

Vervolgonderzoek opbrengsten traject HKZ-certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg

Belevingen en verwachtingen van bestuur en
betrokkenen bij de hulpverlening

Colofon

Vervolgonderzoek opbrengsten traject HKZ-certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg Belevingen en verwachtingen van bestuur en betrokkenen bij de hulpverlening

Uitgave

MOgroep Jeugdzorg – Project HKZ certificering
Admiraal Helfrichlaan 1
Postbus 3332
3502 GH Utrecht
telefoon: 030 - 298 34 34
fax: 030 - 298 34 37
www.mogroep.nl

Tekst

Ing. Antonie J.M. Reichling
Strategisch in kwaliteit
Jacob Marisstraat 114
1058 JB AMSTERDAM
www.reichling.nl

Redactie

Tekstbureau De Nieuwe Koekoek, Utrecht

Bestelwijze

Deze publicatie (brochurenummer JHVB0098) is in beperkte oplage gedrukt en verspreid en is verder gratis te downloaden van www.mogroep.nl

ISBN 978 90 5568 2430
NUR 752

Utrecht, januari 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van MOgroep Jeugdzorg. Bij overname is bronvermelding verplicht.

Vervolgonderzoek opbrengsten traject HKZ-certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg

Belevingen en verwachtingen van bestuur en betrokkenen bij de
hulpverlening

Samenvatting

Op 20 oktober 2004 begonnen de zorgaanbieders met het traject voor HKZ-certificatie. Het ministerie van VWS en daarna het ministerie voor Jeugd en Gezin subsidieerden de ondersteuning van het HKZ-traject via MOgroep Jeugdzorg. Deze ondersteuning (zoals groepsbegeleiding, opleidingen, communicatie, trainingen, instrumenten) liep op 1 januari 2008 af.

Aan het eind van het ondersteuningstraject wil MOgroep Jeugdzorg zichtbaar maken wat werkende kwaliteitssystemen en HKZ-certificatie de zorgaanbieders opleveren. In 2007 heeft MOgroep Jeugdzorg een kwalitatief onderzoek laten uitvoeren bij vijf van de elf toen al gecertificeerde instellingen. Dit onderzoek leverde een aantal thema's en kernthema's op waarop de geïnterviewden resultaten beleefden of verwachtten.

De uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek zijn gebruikt als basis voor een kwantitatief vervolgonderzoek ter onderbouwing van de eerder gevonden resultaten. De centrale vraag was:

Wat voor belevingen en verwachtingen hadden de individuele betrokkenen in instellingen voor jeugdzorg (bestuurders en betrokkenen bij de hulpverlening) ten aanzien van de opbrengsten van:

- het samen werken aan de opzet van een kwaliteitssysteem;
- het gebruiken van een werkend kwaliteitssysteem;
- het verkrijgen en behouden van een HKZ-certificaat?

De informanten konden aangeven of het resultaat volgens hen een gevolg is van de inspanningen voor de opzet van het kwaliteitssysteem en de HKZ-certificatie, of misschien van andere projecten en inspanningen.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 26 instellingen die op 31 december 2007 gecertificeerd waren maar niet in het eerdere kwalitatieve onderzoek betrokken. 31 informanten hebben gereageerd.

Ten aanzien van de eerste onderzoeksvraag 'Welk resultaat ziet u op dit (kern)thema?' laat het onderzoek een over alle thema's genomen licht positief resultaat zien waarover men het in grote lijnen eens is.

Betrokkenen bij de hulpverlening scoren licht hoger dan bestuurders. Dit enthousiasme op de werkvloer is op zich een positief maar onverklaard fenomeen.

Alleen op het thema 'Tijdsbeslag' is een licht negatieve score genoteerd. Kwaliteit kost tijd, volgens twee informanten zelfs duidelijk meer tijd. Wel zijn de informanten het over deze score minder eens dan over de score over alle thema's.

Ten aanzien van de tweede onderzoeksvraag 'Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen?' scoren het HKZ-proces en het hebben en benutten van een kwaliteitssysteem als hoogste. In 37,5% van de gevallen wijzen de informanten het HKZ-proces aan, in 39,4% van de gevallen is dat het kwaliteitssysteem. Certificatie sluit de rij met een bijdrage van 23,1%.

De achterliggende vraag luidde: 'Wegen de opbrengsten van een werkend, gecertificeerd kwaliteitssysteem op tegen de investering en de instandhoudingskosten?' De resultaten op deze vraag zijn niet volledig eenduidig. De relatie tussen kosten en baten van het HKZ-traject is door 21 informanten met positief beantwoord en door drie met neutraal. Zeven informanten hebben de vraag niet beantwoord. Eén informant drukte zich in zijn begeleidende e-mail negatief uit.

Op basis van de onderzoeksresultaten doet MOgroep Jeugdzorg een aantal aanbevelingen, zoals:

- verbeter de efficiency van het kwaliteitsmanagementsysteem;
- verbeter de communicatie;
- koppel resultaten aan inspanningen;
- schenk meer aandacht aan ketenkwaliteit.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1. Kwalitatief onderzoek.....	7
1.2. Kwantitatief onderzoek.....	7
2. Theoretisch kader	8
3. Onderzoeksopzet	9
4. Respons.....	10
5. Onderzoeksresultaten.....	11
6. Meningen over resultaten en over het verband tussen inspanningen en resultaten over alle (kern)thema's	12
6.1. Meningen van informanten op alle thema's	12
6.2. Meningen van informanten op INK-organisatiegebieden en INK-resultaatgebieden.....	13
6.3. Eindoordeel kosten/baten	13
6.4. Toewijzing thema's aan inspanningen	14
7. Opvallend hoog of laag scorende thema's.....	15
7.1. Waar zien informanten het meeste resultaat?	15
7.2. Waar zien informanten het minste resultaat?	15
7.3. Laagste scores op organisatiegebieden.....	16
7.4. In welke mate zijn informanten het met elkaar eens?	16
7.5. Welke resultaten kunnen informanten het beste toewijzen aan kwaliteitsinspanningen?	17
7.6. Waarvan hebben informanten het minste beeld?	17
8. Het verschil tussen het bestuurlijk perspectief en het perspectief van betrokkenen bij de hulpverlening	18
9. Conclusies	20
9.1. Subvraag - Welk resultaat ziet u op dit (kern)thema?	20
9.2. Subvraag - Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen?	20
9.3. De relatie tussen kosten en baten	20
10. Evaluatie en aanbevelingen	21
10.1 Evaluatie onderzoeksresultaten	21
10.2 Aanbevelingen.....	21
Referenties	23
Bijlagen.....	24
Bijlage 1 - Overzicht kernthema's per INK-gebied	24
Bijlage 2 - Deelnemers per functie	25
Bijlage 3 - Volledige resultaten	26
Bijlage 4 - Perspectieven	32
Bijlage 5 - Samenvatting resultaten	33

1. Inleiding

Op 20 oktober 2004 begonnen de zorgaanbieders met het traject voor de HKZ-certificatie. Het ministerie van VWS en daarna het ministerie voor Jeugd en Gezin subsidieerden de ondersteuning van het HKZ-traject via MOgroep Jeugdzorg. Deze ondersteuning (zoals groepsbegeleiding, opleidingen, communicatie, trainingen, instrumenten) liep op 1 januari 2008 af. Op dit moment zijn 56 van de 58 jeugdzorginstellingen in Nederland gecertificeerd. Twee instellingen zijn in de laatste fase voor de certificering.

Aan het eind van het ondersteuningstraject wil MOgroep Jeugdzorg zichtbaar maken wat werkende kwaliteitssystemen en HKZ-certificatie de zorgaanbieders opleveren. Deze publicatie geeft de uitkomsten weer van twee onderzoeken naar de resultaatsbeleving van betrokkenen bij de hulpverlening en bestuurders bij de gecertificeerde jeugdzorginstellingen.

1.1. Kwalitatief onderzoek

In 2007 heeft MOgroep Jeugdzorg een kwalitatief onderzoek laten uitvoeren bij vijf van de elf toen al gecertificeerde instellingen (zie www.mogroep.nl *Rapportage voorstudie opbrengsten HKZ-Certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg. Een kwalitatief onderzoek naar belevingen en verwachtingen van een aantal individuele betrokkenen binnen en buiten de instellingen*).

