

Auditrapport



Resultaten participerende eindaudit PREZO Care

Nijmegen, 16 februari – 29 maart 2023

Inhoudsopgave

1. Achtergrond participerende tussentijdse audit	3
<i>Uw organisatie</i>	3
<i>Kwaliteit</i>	3
<i>Belangrijke waarden</i>	5
2. Registratieadvies	6
3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse	7
<i>Algemeen</i>	7
<i>Eindbeeld impactcriteria</i>	8
<i>Ontwikkelpunten</i>	15
<i>Eindbeeld kwaliteitswijzers</i>	15
Bijlage A. Methodische verantwoording	18
<i>Theoretische grondslag PREZO Care</i>	18
<i>Triangulatie</i>	18
<i>Objectiviteit</i>	18
<i>Reproduceerbaarheid</i>	18
<i>De impactanalyse</i>	19
Bijlage B. Auditprogramma	20
Bijlage C. Kerngegevens organisatie	22
Bijlage D. Toelichting grafieken	24
Bijlage E. Vragenlijst Impactanalyse	25

1. Achtergrond participerende tussentijdse audit

Uw organisatie

Uw organisatie Onder de Bomen wil een beter toekomstperspectief bieden aan zoveel mogelijk mensen met vernieuwende zorg. U doet dit door zorg te organiseren gericht op eigen regie en groei. Hiervoor bieden u Gesteund Wonen (voor Gezinnen, Jongeren en Volwassenen), Wonen met begeleiding en dagbesteding.

Op uw website (www.onderdebomen.nl) staat:

‘Onder de Bomen wordt gedreven door het bieden van eerlijke zorg. Eerlijke zorg vertalen wij als kijken naar mogelijkheden van mensen, inzetten op de ontwikkeling van vaardigheden en streven naar duurzame participatie in de samenleving. Op organisatieniveau betekent eerlijke zorg voor ons; scheiden van zorg en wonen, openbaarheid van bestuur, professionals aan het roer en een sterke en breed bevoegde Raad van Commissarissen. Mede geïnspireerd door het werk van Ricardo Semler en Frederic Laloux streeft Onder de Bomen naar een bureaucratieloze organisatie. Door professionals regie te geven over hun werk, ontstaat er maatwerk voor de cliënten, medewerkers en organisatie. Dat leidt niet alleen tot medewerkers (en oprichters!) die met meer plezier naar hun werk gaan, maar draagt tevens bij aan een snellere ontwikkeling van de bewoners’ (bron: website Onder de Bomen, perspectief bestuurder).

Kwaliteit

U bent als organisatie in 2015 gestart en in 2018 ISO 9001 gecertificeerd. Vervolgens heeft u gezocht naar een certificering die meer bij u past. Om de reden dat u ervaringen en verhalen van cliënten, medewerkers en relaties uit uw netwerk centraal stelt, heeft u de keuze gemaakt voor PREZO Care. In 2021 heeft dat geleid tot een initiële audit met als een resultaat een PREZO Care keurmerk. Het vervolg daarop met de tussentijdse en deze einaudit voltooien de trilogie; uw verhaal over Onder de Bomen. Deze einaudit borduurt voort op de bevindingen van de tussentijdse audit. U heeft twee thema’s meegegeven voor de gesprekken met medewerkers en cliënten. Dat zijn afstand versus nabijheid en het betrekken van het netwerk van cliënten. U heeft in uw verantwoording waar u voor staat een overzicht gemaakt (zie volgende pagina).



MISSIE

'Onder de Bomen wil mensen met een verstandelijke beperking en/of een psychiatrische achtergrond ondersteunen zo zelfstandig mogelijk te (blijven) leven. We zorgen voor een tussenstap wanneer mensen vanuit een behandel- of groepssetting er voor kiezen zo zelfstandig mogelijk hun leven in te richten met hun naasten. We streven optimale inclusie na. Uiteraard ondersteunen we ook mensen waarbij opname dreigt, om de opname te voorkomen.'



Eerlijke zorg

Wij zijn ons ervan bewust dat we veel vertrouwen vragen. We vragen vertrouwen aan de cliënten om de juiste zorg te bieden, we vragen vertrouwen aan medewerkers in de arbeidsrelatie en aan onze maatschappelijke partners om gezamenlijke ambities waar te maken. Eerlijke zorg geven wij vorm door te doen wat je zegt en te laten zien wat je doet. Dit basisprincipe is het vertrekpunt van ons als organisatie in alles wat we doen, omdat we snappen dat het belangrijk is dat we ook vertrouwen geven. Wat we doen is duurzaam, duurzaam voor de cliënt, de maatschappij, het milieu en de organisatie.



VISIE



Positieve gezondheid

We onderschrijven de definitie van Positieve Gezondheid van Machteld Huber (2012): 'Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven'. Positieve gezondheid kent zes dimensies: lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, sociaal-maatschappelijke participatie en dagelijks functioneren. De zes dimensies komen terug in het ontwikkelplan, de evaluatie en de gespreksvoering.




Ondernemerschap

Als Onder de Bomen creëren we een woon- en werkomgeving die inspireert en uitdaagt tot ontwikkelen bij medewerkers en cliënten. De uitgangspunten hierbij zijn vertrouwen op eigen verantwoordelijkheid en talent. Onder de Bomen staat voor ondernemerschap, waar iedere medewerker zich eigenaar voelt en ondernemend is. Op deze manier zorgen we voor werk van betekenis met maatschappelijk toegevoegde waarde.




Stimuleren van persoonlijke groei

Ons uitgangspunt is dat ieder mens zich wil ontwikkelen. Dit kan met grote stappen, maar gaat vaak met kleine stapjes. Wij stimuleren de persoonlijke groei naar zelfstandigheid en volwaardige participatie door te begeleiden bij de kleine stappen vooruit en zullen helpen deze vooruitgang vast te houden. Dit vraagt maatwerk per individu en dat zullen we bieden. De eigen motivatie is erg belangrijk voor de ontwikkeling naar zelfstandigheid. Dit zullen wij nadrukkelijk bespreken bij de aanmelding en tijdens de begeleiding.




Lokaal verbonden

Als organisatie zijn we lokaal verbonden en regionaal georiënteerd. Vanuit ons streven naar inclusie en volwaardige participatie, geven we onze verbondenheid met de lokale samenleving vorm. Cliënten van Onder de Bomen blijven zo veel mogelijk actief in hun eigen omgeving, binnen hun eigen netwerk. We zorgen voor interactie en het vergroten van de leefbaarheid van de wijk. Dit doen we samen met cliënten, andere bewoners en onze maatschappelijk partners. Onze regionale oriëntatie houdt in dat we cliënten zelfstandig maken binnen hun oorspronkelijke regio. Hiervoor onderhouden we intensieve contacten met sociale wijkteams en (boven)regionale behandelcentra.



Belangrijke waarden

Op uw website beschrijft u de waarden die de medewerkers van Onder de Bomen omarmen en sturen in het dagelijks werk.

‘We willen onze medewerkers werk van betekenis bieden. We richten werkzaamheden zo regelarm en bureaucratieloos mogelijk in, zodat elke medewerker de ruimte heeft om zijn vak uit te oefenen. Werkgeluk en talentontwikkeling staan hierbij centraal. We zien dit als een parallel proces, waarbij de organisatie een relatie opbouwt met medewerkers vanuit vertrouwen, continuïteit en veiligheid. Dit stelt medewerkers in staat hetzelfde te doen bij cliënten. Bij onze medewerkers staan de volgende kernwaarden centraal:

Openheid

Openheid is voor ons laten zien wie je bent en wat je doet. Je gaat met elkaar in gesprek en je staat daarin open voor het perspectief van de ander. Bij Onder de Bomen delen we veel met medewerkers, cliënten en andere belanghebbenden. Door het gesprek ontstaat een breder perspectief en daardoor een beter contact.

