

Auditrapport Stichting HOZO

Resultaten participerende tussentijdse audit PREZO Care

Hillegom, 5 februari 2026 t/m 12 maart 2026

Inhoudsopgave

1. Achtergrond participerende tussentijdse audit.....	3
Uw organisatie	3
Belangrijke waarden	4
2. Registratieadvies	5
3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse	6
Eindbeeld impactcriteria	6
Eindbeeld kwaliteitswijzers	13
Bijlage A. Methodische verantwoording	16
Theoretische grondslag PREZO Care	16
Triangulatie	16
Objectiviteit	16
Reproduceerbaarheid	16
De impactanalyse	17
Bijlage B. Auditprogramma	18
Bijlage C. Kerngegevens organisatie	19
Bijlage D. Toelichting grafieken	20
Bijlage E. Vragenlijst Impactanalyse	21



1. Achtergrond participerende tussentijdse audit

Uw organisatie

Het afgelopen jaar heeft de organisatie HOZO zijn missie en visie en kernwaarden verder verdiept dan wel aangescherpt. Onderstaand hetgeen op de website van de organisatie valt te lezen.

Missie

HOZO is een lokale zorg- en welzijnsorganisatie gericht op Hillegom, inclusief De Zilk en Beinsdorp. We ondersteunen ouderen bij welbevinden. Positieve gezondheid is ons uitgangspunt. We leggen niet het accent op de ziekte of de beperking, maar op de mens zelf, op de veerkracht van de persoon en wat het leven betekenisvol maakt. We doen dit vanuit verschillende rollen, zoals vraagbaak, verbinder, coach en zorgverlener. Een gezonde bedrijfsvoering en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn daarbij voorwaarden.

Visie

Samen zorgen we dat ouderen zo lang en prettig mogelijk thuis kunnen blijven wonen. We begeleiden ouderen en de mensen om hen heen naar meer zelfredzaamheid. Dit doen we samen met de cliënt, de buurt, vrijwilligers, vrienden, familie en collega organisaties in Hillegom en de regio. Voor ouderen met een zeer intensieve zorgvraag bieden we ondersteuning in een van onze woonzorglocaties. Deze visie vraagt om een andere houding en werkwijze, met name van onze medewerkers. We vragen hen om mee te gaan op avontuur, om hun lef en creativiteit te tonen. Bij HOZO kun je je ontwikkelen en werken aan de zorg van morgen.

De volgende kernwaarden worden hierbij genoemd:

Samen

Bij HOZO doen we het niet alleen. We werken samen met cliënten, familie, buurtgenoten, vrijwilligers en collega organisaties. We luisteren naar elkaar, respecteren elkaar en leren van elkaar. Alleen samen kunnen we zorgen voor een vitaal en betekenisvol leven.

Vrolijk

We vinden het belangrijk dat mensen zich fijn voelen bij HOZO. We houden van een goede sfeer, een glimlach en plezier in het werk. Vrolijkheid zorgt voor energie en enthousiasme. Natuurlijk zijn niet alle dagen leuk. Maar juist dan proberen we met een beetje lichtheid en aandacht het verschil te maken.

Avontuurlijk

Professionaliteit, kwaliteit en zorgzaamheid zijn onze basis. Door lef en creativiteit komen we op nieuwe ideeën. We durven te proberen, ook als we nog niet precies weten hoe iets zal lopen. Zo blijven we ontwikkelen en verbeteren we de zorg van morgen.



SAMEN DOEN

De afgelopen twee jaren is het aspect "Samen Doen" binnen uw organisatie een belangrijk thema geweest. Om die reden vormde dit onderwerp ook telkens een terugkerend thema tijdens de PREZO Care-audits. In 2025 heeft uw organisatie hier een stevig vervolg aan gegeven. In 2026 zal "Samen Doen" daadwerkelijk worden geïmplementeerd, ten behoeve van cliënten, naasten, mantelzorgers en de medewerkers.

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 eindaudit 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 *tweede* stap in de cyclus, namelijk de *tussentijdse audit*.

Belangrijke waarden

Net als verleden jaar wil de auditor u meegeven dat "Omgaan met dilemma's" nog altijd duidelijk meer aandacht verdient binnen de organisatie. Het structureel en open bespreken hiervan zal niet alleen kunnen helpen bij het realiseren van meer eigenaarschap bij de zorgmedewerkers, maar kan zeker ook een krachtige stimulans vormen voor de verdere ontwikkeling van Samen Doen.

Nu lijkt Samen Doen soms opgepakt te worden als een vooraf bedachte blauwdruk, terwijl het juist gaat om het organiseren van echte kwaliteit van leven, samen, in de dagelijkse praktijk. In een samenspel tussen zorgmedewerkers, cliënten/bewoners en naasten. Door ruimte te geven aan reflectie en dialoog kan Samen Doen werkelijk gaan groeien.

De gekozen kernwaarden bieden daarbij een natuurlijk kompas: ze nodigen uit tot openheid, lef en gezamenlijke ontwikkeling. Door deze waarden actief te verbinden aan dilemma's in het werk, kan de organisatie Samen Doen verder brengen.