In het kwalitatieve onderzoek noemden de informanten onder meer de volgende punten:

- Samen in een intensieve periode werken aan een kwaliteitssysteem maakt bewust en bindt.
- Een werkend kwaliteitssysteem levert voordelen op zoals methodisch werken, uniform handelen, het voorkómen van incidenten, maatwerk binnen duidelijke kaders, een toegenomen robuustheid van de organisatie en doelgerichte sturing.
- Veel partijen zijn trots op de geleverde prestatie. Externe audits worden ervaren als een leuke manier om het inzicht in de organisatie te vergroten.
- Voor de financiers en de Inspectie jeugdzorg kan certificatie een toegevoegde waarde hebben.
- De Bureaus Jeugdzorg zien in HKZ wel mogelijke winsten voor de instellingen, maar nemen nog weinig effecten waar.
- Voor de medewerkers zijn de resultaten van het traject boven verwachting.
- Er is een aantal voorwaarden voor, en risico's in, de borging.
- De enkele negatieve resultaten worden vrijwel uitsluitend intern gesignaleerd.

De uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek zijn gebruikt als basis voor een kwantitatief vervolgonderzoek om de eerder gevonden resultaten te onderbouwen.

1.2. Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek richtte zich op de beantwoording van de volgende vraag.

Wat voor belevingen en verwachtingen hadden de individuele betrokkenen in instellingen voor jeugdzorg (bestuurders en betrokkenen bij de hulpverlening) ten aanzien van de opbrengsten van:

- het samen werken aan de opzet van een kwaliteitssysteem;
- het gebruiken van een werkend kwaliteitssysteem;
- het verkrijgen en behouden van een HKZ-certificaat?

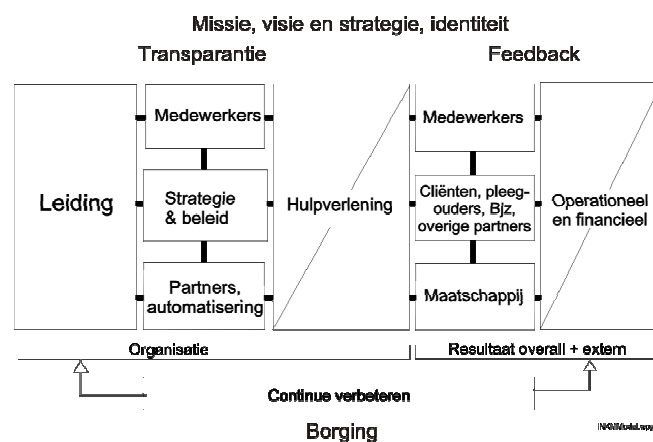
De informanten konden aangeven of het resultaat volgens hen een gevolg is van de inspanningen voor de opzet van het kwaliteitssysteem en de HKZ-certificatie of misschien van andere projecten en inspanningen.

2. Theoretisch kader

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek vormden de basis voor het kwantitatieve onderzoek. De thema's die uit het kwalitatieve onderzoek naar voren kwamen, zijn geclusterd volgens het INK-Managementmodel.

Het INK-Managementmodel:

- is gericht op de kwaliteit van de integrale bedrijfsvoering;
- voegt resultaten voor belanghebbenden toe aan de eisen aan de organisatie volgens het HKZ-schema;
- omvat alle stakeholders (cliënten en partners, medewerkers, maatschappij, bestuurders en financiers/opdrachtgevers);
- is bekend bij de jeugdzorginstellingen.



Figuur 1 - Kernthema's in het INK-Managementmodel

Het linkergedeelte van deze figuur geeft de interne organisatie van de jeugdzorginstellingen weer, het rechter gedeelte betreft de resultaten die de organisatie laat zien en de waardering daarvan door de betrokkenen.

In Bijlage 1 vindt u een overzicht van de kernthema's per INK-gebied.

3. Onderzoeksopzet

MOgroep Jeugdzorg heeft het kwantitatieve onderzoek beperkt tot de bestuurders en betrokkenen bij de hulpverlening binnen de instellingen. Omdat de kwaliteitssystemen pas een korte periode operationeel zijn en niet verwacht kan worden dat al externe effecten merkbaar zijn, werden er geen cliënten of ketenpartners zoals Bureaus Jeugdzorg bij betrokken.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 26 instellingen die op 31 december 2007 gecertificeerd waren. Deze instellingen waren niet in het eerdere, kwalitatieve onderzoek betrokken. In iedere instelling is gezocht naar twee informanten: een vertegenwoordiger vanuit het perspectief van de directie of het bestuur en een vertegenwoordiger vanuit het perspectief van de hulpverlening (zie Bijlage 2 – Deelnemers per functie).

De onderzoeksthema's waren dezelfde als in het kwalitatieve onderzoek. De onderzoeksvraag uit het kwalitatieve onderzoek was:

Wat voor belevingen en verwachtingen hebben de individuele betrokkenen in instellingen voor jeugdzorg ten aanzien van de opbrengsten van:

- *het samen werken aan de opzet van een kwaliteitssysteem;*
- *het benutten van een werkend kwaliteitssysteem;*
- *het verkrijgen en behouden van een HKZ-certificaat?*

Deze onderzoeksvraag is voor het kwantitatieve onderzoek opgesplitst in drie subvragen per kernthema, drie subvragen per thema en een afsluitende vraag. De subvragen waren:

1. Welk resultaat ziet u op dit (kern)thema (keuze uit zes scores)?
2. Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen (keuze uit vier scores)?
3. Wat is uw eindoordeel over de kosten en baten van uw HKZ-project (keuze uit vier scores)?

Als laatste konden informanten opmerkingen maken en suggesties doen.

De vragenlijst is uitgetest bij vijf medewerkers van gecertificeerde instellingen. De enquête is per e-mail afgenomen.

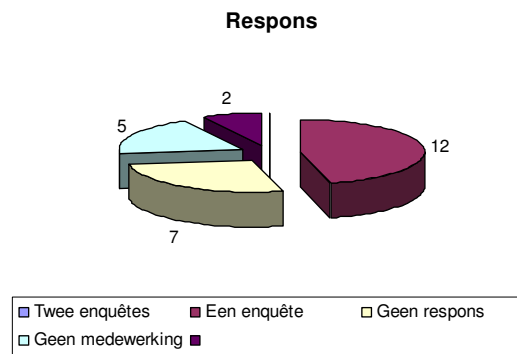
De analyse is gericht op de grote lijnen:

- resultaten binnen de instelling (INK-organisatiegebieden);
- resultaten voor belanghebbenden (INK-resultaatgebieden);
- resultaten in de beleving van de bestuurders;
- resultaten in de beleving van de betrokkenen bij de hulpverlening.

Deze resultaten zijn weergegeven op een vijfpuntsschaal van +2 (Duidelijk positief resultaat), naar -2 (Duidelijk negatief resultaat).

Om aan te geven in welke mate informanten het met elkaar eens waren, is de gemiddelde absolute afwijking (GAA) berekend. Bij een GAA van 0,0 zijn de informanten het volledig met elkaar eens, bij een GAA van 1,4 verschillen de meningen aanzienlijk.

4. Respons



Figuur 2 - Respons

Er zijn 26 instellingen benaderd. 31 informanten hebben gereageerd. Twaalf instellingen hebben twee enquêtes ingestuurd: één voor het bestuur en één voor de hulpverlening. Zeven instellingen hebben één van de twee enquêtes ingeleverd. In totaal hebben vijftien bestuurders en zestien betrokkenen bij de hulpverlening gereespondeerd.

Niet alle vragen zijn door alle informanten beantwoord. 'Weet niet' maakte gemiddeld ruim 5% van de respons uit. Dit gebeurde vooral bij vragen over de beleving op de INK - resultaatgebieden (ruim 11%) versus 1% voor de INK- organisatiegebieden.

5. Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten zijn opgedeeld in drie stappen:

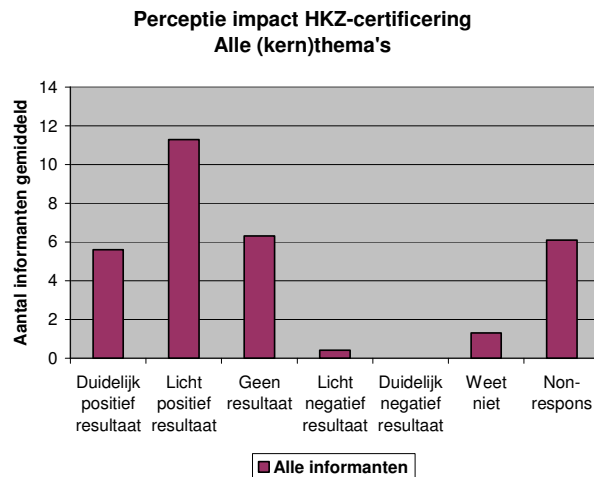
1. meningen over resultaten en over het verband tussen inspanningen en resultaten over alle (kern)thema's;
2. opvallend hoog of laag scorende thema's;
3. verschillen tussen het bestuurdersperspectief en het perspectief van de betrokkenen bij de hupverlening.

