



# Quick Scan Organisatiecultuur en Cliëntgerichtheid

## Rosa Spier Huis



Deelnameperiode:  
november 2012 - december 2012



Aan: Rosa Spier Huis  
Datum: 22-01-2013  
Auteur: Dhiradj Ramautarsing,  
Change Management Partners

### **Inhoud**

Inleiding .....	2
Respons.....	3
Organisatiecultuur .....	4
Cliëntgerichtheid.....	6
Medewerkertevredenheid .....	8
Afdelingen .....	9
Veranderingspotentieel .....	11
Conclusies .....	13

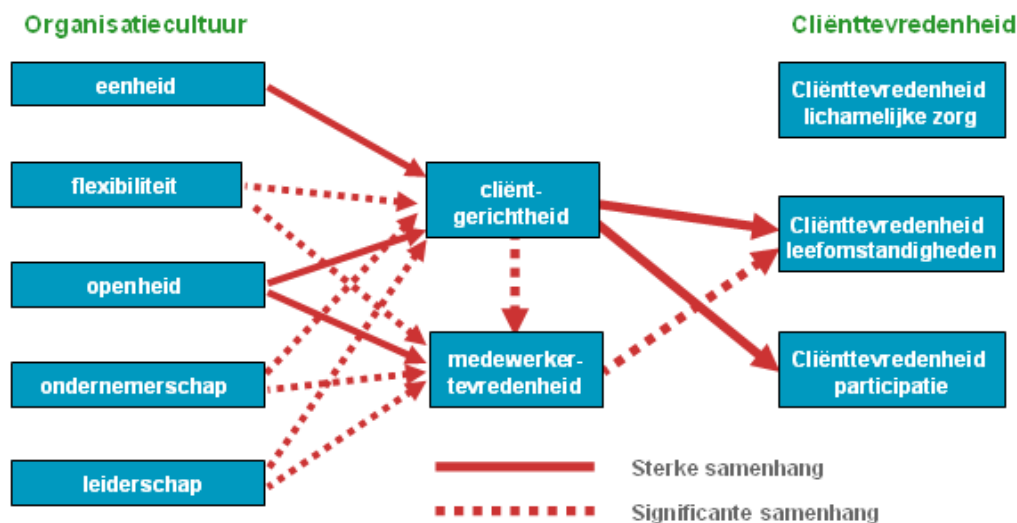


## Inleiding

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

- a. Organisatiecultuur;
- b. Cliëntgerichtheid;
- c. Medewerkertevredenheid;
- d. Leiderschap;
- e. Samenwerking;
- f. 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 is dat de externe cliëntgerichtheid samenhangt met onderdelen van de interne organisatiecultuur, wat extra mogelijkheden biedt 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 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	1	10			11 / 11	100 %
Keuken	1	6			7 / 8	87,5 %
Rec adm secr		4			4 / 9	44,4 %
Technische Dienst	1	1			2 / 3	66,7 %
Verzorging			1	18	19 / 26	73,1 %
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>43 / 57</b>	<b>75,4 %</b>

43 van de 57 geregistreeerde medewerkers van Rosa Spier Huis hebben de vragenlijst ingevuld. Dit komt overeen met 75%. In 2008 en 2010 was de respons vergelijkbaar.

Er is dus wederom sprake van een zeer goede respons, wat het mogelijk maakt om een representatief beeld te krijgen. Dit rapport geeft dit beeld weer. Hierbij wordt waar mogelijk de vergelijking getrokken met het sectorgemiddelde, maar vooral wordt gekeken naar de ontwikkeling te opzichte van eerdere deelnames van Rosa Spier Huis aan de quick scan.

Een aantal vragen zijn veranderd ten opzichte van de vorige keren dat de quick scan is ingezet. Daardoor zijn niet alle scores vergelijkbaar. Deze scores kunnen echter wel als nulmeting dienen wanneer de quick scan de volgende keer wordt ingezet.

