

Auditrapport Joriszorg

Resultaten participerende eindaudit PREZO Care

Oirschot, 13 januari – 27 februari 2026

Inhoudsopgave

1. Achtergrond participerende eind audit	3
2. Registratieadvies	7
3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse	8
<i>Eindbeeld impactcriteria</i>	<i>8</i>
<i>Ontwikkelpunten</i>	<i>17</i>
<i>Eindbeeld kwaliteitswijzers</i>	<i>18</i>
Bijlage A. Methodische verantwoording	21
Bijlage B. Auditprogramma	23
Bijlage C. Kerngegevens organisatie	26
Bijlage D. Toelichting grafieken	28
Bijlage E. Vragenlijst Impactanalyse	29

1. Achtergrond participerende eind audit

Inleiding

Tijdens de bevindingendialoog verneemt de auditor dat naar aanleiding van het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) Joris Zorg er voor gekozen heeft om de uitkomsten van dit onderzoek als basis te gebruiken om zich op een waardevolle en toekomstgerichte manier verder te gaan ontwikkelen. (Bron; bevindingendialoog – perspectief bestuurder)

Uit het onderzoek bleek duidelijk dat medewerkers behoefte hebben aan meer regie over hun eigen werkzaamheden. Die wens sluit naadloos aan bij het gezamenlijke doel: bewoners en cliënten de best mogelijke zorg en ondersteuning bieden en daarbij hen ook meer regie te laten voeren over hun eigen leven; met het welzijn voorop.

Deze belangrijke inzichten hebben ertoe geleid dat missie, visie en kernwaarden opnieuw tegen het licht zijn gehouden, evenals de organisatiestructuur. Medio 2025 is hiervoor een stevige basis gelegd. Door diverse omstandigheden is de volledige implementatie nu pas in een volgende fase terechtgekomen, maar juist dat maakt dat de organisatie nu met hernieuwde energie en focus kan doorpakken.

Binnen het managementteam heeft een wisseling plaatsgevonden en ook op de locaties is gekozen voor aangepaste functieomschrijvingen wat heeft geresulteerd in een aangepaste taakverdeling. Deze veranderingen zijn bewust ingezet om medewerkers met nog meer plezier hun werk te laten doen en om het gevoel van eigenaarschap en dus eigen regie verder te versterken. Meer regie, meer professionele ruimte en meer betrokkenheid vormen daarbij de kern.

Tegen deze achtergrond heeft de eindaudit plaatsgevonden. Voor de kernauditor lag de nadruk daarbij nadrukkelijk op het hier en nu: hoe staat de organisatie er op dit moment voor binnen deze veranderende context en op welke wijze worden de impactcriteria vanuit PREZO Care en de zes kwaliteitswijzers hierin meegenomen.

In open dialoog zijn de bevindingen met elkaar besproken. Het doel daarbij was niet alleen om te toetsen, maar vooral ook om samen te reflecteren, te leren en vooruit te kijken. Deze werkwijze heeft geleid tot toekomstgerichte ontwikkeladviezen en perspectieven die Joris Zorg kunnen ondersteunen in haar verdere ontwikkeling en groei.

De verandering die binnen de organisatie is ingezet wordt niet gezien als een doel op zich, maar als een bewuste stap richting duurzame kwaliteit van zorg, professionele trots en gezamenlijke verantwoordelijkheid/eigenaarschap.

Hierdoor blijft volgens het management de blik van de organisatie nadrukkelijk gericht op de toekomst en dus op het toekomstgericht blijven versterken van goede zorg voor cliënten en hun naasten (Bron; bevindingendialoog – perspectief ManagementTeam)

JorisZorg in beeld

JorisZorg beschikt over vijf prettige woonzorgcentra in de Brabantse Kempen. Ieder woonzorgcentrum heeft zijn eigen sfeer en kenmerken.

Eigen regie van cliënten vinden wij belangrijk. We gaan altijd uit van wat iedere individuele cliënt zelf wil en (nog) zelf kan. Cliënten, verwanten en medewerkers voelen zich daardoor echt thuis. Zo maken we samen elke dag de moeite waard!

- Zorgcentrum Sint-Joris (Oirschot)
- Zorgcentrum Groenendaal (Vessem)
- Zorgvilla's in Hoogeloon (In samenwerking met zorg coöperatie Hoogeloon)
- Zorgcentrum Vestakker (Middelbeers)
- Woonzorgboerderij d'n Bolle Akker (Vessem)

[Homepage | Joris Zorg Oirschot - Joris Zorg](#)

In bovenstaande locaties verblijven ongeveer 215 cliënten.

530 cliënten ontvangen een vorm van thuiszorg van Joris Zorg.

Elke dag zetten 520 gepassioneerde medewerkers en 200 gedreven vrijwilligers zich namens Joris Zorg in om deze 745 cliënten thuis of op een van onze locaties te ondersteunen met positieve zorg.

Marktbelofte, missie, visie en kernwaarden

Joris Zorg heeft in de eerste maanden van 2025 hard gewerkt aan een nieuwe koers. We zijn daarvoor heel nadrukkelijk het gesprek aangegaan met allerlei betrokkenen: cliënten, verwanten, medewerkers, vrijwilligers en leden van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en de Raad van Toezicht. Alle input die hieruit naar voren kwam hebben we vertaald naar:

- Een nieuwe marktbelofte
- Een nieuwe visie en missie
- Nieuwe kernwaarden

Deze geven ons richting voor de komende jaren en dienen als kompas voor de verbetertrajecten die we samen met alle stakeholders gaan opstellen. We gaan het samen verder inkleuren, ontdekken en ontwikkelen.

Marktbelofte



JORISZ♥RG

Elke dag de moeite waard

We hebben er allemaal iedere dag weer zin in. Elke dag is de moeite waard. Voor jezelf én voor de ander(en).

Wat voeg jij graag toe? En wat maakt jouw dag de moeite waard?

Missie

Wij zijn Jorisen wij zetten ons vol trots al vanaf 1333 in voor ouderen in Oirschot en in de dorpskernen van De Kempen. Met ervaring, kennis én technologie bieden wij passende ondersteuning om zelf de regie te blijven houden, aangevuld met professionele zorg. Dat doen we thuis of in een van de woonzorglocaties waar welzijn, kwaliteit van bestaan en een huiselijke sfeer voor cliënten en dorpsgenoten vooropstaan.