De algemene resultaten van het onderzoek worden verbijzonderd naar interne resultaten (INK-organisatiegebieden) en resultaten in de beleving van de belanghebbenden (INK-resultaatgebieden), het eindoordeel en de toewijzing aan inspanningen.

De volledige resultaten vindt u in Bijlage 3.

6. Meningen over resultaten en over het verband tussen inspanningen en resultaten over alle (kern)thema's

6.1. Meningen van informanten op alle thema's



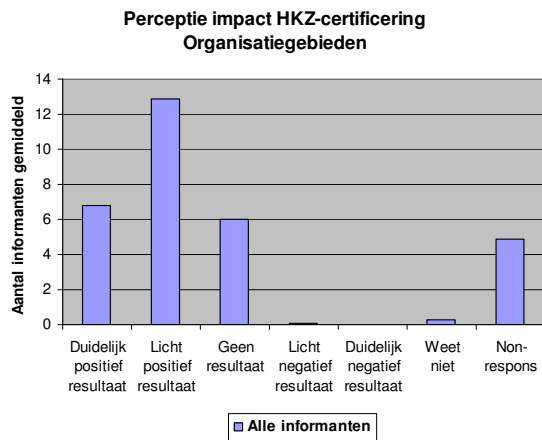
Figuur 3 - Perceptie impact traject HKZ-certificering

Gemiddeld over alle (kern)thema's zien alle informanten gezamenlijk een licht positief resultaat op de bevroegde (kern)thema's: 0,9 op de vijfpuntsschaal. Ruim 70% van de antwoorden is duidelijk tot licht positief.

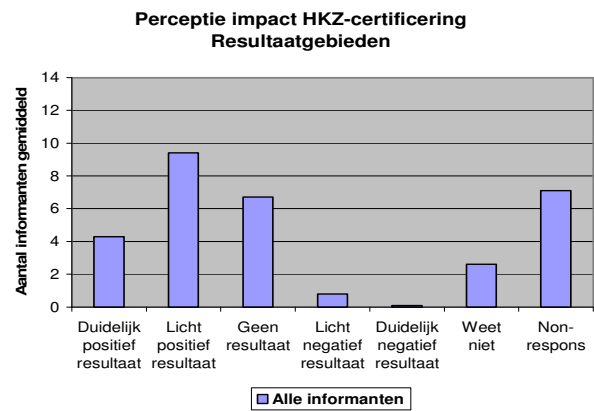
In 26% van de antwoorden zien de informanten geen verandering op een (kern)thema. In minder dan 2% van de thema's zien de informanten een (licht) negatief resultaat. Dit laatste resultaat wordt vooral bepaald door de score op het thema Tijdsbeslag, die gemiddeld op -0,4 uitkomt. Deze score ligt tussen Geen resultaat en Licht negatief resultaat in (zie ook 7. Opvallend hoog of laag scorende thema's).

De informanten zijn het over het geheel genomen met elkaar eens over dit resultaat.

6.2. Meningen van informanten op INK-organisatiegebieden en INK-resultaatgebieden



Figuur 4 - Perceptie impact organisatiegebieden

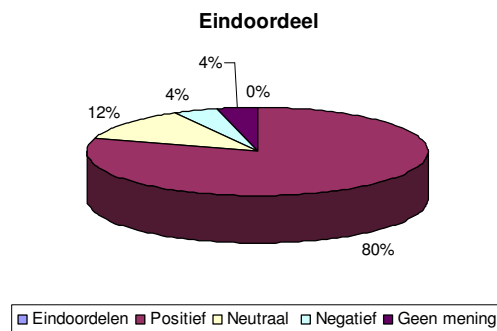


Figuur 5 - Perceptie impact resultaatgebieden

De informanten melden vooral op de (kern)thema's in de INK-resultaatgebieden een (licht) negatief resultaat met ruim 4%. Alleen het thema Tijdsbeslag waarden zij gemiddeld negatief. Op de thema's in de INK-organisatiegebieden zien zij minder dan een half procent (licht) negatief resultaat.

De unanimiteit is groter bij de (kern)thema's die binnen de INK-organisatiegebieden vallen dan bij de thema's die in de INK-resultaatgebieden vallen.

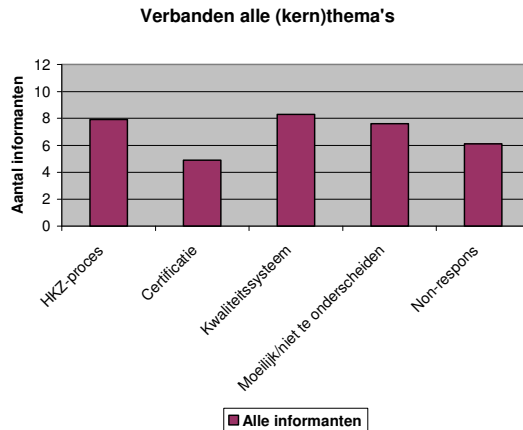
6.3. Eindoordeel kosten/baten



Figuur 6 - Eindoordeel van 24 informanten

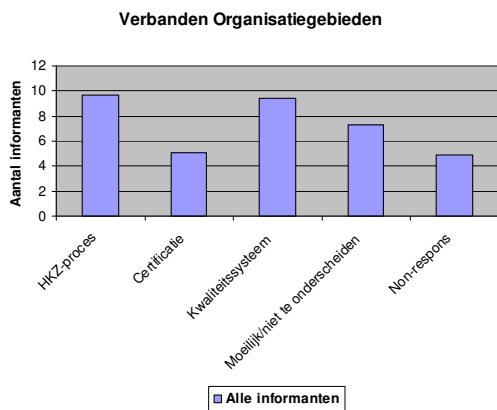
24 informanten hebben een eindoordeel over de kosten/baten van het HKZ-project gegeven. De oordelen zijn over het algemeen positief (80%); 12% is neutraal. In de begeleidende e-mail heeft één informant zich negatief betoond over de HKZ-certificatie. Daarnaast is een aantal kritische opmerkingen gemaakt.

6.4. Toewijzing thema's aan inspanningen

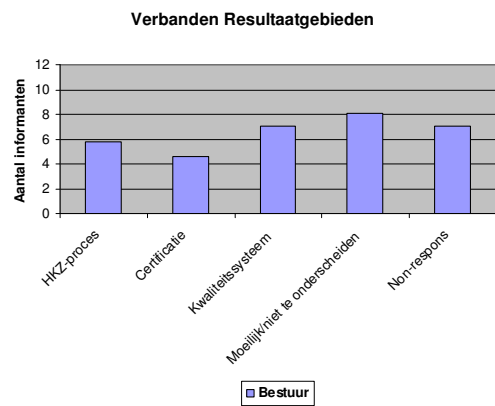


Figuur 7 - Toewijzing (kern)thema's aan inspanningen

Waar heeft het nou aan gelegen of iets resultaat heeft opgeleverd? De informanten noemen in 37,5% respectievelijk 39,4% van de gevallen het proces van samen werken aan de ontwikkeling van het kwaliteitssysteem en het benutten van dat systeem als bron van resultaten. HKZ-certificatie volgt met 23,1%.



Figuur 8 - Toewijzing organisatiethema's aan inspanningen



Figuur 9 - Toewijzing resultaatthema's aan inspanningen

Informanten relateren het benutten van het kwaliteitssysteem het meest aan de verbetering van de resultaten (40,4% versus 33,3% voor het HKZ-proces en 26,3% voor de certificatie). Volgens gemiddeld ruim 26% van de antwoorden kunnen de informanten de resultaten niet eenduidig aan HKZ-gerelateerde inspanningen toewijzen (ruim 31% voor de resultaatgebieden en 23% voor de organisatiegebieden). Enkele keren melden informanten expliciet dat zij deze toewijzing moeilijk vinden.

7. Opvallend hoog of laag scorende thema's

Naast de gemiddelden geven de resultaten op (kern)themaniveau antwoord op de volgende vragen:

- Waar zien informanten het meeste resultaat en waar het minste?
- In welke mate zijn informanten het met elkaar eens?
- Welke resultaten kunnen informanten het beste toewijzen aan kwaliteitsinspanningen?
- Waarvan hebben informanten het minste beeld?

