



**Qualicor**<sup>EUROPE</sup> 

# Strategisch beleidsplan 2026-2030

Kwaliteit die verbindt

• Word steeds beter

## Inhoud

Voorwoord: Qualicor Europe op weg naar 2030 .....	3
1. Qualicor in beweging .....	4
1.1 Qualicor en Perspekt verder als één vernieuwende partner .....	4
1.2 De waarde van externe toetsing herijkt .....	5
1.2.1 Waarderend auditen.....	5
1.2.2 Continu Verbeterprogramma .....	5
1.2.3 Terug naar de bedoeling.....	5
1.2.4 De kracht van verhalen .....	5
1.3 Een overzicht van onze activiteiten en resultaten .....	6
1.3.1 Qualicor Assessments .....	6
1.3.2 Qualicor Academy .....	6
1.3.3 Trends uit auditresultaten .....	7
1.3.4 Triple ISQua-accreditatie.....	7
2. De beweging naar verandering in de zorg versnelt .....	8
2.1 Een groeiende zorgkloof die de haalbaarheid van de zorgvraag onder druk zet.....	8
2.2 De snelle opkomst van technologische innovaties, digitalisering en cyberdreiging .....	8
2.3 Vernieuwende vormen van samenwerking .....	9
3. Ons kompas.....	10
3.1 Missie .....	10
3.2 Visie.....	10
3.3 Kernwaarden .....	11
4. Onze ambities.....	12
4.1 Wij zijn dé partner voor kwaliteit en veiligheid in de zorg .....	12
4.2 Wij bewegen naar de kwaliteitszorg van morgen.....	12
4.3 Wij maken veranderen praktisch.....	12
5. Onze strategie .....	13
5.1 Passende programma's om waarde toe te voegen.....	13
5.2 Samen slim toetsen: ontzorgen en (ont)regelen .....	14
5.3 Netwerkaudits: kwaliteitszorg in de keten borgen en boosten .....	14
5.4 Informatiebeveiligingsaudits: informatieveilig gedrag vergroten .....	15
5.5 Duurzaamheidsaudits: duurzaamheid integreren in het kwaliteitsbeleid.....	15
5.6 Verandervaardige teams: veilig en veerkrachtig reageren .....	16
5.7 Eigen regie, eigenaarschap en gedeeld leiderschap als basis voor samenwerking .....	16
6 Tot slot .....	17
Bijlage 1: De geschiedenis van fusieorganisatie Qualicor Europe.....	18



## Voorwoord: Qualicor Europe op weg naar 2030

De zorg staat aan het begin van een nieuw tijdperk. De veranderingen die jarenlang geleidelijk op ons afkwamen, volgen elkaar nu in hoog tempo op. De groeiende zorgkloof, de digitale versnelling en de noodzaak tot nieuwe vormen van samenwerking vragen meer dan ooit om helderheid, richting en veerkracht. In deze dynamiek kiest Qualicor bewust voor een rol die verder gaat dan toetsen alleen. Wij willen een partner zijn die zorgorganisaties ondersteunt bij het realiseren van kwaliteit die verbindt in tijden van verandering. Met een vernieuwende, internationaal toonaangevende aanpak bouwen wij voort op onze hoeksteen van onafhankelijke externe toetsing.

De afgelopen jaren hebben ons gevormd. Met de fusie tussen Qualicor Europe en Perspekt hebben wij onze gezamenlijke slagkracht vergroot en de wereld van cure en care dichter bij elkaar gebracht. Beide organisaties deelden al dezelfde kern: een sterke naam, deskundigheid, onafhankelijkheid en vooral een persoonlijke, waarderende manier van werken waarin mensen zich gezien en gehoord voelen. Die basis nemen wij mee de toekomst in.

Tegelijkertijd zien wij in onze audits dat het fundament van veilige zorg onder druk staat. De rode draadanalyses laten in toenemende mate de ondergrens zien. De trend van het aantal uitdagingen op basale veiligheidsvereisten is opwaarts. Juist daarom is het belangrijk dat wij blijven bijdragen aan een stevige kwaliteitscultuur, waarin reflecteren en eigenaarschap centraal staan.

Met dit Strategisch beleidsplan zetten wij koers naar 2030. Onze missie - kwaliteit die verbindt - vormt daarbij het kompas. Wij geloven dat kwaliteit ontstaat waar mensen elkaar ontmoeten, verschillende perspectieven samenkomen en gezamenlijke verantwoordelijkheid groeit. Onze visie sluit daarop aan: Samen versterken wij de verandervaardigheid in de zorg, door helderheid te bieden, richting te geven en energie vrij te maken.

Qualicor neemt hierbij een katalyserende rol. Wij doen dit vanuit de diepe overtuiging dat mensen het verschil maken. Mensen brengen elke dag de verbinding tot stand waar kwaliteit in ontstaat. Samen bouwen wij aan een toekomst waarin mensen kunnen vertrouwen op een stevig kwaliteitsfundament met ruimte om samen te leren, te vernieuwen en te groeien.

Met dit plan zetten wij een stap vooruit. Een stap die past bij de uitdagingen van vandaag en de kansen van morgen. Wij kijken ernaar uit om deze beweging samen te maken!

**Ellen Joan van Vliet**, CEO

**Ilse van Stijn**, voorzitter Raad van Toezicht

Utrecht, maart 2026



## 1. Qualicor in beweging

Qualicor is een jonge fusieorganisatie met een rijk verleden en een gezonde dosis ambitie. In dit hoofdstuk beschrijven wij de bewegingen die ons de afgelopen jaren hebben gevormd.

### 1.1 Qualicor en Perspekt verder als één vernieuwende partner

Sinds 2026 is Qualicor een fusieorganisatie, ontstaan uit de fusie tussen Qualicor en Perspekt. Beide stichtingen deelden een missie om via externe audits bij te dragen aan mensgerichte kwaliteit van zorg<sup>1</sup>. De fusie is aangegaan om de gezamenlijke slagkracht te vergroten en vernieuwing te versnellen. Daarmee vormt Qualicor een strategisch antwoord op de ontwikkelingen in de markt, zoals de beweging naar geïntegreerde zorg, passende zorg en digitale zorg en naar anders werken en verantwoorden.