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis van hoe wij met mensen omgaan. Dat vertrouwen hoef je bij Onder de Bomen niet te verdienen, je krijgt het. Vertrouwen zorgt voor gelijkwaardigheid.

Durven

Wanneer je dingen anders aanpakt dan je gewend bent, is dat soms spannend. Daar heb je lef voor nodig. We dagen elkaar uit om anders te kijken, anders te denken en te vertrouwen op jezelf en de anderen. Om het daarna te doen, dat moet je durven.

Een stap extra

Bij Onder de Bomen verwachten we veel van elkaar. Vaak zijn we streng voor onszelf, vooral als het om kwaliteit gaat. We proberen bij elkaar het beste naar boven te halen. Wij zijn pas tevreden wanneer er echt zichtbaar resultaat is.

Groei

Groei gaat over jezelf ontwikkelen. Beter worden in wat je graag doet, je open stellen om iedere dag weer te leren. Een moeilijke situatie aangaan om er beter in te worden. Daarom investeren wij in groei! Groeien om je toekomstdroom waar te maken, voor cliënten, medewerkers en Onder de Bomen’ (bron: website Onder de Bomen, perspectief bestuurders)

U heeft uw waarden opgetekend in drie brochures en laat cliënten, medewerkers en partners aan het woord om ervaringen op te tekenen.



Meerwaarde 2022

2. Registratieadvies

De participerende eind audit PREZO Care is uitgevoerd door kernauditor de heer P. Vervloet (verhalenspoor, impactanalyse, bevindingendialoog en rapport) en auditor de heer B. van der Vet (observatiespoor en impactanalyse). Uw bijdrage aan de audit bedroeg het invullen van de impactanalyse en het uitvoeren van de werkvorm datamining leefwereld.

De audit is uitgevoerd volgens het keurmerkschema PREZO Care '19, v1. De scope van de audit is: Dagbesteding en activering, Individuele zorg, Ondersteuning en begeleiding.

De kernauditor verklaart dat er met voldoende diepgang is getoetst. Op basis van de resultaten van de uitgevoerde audit en het resultaat van de impactanalyse adviseert de kernauditor de directeur/bestuurder van Perspekt om aan Onder de Bomen het PREZO Care keurmerk te continueren.

3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse

Hieronder leest u het verhaal over de kwaliteit van zorg binnen uw organisatie volgens de kernauditor.

De kernauditor, een auditor en uw eigen medewerkers hebben via verschillende werkvormen verhalen verzameld in uw dagelijkse praktijk. Ook heeft u een impactanalyse uitgevoerd. Na afronding van alle werkvormen en het uitvoeren van de bevindingendialoog, vult de kernauditor ook een impactanalyse in en maakt het eindbeeld op. De impactanalyse bestaat uit vijf criteria: impact op resultaat voor de cliënt, omgaan met dilemma's, risico's in beeld, leren en ontwikkelen, verandercultuur en context.

Samen geven deze criteria een integraal beeld over de kwaliteit van de geboden zorg en ondersteuning. Daarom nemen we u graag mee aan de hand van deze vijf criteria. Diverse grafieken ondersteunen dit verhaal over de kwaliteit van zorg. Deze grafieken geven het eindbeeld van de kernauditor weer: de overtuigingen van de kernauditor en die van uw organisatie zijn in deze analyse meegenomen.

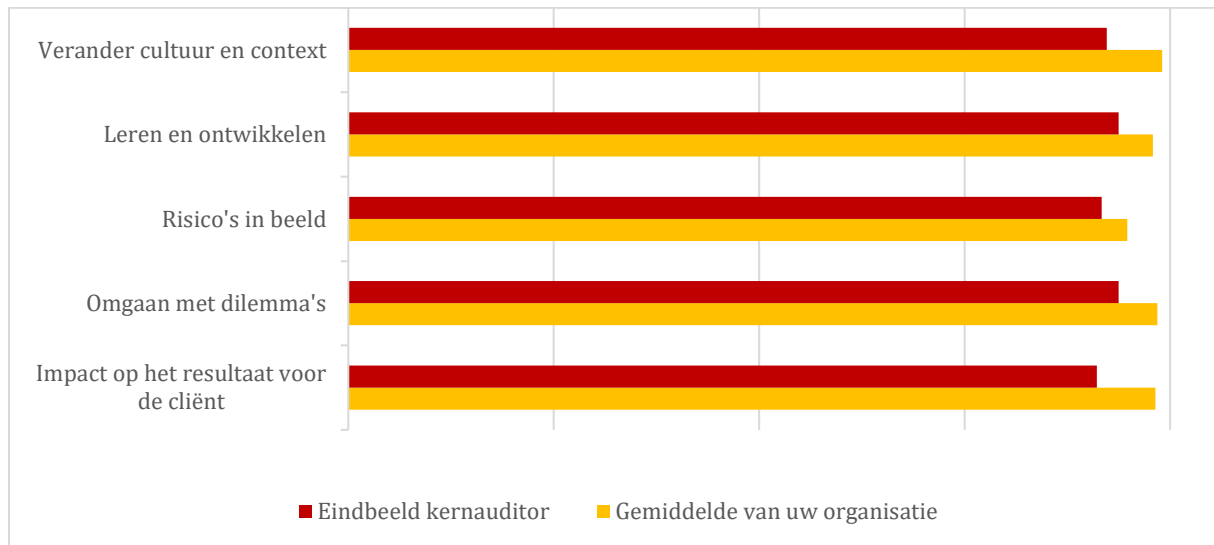
De grafieken geven informatie over de mate waarin de kernauditor er al dan niet van overtuigd is dat al het gezamenlijk handelen in uw organisatie leidt tot goede zorg. Ze geven een beeld van de verschillende aspecten van kwaliteit die zijn waargenomen tijdens de audit. Ook geven ze richting aan de mogelijkheden voor ontwikkeling en de gebieden waar ruimte is voor het verder vormgeven van de ambities van de organisatie.

In bijlage D vindt u de onderbouwing van de opbouw van deze grafieken.

Algemeen

De kernauditor wil zijn grote waardering uitspreken voor de professionaliteit en compassie die u en uw medewerkers tonen om mensen met een verstandelijke beperking en/of een psychiatrische achtergrond te ondersteunen om zo zelfstandig mogelijk te (blijven) leven. Het is bewonderingswaardig hoe u ontwikkelt als organisatie en reflecteert op uw bestuurlijk handelen. Al uw inspanningen evalueert u op meerwaarde. Naar de mening van de kernauditor bent u van onderscheidende meerwaarde.

Eindbeeld impactcriteria



Bovenstaande grafiek geeft het eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor op basis van de impactcriteria. Daarnaast ziet u uw eigen beeld op de impactcriteria op basis van de uitvoering van de werkvorm datamining leefwereld. Daarbij is zichtbaar dat het consistent beeld op alle impactcriteria zich begeeft tussen in ruime mate overtuigd en volledig overtuigd.

Verder valt verder op dat op alle impactcriteria een ontwikkeling te zien is ten opzichte van de tussentijdse PREZO Care audit. De grootste ontwikkeling is te zien op: Omgaan met dilemma's en Risico's in beeld.