2. Registratieadvies

De participerende tussentijdse audit PREZO Care is uitgevoerd door:

- Kernauditor (verhalenspoor en bevindingendialoog); Dhr. Drs. R. Lustermaans
- Auditor observatiespoor; Dhr. B. Van der Vet
- Auditor observatiespoor; Mevr. Drs A.van Bergeijk

Uw bijdrage aan de audit bedroeg het uitvoeren van de werkvorm datamining leefwereld en het invullen van de impactanalyse. De audit is uitgevoerd volgens het keurmerkschema PREZO Care v1 (010119, versie 1). De scope van de audit is: Dagbesteding en activering, Individuele zorg, 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 CEO van Qualicor om het PREZO Care keurmerk voor *HOZO* te continueren.



3. Organisatie in beeld en uitkomsten impactanalyse

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

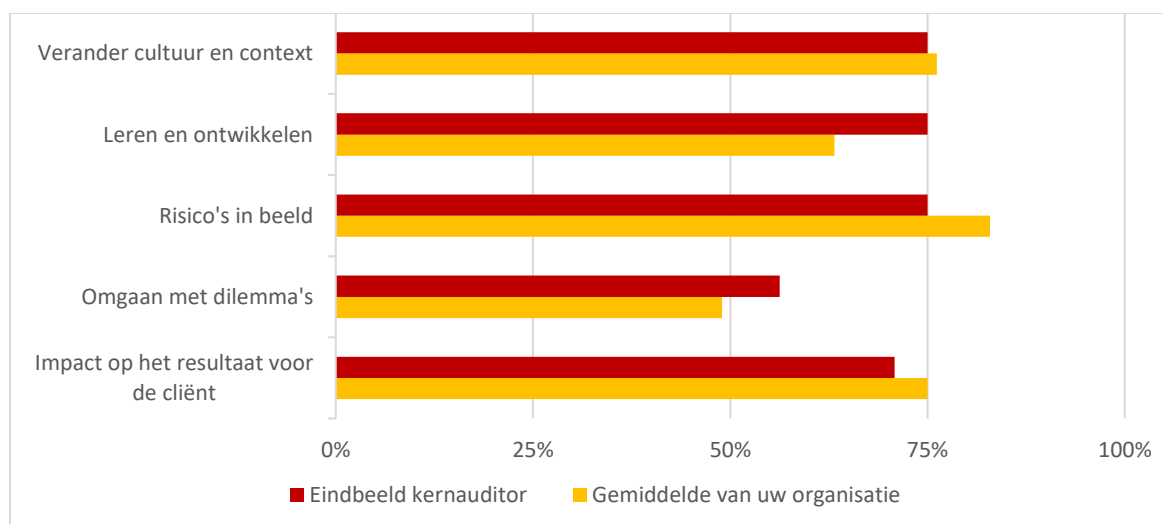
De kernauditor, uw eigen medewerkers en/of een organisatie uit uw netwerk hebben via verschillende werkvormen verhalen verzameld in uw dagelijkse praktijk. Ook heeft u een impactanalyse uitgevoerd. Na afronding van alle werkvormen en het uitvoeren van de bevindingendialoog, vult de kernauditor ook een 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 bovenstaande grafiek geeft het eindbeeld weer op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor, gebaseerd op de impactcriteria. Daarnaast ziet u uw eigen beoordeling van deze impactcriteria, voortkomend uit de uitvoering van de werkvorm dataming leefwereld.



Hieruit blijkt dat u, met uitzondering van één onderdeel (omgaan met dilemma's), uw organisatie gemiddeld beoordeelt met een 7,5. De kernauditor komt tot een vergelijkbare score. Wat echter opvalt, is dat zowel uw organisatie als de kernauditor het impactcriterium omgaan met dilemma's relatief laag waarderen. U beoordeelt dit criterium zelfs als onvoldoende, terwijl de kernauditor dit aanzienlijk hoger inschat. Dit verschil kan worden verklaard doordat er binnen uw organisatie momenteel nog onvoldoende structurele aandacht is voor het omgaan met dilemma's. Tegelijkertijd heeft de kernauditor signalen opgevangen dat er wel degelijk initiatieven worden genomen om het bespreken van dilemma's op te starten.

Ten aanzien van het impactcriterium risicobewustzijn geeft uw organisatie aan dat de risico's voldoende in beeld zijn. De kernauditor heeft echter, als relatieve buitenstaander, signalen opgevangen die erop wijzen dat er mogelijk meer aandacht nodig is voor risico's binnen de organisatie. Dit vertaalt zich in een lagere beoordeling van dit criterium door de kernauditor.

Onderstaand de verdere uitwerking per impactcriterium.