## Terugkoppeling medewerkers

De vragen op zichzelf zijn beter beoordeeld dan de vorige keren; de wijzigingen in de vragenlijst zijn dus positief ontvangen. Het kostte gemiddeld iets meer tijd om de vragenlijst in te vullen; gemiddeld ruim tien minuten. Dit is te verklaren doordat er ook wat meer vragen ingevuld moesten worden.



## 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 Rosa Spier Huis op de dimensies van organisatiecultuur zien en vergelijkt deze met eerdere deelnames.

**Tabel 2: Uitkomsten organisatiecultuur**

Dimensie	Score 2012	Vershil met 2010
Openheid	7,9	- 0,4 %
Eenheid	7,7	+0,4 %
Flexibiliteit	7,9	+2,0 %
Leiderschap	8,0	+5,6 %
Ondernemerschap	9,2	+2,9 %
<b>Totaal *</b>	<b>7,8</b>	<b>+0,6 %</b>

In bovenstaande tabel wordt een vergelijking gemaakt met de score op hetzelfde onderdeel in 2010. Het verschil in de laatste kolom is groter dan nul wanneer de score in 2012 hoger is dan in 2010 en kleiner dan 0 wanneer de score in 2010 hoger was. Omdat sommige vragen zijn veranderd, is het verschil alleen berekend voor de vragen die gelijk zijn gebleven.

In het groen is aangegeven wanneer een score sterk (meer dan acht procent) boven het sectorgemiddelde ligt.

Hieronder leest u meer over de dimensies en de score van 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.

Rosa Spier Huis scoort – net als in 2010 – goed op openheid. Hiermee voldoet de organisatie aan een zeer belangrijke randvoorwaarde om zich te kunnen onderscheiden met een duurzaam hoge cliëntgerichtheid.

De medewerkers hebben het idee dat klachten over de werkdruk gehoor vinden bij de leidinggevenden die hierover gaan. Dit duidt op een goede afstemming tussen werkvloer en de leidinggevenden.

De medewerkers ervaren bovendien een goede balans tussen aandacht van de direct leidinggevende voor hun prestaties en hun welzijn.

Wel wordt de communicatie en sfeer in de organisatie als minder open ervaren dan voorheen.



## 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.

Rosa Spier Huis scoort iets hoger dan gemiddeld op de cultuurdimensie eenheid, een lichte stijging ten opzichte van 2010.

Een goede score is wederom gehaald op de samenwerking met de salarisadministrateur, al is deze wel gedaald ten opzichte van 2010.

De samenwerking tussen directe collega's verloopt over het algemeen goed, iets beter dan met collega's van andere afdelingen. Dit geldt ook voor de meeste andere verzorgingshuizen.

### Aandachtspunt:

De medewerkers van de zorg zijn (gemiddeld) van oordeel dat de communicatie met de keuken niet goed verloopt. Omgekeerd zijn de medewerkers van de keuken iets minder negatief over de communicatie met de zorgafdeling. De medewerkers van andere ondersteunende diensten zijn iets positiever over de communicatie met de zorgafdeling.

Bovenstaande wordt onderstreept door de uitkomst van de vraag met welke afdeling de samenwerking het minst prettig verloopt. Alle medewerkers van de Verzorging hebben hier de Keuken ingevuld.

Omgekeerd hebben medewerkers van andere afdelingen hier meestal de Verzorging ingevuld, met uitzondering van enkele medewerkers die ook de keuken hebben genoemd.

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

## 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.

Rosa Spier Huis scoort onveranderd goed op flexibiliteit.

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

De medewerkers zijn ook positief over de mate waarin zij gestimuleerd worden om met ideeën over het werk te komen. Initiatief op de werkvloer is een belangrijke voorwaarde voor cliëntgericht handelen in de praktijk.

## Leiderschap

In zijn totaliteit scoort Rosa Spier Huis boven het sectorgemiddelde en daarmee ook hoger dan in 2010 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 Rosa Spier Huis zien op een drietal onderdelen van cliëntgerichtheid en vergelijkt deze met de eerdere deelnames. Deze onderdelen hangen het sterkst samen met cliënttevredenheid.