Hieronder treft u per impactcriterium een toelichting op het mooie beeld van de eindaudit.

Toelichting per impactcriterium:

- Impact op resultaat voor de cliënt:

Bij dit impactcriterium gaat het om de vraag: wat het effect is van al het handelen in de organisatie op het resultaat voor de cliënt. Levert de organisatie aan de cliënten wat ze beoogt te leveren? En gebeurt dat binnen de kaders van wet- en regelgeving? Zijn waarden leidend in de gemaakte keuzes? Is er sprake van waarneembare aandacht voor cliënten en is de hele bedrijfsvoering ingericht ten dienste van hen? Thema's: het beleggen van verantwoordelijkheden, de veiligheid voor en van cliënten, eigen regie, welbevinden, cliënttevredenheid en samenwerking met cliënten.

In de trilogie van audits is elke keer gebleken dat al uw inspanningen gericht zijn op goede begeleiding, zorg en dienstverlening voor de cliënt. Voor u en uw medewerkers gaan zorg en welzijn hand in hand. Bij Onder de Bomen draait het om de mens en haar persoonlijke groei. Uw visie is doorleefd in het denken en handelen van uw medewerkers. Wat u voor cliënten aan groei voorneemt, past u ook toe op de medewerkers. U voldoet

aan de wet- en regelgeving, gaat niet uit van standaardisatie en zoekt naar onconventionele oplossingen voor vaak complexe problematiek.

Naar de overtuiging van het auditteam maakt u persoonsgerichte zorg waar. Onderstaande citaten uit de sporen en dialogen zijn illustrerend.

'Persoonlijk begeleiders leggen uit dat cliënt belt met een kleine vraag, die wel uitstelbaar lijkt, maar dat zij eigenlijk bedoelt 'ik ben in paniek en maakt me zorgen over de gezondheid van mijn man'. Uitgelegd dat het verder uitvragen wat er speelt, aanhoren en cliënt te laten ventileren echt helpend is en dat de cliënt dit nog niet zelf kan reguleren' (bron: datamining, perspectief medewerker).

'De medewerker belt aan en vraagt of ze binnen mag komen. Ze benoemt de ongeopende brieven die op tafel liggen en stelt de bewoner voor om die samen open te maken. 'Het is moeilijk voor hem om alles te begrijpen' licht ze toe. Er zit een belangrijke brief tussen. Aanpassingen in de medicatie zijn nodig voor de aanvraag van een scooter. De medewerker pakt door en stelt de bewoner voor om het maandag te bespreken met de arts. De bewoner vindt dit goed' (bron: observatiespoor, perspectief medewerker).

'De bewoner heeft een studio met genoeg ruimte voor zijn passie. Het maken van graffitikunst op canvasdoeken' (bron: observatiespoor, perspectief cliënt).

U heeft in deze eindaudit aandacht gevraagd voor het betrekken van het netwerk van de cliënt. Uit de gesprekken blijkt dat uw medewerkers daarin stimuleren, maar dringen dit niet op aan de cliënt.

'We stimuleren het betrekken naasten en vrienden, maar laten de keuze uiteraard bij de cliënt' (bron: verhalenspoor, perspectief medewerker).

Eén van uw cliënten bevestigt de eigen regie in het betrekken van naasten en vrienden.

'Dat klopt, ik heb ruimte en regie. De keuzes zijn aan mij. Mag me ook terugtrekken in mijn eigen studio en ben zeer tevreden over de begeleiding. Ik geniet van spontane dingen, zoals een patatje halen. Dat spontane, de onverwacht leuke dingen mag wat mij betreft wel vaker gebeuren' (bron: verhalenspoor, perspectief cliënt).

Samen met de cliënt brengt u middels de 'Praatwijzer' in beeld wat de behoefte en zelfredzaamheid is van de cliënt. In nieuwe teams neemt u de tijd om te zoeken naar het goede voor de cliënt.



De Praatwijzer

'De locatie is nieuw en het team is zoekende naar de goede manier van begeleiden. Alle opvattingen en perspectieven doen ertoe en we zoeken zorgvuldig naar het goede. Het is bij ons nooit of-of' (bron: bevindingendialoog, perspectief bestuurder).

- Omgaan met dilemma's:

Bij dit impactcriterium gaat het om de vraag: in hoeverre de organisatie erin slaagt om te werken met waarden, regels en dilemma's, met als doel persoonsgerichte zorg bieden. Is er door de hele organisatie heen bewustzijn van de vele dilemma's die er zijn in de dagelijkse praktijk? Worden deze dilemma's herkend én met elkaar besproken? Gebeurt dat op een methodische wijze, door structureel te leren en reflecteren? Worden er afgewogen keuzes gemaakt? Zijn cliënten en hun naasten daar direct bij betrokken, en worden gemaakte afspraken vastgelegd?

Vanuit de sporen en dialogen ervaart het auditteam dat u en uw medewerker reflecteren op dilemma's. Zij zien dilemma's om te leren en de zorg en begeleiding te verbeteren. Door de korte lijnen tussen strategisch en operationeel niveau zijn de dilemma's van alledag ook bekend bij de bestuurders. Er is aandacht voor verschillende zienswijzen en ruimte om met elkaar te zoeken naar het beste voor cliënt en medewerker. Naast de dagelijks interactie is er structurele intervisie georganiseerd. De auditor in het observatiespoor tekent hierover het volgende op:

'Een van de medewerkers staat op en vertelt een collega dat ze een bewoner gaat wekken. Ze licht toe dat er in het team verschillende opvattingen waren over het wekken. Medewerker: 'De een wekt en de ander laat haar liggen. In een maandelijkse casuïstiekbespreking, onder begeleiding van een gedragskundige bespreken we de persoonlijke overtuigingen en hetgeen de bewoner nodig heeft. We zijn erop uitgekomen dat we de bewoner twee keer wekken''' (bron: observatiespoor, perspectief medewerker).

U heeft het thema 'nabijheid versus afstand' meegegeven voor deze eindaudit. Een van uw medewerkers van Mijn Werkplek vertelt daarover:

'Onlangs hebben wij gesproken over het al dan niet knuffelen met een deelnemer. Er is een deelnemer die, vanuit alle onschuld, dit graag doet. Wij als collega's reageren daar verschillend op en willen dat letterlijke nabijheid niet verwachtingen oproept bij de cliënt. We hebben uitgebreid stil gestaan bij dit dilemma en besloten het knuffelen af te houden. Een bemoedigende arm om de schouder kan naar ons idee wel. We weten beter waar we met elkaar staan en proberen zorgvuldig om te gaan met afstand en nabijheid' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

Een andere medewerker geeft blijk van reflectie op haar aanwezigheid bij een cliënt thuis. Deze cliënt sprak uit dat ze te jong was en vroeg om een meer ervaren medewerker.

'Ik vond het lastig niet geaccepteerd te worden en probeerde vanuit het perspectief van de cliënt de situatie te beoordelen. Ben er dan ook uitgestapt, in het team de situatie besproken en later met een oudere collega teruggegaan naar deze cliënt' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

Uw medewerkers reflecteren als vanzelf op het thema 'afstand en nabijheid'. Zij worden daarbij geholpen door uw team ont-regelaars. Een van uw team ont-regelaars zegt daarover:

'De mentale vitaliteit van mijn collega's is belangrijk om te reflecteren en grenzen aan te geven. Vertrouwen in elkaar om gevoelige zaken te bespreken daar zet ik op in. Ik kijk dan ook naar overtuigingen en wat er speelt onder de waterlinie' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

Een van uw medewerkers geeft aan dat elkaar feedback geven nog wat bewuster mag worden ingezet en dit onafhankelijk van de inzet van een team ont-regelaar.