Visie

Wij zijn Joris Zorg en wij

- **...omarmen het gewone leven** door dagelijks welzijn en welbevinden op één te zetten. We streven op de woonzorglocaties naar het gevoel van 'zoveel mogelijk als thuis' en 'doe maar gewoon'/'dat deed ik eerst ook' in een gemoedelijke en warme sfeer.
- **...sluiten aan bij ouderen en hun verwanten** om bij te dragen aan wat belangrijk voor iemand is (conform de Schijf van Vijf - zie afbeelding). Samenzorg is voor ons vanzelfsprekend; ieder vanuit zijn eigen, passende mogelijkheden. Daar blijven we continu met elkaar over in gesprek.
- **... lopen voorop bij de inzet van digitale technologie** en innovaties om ondersteuning te bieden die aansluit bij eigen regie van cliënten. De woonzorglocaties zijn voorzien van toekomstbestendige zorgtechnologie (o.a. slimme sensoren en leefcirkels) waardoor we datagedreven werken.
- **... tonen lef** en bouwen op het vakmanschap van betrokken, deskundige medewerkers en de tomeloze inzet van enthousiaste vrijwilligers. Niet de regels maar de relatie tussen mensen die iets voor elkaar willen betekenen staat centraal. Wij dagen elkaar uit, houden elkaar scherp, vinden het leuk om anders te denken en willen vooruit. We willen continu verbeteren om steeds beter te worden en beter te doen. Zo maken we elke dag de moeite waard.



Kernwaarden

- Samen vooruit
- Buitengewoon gewoon
- Dichtbij

PREZO CARE

De participerende audit PREZO Care kent een cyclus van drie jaar, bestaande uit een initiële audit in het eerste jaar, een tussentijdse audit in het tweede jaar en een eindexamen in het derde jaar. Alle audits zijn een film, samen vormen ze een trilogie, na drie jaar volgt een nieuwe reeks. In de cyclus, bij alle drie de audits, kijken we vooruit: waar staat de organisatie nu, wat wil zij bereiken en hoe doet zij dat, waar loopt zij daarbij tegenaan (welke dilemma's en risico's ervaart zij)? Deze rapportage gaat over de derde stap in de cyclus, namelijk de eindexamen.

2. Registratieadvies

De participerende eindaudit PREZO Care is uitgevoerd door:

- Kernauditor (verhalenspoor en bevindingendialoog): Richard Lustermans
- Auditor observatiespoor: Maud Verheij

Uw bijdrage aan de audit bedroeg het uitvoeren van de werkvorm datamining leefwereld en het invullen van de impactanalyse (documentatiespoor).

De audit is uitgevoerd volgens het keurmerkschema PREZO Care v1 (010119, versie 1). De scope van de audit is: Individuele zorg en individuele zorg inclusief behandeling

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 Qualicor om het PREZO Care keurmerk voor Joris Zorg te continueren.

Groenendaal	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg• Individuele zorg inclusief behandeling
Vestakker	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg• Individuele zorg inclusief behandeling
Nachtegalen	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg inclusief behandeling
Joris thuis Oirschot	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg
D'n Bolle Akker	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg inclusief behandeling
Zorgvilla's Hoogeloon	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg inclusief behandeling
De Stroom	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg• Individuele zorg inclusief behandeling
Joris thuis de Kempen	<ul style="list-style-type: none">• Individuele zorg

3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse

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

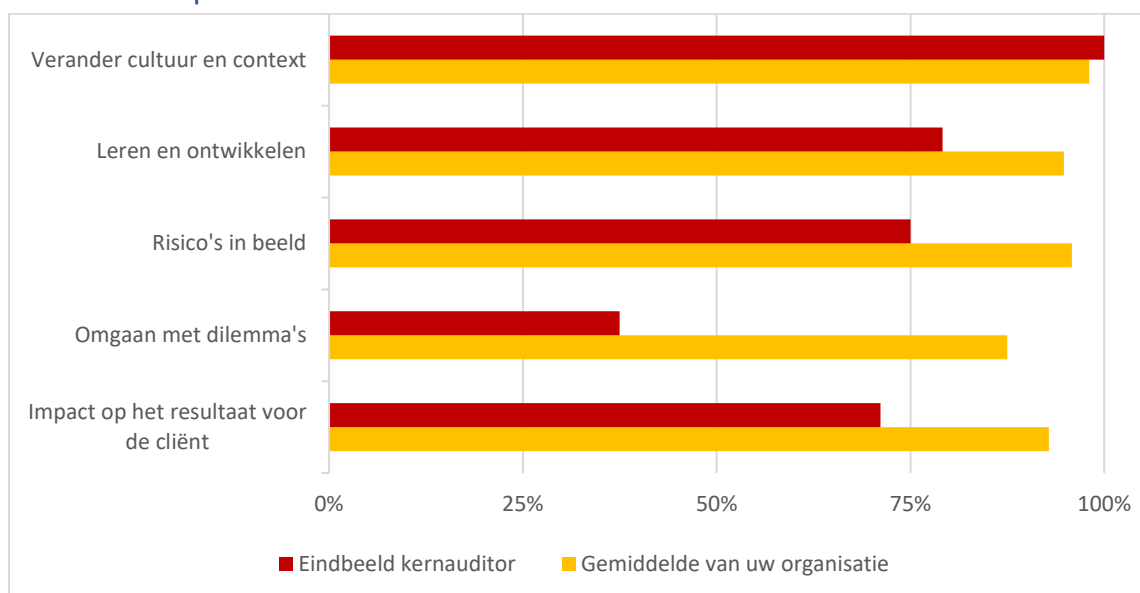
De kernauditor, een tweede auditor en een medewerker van uw organisatie hebben via verschillende werkvormen verhalen verzameld in uw dagelijkse praktijk. Ook heeft u een impactanalyse uitgevoerd. Na afronding van alle werkvormen en het uitvoeren van de bevindingendialoog, vult de kernauditor ook een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

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.

Eindbeeld impactcriteria



De grafiek op de vorige pagina 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

Daarbij valt op dat uw organisatie significant hoger scoort op alle impactcriteria dan de kernauditor. Behalve op het impactcriterium "verandercultuur en context". Daar is door de kernauditor hoger gescoord dan uw eigen organisatie en ook krijgt dit impactcriterium de hoogste score van de kernauditor.

De kernauditor wil voorafgaand aan de interpretatie van de grafiek graag een aantal reflectieve opmerkingen plaatsen. In zijn beleving is het verschil dat in de grafiek zichtbaar wordt groter dan het beeld dat hij heeft gekregen uit de gesprekken met medewerkers, leidinggevend en uit de observatie verslagen en het verslag datamining leefwereld die hij heeft ingezien. Daarbij wil hij benadrukken dat hij de betrouwbaarheid en validiteit van de gehanteerde methodiek niet ter discussie stelt.

Tegelijkertijd ervaart hij dat de dagelijkse praktijk en de gesprekken die tijdens de audit zijn gevoerd een genuanceerder beeld laten zien dan de grafiek mogelijk suggereert. De kernauditor heeft duidelijk gezien en gehoord en gelezen dat de organisatie zich momenteel in een periode van transitie bevindt. Deze veranderingen hebben vanzelfsprekend impact op medewerkers in het primaire proces. Zo heeft het managementteam recent een volledige wisseling doorgemaakt en zijn verschillende leidinggevend en nog relatief kort in functie. Daarnaast is ook de organisatiestructuur aangepast, met als doel het eigenaarschap dichter bij de werkvloer te brengen en te versterken.