7.1. Waar zien informanten het meeste resultaat?

De informanten zien het meeste resultaat op de volgende (kern)thema's, die allemaal organisatiegebieden betreffen.

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Duidelijk/licht positief	Non-respons	Toegewezen kwaliteitsproject
Feedback	Auditing	1,8	100%	7	89,2%
Automatisering	Toegankelijkheid documenten	1,5	92,6	4	88,6%
Strategie & beleid	Doelgerichte sturing	1,5	88,5	5	93,2%
Identiteit	Kwaliteitsorganisatie	1,4	96,6	2	94,7%
Transparantie	<i>In het algemeen:</i>	1,4	92,0	6	87,5%
Continu verbeteren	Evaluatie	1,3	95,8	7	93,7%
Borging	<i>In het algemeen:</i>	1,3	91,7	6	88,2%
Continu verbeteren	<i>In het algemeen:</i>	1,3	88,0	6	97,1%

7.2. Waar zien informanten het minste resultaat?

Vijf van de acht minst positieve (kern)thema's betreffen resultaatgebieden.

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Duidelijk/licht positief	Non-respons	Toegewezen kwaliteitsproject
Resultaten operationeel	Tijdsbeslag	-0,4	24,0%	6	75,9%
Samenwerking partners	Beoordeling pleegouders	0,3	35,3%	11	26,3%
Resultaten medewerkers	Behoud medewerkers	0,3	37,5%	6	44,0%
Resultaten financieel (Financier)	Financieel	0,4	26,3%	7	63,2%
Resultaten financieel (Financier)	<i>In het algemeen:</i>	0,4	33,3%	10	41,2%
Samenwerking partners	Samenwerking pleegouders	0,4	42,1%	11	30,0%
Resultaten BJz	Partnerschap	0,5	33,3%	7	40,0%
Missie, visie en strategie	Omvang/variëteit aanbod	0,6	40,0%	5	60,0%

Iets meer dan de helft van de informanten meldt op vijftien (kern)thema's in totaal dertig keer een licht negatief resultaat en op twee thema's in totaal drie keer een duidelijk negatief resultaat. Iets minder dan de helft meldt geen enkele negatieve perceptie. Op geen enkel thema scoren alle informanten negatief.

7.3. Laagste scores op organisatiegebieden

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Duidelijk/licht positief	Non-respons	Toegewezen kwaliteitsproject
Samenwerking partners	Beoordeling pleegouders	0,3	35,3%	11	26,3%
Samenwerking partners	Samenwerking pleegouders	0,4	42,1%	11	30,0%
Missie, visie en strategie	Omvang/variëteit aanbod	0,6	40,0%	5	60,0%
Samenwerking partners	Samenwerking BJz	0,6	48,3%	2	51,7%
Strategie & beleid	Relaties met de omgeving	0,7	64,3%	3	64,5%
Samenwerking partners	<i>In het algemeen:</i>	0,7	65,2%	7	61,5%
Automatisering	<i>In het algemeen:</i>	0,8	68,2%	9	73,9%
Medewerkers	Attitude medewerkers	0,8	72,4%	2	64,7%

7.4. In welke mate zijn informanten het met elkaar eens?

Over de volgende resultaten zijn de informanten het meest met elkaar eens.

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	GAA
Feedback	Auditing	1,8	0,0
Identiteit	Kwaliteitsorganisatie	1,4	0,0
Continu verbeteren	Evaluatie	1,3	0,1
Transparantie	Bewustzijn medewerkers van hoe de organisatie in elkaar steekt	1,1	0,1
Borging	<i>In het algemeen:</i>	1,3	0,1
Transparantie	<i>In het algemeen:</i>	1,4	0,1
Feedback	<i>In het algemeen:</i>	1,1	0,1
Automatisering	Toegankelijkheid documenten	1,5	0,1
Strategie & beleid	<i>In het algemeen:</i>	1,2	0,1
Feedback	Tevredenheidsonderzoek	1,2	0,1
Hulpverlening	Uniform en cliëntgericht handelen	1,1	0,1

Over de volgende thema's zijn de informanten het minst met elkaar eens.

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	GAA
Resultaten operationeel	Tijdsbeslag	-0,4	1,2
Missie, visie en strategie	Omvang/variëteit aanbod	0,6	0,4
Resultaten overall + extern	Kosten/baten	0,6	0,4
Resultaten operationeel	Gemak van werken	0,6	0,4
Automatisering	<i>In het algemeen:</i>	0,8	0,4
Samenwerking partners	Duidelijk, gedeeld kwaliteitsbegrip	0,9	0,4
Continu verbeteren	Dynamiek	1,0	0,4

7.5. Welke resultaten kunnen informanten het beste toewijzen aan kwaliteitsinspanningen?

Zien de informanten een causaal verband tussen de wijzigingen in de organisatie en de resultaten enerzijds, en de inspanningen rond het kwaliteitssysteem anderzijds?

De volgende thema's wijzen de informanten het meest toe aan de kwaliteitsinspanningen. Zes van deze aan kwaliteitsinspanningen toegewezen thema's staan hiervoor vermeld.

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Duidelijk/ licht positief	Toegewezen kwaliteitsproject
Continu verbeteren	<i>In het algemeen:</i>	1,3	88,0%	97,1%
Identiteit	Kwaliteitsorganisatie	1,4	96,6%	94,7%
Continu verbeteren	Evaluatie	1,3	95,8%	93,7%
Strategie & beleid	Doelgerichte sturing	1,5	88,5%	93,2%
Medewerkers	Professionaliteit	0,9	74,1%	91,7%
Resultaten operationeel	Continue verbetering	1,3	85,7%	91,4%
Medewerkers	<i>In het algemeen:</i>	1,0	79,2%	90,0%
Feedback	Auditing	1,8	100,0%	89,2%

De volgende thema's wijzen de informanten het minst toe aan de kwaliteitsinspanningen.

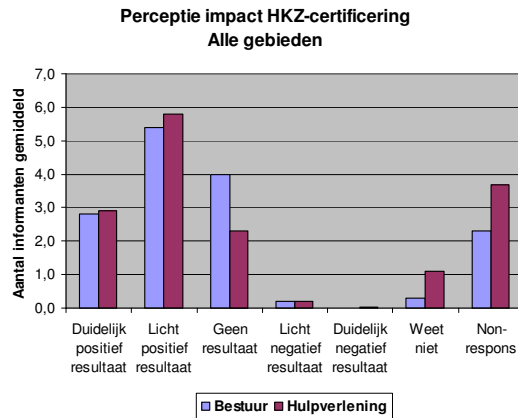
Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Duidelijk/ licht positief	Toegewezen kwaliteitsproject
Samenwerking partners	Beoordeling pleegouders	0,3	35,3%	26,3%
Samenwerking partners	Samenwerking pleegouders	0,4	42,1%	30,0%
Resultaten pleegouders	<i>In het algemeen:</i>	0,6	50,0%	40,0%
Resultaten BJz	Partnerschap	0,5	33,3%	40,0%
Resultaten financieel (Financier)	<i>In het algemeen:</i>	0,4	33,3%	41,2%
Resultaten medewerkers	Behoud medewerkers	0,3	37,5%	44,0%
Resultaten pleegouders	Partnerschap	0,6	42,9%	45,0%
Resultaten BJz	<i>In het algemeen:</i>	0,6	54,2%	45,5%
Resultaten overall + extern	Kosten/baten	0,6	50,0%	45,8%

7.6. Waarvan hebben informanten het minste beeld?

Kernthema	Thema	Gewogen resultaat	Weet niet	% respons
Resultaten financieel (Financier)	Continuïteit	0,9	7	29,2%
Resultaten financieel (Financier)	Marktpositie	0,8	6	25,0%
Resultaten financieel (Financier)	<i>In het algemeen:</i>	0,4	6	28,6%
Resultaten pleegouders	<i>In het algemeen:</i>	0,6	6	30,0%
Resultaten pleegouders	Partnerschap	0,6	6	30,0%
Resultaten maatschappij (w.o. Inspectie)	<i>In het algemeen:</i>	1,1	6	30,0%
Resultaten financieel (Financier)	Financieel	0,4	5	20,8%
Resultaten overall + extern	Kosten/baten	0,6	5	22,7%

De acht minst bekende thema's zijn allemaal resultaatgebieden. Over het geheel genomen is 82 maal 'Weet niet' geantwoord op vragen die de resultaatgebieden betreffen, tegenover negen keer op vragen die de organisatie betreffen.