▪ Risico's in beeld:

Dit criterium hangt nauw samen met de omgang met dilemma's. Bij dit impactcriterium gaat het om de vraag: in hoeverre de organisatie op verschillende niveaus de risico's in beeld heeft. Hoe beheersen én adresseren ze deze? Is het bestuur gecommitteerd aan het risicomanagement in de hele organisatie? Worden patronen van risico's geanalyseerd? Krijgen medewerkers ondersteuning om passende risico's te nemen? Volgt de organisatie de wensen van cliënten – óók wanneer dat risico's met zich meebrengt? Zijn er duidelijke afspraken over het maken van keuzes vastgelegd, en worden deze ook opgevolgd? Wat gebeurt er in het geval van (bijna-)incidenten?

Vanuit de sporen, dialogen en eerdere audits meent het auditteam dat u de risico's in de zorg en de organisatie in beeld heeft. Onder de Bomen voldoet aan alle formele eisen van incidentmeldingen. Er wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken welke lessen getrokken kunnen worden uit incidenten en welke preventieve maatregelen getroffen moeten worden voor de gehele organisatie. Beleid en beleidsdocumenten worden regelmatig getoetst aan de praktische waarde en actualiteit.

Werkdruk beschouwt u niet als risico, maar eerder als uitdaging om het werk anders te organiseren. Illusterend is het citaat van een van uw medewerker die het probleem van werkdruk niet bij u als bestuurders neerlegt, maar zelf op zoek gaat naar oplossingen.

'Ik ervaar werkdruk en zoek allereerst naar oplossingen bij mezelf en samen met collega's. Zo hebben we gekeken naar het stellen van indicaties en het maken van arrangementen of bij een cliëntbezoek samen rapporteren, dat scheelt veel werk achteraf. We zijn ook aan de slag gegaan met de planning van thuisbezoeken. Ik kan dus mijn werkdruk beïnvloeden' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

De medewerker toont, naast uw verantwoordelijkheid voor het totaal, een persoonlijke verantwoordelijkheid om werkdruk te verminderen. U spant zich in om de werkdruk en mogelijke uitval te verminderen. Daar slaagt u in.

'Onder de Bomen heeft tot op heden geen last van het personeelstekort in de zorg. We hebben genoeg sollicitaties van een hoge kwaliteit, daardoor zorgen we er altijd voor dat onze teams op een formatie van 105% zijn. Hierdoor blijft de werkdruk behapbaar en kunnen nieuwe cliënten snel in zorg worden genomen. Dit vraagt om een continue alertheid' (Bron: datamining, perspectief bestuurder).

'Er is amper sprake van vacatures, medewerkers ervaren werkgeluk, een waardering van 7,9 en we hebben een laag percentage van ziekteverzuim, 4,7%' (bron: bevindingendialoog, perspectief bestuurder.)

- **Leren en ontwikkelen:**

Bij dit impactcriterium gaat het om de vraag: in hoeverre de organisatie reflecteert op en leert van kritische incidenten (concrete ervaringen die men als overwegend positief of juist als overwegend negatief heeft ervaren) en richtinggevende voorbeelden. Gebeurt dat structureel? Worden medewerkers getraind en gefaciliteerd in het werken met waarden, regels en dilemma's? Hoe staat het met de zelfreflectie, met onderling feedback geven en ontvangen, met fouten mogen maken en daarvan mogen leren? Thema's die ook onder dit criterium vallen zijn: (persoonlijk) leiderschap, optimale teamsamenstelling en talentontwikkeling.

Het auditteam heeft in de sporen en dialogen bemerkt dat stilstand voor u geen optie is. U bent elke dag bezig te leren en gezamenlijk te ontwikkelen. Reflecteren is eigen aan uw organisatie. U gaat voor professionele en persoonlijke ontwikkeling en verwacht van medewerkers, naast het specialisme, een generalistische inzet. U en uw medewerkers geven aan te leren van elkaar in de dagelijkse praktijk. Onderstaande citaten benadrukken uw aandacht voor leren en ontwikkelen.

'Ik werk ruim 5 jaar bij Onder de Bomen. Om deze overdracht zo op orde te krijgen is een hele kluit geweest waarin wij veel geëxperimenteerd hebben. Ook dat is typerend voor Onder de Bomen. Het is een organisatie in ontwikkeling. We staan nooit stil en we gaan altijd vooruit' (bron: datamining, perspectief medewerker).

'Medewerkers maken gebruik van elkaars ervaring en gaan gesprekken aan hoe een bewoner benaderd kan worden' (bron: observatiespoor, perspectief auditor).

'Ieder kwartaal wordt de enquête werkgeluk verstuurd. De uitkomsten worden besproken in de teamvergadering' (bron: datamining, perspectief medewerker).

'Onder de Bomen biedt een uitgebreid scholingsaanbod wat ons helpt om onze cliënten beter te begeleiden' (bron: datamining, perspectief medewerker).

- **Verandercultuur en context:**

Bij dit impactcriterium gaat het om de vraag: wat de invloed is van organisatiecultuur en -context op de geleverde kwaliteit. Welke culturelementen spelen een belangrijke rol? Denk aan flexibiliteit en transparantie, arbeidsopvattingen van medewerkers of de ruimte om fouten te maken. Wat is de context van de organisatie? Denk aan een stedelijke of juist meer landelijke omgeving, hoe is de arbeidsmarkt en hoe verhoudt de organisatie

zich daartoe? Welke invloed heeft dat op het leveren van kwaliteit en persoonsgerichte zorg? Is er binnen de organisatie aandacht voor cultuur en context en wordt er gericht op gestuurd om het eindresultaat voor de cliënten continu te verbeteren?

Het auditteam krijgt in al haar gesprekken terug dat u een cultuur heeft staan met de kenmerken vertrouwen, aandacht en ontwikkeling. Uw medewerkers werken waardengedreven, reflecteren hierop en vertalen uw visie in praktisch handelen. U leert van, met en voor elkaar en bent wars van stilstand; alles in het belang van de cliënt. Ondanks dat u van pionieren naar een stabiele fase bent gegaan, beschouwt u elke dag als opnieuw ontdekken. U vergroot uw adherentiegebied en behoudt al het goede van de huidige cultuur. U gaat als bestuurders voorop en creëert scherpheid in uw sturingsfilosofie. Allereerst hieronder waarderende citaten over hetgeen u voorstaat en realiseert.

'Als ik Onder de Bomen vergelijk met mijn vorige werk dan ervaar ik hier gezamenlijkheid. Maakt niet uit of je medewerker bent of bestuurder. Het voelt eensgezind en warm' (Bron: verhalen spoor, perspectief medewerker)



'Letterlijke en figuurlijke warmte'

Een cadeau voor de medewerkers op warme truiendag.

U gaat als bestuurder voorop in het creëren van een cultuur, toont betrokkenheid en geeft aandacht aan uw medewerkers.

'De betrokkenheid van bestuurders op hetgeen wij doen is groot. Zo komt een van de bestuurders in het maandelijkse teamoverleg' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

U draagt zorg voor een collectief beleven en creëert betrokkenheid. Een van uw medewerkers illustreert dat met onderstaand citaat.

'Het is echt heel goed dat we vier keer per jaar door de bestuurders op de hoogte worden gehouden van de resultaten en ontwikkelingen van Onder de Bomen. We worden betrokken, het is goed om alle collega's te zien en we dragen samen de Onder de Bomen cultuur' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

Vanuit een sterke identiteit en open geest zoekt u samenwerking met derden.