Met deze krachtenbundeling vergroten wij onze slagkracht en ons innovatievermogen én verbinden wij de wereld van cure en care. Als fusieorganisatie heeft Qualicor een volledig toetsingsaanbod, zowel lokaal als internationaal, om de kwaliteit in een veranderend zorglandschap te kunnen borgen én te boosten. Zo kunnen wij de kennispartner zijn voor praktisch werken aan kwaliteit over de volle breedte van de zorg.

Zowel Qualicor als Perspekt zijn opgericht door de eigen achterban. Nadrukkelijk als onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk. Een overzicht van de beide 'levenslijnen' is te vinden in bijlage 1. Trouw blijven aan onze afkomst is een fundamenteel uitgangspunt in alles wat wij doen. In ons werk staat het adagium 'dóór mensen in de zorg vóór mensen in de zorg' centraal.

Voor de fusie, eind 2025, hebben wij in kaart gebracht wat onze auditoren en zorgorganisaties waarderen in de twee stichtingen. De top drie van de kwaliteiten bleek overeen te komen (Tabel 1). Deze kwaliteiten vormen het fundament voor onze fusieorganisatie dat wij de komende jaren verder gaan versterken.

<p><b>1. Sterke merknaam: betrouwbaar, deskundig en onafhankelijk</b></p> <p>Beide stichtingen hebben in hun domein een sterke naam, Qualicor met de internationale triple ISQua accreditatie in de cure, Perspekt met het waardengerichte PREZO in de care. Beiden staan voor betrouwbaarheid, deskundigheid en onafhankelijkheid.</p>
<p><b>2. Mensen zorgen voor het verschil</b></p> <p>Beide stichtingen werken op een mensgerichte, waarderende (coachende) en onderscheidende manier. Dit is onder andere zichtbaar in de beweging van controleur naar coach, van 'vinken' (toetsen van conformiteit) naar 'vonken' (stimuleren van leren en reflecteren). Deze benadering wordt gewaardeerd door zorgprofessionals. Men voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd in plaats van overhoord of beoordeeld.</p>
<p><b>3. Bevlogen met hart voor zorg</b></p> <p>Zowel de collega's als de auditoren van beide stichtingen geven aan trots te zijn op de maatschappelijke betekenis van hun werk: bijdragen aan betekenisvolle zorg. Onze mensen voelen zich betrokken en tonen professionaliteit en loyaliteit. Deze bevlogenheid zorgt voor inspiratie en geeft innovatiekracht.</p>

Tabel 1 - Top 3 van onze meest gewaardeerde kwaliteiten, op moment van pre-fusie eind 2025

<sup>1</sup> Waar in dit Strategisch beleidsplan 'zorg' staat, kan 'zorg en welzijn' worden gelezen.



## 1.2 De waarde van externe toetsing herijkt

De voorgangers van Qualicor waren beiden vooruitstrevende toetsingsorganisaties. Zowel Qualicor (voormalig NIAZ) als Perspekt zijn de gebruikelijke conformiteitstoets ontgroeid en zich gaan richten op het stimuleren van in dialoog leren en reflecteren. De motivatie van deze herijking ligt in het karakter van de gezondheidszorg. Zoals de voormalig CEO van de International Society for Quality in Healthcare (ISQua), Peter Lachman, dit verwoordde: *"Everyone has two jobs in healthcare. The first is to do the job. The second is to continuously improve the job."* Dat betekent dat wij altijd eerst kijken naar de eerste taak: Doet men het juiste en is de basisveiligheid op orde? En dan naar de tweede taak: Hoe leert, verbetert en verandert men, samen als team, met de cliënt en zijn naasten?

### 1.2.1 Waarderend auditen

De afgelopen jaren heeft Qualicor met een doordachte wijze van auditen de aandacht, zowel nationaal als internationaal, op zich weten te vestigen. Het waarderend auditen, gebaseerd op het gedachtegoed van de positieve psychologie (appreciative inquiry), blijkt meer inzichten en resultaten op te leveren dan de klassieke manier van toetsen. Starten met waar je trots op bent, leidt tot zowel meer openheid als eigenaarschap. Daarnaast verandert de auditervaring van spannend naar motiverend. Van de auditoren vraagt het meer voorbereiding en grondige kennis van de auditnormen. Tegelijkertijd is de ervaring van de auditoren positief: Het goede gesprek over kwaliteit voeren geeft energie en leidt tot meer inzicht en voldoening.

### 1.2.2 Continu Verbeterprogramma

Qualicor toonde in 2020 lef door een wereldwijd nieuw auditprogramma te lanceren: het Continu Verbeterprogramma. De accreditatiecyclus verschoof van één grote audit eens per vier jaar naar drie thematische audits verspreid over vijf jaar. Hierdoor werd de externe toetsing onderdeel van het interne toetsingssysteem. De zorgorganisaties geven zelf ook voor iedere audit aandachtspunten en thema's mee. Deze inspraak en auditmethodiek hebben het eigenaarschap om met de resultaten aan de slag te gaan, versterkt. Daarnaast is het 'examengevoel' van de grote audit weggenomen.

### 1.2.3 Terug naar de bedoeling

Toen in 2020 de voorbereidingen getroffen werden voor de naamwisseling van NIAZ naar Qualicor, zijn veel gesprekken gevoerd met bestuurders en zorgprofessionals over de waarde van de audit. Een onderwerp dat steeds terugkwam, was de bedoeling van de norm en het belang van ruimte voor de lokale context hierbij. Door vanuit de bedoeling te kijken hoe een zorgorganisatie invulling geeft aan bijvoorbeeld valpreventie, medicatieverificatie of vrijheidsbeperkende maatregelen, ontstaat een ander gesprek. Het meenemen van de lokale context geeft meer inzicht in de wijze waarop kwaliteitsdenken breed is verankerd in de zorgorganisatie.

### 1.2.4 De kracht van verhalen

Vanuit de ambitie om mens en organisatie te bewegen tot het continu verbeteren van kwaliteit van leven, gaat het PREZO Care werk- en denkmodel nog een stap verder in het werken vanuit de lokale context. Met waardevrije dialogen en observaties worden rode draden uit de zorgorganisatie zichtbaar gemaakt: Wat is belangrijk, welke waarden worden nageleefd en hoe komt dat tot uiting in de praktijk? In een co-creatieproces betrekken auditoren de cliënten en professionals actief bij het ophalen van de verhalen. De kracht van narratieve audits ligt in het omarmen van de informatie uit de verhalen als bron voor kwaliteitsverbetering.