**Tabel 3: Uitkomsten cliëntgerichtheid**

Dimensie	Score 2012	Vershil met 2010
Communicatie met bewoners	8,0	+6,0 %
Omgaan met klachten	7,7	+2,2 %
Inspanning van de directie voor cliëntgerichtheid	7,8	+8,8 %
<b>Totaal</b>	<b>7,8</b>	<b>+5,6 %</b>

In 2010 was de score op cliëntgerichtheid flink gedaald ten opzichte van eerdere deelnames in 2006 en 2008. De goede score is in 2012 weer hersteld.

### 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 de cliënt over de zorg en dienstverlening aanzienlijk. De score op communicatie beïnvloedt de tevredenheid van de bewoners over leefomstandigheden en participatie dan ook positief.

Bovendien, wanneer de cliënt 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.

Rosa Spier Huis heeft ten opzichte van 2010 een flinke stijging behaald op de score op het onderdeel *Communicatie met bewoners*.

Deze stijging is vooral behaald doordat de verwachtingen die bij bewoners worden gewekt, beter waar te maken zijn. Dit was een aandachtspunt in het rapport van 2010 en is dus goed opgepakt.

Medewerkers bejegenen de bewoners over het algemeen op een goede manier, ook op dit onderdeel is een stijging van de score te zien.

### 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.

Rosa Spier Huis scoort licht hoger dan in 2010, waarmee wederom een goede score wordt behaald op dit onderdeel.

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.

De verhoging van de score op dit onderdeel wordt vooral veroorzaakt doordat maatregelen die naar aanleiding van klachten zijn genomen beter worden geregistreerd.

### **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.

Ook op dit onderdeel is de score sterk verbeterd en daarmee ook boven het sectorgemiddelde uit gekomen. Ook op dit onderdeel zijn de aandachtspunten uit het rapport van goed opgepakt.

De belangrijkste stijging zit in de perceptie dat de directie zelf het goede voorbeeld geeft als het gaat om cliëntgerichtheid; dit is nu goed beoordeeld.

Ook heeft men nu de indruk dat de resultaten van cliënttevredenheidsonderzoek meer tot concrete verberingen leiden.

Niet alle medewerkers zijn zich ervan bewust dat cliëntgerichtheid een belangrijke rol speelt in de toekomstvisie van de directeur. Dit betekent wellicht dat er meer aandacht moet worden besteed aan de communicatie rondom dit onderwerp.



## 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 het nieuwe onderdeel werkdruk.

Onderstaande tabel laat de score van Rosa Spier Huis en de gemiddelde sectorscore zien op de gemeten onderdelen van medewerkertevredenheid. Dit is weergegeven in een cijfer van 1 tot 10.

**Tabel 4: Uitkomsten medewerkertevredenheid**

Dimensie	Score 2012	Vershil met 2010
Betrokkenheid	8,0	-0,5 %
Tevredenheid eigen werkzaamheden	8,3	-0,3 %
Organisatie rondom het werk	7,5	+3,4 %
Personeelsbezetting	8,3	+2,0 %
Werksfeer	8,7	+2,1 %
Arbeidsomstandigheden (Arbo)	8,1	+10,1 %
Werkdruk	8,5	-
<b>Totaal</b>	<b>8,2</b>	<b>+2,6 %</b>

Rosa Spier Huis scoort bovengemiddeld op de medewerkertevredenheid.

De medewerkers zijn zeer tevreden over de personeelsbezetting; hier is sprake van een stijging t.o.v. 2010. Bovendien wordt de werksfeer goed beoordeeld, evenals het onderdeel *Organisatie rondom het werk*. Dit betekent dat de organisatie op operationeel niveau normaliter goed functioneert.

