



Quick Scan Organisatiecultuur en Cliëntgerichtheid

Rosa Spier Huis



Deelnameperiode:
november 2014 - december 2014



Aan: het Rosa Spier Huis
Datum: 18-01-2014
Auteur: Dhiradj Ramautarsing,
Change Management Partners

Inhoud

Inleiding	2
Respons.....	3
Organisatiecultuur	4
Cliëntgerichtheid.....	6
Medewerkertevredenheid	8
Afdelingen	9
Veranderingspotentieel	12
Conclusies	14

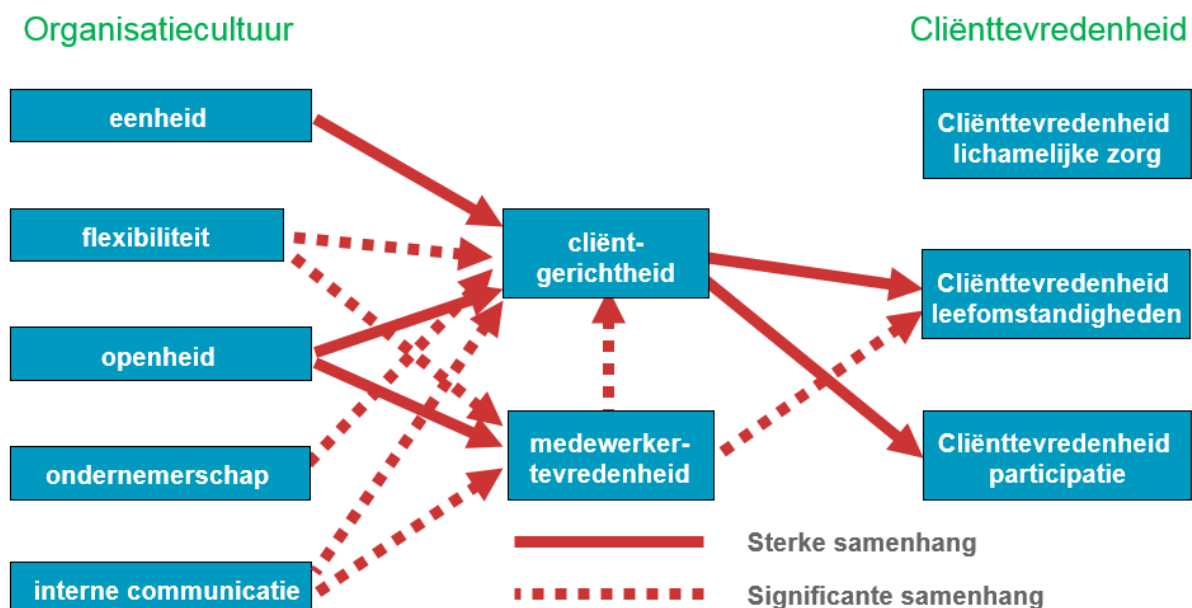


Inleiding

Het Rosa Spier Huis heeft eind 2014 voor de vijfde keer de quick scan, een praktisch wetenschappelijk instrument voor organisatie-ontwikkeling in de ouderenzorg, ingezet. Eerder werd het instrument in 2006, 2008, 2010 en 2012 ingezet. Het resultaat van de laatste deelname is weergegeven in dit rapport. Het bevat scores op de volgende onderdelen:

- Organisatiecultuur;
- Cliëntgerichtheid;
- Medewerkertevredenheid;
- Leiderschap;
- Samenwerking;
- Veranderingspotentieel.

Het model dat in dit onderzoek wordt gehanteerd is gebaseerd op de resultaten van het verkennende onderzoek "Samenhang tussen Organisatiecultuur en Cliëntgerichtheid in de Ouderenzorg", dat in 2005 in opdracht van Actiz (toen nog Arcares) is uitgevoerd. Bij de beschrijving van deze begrippen wordt in dit rapport naar de resultaten van dit onderzoek verwezen. Figuur 1 geeft het onderzoeksmodel weer.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

De belangrijkste uitkomst van het onderzoek was dat de externe cliëntgerichtheid samenhangt met onderdelen van de interne organisatiecultuur. Dit biedt extra mogelijkheden om deze te beïnvloeden.

Cliëntgerichtheid heeft in het verkennende onderzoek een sterke samenhang laten zien met de cliënttevredenheid over de leefomstandigheden en participatie.

Het begrip *leefomstandigheden* omvat de mogelijkheden die bewoners hebben om invulling te geven aan een eigen leefstijl, een eigen dagritme, de woonomgeving, veiligheid en mobiliteit.



