

# >> onderzoeksverslag

van de toetsing van het managementsysteem van

## Opella

>>> Het onderzoek is uitgevoerd op basis van de CIIO Maatstaf 2016



>>> De CIIO Maatstaf 2016 is de geaccepteerde interpretatie van ISO 9001:2015

Klant Opella

Galvanistraat 7  
6716 AE Ede  
[www.opella.nl](http://www.opella.nl)

Contactpersoon Els van der Meer  
06-33357836  
[evdmeer@opella.nl](mailto:evdmeer@opella.nl)

Onderzoek Tweede

Tussentijdsonderzoek  
Teamleider Antonet Adolfs-Boonman  
Beoordelaar Boudewijn van Melle  
Senior Teamleider Gerrit Corbijn van Willenswaard

Datum uitvoering 21 en 25 maart 2019

Datum verslag 19 april 2019

EA code 38

Dit verslag is van CIIO

## Achtergrond

Opella is een organisatie die mensen op allerlei manieren ondersteunt, waarbij het zo zelfstandig mogelijk leven en wonen voorop staat. Opella wil de zorg en ondersteuning samenhangend organiseren met één klant, één plan, één arrangeur, die kan handelen over alle domeinen heen. Kortom: 'Thuis geven door domeinoverstijgend te werken. Diensten zijn gericht op het bieden van zorg, welzijn en wonen. Klanten kunnen hiervoor terecht bij ongeveer 1700 (882 fte's) in teams werkende professionals, die ambulante en op locaties werken in Ede, Bennekom, Ederveen, Harskamp, Lunteren, Oosterbeek, Renkum, Renswoude, Rhenen, Veenendaal en Wageningen. Daarnaast zijn ongeveer 750 vrijwilligers betrokken bij Opella.

Opella heeft meegedaan aan het Experiment Regelarme Instellingen (ERAI) van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, om de groeiende bureaucratie in de zorg een halt toe te roepen. Het experiment is officieel beëindigd. Binnen Waardigheid & Trots, het vernieuwingsprogramma van de verpleegzorg in Nederland, hebben veel thema's een vervolg gekregen. Momenteel loopt er een project Domeinoverstijgend Werken (DOW) dat in samenwerking met de gemeente Ede en Menzis wordt uitgevoerd.

Opella laat sinds 2017 haar kwaliteitssysteem weer certificeren, met het nadrukkelijke verzoek om niet te verzanden in onnodige regels, en op zoek te gaan naar de essentie.

In 2017 is een Eerste Onderzoek op de Maatstaf 2016 uitgevoerd, waarna een certificaat is toegekend. Daarnaast heeft CIIO specifiek binnen de Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ) naar de werking van het veiligheidsmanagementsysteem gekeken. In 2018 is een eerste tussentijdsonderzoek uitgevoerd. Deze rapportage is de weerslag van het tweede tussentijdse onderzoek.

## Scope

De scope van het onderzoek is:

*Hulp bij het huishouden, verzorging en verpleging, behandeling, zowel intramuraal als extramuraal. Begeleiding individueel, en begeleiding groep, maatschappelijke dienstverlening (individueel en groep) in de gemeenten Ede, Wageningen, Renkum, Veenendaal, Renswoude en Rhenen.*

## Bevindingen

Tijdens dit onderzoek heeft CIIO zich een beeld gevormd van de werking en effectiviteit van het managementsysteem van Opella en de conformiteit aan geldende eisen van de Maatstaf 2016. Er zijn gesprekken gevoerd met zorgverleners en teams, leidinggevenden in de zorg, de bestuurders en met ondersteunende diensten. Ook is met een aantal cliënten gesproken en met de cliëntenraad. Meerdere locaties zijn bezocht. De gesprekken zijn in een prettige sfeer verlopen en het onderzoek is goed gefaciliteerd middels een afwisselend programma, toezending van relevante documenten en toegang tot MijnOpella.

Bij het onderzoek zijn geen kanttekeningen of afwijkingen geconstateerd. De kanttekening van vorig jaar is opgelost.