Een flinke verbetering is gerealiseerd op het onderdeel *Arbeidsomstandigheden*; de lichamelijke belasting van het werk wordt veel beter beoordeeld en men ervaart veel minder vaak gejaagdheid en tempodruk.

De medewerkers zijn ook zeer tevreden over de mate waarin rekening wordt gehouden met roosterwensen.

Ook het nieuwe onderdeel *Werkdruk* wordt goed beoordeeld; er is over het algemeen voldoende tijd om het werk op een goede manier te kunnen doen. Dit is in lijn met de goede score op het onderdeel *Personeelsbezetting*.

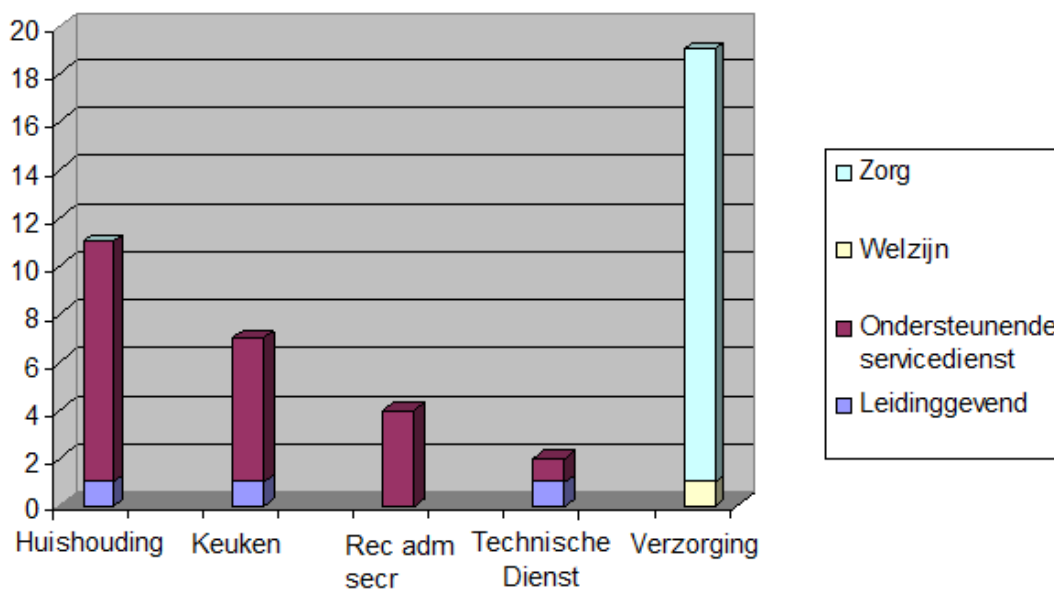




## Afdelingen

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.

In onderstaande figuur ziet u het aantal respondenten per afdeling verdeeld over de verschillende functiegroepen.



**Figuur 2: Respons per afdeling**

Hoe groter de afdeling, en 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 Receptie, Administratie & Secretariaat geen afdelingsscores worden gerapporteerd.

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

**Tabel 5: Scores per afdeling 2012**

Afdeling	Organisatiecultuur	Cliëntgerichtheid	Medewerkertevredenheid
Huishouding	8,5	8,8	8,8
Keuken	7,4	7,8	7,9
Verzorging	7,4	7,6	8,0

Opvallend zijn de volgende uitkomsten:

1. Hoge scores bij de afdeling Huishouding, net als in 2010.
2. Sterke verbetering van de Arbo-scores in de Keuken; er wordt aanzienlijk minder lichamelijke belasting en gejaagdheid ervaren
3. Stijging van alle scores bij de afdeling Verzorging, vooral de medewerkertevredenheid is hier over de hele linie flink 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 niet gebaseerd op een enkele dimensie, maar op de combinatie van twee dimensies, te weten resultaatgericht en mensgericht leiderschap. Bovendien wordt de score niet bepaald door vergelijking met het sectorgemiddelde, maar door de hoogte van de gemiddelde scores op zichzelf. 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 androgyn leider het meest wordt gewaardeerd.