Het begrip *participatie* omvat de mogelijkheden om een sociaal netwerk te onderhouden, leuke dingen mee te maken, intimiteit en humor.

In de quick scan wordt de cliënttevredenheid niet rechtstreeks gemeten; hiervoor is bewonersraadpleging vereist, terwijl de quick scan alleen door medewerkers wordt ingevuld. De scores op cliëntgerichtheid hebben wel een "voorspellende waarde" voor de cliënttevredenheid.

De centrale begrippen organisatiecultuur, cliëntgerichtheid en medewerkertevredenheid zijn onderverdeeld in zg. dimensies en vervolgens vertaald in vragen en stellingen, zg. items. Deze zijn wetenschappelijk getest op bruikbaarheid en betrouwbaarheid.

Respons

De quick scan is gebaseerd op het oordeel van de medewerkers. Hoe meer respondenten, hoe beter dit is voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Tabel 1 laat de responspercentages verdeeld over de verschillende functiegroepen en afdelingen zien. De functiegroepen zijn bepalend voor wie welke vragen heeft beantwoord. Een medewerker van een ondersteunende servicedienst krijgt bijvoorbeeld geen zorggerelateerde vragen.

Tabel 1: Respons per functiegroep

	Leiding-gevend	Ondersteunende servicedienst	Welzijn	Zorg	# Respond. / totaal	% Resp.
Huishouding		8			8 / 9	88,9 %
Keuken		7			7 / 7	100 %
Leidinggevend	3	1			4 / 4	100 %
Rec adm secr		5			5 / 7	71,4 %
Technische Dienst					0 / 1	0 %
Verzorging			1	23	24 / 32	75,0 %
Totaal	3	21	1	23	48 / 60	80,0 %

48 van de 60 geregistreerde medewerkers van het Rosa Spier Huis hebben de vragenlijst ingevuld. Dit komt overeen met 80%, het hoogste responspercentage tot nu toe.

Er is dus sprake van een zeer goede respons, wat het mogelijk maakt om een representatief beeld te krijgen. Dit rapport geeft dit beeld weer. Hierbij wordt vooral gekeken naar de ontwikkeling ten opzichte van eerdere deelnames van het Rosa Spier Huis aan de quick scan, en in mindere mate naar de score ten opzichte van het veronderstelde sectorgemiddelde.

Terugkoppeling medewerkers

De vragenlijst op zichzelf is over het algemeen als goed beoordeeld. Het kostte gemiddeld iets meer tijd dan de vorige keer om de vragenlijst in te vullen; gemiddeld ruim elf minuten.



Organisatiecultuur

De quick scan hanteert de volgende definitie voor organisatiecultuur:

Organisatiecultuur is een patroon van gemeenschappelijke waarden, normen, opvattingen en referentiekaders, voor zover dit van invloed is op de interactie tussen medewerkers en de manier waarop het werk wordt gedaan.

Onderstaande tabel laat de score van het Rosa Spier Huis op de dimensies van organisatiecultuur zien.

Tabel 2: Uitkomsten organisatiecultuur

Dimensie	Score 2014	Score 2012	Verskil met 2012
Openheid	7,8	7,9	- 2,1 %
Eenheid	7,8	7,7	+2,0 %
Flexibiliteit	7,7	7,9	- 2,1 %
Leiderschap	7,9	8,0	- 0,8 %
Ondernemerschap	8,8	9,2	- 3,7 %
Totaal	8,0	8,1	- 1,6 %

In bovenstaande tabel wordt een vergelijking gemaakt met de score op hetzelfde onderdeel in 2012. Het verschil in de laatste kolom is groter dan nul wanneer de score in 2014 hoger is dan in 2012 en kleiner dan nul wanneer de score in 2012 hoger was.

In het rapport van 2012 was het onderdeel "Ondernemerschap" niet meegenomen in de berekening van de totaalscore, deze keer wel.

Hieronder leest u meer over de dimensies en de score van het Rosa Spier Huis hierop (blauwe tekst).

Openheid

In open organisaties ervaren medewerkers lage drempels om zaken bij het management ter discussie te stellen. Nieuwkomers en buitenstaanders voelen zich er snel op hun gemak. Openheid wordt in de quick scan geoperationaliseerd met items die wat zeggen over de relatie tussen leiding en werkvloer.

De cultuurdimensie openheid hangt sterk samen met zowel cliëntgerichtheid als medewerkertevredenheid. Hoe hoger de score op openheid, hoe beter.

Het Rosa Spier Huis scoort goed op openheid, zij het wel iets lager dan in 2012. Hiermee voldoet de organisatie aan een zeer belangrijke randvoorwaarde om zich te kunnen onderscheiden met een duurzaam hoge cliëntgerichtheid.