## Koers

Opella heeft goed in beeld welke interne en externe factoren van invloed zijn op de koers die zij wil varen. Extern omdat de bestuurders zich in het veld bewegen, zowel landelijk als in de regio en anticiperen op wat er in de maatschappij en de politiek gebeurt. Interne issues komen aan het licht middels kwartaalrapportages, gesprekken met leidinggevenden en aanwezigheid in de locaties. Het management laat zich hierin ook voeden door medezeggenschapsraden als de OR, CR, VAR en de Vakgroep Artsen (voorheen artsenberaad).

Risico's worden op alle niveaus geïnventariseerd en beheerst. Compliance is op orde en blijvend in ontwikkeling.

Het Ondernemingsplan van Opella: Zomer 2017-2025 is de leidraad voor Opella. Opella wil ‘Thuis geven’ en in alles ‘gewoon’ zijn om de kleine dienst altijd waar te kunnen maken. Dit zijn de leidende principes die in richtinggevende en reflectieve documenten terug zijn te vinden en wat zorgmedewerkers bezig houdt in hun werk.

Het ondernemingsplan is de basis voor de beleidscyclus die van zomer tot zomer loopt en is opgebouwd uit het zomerplan, het 20Qwartalenplan, de (meerjaren) begroting, het verkoopplan en de Qwartaalrapportage. Monitoring vindt driemaandelijks plaats aan de hand van uitgebreide kwartaalrapportages, waarin op een groot aantal resultaatgebieden monitoring plaatsvindt en een goed beeld geeft of de basis op orde is.

Leiderschap wordt verder ingevuld met zelforganisatie door de teams. Er is een groei in ontwikkeling te zien binnen de teams waarin medewerkers hun aandachtsgebieden serieus oppakken en hier invulling aan geven. Binnen de teams ziet CIIO steeds vaker een vorm van leiderschap terug in de zin dat medewerkers kritisch zijn op hun eigen en elkaars handelen. CIIO constateert op een aantal plaatsen dat, indien een leidinggevende vertrekt of een leidinggevende niet aanwezig is de teams zelf initiatief tonen om de kwaliteit van zorg op peil te houden of nog verder weten te ontwikkelen (GRZ).

Leiding geven aan zelforganiserende teams bestaat onder meer uit het stimuleren van mensen om te leren van elkaar, het in de praktijk brengen van ‘Thuis geven’ en zicht houden op de resultaatgebieden. En ook ondersteuning bieden aan teams waar dat nodig is vanwege personeels- of financiële problemen. Leidinggevendenden maken jaarplannen als afgeleide van het 20Qwartalenplan en hebben afgelopen periode in ‘pitches’ een beeld gegeven van de ontwikkeling binnen hun teams.

De inhoudelijke aansturing van de teams ligt bij de wijkverpleegkundige, de generalistisch verpleegkundige of de EVW’er. Zij zetten voor klanten de lijnen uit en leveren een positieve bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg.

Beleidsvernieuwing is goed geborgd. Opella heeft in de evaluatie van het project ‘Domeinoverstijgend werken’ geconstateerd dat het leidende principe van de eigen organisatie, nl. ‘Thuis geven’ nadrukkelijker op de voorgrond moet komen staan. Op dit moment zijn er situaties dat het werken volgens ‘Thuis geven’ wordt uitgesteld omdat randvoorwaarden in het team of in het project nog niet op orde zijn. Voorbeelden hiervan zijn *“Ik kan er nog niet aan werken omdat de cursus nog niet is gevolgd. En ook de perikelen in het team moeten eerst zijn opgelost voordat we er in het team mee aan de slag kunnen gaan.”*

Opella heeft dit zelf ook al geconstateerd in de evaluatie van oktober 2018 en hier een verbeteraanpak voor geformuleerd. Ook wordt dit jaar gestart met Experiencebijeenkomsten om het ‘Thuis geven’ verder te laten landen in de organisatie. CIIO zal volgend jaar toetsen of de verbeteraanpak ook effect heeft gehad.

