

## **Vergelijking zorgaanbieders die goede kwaliteit leveren met zorgaanbieders die een urgent kwaliteitsprobleem hebben.**

Overeenkomsten instellingen met kwaliteitsproblemen met instellingen die goede kwaliteit leveren:

- bij beide werken, trotse, gedreven, hard werkende medewerkers.
- de cliëntmix en organisatieopbouw komen overeen.
- de daadwerkelijke inzet in fte per cliënt komen overeen.
- de kwantitatieve inzet van personeel is geen onderscheidende factor.

Verschillen instellingen met kwaliteitsproblemen met instellingen die goede kwaliteit leveren, is dat zorgaanbieders met kwaliteitsproblemen:

*Met betrekking tot besturing:*

- de doorvertaling van de visie naar de werkvloer is beperkt/niet concreet gemaakt.
- er is vaker een interim-bestuurder of een bestuurder die kort in dienst is.
- op onderdelen is de vastlegging van gegevens rommelig. Dat heeft een negatieve impact op de besturingsinformatie.
- er zijn altijd stevige verbeterpunten in de bedrijfsvoering.
- er zijn nauwelijks concrete (actie- en activiteiten)plannen. Wanneer deze er wel zijn, wordt de voortgang ervan nauwelijks gemonitord en getoetst.
- er zijn onvolkomenheden in de roosters en meer-inzet van personeel.
- hebben geen visie op gewenste flexibiliteit (ideale vast/flex-verhouding en inrichting ervan) van personeel.
- hebben geen uniform zicht op de aanwezige en benodigde kwaliteiten van het personeel en dus de benodigde kwaliteitsontwikkeling van medewerkers en/of teams.
- Hebben lagere scores qua medewerkerbeleving op de aspecten cliëntgerichtheid, informatie en communicatie over veranderingen, de beleving van werkdruk en aandacht vanuit leidinggevenden.

*Met betrekking tot inzet personeel*

- maken de relatie tussen de cliëntpopulatie en de benodigde personeelsmix en doel-formatie minder.
- zetten meer medewerkers op niveau 2 in (bijvoorbeeld helpenden) en minder verpleegkundigen.
- medewerkers worden meer ingezet bovenop hun contracturen.
- de inzet personeel niet in loondienst (zoals uitzendkrachten) is vijf keer groter. Dit is nooit in lijn met de wens van de organisatie en het belang van de cliënt.
- zij zetten niet minder personeel in, maar wel goedkoper eigen personeel (meer niveau 2 en korter in dienst, dus lager in de functie-/loonschaal).

*Met betrekking tot opbouw van en in- en doorstroom van personeel*

- organisaties kennen een hogere in- en uitstroom van personeel, wat voor ongewenste turbulentie zorgt.
- een groot deel van de uitstroom had een tijdelijke arbeidsovereenkomst.
- kennen een lage doorstroom van personeel.
- de leeftijdsopbouw onderscheidt zich doordat er meer jonge mensen werken, voornamelijk door veel in- en uitstroom, maar ook meer 60+'ers.
- een groot deel van de medewerkers is minder dan 5 jaar in dienst.
- het ziekteverzuim is hoger, vaak zeer hoog ziekteverzuim bij specifieke locaties of teams waar kwaliteitsproblemen zijn.