De medewerkers ervaren een goede balans tussen aandacht van de direct leidinggevende voor hun prestaties en hun welzijn, op dit onderdeel is zeer hoog gescoord.

De indruk bestaat wel dat de directeur onvoldoende op de hoogte is van de zaken die op de werkvloer spelen. Alleen voor de afdeling *Huishouding* geldt dit niet.

Eenheid

Een hoge score op eenheid betekent dat de medewerkers van de organisatie een hechte groep vormen. Dit leidt tot een goede samenwerking op en vooral ook tussen afdelingen. Hier gaan de gestelde vragen in de quick scan dan ook over.

De cultuurdimensie eenheid hangt sterk samen met cliëntgerichtheid. Hoe hoger de score



op eenheid, hoe beter.

De score laat wederom een lichte stijging ten opzichte van de vorige deelname zien.

De samenwerking tussen directe collega's verloopt over het algemeen goed, iets beter dan met collega's van andere afdelingen.

Aandachtspunt:

De medewerkers van de zorg zijn van oordeel dat de communicatie met de keuken niet goed verloopt en vice versa. Dit is wel licht verbeterd ten opzichte van de vorige keer. Zie ook de paragraaf "Samenwerking tussen afdelingen" op bladzijde 11.

Flexibiliteit

Een hoge score op flexibiliteit betekent dat de medewerkers meer gericht zijn op het realiseren van doelen dan op het volgen van vaste procedures.

De cultuurdimensie flexibiliteit hangt samen met zowel cliëntgerichtheid als medewerkertevredenheid. Hoe hoger de score op flexibiliteit, hoe beter.

Het Rosa Spier Huis scoort onveranderd goed op flexibiliteit, echter de score is wel iets gedaald ten opzichte van 2012.

De medewerkers vinden over het algemeen dat ze voldoende aandacht kunnen geven aan wat belangrijk is voor bewoners danwel interne klanten.

Ze vinden bovendien over het algemeen uitdaging in het dagelijkse werk.

Leiderschap

In zijn totaliteit scoort het Rosa Spier Huis boven het sectorgemiddelde, zij het iets lager dan in 2012, op dit onderdeel.

Omdat leiderschap op afdelingsniveau is gemeten en de scores per afdeling sterk kunnen verschillen, wordt dit onderdeel op afdelingsniveau gerapporteerd. Zie hiervoor het hoofdstuk "Afdelingen".



Cliëntgerichtheid

De quick scan hanteert de volgende definitie voor cliëntgerichtheid:

Het geheel van samenhangende activiteiten, producteigenschappen en communicatie, dat erop gericht is de beleving van de cliënt over de dienstverlening in overeenstemming met diens behoeften te brengen en te houden.

Onderstaande tabel laat de score van het Rosa Spier Huis zien op een drietal onderdelen van cliëntgerichtheid en vergelijkt deze met de vorige deelname. Deze onderdelen hangen het sterkst samen met cliënttevredenheid.

Tabel 3: Uitkomsten cliëntgerichtheid

Dimensie	Score 2014	Score 2012	Vershil met 2012
Communicatie met bewoners	7,8	8,0	- 2,6 %
Omgaan met klachten	7,9	7,7	+2,4 %
Inspanning van de directie voor cliëntgerichtheid	7,8	7,8	+ 0,3 %
Totaal	7,8	7,8	0 %

In 2010 was de score op cliëntgerichtheid flink gedaald ten opzichte van eerdere deelnames in 2006 en 2008. Dit was in 2012 weer flink verbeterd en deze verbetering is nu vast gehouden.

Communicatie met bewoners

De score op deze dimensie is een goede indicatie voor de totale cliëntgerichtheid van een organisatie. Dit is niet verwonderlijk: de wijze van communiceren beïnvloedt de perceptie van afnemers van een willekeurig product of dienst aanzienlijk. De score hierop beïnvloedt de tevredenheid van de bewoners over leefomstandigheden en participatie dan ook positief.

Bovendien, wanneer de bewoner de communicatie als prettig ervaart, zal de organisatie ook een beter beeld krijgen van de individuele behoeften van deze cliënt en daar beter op in kunnen spelen.

Hoewel de score op dit onderdeel iets lager ligt dan in 2012, is er sprake van een goede score: de bewoners worden op een goede manier bejegend.

De daling is vooral veroorzaakt door een lagere score op de stelling:

"Cliënten krijgen het over het algemeen tijdig te horen krijgen wanneer zij niet op het afgesproken tijdstip kunnen worden geholpen." Er is echter geen sprake van een lage score, alleen was hier de vorige keer zeer goed op gescoord.