### 1.3 Een overzicht van onze activiteiten en resultaten

In 2026 zijn meer dan 300 zorgorganisaties uit Nederland en Vlaanderen aangesloten bij Qualicor. In volgorde van marktaandeel vallen hieronder ziekenhuizen, radiotherapeutische instituten, ouderenzorg- en thuisverplegingsorganisaties, GGZ-organisaties, zelfstandige behandelklinieken, revalidatiecentra en gehandicaptenzorgorganisaties.

#### 1.3.1 Qualicor Assessments

Qualicor heeft voor de cure en de care organisaties een verschillend aanbod. De basis is altijd een organisatiebreed auditprogramma (Tabel 2). Daarnaast kunnen deelgebieden worden getoetst (Tabel 3).

Organisatiebrede accreditatie/certificering	Care	Cure
Qmentum Global klassieke accreditatie	✓	✓
Continu Verbeterprogramma o.b.v. Qmentum Global	✓	✓
PREZO-keurmerk (VV&T, HH, Care, DJ, HZ)	✓	
du-co certificering	✓	
ZKN-keurmerk		✓
Proefaudits	✓	✓

Tabel 2 - Overzicht van de organisatiebrede auditprogramma's van Qualicor per sector

Deelgebieden	Care	Cure
Informatiebeveiliging o.b.v. NEN7015	✓	✓
Digitale zorg		pilotfase
Duurzaamheid o.b.v. IHF Geneva Sustainability Centre Standard		pilotfase
KMS o.b.v. ISO9001	✓	
VMS o.b.v. NEN8009		✓
FNT Trombosedienst-certificering		✓
Dialyse-deelaccreditatie		✓
Politheken		✓
Medische technologie		pilotfase
Netwerken	voorbereiding	pilotfase
Service excellence		voorbereiding
Controle audits niet-dringend liggend ziekenvervoer		✓

Tabel 3 - Overzicht van Qualicor-audits op deelgebieden per sector

#### 1.3.2 Qualicor Academy

Naast audits verzorgt Qualicor vanuit de Academy ook trainingen. De top drie van trainingen die Qualicor geeft, is al jaren stabiel. De training 'Waarderend Intern Auditen' staat op plaats één, de plenaire opleiding 'Startende Kwaliteitsmanager' op twee en de training 'Integraal Risicomanagement' op drie. De Academy voert eveneens de ISQua-geaccrediteerde opleiding, bijscholing en intervisies van onze auditoren uit.



### 1.3.3 Trends uit auditresultaten

Qualicor voert halfjaarlijks een rode-draadanalyse uit op de auditbevindingen. Sinds enkele jaren zien wij een zorgwekkende opwaartse trend van het aantal uitdagingen op basale veiligheidsvereisten. De snel opeenvolgende ontwikkelingen in het zorglandschap vragen veel aandacht van zorgorganisaties, waardoor het onderhouden van de veiligheidscultuur sneller uit het oog wordt verloren. De ontstane blinde vlekken worden in de audits zichtbaar. Enkele voorbeelden hiervan zijn: haperende *just culture*, niet-onderhouden hoog-risico apparatuur, ontbreken van inwerkprogramma's op handhygiëne, onvolledige zorgoverdrachten, niet-functionerende incidentmeldsystemen en het overslaan van belangrijke momenten uit de safe surgery checklist binnen het operatieve proces.

Bovenstaande bevindingen laten zien dat het behouden van een minimaal niveau van kwaliteitszorg niet vanzelfsprekend is. Juist daarom zijn externe ogen zo waardevol voor zorgorganisaties die lange tijd onder grote druk staan. Samen met onze zorgorganisaties zorgen wij ervoor dat het fundament van een veilige cultuur op orde blijft. Een veilige cultuur die hard nodig is om alle komende veranderingen te kunnen absorberen.

### 1.3.4 Triple ISQua-accreditatie

Qualicor onderwerpt zichzelf aan hoge internationale kwaliteitsnormen. De stichting werkt al sinds begin 2000 volgens het principe van triple ISQua-accreditatie. De External Evaluation Association van de International Society for Quality in Healthcare (ISQua) toetst ons functioneren als onafhankelijke externe toetsingsorganisatie, onze auditorenopleiding en de normenkaders die onze auditoren gebruiken tijdens de audits.

Deze internationale accreditaties zijn de gouden standaard voor externe toetsingsorganisaties binnen de gezondheidszorg. De triple ISQua-accreditatie laat zien dat de werking van Qualicor deskundig, onpartijdig en passend is. Dit vinden wij belangrijk, om zo het vertrouwen te geven dat onze audits onafhankelijk en van goede kwaliteit zijn.



## 2. De beweging naar verandering in de zorg versnelt

De wereld om ons heen bevindt zich op de 'tweede helft van het schaakbord', een fase waarin veranderingen elkaar in exponentieel tempo opvolgen. Deze versnelling maakt dat de zorgsector het reactievermogen op veranderingen moet vergroten om adequaat te blijven reageren onder de toenemende druk van demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Wij signaleren drie bewegingen die wij richtinggevend vinden voor de invulling van onze strategie voor 2026-2030:

1. Een groeiende zorgkloof die de haalbaarheid van de zorgvraag onder druk zet.
2. De snelle opkomst van technologische innovaties, digitalisering en cyberdreiging.
3. Vernieuwende vormen van samenwerking.

### 2.1 Een groeiende zorgkloof die de haalbaarheid van de zorgvraag onder druk zet

De externe omgeving van de gezondheidszorg wordt in toenemende mate gekenmerkt door een groeiende kloof tussen wat noodzakelijk is en wat uitvoerbaar blijft. Door de dubbele vergrijzing en complexer wordende zorgvragen neemt de zorgvraag sneller toe dan de beschikbare beroepsbevolking kan bijbenen. Tegelijkertijd worden zorgorganisaties geconfronteerd met een steeds verder oplopende regeldruk op het gebied van onder andere toezicht, informatiebeveiliging, duurzaamheid en professionele visitaties.

Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de focus binnen de zorgsector verschuift van continu verbeteren naar behouden van wat met de beschikbare middelen haalbaar is. Bestuurders staan voor de opgave scherpe keuzes te maken over welke zorg nog geleverd kan worden, terwijl professionals op de werkvloer steeds vaker worden geconfronteerd met morele dilemma's wanneer niet langer aan alle verwachtingen kan worden voldaan. Ook van cliënten wordt in toenemende mate zelfredzaamheid en inzet van het eigen netwerk gevraagd.

De combinatie van personeelstekorten, financiële druk en hoge administratieve lasten vergroot de zorgkloof en versterkt het spanningsveld tussen maatschappelijke verwachtingen en de feitelijk beschikbare capaciteit. Deze ontwikkeling vraagt om een heldere, gedeelde visie op toekomstbestendige zorg, evenals om duidelijke kaders die mens en organisatie ondersteunen bij het maken van zorgvuldige en haalbare keuzes.

### 2.2 De snelle opkomst van technologische innovaties, digitalisering en cyberdreiging

Technologische innovaties veranderen de gezondheidszorg in een hoog tempo. Digitale toepassingen zoals kunstmatige intelligentie, thuismonitoring en data-analyse maken het mogelijk om gezondheidsrisico's eerder te signaleren, nauwkeuriger te diagnosticeren en zorgprocessen efficiënter te organiseren. Robotica, wearables en gepersonaliseerde medische technologie vergroten de meetprecisie en geven cliënten meer zelfregie dan ooit.

Maar deze digitale vooruitgang kent ook een keerzijde. De afhankelijkheid van digitale systemen maakt zorgorganisaties extra kwetsbaar voor cybersecurity-aanvallen. Ransomware, datalekken en systeemuitval kunnen de continuïteit van zorg bedreigen, medische gegevens in gevaar brengen en cliëntveiligheid direct raken. Deze digitale risico's komen boven op de bestaande uitdagingen in het zorgveld en vragen om een steviger kwaliteitsfundament.



Deze ontwikkeling vraagt om het organiseren van kwaliteit over de grenzen van organisaties heen, met veilige data-uitwisseling en een kwaliteitssysteem dat beter ingericht is op verandering dan het traditionele kwaliteitsmanagement. Een systeem dat toekomstbestendig is, technologische risico's adresseert én organisaties helpt om grip te houden op kwaliteit en veiligheid in een steeds complexere wereld.

### 2.3 Vernieuwende vormen van samenwerking

Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals weergegeven in het integraal zorgakkoord (IZA), het aanvullend zorg- en welszijnsakkoord (AZWA) in Nederland, de hervorming van het Vlaamse ziekenhuislandschap en de toenemende verwachtingen vanuit cliënten vragen om nieuwe manieren van samenwerken en organiseren van zorg en gezondheid (Tabel 4).

<p><b>Horizontale consolidatie</b> Fusies zowel binnen de cure als binnen de care, leidend tot schaalvergroting.</p>
<p><b>Verticale consolidatie</b> Fusies tussen cure en care organisaties, waarbij zorggroepen ontstaan: een groep van verschillende typen zorgorganisaties die samenwerken onder één governancestructuur.</p>
<p><b>Transversale samenwerkingen</b> Netwerkvorming tussen cure en care waarin verschillende type organisaties gezamenlijk zorgmodellen ontwikkelen en integrale zorgpaden creëren voor betere doorstroming en afstemming.</p>
<p><b>Samenwerking met partners buiten de zorg</b> Zorgorganisaties werken buiten de traditionele kaders samen met andersoortige partners (zoals vastgoedpartijen, burgers, kennisinstituten) om alternatieve vormen van zorg (zoals gespikkeld wonen of community-gebaseerde woonzorgmodellen) mogelijk te maken.</p>

Tabel 4 - Voorbeelden van samenwerkingen die variëren in mate van integratie en netwerkvorming

Het succes van nieuwe samenwerkingsvormen wordt primair bepaald door mensen. Veilig samen kunnen leren blijkt essentieel. Dit zien wij in initiatieven van transmurale netwerkzorg, interprofessionele samenwerking en co-creatie met cliënten en hun naasten. Dergelijke vernieuwingen slagen alleen als zorgorganisaties zorgen voor een veilige cultuur en investeren in de mensen die deze veranderingen dragen, die ruimte krijgen om te experimenteren, en die ondersteund worden door leidinggevenden die vertrouwen, eigenaarschap en autonomie stimuleren.

De toenemende diversiteit aan zorgvormen – in de thuissituatie, de wijk en het woonzorgcentrum – brengt nieuwe en vaak complexe vraagstukken met zich mee. Denk aan onduidelijkheid over hoofdbehandelaarschap, verantwoordelijkheidsverdeling en versnipperde financieringsstromen. Dit 'anders werken' heeft een nieuwe kwaliteitsbenadering nodig. Een benadering die innovatie stimuleert, variatie verantwoord toelaat en groepen van zorgorganisaties ondersteunt bij het veilig transformeren van zorg over organisatiegrenzen heen.



### 3. Ons kompas

In de zorg worden elke dag keuzes gemaakt die ertoe doen: wat is zinvol, veilig en haalbaar? Professionals, bestuurders, cliënten en mantelzorgers moeten complexe afwegingen maken onder toenemende druk op mensen, middelen en systemen. Precies daar wil Qualicor het verschil maken.

Wij bouwen voort op dertig jaar ervaring in het ondersteunen van mensen en organisaties bij het borgen en verbeteren van hun kwaliteitscultuur. Niet als controleur langs de zijlijn, maar als partner op het veld. Wij spiegelen, geven inzicht, verbinden perspectieven en brengen beweging waar het vastloopt.

Vandaag zetten wij een volgende stap. Wij bewaken niet alleen de kwaliteit van vandaag, maar worden de katalysator die zorgorganisaties helpt om voorbereid te zijn op de veranderingen. Vanuit één overtuiging: Mensen zorgen voor het verschil.