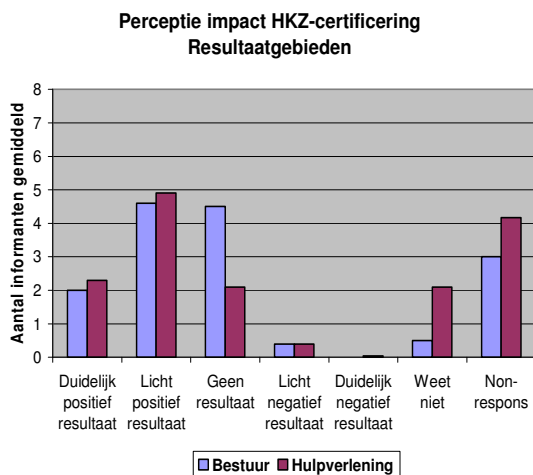
8. Het verschil tussen het bestuurlijk perspectief en het perspectief van betrokkenen bij de hulpverlening



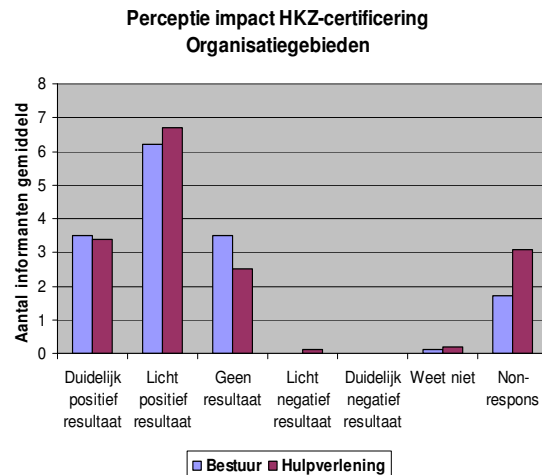
Figuur 10 - Verschil perceptie bestuurders – betrokkenen bij de hulpverlening

Uit eerdere analyse van de zelfdiagnoses (zie Kwaliteitskwartaal nr. 3 - 2006) bleek een duidelijk verschil tussen het perspectief van bestuurders en het perspectief van betrokkenen bij de hulpverlening.

Voor zowel bestuurders als betrokkenen bij de hulpverlening heeft het kwantitatieve onderzoek over alle vragen gemiddeld een licht positief resultaat opgeleverd. Het valt op dat de betrokkenen bij de hulpverlening positiever zijn over de resultaten voor de belanghebbenden dan de bestuurders: 74% versus 57%.

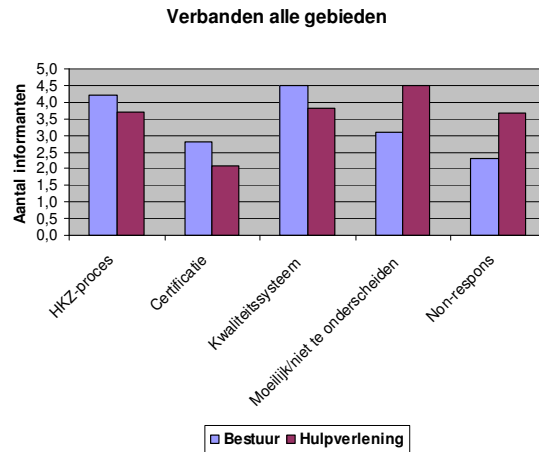


Figuur 11 - Verschil perceptie organisatiegebieden



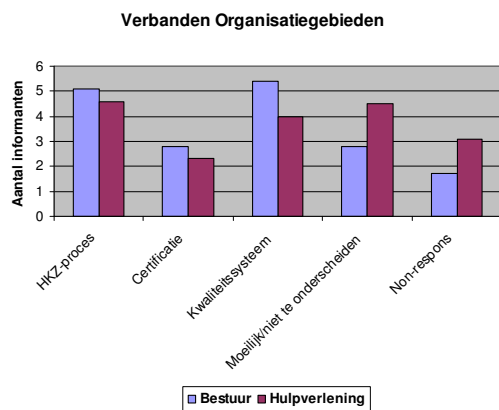
Figuur 12 - Verschil perceptie resultaatgebieden

Ten aanzien van de tweede onderzoeksvraag 'Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen?' scoren het HKZ-proces en het hebben en benutten van een kwaliteitssysteem als hoogste. In 37,5% van de gevallen wijzen de informanten het HKZ-proces aan, in 39,4% van de gevallen is dat het kwaliteitssysteem. Certificatie sluit de rij met een bijdrage van 23,1%.

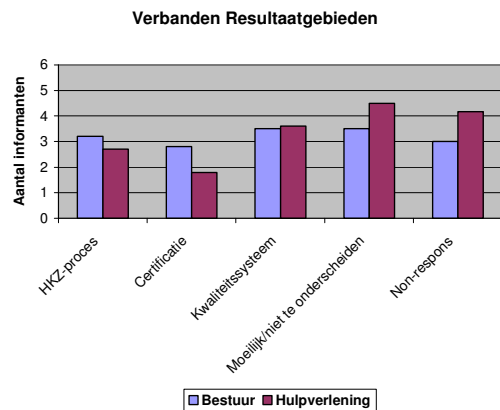


Figuur 13 - Toewijzing resultaten aan inspanningen

De betrokkenen bij de hulpverlening kunnen minder goed de resultaten toewijzen aan een of meer van de HKZ-gerelateerde inspanningen dan de bestuurders. De betrokkenen bij de hulpverlening kunnen 32% niet eenduidig toewijzen, de bestuurders 21%.



Figuur 14 - Toewijzing aan organisatiegebieden



Figuur 15 - Toewijzing aan resultaatgebieden

Voor beide partijen geldt ook hier dat de resultaatgebieden (31,6% niet toewijsbaar) moeilijker toe te wijzen zijn dan de organisatiegebieden (23,0% niet toewijsbaar), en dat de scores van bestuurders en betrokkenen bij de hulpverlening op de resultaatgebieden minder ver uiteen liggen (73% versus 64% toewijsbaar).

9. Conclusies

9.1. Subvraag - Welk resultaat ziet u op dit (kern)thema?

Ten aanzien van de eerste subvraag 'Welk resultaat ziet u op dit (kern)thema?' laat het onderzoek een over alle thema's genomen licht positief resultaat zien waarover men het in grote lijnen eens is.

Betrokkenen bij de hulpverlening scoren licht hoger dan bestuurders. Dit enthousiasme op de werkvloer is op zich een positief maar onverklaard fenomeen.

Alleen op het thema 'Tijdsbeslag' is een licht negatieve score genoteerd. Kwaliteit kost tijd, volgens twee informanten zelfs duidelijk meer tijd. Wel zijn de informanten het over deze score minder eens dan over de score over alle thema's.

Het thema 'Auditing' (kernthema Feedback) staat bovenaan als het grootst behaalde interne resultaat waarover men het ook eens is.

Op de tweede plaats staan 'Toegankelijkheid van documenten' (kernthema Automatisering) en 'Doelgerichte sturing' (kernthema Strategie & beleid), gevolgd door 'Kwaliteitsorganisatie' (kernthema Identiteit) en 'Transparantie'. 'Evaluatie', 'Continu verbeteren' en 'Borging' sluiten de rij in de Top 8.

Bij de Bottom 8 algemeen, maar vooral bij de Bottom 8 voor de organisatiegebieden, komt het kernthema 'Samenwerking partners' voor. Twee respectievelijk vier van de acht thema's betreffen de samenwerking. Het kernthema 'Samenwerking partners' en de thema's 'Samenwerking' en 'Beoordeling Pleegouders' koppelen de informanten slechts beperkt aan de kwaliteitsinspanningen (30% respectievelijk 26,3%). Het ziet ernaar uit dat het HKZ-traject weinig invloed heeft gehad op de ketenkwaliteit.

9.2. Subvraag - Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen?

Ten aanzien van de tweede subvraag 'Wat denkt u dat het meeste tot het resultaat heeft bijgedragen?' scoren het HKZ-proces en het hebben en benutten van een kwaliteitssysteem het hoogst.

In 37,5% van de gevallen wijzen de informanten het HKZ-proces aan. In 39,4% van de gevallen is dat het kwaliteitssysteem. Certificatie sluit de rij met een bijdrage van 23,1%.

De score van 0,3 op het thema 'Behoud medewerkers' en het relatief grotere enthousiasme van de betrokkenen bij de hulpverlening stellen gerust, na de bedenkingen die op dit thema werden geuit in het kwalitatieve onderzoek. De informanten relateren dit thema echter slechts voor 44% aan de kwaliteitsinspanningen, dus voor meer dan de helft aan andere inspanningen.