Omgaan met klachten

Klachten bieden bij uitstek de kans om de verwachtingen van de cliënt helder in het vizier te krijgen en de dienstverlening hierop aan te passen. Ze kunnen dus een belangrijke rol spelen bij het verhogen van de cliëntgerichtheid.

Het Rosa Spier Huis scoort wat hoger dan in 2012, waarmee wederom een goede score wordt behaald op dit onderdeel.

Op- en aanmerkingen van cliënten doorgaans serieus worden genomen door de medewerkers. Dit betekent dat men open staat voor verbetering van de dienstverlening.



Uit de score blijkt dat het voor de bewoners zeer duidelijk is waar ze met hun klachten terecht kunnen. Dit verlaagt uiteraard de drempel om een klacht te uiten.

Uit de score blijkt ook dat bewoners snel te horen krijgen wat er met hun klacht wordt gedaan. Dit betekent dat klachten serieus worden genomen. Op dit punt is bovendien een stijging te zien ten opzichte van 2012.

Inspanning van de directie voor cliëntgerichtheid

Dit onderdeel meet de mate waarin de directeur zich in de praktijk inzet voor cliëntgerichtheid. De score op deze dimensie blijkt het meest maatgevend te zijn voor de totale cliëntgerichtheid van een organisatie: ontbreekt de gedrevenheid op het hoogste niveau om werk te maken van cliëntgerichtheid in de ogen van de medewerkers, dan zet dit de toon voor de hele organisatie. Dit heeft ook de grootste invloed op de tevredenheid van de bewoners over leefomstandigheden en participatie.

In 2012 was de score op dit onderdeel sterk verbeterd en daarmee boven het sectorgemiddelde uit gekomen. Deze verbetering is geconsolideerd, de score is vergelijkbaar met die van 2012.

De vorige keer waren niet alle medewerkers zich ervan bewust dat cliëntgerichtheid een belangrijke rol speelt in de toekomstvisie van de directeur. Dit is nu wel het geval. Echter, de medewerkers hebben wat minder het idee dat de directeur het hen mogelijk maakt om meer vraaggericht te werken. Toenemende werkdruk speelt hierbij een rol, zie het volgende hoofdstuk.



Medewerkertevredenheid

Een probleem waar de ouderenzorg tegen aanloopt is de schaarste aan gekwalificeerd personeel. Op dit moment is de situatie als gevolg van de recessie niet nijpend, maar binnen twee decennia wordt een verdubbeling aan volledige arbeidsplaatsen in de sector voorzien (VWS, 2004).

In organisaties die hoog scoren op cliëntgerichtheid, werken over het algemeen tevreden medewerkers. Omgekeerd is het niet zo dat tevreden medewerkers garant staan voor een hoge mate van cliëntgerichtheid. In de quick scan wordt slechts een beperkt aantal onderdelen van medewerkertevredenheid gemeten, namelijk die onderdelen welke het sterkst samenhangen met cliëntgerichtheid. Medewerkertevredenheid is minder diepgaand gemeten dan de overige onderzoeksbegrippen. Er is slechts één vraag gesteld per onderdeel, met uitzondering van de onderdelen arbeidsomstandigheden en werkdruk.

Onderstaande tabel laat de score van het Rosa Spier Huis en de gemiddelde sectorscore zien op de gemeten onderdelen van medewerkertevredenheid.

Tabel 4: Uitkomsten medewerkertevredenheid

Dimensie	Score 2014	Score 2012	Vershil met 2012
Betrokkenheid	7,6	8,0	-4,3 %
Tevredenheid eigen werkzaamheden	8,0	8,3	-3,4 %
Organisatie rondom het werk	7,4	7,5	-1,3 %
Personeelsbezetting	7,8	8,3	-6,3 %
Werksfeer	8,8	8,7	+0,2%
Arbidsomstandigheden (Arbo)	7,6	8,1	-6,0 %
Werkdruk	8,2	8,5	-3,9 %
Totaal	7,9	8,2	-3,5 %

Het Rosa Spier Huis scoort bovengemiddeld op medewerkertevredenheid, zij het wel wat lager dan in 2012.

De werksfeer wordt wederom goed beoordeeld, evenals het onderdeel *Organisatie rondom het werk*. Dit betekent dat de organisatie op operationeel niveau normaliter goed functioneert.

De personeelsbezetting wordt minder goed beoordeeld dan in 2012, maar nog altijd is er sprake van een bovengemiddelde score.

