



# Kwaliteitsbeeld 2025

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
Hoofdstuk 1 – Organisatie .....	4
1. Missie en visie .....	4
2. Organisatiestructuur .....	4
3. Strategie .....	4
4. Bedrijfsvoering en financiële kaders .....	4
5. Uitbreiding ondersteunende diensten .....	5
6. Cliënteninformatie .....	6
Hoofdstuk 2 – Kwaliteit en veiligheid .....	7
2.1. Cliëntervaringen .....	7
2.2. KMS (kwaliteitsmanagementsysteem) .....	7
2.3. Leren en verbeteren .....	7
2.4. Crisisstructuur en zorgcontinuïteit .....	7
2.5. Wet zorg en dwang .....	8
2.6. Wet medezeggenschap cliënten zorginstelling (Wmcz) .....	9
Hoofdstuk 3 – Medewerkers .....	10
3.1. Personeel & organisatie .....	10
3.2. Bevoegd en bekwaam .....	10
3.3 Ontwikkelingsgerichte organisatie .....	10
3.4. Verzuimcijfers .....	11
3.5. Medewerker tevredenheid .....	11
3.6. Communicatie .....	12
Hoofdstuk 4 – Vooruitblik 2026 .....	13
Hoofdstuk 5 – Samenvatting en conclusie .....	14
Hoofdstuk 6 – Reflectie op het kwaliteitsbeeld 2025 .....	17
6.1. Externe visitatie .....	17
6.2. Centrale verwantenraad .....	18
6.3. Raad van toezicht .....	18

## Inleiding

Voor u ligt het kwaliteitsbeeld 2025 van Joyce-House. Een document waarin we niet alleen verantwoording afleggen, maar vooral laten zien wie we zijn, waar we staan en hoe we met elkaar blijven bouwen aan kwaliteit van leven voor onze cliënten.

2025 was geen jaar van grote koerswijzigingen. Het was een jaar van vasthouden, verdiepen en durven stoppen met wat niet werkt. We hebben bewust gekozen voor rust en eenvoud. Niet alles hoeft nieuw, beter of groter. Soms zit de kwaliteit juist in het blijven doen van wat goed is, en het steeds beter begrijpen waarom het goed werkt.

We zien in de organisatie dat de basis stevig staat. Medewerkers weten elkaar te vinden, leidinggevend zijn zichtbaar en nabij, en de samenwerking in de driehoek – cliënt, verwanten en medewerkers – is steeds vanzelfsprekender geworden. Dat merken we in het dagelijks leven op de locaties: meer duidelijkheid, meer eigenaarschap en vooral meer ruimte voor het gewone leven van onze cliënten.

Tegelijkertijd blijven we kritisch. Niet alles wat we bedacht hadden, bleek passend. We hebben afscheid genomen van methodieken en systemen die te complex waren of te weinig opleverden. Dat vraagt lef, maar past bij wie we zijn. Eenvoud, meer met minder en gezond verstand zijn geen woorden op papier, maar keuzes die we elke dag opnieuw maken.

In dit kwaliteitsbeeld kijken we terug op 2025 en kijken we vooruit naar 2026. Die vooruitblik staat niet los van dit document, maar is onlosmakelijk verbonden met ons meerjarenbeleidsplan en onze visie. We bouwen verder op wat er staat, met aandacht voor kwaliteit van zorg, werkplezier en een gezonde, toekomstbestendige organisatie.

Ik ben trots op wat we samen hebben neergezet. Op de cliënten die ons elke dag laten zien waar het écht om gaat. Op de verwanten die betrokken zijn en blijven. En op de medewerkers die met toewijding, creativiteit en vakmanschap werken aan zorg die ertoe doet.

Dit kwaliteitsbeeld is daarmee niet alleen een terugblik, maar vooral een uitnodiging: om samen te blijven kijken, leren en ontwikkelen. Met vertrouwen. En met gezond verstand.

**Irene Bernsen**

**Directeur-Bestuurder Joyce-House  
Maart 2026**



# Hoofdstuk 1 – Organisatie

## 1. Missie en visie

In 2025 hebben wij de missie van Joyce-House aangescherpt. Deze vormt het fundament onder ons handelen:

‘Joyce-House biedt een woon- en leefomgeving waar mensen met een beperking zich in alles wat zij doen, gezien gehoord en erkend voelen.



Samen met cliënten, verwanten en medewerkers bouwen we aan betekenisvolle relaties waarin kwaliteit van leven centraal staat. In de driehoek durven we te experimenteren, nemen we met lef verantwoorde risico's en zoeken we flexibel naar oplossingen buiten de gebaande paden.

Onze keuzes zijn steeds gebaseerd op eenvoud, meer met minder en gezond verstand.’

In 2025 is de visie verder verdiept en concreter gemaakt in het dagelijks handelen, door middel van het visiedocument. De uitgangspunten uit het visiedocument – werken in de driehoek, vertrouwen, eenvoud en lef – zijn steeds meer zichtbaar in keuzes op de werkvloer én op organisatieniveau. De focus lag niet op nieuwe visieteksten, maar op het daadwerkelijk leven ervan.

## 2. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur heeft zich in 2025 bewezen als stabiel en passend. Eén leidinggevende per locatie is definitief verankerd. Zichtbaarheid, nabijheid en aanspreekbaarheid van leidinggevenden blijken cruciaal voor werkplezier, duidelijkheid en kwaliteit van zorg.

Het ondersteuningsteam, gevestigd in Roderesch, functioneert als verbindende schakel tussen beleid en praktijk. Taken en verantwoordelijkheden zijn verder verduidelijkt, waardoor teams weten waar zij terecht kunnen en besluitvorming sneller en eenvoudiger verloopt.

## 3. Strategie

In 2025 lag de strategische focus op vasthouden wat werkt en stoppen met wat niet werkt. Grote koerswijzigingen zijn bewust uitgebleven. In plaats daarvan is ingezet op verdieping binnen bestaande speerpunten:

- verdere borging van werken in de driehoek;
- versterking van kwaliteit en eenvoud in het primaire proces;
- voorbereiden op de ambities uit het meerjarenbeleidsplan 2026–2031.