9.3. De relatie tussen kosten en baten

De achterliggende vraag luidde: 'Wegen de opbrengsten van een werkend, gecertificeerd kwaliteitssysteem op tegen de investering en de instandhoudingskosten?' De resultaten op deze vraag zijn niet volledig eenduidig.

De relatie tussen kosten en baten van het HKZ-traject is door 21 informanten met positief beantwoord en door drie met neutraal. Zeven informanten hebben de vraag niet beantwoord. Eén informant drukte zich negatief uit. Daarnaast is een aantal kritische opmerkingen gemaakt. De vaststelling 'Bestuurders en medewerkers van de instellingen vinden alle moeite zeker waard' (zie Kwaliteitskwartaal nr. 8 - 2007) is hiermee niet volledig bevestigd.

10. Evaluatie en aanbevelingen

10.1 Evaluatie onderzoeksresultaten

De kost (investering in verbetering van de organisatie) komt voor de baat (betere resultaten voor belanghebbenden). Het verschil tussen de beleefde resultaatsverbetering op de organisatiegebieden en die op de resultaatgebieden is opvallend klein. Gezien de korte tijd dat de kwaliteitssystemen operationeel waren op het moment van het onderzoek, zou er echter nagenoeg helemaal geen verbetering op resultaatgebieden te vinden moeten zijn. Ook meldden de informanten in het kwalitatieve vooronderzoek meerdere malen dat nog geen waargenomen resultaten bij belanghebbenden verwacht konden worden.

Aangezien de kost voor de baat gaat, is te verwachten dat ook het negatieve resultaat op het thema tijdsbeslag op termijn zal veranderen.

Ondanks de overwegend positieve resultaten vallen uit de opmerkingen en enkele resultaten ook risico's af te leiden. In de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek heeft MOgroep Jeugdzorg deze risico's samengevat onder de noemers 'willen we echt dat het werkt en effect heeft' en 'gaan we voor intrinsieke motivatie of gaan we voor het certificaat aan de wand om te voldoen aan de eisen van de financier'.

10.2 Aanbevelingen

Het onderzoek bevestigt een visie op certificering die niet zozeer het certificaat als waardevol betitelt, als wel de gezamenlijke inspanning tot kwaliteitsverbetering en de focus op processen en borging in het kwaliteitssysteem. De gecertificeerde instellingen staan de komende tijd voor de uitdaging om waardevolle resultaten te behouden en zaken die nog verbeterd kunnen of moeten (audits) worden aan te pakken. Het doel is continue kwaliteitsverbetering van het systeem en hercertificering.

Op twee thema's kunnen de instellingen focussen:

- borging van het systeem;
- bedreigingen en kansen die om een antwoord vragen.

10.2.1. Borging van het systeem

Een effectieve wijze van auditing

Auditing die als leerervaring wordt ervaren en goed opgevolgd wordt, is een van de grote kansen die een gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem biedt.

Verder uitbouwen van het goede resultaat op automatisering en documentensysteem

De toegenomen transparantie en toegankelijkheid van documenten (afspraken) wordt positief gewaardeerd.

Doelgerichte sturing en verbetering op alle niveaus, gericht op de effectiviteit van het systeem voor belanghebbende partijen.

Uiteindelijk bepalen concrete, tastbare en zichtbare resultaten voor de belanghebbenden of de gewijzigde manier van werken beklijft.

10.2.2. Bedreigingen en kansen die om een antwoord vragen

Verbeter de efficiency van het kwaliteitsmanagementsysteem

De efficiency van het kwaliteitsmanagementsysteem moet beter, gezien de negatieve beoordeling van de tijdsinvestering. De resultaten in de Top 8 doen veronderstellen dat de verhouding tussen kosten en baten van werkende kwaliteitssystemen en certificatie sowieso zullen verbeteren. Voorwaarde is wel dat auditing inderdaad de invulling en beleving van de mogelijkheid tot leren krijgt. De efficiency zou verbeteren als de Inspectie jeugdzorg auditing zou kunnen incorporeren in haar werkwijze, zoals al aangegeven in het rapport van het kwalitatieve onderzoek.

Verbeter de communicatie

5,4% van de informanten antwoordt 'weet niet' op een thema (zie paragraaf 6.1). 18,1% van de responderende betrokkenen bij de hulpverlening beantwoordt een vraag over thema's in de resultaatgebieden met 'weet niet' (paragraaf 6.2). Tellen we de non-respons hierbij op, dan geeft bijna 40% van de betrokkenen bij de hulpverlening geen antwoord op vragen over resultaatthema's. Hier liggen mogelijkheden voor verbetering van de communicatie.

Koppel resultaten aan inspanningen

Informanten hebben moeite met het toewijzen van resultaten binnen de resultaatgebieden aan de kwaliteit gerelateerde inspanningen (paragraaf 7.5). Daar is dus ruimte voor verbetering. Een heldere koppeling tussen inspanningen en resultaten (feedback) motiveert medewerkers om die inspanningen duurzaam te blijven leveren. Het draagt bij aan bestendiging van gewenst gewijzigd gedrag. Vooral het zo snel mogelijk ontwikkelen van een helder perspectief op een resultaat dat mensen aanspreekt, is een belangrijke factor in het enthousiasme voor kwaliteitsinspanningen. Dit kwam eerder ook naar voren in het kwalitatieve onderzoek.

Meer aandacht voor ketenkwaliteit

Het is verbazend dat de samenwerking met partners niet als onderwerp van de kwaliteitsinspanningen naar voren komt. Dit blijkt uit zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek. Ketenkwaliteit moet bij vervolgacties dus een duidelijke prioriteit krijgen.

Referenties

Reichling (Januari 2008) *Rapportage voorstudie opbrengsten HKZ-Certificatie bij instellingen voor Jeugdzorg*; Utrecht, MOgroep Jeugdzorg

Kwaliteitskwartaal Nr. 8 (2007) *Eerste indruk: Kwaliteitsysteem maakt bewust en bindt*; Utrecht, MOgroep Jeugdzorg

Kwaliteitskwartaal Nr. 3 (2006) *Zelfdiagnoses: goed kan beter!*; Utrecht, MOgroep Jeugdzorg

Bijlagen

Bijlage 1 - Overzicht kernthema's per INK-gebied

INK-gebied	Kernthema
<i>Model overstijgend</i>	Missie, visie en strategie
	Identiteit
<i>Organisatiegebieden</i>	Transparantie
Leiderschap	Leiding
Strategie & beleid	Strategie & beleid
Management van medewerkers	Medewerkers
Management van middelen	Partners
	Automatisering
Management van processen/professie	Hulpverlening
<i>Resultaatgebieden</i>	Feedback
	Resultaat overall + extern
Klanten en Leveranciers	Cliënten
	Pleegouders
	BJz
	Overige partners
Medewerkers	Medewerkers
Maatschappij	Maatschappij
Bestuur en financiers	Operationeel
	Financieel
<i>Verbeteren en vernieuwen</i>	Continu verbeteren
<i>Onder het model</i>	Borging

Bijlage 2 - Deelnemers per functie

Bestuurlijk perspectief		Hulpverlening perspectief	
Lid raad van bestuur	1	Pedagogisch medewerker B	1
Bestuurder (directeur)	6	Sociaal pedagogisch werker	1
Directeur hulpverlening	1	Unitleider/-manager	2
Regiodirecteur	1	Leidinggevende (C)	2
Manager	1	Teamleider	1
Manager primair proces	1	Teamleider pleegzorg	1
Manager zorg & ontwikkeling	1	Meewerkend teamleider ambuland	1
Manager kwaliteitsbeleid	1	Teamcoördinator	1
Coördinator	1	Behandelcoördinator	2
Staffunctionaris inhoudelijk beleid	1	Projectcoördinator	1
		Coördinator kwaliteitsbeleid	1
		Beleidsmedewerker	1
		Hoofd P&O	1