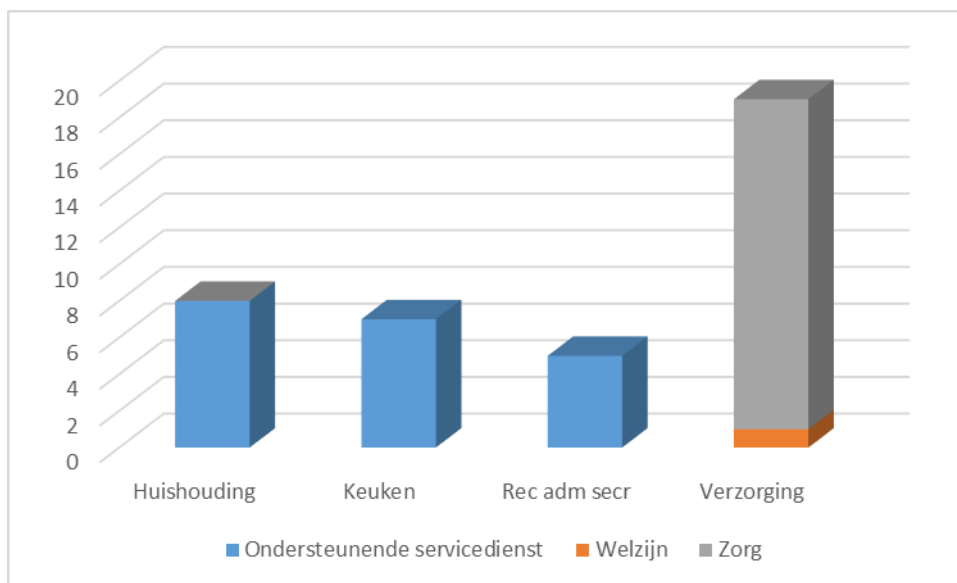
De score op het onderdeel *Arbidsomstandigheden* is ook gedaald, wat vooral komt omdat meer medewerkers gejaagdheid en tempodruk ervaren. Dit is in lijn met de verlaagde score op de onderdelen *Personeelsbezetting* en *Werkdruk*.



Afdelingen

Dit hoofdstuk zoomt in op afdelingsniveau. Er wordt gekeken naar verschillen tussen afdelingen op de hiervoor beschreven totaalscores op cultuur, cliëntgerichtheid en medewerkertevredenheid. Vervolgens worden een aantal onderwerpen teruggekoppeld die iets zeggen over het functioneren van afdelingen in de organisatie: leiderschap en samenwerking.

Onderstaande figuur toont het aantal respondenten per afdeling verdeeld over de verschillende functiegroepen.



Figuur 2: Respons per afdeling

Hoe groter de afdeling, en hoe hoger de respons, hoe betrouwbaarder de scores in dit hoofdstuk. Minimaal vereist is 25%. Om de betrouwbaarheid van de gegeven antwoorden te garanderen, worden er ook geen scores gerapporteerd voor een afdeling met minder dan vijf respondenten.

Dit betekent dat er voor de Technische Dienst en de Leidinggevenden (degenen die aan de directeur rapporteren) geen afdelingscores worden gerapporteerd. Deze zijn daarom niet opgenomen in de grafiek.

Voor de "afdeling" Receptie, Administratie en Secretariaat" waren er in 2012 te weinig deelnemers, deze keer wordt deze afdeling echter wel gerapporteerd.

De volgende tabel laat de scores op de centrale onderzoeksbegrippen per afdeling.

Tabel 5: Scores per afdeling 2014 | 2012

Afdeling	Organisatiecultuur		Cliëntgerichtheid		Medewerkertevredenheid	
Huishouding	8,2	8,5	8,1	8,8	8,1	8,8
Keuken	7,4	7,4	7,7	7,8	7,6	7,9
Rec. Adm. Secr.	7,6	-	8,1	-	8,3	-
Verzorging	7,9	7,4	7,9	7,6	7,8	8,0

Er zijn weinig grote verschillen met 2012; alleen zijn de extreem hoge scores van de afdeling Huishouding uit 2012 wat afgevlakt en is de score op organisatiecultuur bij de afdeling Verzorging aanzienlijk gestegen.



In de quick scan zijn ook een aantal specifieke afdelingscores gemeten: het oordeel over de direct leidinggevende en de samenwerking met andere afdelingen zoals men dat zelf ervaart. Deze worden in de volgende paragrafen weergegeven.