De organisatie beweegt zich daarmee van consolidatie richting gecontroleerde ontwikkeling.

## 4. Bedrijfsvoering en financiële kaders

Joyce-House is in 2025 financieel gezond gebleven. De ingezette verbeteringen in de bedrijfsvoering zijn verder doorgevoerd. Leidinggevenden zijn structureel betrokken bij bedrijfsvoeringsoverleggen en beschikken over passende stuurinformatie.

De afdeling bedrijfsvoering is verder doorontwikkeld, met aandacht voor procesoptimalisatie, digitalisering en compliance. Daarmee is een stevige basis gelegd voor de komende beleidsperiode. Locaties



In 2025 beschikt Joyce-House over vier goed functionerende locaties. De locatie Roderesch is volledig geïntegreerd in de organisatie en wordt door cliënten, verwanten en medewerkers zeer positief gewaardeerd. De voorbereiding op uitbreiding van dagbesteding vanuit de Wmo is in gang gezet.

Uitbreiding naar een vijfde locatie blijft onderwerp van onderzoek, waarbij kleinschaligheid, kwaliteit en financiële haalbaarheid leidend zijn.

## 5. Uitbreiding ondersteunende diensten

### ICT en cybersecurity

In 2025 is ICT en informatiebeveiliging nadrukkelijker gepositioneerd als randvoorwaardelijk voor goede en veilige zorg. De afhankelijkheid van digitale systemen neemt toe en uitval of verstoring raakt direct de continuïteit en kwaliteit van zorg. Om die reden is een manager veiligheid en techniek aangesteld.

Deze heeft in 2026 een centrale rol in het borgen van informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid binnen Joyce-House. De manager is verantwoordelijk voor de implementatie en naleving van onder andere NIS2 (Cyberbeveiligingswet) en NEN 7510, zodat Joyce-House voldoet aan actuele en toekomstige cyberwetgeving en normenkaders.

Digitale veiligheid is daarmee niet alleen een technisch onderwerp, maar een bestuurlijke verantwoordelijkheid die direct raakt aan kwaliteit van zorg, continuïteit en vertrouwen.



### Medisch

In 2025 is Joyce-House gestart met de inrichting van de functie Kwaliteitsverpleegkundige, vooruitlopend op de volledige zelfstandige positionering per 2026. Met deze stap professionaliseren wij de borging van kwaliteit en cliëntveiligheid binnen onze organisatie.

De kwaliteitsverpleegkundige krijgt een centrale rol in het monitoren van zorgkwaliteit, het uitvoeren van interne controles, het analyseren van incidenten en het begeleiden van verbetertrajecten. Hiermee worden kwaliteitsactiviteiten structureel en eenduidig belegd.

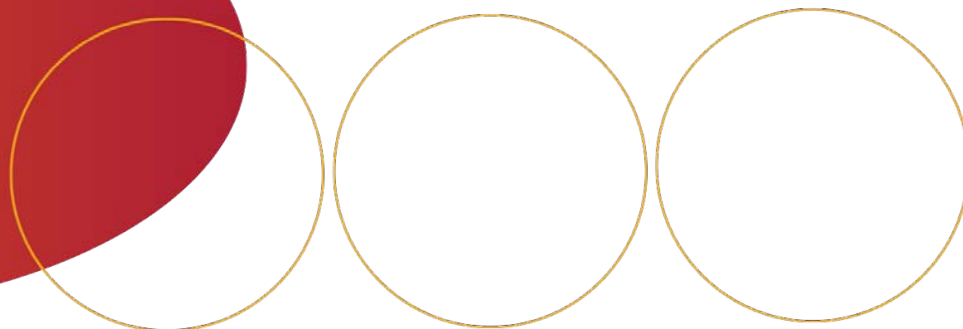
In dit kader is afscheid genomen van de functie van regieverpleegkundige. Taken op het gebied van kwaliteit en coördinatie zijn herverdeeld, waardoor verantwoordelijkheden duidelijker zijn belegd en overlap is verminderd.

De herinrichting zorgt er tevens voor dat de manager medische zaken en zorg wordt ontlast van uitvoerende kwaliteitswerkzaamheden. Hierdoor ontstaat ruimte om zich nadrukkelijker te richten op strategische zorgontwikkeling en organisatiebrede beleidsvorming. Binnen deze ontwikkeling wordt toegewerkt naar een mogelijke functieschuif richting Directeur Zorg.

Met deze organisatorische keuze zet Joyce-House een belangrijke stap in verdere professionalisering en toekomstbestendigheid van de zorg.

## 6. Cliënteninformatie

Joyce-House levert in 2025 zorg op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz). De financiering is zowel zorg in natura (ZIN) als in een persoonsgebonden budget (Pgb). Ook is zorg vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) mogelijk vanuit een Pgb.



## Hoofdstuk 2 – Kwaliteit en veiligheid

### 2.1. Cliëntervaringen

In 2025 is bewust gekozen voor een nieuwe manier van het meten van cliëntervaringen. De eerste meting met Quality Qube is uitgevoerd als nulmeting. Deze meting levert inzicht op drie niveaus: cliënt, locatie en organisatie.

De uitkomsten worden niet gezien als doel op zich, maar als startpunt voor het gesprek in de zorgplanbesprekingen en binnen teams.

Na evaluatie van deze meting zijn we tot de conclusie gekomen dat ook deze meting ons te weinig handvatten biedt waarmee we kunnen verbeteren in onze kwaliteit van zorg voor de individuele bewoner. Daarom gaan we, met goedkeuring van het zorgkantoor, in 2026 een eigen vragenlijst ontwikkelen. We kijken daarbij goed naar de vragenlijsten vanuit de waaier die we waardevol vinden en vullen die aan met eigen vragen. Het zorgkantoor krijgt een terugkoppeling van onze ervaring.



### 2.2. KMS (kwaliteitsmanagementsysteem)

In 2025 is kritisch gekeken naar het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem 'Zo werken wij'. De conclusie is dat toegankelijkheid en gebruiksgemak beter moeten. In 2025 zijn stappen gezet om het systeem overzichtelijker te maken en beter bruikbaar op mobiele apparaten. Dit krijgt zijn vervolg in 2026, waarbij de planning is dat in de 2<sup>e</sup> helft van 2026 het nieuwe 'Zo werken wij' geïmplementeerd is. Om dit goed te laten verlopen zijn 2 beleidsmedewerkers aangesteld die op de locaties gaan ondersteunen in het wegwijs maken.