We weten ons omringd door organisaties zoals Pro persona, Novadict, Gemeenten en Woningbouwverenigingen en zoeken samenhang en samenwerking' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

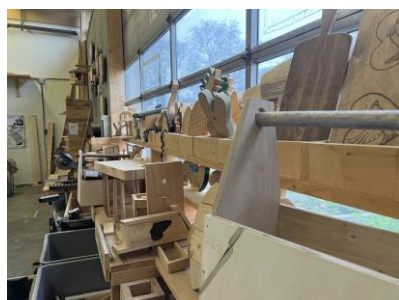
U onderscheidt zich op de aandacht voor medewerkers en maakt hen sterk. In de datamining verwoordt een van uw bestuurders het treffend.

'Men zegt wel eens dat alles is terug te herleiden naar aandacht. Wat Onder de Bomen betreft klopt dit als een bus, daar willen we aan toevoegen dat aandacht terug te herleiden is tot alles. Volgens onze visie moeten we in alles aandacht hebben voor medewerkers en daarom zetten we bij Onder de Bomen al sinds de oprichting niet de zorgvrager, maar de medewerkers centraal. Het centraal stellen van de medewerkers is geen quick fix. Het is niet iets dat een werkgroep gaat voorbereiden en daarna wordt geïmplementeerd. Het moet vanuit het hart van de organisatie doordringen naar de kleinste haarvaten. Daarbij gaat het om de volgende parallel: Ervaren medewerkers vertrouwen en ruimte om te kunnen groeien, dan zullen zij dit ook mogelijk maken in hun hulpverleningsrelatie naar cliënten. Of nog iets simpeler gezegd; wanneer er goed voor medewerkers wordt gezorgd, zorgen medewerkers goed voor de cliënten. Dit principe lijkt heel simpel, en is dat in onze ogen ook. Het is voor alle (zorg)organisaties, onafhankelijk van in welke sector ze werkzaam zijn, mogelijk om dit toe passen. Zoals gezegd; aandacht zit bij Onder de Bomen in alles. We investeren altijd in opleiding, groei van de medewerkers en in ontwikkeling van onze organisatiecultuur. Beiden heel belangrijk, want dat is iets unieks wat een organisatie kan bieden' (bron: datamining, perspectief bestuurder).

U heeft bij de groei van Onder de Bomen verschillende scenario's bedacht over de inrichting van de organisatie. Hierover communiceert u met medewerkers en onderbouwt waarop wel of niet gekozen is. U breidt uit naar Noord-Brabant waarbij het u niet gaat om de kwantitatieve groei, maar u bent gemotiveerd om een goed antwoord te kunnen geven aan de zorgvragers die daar wonen. Medewerkers ervaren een medeverantwoordelijkheid in het behouden van de huidige cultuur.

'Je moet de kern warm houden en dan blijf je gloeien naar buiten' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

'Ja, we gaan groeien en ik hoop dat de geest van kleinschaligheid en de betrokkenheid van bestuurders behouden blijven. Daar heb ik mezelf ook voor in te zetten' (bron: verhalen spoor, perspectief medewerker).

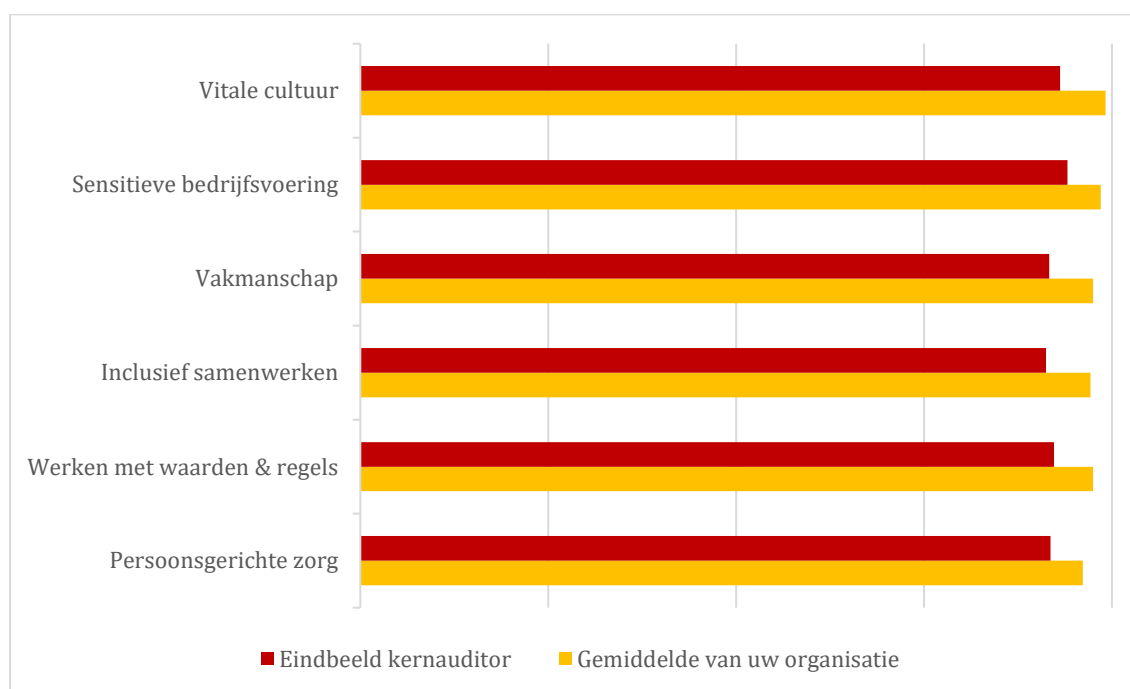


*'Werk in uitvoering'
Mijn Werkplek*

Ontwikkelpunten

Uw organisatie bestaat 7½ jaar, is stabiel en dagelijks creëert u mogelijkheden tot verdere ontwikkeling. In uw gemotiveerdheid om niet stil te staan en te blijven zoeken naar verbeteringen gaan uw medewerkers mee. Zij geven aan vertrouwen te hebben in de wijze van besturing en de groei van de organisatie. Zij hopen op behoud van de huidige cultuur en spannen zich daarvoor in. U spant zich in om de werkdruk te verminderen en geeft aan daar blijvend alert op te zijn. U heeft uw resultaten in beeld en deelt dit elk kwartaal met uw medewerkers. In de wijze waarop u bestuurt zijn leer- en ontwikkelpunten in beeld en u onderneemt snel actie waar verbeteringen nodig zijn.

Eindbeeld kwaliteitswijzers



Grafiek 2 geeft het eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor op basis van de kwaliteitswijzers. Daarnaast ziet u uw eigen beeld op de kwaliteitswijzers op basis van de uitvoering van de werkvorm dataming leefwereld. Uit de kwaliteitswijzers is af te leiden op welke aspecten gestuurd kan worden om de ambities van de organisatie te verwezenlijken. Daarbij is zichtbaar het consistente en overtuigende beeld op alle kwaliteitswijzers.

Toelichting per kwaliteitswijzer:

- Vitale cultuur

De zorg is in verandering en zal dat blijven; ook omdat de samenleving in beweging blijft. Organisaties zoeken naar een balans tussen mee veranderen en rust en stabiliteit behouden. Tegelijkertijd zijn er bepaalde routines: Elke organisatie kent een eigen, diepgewortelde cultuur met noodzakelijke maar soms ook hardnekkige routines.