Leiderschap

De score op leiderschap is gebaseerd op de combinatie van twee dimensies, te weten resultaatgericht en mensgericht leiderschap. Hierbij is gebruik gemaakt van het instrument "Short BSRI" (Bem, 1981). Dit onderkent vier leiderschapstypen, hieronder gerangschikt naar toenemende waardering door de medewerkers:

- ongedifferentieerd leiderschap;
- krachtig leiderschap;
- ondersteunend leiderschap;
- androgyn leiderschap.

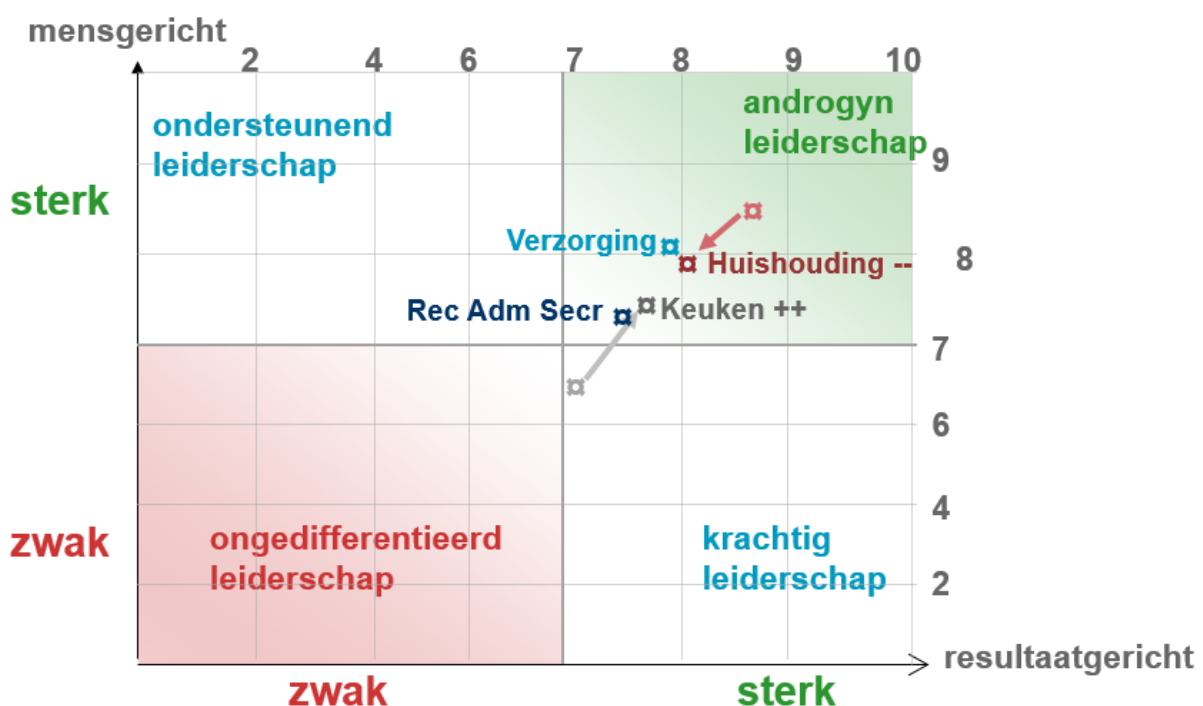
De ongedifferentieerde leider wordt door de eigen medewerkers het minst gewaardeerd, terwijl de androgynse leider het meest wordt gewaardeerd. De ongedifferentieerde leider heeft geen sterke persoonlijkheid, is weinig assertief en is ook sociaal wat minder vaardig.

De androgynse leider zet krachtig de lijnen uit, is assertief en bereid om risico's te nemen, maar is tevens hartelijk, begripvol en ondersteunend. Dit type leiderschap is het meest effectief in een klantgerichte organisatie.

Bij krachtig – en ondersteunend leiderschap komen alleen de harde resp. zachte eigenschappen goed tot hun recht. Dit is uiteraard beter dan ongedifferentieerd leiderschap, maar minder effectief als androgyn leiderschap.

De items die de score op leiderschap meten, gaan over de *direct* leidinggevende van de betreffende afdeling.

Onderstaande figuur toont de ontwikkeling van de scores van de afdelingen, aangegeven van 2012 (beginpunt van de pijl) tot 2014 (eindpunt van de pijl).





Figuur 3: Ontwikkeling leiderschap van 2012 naar 2014

Vanwege personeelwisseling was de score voor leiderschap in 2012 niet bepaald voor de afdeling *Verzorging*.

Voor het eerst vallen alle scores in het meest gunstige kwadrant (androgyn leiderschap). De verschillen in de leiderschapsscores zijn bovendien minimaal geworden.

