



Kwaliteitsbeeld

Land van Horne 2024

Weert, maart 2025

Inhoud

1. Introductie	2
2. Over Land van Horne	3
2.1. Onze zorg	3
2.2. Missie	3
2.3. Visie	4
2.4. Strategie	5
3. Het open gesprek	6
3.1. We voeren het goede gesprek	6
3.2. We weten wat belangrijk is	6
4. Het bouwen van netwerken	7
4.1 We werken samen	7
4.2 We stimuleren medewerkers actief te zijn in professionele netwerken	8
5. Het werk anders organiseren	9
5.1 Onze uitdagingen en oplossingen	9
5.2 Deskundigheid	13
5.3 Zeggenschap	13
6. Leren en ontwikkelen	15
6.1 Zowel professioneel als persoonlijk	15
6.2 Een goed intern werkklimaat	15
6.3 Belangrijke thema's	17
7. Reflectie op kwaliteit	18
7.1 Resultaten meting cliëntervaringen en mantelzorgers	18
7.2 Werken aan kwaliteit	19
7.3 Ontwikkeling en vooruitblik	22
8. Perspectief naar 2025	23

1. Introductie

Bij Land van Horne kan iedereen elke dag zichzelf zijn, ook als iemand door omstandigheden op hulp van anderen is aangewezen. In dit kwaliteitsbeeld leest u wat we in 2024 deden om ervoor te zorgen dat cliënten, medewerkers en vrijwilligers zichzelf konden zijn en hoe we hier de komende jaren aan blijven werken.

Dit kwaliteitsbeeld laat zien hoe onze volledige organisatie het afgelopen jaar gewerkt heeft aan de kwaliteit van zorg en welzijn voor onze cliënten. Land van Horne gebruikt het [Generiek Kompas](#) als kader voor het kwaliteitsbeeld. Aan de hand van vijf thema's nemen we u mee in de kwaliteitsontwikkelingen binnen onze organisatie.

Zorg en welzijn zijn in verandering en dat is niet alleen een beweging van cijfers. In dit kwaliteitsbeeld leest u onze toelichting hierop.



2. Over Land van Horne

2.1 Onze zorg

Land van Horne, is een ouderenzorgorganisatie gericht op zorg, wonen en welzijn in Midden-Limburg en Zuidoost-Brabant. Wij zijn er voor cliënten, mantelzorgers, collega's en voor ons netwerk in de regio. Wij hebben 14 (woon-)zorgcentra en bieden thuiszorg, verspreid over de vijf gemeenten Weert, Nederweert, Leudal, Someren en Cranendonck. In de gemeenten Weert, Nederweert en Cranendonck zijn wij dé systeemaanbieder in de ouderenzorg. In Leudal en Someren doen wij dit in samenwerking met andere ouderenzorgorganisaties. Bij Land van Horne werken ruim 2.600 deskundige en bevoegde medewerkers en 1.000 enthousiaste vrijwilligers. Als systeemaanbieder bieden wij verschillende typen ondersteuning en zorg, zowel in de thuissituatie als in onze (woon)zorgcentra.