Zoals bij veel veranderingen het geval is, brengt een dergelijke fase ook tijdelijk gevoelens van onrust en onduidelijkheid met zich mee voor medewerkers. Tegelijkertijd viel het de kernauditor op dat, ondanks deze veranderingen, het hart van Joris Zorg duidelijk blijft kloppen voor het leveren van optimale zorg. In de gesprekken kwam steeds weer naar voren dat medewerkers zich betrokken voelen bij cliënten en gemotiveerd zijn om samen goede welzijn en zorg te blijven bieden.

Dat het impactcriterium "**omgaan met dilemma's**" door de kernauditor echt laag is beoordeeld, acht hij passend in het licht van de ontwikkelingsgeschiedenis. Dit criterium was in de vorige audit al als aandachtspunt benoemd en tijdens de gesprekken is aangegeven dat dit onderwerp nog niet verder structureel is ontwikkeld. Vanuit dat perspectief is deze beoordeling logisch en consistent.

Voor enkele andere impactcriteria geldt dat de kernauditor op basis van de gesprekken tijdens de bevindingendialoog en de plannen die binnen de organisatie klaarliggen, het gevoel heeft dat deze in de toekomst mogelijk sterker tot uitdrukking zullen komen dan de huidige score laat zien. De richting die de organisatie kiest, de plannen die worden ontwikkeld en de openheid waarmee hierover wordt gesproken geven vertrouwen in de verdere ontwikkeling.

Alles overziend spreekt de kernauditor dan ook zijn volste vertrouwen uit in Joris Zorg. De ingezette veranderingen, de reflectieve houding van de organisatie en de duidelijke intentie om te blijven leren en verbeteren vormen een sterke basis. De verwachting is dat de verbetermaatregelen en acties die momenteel worden ingezet een positieve uitwerking zullen hebben voor zowel medewerkers als cliënten, en daarmee bijdragen aan de verdere versterking van de kwaliteit van welzijn en zorg.

▪ **Verandercultuur en context:**

De waardering van dit impactcriterium wordt door de kernauditor met een 100% score gewaardeerd. En ook de organisatie zelf is hier t.a.v. dit impactcriterium meer dan tevreden gelet op de hoge score die zij zichzelf geven.

De auditor die het observatiespoor heeft uitgevoerd vertelde hoe zij tijdens de audit op verschillende plekken heeft meegelopen: in de locatie in Oirschot, op d'n Bolle Akker en in de wijkverpleging. Wat haar daarbij het meest is bijgebleven, is de warme en liefdevolle manier waarop medewerkers omgaan met bewoners en cliënten. In alle situaties zag zij betrokkenheid, aandacht en respect.

In de wijkverpleging viel vooral op hoe sterk de zorg wordt afgestemd op de persoonlijke situatie van cliënten. Er was oog voor kleine praktische oplossingen, voor het netwerk van de cliënt en voor het behouden van waardigheid en eigen regie. Medewerkers namen de tijd om met familieleden te overleggen en zochten samen naar wat op dat moment het beste paste. Het voelde persoonlijk en dichtbij.

Ook binnen de locatie in Oirschot zag de observator een cultuur van respect en collegialiteit. Nieuwe medewerkers werden rustig meegenomen in het werk, kregen uitleg en ondersteuning. Op geen enkel moment ervoer zij irritatie of hiërarchie; in plaats daarvan zag zij een team dat elkaar helpt en samen verantwoordelijkheid neemt. De sfeer voelde warm, vertrouwd en betrokken — bijna dorps.

Dat past ook bij het karakter van JorisZorg. De organisatie is diepgeworteld in de dorpen van de Kempen en maakt daar zichtbaar onderdeel van uit. Op de website wordt dit ook benoemd, maar tijdens de audit werd vooral duidelijk dat dit niet alleen woorden zijn. In de praktijk wordt er echt meegeleefd met de dorpen en hun inwoners. Bewoners, familie en medewerkers kennen elkaar vaak al langer en voelen zich met elkaar verbonden. Juist omdat dit zo vanzelfsprekend lijkt, valt het misschien niet altijd meer op. Toch is het iets waar de organisatie met recht trots op mag zijn.

Zoals een medewerker het treffend heeft verwoord:

"Hier zorgen we niet alleen voor mensen uit het dorp, we zorgen mét het dorp. Dat maakt dat iedereen zich hier een beetje thuis voelt".

De context waarin JorisZorg werkt, speelt hierin een belangrijke rol. De organisatie is sterk verbonden met de dorpen in de Kempen en maakt zichtbaar onderdeel uit van de lokale gemeenschap. Bewoners, familieleden en medewerkers kennen elkaar vaak al langer en voelen zich betrokken bij elkaar. Zorg en welzijn worden daardoor niet alleen georganiseerd binnen de muren van de zorglocaties, maar ook in samenhang met het leven in het dorp. Juist omdat deze verbondenheid zo vanzelfsprekend lijkt, wordt het soms minder expliciet benoemd, terwijl het een krachtig fundament vormt voor de manier waarop zorg en ondersteuning worden vormgegeven.

Zoals een medewerker het treffend zou kunnen verwoorden:

"Hier zorgen we niet alleen voor mensen uit het dorp, we zorgen mét het dorp. Dat maakt dat veranderingen altijd beginnen met luisteren naar wat mensen hier nodig hebben."

Tijdens een onverwachte schouw woonde de auditor ook een overleg bij waarin zichtbaar werd hoe medewerkers samen reflecteren op hun werkwijze. De

kwaliteitsverpleegkundige benadrukte herhaaldelijk dat het uiteindelijk draait om maatwerk: kijken naar wat cliënten nodig hebben en wat voor hen het beste werkt. In het gesprek werd tegelijkertijd erkend dat sommige werkwijzen in de loop der jaren vanzelfsprekend zijn geworden. Nu de cliëntenpopulatie verandert, ontstaat ook de vraag of bestaande routines nog altijd aansluiten bij de huidige behoeften van bewoners. Zo werd bijvoorbeeld besproken of het gebruikelijke warme eten in de middag nog steeds passend is, of dat voor sommige bewoners een warme maaltijd in de avond beter zou aansluiten bij hun leefritme. Tegelijkertijd werd ook benoemd dat vertrouwde routines voor bewoners belangrijk kunnen zijn en niet zomaar aangepast kunnen worden. De kernauditor is van mening dat er ruimte is binnen de organisatie voor dialoog en reflectie op bestaande werkwijzen. Medewerkers laten zien dat ze stil kunnen staan bij veranderingen in hun context en zoeken dan samen naar manieren om daarop te reageren, zonder de vertrouwde basis voor bewoners uit het oog te verliezen. Daarmee wordt zichtbaar gemaakt dat de verandercultuur binnen de organisatie niet zozeer draait om snelle veranderingen, maar om het zorgvuldig afwegen van wat nodig is voor bewoners, medewerkers en de omgeving waarin zij samenleven. En dit sluit weer mooi aan bij de visie van de organisatie waar beschreven staat:

“Wij dagen elkaar uit, houden elkaar scherp, vinden het leuk om anders te denken en willen vooruit. We willen continu verbeteren om steeds beter te worden en beter te doen. Zo maken we elke dag de moeite waard”.