### 2.3. Leren en verbeteren

Hoewel bewustwording van nut- en noodzaak van het melden en analyseren van incidenten van cliënten en medewerkers bij leidinggevende en medewerkers aanwezig is, blijft dit een nog niet goed te vatten proces. Medewerkers rapporteren zorgvuldig voorkomende incidenten en volgen deze goed op, maar zoeken niet naar tendensen of verbetermogelijkheden. Het blijven op zich staande voorvallen die onderdeel van het werk zijn, 'het hoort erbij'. Gebleken is dat de vragenlijst uit het huidige systeem Nedap zich slecht leent voor het maken van analyses. Om die reden starten we begin 2026 met de implementatie van Triasweb, waarbij een projectgroep verantwoordelijk is voor het uitrollen op alle locaties.

Daarnaast start op 1 januari een kwaliteitsverpleegkundige die zich zal richten op de kwaliteit van de medische zorg, binnen de organisatie, waar onder de medicatieveiligheid.

### 2.4. Crisisstructuur en zorgcontinuïteit

De wereld is onrustig, waardoor de noodzaak voelbaar is ons voor te breiden op een crisissituatie; *Hoe blijven wij, ook onder druk, verantwoorde en veilige zorg leveren aan onze cliënten?*

Om hierop voorbereid te zijn is een crisisbeleidsteam ingericht dat verantwoordelijk is voor besluitvorming bij (dreigende) calamiteiten die de zorgcontinuïteit raken. Dit team werkt op basis van het vastgestelde zorgcontinuïteitsplan, waarin disbalansen, opschalingscriteria, rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming zijn uitgewerkt. Het team redeneert vanuit zorgcontinuïteit en prioritering van essentiële zorg, waarbij veiligheid van cliënten en medewerkers altijd voorop staat.



Met deze structuur borgt Joyce-House dat besluitvorming bij grootschalige calamiteiten niet ad hoc plaatsvindt, maar zorgvuldig, proportioneel en volgens vooraf afgesproken uitgangspunten. Zo doen wij wat nodig is om ook in uitzonderlijke omstandigheden de kwaliteit en continuïteit van zorg te kunnen blijven leveren.

## 2.5. Wet zorg en dwang

In de huidige inrichting van functies binnen onze organisatie is er sprake van overlap tussen de rol van inhoudsdeskundige en de functie met betrekking tot zorginhoudelijke besluitvorming. Deze overlap vraagt om verdere verduidelijking in verantwoordelijkheden, positionering en mandatering, zodat de onafhankelijke toetsing en rolzuiverheid zoals bedoeld binnen de Wzd optimaal gewaarborgd blijven.

In 2026 zetten we verdere stappen in een duidelijke en toekomstbestendige positionering van rollen binnen de Wet zorg en dwang. Uitgangspunt hierbij is rolzuiverheid, onafhankelijkheid en aantoonbare borging van wet- en regelgeving.

- De gedragsdeskundige vervult de rol van zorgverantwoordelijke en is daarmee primair verantwoordelijk voor de inhoudelijke beoordeling van onvrijwillige zorg en het zorgvuldig doorlopen van het Wzd-stappenplan en het adviseren van het multidisciplinair team.
- De functie van Wzd-functionaris wordt onafhankelijk gepositioneerd, bij voorkeur extern of hiërarchisch los van de zorgverantwoordelijke, zodat objectieve toetsing gewaarborgd is.
- De kwaliteitsverpleegkundige heeft een centrale rol in de procesbewaking en borging van de Wzd. Zij ziet toe op correcte toepassing van het stappenplan, voert dossiercontroles uit, analyseert trends en rapporteert hierover aan management en directie.
- De pedagogisch adviseur wordt consultatief ingezet als inhoudelijk deskundige, met name gericht op het ontwikkelen van alternatieven voor onvrijwillige zorg en het versterken van het pedagogisch klimaat.
- De Directeur Zorg is verantwoordelijk voor de governance en randvoorwaarden, waaronder beleidsontwikkeling, scholing en toezicht op naleving van de wet.

Met deze inrichting realiseren we een heldere scheiding tussen inhoud, toetsing en kwaliteitsborging, waarmee we voldoen aan de wettelijke vereisten en de rechtspositie van cliënten zorgvuldig wordt beschermd.

Onze cliëntvertrouwenspersoon (CVP) voor de Wzd, Stemgever, geeft in haar jaarrapportage aan dat het contact met cliënten tijdens locatiebezoeken gemakkelijk en laagdrempelig verliep. In totaal zijn 13 bezoeken afgelegd op de 4 locaties van Joyce-House. Het contact met de zorgmedewerkers was prettig en constructief. Er was sprake van open communicatie. Daarnaast werd vanuit Joyce-House initiatief genomen om de twee bij de organisatie betrokken CVP's uit te nodigen voor voorlichtingen, wat bijdroeg aan goede informatievoorziening. Bij het afhandelen van kwesties was er sprake van een goede samenwerking tussen de CVP en de zorgaanbieder; deze samenwerking werd als positief en professioneel ervaren.



In samenwerking met de gedragsdeskundige zijn door Stemgever 7 voorlichtingsbijeenkomsten voor cliënten, vertegenwoordigers en zorgmedewerkers verzorgd, waarin duidelijke informatie is gegeven

over de Wet zorg en dwang, de rechten van de cliënten en de rol van de CVP hierin. Hierdoor zijn de teams waar de voorlichtingen hebben plaatsgevonden goed geïnformeerd en hebben zij een helder beeld gekregen van de rol en inzet van de CVP binnen de organisatie.

Er zijn in 2025 door de CVP geen tekortkomingen gesignaleerd.

Komend jaar heeft Stemgever de wens meer in te zetten op contact met vertegenwoordigers, met als doel de zichtbaarheid en vindbaarheid van de CVP onder vertegenwoordigers te vergroten en het contact verder te versterken. Uiteraard zal Joyce-House daarin haar medewerking verlenen.