#### 3.1 Missie

**Wij zetten koers naar kwaliteit die verbindt.**

Kwaliteit ontstaat in verbinding. Waar mensen elkaar ontmoeten komen perspectieven samen en ontstaat gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bovendien groeit de ruimte voor kennisdeling, vertrouwen en energie. Dit zien wij in de relatie tussen cliënt en zorgprofessional, maar ook in contact met naasten én tussen zorgprofessionals onderling, binnen en buiten de eigen organisatie.

De juiste verbindingen helpen mensen om over eigen grenzen heen te kijken en samen nieuwe oplossingen te vinden voor de complexe uitdagingen van vandaag. Door samenwerking, dialoog en zelfbewustzijn te versterken, helpen wij zorgorganisaties deze verbinding te realiseren. Zo dragen wij bij aan kwaliteit die werkt in de dagelijkse praktijk.

#### 3.2 Visie

**Samen versterken wij de verandervaardigheid in de zorg.  
Dat doen wij met helderheid, richting en energie.**

Als er frictie ontstaat tussen wat moet en wat nog mogelijk is, zorgt **verandervaardigheid** ervoor dat mensen adequaat blijven reageren. Wij dragen bij aan het bouwen van veerkrachtige teams die wendbaar inspelen op veranderingen. Wanneer mensen ruimte krijgen om veilig te leren, samen te werken en eigenaarschap te nemen in een organisatie die hen ondersteunt, groeit het kwaliteitsfundament waar veranderingen opgevangen kunnen worden.

Wij doen dit door **helderheid** te bieden in complexe vraagstukken, door overzicht te creëren en te vereenvoudigen waar dit kan. Wij geven **richting** door niet alleen kwaliteit van vandaag inzichtelijk te maken, maar mensen te gidsen naar de kwaliteit van morgen. Wij laten **energie** vrijkomen, door de intrinsieke motivatie en betrokkenheid aan te spreken en mensen op een waarderende manier te inspireren.



### 3.3 Kernwaarden

Koers zetten naar kwaliteit die de zorg verbindt doen wij met volle overtuiging. Onze kernwaarden zijn hierbij de leidende kracht in ons handelen: Wij zijn altijd **onafhankelijk** in ons oordeel, **doordacht** in onze aanpak, **verbindend** in onze stijl, **vooruitstrevend** in wat wij doen en **krachtig met lef** wanneer keuzes nodig zijn.

#### Onafhankelijk: helderheid die vertrouwen geeft

Wij zijn duidelijk en oprecht in ons handelen. Wij scheiden observaties van meningen, en feiten van belangen. Wij kijken objectief en vanuit meerdere perspectieven. Zo vormen wij, zonder vooroordeel en onafhankelijk, onze conclusies. Daardoor kunnen mensen vertrouwen op de kwaliteit van ons werk.

#### Doordacht: richting in complexiteit

Wij werken weloverwogen en met aandacht. Wij maken de veiligheidscultuur en verandervaardigheid zichtbaar in onze audits. Dit doen wij met precisie en zonder ballast, zodat wij richting geven aan de stap op weg naar de kwaliteit van morgen. Wij denken constant na hoe wij het rendement van onze audits verhogen en tegelijkertijd voor onze zorgorganisaties de totale auditbelasting verlagen door onze audits te integreren en te ontdebellen.

#### Verbindend: kwaliteit ontstaat tussen mensen

Daar waar mensen en perspectieven samenkomen, brengen wij het goede gesprek op gang. Hierdoor wordt de verbinding waar kwaliteit in ontstaat zichtbaar. Wij werken ontwikkelingsgericht en creëren een open dialoog waarin zorgprofessionals ruimte ervaren om te laten zien waar zij trots op zijn én waar zij kansen voor verbetering of verandering zien. Dit doen wij in verbinding, want onze spiegel werkt het beste als die past bij de mensen die samen kwaliteit maken.

#### Vooruitstrevend: energie voor vernieuwing

Wij lopen wereldwijd voorop met innovatieve programma's die passen bij de uitdagingen van morgen. Samen met zorgorganisaties verkennen wij wat werkt, wat kansrijk is en welke stappen nodig zijn om blijvend verschil te kunnen maken. Wij inspireren, vernieuwen en kijken vooruit. Daar waar nodig durven wij af te wijken van gebaande paden om gezamenlijk oplossingen te vinden. Vooruitstrevend betekent voor ons: nieuwsgierig blijven en durven experimenteren. Zo helpen wij mensen en organisaties toekomstbestendige keuzes te maken.

#### Krachtig met lef: beweging brengen waar het vastloopt

Krachtig met lef betekent dat wij initiatief nemen, ons uitspreken en het lastige gesprek voeren om samen verder te komen. Wij helpen mens en organisatie met hoe zij kunnen prioriteren, keuzes kunnen maken en om kunnen gaan met risico's in een veranderende omgeving. Wij laten zien hoe zij een cultuur creëren waarin fouten worden benut als leermomenten. Met lef én energie brengen wij beweging waar het vastloopt. Duidelijk, uitdagend en altijd respectvol.



## 4. Onze ambities

Wij hebben drie krachtige ambities geformuleerd die zorgen dat wij in een snel bewegend zorglandschap koers houden naar kwaliteit die verbindt. Deze ambities geven richting aan onze activiteiten.

### 4.1 Wij zijn dé partner voor kwaliteit en veiligheid in de zorg

Wij willen dé verbindende partner zijn op het gebied van praktische en toekomstbestendige kwaliteitszorg. Wij verkennen continu hoe wij onze impact vergroten en hoe wij zorgorganisaties kunnen ontzorgen. Dat doen wij doordacht en als onafhankelijke partner. Zo zorgen wij ervoor dat mensen erop kunnen vertrouwen dat onze accreditatie staat voor een aantoonbaar stevig kwaliteitsfundament waar de basis op orde is.

### 4.2 Wij bewegen naar de kwaliteitszorg van morgen

Wij zijn de vooruitstrevende katalysator die zorgorganisaties helpt om voorbereid te zijn op morgen. Doordacht en met lef nemen wij de belangrijkste veranderingen op in onze audits en trainingen. Wij zetten in op netwerkzorg, digitale zorg en duurzame zorg. En in die beweging naar morgen ondersteunen wij zorgprofessionals om in co-creatie te werken aan kwaliteit. Vanuit eigenaarschap en verbinding tussen mensen, organisaties en perspectieven, omdat dit essentieel is voor kwaliteit die ertoe doet.