Dit alles is voor de kernauditor, en blijkbaar ook voor uw organisatie de reden om dit impact criterium zo hoog te waarderen. De kernauditor kan hier geen ontwikkelpunten benoemen

▪ **Leren en ontwikkelen:**

Leren en ontwikkelen is een thema dat binnen Joris Zorg zichtbaar stevig is verankerd in de organisatie. De keuze om te gaan werken met kwaliteitsverpleegkundigen laat zien dat de organisatie bewust investeert in het verder versterken van zowel de kwaliteit van zorg als de deskundigheid van medewerkers. Deze ontwikkeling onderstreept de ambitie om professionaliteit niet alleen te waarborgen, maar ook verder te laten groeien.

Een kwaliteitsverpleegkundige vertelde bijvoorbeeld dat zij bij de start van haar functie direct scholing aangeboden kreeg:

“Ik heb een opleiding aangeboden gekregen tot verpleegkundig kwaliteitscoach.”
(Bron: narratieve interviews – perspectief kwaliteitsverpleegkundige)

In hetzelfde gesprek gaf zij ook aan dat er binnen de organisatie ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en ambities. Toen zij aangaf dat zij zich verder wilde ontwikkelen, werd dit door Joris Zorg actief opgepakt.

“Ik ben nog vrij jong en toen ik aangaf dat ik nog verdere ambities heb, ging Joris Zorg met mij in gesprek. Er werd echt met mij meegedacht en er werden verschillende vervolgoopleidingen aangeboden. Ik ben nu nog aan het kijken welke voor mij het meest passend is.” (Bron: narratieve interviews – perspectief kwaliteitsverpleegkundige)

Met de introductie van de rol van kwaliteitsverpleegkundige lijkt learning on the job steeds meer de richting te worden waarin de organisatie zich wil ontwikkelen. De kwaliteitsverpleegkundige ondersteunt bijvoorbeeld bij het opstellen en verbeteren van zorgplannen en kijkt mee bij incidentmeldingen om te analyseren wat hiervan geleerd kan worden en hoe herhaling in de toekomst kan worden voorkomen. Op deze manier wordt leren direct verbonden aan de dagelijkse praktijk van zorgverlening.

Ook wordt aangegeven dat de organisatie voornemens is om in de toekomst meer kwaliteitsverpleegkundigen in te zetten, waardoor deze manier van leren en ontwikkelen verder kan worden versterkt.

Medewerkers geven daarnaast aan dat er aandacht is voor casuïstiekbesprekingen, waarin gezamenlijk wordt gekeken naar situaties uit de praktijk. In deze gesprekken staat centraal wat cliënten daadwerkelijk nodig hebben en hoe de zorg daar het beste op kan worden afgestemd. Dit draagt bij aan een cultuur waarin professionals met elkaar blijven reflecteren op hun handelen.

Daarnaast ervaren medewerkers dat er binnen Joris Zorg voldoende mogelijkheden zijn om door te groeien. Verschillende medewerkers benoemen dat zij de kans krijgen om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld van helpende naar verzorgende en in sommige gevallen zelfs naar verpleegkundige. Deze ontwikkelmogelijkheden worden door medewerkers als motiverend ervaren en dragen bij aan het behoud van betrokken professionals binnen de organisatie.

De kernauditor ziet in deze aanpak een duidelijke basis voor een lerende organisatie. De combinatie van scholing, praktijkgericht leren en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling biedt medewerkers de mogelijkheid om hun vakmanschap verder te verdiepen.

Tegelijkertijd ligt er in de verdere ontwikkeling van de rol van kwaliteitsverpleegkundige ook een kans om het leren nog breder binnen de organisatie te verankeren. Wanneer deze rol zich verder ontwikkelt en structureel wordt verbonden met teamreflectie, casuïstiek en kwaliteitsverbetering, kan dit een krachtige impuls geven aan het verder versterken van de lerende cultuur binnen Joris Zorg.

Alles overziend kan de kernauditor op dit moment geen directe ontwikkelpunten benoemen op dit impactcriterium. De gemaakte keuze om te investeren in kwaliteitsverpleegkundigen wordt gezien als een veelbelovende stap die het potentieel heeft om Joris Zorg verder te ontwikkelen als een organisatie waarin leren, reflecteren en verbeteren vanzelfsprekend onderdeel zijn van het dagelijks werk.

▪ **Risico's in beeld:**

De kernauditor heeft dit impactcriterium lager gewaardeerd dan de organisatie zelf heeft gedaan vanuit haar eigen perspectief. Deze beoordeling komt voort uit een aantal signalen en risico's die tijdens de audit naar voren zijn gekomen. De kernauditor vraagt zich daarbij af in hoeverre deze risico's binnen de organisatie voldoende zichtbaar zijn en of hier vanuit het nieuwe management al gericht op kan worden gestuurd.

Een belangrijk aandachtspunt betreft de context van de reorganisatie en de nieuwe koers waarbij verwanten nadrukkelijker worden betrokken bij de zorg voor hun naasten. Deze visie sluit goed aan bij maatschappelijke ontwikkelingen en bij het streven naar meer samenredzaamheid. Tegelijkertijd lijkt in de gesprekken met medewerkers en vertegenwoordigers van de ondernemingsraad dat de praktische uitwerking van deze koers nog vragen oproept.

Vanuit de ondernemingsraad werd bijvoorbeeld aangegeven dat er momenteel veel onduidelijkheid wordt ervaren. Waar de organisatie eerder sterk werd beleefd als een hechte gemeenschap, klinkt nu soms het gevoel dat afdelingen meer op zichzelf staan.

"Het thema hier was altijd 'samen'. Nu voelt het soms alsof iedereen op zijn eigen eiland zit." (Bron; narratieve interviews – perspectief OR)

Ook vanuit het primaire proces werd aangegeven dat medewerkers graag eerder betrokken waren geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe koers. Nu ervaren sommigen dat de richting al grotendeels is bepaald en dat zij vooral nog mogen meedenken over de uitvoering.

"Ze willen dat iedereen meedenkt, maar had ons dan eerder betrokken. Nu mogen we vooral meedenken over het hoe, terwijl het wat al vaststaat." (Bron; narratieve interviews - perspectief zorgmedewerker)

De ondernemingsraad benoemde dit eveneens als een gemiste kans, omdat vroegtijdige betrokkenheid vaak bijdraagt aan meer draagvlak en duidelijkheid binnen teams. Aan de andere kant wordt al wel gesignaleerd dat er een stijgende lijn toch ook weer waar te nemen is in de samenwerking tussen de zorgteams.

"Het mag zeker nog beter die samenwerking maar er zit zeker een stijgende lijn in" (Bron; bevindingendialoog – perspectief zorgmedewerker)

Een heel ander onderwerp dat tijdens de bevindingendialoog naar voren kwam, betrof het oproepsysteem.

Een bewoner gaf aan dat zij soms lang moet wachten nadat zij om hulp heeft gevraagd.