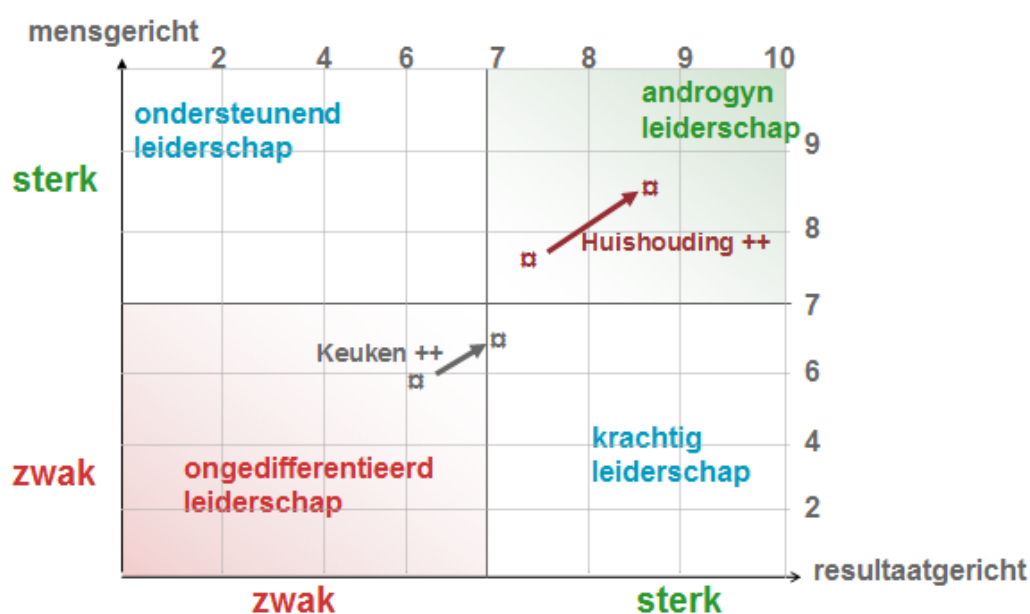
De ongedifferentieerde leider heeft geen sterke persoonlijkheid, is weinig assertief en is ook sociaal niet erg vaardig.

De androgyn 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 past het best in een klantgerichte organisatie.

Bij krachtig – en ondersteunend leiderschap komen alleen de harde resp. zachte eigenschappen goed tot hun recht in de leiderschapsstijl. 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 2010 (beginpunt van de pijl) tot 2012 (eindpunt van de pijl).



**Figuur 3: Ontwikkeling leiderschap van 2010 naar 2012**



Vanwege personeelwisseling is de score voor leiderschap deze keer niet voor de afdeling *Verzorging* bepaald, dus alleen voor de afdelingen *Huishouding* en *Keuken*.

De gemeten leiderschapsscores zijn beiden verbeterd ten opzichte van 2010.

De score van de leidinggevende van de keuken heeft een sterke verbetering laten zien, echter een vergelijkbare stijging is nodig om in de buurt van het sectorgemiddelde te komen. Op alle leiderschapsscores is een stijging te zien, behalve op het punt *ontvankelijkheid de gevoelens van anderen*, hier is juist sprake van een daling.

De leidinggevende van de Huishouding scoorde in 2010 al positief (in de buurt van het sectorgemiddelde), deze score is nu over de hele breedte gestegen: een mooi resultaat.

### Samenwerking met andere 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 2012	Score 2010	Score 2008
Huishouding	7,2	7,6	7,6
Keuken	7,0	7,5	6,8
Verzorging	7,2	6,4	7,8
<b>Totaal</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,7</b>

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 zijn bescheiden, maar ook niet verontrustend. Opvallend is dat de scores bij Huishouding en Keuken aanzienlijk zijn gedaald, terwijl aan de andere kant de lage score van de afdeling Verzorging van 2010 juist sterk is verbeterd.