De score van de leidinggevende van de keuken heeft in 2012 al een sterke verbetering laten zien, deze heeft zich nu verder doorgezet.

Samenwerking tussen afdelingen

In deze paragraaf vindt u terugkoppeling over een aantal vragen die iets over de samenwerking met andere afdelingen zeggen, beoordeeld door de medewerkers van de betreffende afdeling zelf. Stel bijvoorbeeld dat er een hoge score is voor afdeling A, dan zijn de medewerkers van afdeling A zelf positief over de samenwerking met andere afdelingen.

Tabel 6: Scores samenwerking tussen afdelingen

Afdeling	Score 2014	Score 2012	Score 2010	Score 2008
Huishouding	7,4	7,2	7,6	7,6
Keuken	7,2	7,0	7,5	6,8
Rec. Adm. Secr.	8,0	-	-	-
Verzorging	7,1	7,2	6,4	7,8
Totaal	7,4	7,1	7,1	7,7

Een score van 7,5 is het referentiepunt voor de samenwerking tussen afdelingen. Lage en hoge scores zijn rood resp. groen weergegeven indien van toepassing.

De scores van alle afdelingen liggen, met uitzondering van de *Rec. Adm. Secr.* iets beneden het referentiepunt.

Waar de scores bij de afdelingen *Huishouding* en *Keuken* in 2012 aanzienlijk waren gedaald, is er nu sprake van een lichte stijging.

Voornaamste oorzaak van de lagere scores van de afdelingen *Keuken* en *Verzorging* is de lage score die de volgende stelling hier heeft gekregen:

"De medewerkers van andere afdelingen waarmee wij te maken hebben, weten wat voor ons van belang is om het werk goed te kunnen doen."

Deze score lag in 2012 hoger, zeker bij de afdeling *Verzorging*.

Iedereen van de afdeling *Verzorging* die de betreffende vraag heeft beantwoord, heeft aangegeven dat de samenwerking met de *Keuken* het minst prettig verloopt.

Omgekeerd vinden vrijwel alle respondenten van andere afdelingen de samenwerking met de *Verzorging* het minst prettig.

De *Huishouding*, *Technische Dienst* en *Receptie, Administratie & Secretariaat* zijn door geen enkele medewerker genoemd als afdeling waarmee de samenwerking het minst prettig verloopt.



Veranderingspotentieel

Het veranderingspotentieel van een organisatie is de mate waarin er in de organisatie *in principe* veranderingsbereidheid aanwezig is. Dit kan worden gezien als de mate waarin veranderingsgezindheid tot ontplooiing kan worden gebracht, voordat de noodzaak tot verandering is aangekondigd. Het staat dus los van de specifieke verandering.

De vragen (items) waarmee veranderingspotentieel is gemeten, overlappen deels met items van andere dimensies.

Er zijn vele factoren van invloed op het veranderingspotentieel van een organisatie.

Daarvan zijn er slechts een beperkt aantal in de quick scan gemeten.

Veranderingspotentieel is in de quick scan gemeten omdat het waardevolle informatie biedt ten aanzien van de manier waarop om te gaan met de aandachtspunten die uit deze quick scan komen, of meer algemeen: om in te spelen op de externe ontwikkelingen waar de sector mee te maken heeft. Het zijn zaken zijn die door het management zijn te beïnvloeden.

Tabel 7: Uitkomsten veranderingspotentieel

Onderdeel	Score 2014	Score 2012	Score 2010	Score 2008
Heldere doelstellingen organisatie	7,4	7,3	7,2	7,2
Personeelsbezetting	7,8	8,3	8,2	7,7
Vertrouwen in de directeur	7,6	7,8	7,7	7,9
Inspirerende toekomstvisie van de directeur	7,6	7,6	7,2	7,5
Totaal	7,6	7,7	7,6	7,6

Heldere doelstellingen organisatie

De score op dit onderdeel zegt niets over de doelstellingen van de organisatie, maar over de mate waarin de medewerkers deze kennen en als helder ervaren.

De score van het Rosa Spier Huis op dit punt is licht gestegen en blijft in de buurt van het sectorgemiddelde.

Personeelsbezetting

Wanneer de personeelsbezetting als adequaat wordt ervaren, staat men meer open voor cliëntgerichte veranderingen. Bij de perceptie van personeelskrapte is men geneigd te denken dat er "niets meer bij" kan.

Het Rosa Spier Huis scoort bovengemiddeld op dit onderdeel. Wel is de score flink gedaald ten opzichte van de vorige twee deelnames, zie ook het hoofdstuk *Medewerkertevredenheid* (blz. 8).