- **Verandercultuur en context:**

HOZO is en blijft een organisatie die stevig verankerd is in Hillegom en de directe omgeving. Op de website is te lezen dat ook De Zilk en Beinsdorp tot het verzorgingsgebied van HOZO worden gerekend. Dit is een mooie ontwikkeling, waarmee HOZO haar bereik verder vergroot en nog meer inwoners in de regio van passende zorg en ondersteuning kan voorzien.

HOZO is niet alleen een organisatie die bij veel Hillegommers bekend en vertrouwd is, maar ook een aantrekkelijke werkgever voor medewerkers uit de regio. Een groot deel van de medewerkers komt uit Hillegom, mede doordat de organisatie goed bereikbaar is per fiets. Dit blijkt van grote waarde voor zorgmedewerkers, zoals ook naar voren komt uit de afgenomen interviews.

"Waarom ik bij HOZO werk? Het is niet alleen een echte Hillegomse organisatie maar ook omdat ik het met de fiets kan ... heerlijk" (Bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

Tijdens interviews en kennismakingsgesprekken geven veel medewerkers aan al meer dan tien jaar bij HOZO werkzaam te zijn. Tijdens de audit blijkt dat er ook medewerkers zijn met ingesleten patronen.

"Het ging toch goed hoe we het altijd deden. Maar ja, zij willen dat we het anders gaan doen" (Bron: narratieve interviews – Perspectief zorgmedewerker).

De kernauditor maakt het beeld op dat deze groep medewerkers om een extra inspanning vraagt. Van zichzelf maar zeker ook van het team van leidinggevenden.

Tijdens de gesprekken met medewerkers, de observaties van collega-auditoren en de datamining die door medewerkers binnen uw organisatie is uitgevoerd, wordt duidelijk dat HOZO volop in



beweging is. Uw organisatie toont hierin niet alleen initiatief, maar laat ook zien dat u daadwerkelijk stappen zet richting ontwikkeling en vernieuwing.

Tijdens de narratieve interviews zijn de ontwikkelingen onderwerp van gesprek en illustreren de complexiteit van anders werken:

"Er is veel gaande binnen de organisatie... ja we moeten dit wel doen allemaal maar het is wel veel wat er op ons afkomt" (bron: narratieve interviews – perspectief zorg medewerker).

"Ik ben moe" (bron narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

"Voorheen tijdens een douchebeurt deed ik even de prullenbakken, het bed opmaken of een klein afwasje, nu sta ik met de handen in de zakken te wachten dat de bewoner klaar is met douchen. Dat is toch verloren tijd...voorheen was het veel beter toch? Wat willen ze nu hiermee bereiken?" (Bron: narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

Deze beweging vraagt veel van uw medewerkers en het management. Dichtbij en aanwezig zijn is daarbij essentieel. De kernauditor constateert dat uw organisatie hier met volle inzet aan werkt.

In eerste instantie komt een beeld naar voren waarin het wij-zij denken de overhand lijkt te hebben, waarbij "zij" worden beschouwd als het management en de bestuurder.

"Wat hebben ze nu weer bedacht" (bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

"Ik zou als directeur eens van mijn kamer komen en luisteren naar wat er allemaal speelt" (bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

"Er wordt leuk beleid gemaakt, en dan ook nog door mensen van buiten, en vervolgens hoppa top down" (bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

"Ik vind er wel wat van, maar mijn persoonlijke mening doet er toch niet toe" (bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

Vervolgens komt tijdens de bevindingendialoog naar voren dat er veerkracht zit in uw organisatie. Er ontstaan waardevolle gesprekken waarin verbinding centraal staat en waarin het onderscheid tussen zij en wij zichtbaar begint te vervagen.

"We moeten dit echt veel meer samen verder gaan doen want anders is het op voorhand al mislukt" (bron; bevindingendialoog – perspectief zorgmedewerker).

De recent gekozen kernwaarden; Samen, Vrolijk en Avontuurlijk kunnen hier goed richting geven en ondersteunend zijn om de koers Samen Doen daadwerkelijk ook samen vorm en inhoud te geven. Met name de kernwaarde "Avontuurlijk" vraagt naar inzicht van de kernauditor om blijvende aandacht en bewustwording. Deze kernwaarde nodigt uit tot het durven zetten van stappen zonder dat alles vooraf volledig is uitgewerkt. Tegelijkertijd vraagt dit ook om een gezamenlijke acceptatie



dat niet alle antwoorden direct beschikbaar zijn maar samen geformuleerd moeten worden. Door te doen, te ervaren en samen te leren. Dit vraagt om vertrouwen, ruimte en het verdragen van enige onzekerheid, waarbij leren en ontwikkelen centraal staan.

De kernauditor gebruikt tijdens de bevindingendialoog de metafoor "***we lopen over de brug terwijl we hem aan het bouwen zijn***". Het vraagt om bewustzijn van iedereen binnen en rondom de organisatie, en vormt tegelijkertijd een uitnodiging aan zorgmedewerkers, cliënten, naasten en mantelzorgers om actief bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van Samen Doen.