## Organisatie

De inrichting van de organisatie is goed afgestemd op de koers en wordt op onderdelen indien nodig aangepast, zoals medische coördinatie, huishouding in de wijkteams alsook de uitbreiding van de raad van bestuur naar twee personen. Belangrijk aspect van de inrichting of de wijzigingen die worden aangebracht is dat zelforganiserende teams de vragen van klanten zelf kunnen beantwoorden vanuit hun professionaliteit. Daar waar dit niet lukt is de leidinggevende structuur hier ondersteunend aan. CIIO heeft goede voorbeelden gezien dat leidinggevendenden teams weer op de ‘rails’ krijgen. De afgelopen periode heeft er een geplande roulatie van leidinggevendenden plaatsgevonden en zijn vacante posities opgevuld. CIIO constateert dat hierbij weloverwogen keuzes zijn gemaakt om bepaalde leidinggevendenden aan teams toe te wijzen. CIIO zal volgend jaar toetsen of de roulatie ook het gewenste effect heeft. De aansturing van de organisatie door twee bestuurders pakt goed uit in de organisatie in de zin dat meer ondersteuning en sturing aan de leidinggevendenden en de (kleinere) stafafdelingen geboden kan worden. Taken zijn zo verdeeld dat beiden afhankelijk zijn van elkaar in besluitvorming.

De clusters Governance en Kwaliteit en Innovatie (KEI) hebben zich verder ontwikkeld, waarbij nadrukkelijker een scheiding tussen toezicht en (kwaliteits)ontwikkeling is aangebracht.

*“Governance is de motor om dingen anders te doen. Innoveren kan alleen als je huis op orde is, daar zorgt Governance voor. Getracht wordt om een goede relatie met de inspectie op te bouwen, zoveel mogelijk verbeteringen uit onderzoeken te halen en preventief te acteren op wet- en regelgeving.”*

Overleggen vinden regelmatig plaats in de vorm van teamoverleg of moreel beraad. Deze zijn zinvol volgens de medewerkers en is er aandacht voor alle teamrollen. Er is veel aandacht binnen de teams voor de onderlinge samenwerking.

De cliëntenraad is actief in het contact houden met, en verzamelen van informatie bij de achterban. Dit gebeurt door middel van wijkbijeenkomsten, spreekuren, digitaal portaal, platformbijeenkomsten en in de intramurale setting ook via de thuisraden. De cliëntenraad gebruikt haar ingangen op alle niveaus in de organisatie om vervolgens verbeteringen voor te stellen, bij leidinggevenden, ondersteuning en in de frequente overleggen met de Raad van Bestuur.

Opella beschikt over een volwassen werkend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) met hierin een verankering van het veiligheidsmanagementsysteem. Het KMS is voor medewerkers toegankelijk via MijnOpella. MijnOpella is, en wordt o.a. door veranderingen gewijzigd. Het Kwaliteitshandboek en het onderdeel ‘Weten en Regelen’ in MijnOpella worden vervangen door themapagina’s, zodat de kwaliteitsinformatie eenvoudiger ontsloten wordt. CIIO heeft van medewerkers teruggesproken dat MijnOpella toegankelijker is en voor hen ondersteunend is in hun werk.

De sturing op het KMS vindt plaats vanuit de afdeling Governance en KEI. Bij de afdeling Governance wordt zorggedragen voor de borging en toezicht op kritische processen. Hiertoe behoren ook het incidenten- en klachtenmanagement, audits, risico-inventarisaties en het nemen van beheersmaatregelen (PRI’s). De afdeling KEI draagt zorg voor de ontwikkeling van kwaliteit en beleid en ondersteunt bij de implementatie ervan in de teams. Deze vernieuwde sturing draagt volgens CIIO bij aan een scherpere scheiding tussen enerzijds de ‘Basis op orde’ en anderzijds ‘Innovatie en implementatie van de visie ‘Thuis geven’ en andere innovaties.

Opella heeft haar infrastructuur strak georganiseerd. Relatief kleine afdelingen als Vastgoed en Services zetten de koers uit op basis van het 20Qwartalenplan en brengen net als de zorgafdelingen elk kwartaal verslag uit aan de Raad van Bestuur. De ondersteunende afdelingen beheren contracten met externe samenwerkingspartners (bijvoorbeeld op het gebied van technische diensten, voeding en wasserijen) voor de uitvoering van de werkzaamheden. Opvallende uitzondering hierin zijn de huismeesters van de locaties, deze zijn in vaste dienst van Opella ‘omdat het eerste aanspreekpunt van een huis iemand van Opella moet zijn, dat is ook een stukje Thuis geven’.