Het auditteam bemerkt in al haar gesprekken en observaties dat reflectie op uw handelen eigen is aan Onder de Bomen. U gaat als Raad van Bestuur voorop in het voeren van de dialoog en het onderkennen van verschillende perspectieven op vraagstukken in de zorg en de organisatie. U staat niet stil en zoekt continue verbeteringen. Echter wel vanuit een stevige organisatorische basis waar cliënten en medewerkers op kunnen rekenen.

- **Sensitieve bedrijfsvoering**

De inrichting en leiding van uw zorgorganisatie zijn zeer bepalend voor de vraag of u persoonsgerichte zorg kunt leveren. Hoe is het gesteld met het personeelsbeleid? Met scholing? Is er voldoende ruimte voor reflectie én ondersteunt u medewerkers ook in het samen reflecteren? Hoe is de wisselwerking tussen uitvoering en leiding? Wordt uw organisatie transparant bestuurd? Met deze kwaliteitswijzer staat u stil bij integer bestuur, het strategisch handelen en het intelligent en slim omgaan met mensen en middelen.

Gelijk aan de voorgaande audits verneemt het auditteam van uw medewerkers een hoge mate van waardering op uw bestuurlijke passie en betrokkenheid. Zij geven aan dat u goed op de hoogte bent van hetgeen er op de locaties plaatsvindt en u biedt volop ontwikkelperspectieven. Uw aandacht voor medewerkers en de transparante wijze van besturing maakt dat medewerkers persoonsgerichte zorg waarmaken. Uw bedrijfsvoering is ingericht naar hetgeen cliënten nodig hebben.

- **Vakmanschap**

Het grootste kapitaal in een zorgorganisatie zijn de medewerkers. Het vergt lef en vertrouwen om ruimte te maken voor hun vakmanschap. Deze kwaliteitswijzer helpt u om te kijken naar: Het vakmanschap van medewerkers: Weten zij hoe ze vanuit de waarden en de regels professioneel kunnen werken, vanuit navolgbare en logische processen? Handelen zij methodisch en werken ze continu aan kwaliteitsverbetering? Persoonlijk leren: Ontwikkelen medewerkers zich vanuit de vragen die hun beroep en de organisatie aan hen stelt? Facilitering: Biedt uw zorgorganisatie ruimte voor vakmanschap en persoonlijk leren?

Het auditteam treft medewerkers die het beste van zichzelf willen inzetten voor de zorg aan cliënten. Ze gaan voor een optimale kwaliteit. Uw medewerkers geven aan dat ze door u worden gestimuleerd in professionele en persoonlijke ontwikkeling. Het leren in de dagelijkse praktijk via reflectie, het delen van ervaring en casuïstiek bespreking lijkt een vanzelfsprekendheid. Het auditteam bemerkt aan uw medewerkers een collectief beleven wat zich uitdrukt in 'wij van Onder de Bomen'.

- **Inclusief samenwerken**

Interactie is het trefwoord bij inclusief samenwerken. Goede zorg komt tot stand in de interacties tussen allerlei disciplines, op verschillende niveaus. Om daarin als zorgorganisatie de weg te vinden, heeft u medewerkers en teams nodig die samenwerken. Zowel met elkaar als met de buitenwereld. Ze communiceren onderling goed en delen informatie met elkaar.

Naar de waarneming van het auditteam is de interactie in uw organisatie levendig en gericht op mogelijkheden. Op alle niveaus en tussen disciplines is er wederzijds respect

voor verschil van inzicht. Besluitvorming hierop vindt plaats in het belang van de cliënt. Uw medewerkers voelen zich persoonlijk en als team verantwoordelijk en lossen problemen het eerst zelf op alvorens ze deze doorschuiven naar de bestuurders. Uw medewerkers zijn alert op het samenwerken met naasten en belanghebbenden van de cliënt. U zoekt de samenwerking met zorgpartners, maatschappelijke organisaties en de gemeente.

- Werken met waarden & regels

Hoe werken uw medewerkers in de dagelijkse praktijk binnen de formele regels en standaarden en hoe doen zij recht aan de waarden die zij omarmen? Deze kwaliteitswijzer helpt u om erbij stil te staan of regels en waarden worden nageleefd. En vervolgens: Hoe bepaalde fricties en spanningen worden opgepakt en aangepakt.

Uw medewerkers refereren in de gesprekken aan de waarden van Onder de Bomen en handelen naar de procedures, regels en cliëntgerichte afspraken. Waar hierover onduidelijkheid is, wordt dit snel opgepakt en besproken. Cliënten kunnen op rekenen en spreken vertrouwen uit over de zorg en begeleiding. Dilemma's en risico's zijn in beeld en beschouwt u om van te leren.

- Persoonsgerichte zorg

Bij de kwaliteitswijzer persoonsgerichte zorg gaat het in essentie over klantgericht werken. Is er ruimte voor de eigenheid van uw bewoners, voor het maken van eigen keuzes? Als organisatie, bewoners en bezoekers heeft u een gezamenlijke verantwoordelijkheid, altijd in het belang van uw bewoner. Daarom draait het bij persoonsgerichte zorg om een goede afstemming tussen cliënten en zorgprofessionals, om waarneembare professionele aandacht, om fysiek en mentaal welbevinden van cliënten én om welzijn (de sociale factor in de zorg voor cliënten).

Het auditteam verneemt door de jaren heen bij u en uw medewerkers een onverminderde inzet en professionaliteit om persoonsgerichte zorg waar te maken. U toont compassie naar cliënten én medewerkers en gaat in alles uit van mogelijkheden. Cliënten geven aan dat zij vertrouwen en regie krijgen. Wetend dat ze altijd kunnen terugvallen op uw medewerkers.

Bijlage A. Methodische verantwoording

Theoretische grondslag PREZO Care

PREZO Care heeft een wetenschappelijke basis, werkt met beproefde methoden en gekwalificeerde auditoren. Het kwaliteitsmodel PREZO Care en de bijbehorende auditmethodiek zijn ontwikkeld en onderbouwd met kwalitatieve onderzoeksmethoden en is wetenschappelijk gefundeerd met een multi- en transdisciplinaire kennisbasis. Zo vindt PREZO Care onderbouwing in theoretische uitgangspunten vanuit zorg & ethiek, organisatiekunde, psychologie en beleidswetenschappen.

Het toetsingskader van PREZO Care is gebaseerd op de wettelijke normen en actuele kwaliteitskaders. Betrouwbaarheid en validiteit van de auditmethodiek en uitkomsten zijn uiteraard essentieel. *Validiteit* zegt iets over de inhoud van de audit: stellen we vast wat de bedoeling is? Hechten we de juiste interpretatie aan wat we zien? *Betrouwbaarheid* heeft te maken met de stabiliteit van de audit. Zijn de bevindingen robuust genoeg om een uitspraak te kunnen doen? Om de betrouwbaarheid en validiteit van de audit te garanderen, is in het ontwerp van de auditmethodiek gebruikgemaakt van triangulatie.

Triangulatie

Triangulatie wil zeggen dat er meerdere bronnen gebruikt worden om kwaliteit te onderzoeken. Triangulatie maakt de PREZO Care audit valide, omdat kwaliteit vanuit meerdere bronnen wordt vastgesteld. Het maakt de audit bovendien betrouwbaar, omdat op verschillende plekken en/of momenten dezelfde fenomenen voorkomen.