### 4.3 Wij maken veranderen praktisch

Wij zijn vernieuwend in onze methodiek om het lerend vermogen van mens en organisatie waarderen aan te spreken en te auditen. Wij bieden structuur en praktische handvatten om verandervaardigheid in de zorgorganisatie te versterken en te borgen. Daarbij brengen wij het aanwezige kwaliteitsfundament nog een stap verder, zodat dit fundament dé voedingsbodem is voor effectief veranderen. Wij ondersteunen mens en organisatie bij hoe zij opvolgen of veranderingen veilig en verantwoord zijn en of de beoogde resultaten worden bereikt.



## 5. Onze strategie

In de stap van ambitie naar actie hebben wij zeven strategieën gedefinieerd. Hierop gaan wij ons de komende jaren richten.



Figuur 1 – Onze strategieën per ambitie

### 5.1 Passende programma's om waarde toe te voegen

Wij willen dat onze auditprogramma's relevant, betekenisvol en vooruitstrevend zijn. Want wat wij doen, doet ertoe. De inhoud is essentieel en de normen zijn treffend, actueel en passend voor de context waarin zij worden gebruikt. Het adagium 'snappen of schrappen' blijven wij gebruiken.

Onze audits sluiten aan bij de leefwereld van mensen. Wij volgen daarbij het zorgpad of de klantreis (customer journey) en verbinden de dagelijkse realiteit -*waarin mensen kwaliteit ervaren*- met de organisatie en cultuur. Door te werken vanuit de bedoeling, versterken wij het eigenaarschap voor kwaliteit en versterken wij het kwaliteitsfundament van de zorgorganisatie. Zo dragen wij eraan bij dat een zorgorganisatie klaar is voor de zorg van morgen. Met onze onafhankelijke audits bieden wij vertrouwen dat de basis op orde is en dat er een lerende, positieve cultuur in de zorgorganisatie aanwezig is.

Wij blijven vooruitstrevend in onze auditmethodiek en zetten de volgende stap in het innovatief auditen. Wij integreren onze twee bewezen auditmethodieken, namelijk de narratief-verhalende en de waarderende methode, in het ontwikkelgericht auditen. Wij bouwen hierin door op het gedachtegoed van appreciative inquiry: waarderend onderzoeken vanuit de kracht van positieve psychologie. En op de kracht van deep listening: aandachtig, oordeelvrij luisteren om inzicht te krijgen in wat mensen beleven en ervaren, en wat zij belangrijk vinden voor goede kwaliteit. Met ontwikkelgericht auditen leggen wij in dialoog de focus op het lerend vermogen van teams.

- Wij voegen duurzaam waarde toe met vooruitstrevende, ontwikkelgerichte en relevante auditprogramma's.
- Wij zorgen steeds voor een passende en onafhankelijke toets van het kwaliteitsfundament die vertrouwen geeft dat de basisveiligheid op orde is en dat er een lerende cultuur aanwezig is.

**Box 1** - Strategische doelen van 'passende programma's', passend bij de ambitie 'dé partner voor kwaliteit en veiligheid in de zorg'

## 5.2 Samen slim toetsen: ontzorgen en (ont)regelen

Wij zorgen ervoor dat wij zichtbaar zijn in het veld waarin wij werken en dat onze audits erkend zijn door de stakeholders van onze zorgorganisaties. Daarom delen wij ons verhaal breed in het veld. Wij laten zien waarin wij onderscheidend zijn en zoeken actief afstemming met onze stakeholders.

Om bij te dragen aan het ontzorgen en (ont)regelen van onze zorgorganisaties, integreren wij meerdere externe toetsen in onze organisatiebrede auditprogramma's. Hiermee verlagen wij de auditbelasting én verhogen wij het rendement. Daarnaast verwerken wij in onze auditprogramma's de onderwerpen waarop externe toezichthouders toetsen. Zo vereenvoudigen wij een deel van de complexiteit en zorgen wij dat onze zorgorganisaties geen ontwikkelingen missen.

Om deze ontregeling te bewerkstelligen, werken wij samen en stemmen wij af met zorgorganisaties en hun stakeholders, zoals Zorgverzekeraars Nederland, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Zorgagentschap, NVZ en Zorgnet Icuuro.

- Wij zijn zichtbaar en gekend, en zorgorganisaties en hun stakeholders erkennen wat wij doen.
- Wij werken samen met zorgorganisaties en hun stakeholders om zoveel mogelijk toezichts- toetsingskaders en externe toetsen te integreren om zo de totale auditbelasting te verlagen.

**Box 2** - Strategische doelen van samen slim toetsen, passend bij de ambitie 'Dé partner voor kwaliteit en veiligheid in de zorg'

## 5.3 Netwerkaudits: kwaliteitszorg in de keten borgen en boosten

Wij toetsen de kwaliteit en veiligheid van de zorg in netwerken en zorgketens. Hierbij hebben wij oog voor zowel de inhoud van de zorg, als de samenwerking over organisatiegrenzen heen. Door transmurale tracer audits van de klantreis uit te voeren, maken wij inzichtelijk hoe kwaliteit wordt georganiseerd en geborgd in de dagelijkse praktijk van keten- en netwerkzorginitiatieven. Zo ondersteunen wij zorgorganisaties bij het organiseren en versterken van gezamenlijke verantwoordelijkheid en toekomstbestendige kwaliteit in steeds complexere samenwerkingsverbanden.

- 3.1 Wij certificeren kwaliteitszorg in netwerken en zorgketens.
- 3.2 Wij voeren transmurale tracer audits uit waarbij wij de klantreis en -ervaring volgen.

**Box 3** - Strategische doelen van Netwerkaudits, passend bij de ambitie 'Bewegen naar de kwaliteitszorg van morgen'



#### 5.4 Informatiebeveiligingsaudits: informatieveilig gedrag vergroten

Omdat digitalisering en informatieveiligheid het dagelijks werk van zorgprofessionals in toenemende mate beïnvloeden, hebben wij informatieveilig gedrag als strategie opgenomen. Meer dan de helft van alle datalekken in de zorg ontstaat immers door gedrag.

