begeleiden: 564

GGZ : 198

Verpleging: 57

### **MEDEWERKERS**

Aantal per 31-12-2019

Aantal medewerkers 1302 (in banen 1369. Dit komt door medewerkers met dubbele dienstverbanden)

Formatie-eenheden 850

Verzuimpercentage over 2019: 6,91%