## 2.6. Wet medezeggenschap cliënten zorginstelling (Wmcz)

In 2025 hebben de verschillende vormen van medezeggenschap zich verder ontwikkeld. De huiskamergesprekken op cliëntniveau beginnen steeds meer hun plek te krijgen binnen de dagelijkse begeleiding. Bewoners raken geleidelijk vertrouwd met het bespreken van onderwerpen aan de hand van pictogrammen en kleuren, waardoor hun ervaringen en wensen steeds beter zichtbaar worden.

Op locatieniveau blijkt het in de praktijk nog zoeken naar een vorm die goed aansluit bij de mogelijkheden en betrokkenheid van verwanten. Veel verwanten zijn in de eerste plaats gericht op het welzijn van hun eigen kind of familielid, wat begrijpelijk is. Daardoor kost het tijd om locatieraden structureel en actief vorm te geven. Joyce-House blijft in gesprek met verwanten over een passende manier waarop hun betrokkenheid bij de locatie kan worden vormgegeven.

We vinden het belangrijk verwanten te informeren over het welzijn van hun familielid dat bij ons woont of logeert en willen dit doen op een wijze die past in de visie van Joyce-House. Een visie waarin medewerkers niet meer dan nodig belast worden met administratieve taken.

Om die reden zijn teamleiders gestart met het periodiek versturen van nieuwsbrieven om zo verwanten mee te nemen. Medewerkers zullen geschoold worden in de visie op rapporteren met als uitgangspunt dat rapporteren primair bedoeld is voor medewerkers als overdracht van de ene dienst naar de andere.

Daarnaast blijft het werken in de driehoek, client-verwant-persoonlijk begeleider, het belangrijkste proces in informatievoorziening en medezeggenschap op clientniveau naar verwanten toe.

Op organisatieniveau blijft de centrale verwantenraad (CVR) bijeenkomen en wordt gezamenlijk gekeken hoe de verbinding met de achterban versterkt kan worden. In 2026 wil Joyce-House, samen met de CVR en de locaties, verder werken aan vormen van medezeggenschap die goed aansluiten bij de praktijk en die cliënten en verwanten op een passende manier betrekken bij de organisatie.



## Hoofdstuk 3 – Medewerkers

### 3.1. Personeel & organisatie

Joyce-House kende ook in 2025 geen personeelstekorten. De focus lag op behoud, werkplezier en duurzame inzetbaarheid. De nabijheid van teamleiders en de aandacht voor de jaargesprekken dragen hier aantoonbaar aan bij.



### 3.2. Bevoegd en bekwaam

Het beleid rondom bekwaam en bevoegd handelen is verder geïmplementeerd. Medewerkers dragen meer eigen verantwoordelijkheid voor het bijhouden van hun bekwaamheid, met verplichte bijscholing waar nodig. Dit heeft geleid tot minder indirecte uren en meer rust in de uitvoering.

### 3.3 Ontwikkelingsgerichte organisatie

Binnen onze organisatie hechten wij veel waarde aan het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Wij zien leren op de werkvloer als een belangrijk onderdeel van duurzame kwaliteit van zorg en begeleiding. Door medewerkers en studenten actief te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, versterken wij niet alleen hun vakbekwaamheid, maar ook de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening.

Momenteel volgt ruim 30% van onze medewerkers een opleiding op MBO-niveau (niveau 3 of 4) of Hbo-niveau. Zij combineren hun studie met het werken in de praktijk. Hierdoor kunnen zij nieuwe kennis en vaardigheden direct toepassen binnen de teams en in de begeleiding van bewoners.

Om deze ontwikkeling goed te ondersteunen, werken wij met BPV-coaches (Begeleider Praktijkvorming). De BPV-coaches begeleiden studenten en medewerkers tijdens hun leertraject op de werkvloer. Zij helpen bij het formuleren van leerdoelen, het reflecteren op praktijksituaties en het ontwikkelen van professionele vaardigheden. Door deze structurele begeleiding ontstaat een veilige leeromgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin vragen en leerervaringen bespreekbaar zijn.

De opleidingscoördinator speelt hierin een belangrijke rol. Deze monitort de studievoortgang van de studenten, onderhoudt contact met de opleidingen en stuurt de BPV-coaches aan. Op deze manier wordt de kwaliteit en continuïteit van de begeleiding geborgd. De opleidingscoördinator signaleert tijdig eventuele knelpunten en ondersteunt waar nodig, zodat medewerkers hun opleiding succesvol kunnen voortzetten.

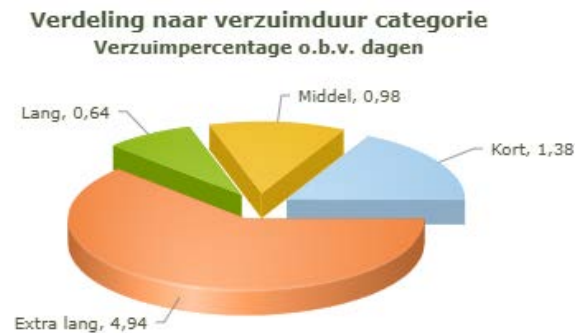
Wij zien dat deze aanpak positief effect heeft. Studenten functioneren goed binnen de teams, groeien zichtbaar in hun rol en behalen hun leerdoelen. Tegelijkertijd versterken zij met hun actuele kennis en frisse blik de professionele ontwikkeling van de teams.

Naast formele opleidingen investeren wij ook in interne talentontwikkeling. Zo hebben twee medewerkers recent een intern traineeprogramma voor teamleider gevolgd. In dit programma hebben zij zich ontwikkeld op het gebied van leiderschap, teamcoaching, organisatieprocessen en besluitvorming. Hiermee bouwen wij actief aan toekomstig leiderschap binnen de organisatie.

Door op verschillende niveaus te investeren in opleiding, begeleiding en talentontwikkeling werken wij continu aan een lerende organisatie, waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin kwaliteit van zorg centraal staat.

### 3.4. Verzuimcijfers

Het verzuim is in 2025 verder gedaald, met name door gerichte aandacht voor preventie, tijdige interventies en de dagelijkse aanwezigheid van teamleiders op de werkvloer in het primaire proces. De ingezette aanpak wordt voortgezet richting 2026.