Wij zorgen dat wij informatieveilig gedrag kunnen mee toetsen in onze organisatiebrede auditprogramma's. Zo blijft het informatieveiligheidsmanagementsysteem (ISMS) niet los staan van het integrale kwaliteitsbeleid én de leefwereld van de zorgorganisatie. Wij investeren in aantrekkelijke auditorenopleidingen en praktijktrainingen voor deze audits. Wij blijven vooruitstrevend in de opbouw van onze competenties en ervaring om naast de NEN7510 ook de ISO27001 en compliance aan de NIS2-richtlijn te toetsen. Ook investeren wij in het toetsen van het veilig gebruik van digitale zorg, zoals het gebruik van gezondheidsapps en middelen voor monitoring op afstand.

4.1 Wij certificeren informatiebeveiliging in de zorg.

4.2 Wij breiden ons aanbod uit met ISO27001 audits, NIS2 richtlijn audits en digitale zorg audits.

**Box 4** - Strategische doelen van Informatiebeveiligingsaudits, passend bij de ambitie 'Bewegen naar de kwaliteitszorg van morgen'

#### 5.5 Duurzaamheidsaudits: duurzaamheid integreren in het kwaliteitsbeleid

Duurzame zorg heeft als doel dat zorg ook op lange termijn goed is voor de mens en de aarde. Zorgorganisaties zetten in op duurzaamheid en hun stakeholders vragen dit te laten zien met een externe toetsing. Wij zijn vooruitstrevend door duurzaamheid integraal mee te toetsen in onze auditprogramma's. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de samenhang tussen het duurzaamheids- en het kwaliteitsbeleid zichtbaar wordt. Met deze integrale aanpak verhogen wij het rendement én verlagen wij de belasting voor de zorgorganisatie.

Wij zoeken de samenwerking op met nationale en internationale partners, met als doel duurzaamheid doordacht op te nemen als integraal onderdeel van onze audits. Momenteel zijn alleen al in Europa meer dan honderd initiatieven gaande om normenkaders te ontwikkelen om duurzaamheid te toetsen. Wij willen de no-nonsense toets aanbieden die erkend en relevant is voor onze zorgorganisaties.

5.1 Wij toetsen het thema duurzaamheid integraal mee tijdens onze organisatiebrede auditprogramma op een wijze die door de stakeholders van onze zorgorganisaties erkend is.

5.2 Wij zijn vooruitstrevend in de integratie van duurzaamheid in het integrale kwaliteitsbeleid van de zorgorganisatie.

**Box 5** - Strategische doelen van Duurzaamheidsaudits, passend bij de ambitie 'Bewegen naar de kwaliteitszorg van morgen'



## 5.6 Verandervaardige teams: veilig en veerkrachtig reageren

Omdat ethische dilemma's steeds vaker onderdeel uitmaken van het werken in de zorg, leren wij professionals hoe zij verantwoorde en doordachte beslissingen kunnen nemen. Wij geven praktische handvatten en bieden een concreet toetsingskader met informatie over hoe tegengestelde waarden of belangen afgewogen kunnen worden om verantwoorde beslissingen te nemen.

Ook leren wij professionals om de stap van risicobeheersing naar risicobewustzijn en zelfs risicobereidheid te maken, omdat verandering en innovaties onvermijdelijk nieuwe risico's met zich meebrengen. Zo willen wij veiligheid borgen en innovaties stimuleren.

Wij investeren in onze Qualicor Academy om een modulair trainingsprogramma 'Van continu verbeteren naar verantwoord veranderen' te ontwikkelen. In dit trainingsprogramma komen het omgaan met dilemma's en de onvermijdelijke ontwikkeling naar risicobereidheid aan de orde. De trainingen hebben drie doelgroepen: onze adviseurs, auditoren en zorgorganisaties. Ook in onze toetsingskaders krijgt dit onderwerp een concrete plek.

- Wij ondersteunen mens en organisatie bij het proces om te komen tot verantwoorde beslissingen bij dilemma's in de zorg.
- Wij ondersteunen mens en organisatie bij het proces om via risicobewustzijn veilig de stap van risicobeheersing naar risicobereidheid te zetten.

**Box 6** - Strategische doelen van Verandervaardige teams, passend bij de ambitie 'praktisch veranderen'

## 5.7 Eigen regie, eigenaarschap en gedeeld leiderschap als basis voor samenwerking

Eigen regie en eigenaarschap in de zorg dragen bij aan toekomstbestendige zorg, met voor de cliënt een hogere tevredenheid en een betere kwaliteit van leven. Het stelt cliënten in staat de regie over hun leven te behouden, wat zorgt voor meer autonomie en minder stress. Professionals ervaren meer werkplezier en betrokkenheid, wat leidt tot betere zorg. Wij zetten daarom de stap van mensgerichte zorg naar relatiegerichte zorg, waarbij eigen regie en eigenaarschap in de zorg versterkt worden voor zowel cliënten als professionals. Hierbij verschuiven wij de focus van 'cliënt centraal' naar 'gelijkwaardigheid in de driehoek cliënt, naasten en professional'. Deze gelijkwaardigheid helpt zorgorganisaties hoe zij samen beslissen, zeggenschap, participatie, zelfredzaamheid en zelfmanagement inrichten.

Naast het vergroten van eigen regie bij cliënten, zorgen wij dat ook het eigenaarschap en zeggenschap van professionals worden vergroot. Wij bieden een structuur en een systeemgerichte aanpak om bevlogenheid en welzijn te bevorderen. Dit richt zich op het inrichten van een werkomgeving waar professionals zich veilig, erkend en gewaardeerd voelen en teamwerk met steun van collega's ervaren. Daarbij is het belangrijk dat zij ruimte hebben om met gezamenlijke doelen en waarden eigen initiatieven te ontplooien om te verbeteren, te leren en te veranderen.

- Wij ondersteunen organisaties om de stap te zetten van mensgerichte zorg naar relatiegerichte zorg om het persoonlijk leiderschap van en de verbinding tussen cliënten, naasten en zorgprofessionals te versterken.
- Wij maken zichtbaar in welke mate zorgorganisaties excelleren in de kwaliteit van de zorg, een positieve werkomgeving en een lerende cultuur.