Bij zowel de Huishouding als de Keuken is vooral de perceptie dat collega's van andere afdelingen weten wat belangrijk is om het werk goed te kunnen doen, sterk gedaald, terwijl dit bij de Verzorging juist sterk is gestegen.

### 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 2012	Score 2010	Score 2008
Heldere doelstellingen organisatie	7,3	7,2	7,2
Personeelsbezetting	8,3	8,2	7,7
Vertrouwen in de directeur	7,8	7,7	7,9
Inspirerende toekomstvisie van de directeur	7,6	7,2	7,5
<b>Totaal</b>	<b>7,7</b>	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>

#### **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 gemiddelde.

#### **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.

Rosa Spier Huis scoort zeer goed op dit onderdeel: men heeft in het algemeen niet de perceptie dat er te weinig uitvoerend personeel is.

#### **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.

Rosa Spier Huis scoort nog steeds bovengemiddeld op dit onderdeel: men heeft in het algemeen vertrouwen in de directeur.

#### **Inspirerende toekomstvisie van de directeur**

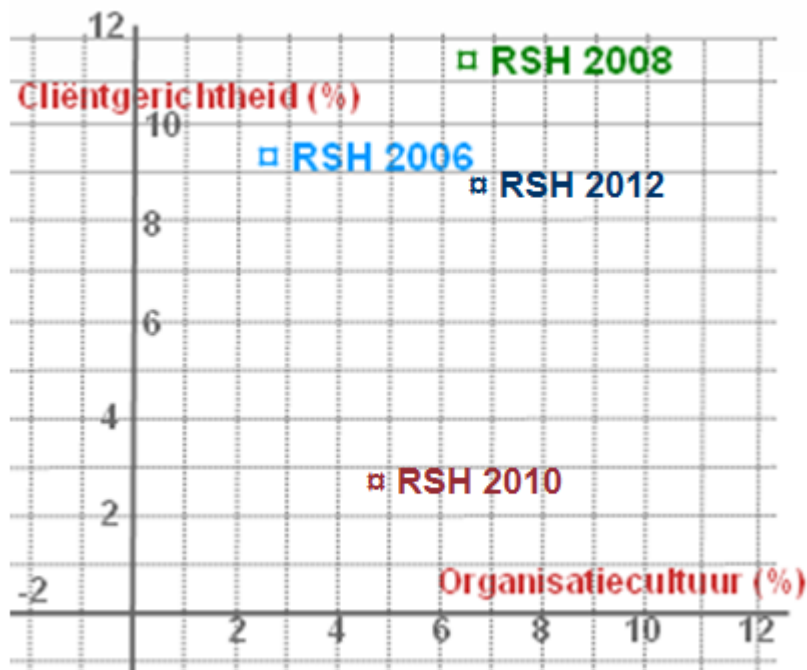
De ouderenzorg is volop in beweging. De vergrijzing, extramuralisering, toenemende mondigheid van de bewoners en ingrijpende veranderingen in de wetgeving vragen om een visie over de toekomstige rol van de organisatie. Een inspirerende en goed uitgedragen visie op de toekomst, kan een grote rol spelen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

De score hierop is sterk verbeterd; er is nu sprake van een score 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 cliënttevredenheid van de organisatie.



**Figuur 4: Scores 2006 en 2008 ten opzichte van sectorgemiddelde**

Bovenstaande toont de score op organisatiecultuur en cliëntgerichtheid voor 2006, 2008, 2010 en 2012. Het nulpunt (0,0) geeft het sectorgemiddelde weer. In alle jaren is dus bovengemiddeld gescoord. In 2010 was de score op cliëntgerichtheid wel flink gedaald ten opzichte van de voorgaande jaren.

De hoge score op cliëntgerichtheid is in 2012 echter weer hersteld, terwijl ook op organisatiecultuur een goede verbetering is te zien.

Veel aandachtspunten uit de deelname van 2010 zijn goed opgepakt door het Rosa Spier Huis.