Bij de PREZO Care audit is gebruikgemaakt van de volgende vormen van triangulatie:

- Triangulatie in de methode: vanuit drie verschillende sporen.
- Triangulatie onder auditoren: toepassing van het vier-ogenprincipe, waarbij twee auditoren naar hetzelfde kijken vanuit hun eigen bril.
- Triangulatie in de tijd: er wordt op verschillende momenten gekeken.
- Triangulatie in zienswijze: er is oog en oor voor verschillende perspectieven.
- Triangulatie in locatie: er wordt naar een item op verschillende vergelijkbare plaatsen gekeken.

Objectiviteit

Tijdens de PREZO Care audit stellen we op belangeloze wijze kwaliteit vast in een bepaalde periode. Dankzij triangulatie en het vier-ogenprincipe en het gebruik van vaste formats en werkwijzen garanderen we de objectiviteit van de audit. Door vaste formats en werkwijzen te gebruiken, bieden we de zekerheid dat verschillende auditoren op dezelfde manier luisteren, kijken en toetsen.

Reproduceerbaarheid

Omdat PREZO Care uitgaat van dynamische kwaliteit en vanuit een narratieve opvatting kijkt naar kwaliteit, is er nooit een garantie voor volledige reproduceerbaarheid van de uitkomsten van de audit. Het gebruik van vaste werkwijzen, formats en methoden biedt de zekerheid dat de verschillende auditoren op vergelijkbare wijze luisteren, kijken en toetsen. Met de dialogen wordt de zekerheid geboden van het meervoudig perspectief. Het competentieniveau van de kernauditor biedt de zekerheid dat met kennis en kunde gekeken wordt naar de (kwalitatieve) data. Met de inzet van de impactanalyse – een

kwantitatief instrument dat we kwalitatief inzetten – garanderen we dat het gezaghebbende eindoordeel bij iedere audit tot stand komt op dezelfde gronden.

De impactanalyse

De impactanalyse is een hulpmiddel bij de analyse van alle data die tijdens de audit zijn verzameld in de drie auditsporen (documentatie, observatie en verhalen). Deze tool helpt de kernauditor om tot een gedragen conclusie en een samenhangend beeld over de kwaliteit van zorg te komen.

De impactanalyse is een aanvulling op de andere bronnen die de kernauditor in handen heeft om tot een gezaghebbend oordeel te komen. Namelijk:

- het verslag van de waardendialoog;
- de ingevulde formats en bevindingenverslagen uit het documentatie-, observatie- en verhalen spoor;
- het verslag van de bevindingendialoog;
- beschikbaar foto- en videomateriaal.

De andere auditoren in het team leveren ook input voor de impactanalyse. Zij doen dit door het invullen van een Vragenlijst Impactanalyse. Hierin beantwoorden zij allen dezelfde vragen. Met de inzet van de impactanalyse – een kwantitatief instrument dat we kwalitatief inzetten – garanderen we dat het eindoordeel bij iedere audit tot stand komt op dezelfde gronden. De vragen uit de impactanalyse vindt u terug in bijlage E.

Meer informatie over de achtergrond van de PREZO Care methodiek is te lezen in de Methodologische verantwoording. Meer informatie over de impactanalyse is te vinden in de Wegwijzer impactanalyse voor organisaties.

Bijlage B. Auditprogramma

Betreft	PREZO Care Planning
Project	Onder de Bomen/ONDERBOMEN/2023/1
Periode	16 februari 2023 - 29 maart 2023

Audit	ONDERBOMEN/2023/1/A/1/PE
Organisatieonderdelen	Dekkerswald (PREZO Care '19 v1), Bijleveldsingel (PREZO Care '19 v1), Gesteund wonen volwassenen Nijmegen (PREZO Care '19 v1), Gesteund wonen volwassenen Nijmegen, Gesteund wonen gezinnen Nijmegen (PREZO Care '19 v1), ...
Kernauditor	De heer P.H.M. Vervloet
Boventallige auditoren	

Werkvorm	Datum(s)	Auditor(en)	Locatie	Betrokken(en) organisatie
Observatiespoor Thema observatie	22FEB2023, ochtend	De heer B. van der Vet	Team centrum, Annastraat 64, Nijmegen.	08;30-09;30u; Sfeer proeven op locatie en begeleiding kan vertellen over werkwijze en locatie. 09;30-10;00u Sint Anna; T.A; 1662; Mw. I. 10;30-11;00 Bijleveld C.J; 1667: mw. I. 11;00-12;00 Bijleveld; N.K. 847; mw. I.
Verhalenspoor Narratief interview	16FEB2023, ochtend	De heer P.H.M. Vervloet	Postweg 50a in Nijmegen	Verschillende teams, aanmelden via Meerwaarde Academie Thema: Afstand -Nabijheid: wij komen veel bij mensen thuis, zitten veel in de privé sfeer. Hoe ervaren geïnterviewden hoe Onder de Bomen hiermee omgaat. 4 medewerkers per

				<p>dagdeel. Half uur interview per medewerker. Individueel.</p> <p>1: 10.00 - 10.30 mw. S. (begeleider)</p> <p>2: 10.30 - 11.00 mw. D.</p> <p>3: 11.00 - 11.30 mw. J.</p> <p>4: 11.30 - 12.00 mw. M. (Team Ont-regelaar)</p>
Verhalenspoor Narratief interview	16FEB2023, middag	De heer P.H.M. Vervloet	Dekkerswald, Parklaan 1, Dekkerswald	<p>Verschillende teams, aanmelden via Meerwaarde Academie</p> <p>Thema: Netwerk; hoe wordt het netwerk betrokken. Wat doen we goed/waar kunnen we verbeteren.</p> <p>4 medewerkers en per dagdeel. Half uur per medewerker. Individueel.</p> <p>1: 13.30 - 14.00 dhr. R. (Begeleider)</p> <p>2: 14.00 - 14.30 Cliënt LvB</p> <p>3: 14.30 - 15.00 mw. M. (Team Ont-regelaar)</p> <p>4: 15.00 - 15.30 dhr. R. (Begeleider)</p>
Dialogo bevindingen Bevindingendialoog	29MRT2023, ochtend	De heer P.H.M. Vervloet	Tweede Oude Heselaan 181a, Nijmegen	<p>Starttijd: 9.00 uur</p> <p>Mw. M. (Team Ont-regelaar)</p> <p>Dhr. R. (Begeleider Dekkerswald)</p> <p>LvB (Cliënt)</p> <p>Mw. J. (Beleid)</p> <p>Mw. S. (Bestuurder)</p> <p>Dhr. J. (Bestuurder)</p> <p>Dhr. D. (Bestuurder)</p> <p>Dhr. F. (Bestuurder)</p> <p>Mw. I. (Begeleider Team Centrum)</p>

Bijlage C. Kerngegevens organisatie

Organisatiestructuur	
Hebben zich ten opzichte van de voorgaande audit ingrijpende wijzigingen voorgedaan in:	
Uw organisatiestructuur? (o.a. interne reorganisatie, juridische structuur, fusie ¹)	<input type="checkbox"/> Ja X Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie:
De aansturing van de organisatie (RvB)?	<input type="checkbox"/> Ja X Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie:
De koers van de organisatie (strategisch)?	<input type="checkbox"/> Ja X Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie:
Producten en/of dienstverlening	
Zijn er wijzigingen die van invloed zijn op de (deel)producten en diensten, het vervallen van (deel)producten/diensten of juist een aanvulling van (deel)producten/diensten? ²	X Ja <input type="checkbox"/> Nee Toelichting: Team Gesteund Wonen Rivierenland is gestopt,

¹ Zo ja, dan verzoeken wij u om de voorgaande én de huidige versie van het organogram per e-mail naar het auditteam te sturen.