Vertrouwen in de directeur

Het spreekt voor zich dat hoe hoger het vertrouwen in de leiding van de eigen locatie, hoe beter dit is voor het functioneren ervan, en hoe eerder men bereid zal zijn om een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie te leveren.

De score hierop is iets achteruitgegaan, er is echter nog altijd sprake van een bovengemiddelde score: men heeft in het algemeen vertrouwen in de directeur.



Inspirerende toekomstvisie van de directeur

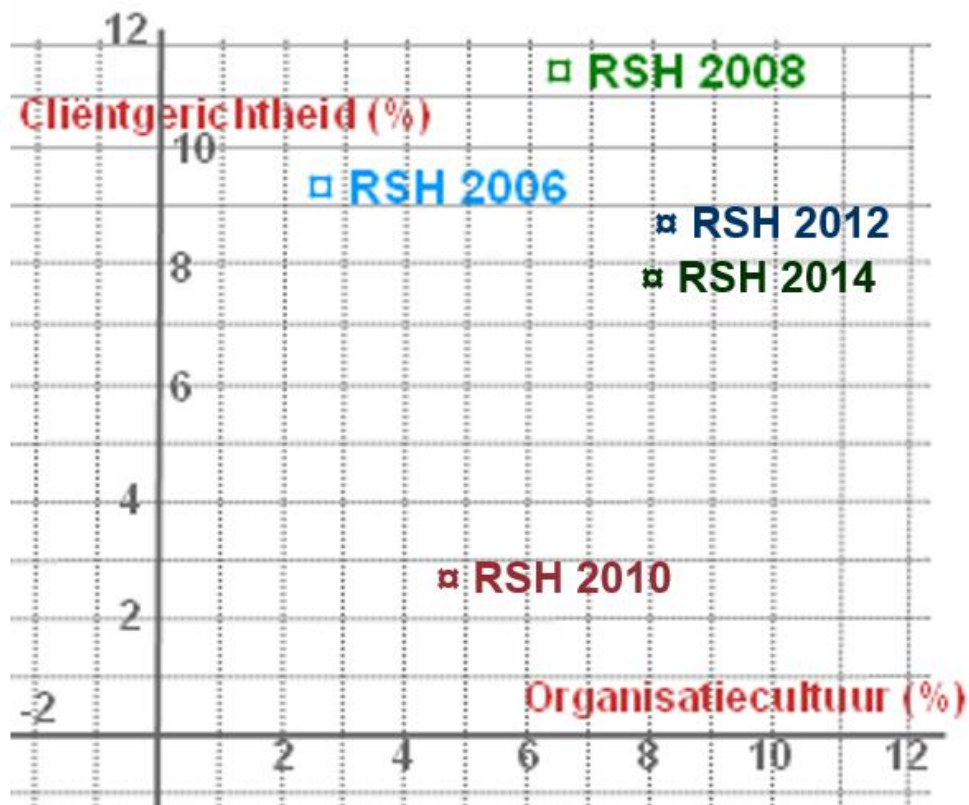
De ouderenzorg is volop in beweging. De vergrijzing, extramuralisering, toenemende mondigheid van de bewoners en ingrijpende veranderingen in de wetgeving vragen om een visie over de toekomstige rol van de organisatie. Een inspirerende en goed uitgedragen visie op de toekomst, kan een grote rol spelen bij het managen van veranderingen.

De score is gelijk gebleven; deze ligt in de buurt van het gemiddelde.



Conclusies

De quick scan is een instrument dat met relatief weinig inspanning veel relevante informatie oplevert over zaken die van invloed zijn op de cliëntgerichtheid, en dus de tevredenheid van de bewoners.



Figuur 4: Historische scores ten opzichte van sectorgemiddelde

Bovenstaande toont de score op organisatiecultuur en cliëntgerichtheid voor alle deelnames van het Rosa Spier Huis. Het nulpunt (0,0) geeft het sectorgemiddelde weer.

In alle jaren is dus bovengemiddeld gescoord op deze onderdelen. In 2010 was de score op cliëntgerichtheid wel flink gedaald ten opzichte van de voorgaande jaren. De score op cliëntgerichtheid is in 2012 echter weer hersteld, terwijl ook op organisatiecultuur een goede verbetering was te zien. De score van 2014 op deze onderdelen is min of meer gelijk gebleven.

Met name bij het omgaan met klachten en het cultuuronderdeel *leiderschap*, valt op dat de aandachtspunten van de vorige deelname over het algemeen goed zijn opgepakt.

Wel blijft de samenwerking tussen afdelingen, in het bijzonder tussen de *Keuken* en *Verzorging* voor verbetering vatbaar.