**Box 7** - Strategische doelen van Eigen regie, eigenaarschap en gedeeld leiderschap, passend bij de ambitie 'Praktisch veranderen'



## 6 Tot slot

Wij zetten ons in voor zorg die mensen verbindt. Wij stimuleren zorgorganisaties om hun eigen kwaliteit te versterken en zichtbaar te maken. Door samen te kijken naar wat werkt, ruimte te geven aan ontwikkeling en verandervaardigheid praktisch te maken, dragen wij bij aan zorg die veilig, relatiegericht en toekomstbestendig is.

De strategische doelen die hierboven worden beschreven, werken wij verder uit in onze jaarplannen. De komende jaren zorgen wij ervoor dat onze zorgorganisaties onze nieuwe strategie voelen en merken in alles wat wij doen. Zo bouwen wij samen aan een toekomst waarin mensen kunnen blijven zorgen voor het verschil.



## Bijlage 1: De geschiedenis van fusieorganisatie Qualicor Europe

### Terugblik Qualicor

#### **1989: Proefproject Accreditatie (PACE)**

De historie van Qualicor begint in 1989 als Stichting Proefproject Accreditatie (PACE). De Nederlandse ziekenhuizen starten met accreditatie om borging en verbetering van kwaliteit en veiligheid collectief naar een hoger niveau te brengen. De audits zijn op basis van 'peer review'.

#### **1999: Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ)**

In 1999 richten de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), de Vereniging Academische Ziekenhuizen (VAZ), nu de Nederlandse Federatie van Universitaire centra (NFU), de Landelijke Specialisten Vereniging met de Orde van Medisch Specialisten (LSV/Orde), nu gefuseerd in de Federatie Medisch Specialisten (FMS), samen met Stichting PACE de Stichting NIAZ op. Het NIAZ werkt zonder winstoogmerk.

#### **2004: Kwaliteitsnorm Zorginstelling**

In 2004 publiceert het NIAZ de Kwaliteitsnorm Zorginstelling (KZi), gebaseerd op het EFQM-model. Hierdoor werden de normen expliciet gekoppeld aan een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van de kwaliteit van organisaties. Kenmerken zijn een uitgeschreven kwaliteitsbeleid (work-as-imagined), opgestelde procedures en een ingeregelde PDCA-cyclus. NIAZ behaalt vervolgens alle accreditaties van de International Society for Quality in Healthcare (ISQua): voor zowel de organisatie, de auditorentraining en de standaarden (KZi).

#### **2013: Internationaal Qmentum-programma**

In 2013 verlaat het NIAZ de eigen Kwaliteitsnorm Zorginstelling (KZi) en wordt het internationale normenkader Qmentum van de Canadese Health Standards Organization in gebruik genomen. Een internationaal en wetenschappelijk onderbouwd programma gebaseerd op 'globally developed, locally relevant'. De kwaliteitswerking in de praktijk (work-as-done) staat vanaf nu centraal via tracer audits en het principe 'tell me, show me'. In 2019 volgt de introductie van Qmentum Global. In dit kader staat mensgerichte zorg centraal. De auditoren kijken naar de inbreng van de cliënt in alle aspecten van de zorgverlening (work-as-experienced).

#### **2020: Qualicor**

De naam NIAZ wordt in 2020 veranderd naar een naam die beter vertegenwoordigt waar de stichting voor staat: Qualicor, kwaliteit ('Quali') met het hart ('cor' in het Latijn) in de zorg. Qualicor start met een nieuw accreditatiemodel, het Continu Verbeterprogramma, waarbij niet het voldoen aan normen, maar eigenaarschap voor kwaliteit centraal staat. Het waarderend auditen wordt geïntroduceerd als toetsingsmethodiek die de trots en intrinsieke motivatie van professionals aanspreekt. Qualicor is als onafhankelijke, internationaal erkende toetsingsorganisatie en kennisinstituut werkzaam voor alle sectoren binnen de zorg in Europa, primair het Nederlands taalgebied.



## Terugblik Perspekt

### **2003: Perspekt**

In 2003 besluit de VV&T branchevereniging Arcares, nu Actiz, om de externe kwaliteitsbewaking onder te brengen bij een onafhankelijk instituut. Perspekt is geboren. Perspekt wordt opgericht als een stichting zonder winstoogmerk, waar aangesloten zorgorganisaties lid van zijn. Het lidmaatschap staat voor het partnerschap, het werken zonder winstoogmerk (met een koepelvrijstelling) en een recht om zich uit te spreken over begroting, statuten en samenstelling Raad van Toezicht van de stichting.

Het centraal stellen van de mens en zijn kwaliteit van leven is vanaf de start het uitgangspunt. In de daaropvolgende jaren heeft Perspekt verschillende PREZO werk- en denkmodellen (PREStatie in de ZOrg) ontwikkeld. Alle modellen gaan uit van het principe van in dialoog leren en verbeteren: organisaties worden gestimuleerd om systematisch te reflecteren en de kwaliteit van hun zorg- en ondersteuningsprocessen verder te ontwikkelen.

### **2008-2011: Basis keurmerken (PREZO VV&T en HH)**

In 2008 wordt het PREZO Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VV&T) keurmerk ontwikkeld. Dit model wordt op basis van een ISO17065 geaccrediteerd door de Raad van Accreditatie. Vervolgens wordt in 2011 het PREZO Hulp bij het Huishouden (HH) keurmerk ontwikkeld.

### **2014-2018: Specialistische keurmerken (PREZO HZ en DJ)**

Stichting Perspekt en de Associatie Hospicezorg Nederland (AHZN) ontwikkelen in 2014 in co-creatie het PREZO Hospicezorg keurmerk, gebaseerd op het Kwaliteitskader palliatieve zorg. In 2018 lanceren Perspekt en het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd het PREZO-keurmerk Dementie op Jonge Leeftijd.

### **2019: Innovatief keurmerk (PREZO Care)**

In 2019 wordt een narratief kwaliteitsmodel op de markt gezet: PREZO Care. Door met een meervoudige blik nadruk op persoonlijke verhalen te leggen, leer je hoe je de zorg kan afstemmen op specifieke behoeften van cliënten en hoe je zo bijdraagt aan kwaliteit van leven.