Bijlage 3 - Volledige resultaten

Kernthema's	Thema's	Duidelijk positief resultaat		Licht positief resultaat		Geen resultaat		Licht negatief resultaat		Duidelijk negatief resultaat		Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet	% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moeilijk/niet te onderscheiden	Moeilijk/niet te onderscheiden
		7	13	8	0	0	0	0	0	0	0														
1	Missie, visie en strategie	In het algemeen:		7	13	8	0	0	0	0	0	1,0	0,3	28	71,4%	0	0,0%	28	3	9,7%	12	5	9	9	25,7%
2	Missie, visie en strategie	Omvang/variëteit aanbod		5	5	15	0	0	0	0	0	0,6	0,4	25	40,0%	1	3,8%	26	5	16,1%	6	3	3	8	40,0%
3	Identiteit	In het algemeen:		5	10	7	0	0	0	0	0	0,9	0,3	22	68,2%	1	4,3%	23	8	25,8%	7	4	2	7	35,0%
4	Identiteit	Kwaliteitsorganisatie		14	14	1	0	0	0	0	0	1,4	0,0	29	96,6%	0	0,0%	29	2	6,5%	19	9	8	2	5,3%
5	Identiteit	Zinvol werken		5	14	9	0	0	0	0	0	0,9	0,3	28	67,9%	0	0,0%	28	3	9,7%	11	2	7	9	31,0%
6	Identiteit	Saamhorigheid		5	14	9	0	0	0	0	0	0,9	0,3	28	67,9%	0	0,0%	28	3	9,7%	16	4	4	9	27,3%
7	Leiding	In het algemeen:		7	15	4	0	0	0	0	0	1,1	0,2	26	84,6%	0	0,0%	26	5	16,1%	11	6	12	6	17,1%
8	Strategie & beleid	In het algemeen:		8	14	3	0	0	0	0	0	1,2	0,1	25	88,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	14	3	10	5	15,6%
9	Strategie & beleid	Relaties met de omgeving		2	16	10	0	0	0	0	0	0,7	0,3	28	64,3%	0	0,0%	28	3	9,7%	8	5	7	11	35,5%
10	Strategie & beleid	Doelgerichte sturing		15	8	3	0	0	0	0	0	1,5	0,2	26	88,5%	0	0,0%	26	5	16,1%	15	8	18	3	6,8%
11	Medewerkers	In het algemeen:		5	14	5	0	0	0	0	0	1,0	0,2	24	79,2%	0	0,0%	24	7	22,6%	7	5	15	3	10,0%

Kernthema's	Thema's	Resultaten										Moelijk/niet te onderscheiden								
		Duidelijk positief resultaat	Licht positief resultaat	Geen resultaat	Licht negatief resultaat	Duidelijk negatief resultaat	Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet		% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moelijk/niet te onderscheiden
12	Medewerkers	5	15	7	0	0	0,9	0,2	27	74,1%	0	0,0%	27	4	12,9%	13	7	13	3	8,3%
13	Medewerkers	7	16	5	0	0	1,1	0,2	28	82,1%	0	0,0%	28	3	9,7%	12	6	13	7	18,4%
14	Medewerkers	3	18	8	0	0	0,8	0,2	29	72,4%	0	0,0%	29	2	6,5%	7	6	9	12	35,3%
15	Medewerkers	5	17	7	0	0	0,9	0,2	29	75,9%	0	0,0%	29	2	6,5%	7	4	13	7	22,6%
16	Samenwerking partners	2	13	8	0	0	0,7	0,3	23	65,2%	1	4,2%	24	7	22,6%	6	4	6	10	38,5%
17	Samenwerking partners	9	6	11	0	0	0,9	0,4	26	57,7%	2	7,1%	28	3	9,7%	11	6	11	6	17,6%
18	Samenwerking partners	3	11	14	1	0	0,6	0,3	29	48,3%	0	0,0%	29	2	6,5%	8	1	6	14	48,3%
19	Samenwerking partners	0	8	10	1	0	0,4	0,3	19	42,1%	1	5,3%	20	11	35,5%	2	3	1	14	70,0%
20	Samenwerking partners	0	6	10	1	0	0,3	0,3	17	35,3%	3	15,8%	20	11	35,5%	2	2	1	14	73,7%
21	Samenwerking partners	3	18	7	0	0	0,9	0,2	28	75,0%	0	0,0%	28	3	9,7%	7	5	4	12	42,9%
22	Automatisering	4	11	6	0	1	0,8	0,4	22	68,2%	0	0,0%	22	9	29,0%	6	2	9	6	26,1%

Kernthema's	Thema's	Resultaten										Moelijk/niet te onderscheiden								
		Duidelijk positief resultaat	Licht positief resultaat	Geen resultaat	Licht negatief resultaat	Duidelijk negatief resultaat	Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet		% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moelijk/niet te onderscheiden
23	Automatisering	16	9	1	1	0	1,5	0,1	27	92,6%	0	0,0%	27	4	12,9%	10	6	15	4	11,4%
	Toegankelijkheid documenten																			
24	Automatisering	7	13	6	0	0	1,0	0,2	26	76,9%	0	0,0%	26	5	16,1%	9	7	14	7	18,9%
	Registratiesysteem																			
25	Hulpverlening	3	15	4	0	0	1,0	0,2	22	81,8%	0	0,0%	22	9	29,0%	10	7	11	4	12,5%
	In het algemeen:																			
26	Hulpverlening	8	17	4	0	0	1,1	0,2	29	86,2%	0	0,0%	29	2	6,5%	12	8	13	6	15,4%
	Verbeterslag																			
27	Hulpverlening	8	15	5	0	0	1,1	0,2	28	82,1%	0	0,0%	28	3	9,7%	8	4	15	6	18,2%
	Systematisch werken																			
28	Hulpverlening	6	19	4	0	0	1,1	0,1	29	86,2%	0	0,0%	29	2	6,5%	11	8	10	7	19,4%
	Uniform en clientgericht handelen																			
29	Transparantie	12	11	2	0	0	1,4	0,1	25	92,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	14	6	8	4	12,5%
	In het algemeen:																			
30	Transparantie	11	11	5	0	0	1,2	0,2	27	81,5%	0	0,0%	27	4	12,9%	8	5	12	7	21,9%
	Inzicht in afspraken																			
31	Transparantie	11	11	4	0	0	1,3	0,2	26	84,6%	0	0,0%	26	5	16,1%	12	4	9	8	24,2%
	Informatiesysteem																			
32	Transparantie	6	19	2	0	0	1,1	0,1	27	92,6%	0	0,0%	27	4	12,9%	9	5	10	7	22,6%
	Bewustzijn medewerkers van hoe de organisatie in elkaar steekt																			
33	Feedback	6	17	3	0	0	1,1	0,1	26	88,5%	0	0,0%	26	5	16,1%	10	4	10	6	20,0%
	In het algemeen:																			

Kernthema's	Thema's	Resultaten										Moelijk/niet te onderscheiden	Moelijk/niet te onderscheiden							
		Duidelijk positief resultaat	Licht positief resultaat	Geen resultaat	Licht negatief resultaat	Duidelijk negatief resultaat	Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet			% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem
34	Feedback	7	12	6	0	0	1,0	0,2	25	76,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	10	4	10	7	22,6%
	Ondersteuning van meldingen/suggesties																			
35	Feedback	8	14	3	0	0	1,2	0,1	25	88,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	6	5	12	7	23,3%
	Tevredenheidsonderzoek																			
36	Feedback	18	6	0	0	0	1,8	0,0	24	100,0%	0	0,0%	24	7	22,6%	14	11	8	4	10,8%
	Auditing																			
37	Resultaten overall + extern	4	9	6	1	0	0,8	0,3	20	65,0%	3	13,6%	23	8	25,8%	6	4	8	9	33,3%
	In het algemeen:																			
38	Resultaten overall + extern	3	6	8	1	0	0,6	0,4	18	50,0%	5	22,7%	23	8	25,8%	6	2	3	13	54,2%
	Kostenbaten																			
39	Resultaten overall + extern	2	10	9	0	0	0,7	0,3	21	57,1%	4	16,0%	25	6	19,4%	7	2	4	11	45,8%
	Geen negatieve dingen, alleen aandachtspunten																			
40	Resultaten overall + extern	7	13	4	1	0	1,0	0,2	25	80,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	9	12	5	6	18,8%
	Ontwikkeling van het imago																			
41	Resultaten cliënten	3	13	9	0	0	0,8	0,3	25	64,0%	3	10,7%	28	3	9,7%	6	3	10	10	34,5%
	In het algemeen:																			
42	Resultaten pleegouders	1	6	7	0	0	0,6	0,3	14	50,0%	6	30,0%	20	11	35,5%	3	2	3	12	60,0%
	In het algemeen:																			
43	Resultaten pleegouders	2	4	8	0	0	0,6	0,3	14	42,9%	6	30,0%	20	11	35,5%	3	2	4	11	55,0%
	Partnerschap																			
44	Resultaten BJz	2	11	10	1	0	0,6	0,3	24	54,2%	3	11,5%	27	4	12,9%	3	1	6	12	54,5%
	In het algemeen:																			
45	Resultaten BJz	3	4	14	0	0	0,5	0,3	21	33,3%	3	12,5%	24	7	22,6%	2	1	5	12	60,0%
	Partnerschap																			