² Zo ja, dan verzoeken wij u om een voormalig én een actueel overzicht van (deel)producten en diensten inclusief omvang per e-mail naar het auditteam te sturen.

	team Wonen Nijmegen Centrum is gestart, Dagbesteding Den Bosch is gestart. (*zie organogram)
Personeel	
Is de personele formatie ten opzichte van de voorgaande audit sterk uitgebreid en/of verminderd? ³	<input type="checkbox"/> Ja X Nee Toelichting:
Overige	
Is er andere informatie voor de tussentijdse of eindaudit van belang?	<input type="checkbox"/> Ja X Nee Toelichting:

³ Zo ja, dan verzoeken wij u een voormalig én een actueel formatieoverzicht per e-mail naar het auditteam te sturen.

Bijlage D. Toelichting grafieken

De kernauditor heeft in overleg met de auditoren een impactanalyse uitgevoerd op de resultaten van de audit. Deze impactanalyse werkt beslisondersteunend bij het bepalen van het uiteindelijke eindbeeld op basis van de resultaten. De kernauditor en de overige auditoren hebben in de impactanalysetool een serie vragen beantwoord per impactcriterium (zie bijlage E). Deze vragen hebben allemaal een relatie met de verschillende kwaliteitswijzers van PREZO Care.

De vragen in de Vragenlijst Impactanalyse worden beantwoord op een vijfpuntsschaal:

- 0 = helemaal niet overtuigd (0%)
- 1 = in geringe mate overtuigd (25%)
- 2 = voldoende overtuigd (50%)
- 3 = in ruime mate overtuigd (75%)
- 4 = volledig overtuigd (100%)

De uitkomsten van de impactanalyse die is uitgevoerd door de organisatie, op basis van de werkvorm datamining leefwereld, weegt de kernauditor mee in zijn of haar eindbeeld. De kernauditor, die als enige een totaalbeeld heeft, maakt het uiteindelijke eindbeeld op. Dit eindbeeld heeft geleid tot het registratieadvies.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten zijn er 2 grafieken in deze rapportage opgenomen:

Resultaten op basis van de *impactcriteria*

- Grafiek 1: eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor.

Resultaten op basis van de *kwaliteitswijzers*

- Grafiek 2: eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor.

Bijlage E. Vragenlijst Impactanalyse

Impact op het resultaat voor de cliënt	
1	Zijn de wettelijke veiligheidseisen voor bewoners geborgd?
2	Wordt rekening gehouden met de waarden van de bewoners?
3	Ervaren de bewoners welbevinden?
4	Hebben bewoners eigen regie?
5	Zorgen de patronen van interactie voor samenhang in zorg en ondersteuning
6	Zijn beleid en praktijk congruent met het beoogde resultaat voor de cliënt?
7	Worden gemaakte afspraken met de bewoners nagekomen?
8	Is de compliance (betrouwbaarheid) geborgd?
9	Is er sprake van waarneembare aandacht en compassie voor de cliënt?
10	Is het handelen van medewerkers in de organisatie gericht op het belang van de cliënt?
11	Zijn verantwoordelijkheden in de organisatie duidelijk belegd zijn ten behoeve van de cliënt?
12	Is de bedrijfsvoering ten dienste van de cliënt ingericht?
13	Is de inbreng van bewoners, familie en/of mantelzorgers geborgd?
14	Weet de instelling aantoonbaar te maken dat er verantwoorde zorg wordt geleverd?
Omgaan met dilemma's	
1	Worden dilemma's op cliënt niveau herkend, benoemd en besproken met relevante belanghebbenden?
2	Wordt er in de organisatie gehandeld op basis van afgewogen keuzes bij dilemma's?
3	Hebben bewoners een belangrijke stem bij de keuzes die gemaakt worden ten aanzien van dilemma's?
4	Reflecteren alle medewerkers in de organisatie structureel reflecteren op het omgaan met dilemma's?
5	Worden patronen in dilemma's op organisatieniveau geanalyseerd?
6	Wordt in de organisatie breed gestuurd op de uitkomsten van de analyse van dilemma's?
7	Worden dilemma's geïnterpreteerd in het perspectief van organisatieontwikkeling en beleid?
8	Zijn interpretatie en analyse van dilemma's richtinggevend zijn voor organisatie- en beleidsontwikkelingen?
Risico's in beeld	
1	Worden individuele risico's geïdentificeerd?
2	Worden individuele risico's geadresseerd?
3	Is er individuele handelingsvrijheid voor medewerker en cliënt is, ook in geval van potentiële risico's?
4	Wordt indien mogelijk de wens van de cliënt ten aanzien van risicovolle keuzes gevolgd?

5	Worden patronen van risico's geanalyseerd?
6	Wordt gestuurd op de uitkomsten van risicoanalyses?
7	Worden medewerkers gefaciliteerd in het verantwoord nemen van risico's
8	Zijn er afspraken over het vastleggen van keuzes die leiden tot potentiële risico's?
9	Is de continuïteit van de organisatie geborgd?
10	Worden incidenten en calamiteiten geanalyseerd?
11	Worden de uitkomsten van risicoanalyses gebruikt voor bijstelling van beleid?
12	Is de Raad van Bestuur gecommitteerd aan risicomanagement
Beeld van leren en ontwikkelen	
1	Worden alle medewerkers structureel gestimuleerd om te reflecteren op hun handelen?
2	Zijn alle medewerkers verplicht zijn scholing te volgen en zich te ontwikkelen?
3	Is het opleidingsbeleid passend bij de strategie van de organisatie?
4	Worden kritieke incidenten en/of richtinggevende voorbeelden gedeeld binnen de organisatie?
5	Wordt er geleerd van de dagelijkse praktijk?
6	Leren alle medewerkers van elkaars ervaringen en inzichten?
7	Participeren de organisatie en haar medewerkers in lerende netwerken?
8	Wordt er in de organisatie/locatie gestuurd op een optimale teamsamenstelling?
9	Wordt door (persoonlijke) leiderschap het leren en ontwikkelen gestimuleerd?
10	Wordt er gestuurd op talentontwikkeling van alle medewerkers?
11	Worden medewerkers getraind in de omgang met dilemma's?
12	Vind leren en reflecteren plaats op basis van de dialoog?
Beeld van verandercultuur en context	
1	Is er sprake van een transparante en open cultuur binnen de organisatie/afdeling/locatie?
2	Heeft de organisatie/het organisatieonderdeel de ambitie om optimale kwaliteit te leveren?
3	Is er aandacht voor (persoonlijk) leiderschap?
4	Is er aandacht voor de context van de organisatie/ het organisatieonderdeel/afdeling/locatie?
5	Is er aandacht voor de achtergrond van de bewoners?
6	Dragen de patronen van interactie positief bij aan de cultuur?
7	Staat cliëntgerichtheid centraal in het beleid en het handelen van de organisatie?
8	Heeft de organisatie intrinsieke flexibiliteit?
9	Wordt in de organisatie/het organisatieonderdeel/afdeling/locatie waarden gedreven gewerkt?
10	Krijgen waarden betekenis in al het handelen?

11	Is er aandacht voor eigenaarschap binnen de organisatie/het organisatieonderdeel/afdeling/locatie?
12	Dagen belanghebbenden elkaar uit tot betere zorg
13	Stimuleert en faciliteert het leiderschap in de organisatie/organisatieonderdeel/afdeling/locatie de dialoog?