*Verzuimcijfers in beeld*

### 3.5. Medewerker tevredenheid

In plaats van een klassiek medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft Joyce-House in 2025 opnieuw gekozen voor structurele gesprekken op de locaties. In deze gesprekken worden thema's in dialoog opgehaald en direct besproken binnen de teams. Deze werkwijze sluit aan bij de visie van Joyce-House om medewerkers actief te betrekken bij ontwikkelingen op de werkvloer en om signalen snel te vertalen naar verbeteracties. Zo hebben gesprekken onder andere geleid tot aanpassingen in de roostering en extra aandacht voor teambuilding binnen teams.

Binnen het cliëntervaringsonderzoek is medewerkers gevraagd hoe zij de kwaliteit van de zorg en ondersteuning beoordelen die zij bieden. Opvallend is dat medewerkers vaak kritisch kijken naar hun eigen handelen, terwijl verwanten de kwaliteit van zorg over het algemeen positief ervaren. Dit laat zien dat medewerkers zich sterk verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van ondersteuning en voortdurend zoeken naar mogelijkheden om deze verder te verbeteren.

Medewerkers benoemen verschillende sterke punten binnen Joyce-House. Zo wordt het als positief ervaren dat bij het opstellen van roosters rekening wordt gehouden met individuele wensen. Ook wordt het contact met leidinggevenden als toegankelijk en ondersteunend ervaren. De werksfeer wordt omschreven als collegiaal en betrokken, waarbij teams samenwerken vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor bewoners. Daarnaast wordt de huiselijke sfeer op de locaties en de gastvrije houding richting verwanten als belangrijke kwaliteit genoemd. Medewerkers geven aan dat er aandacht is voor wat bewoners belangrijk vinden en dat de eigen regie van bewoners centraal staat in de ondersteuning.

Tegelijkertijd worden er ook een ontwikkelpunt genoemd. Er wordt aandacht gevraagd voor praktische onderwerpen, zoals veiligheid op de locaties.

Om medewerkerstevredenheid in de toekomst structureler te kunnen volgen, wil Joyce-House in 2026 – naast de dialoog op de locaties – een vragenlijst ontwikkelen die aanvullend inzicht geeft in de beleving van medewerkers.

### 3.6. Communicatie

#### Social Media en Digitale Zichtbaarheid

In de huidige samenleving speelt digitalisering een wezenlijke rol in de manier waarop mensen informatie zoeken, ondersteuning vinden en maatschappelijke organisaties beoordelen. Ook voor Joyce-House is online zichtbaarheid van betekenis. Social media is daarbij geen doel op zich, maar een strategisch communicatiemiddel dat bijdraagt aan toegankelijkheid, transparantie en maatschappelijke verbinding.

Joyce-House biedt ondersteuning aan cliënten van verschillende leeftijden en levensfasen. Daarnaast zijn ouders, familieleden, mantelzorgers, vrijwilligers, buurtbewoners, gemeenten en ketenpartners belangrijke betrokkenen. Deze diverse doelgroepen oriënteren zich steeds vaker online. Door actief en zorgvuldig aanwezig te zijn op social media verlaagt Joyce-House de drempel tot contact, vergroot zij haar vindbaarheid en maakt zij inzichtelijk welke activiteiten, ondersteuning en initiatieven worden aangeboden.

Digitale communicatie draagt bij aan inclusiviteit. Informatie wordt laagdrempelig gedeeld en is toegankelijk voor een brede doelgroep. Tegelijkertijd wordt zorgvuldig omgegaan met privacy, veiligheid en de belangen van cliënten. De inzet van social media gebeurt altijd in lijn met de kernwaarden van de organisatie en binnen geldende wet- en regelgeving.

Transparantie is een belangrijk kwaliteitskenmerk van Joyce-House. Via social media wordt op passende wijze inzicht gegeven in de visie, werkwijze en maatschappelijke betekenis van de organisatie. Door consistent en professioneel te communiceren laat Joyce-House zien dat zij veilig, kwaliteitsgericht en verantwoord werkt. Dit versterkt het vertrouwen van cliënten, hun netwerk en samenwerkingspartners.

Daarnaast speelt online zichtbaarheid een rol in de maatschappelijke positionering van Joyce-House. Gemeenten, fondsen en ketenpartners oriënteren zich eveneens digitaal. Een zorgvuldige en inhoudelijke aanwezigheid op social media ondersteunt het aantonen van maatschappelijke relevantie en impact en draagt bij aan duurzame samenwerkingsrelaties en continuïteit van de organisatie.

In een tijd waarin thema's als mentale gezondheid, jeugdproblematiek en sociale veiligheid nadrukkelijk in het publieke debat aanwezig zijn, biedt social media tevens ruimte om aan te sluiten bij actuele ontwikkelingen. Joyce-House kan hiermee haar betrokkenheid tonen, bijdragen aan bewustwording en zich positioneren als deskundige en veilige plek binnen de gemeenschap.

De inzet van social media vormt daarmee een geïntegreerd onderdeel van de communicatiestrategie van Joyce-House. Het ondersteunt de zichtbaarheid, toegankelijkheid en transparantie van de organisatie en draagt bij aan vertrouwen, verbinding en maatschappelijke betrokkenheid. Op deze wijze sluit digitale communicatie aan bij de bredere kwaliteitsambitie van Joyce-House: betekenisvolle ondersteuning bieden in een veilige en open omgeving.



## Hoofdstuk 4 – Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de focus op het verder uitvoeren van het meerjarenbeleidsplan 2026–2031. Belangrijke speerpunten zijn:

- Inzet en positionering van de kwaliteitsverpleegkundige;
- Doorontwikkeling van cliëntervaringsonderzoek en gebruik in zorgplancycclus;
- Verdere vereenvoudiging en digitalisering van ondersteunende systemen;
- Borging van duurzaamheid in beleid en praktijk;
- Bewuste keuzes rondom groei en mogelijke uitbreiding.
- Positionering Wzd functies
- Certificering NEN 7510
- Doorontwikkeling management dashboard
- Beleid op zorgcontinuïteit
- AI en innovatie
- Meten medewerkertevredenheid
- Doorontwikkelen interne audits
- Uitwerking visie op rapporteren
- Professionaliseren medezeggenschap medewerkers

Met vertrouwen kijken we vooruit. Joyce-House blijft bouwen aan een organisatie waar kwaliteit van leven, eenvoud en gezond verstand centraal staan.