## **Kernprocessen**

Opella stelt jaarlijks een verkoopplan vast gebaseerd op de zomercyclus. Klanten en verwijzers kunnen in ruime mate informatie vinden over Opella via de website van Opella.

Indien klanten in zorg zijn bij Opella is er sprake van een beheerst klantproces. In de thuiszorg dragen wijkverpleegkundigen zorg voor de indicatie en het opstellen van ondersteuningsplannen. In de GRZ en de woonlocaties heeft de generalistische verpleegkundige een rol in het opstellen van het ondersteuningsplan. Risico-inventarisaties worden uitgevoerd en bij de klantbeoordelingen herhaald. Bij een hoog risico volgt een actie in het ondersteuningsplan.

Na 4 tot 6 weken is er een uitgewerkt ondersteuningsplan, waarin doelen worden geformuleerd op domeinen. In het kader van ‘Thuis geven’ worden doelen indien mogelijk in de ‘ik-vorm’ geformuleerd. Ook wordt duidelijk vermeld wie participeert in het zorgproces, ook welke rol familie of naasten hierin vervullen.

Binnen de GRZ heeft duidelijk een omslag plaatsgevonden naar het toewerken naar weer naar huis gaan. Afgelopen jaar is veel geïnvesteerd om de afgesproken werkwijzen en de kwaliteitseisen te borgen in. Er is veel opgepakt, ondanks de afwezigheid van een leidinggevende. Hiermee is de GRZ inmiddels goed ingebed binnen de organisatie van Opella.

Het beschrijven van de levensgeschiedenis wordt in de thuiszorg nog weinig gedaan. Wel is er het besef dat dit een meerwaarde zou zijn, omdat het aannemelijk is dat klanten die nog thuis wonen op enig moment in één van de locaties van Opella komen wonen.

Wijk- of generalistische verpleegkundigen en soms ook EVW-ers coördineren het zorgproces. In het kader van domeinoverstijgend werken komt samenwerking tussen ‘intramuraal en extramuraal’ op gang door het uitwisselen van deskundigheid en inzetbaarheid.

De zorgdossiers zijn op orde en het systeem Fundum werkt ondersteunend.

De klanten waarmee is gesproken zijn uitermate tevreden met de zorg die is geboden. Een klant was ook blij verrast dat de zorg zo snel op gang kwam, nadat ze uit het ziekenhuis was ontslagen.

In de zorg rondom de cliënt worden incidenten gemeld. Val- en medicatie-incidenten en agressie van cliënten zijn het meest gehoord en worden goed besproken binnen de teams.

Incidenten in overgangsmomenten komen nog niet terecht in het meldsysteem. CIIO heeft echter tijdens de audit meerdere keren gehoord dat er adequaat op wordt gereageerd door met elkaar contact op te nemen (zoals overname van klanten uit het ziekenhuis met infecties, decubitus of spitsvoeten).

Vrijheidsbeperkende maatregelen worden na goed overleg met familie ingezet. Maatregelen staan vermeld in het dossier en worden periodiek geëvalueerd.

Zorgleefplanbesprekingen en Multidisziplinair overleggen worden volgens planning gehouden. Uit de gesprekken tijdens de audit is gebleken dat disciplines elkaar steeds beter weten te vinden om met elkaar af te stemmen of elkaars hulp in te roepen.

Ervaringen van klanten worden opgehaald in de halfjaarlijkse zorgplanbesprekingen en via klantevaluaties op Zorgkaart Nederland. Het aantal evaluaties op Zorgkaart NL laat een hoge respons zien en hoge scores. Er wordt actief op gestuurd om de klantevaluaties in te vullen. Er wordt adequaat gereageerd op waarderingen die niet positief zijn.