"Als ik bel, moet ik soms erg lang wachten voordat iemand komt... en soms komt er niemand." (Bron; bevindingendialoog – perspectief bewoner)

In het gesprek dat daarop volgde werd zichtbaar dat medewerkers samen zoeken naar de betekenis van zo'n oproep. Is het een hulpvraag of soms ook een vraag om aandacht, en wie zou daar eventueel ook een rol in kunnen spelen? Tegelijkertijd werd ook benoemd dat het oproepsysteem zelf niet altijd betrouwbaar functioneert.

"Het komt helaas voor dat ze het gewoon niet doen." (Bron; bevindingendialoog – perspectief zorgmedewerker)

De nieuwe manager Zorg en Welzijn gaf aan dat dit probleem bekend is en dat er wordt gewerkt aan een oplossing.

"We zijn bezig met een nieuw systeem. Iedereen krijgt ook nieuwe nummers, maar dat vraagt nog even tijd." (Bron; bevindingendialoog – perspectief Manager Zorg en Welzijn)

Toen de kernauditor vroeg in hoeverre medewerkers en verwanten hiervan op de hoogte waren, bleek dat verschillende aanwezigen hiervan nog niet op de hoogte waren. Na verdere bespreking werd de afspraak gemaakt dat ernaar gestreefd wordt om het probleem uiterlijk aan het einde van de maand na de bevindingendialoog opgelost te hebben.

De reactie van een bewoner was nuchter:

"We zullen het zien." (Bron; bevindingendialoog – perspectief bewoner)

Een verwant gaf daarbij aan dat heldere communicatie helpend zou zijn:

"Leg dan ook uit wat het probleem was, waarom er nieuwe nummers komen en wanneer het opgelost moet zijn." (Bron; bevindingendialoog - perspectief verwant)

In reactie hierop gaf de bestuurder aan dat communicatie binnen de organisatie soms een dilemma vormt. Enerzijds wil men transparant zijn, anderzijds bestaat de zorg dat bewoners en verwanten mogelijk worden overladen met informatie.

"We vragen ons soms af: wat communiceer je wel en wat niet? We hebben zoveel te communiceren dat het ook een dilemma wordt om de juiste balans te vinden." (Bron; bevindingendialoog – perspectief bestuurder)

De kernauditor ziet in deze voorbeelden een organisatie die open het gesprek voert over vraagstukken en dilemma's, maar waarin tegelijkertijd nog ontwikkelruimte bestaat in het tijdig betrekken van medewerkers, het expliciet maken van risico's en het helder communiceren over veranderingen en technische problemen.

Tegen deze achtergrond heeft de kernauditor dit impactcriterium kritischer beoordeeld dan de organisatie zelf heeft gedaan. De beoordeling is niet bedoeld als oordeel over de intenties van de organisatie, maar als een reflectie op de huidige fase waarin de organisatie zich bevindt en de aandachtspunten die daaruit voortkomen. Tegelijkertijd ziet de kernauditor in de openheid van de gesprekken en de bereidheid om onderwerpen bespreekbaar te maken een belangrijke basis om deze punten in de komende periode verder te versterken. Het niet adequaat functioneren van het oproepsysteem is wel een groot risico waar naar de mening van de kernauditor sneller op geanticipeerd mag/moet worden om dit risico te elimineren. Het is evident dat dit dus wel ontwikkelpunten zijn.

▪ **Omgaan met dilemma's:**

In de gesprekken die de kernauditor heeft gevoerd met medewerkers en betrokkenen kwam een beeld naar voren van een organisatie die zich midden in een veranderfase bevindt. Medewerkers ervaren betrokkenheid bij hun werk en voelen zich

verantwoordelijk voor goede zorg, maar geven tegelijkertijd aan dat er op dit moment nog veel onduidelijkheid bestaat over hoe bepaalde ontwikkelingen zich in de toekomst verder zullen vormgeven.

Sommige medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat zij recent een nieuwe rol of functie hebben gekregen, maar nog zoekende zijn naar de precieze invulling daarvan. Een medewerker verwoordde dit treffend door te zeggen:

"Ik heb een nieuwe functie, maar ik ben nog aan het ontdekken wat dat precies van mij vraagt en waar mijn ruimte ligt." (Bron; Narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker)

In deze fase lijkt er bij medewerkers een behoefte te bestaan aan duidelijkheid in kaders en verwachtingen. Tegelijkertijd hoorde de kernauditor ook signalen dat regels soms vrij strikt worden toegepast, zonder dat altijd naar de achterliggende context of nuance wordt gekeken.

Een voorbeeld dat tijdens een gesprek naar voren kwam, betrof een ervaren fysiotherapeut die als vrijwilliger actief is binnen de organisatie. Zij is BIG-geregistreerd en heeft in het verleden zelf scholing gegeven over het veilig duwen van een rolstoel. Toch kreeg zij te horen dat zij geen rolstoel mocht duwen voordat zij hiervoor een interne cursus had gevolgd en deze officieel was afgetekend. Voor haar voelde dit als een voorbeeld waarbij regels belangrijk zijn, maar waar ook ruimte zou mogen zijn voor gezond verstand en maatwerk. Zoals zij het zelf verwoordde:

"Regeltjes zijn goed en aardig, maar het moet niet te gortig worden." (Bron; narratieve interviews – perpssectief vrijwilligster)

Tijdens de vorige audit was het bespreken van dilemma's als aandachtspunt benoemd. In de huidige audit bleek het niet mogelijk om dit onderwerp uitgebreid terug te laten komen in de bevindingendialoog. In verschillende interviews werd echter wel aangegeven dat er nog weinig concrete aandacht aan dit thema is besteed, terwijl er bij medewerkers wel behoefte lijkt te zijn aan meer ruimte om met elkaar stil te staan bij dilemma's uit de dagelijkse praktijk.

Een medewerker gaf dit gevoel bijvoorbeeld als volgt weer:

"In ons werk kom je regelmatig situaties tegen waar niet één duidelijk antwoord op is. Het zou helpend zijn als we daar vaker samen bij stil kunnen staan en van elkaar kunnen leren."(Bron; Narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker)

Tegelijkertijd ziet de kernauditor ook dat de huidige situatie sterk samenhangt met de fase waarin de organisatie zich bevindt. De recente reorganisatie, de komst van nieuwe leidinggevenden en de ontwikkeling van de rol van managers Zorg en Welzijn (tot voor kort managers Zorg) maken dat structuren en rollen nog in beweging zijn. Het kost tijd voordat nieuwe verhoudingen, verantwoordelijkheden en manieren van samenwerken zich verder uitkristalliseren.

De kernauditor spreekt daarom uit dat hij vertrouwen heeft in de verdere ontwikkeling van de organisatie. Wanneer de veranderingen verder zijn ingedaald, de nieuwe managers volledig in positie zijn en teams meer duidelijkheid ervaren over rollen en verwachtingen, zal er naar verwachting ook meer ruimte ontstaan om het gesprek over professionele dilemma's te verdiepen en het concept verder te ontwikkelen.