## Hoofdstuk 5 – Samenvatting en conclusie

2025 was voor Joyce-House een jaar van consolidatie, verdieping en bewuste vereenvoudiging. Geen jaar van grote koerswijzigingen, maar een periode waarin we nadrukkelijk hebben gekozen voor rust, focus en het versterken van de basis. Daarmee hebben we verder gebouwd aan een stabiele, toekomstbestendige organisatie waarin kwaliteit van leven, werkplezier en gezonde bedrijfsvoering in samenhang worden benaderd.

### Een stevige organisatorische basis

De organisatiestructuur heeft zich in 2025 bewezen als passend en effectief. Met één leidinggevende per locatie is duidelijkheid, nabijheid en aanspreekbaarheid geborgd. Teams ervaren meer rust en eigenaarschap, en besluitvorming verloopt sneller en transparanter. Het ondersteuningsteam in Roderesch vervult een duidelijke verbindende rol tussen beleid en praktijk, waardoor verantwoordelijkheden beter zijn belegd en processen efficiënter verlopen.

Financieel is Joyce-House gezond gebleven. Door verbeteringen in de bedrijfsvoering, versterkte stuurinformatie en nauwere betrokkenheid van leidinggevendenden bij financiële processen is een solide fundament gelegd voor de komende beleidsperiode 2026–2031. Hiermee is de continuïteit van zorg en organisatie geborgd.

### Kwaliteit als levend proces

In 2025 hebben we nadrukkelijk gekeken naar wat daadwerkelijk bijdraagt aan kwaliteit van zorg. Dat betekende ook dat we kritisch hebben geëvalueerd en waar nodig zijn gestopt met werkwijzen of systemen die onvoldoende ondersteunend waren.

Het cliëntervaringsonderzoek met Quality Qube fungeerde als nulmeting en bood waardevolle inzichten op cliënt-, locatie- en organisatieniveau. Tegelijkertijd concludeerden wij dat de uitkomsten onvoldoende concrete handvatten boden voor verbetering op individueel niveau. Vanuit onze visie op eenvoud en betekenisvolle zorg hebben wij daarom besloten een eigen, meer passende vragenlijst te ontwikkelen in 2026, in afstemming met het zorgkantoor.

Ook binnen het kwaliteitsmanagementsysteem is gekozen voor vereenvoudiging en betere toegankelijkheid. Het systeem 'Zo werken wij' wordt doorontwikkeld zodat het beter aansluit bij de dagelijkse praktijk en mobiel gebruik ondersteunt. Daarmee maken we kwaliteit minder administratief en meer ondersteunend aan het primaire proces.

Op het gebied van leren en verbeteren is zichtbaar dat medewerkers zorgvuldig omgaan met incidentmeldingen, maar dat organisatiebrede analyse en trendherkenning versterking vragen. De implementatie van Triasweb en de start van de kwaliteitsverpleegkundige per 2026 markeren een belangrijke stap in verdere professionalisering van kwaliteitsborging, medicatieveiligheid en systematisch leren.

### Professionalisering en governance

Joyce-House heeft in 2025 belangrijke stappen gezet in professionalisering van ondersteunende functies. De inrichting van de functie kwaliteitsverpleegkundige en de herpositionering van



zorginhoudelijke verantwoordelijkheden zorgen voor duidelijkere rolafbakening en versterken de interne kwaliteitsstructuur.

Op het gebied van ICT en informatiebeveiliging is digitale veiligheid nadrukkelijk als bestuurlijk thema gepositioneerd. Met de aanstelling van een manager veiligheid en techniek en de voorbereiding op NIS2 en NEN 7510 wordt gewerkt aan structurele borging van cyberveiligheid en continuïteit van zorg.

Daarnaast is de crisisstructuur verstevigd door het inrichten van een crisisbeleidsteam en het vaststellen van een zorgcontinuïteitsplan. Daarmee is besluitvorming bij (dreigende) calamiteiten helder belegd en wordt gehandeld vanuit vooraf afgesproken kaders.

Binnen de Wet zorg en dwang en de medezeggenschap zijn stappen gezet in rolverduidelijking en verdere professionalisering. Transparantie, zorgvuldigheid en rechtsbescherming van cliënten blijven hierbij leidend.

### **Medewerkers als fundament**

Joyce-House kende in 2025 geen personeelstekorten. De nadruk lag op behoud, duurzame inzetbaarheid en werkplezier. De zichtbare en dagelijkse aanwezigheid van teamleiders draagt aantoonbaar bij aan stabiliteit en lage verzuimcijfers.

Een kwart van de medewerkers volgt een opleiding (MBO of HBO), begeleid door BPV-coaches en een opleidingscoördinator. Daarmee investeren we structureel in vakbekwaamheid en interne doorstroom. Het beleid rondom bevoegd en bekwaam handelen is verder verstevigd, wat leidt tot meer eigenaarschap bij medewerkers en rust in de uitvoering.

In plaats van grootschalige anonieme tevredenheidsonderzoeken is gekozen voor voortdurende dialoog op de werkvloer. Thema's worden direct besproken en vertaald naar concrete verbeteringen, wat aansluit bij onze visie op eenvoud en directe verantwoordelijkheid.

### **Een herkenbare cultuur**

Wat 2025 vooral kenmerkt, is dat de cultuur van Joyce-House zichtbaar en voelbaar is in het dagelijks handelen. Werken in de driehoek – cliënt, verwanten en medewerkers – is niet langer een abstract uitgangspunt, maar steeds meer een vanzelfsprekende manier van samenwerken. Er is meer duidelijkheid, meer eigenaarschap en meer ruimte voor het gewone leven van cliënten.