## *Mensen*

Ook Opella heeft moeite om voldoende medewerkers te werven. Hier wordt op ingezet door medewerkers intern op te leiden met een regionale onderwijsinstelling, het Rijn IJssel College te Arnhem. Leermeesters worden ingezet die 4 uur per 2 weken meelopen met leerlingen. Dit heeft al geleid tot een toestroom van nieuwe medewerkers. Opella ziet met het veranderen van de vraag van klanten ook de rol van vrijwilligers veranderen. Hiertoe ontwikkelt zij een herziene visie op vrijwilligers. CIIO zal volgend jaar toetsen hoe dit nadere invulling krijgt.

Medewerkers worden ruimschoots gestimuleerd en gefaciliteerd om te leren en zich te ontwikkelen, onder meer via het Leerplein. Medewerkers en vrijwilligers van Opella kunnen via het Leerplein op MijnOpella inschrijven om e-learning te volgen, inschrijven voor workshops en om verpleegtechnische handelingen te toetsen. Deze worden als goed en nuttig ervaren. Het Leerplein en het behalen van punten is de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Desalniettemin stimuleren ze ook elkaar. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers bij elkaar stimuleren om samen een bijscholing te volgen.

Medewerkers worden hierin ondersteund door Mijn Overzicht in te vullen wat inzicht geeft in de mate waarin (verplichte) cursussen zijn gevolgd. Hierdoor is er een voortdurende sturing op het professionaliseren van medewerkers en zijn de effecten hiervan merkbaar. Andere vormen van leren worden toegepast in de vorm van intervisie of moreel beraad.

Op diverse plekken in de organisatie worden functioneringsgesprekken gehouden of worden andere vormen van ontwikkelgesprekken met medewerkers gehouden. Een voorbeeld hiervan is een tweejaarlijks gesprek met 360 graden feedback in groepjes van vier medewerkers. De meeste medewerkers met wie CIIO heeft gesproken hebben de afgelopen jaren elke twee jaar een functioneringsgesprek gehad en een POP gemaakt. Ze vonden de gesprekken nuttig. Alleen bij de GRZ is dit blijven liggen. De nieuwe leidinggevende gaat hiermee aan de slag.

Opella werkt sinds drie jaar met Topscan, eerst in pilots, en inmiddels in de gehele organisatie. Deze methodiek geeft teams ook inzicht in hun eigen functioneren. Daarbij geeft het teams met hun

leidinggevenden de mogelijkheid concreet te werken aan verbeteringen op teamniveau. CIIO heeft goede voorbeelden gehoord hoe teams hiermee werken. Er zijn ook teams waar dit in mindere mate het geval is. Ten tijde van de audit is gestart met het uitvoeren van een nieuwe Topscan. CIIO zal volgend jaar toetsen of dit geleid heeft tot nieuwe teamplannen.

## Partners

Samenwerking in de keten vindt op alle niveaus plaats. Opella verbreedt op inhoudelijke niveau (Gelderse Vallei en Zorg- en recreatieboerderij) als op regioniveau (Veiligheidsregio). Specialisten Ouderenzorg nemen in toenemende mate contact op met huisartsen om de consultrol te kunnen vervullen en deze uit te breiden. CIIO constateert wel dat wijkverpleegkundigen in het kader van domeinoverstijgend werken zich nog meer actief in het netwerk zouden kunnen bewegen.

## Resultaten

Opella voert op zorgvuldige wijze metingen uit op diverse aspecten van haar zorg en dienstverlening met als doel inzicht te krijgen in haar prestaties en te blijven verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn meten van het aantal incidenten en klachten en de opvolging hiervan. Controle op de actualiteit van ondersteunings- en begeleidingsplannen, het deskundigheids- en scholingsniveau van medewerkers.

Opella meet haar klanttevredenheid met [www.zorgkaartnederland.nl](http://www.zorgkaartnederland.nl) en vraagt haar klanten actief een beoordeling voor Opella te plaatsen op deze site. Medewerkerstevredenheid wordt gemeten via de Topscan.

Opella voert interne controles op de kwaliteit van het werk door het uitvoeren van interne audits.