Het gesprek in de bevindingendialoog heeft ertoe geleid dat er samen met het management een aantal belangrijke facetten zijn benoemd die daarna gezamenlijk met de bestuurder zijn gedeeld in het laatste deel van de bevindingendialoog. De medewerkers (diverse perspectieven) hebben deze aspecten tijdens de bevindingendialoog als volgt geformuleerd:

- Maak het belang duidelijk van implementatie van 'SAMEN DOEN';
- Zorg dat wij, de zorg medewerkers, een training krijgen hoe we de gesprekken moeten gaan voeren over dit aspect met naasten;
- Hoe gaan we ervoor zorgen dat iedereen ambassadeurs wordt van SAMEN DOEN;
- Zorgvuldige communicatie en beschikken over juiste en passende informatie is van belang
- Laten we meer onze successen vieren;
- Zorg voor een goed onboardingprogramma; niet alleen voor medewerkers maar ook voor cliënten/bewoners, vrijwilligers naasten en mantelzorgers.

De bestuurder herkent zich in de genoemde punten en geeft aan dat ze het een erge waardevolle bijeenkomst is geweest als het openstaande heeft opgeleverd. En dan met name ook het proces hoe deze aanbevelingen tot stand zijn gekomen. De kernauditor spreekt zijn waardering uit voor de openheid in de bevindingendialoog en de beweging die HOZO heeft ingezet. Op basis hiervan concludeert de kernauditor dat HOZO beschikt over een vitale organisatiecultuur.

Ontwikkelpunten

De kernauditor wil u adviseren om met name vanuit management en bestuur aandacht te blijven geven aan Samen Doen. Aandacht is immers een voorwaarde voor verdere groei. Juist door hier continu op te blijven sturen, kan de ingezette positieve ontwikkeling duurzaam worden voortgezet.

▪ Leren en ontwikkelen:

De kernauditor heeft met name vanuit de zorgmedewerkers vernomen dat HOZO relatief veel investeert in de ontwikkeling van talenten. Bijvoorbeeld uit het opleiden en begeleiden van zij-instromers en het realiseren en in stand houden van de leerafdeling, waardoor nieuwe medewerkers een succesvolle instroom ervaren.

*"We staan hier voor alles open. Zo is er een man bijvoorbeeld die vandaag aan het werk is. Deze man komt uit de *genoemde sector*. Nu is hij werkzaam als leerling op deze afdeling". (bron; observatie, perspectief zorgmedewerker).*



Ook huidige zorgmedewerkers krijgen via opleidingen en andere ontwikkel mogelijkheden de kans om hun loopbaan bij HOZO vorm te geven.

“Na 9 jaar ben ik dan toch sinds kort verzorgende IG, mede door HOZO. Was een hele route hoor van helpende naar helpende plus, toen verzorgende C en dan nu verzorgende IG” (bron; narratieve interviews, perspectief zorgmedewerker)

Hoewel deze initiatieven positief zijn, constateert de kernauditor dat de focus bij intervisie en overleg rond complexe casuïstiek voornamelijk ligt op het vinden van een praktische oplossing. Reflectie op het eigen handelen, het leren van ervaringen en het voeren van ethische discussies krijgt minder aandacht. Hierdoor blijft een belangrijk leerpotentieel onbenut en wordt het ontwikkelen van kritisch/analytische vaardigheden beperkt. Dit vormt ook een punt bij het impactcriterium 'omgaan met dilemma's'.

De kernauditor beluisterd dat er relatief weinig ontwikkelgesprekken met medewerkers plaatsvinden. De kernauditor signaleert dat er kansen liggen om het leren en ontwikkelen systematischer te koppelen aan persoonlijke ontwikkeldoelen en aan het versterken van innovatieve vaardigheden, zoals Samen Doen, zodat medewerkers niet alleen huidige werkzaamheden uitvoeren, maar ook beter in staat zijn veranderingen en nieuwe werkwijzen te omarmen. Dit dan gekoppeld aan de kernwaarde avontuurlijk.

Ontwikkelpunt

HOZO investeert zichtbaar in talentontwikkeling, maar de kernauditor adviseert om de aandacht te vergroten voor diepgaande reflectie, ethisch bewustzijn en het systematisch benutten van leerervaringen, zodat leren en ontwikkelen meer integraal onderdeel wordt van de professionele cultuur en hierin het omarmen van innovaties een belangrijk onderdeel van uitmaakt.

▪ Risico's in beeld:

HOZO heeft de risico's goed in beeld. Dit blijkt uit bevindingen van de auditoren die het observatiespoor hebben uitgevoerd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de organisatie op dit impactcriterium hoog scoort. Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de organisatie de risico's in beeld heeft die samenhangen met het verder invoeren en implementeren van Samen Doen, is het beeld genuanceerder. Dit werd vooral duidelijk tijdens de bevindingendialoog. Hier bleek dat het management en bestuur zich niet volledig bewust waren van de omvang van gevoelens van medewerkers, zoals eerder weergegeven in dit verslag. Het gesprek tijdens de bevindingendialoog gaf beide partijen nieuwe inzichten en creëerde ruimte voor uitwisseling en reflectie. De kernauditor heeft vertrouwen dat de bevindingendialoog heeft bijgedragen aan het beter in beeld zijn van de risico's en het opvolgen daarvan.