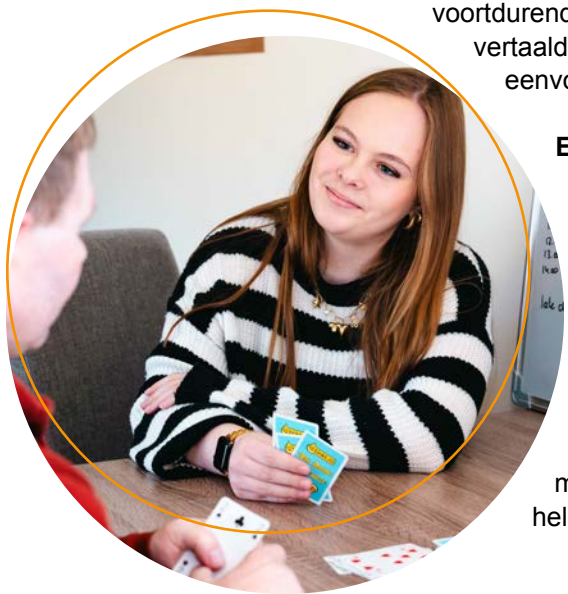
We hebben bewust gekozen om niet alles groter of complexer te maken. Kwaliteit zit voor ons niet in extra lagen, maar in helderheid, nabijheid en gezond verstand.

### **Conclusie**

Joyce-House staat er eind 2025 stevig voor. De organisatie is stabiel, financieel gezond en professioneel ingericht. De kwaliteitsstructuur is versterkt en wordt in 2026 verder verdiept. Medewerkers ervaren nabij leiderschap en ruimte om hun vak uit te oefenen. Cliënten en verwanten zijn actief betrokken en worden serieus genomen in de driehoek.

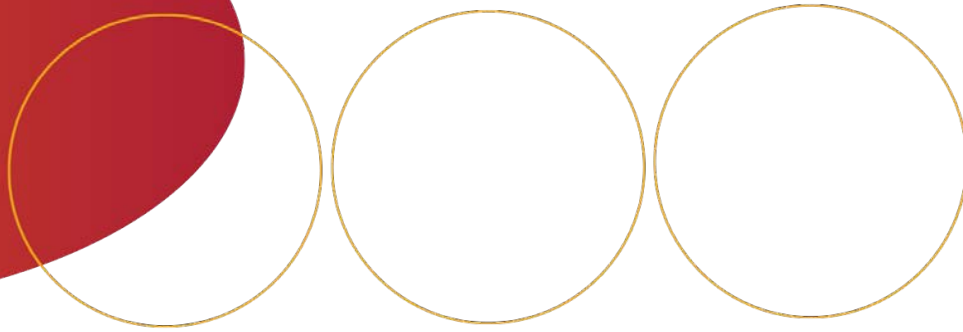
### **De belangrijkste opbrengsten van 2025 zijn:**

- een stabiele en duidelijke organisatiestructuur met heldere verantwoordelijkheden;
- Een mensgericht en vereenvoudigd kwaliteitsbeleid dat ondersteunend is aan het primaire proces
- Versterkte aandacht voor digitale veiligheid en zorgcontinuïteit;
- Een lerende organisatie die kritisch durft te kijken naar wat werkt en wat niet werkt;
- Medewerkers die zich gezien, gehoord en professioneel ondersteund voelen;
- Cliënten en verwanten die actief betrokken zijn bij zorg en beleid.



Met deze stevige basis gaan wij 2026 in met vertrouwen. De ingezette professionaliseringslag, de verdere borging van kwaliteit en veiligheid en de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan 2026–2031 zorgen ervoor dat Joyce-House zich gecontroleerd en verantwoord blijft ontwikkelen.

Wij blijven doen wat past bij wie wij zijn: bouwen aan kwaliteit van leven, in eenvoud, met lef en met gezond verstand.



## Hoofdstuk 6 – Reflectie op het kwaliteitsbeeld 2025

### 6.1. Externe visitatie

Dit jaar organiseerden we onze externe visitatie samen met zorggroep Vitez uit Weiteveen. Vitez is, net als Joyce-House, een kleinschalige organisatie die Wlz-zorg levert. De belangrijkste verschillen zijn dat Vitez zich voornamelijk richt op cliënten met een GGZ-grondslag, terwijl Joyce-House vooral cliënten met VG- en LG-indicaties ondersteunt. Daarnaast wonen bij Vitez alle cliënten centraal op één terrein, terwijl Joyce-House vier locaties heeft, verspreid over drie provincies.

We kozen er bewust voor om samen te werken met een organisatie van vergelijkbare omvang. Dit bood de mogelijkheid om met elkaar te sparren over efficiënt werken, met behoud van een gezonde bedrijfsvoering en toekomstbestendig bestaansrecht. De visitatie leidde tot inspirerende gesprekken die zeker een vervolg krijgen. Thema's als AI, cybersecurity en crisisbeleid kwamen uitgebreid aan bod. Zowel Vitez als Joyce-House maken hierin bewuste afwegingen tussen wat noodzakelijk is en wat wenselijk. We onderzoeken dan ook of samenwerking op deze thema's mogelijk is.

Een belangrijk gedeeld succes is de manier waarop beide organisaties werken met familie, vrienden en het netwerk rondom cliënten en medewerkers. Dit leidt tot grote betrokkenheid, minimale uitstroom en een stabiele personeelsbezetting, evenals een professionele en positieve werksfeer. Deze werkwijze blijkt een zeer effectief en duurzaam fundament voor de organisatie.

#### Medezeggenschap cliënten en medewerkers

Een centraal thema tijdens de visitatie was de inrichting van medezeggenschap voor zowel cliënten als medewerkers. Wat werkt goed, wat kan beter en hoe bereik je de achterban? Ook stond de vraag centraal hoe inspraak optimaal gefaciliteerd kan worden.

Joyce-House ontving waardering van Vitez voor de gelaagdheid in de medezeggenschapsstructuur voor cliënten en hun verwanten. Deze bestaat onder andere uit huiskamergesprekken met bewoners, locatieraden met verwanten en een centrale verwantenraad die organisatiebrede onderwerpen bespreekt met de directeur-bestuurder, inclusief onderwerpen met advies- en instemmingsrecht.

Van Vitez nemen we waardevolle inzichten mee, met name op het gebied van medezeggenschap voor medewerkers. Zo werkt Vitez met een personeelsvertegenwoordiging (PVT) waarbij ieder lid een eigen specialisatie heeft (bijvoorbeeld arbo). Dit zorgt voor meer inhoudelijke kennis en maakt verdiepende gesprekken met de bestuurder mogelijk.