Tegelijkertijd maakt de huidige situatie, waarin medewerkers nog zoekende zijn naar kaders en het thema dilemma's nog beperkt is uitgewerkt, dat de kernauditor dit impactcriterium op dit moment relatief laag heeft gewaardeerd. Hierbij ziet hij het nadrukkelijk als een ontwikkelpunt dat in de komende periode verder kan worden versterkt "

▪ **Impact op resultaat voor de cliënt:**

Tijdens de observaties en de onverwachte schouw hebben de auditoren kunnen zien en ervaren hoe binnen Joris Zorg dagelijks vorm wordt gegeven aan warme, betrokken en persoonsgerichte zorg. In verschillende huizen werd zichtbaar dat medewerkers met aandacht, rust en professionaliteit aanwezig zijn bij bewoners en dat zij zich actief inzetten om een veilige en vertrouwde leefomgeving te creëren.

Een van de auditoren verwoordde zijn observaties als volgt:

"Ik vond de sfeer in alle 3 de huizen heel rustig. Er is reuring met normale dingen van het leven, maar niet te veel, het is niet saai.

De medewerkers zijn aandachtig. Ze geven ook persoonlijke aandacht. Ze hebben respect voor de keuzes van de mensen. Per zeven bewoners twee vaste medewerkers in de ochtend. En een van de zes heeft 'vlinderdienst'; die is ook oproepbaar om bij de andere woningen bij te springen als dat nodig zou zijn.

De sfeer is gemoedelijk alsof je bij een gezin binnen was, of met burens bij elkaar zit. Er was geen onrustig gedrag. Een mevrouw liep wel veel rond met haar pop. En dat was ook goed. Iedereen hoort erbij. Er is geborgenheid. En kleinschaligheid.

De medewerkers zitten niet in een kantoor, maar bij de mensen, ook met rapporterende en het samen een kopje koffie drinken. Medewerkers zijn tegen elkaar aardig en hebben zin om elkaar te helpen.

De dynamiek met mensen die er werken die een verstandelijke beperking hebben was ook prettig.

Er is gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een fijne dag. Met mensen die vanuit Lunetzorg werken die vragen of mensen die bij Joris Zorg wonen mee gaan wandelen/ kippensoep komen helpen maken".

Deze observatie laat volgens de kernauditor duidelijk zien dat er binnen de organisatie zorg wordt geleverd waarin aandacht, nabijheid en betrokkenheid centraal staan. De manier waarop medewerkers aanwezig zijn bij bewoners – niet op afstand maar juist midden in het dagelijks leven – draagt bij aan een sfeer van vertrouwen, veiligheid en herkenning. Dit zijn belangrijke kenmerken van persoonsgerichte zorg.

Ook binnen de thuiszorg werd door een auditor die met een medewerker op route meeging een vergelijkbaar beeld gezien. De zorg sluit aan bij de persoonlijke situatie van cliënten en er is ruimte voor contact, humor en menselijke nabijheid.

“Eigenlijk bij elk bezoek zie ik voorbeelden van persoonsgerichte zorg, alleen maar. Ze beweegt mee met de cliënten, of ze pijn hebben, dementie, of welke beperking dan ook. Ze heeft aandacht en is aardig. De sfeer is gemoedelijk, ze maken het lichter met grapjes en zelfspot. Ze vertelt ook dingen over zichzelf bij sommige mensen. De mensen kennen elkaar ook. Oirschot is niet zo groot. Of ze kennen elkaars dochter/ kleindochter/ familie.”

De observaties die de auditoren hebben uitgevoerd laten daarmee een consistent beeld zien: binnen Joris Zorg wordt zorg verleend die warm, professioneel en betrokken is. Medewerkers kennen hun cliënten, hebben oog voor hun persoonlijke situatie en zoeken actief naar manieren om het dagelijks leven zo prettig en betekenisvol mogelijk te maken.

Wanneer gekeken wordt naar de waardering van dit impactcriterium, valt op dat de organisatie zelf nog positiever oordeelt over de kwaliteit van de geleverde zorg dan de kernauditor. De kernauditor heeft immers niet alle zorgsituaties zelf kunnen waarnemen en baseert zijn oordeel deels op het organisatieperspectief en de gesprekken die zijn gevoerd, terwijl de organisatie dagelijks ervaart hoe deze zorg in de praktijk wordt vormgegeven.

Tegelijkertijd geven de observaties die wél hebben plaatsgevonden een overtuigend beeld van persoonsgerichte zorg die met warmte en professionaliteit wordt uitgevoerd. De kernauditor ziet dan ook geen aanleiding om op dit impactcriterium ontwikkelpunten te formuleren.

Ontwikkelpunten

Op basis van de waarnemingen in de audit formuleert de kernauditor de onderstaande aan de impactcriteria gerelateerde ontwikkelsuggesties.

- **Risico's in beeld**

- **Betrokkenheid en communicatie bij organisatieveranderingen**

De organisatie bevindt zich in een fase van verandering door de ingezette reorganisatie en de nieuwe koers waarbij verwanten nadrukkelijker worden betrokken bij de zorg. Tijdens de audit werd zichtbaar dat medewerkers en de ondernemingsraad deze richting begrijpen en ondersteunen, maar dat zij graag eerder in het proces betrokken waren geweest bij de totstandkoming van deze koers.

De kernauditor is de mening toegedaan dat het helpend kan zijn om bij toekomstige veranderingen medewerkers en medezeggenschap eerder en explicieter te betrekken bij

zowel het “wat” als het “hoe” van ontwikkelingen. Dit kan bijdragen aan meer duidelijkheid, eigenaarschap en het versterken van het gevoel van gezamenlijkheid binnen de organisatie.

Borging en communicatie rondom het oproepsysteem

Tijdens de bevindingendialoog kwam naar voren dat het oproepsysteem niet altijd betrouwbaar functioneert en dat bewoners soms lang moeten wachten nadat zij een oproep hebben gedaan. Hoewel het management heeft aangegeven dat er gewerkt wordt aan een nieuw systeem, bleek dat niet alle medewerkers en verwanten hiervan op de hoogte waren.