Ontwikkelpunten

Blijf met scherpthe de ontwikkeling van Samen Doen volgen. Anticipeer tijdig op de gevolgen voor medewerkers in het primaire proces en overweeg wat dit betekent voor het sturen en bieden van



nabijheid door het leidinggevende team. Het is belangrijk dat de organisatie alert blijft op signalen vanuit de werkvloer en proactief handelt om risico's voor zowel medewerkers als cliënten te minimaliseren

- **Omgaan met dilemma's:**

Tijdens de Prezo Care-audit van afgelopen jaar heeft de kernauditor benadrukt dat dit impactcriterium verdere aandacht vraagt. In het auditverslag wordt dit als volgt verwoord:

“Wij doen u dan ook graag de suggestie om deze onderwerpen op een gestructureerde manier verder vorm én inhoud te geven. Daarbij adviseren wij om binnen de werkgroepen de dilemma's vanuit meerdere perspectieven – en dan met name dat van de naasten – verder te onderzoeken, zodat gezamenlijk (naasten en zorgmedewerkers) tot concrete vervolgstappen kan worden gekomen.” (bron: verslag Prezo Care-audit 2025 – perspectief kernauditor).

Uit zowel de narratieve interviews die door de kernauditor met zorgmedewerkers zijn gevoerd als uit het dataminingverslag, geschreven door medewerkers van uw organisatie, blijkt dat het bespreken van dilemma's momenteel nog weinig plaatsvindt en in ieder geval nog niet op een gestructureerde wijze.

“Ik kreeg pas de vraag dat er vanuit PREZO nog een puntje openstond; het bespreken van dilemma's, dat moet ik nog gaan oppakken in de vakgroep, tot nu toe niet gedaan...er is te veel verloop.” (bron; narratieve interviews, perspectief medewerker zorg).

In het dataminingverslag wordt een casus beschreven die alle facetten van 'samen doen' raakt en uitstekend kan dienen als voorbeeld om organisatie breed te bespreken. De kernauditor is van mening dat het gezamenlijk analyseren van dergelijke casuïstiek vanuit verschillende perspectieven, inclusief dat van naasten, het thema 'samen doen' aanzienlijk kan versterken. Tijdens de bevindingendialoog gaven aanwezigen aan dat het gesprek over 'samen doen', zoals dit nu gevoerd wordt, al tot nieuwe inzichten heeft geleid. Dit is een voorbeeld van hoe gezamenlijke reflectie leidt tot betekenisvol samenwerken:

“Wat goed dat we dit gesprek kunnen voeren en dat eenieder zo veel veiligheid ervaart om alles wat er leeft te kunnen delen” (bron: bevindingendialoog, perspectief vrijwilliger).

“Toch goed hoe we hier het gesprek met elkaar over kunnen voeren in alle openheid. Geeft mij veel meer inzicht dan dat ik het uit nieuwsberichten moet halen” (bron; bevindingendialoog – perspectief zorgmedewerker).

Er wordt door de deelnemers verwacht dat dit zal bijdragen aan meer samenwerking tussen de verschillende gremia binnen de organisatie, maar ook aan meer onderling begrip en inzicht.

Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat het methodisch en gestructureerd bespreken van dilemma's uit de dagelijkse praktijk nog onvoldoende van de grond komt. In de narratieve interviews geven medewerkers aan dit als een gemis te ervaren. Dit betekent overigens niet dat complexe casuïstiek binnen HOZO geen aandacht krijgt, maar dat deze vooral binnen een MDO-construct wordt besproken en minder volgens de uitgangspunten van moreel beraad. Tijdens de bevindingendialoog



gaf het management aan dat er stappen worden gezet om het bespreken van ethische dilemma's verder te ontwikkelen en dat dit op onderdelen al in de praktijk wordt toegepast

Ontwikkelpunten

Introduceer een vaste, laagdrempelige overlegstructuur waarin ethische dilemma's methodisch worden besproken (bijv. maandelijks per team volgens moreel beraad). Betrek hierbij structureel meerdere perspectieven, inclusief dat van naasten, door hen waar mogelijk deel te laten nemen aan (delen van) casuïstiekbesprekingen. Dit versterkt gezamenlijk leren, samenwerking en de praktische invulling van 'samen doen'.

- **Impact op resultaat voor de cliënt**

Tijdens de observatie werkvormen zijn diverse positieve en waardevolle aspecten waargenomen. Deze bevindingen geven het auditteam een overtuigend beeld dat er binnen de organisatie sprake is van goede en warme zorg en welzijn. De zorgverlening kenmerkt zich door een respectvolle en mensgerichte benadering, waarbij niet alleen aandacht is voor de lichamelijke behoeften van de cliënt/bewoner, maar ook voor het emotionele en sociale welbevinden.