Daarnaast hebben de medewerkgesprekken bij Vitez een formeler karakter en vinden deze tweemaal per jaar plaats. Binnen Joyce-House zal het managementteam dit verder onderzoeken, waarbij ook de ondernemingsraad wordt betrokken.

Een ander inspirerend voorbeeld is het organiseren van organisatiebrede bijeenkomsten, waarin medewerkers elkaar ontmoeten, geïnformeerd worden en actief hun input kunnen geven. Ook dit zullen we binnen Joyce-House verkennen op behoefte en haalbaarheid.

Tot slot werd een praktische tip gedeeld over het meten van medewerkerstevredenheid via kortcyclische, thematische vragenlijsten (tertiaal) met behulp van Forms. Hierbij is het essentieel dat de resultaten duidelijk worden teruggekoppeld en waar nodig worden vertaald naar concrete verbeteracties.

De dag werd treffend afgesloten door de collega's van Vitez met de woorden: "Mooi om jullie gedrevenheid en ambitie te zien, voortvarend naar de toekomst." Daar zijn we trots op.



## 6.2. Centrale verwantenraad

De locatieraden en de centrale verwanten raad zijn het er unaniem over eens dat Joyce-House kwalitatief goede zorg biedt, dat er op alle locaties een goede sfeer is, dat er aandacht is voor de staat van het onderhoud van de gebouwen en dat de lijnen transparant en kort zijn. Ook zijn de raden erg tevreden over de bedrijfsvoering en het financiële resultaat. Dat wil zeggen, wij zijn in het algemeen als centrale verwantenraad erg tevreden en gaan er van uit dat Joyce-House in de toekomst op dezelfde voet verder gaat.

Namens de centrale verwantenraad

## 6.3. Raad van toezicht



### Kwaliteitsbeeld 2025 – Joyce-House

De Raad van Toezicht kijkt met tevredenheid terug op 2025. Het Kwaliteitsbeeld dat voor ons ligt, is meer dan een verantwoordingsdocument, het is een helder en eerlijk portret van een organisatie die weet waar zij staat en waar zij naartoe wil. Wat de Raad het meest aanspreekt, is de bewuste en zelfverzekerde overgang die Joyce-House heeft gemaakt: van een pionierende organisatie naar een consoliderende. Die stap is groter dan hij lijkt.

### Van pionieren naar consolideren

De beginjaren van Joyce-House stonden in het teken van opbouwen, verkennen en uitproberen. Dat vraagt een bepaald soort energie en lef. Maar consolideren vraagt iets anders: het vraagt het vermogen om te kiezen, te verdiepen en vasthoudend te zijn. De Raad constateert met voldoening dat Joyce-House die omslag succesvol heeft gemaakt. De organisatiestructuur staat, de missie en visie zijn aangescherpt en worden daadwerkelijk geleefd, en de samenwerking in de driehoek tussen cliënten, verwanten en medewerkers is uitgegroeid van een principe op papier naar de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

Bijzondere waardering heeft de Raad voor de bestuurlijke moed om afscheid te nemen van methodieken en systemen die te complex waren of te weinig opleverden. Dat is geen zwakte, maar een teken van organisatorische volwassenheid. Eenvoud als keuze, niet als gebrek aan ambitie.

### Stevige basis voor medewerkers en cliënten

De Raad is verheugd te zien dat de stabiliteit in de organisatie ook direct merkbaar is voor cliënten en medewerkers. Leidinggevend en zichtbaar, er is meer duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, en het werkplezier wordt versterkt door een cultuur van eigenaarschap en vertrouwen. De aandacht voor medewerkerontwikkeling — met ruim 30% medewerkers in opleiding en een goed functionerend BPV-systeem — laat zien dat Joyce-House investeert in haar mensen als fundament voor duurzame kwaliteit van zorg.

### Cybersecurity, ICT en AI: een toekomstgerichte keuze

De Raad van Toezicht hecht bijzonder veel waarde aan de stappen die Joyce-House in 2025 heeft gezet op het gebied van digitale veiligheid en technologie. In een sector waar de afhankelijkheid van digitale systemen snel toeneemt, is het geen luxe maar een noodzaak om hier als organisatie grip op te hebben.

De aanstelling van een manager veiligheid en techniek is in de ogen van de Raad een strategisch verstandige en tijdige beslissing. De implementatie van NIS2 en NEN 7510 is niet slechts een compliance-opgave, maar een uiting van bestuurlijke verantwoordelijkheid richting cliënten, verwanten en medewerkers. Digitale veiligheid raakt immers direct aan de continuïteit van zorg en aan het vertrouwen dat mensen in Joyce-House stellen.

Daarnaast volgt de Raad met interesse de bredere ontwikkelingen rondom kunstmatige intelligentie (AI) in de zorgsector. AI biedt kansen op het gebied van procesoptimalisatie, vroeg signalering en administratielastverlichting en daarmee meer tijd en aandacht voor cliënten. De Raad moedigt Joyce-

House aan om deze ontwikkelingen actief te blijven verkennen, met de eigen visie en waarden als kompas. Niet alles wat technologisch mogelijk is, past bij wie Joyce-House wil zijn. Maar bewust en kritisch meebewegen met technologische ontwikkelingen is wel degelijk onderdeel van een toekomstbestendige zorgorganisatie.

De Raad verwacht dat ICT en digitalisering ook in 2026 een prominente plek innemen in de bedrijfsvoering en het kwaliteitsbeleid, en ziet uit naar de verdere uitwerking hiervan.

### **Vooruitblik**

Met het meerjarenbeleidsplan 2026–2031 als kompas en een stevige organisatorische basis heeft Joyce-House zich uitstekend gepositioneerd voor de volgende fase. De Raad heeft vertrouwen in de richting die de organisatie inslaat en in het team dat haar daarin leidt. 2025 was een jaar om trots op te zijn. Niet vanwege spectaculaire vernieuwingen, maar vanwege de kracht van het gewone, goed gedaan.

### **Raad van Toezicht Joyce-House**

**April 2026**