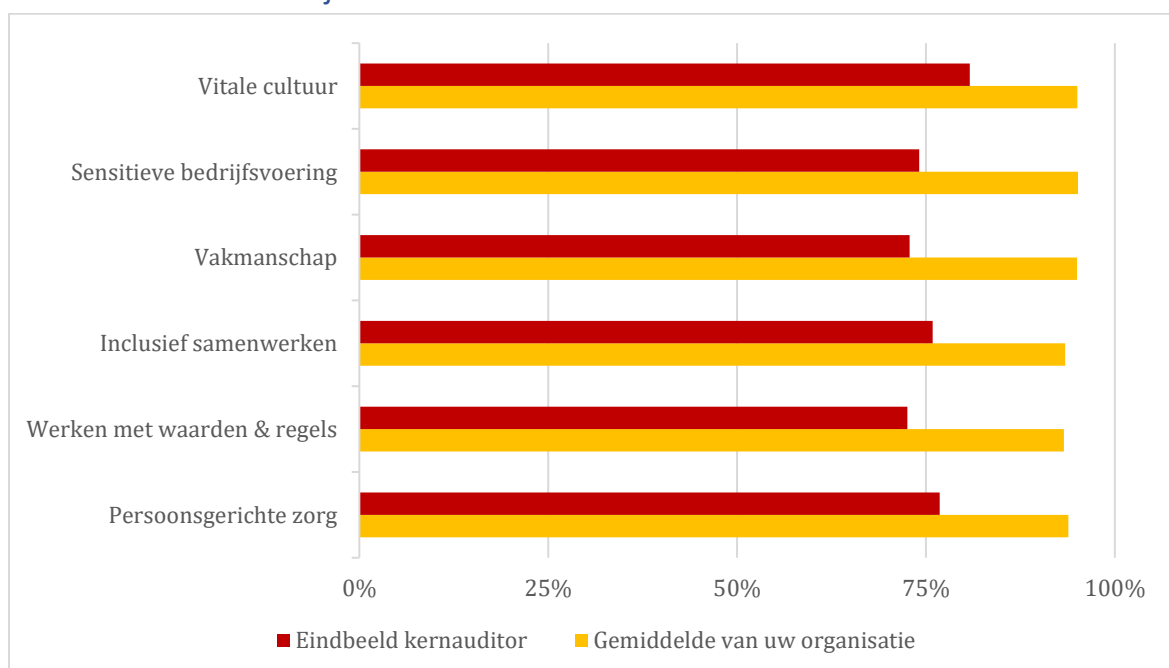
De kernauditor denkt dat het belangrijk is om technische risico’s zoals het functioneren van het oproepsysteem met prioriteit op te lossen en hierover actief en transparant te communiceren met medewerkers, bewoners en verwanten. Dit draagt bij aan veiligheid, vertrouwen en duidelijkheid binnen de zorgverlening.

• **Omgaan met dilemma’s**

Tijdens de tussentijdse audit is het omgaan met dilemma’s al als ontwikkelpunt benoemd. Ook in deze audit komt naar voren dat dit onderwerp nog verdere aandacht kan krijgen. In de dagelijkse zorgpraktijk doen zich regelmatig situaties voor waarin verschillende belangen, waarden of verwachtingen een rol spelen, bijvoorbeeld tussen veiligheid en vrijheid of tussen professionele kaders en de wensen van bewoners en verwanten.

De kernauditor is van mening dat het structureel bespreken van dilemma’s binnen teamoverleggen, intervisie of casuïstiekbeprekingen kan bijdragen aan gezamenlijke reflectie, betere afwegingen in het handelen en verdere versterking van het professioneel leren binnen teams. Hierdoor kan de organisatie nog beter leren van situaties uit de praktijk en deze benutten voor verdere ontwikkeling van de zorg.

Eindbeeld kwaliteitswijzers



Grafiek 2 geeft het eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor op basis van de kwaliteitsswijzers. Daarnaast ziet u uw eigen beeld op de kwaliteitsswijzers op basis van de uitvoering van de werkvorm datamining leefwereld. Uit de kwaliteitsswijzers is af te leiden op welke aspecten gestuurd kan worden om de ambities van de organisatie te verwezenlijken.

In de grafiek is duidelijk waarneembaar dat de kernauditor alle aspecten van de kwaliteitsswijzer lager waardeert dan uw eigen organisatie.

Het verschil tussen de beoordeling van de kernauditor en de eigen beoordeling van de organisatie kan verklaard worden door het verschil in perspectief van waaruit wordt gekeken. De organisatie beoordeelt zichzelf vanuit de intentie, de ingezette ontwikkelingen en de plannen die al in gang zijn gezet, terwijl de kernauditor primair kijkt naar wat op dit moment zichtbaar en aantoonbaar is in de praktijk.

Tijdens de audit werd duidelijk dat de organisatie zich in een fase van transitie bevindt, onder andere door de recente reorganisatie, de wisseling in management en de ontwikkeling van een nieuwe koers waarin verwanten nadrukkelijker worden betrokken bij het welzijn en de zorg. Vanuit het perspectief van de organisatie worden deze ontwikkelingen al sterk ervaren en meegewogen in de eigen beoordeling.

De kernauditor heeft daarentegen vooral gekeken naar de mate waarin deze ontwikkelingen al merkbaar zijn in het primaire proces, bijvoorbeeld in duidelijkheid voor medewerkers, het bespreken van dilemma's en de praktische uitwerking van veranderingen. Sommige ontwikkelingen zijn nog in uitvoering en dus nog niet volledig geland in de dagelijkse praktijk. Dat kan verklaren waarom de kernauditor op enkele impactcriteria tot een kritischere waardering komt.

Tegelijkertijd laten de gesprekken tijdens de audit zien dat er veel betrokkenheid, openheid en bereidheid tot leren aanwezig is binnen de organisatie. De verwachting is dan ook dat, wanneer de ingezette veranderingen verder vorm krijgen en zich vertalen naar de dagelijkse praktijk, het verschil tussen de interne beleving en de externe beoordeling in de toekomst meer dan waarschijnlijk kleiner zal worden

Toelichting per kwaliteitsswijzer:

▪ **Vitale cultuur:**

Het verschil tussen de interne beoordeling en die van de kernauditor komt voort uit het perspectief: de organisatie kijkt vanuit intenties en ingezette ontwikkelingen, terwijl de kernauditor beoordeelt wat momenteel zichtbaar is in de praktijk.

De audit liet zien dat de organisatie zich in een duidelijke transitie bevindt, met nieuwe koers, managementwisselingen en toenemende betrokkenheid van verwanten. Deze ontwikkelingen worden intern al sterk ervaren. Extern zijn ze deels nog in uitvoering en nog niet volledig verankerd in de dagelijkse praktijk, wat het verschil in beoordeling verklaart.

Tegelijkertijd is er veel betrokkenheid, openheid en leerbereidheid. Naarmate de veranderingen verder vorm krijgen, zal het verschil tussen interne en externe waarneming naar verwachting kleiner worden

• **Sensitieve bedrijfsvoering**

De organisatie bevindt zich in een transitie, met een recent actief managementteam en nieuwe leidinggevenden en kwaliteitsverpleegkundigen. De kernauditor ziet dat er

duidelijk wordt geïnvesteerd in het versterken van medewerkers, zodat zij eigenaarschap kunnen nemen en de zorg op termijn verder verbetert. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de organisatie nog volop stappen zet om deze ambities volledig in de dagelijkse praktijk te verankeren. Dit verklaart het verschil in waardering: veel potentie is aanwezig, maar de resultaten zijn nog deels in ontwikkeling

- **Vakmanschap**

De kernauditor constateert dat de geleverde zorg warm, betrokken en afgestemd op de bewoner is. Tegelijkertijd ziet hij een organisatie die stappen zet om de professionaliteit van medewerkers verder te versterken, onder andere door eigenaarschap te stimuleren. Dit perspectief verklaart het verschil in waardering: de kwaliteit van de zorg is duidelijk aanwezig, terwijl de ontwikkeling van structureel eigenaarschap nog in uitvoering is.