Opvallend is de mate van betrokkenheid waarmee medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren. Er wordt actief geluisterd naar de wensen en behoeften van de cliënt/bewoner, waarbij ruimte is voor eigen regie en persoonlijke voorkeuren. Daarnaast wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de naasten, die op een open en respectvolle manier worden betrokken bij de zorg en ondersteuning. De waargenomen interacties tussen medewerkers en cliënten/bewoners stralen warmte, geduld en oprechte interesse uit.

"Tijdens het verzorgmoment wordt alles besproken met de bewoonster. Er wordt gevraagd of ze dezelfde kleding nog aan wil, of andere kleding aan wil. Of de temperatuur van het water goed is. Of de bewoonster haar haar gewassen wil hebben en of ze een washandje voor haar ogen wil" (bron: observatiespoor – perspectief auditor).

Ook een ervaring van een naaste geeft blijk van een respectvolle interactie tussen bewoner en medewerker:

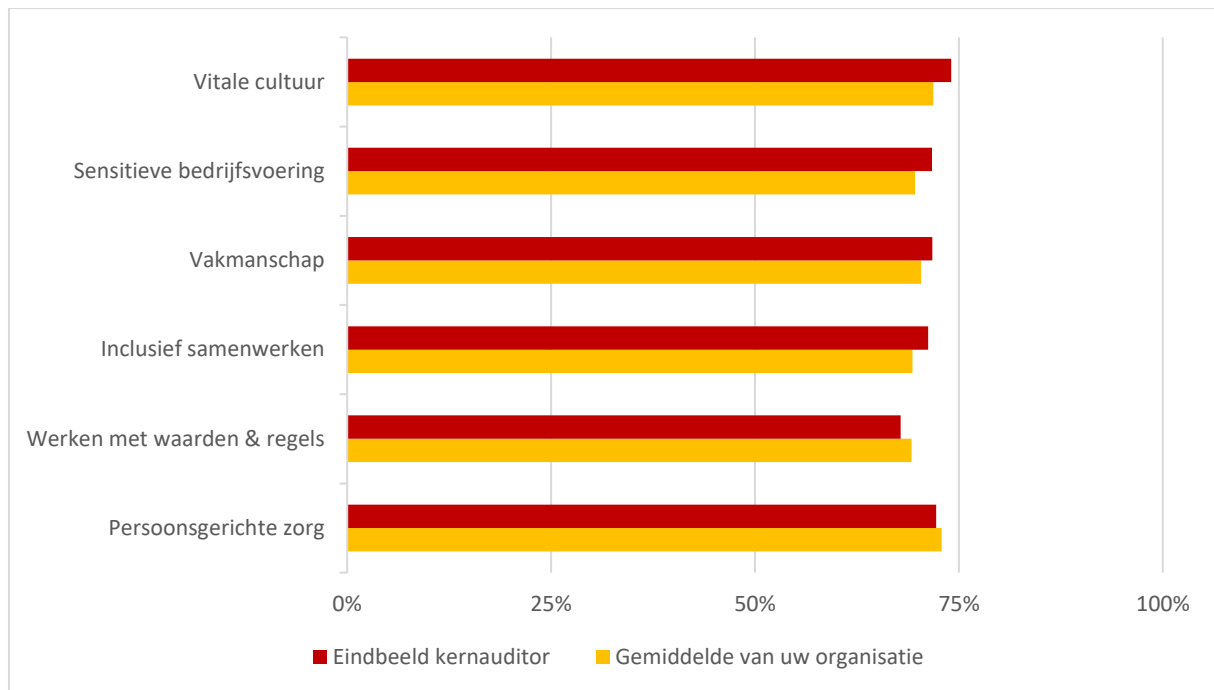
"Ze kennen mijn moeder echt goed, ze weten dat ze steeds wil vertrekken en gaan daar zacht en liefdevol mee om zodat ze steeds uit zichzelf weer met ze mee gaat naar binnen. Ze geven ook goed aan elkaar door, hoe je dat het beste voor elkaar krijgt" (bron; stem van de client – perspectief naaste).

Ontwikkelpunt

De zorg en het welzijn die uw organisatie momenteel biedt zijn duidelijk persoonsgericht. Het is wel van belang om alert te blijven op de wijze waarop 'Samen Doen' in de praktijk vorm krijgt. De kernauditor wil benadrukken dat dit concept, ondanks de goede en passende intenties, bij een onjuiste implementatie een averechts effect kan hebben op het welzijn en de kwaliteit van zorg voor cliënten/bewoners. Zie het impactcriterium verandercultuur en -context.



Eindbeeld kwaliteitswijzers



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

Daarbij valt op dat de kernauditor over het algemeen de kwaliteitsaspecten positiever waardeert dan uw organisatie. Dit doet hij op basis van wat hij heeft gelezen en gehoord van de collega-auditoren die de observaties hebben uitgevoerd en ook hetgeen hij tijdens de bevindingendialoog en het gesprek dat daar plaatsvond heeft mogen waarnemen. Deze waardering heeft hij laten terugkomen in de waardering van aspecten in de kwaliteitswijzer. De kernauditor heeft het beeld gevormd dat de organisatie vitaler is dan men zelf denkt. Hoewel er wrijving wordt waargenomen en benoemd tijdens de bevindingendialoog leidt dit niet tot verwijdering maar juist tot nieuwe inzichten en perspectieven.