*Opvolging Kanttekening Resultaten - Toetsing 2018: CIIO ziet dat de interne audits in onvoldoende mate zijn gericht op de werking van nieuwe kwaliteitsinstrumenten zoals zelforganiserende teams, het leerplein en de mate waarin kernwaarden tot uiting komen in houding en gedrag. Omdat deze kwaliteitsinstrumenten steeds meer de kern gaan vormen van het kwaliteitssysteem ziet CIIO als risico dat Opella geen zicht krijgt of en op welke wijze deze kwaliteitsinstrumenten bijdragen aan goede zorg van Opella. CIIO weegt dit als een kanttekening omdat audits op kritische processen goed geborgd zijn.*

CIIO heeft in dit onderzoek gezien dat evaluatie van kwaliteitsinstrumenten op diverse manieren plaatsvindt. Dit vindt plaats in de Qwartaalrapportages, de evaluatieparagraaf in het Zomerplan, gedegen evaluatie van projecten. Voorafgaand aan de het starten met de Topscan heeft een evaluatie plaatsgevonden en zijn aanpassingen aangebracht in de vragenlijst. Hiermee laat Opella zien dat deze andere kwaliteitsinstrumenten onder het voetlicht worden gebracht. Hiermee is de kanttekening opgelost.

Alle gegevens uit de verschillende vormen van monitoring, onderzoeken en audits worden verzameld en geanalyseerd in de Qwartaalrapportage. De Qwartaalrapportage is een bondig document waarin analyses gepresenteerd worden in tekst, prestaties, tabellen en overzichten. Deze zijn onderbouwd met feiten en evaluaties van de processen en instrumenten. Hierdoor hebben deze kwartaalrapportages en andere evaluaties het karakter van een reflectieve blik op de werking van het kwaliteitssysteem op de domeinen van de Maatstaf.

Acties n.a.v. audits en evaluaties komen op een actielijst, worden voorzien van maatregelen door de proceseigenaren, deze maatregelen worden getoetst door interne controle en geaccordeerd door de leiding.

Wanneer het resultaat behaald is, verdwijnt het item van de actielijst. Dit voldoet en laat een gesloten PDCA-cyclus zien.

## Uitleg van de weging

Voor elke kanttekening wordt van de organisatie verwacht dat zij maatregelen neemt om de kanttekening in de periode tot het volgende onderzoek op te lossen. Kanttekeningen en hun follow-

up komen aan de orde bij dit volgend onderzoek. Bij onvoldoende follow-up kan de kanttekening omgezet worden in een afwijking.

## Conclusie

Zoals vermeld in het onderzoeksplan is het onderzoek van CIIO gebaseerd op een steekproef uit documenten en interviews. Dit betekent dat een andere steekproef tot andere resultaten had kunnen leiden. De auditdoelstellingen zoals vermeld in het onderzoeksplan zijn gerealiseerd.

Het kwaliteitsmanagementsysteem van deze organisatie voldoet aan de gestelde eisen in de Maatstaf 2016 en daarmee aan de eisen van ISO 9001:2015.

Het kwaliteitsmanagementsysteem is, voldoende doeltreffend, zoals blijkt uit:

- Een heldere koers met een doorvertaling naar het meerjarenplan en jaarplannen.
- Continue sturing op implementatie van Thuisfilosofie.
- Een gedegen en beheerste sturing op processen op diverse niveaus in de organisatie en de borging daarvan in processen of competenties en betrokkenheid van medewerkers.
- Passende organisatiestructuur en communicatieprocessen.
- Een toegankelijk kwaliteitssysteem.
- Borging van risico's en continue verbetering in kernprocessen.
- Veel opleidingsmogelijkheden voor medewerkers.
- Voldoende realistische reflectie op processen en uitkomsten.
- Diverse verbeteringen zijn gerealiseerd o.b.v. de interne audits en onderzoeken binnen en buiten de organisatie.

Op basis hiervan adviseert het team het certificaat te continueren.

Veiligheid is voldoende integraal ingebouwd in het kwaliteitsmanagementsysteem in de prospectieve en retrospectieve risicosignalering op diverse niveaus in de organisatie.

De onderbouwing van deze conclusie is opgenomen in de bovenstaande beschrijving van de bevindingen en in de bijbehorende scorelijst.

## Bijlagen

Bij dit verslag behoren de volgende bijlagen:

- Onderzoeksplan
- Scorelijst