- **Inclusief samenwerken**

De kernauditor ziet dat samenwerking in het primaire proces goed verloopt en verder verbetert. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de afstemming tussen het managementteam en medewerkers van het primaire proces nog in ontwikkeling is. Hoewel de recent uitgezette koers mede gebaseerd is op medewerkersfeedback, ervaren medewerkers een kloof tussen meedenken en uitvoeren. Het versterken van deze samenwerking zal bijdragen aan optimale resultaten en verklaart het verschil in waardering voor dit kwaliteitsaspect.

- **Werken met waarden & regels**

De missie, visie en kernwaarden zijn recent aangepast en vormen de basis voor de uitgezette koers, waarbij de reorganisatie een onderdeel is. De kernauditor merkt dat de kernwaarde 'samen vooruit' nog niet volledig zichtbaar is in het lopende veranderingsproces. Dit verklaart het verschil in waardering voor dit kwaliteitsaspect tussen de interne beoordeling en de kernauditor.

Persoonsgerichte zorg

Bij dit aspect is ook een verschil tussen de beoordeling van de kernauditor en die van de organisatie waarneembaar, maar het wordt door de kernauditor relatief hoger gewaardeerd dan andere kwaliteitsaspecten. De aangeboden zorg die is gehoord en gezien door de auditoren is echt warm en betrokken. Het structureel bespreken van dilemma's met een passende methodiek kan bijdragen aan nog professionelere, duurzame zorg die medewerkers nog meer zal steunen in hun zorg en ondersteuning voor de cliënten en bewoners. Voor de kernauditor verklaart dit het verschil in waardering tussen de kernauditor en de organisatie.

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	Joris Zorg/JORISZORG/2025/1
Periode	13 januari 2026 - 27 februari 2026

Audit	JORISZORG/2025/1/A/1/PE			
Organisatieonderdelen	Groenendaal (PREZO Care '19 v1), Vestakker (PREZO Care '19 v1), Nachtegalen (PREZO Care '19 v1), Joris thuis Oirschot (PREZO Care '19 v1), D'n Bolle Akker (PREZO Care '19 v1), ...			
Kernauditor	De heer drs. R.H.G. Lusterms			
Boventallige auditoren				
Werkvorm	Datum(s)	Auditor(en)	Locatie	Betrokken(en) organisatie
Observatiespoor	04FEB2026, Ochtend	Mevrouw drs. M.C.	De Loop 67, 5688 EW	Joris Thuis Oirschot.
Shadowing		Verheij	Oirschot	7.25 kantoor Stoelendans, met zorgmedewerker Adres is de Loop 67, 5688 EW Oirschot
Observatiespoor		Mevrouw drs. M.C.	Sint Joris, Sint	4 februari 13.00- 16.30 de Stroom 2.
Onverwachte schouw		Verheij	Jorisstraat 1 in Oirschot	Vragen naar zorgmedewerker
Observatiespoor		Mevrouw drs. M.C.	Flinkert 23, 24, 26,	5 februari ochtend (vanaf 9.00) , d'n Bolle akker.
Onverwachte schouw		Verheij	5512 BC Vessem	Vragen naar zorgmedewerker

Verhalenspoor Narratief interview	13JAN2026, ochtend	De heer drs. R.H.G. Lustermans	Sint Joris, Sint Jorisstraat 1 in Oirschot	Vergaderruimte Moorland (8 tot 13.00 gereserveerd) Ontvangst Beleidmedewerker 10.00 - 10.15 voorzitter OR 10.30 - 10.45 kwaliteitsverpleegkundige 11.00 - 11.15 medewerker Joris Flex 11.30 - 11.45 verwant Nachtegalen
Verhalenspoor Themagesprekken	13JAN2026, middag	De heer drs. R.H.G. Lustermans	Sint Joris, Sint Jorisstraat 1 in Oirschot	Spreekkamer HRM (13 tot 17 gereserveerd) 13.00 - 13.15 lid cliëntenraad 13.30 - 13.45 vrijwilliger Oirschot 14.00 - 14.15 Woonzorg ondersteuner 14.30 - 14.45 verzorgende (ambassadeur schijf van vijf) Groenendaal via teams
Dialogoog bevindingen Bevindingendialoog	27FEB2026, dagdeel	De heer drs. R.H.G. Lustermans	Ganzeakkers 5, 5091 CS Oost-, West- en Middelbeers	9.00 - 11.30 Vergaderruimte Vestakker bestuurder manager welzijn en zorg (per 1-1) manager welzijn en zorg (per 1-12) medewerker welzijn en contact verzorgende Vestakker

regieverpleegkundige Joris Zorg
Contactverzorgende Zorgvilla Hoogeleloon
verwant cliënt Vestakker
bewoners Vestakker
voorzitter cliëntenraad Joris Zorg

Bijlage C. Kerngegevens organisatie

Kerngegevens organisatie bij eindaudit

Organisatiestructuur	
Hebben zich ten opzichte van de voorgaande audit ingrijpende wijzigingen voorgedaan in:	
Uw organisatiestructuur? (o.a. interne reorganisatie, juridische structuur, fusie ¹)	<p>x Ja Nee</p> <p>Ja, de structuur is veranderd. We werken niet meer met teamleiders maar met (minder) locatiemanagers, die dus verder van de teams afstaan. Van (minder) coördinerend verpleegkundigen gaan we naar (meer per team) kwaliteitsverpleegkundigen, die nog meer echt midden in de teams staan en meewerken. We werken met twee managers welzijn en zorg, zij zijn beiden nieuw in de organisatie. Het goed invulling geven aan bovenstaand en het vertalen naar de detailstructuur in de teams, staat in 2026 op de agenda.</p>
De aansturing van de organisatie (RvB)?	<p>Ja x Nee</p> <p>Toelichting of verwijst naar relevante informatie: </p>
De koers van de organisatie (strategisch)?	<p>x Ja Nee</p> <p>Toelichting of verwijst naar relevante informatie: In 2025 zijn de nieuwe marktbelofte, missie, visie en kernwaarden (in canvas) gedeeld. De nieuwe strategische koers zal op korte termijn helder en visueel gemaakt worden.</p>
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	<p>Ja x Nee</p> <p>Toelichting: </p>

Personeel	
Is de personele formatie ten opzichte van de voorgaande audit sterk uitgebreid en/of verminderd? ³	Ja x Nee Toelichting: <input type="text"/>
Overige	
Is er andere informatie voor de tussentijdse of eindaudit van belang?	Ja x Nee Toelichting: Het canvas en hoe we de strategische koers aan het bouwen zijn, is met de auditor gedeeld.

Bijlage D. Toelichting grafieken

De kernauditor heeft in overleg met de auditoren een impactanalyse uitgevoerd op de resultaten van de audit. Deze impactanalyse werkt beslissondersteunend 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 en het gemiddelde van uw organisatie.

Resultaten op basis van de *kwaliteitswijzers*

- Grafiek 2: eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor en het gemiddelde van uw organisatie.

Bijlage E. Vragenlijst Impactanalyse

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?
Leren en ontwikkelen	
1	Worden alle medewerkers structureel gestimuleerd om te reflecteren op hun handelen?
2	Zijn alle medewerkers verplicht 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?
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 geëngageerd aan risicomangement
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 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 voor organisatie- en beleidsontwikkelingen?
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 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?