Toelichting per kwaliteitswijzer:

Vitale Cultuur

Gedurende de gehele audit heeft het auditteam een cultuur ervaren waarin de waarden "Samen Doen" en vakmanschap zichtbaar worden geleefd door medewerkers in de hele organisatie. Wat het auditteam ziet is dat deze waarden actief onderwerp van gesprek zijn. In eerste instantie gebeurt dit tussen zorgmedewerkers onderling, zoekend naar de juiste weg en invulling van het Samen Doen maar tijdens de bevindingendialoog werden deze ook open en eerlijk besproken met management en bestuurder. Er was zichtbaar begrip voor verschillende standpunten en kritische vragen. Nog



belangrijker was de ervaren verbinding tussen de verschillende perspectieven binnen de organisatie. Dit alles vormt de basis voor de zeer positieve waardering van dit aspect door de kernauditor.

Sensitieve Bedrijfsvoering

De inzet van Samen Doen is in de kern ontwikkeld, ontworpen en geïmplementeerd om naasten van bewoners en cliënten sterker met elkaar te verbinden. Het uiteindelijke doel is het verbeteren van de kwaliteit van leven voor bewoners en cliënten. HOZO toont zich bereid om hierin substantieel te investeren om dit daadwerkelijk te realiseren. Dit vormt een goed uitgangspunt. Er schuilt echter ook een risico. Wanneer dit oorspronkelijke uitgangspunt niet expliciet wordt uitgedragen en geborgd blijft, bestaat de kans dat de nadruk verschuift naar arbeidsmarktproblematiek en economische overwegingen, zoals het verminderen van de inzet van zorg- en welzijnsmedewerkers. Dit kan op termijn averechts werken voor de organisatie.

Vakmanschap

Gedurende deze audit heeft de kernauditor vanuit verschillende perspectieven vernomen dat de investering in vakmanschap op een vergelijkbaar niveau is gebleven ten opzichte van vorig jaar, zowel binnen de WLZ-zorg in verpleeg- en verzorgingshuizen als in de thuiszorg. Er is ruimte voor verdere groei. Binnen de organisatie wordt gesproken over het intensiveren van onder andere door het organiseren van meer intervisie bijeenkomsten en het structureel bespreken van ethische dilemma's via moreel beraad.

Inclusief samenwerken

De kernauditor treft een organisatie aan die samenwerking hoog in het vaandel heeft staan en dit op verschillende fronten actief vormgeeft. Zo is de organisatie nadrukkelijk vertegenwoordigd binnen diverse gremia in de regio van de Bollenstreek, zoals bijvoorbeeld binnen de ketenzorg dementie (onder andere door inzet van casemanagement). Daarnaast wordt sterk ingezet op het verbreden en verdiepen van de samenwerking met naasten en mantelzorgers. Tot slot constateert de kernauditor dat er aandacht is voor de onderlinge samenwerking tussen zorgmedewerkers en de verschillende gremia binnen de organisatie. Op dit laatste punt signaleert de kernauditor aanvankelijk een mogelijke kloof. Tijdens de bevindingendialoog blijkt dat mensen hun perspectieven delen en nader tot elkaar komen.

Werken met waarden en regels

HOZO heeft recent haar kernwaarden herijkt. Tijdens de bevindingendialoog blijken deze kernwaarden passend te zijn en worden zij door de aanwezigen als waardevol en relevant beschouwd. De kernwaarden worden in die zin herkend en positief ontvangen. Tegelijkertijd constateert de kernauditor dat de kernwaarden nog onvoldoende zichtbaar worden geleefd binnen de organisatie. Zorgmedewerkers geven aan dat zij de (aangepaste) kernwaarden nog niet volledig kennen of eigen hebben gemaakt. De kernwaarden Samen (Samen Doen) en Vrolijk (het is leuk bij HOZO) zijn nog bekend vanuit de eerdere set van kernwaarden en worden ook herkend in de praktijk. De kernwaarde Avontuurlijk is daarentegen duidelijk minder zichtbaar bij medewerkers en vrijwilligers. In gesprekken over lopende ontwikkelingen, die door de organisatie zelf als "avontuurlijk" kunnen worden gekarakteriseerd, wordt deze kernwaarde nog onvoldoende expliciet benoemd, toegepast of gebruikt om elkaar aan te spreken. De kernauditor ziet hierin een kans om



meer waarde te halen uit de kernwaarden, met name in relatie tot de huidige ontwikkelingen binnen de organisatie.