Kernthema's	Thema's	Duidelijk positief resultaat		Licht positief resultaat		Geen resultaat		Licht negatief resultaat		Duidelijk negatief resultaat		Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet		Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moelijk/niet te onderscheiden	Moelijk/niet te onderscheiden
		3	12	5	0	0	0	0	0	0	0					0	0,9								
46 Resultaten overige partners	In het algemeen:	3	12	5	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0,2	20	75,0%	3	13,0%	23	8	25,8%	4	4	5	8	38,1%
47 Resultaten overige partners	Partnerschap	3	6	11	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,3	20	45,0%	2	9,1%	22	9	29,0%	3	3	4	9	47,4%
48 Resultaten operationeel	In het algemeen:	2	12	3	1	0	0	0	0	0	0	0,8	0,3	18	77,8%	1	5,6%	19	12	38,7%	6	2	9	7	29,2%
49 Resultaten operationeel	Zorgkwaliteit	5	14	4	1	0	0	0	0	0	0	1,0	0,2	24	79,2%	0	0,0%	24	7	22,6%	8	7	12	4	12,9%
50 Resultaten operationeel	Tijdsbeslag	1	5	5	12	2	2	0	0	0	0	-0,4	1,2	25	24,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	9	3	10	7	24,1%
51 Resultaten operationeel	Gemak van werken	4	11	11	3	0	0	0	0	0	0	0,6	0,4	29	51,7%	0	0,0%	29	2	6,5%	8	4	12	7	22,6%
52 Resultaten operationeel	Continue verbetering	11	13	4	0	0	0	0	0	0	0	1,3	0,2	28	85,7%	0	0,0%	28	3	9,7%	10	6	16	3	8,6%
53 Resultaten operationeel	Meetbaar zorgresultaat	7	11	6	0	0	0	0	0	0	0	1,0	0,3	24	75,0%	1	4,0%	25	6	19,4%	6	5	9	7	25,9%
54 Resultaten financieel (Financier)	In het algemeen:	1	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,3	15	33,3%	6	28,6%	21	10	32,3%	2	2	3	10	58,8%
55 Resultaten financieel (Financier)	Financieel	3	2	14	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,3	19	26,3%	5	20,8%	24	7	22,6%	3	4	5	7	36,8%
56 Resultaten financieel (Financier)	Marktpositie	2	10	6	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0,3	18	66,7%	6	25,0%	24	7	22,6%	3	6	3	7	36,8%
57 Resultaten financieel (Financier)	Continuïteit	4	7	6	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0,3	17	64,7%	7	29,2%	24	7	22,6%	3	6	4	8	38,1%

Kernthema's	Thema's	Resultaten										Moelijk/niet te onderscheiden								
		Duidelijk positief resultaat	Licht positief resultaat	Geen resultaat	Licht negatief resultaat	Duidelijk negatief resultaat	Gewogen resultaat	Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet		% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moelijk/niet te onderscheiden
58	Resultaten medewerkers	3	13	6	0	0	0,9	0,2	22	72,7%	1	4,3%	23	8	25,8%	7	2	7	8	33,3%
	<i>In het algemeen:</i>																			
59	Resultaten medewerkers	0	9	14	1	0	0,3	0,3	24	37,5%	1	4,2%	25	6	19,4%	3	3	5	14	56,0%
	<i>Behoud medewerkers</i>																			
60	Resultaten medewerkers	4	14	4	2	0	0,8	0,3	24	75,0%	1	4,3%	25	6	19,4%	9	5	9	9	28,1%
	<i>Beleving medewerkers</i>																			
61	Resultaten maatschappij (w.o. Inspectie)	5	5	4	0	0	1,1	0,3	14	71,4%	6	30,0%	20	11	35,5%	2	6	3	8	42,1%
	<i>In het algemeen:</i>																			
62	Resultaten maatschappij (w.o. Inspectie)	3	13	4	0	0	1,0	0,2	20	80,0%	4	16,7%	24	7	22,6%	2	9	2	9	40,9%
	<i>Maatschappelijke acceptatie</i>																			
63	Resultaten maatschappij (w.o. Inspectie)	5	11	3	0	0	1,1	0,2	19	84,2%	4	17,4%	23	8	25,8%	5	11	7	6	20,7%
	<i>Inspecties</i>																			
64	Continue verbeteren	10	12	3	0	0	1,3	0,2	25	88,0%	0	0,0%	25	6	19,4%	12	8	13	1	2,9%
	<i>In het algemeen:</i>																			
65	Continu verbeteren	8	15	1	0	0	1,3	0,1	24	95,8%	0	0,0%	24	7	22,6%	11	8	11	2	6,3%
	<i>Evaluatie</i>																			
66	Continu verbeteren	7	10	6	0	0	1,0	0,3	23	73,9%	0	0,0%	23	8	25,8%	5	3	8	10	38,5%
	<i>Innovatie</i>																			
67	Continu verbeteren	10	5	6	2	0	1,0	0,4	23	65,2%	0	0,0%	23	8	25,8%	10	4	8	7	24,1%
	<i>Dynamiek</i>																			
68	Borging	10	12	2	0	0	1,3	0,1	24	91,7%	1	4,0%	25	6	19,4%	10	7	13	4	11,8%
	<i>In het algemeen:</i>																			

Bijlage 4 - Perspectieven

Verschild	Bestuur	Hulp	Verschild	Gewogen resultaat		Bestuur	Hulp	Verschild	Bestuur	Hulp	Verschild	Bestuur	Hulp	Verschild	Bestuur	Hulp	Verschild	Bestuur	Hulp	Verschild	Bestuur	Hulp		
				Bestuur	Hulp																			
Kernthema's	Thema's																							
	Waarden:	0	0																					
	Gemiddelde:	0,9	1,0	-0,1		66,1%	77,1%	-11,0%	2,1%	8,9%	-6,7%	15,8%	24,2%	-8,5%	21,3%	32,1%								
	Som:																							
	Aantal:																							
Organisatiegebieden:	Gemiddelde:	1,0	1,0	-0,1		73,3%	79,4%	-6,1%	0,4%	1,5%	-1,1%	11,5%	19,9%	-8,3%	17,1%	29,2%								
	Som:																							
Resultaatgebieden:	Gemiddelde:	0,7	0,9	-0,2		56,8%	73,8%	-17,0%	4,3%	18,1%	-13,8%	20,7%	29,8%	-9,1%	27,3%	36,0%								
	Som:																							
79) Wat is uw eendoordeel over de kostenbaten van uw HKZ-project?																								
	Aantal informanten bestuurt: 15					10	2	1																
	antal informanten hulpverlening: 16					10	1		1															

Bijlage 5 - Samenvatting resultaten

Totaal	Er is sprake van:															Resultaat is het gevolg van:											
	Duidelijk positief resultaat		Licht positief resultaat		Geen resultaat		Licht negatief resultaat		Duidelijk negatief resultaat		Gewogen resultaat		Gemiddelde absolute afwijking	Totaal	(Duidelijk) licht positief (% van respons)	Weet niet	% van respons	Aantal respons	Non respons	% totaal informanten	HKZ-proces	Certificatie	Kwaliteitssysteem	Moelijk/niet te onderscheiden	Moelijk/niet te onderscheiden		
Kernthema's	Waarden:		2	1	0	-1	-2																				
	Gemiddelde:		5,6	11,3	6,3	0,4	0,0	0,0	0,9	0,3	0,3	24	71,4%	1,3	5,4%	25	6	20,0%	7,9	4,9	8,3	7,6	26,6%				
	Som:		384	767	429	30	3					1613		91		1704	404		536	331	564	519					
		Aantal:		64	67	66	15	2					28		67	67			67	67	67						
Organisatiegebieden:		Gemiddelde:		6,8	12,9	6,0	0,1	0,0	1,0	0,2	26	76,3%	0,3	1,0%	26	5	15,8%	9,7	5,1	9,4	7,3	23,0%					
		Som:		246	465	216	4	1			932		9		941	175		350	184	338	261						
Resultaatgebieden:		Gemiddelde:		4,3	9,4	6,7	0,8	0,1	0,8	0,3	21	64,6%	2,6	11,2%	24	7	25,2%	5,8	4,6	7,1	8,1	31,6%					
		Som:		138	302	213	26	2			681		82		763	229		186	147	226	258						
79) Wat is uw eindoordeel over de kostenbaten van uw HKZ-project?																											
Aantal informanten: 31																											