Persoonsgerichte zorg

Tijdens deze audit heeft het auditteam niet alleen de locaties bezocht voor observaties, maar is het ook meegelopen met een route in de thuiszorg. Het auditteam is zeer onder de indruk van de wijze waarop zorgmedewerkers, zowel in de thuiszorg als op de locaties, invulling geven aan persoonsgerichte zorg. In beide settings wordt zichtbaar dat zorgmedewerkers hun cliënten en bewoners goed kennen. Zij sluiten op een professionele, betrokken en respectvolle manier aan bij de individuele behoeften, wensen en mogelijkheden van de cliënt. De zorg en ondersteuning gaan daarbij verder dan het uitvoeren van zorgtaken; er is oprechte aandacht voor welzijn en kwaliteit van leven. Deze consistente en herkenbare manier van werken resulteert in een hoge mate van welbevinden bij cliënten/bewoners, naasten en mantelzorgers. Het auditteam ziet hierin een kracht van de organisatie, waarin persoonsgerichte zorg daadwerkelijk wordt geleefd en zichtbaar wordt gemaakt in het dagelijks handelen.



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 verhalenspoor;
- 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

Werkvorm	Datum(s)	Auditoren	Locatie	Betrokkenen organisatie
Observatiespoor / Onverwachte schouw	<ul style="list-style-type: none"> 11FEB2026, zelf te bepalen dagdeel 	<ul style="list-style-type: none"> De heer B. van der Vet, 11 feb 2026, zelf te bepalen dagdeel 	Parkwijk, Parklaan 2 Hillegom	Locatie Parkwijk. De auditor kan zich melden bij de locatiemanager
Observatiespoor / Thema observatie	<ul style="list-style-type: none"> 27FEB2026, ochtend 	<ul style="list-style-type: none"> De heer B. van der Vet, 27 feb 2026, ochtend 	Maronia, Maronia 42 Hillegom	Gecombineerde aanpak van zowel de werkvorm Themaobservatie en Shadowing.
Verhalenspoor / Stem van cliënten en naasten	<ul style="list-style-type: none"> 26FEB2026, Middag 	<ul style="list-style-type: none"> Mevrouw drs. A. van Bergeijk, 26 feb 2026, Middag 	Bloemswaard, Garbialaan 3 Hillegom	Groepsgesprek gepland van 14:00 tot 16:30 uur. Organisatiebreed 15 cliënten/naasten
Verhalenspoor / Narratief interview	<ul style="list-style-type: none"> 05FEB2026, middag 	<ul style="list-style-type: none"> De heer drs. R.H.G. Lustermans, 05 feb 2026, middag 	Bloemswaard, Garbialaan 3 Hillegom	13:00 uur – vig VPT 13:30 uur – cm ZT 14:00 uur – vig ZT 14:30 uur – dagverz. 15:00 uur – kvp BLW 15:30 uur – welzijn BLW 16:00 uur – vpl. BLW 16:30 uur – leerling PW
Dialogo bevingen / Bevingendialoog	<ul style="list-style-type: none"> 12MRT2026, ochtend 	<ul style="list-style-type: none"> De heer drs. R.H.G. Lustermans, 12 mrt 2026, ochtend 	Bloemswaard, Garbialaan 3 Hillegom	Organisatiebreed: Bestuurder (laatste uur aanwezig) Adviseur beleid en kwaliteit Bloemswaard: locatiemanager zorg verzorgende Parkwijk: locatiemanager zorg kwaliteitsverpleegkundige Maronia: locatiemanager zorg Verzorgende Zorg thuis en Zorg thuis plus: manager zorg verzorgende vrijwilligerscoördinator vrijwilliger Lid cliëntenraad:



Bijlage C. Kerngegevens organisatie

Organisatiestructuur	
Hebben zich ten opzichte van de voorgaande audit ingrijpende wijzigingen voorgedaan in:	
Uw organisatiestructuur? (o.a. interne reorganisatie, juridische structuur, fusie)	Ja Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie:
De aansturing van de organisatie (RvB)?	Ja Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie:
De koers van de organisatie (strategisch)?	Ja Nee Toelichting of verwijs naar relevante informatie: <i>Er is een nieuw strategisch beleid opgesteld. Deze is terug te lezen in de map 'uitvraag basisinformatie (HOZO Hillegom)'</i> <i>Naam document: Ambitie HOZO 2025-2030</i>
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?	Ja Nee Toelichting:
Personeel	
Is de personele formatie ten opzichte van de voorgaande audit sterk uitgebreid en/of verminderd?	Ja Nee Toelichting:
Overige	
Is er andere informatie voor de tussentijdse of eindaudit van belang?	Ja Nee Toelichting:



Bijlage D. Toelichting grafieken

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

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

0 = helemaal niet overtuigd (0%)

1 = in geringe mate overtuigd (25%)

2 = voldoende overtuigd (50%)

3 = in ruime mate overtuigd (75%)

4 = volledig overtuigd (100%)

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

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

Resultaten op basis van de *impactcriteria*

- Grafiek 1: eindbeeld op basis van het gezaghebbend oordeel van de kernauditor 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 richtinggevend 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 risicomanagement
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?