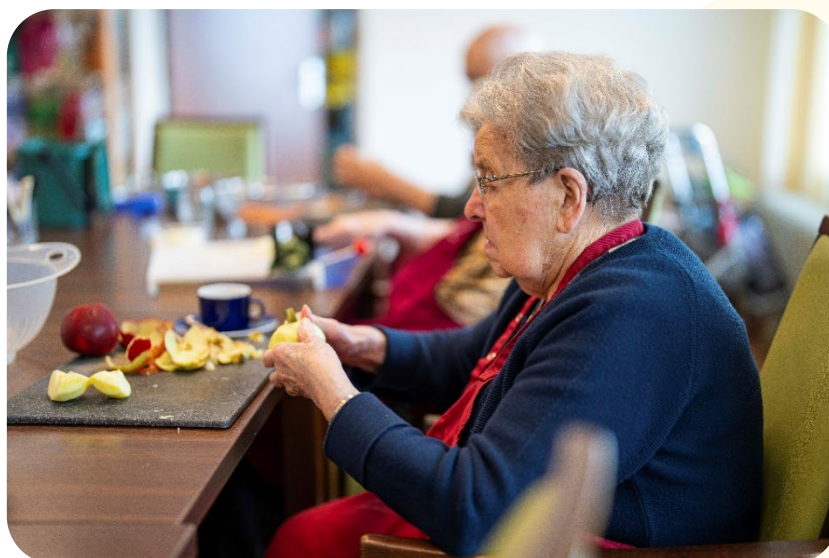
Wij richten ons op kwetsbare ouderen, die in aanmerking komen voor wonen met zorg en ondersteuning en/of behandeling, omdat zij hiervoor een indicatie hebben vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Zorgverzekeringswet of de Wet Langdurige zorg. Wij zijn er specifiek voor kwetsbare ouderen met psychogeriatrische problematiek en/of somatische problematiek. We bieden hulp bij het huishouden, individuele begeleiding, dagbesteding, dagbehandeling, geriatrische revalidatie zorg, wijkverpleging, volledig pakket thuis, modulair pakket thuis, tijdelijk verblijf in de vorm van eerstelijnsverblijf of behandeling in de eerste lijn. Daarnaast zijn wij een regionaal expertisecentrum voor mensen met de ziekte van Huntington.

Ervaring van een cliënt:

"Ben blij met alles wat ze doen aan zorgverlening. Ook brengen ze heel veel vrolijkheid."

2.2 Missie

Onze missie is: elke dag jezelf zijn, ook als je door omstandigheden op hulp bent aangewezen. Deze ambitie streven we na voor cliënten en eenieder die bijdraagt aan de ondersteuning en zorg voor de cliënt. Denk aan medewerkers van Land van Horne maar ook mantelzorgers en vrijwilligers. We maken deze missie waar doordat cliënten zich bij ons gezien, gesteund en begrepen voelen. Het persoonlijke gesprek is hierbij belangrijk. Hierin maken we samen toekomstgericht keuzes. Alleen dan kennen en zien we elkaar echt, doen we er alles aan om elkaar te begrijpen en zijn we er wanneer dit nodig is.



2.3 Visie

De visie van Land van Horne is de bril waardoor we kijken als we in contact staan met de cliënten die aan onze zorg, behandeling en dienstverlening zijn toevertrouwd. De visie geeft richting en houvast aan hoe we werken, hoe we handelen, samen met de cliënt en zijn naaste(n) en geeft richting aan onze missie. In onze visie vormen 'zien, begrijpen en steunen' de belangrijkste waarden: voor de cliënt, voor medewerkers, maar ook in de samenwerking met anderen.

Onze visie voor de cliënt

Onze visie is vanuit de cliënt geschreven. En is gericht aan de ander; de naaste, de medewerker en de vrijwilliger van Land van Horne.

Ervaring van een cliënt:

"De aandacht die de vaste medewerkers hebben voor hun cliënten en de zorg die ze nodig hebben. Ze nemen de tijd voor de cliënten wat de cliënt erg waardeert."

Wij dragen elke dag bij aan een fijne dag voor de cliënt zodat hij zo veel als mogelijk zichzelf kan zijn en blijven, ook wanneer dit door ziekte of beperking moeilijker wordt. Het ervaren van een fijne dag betekent dat je je prettig, veilig en thuis voelt. Alle onderdelen van een dag kunnen bijdragen aan deze ervaring; je ontmoetingen met anderen, of je goed slaapt of lekker eet, je persoonlijke verzorging, je daginvulling, (medische) behandeling, hulp bij het huishouden, je woon- en leefomgeving et cetera.

De mate waarin de cliënt een fijne dag ervaart, hangt samen met alles wat wij doen of laten, waarom wij het doen en hoe wij het doen. Hoe meer we aansluiten op de wensen en behoeften van de cliënt, hoe beter de zorg- en dienstverlening past; samen met anderen toekomstgericht keuzes maken. De cliënt voelt zich prettiger en is vaak minder afhankelijk van onze professionele hulp. Elke dag bijdragen aan een fijne dag voor de cliënt geeft voldoening.



Figuur 1: Praatplaat strategische koers voorzijde

2.4 Strategie

Onze strategische koers helpt ons om nu en in de toekomst goede, veilige en passende zorg te bieden. In 2032 verwachten we 500 cliënten meer te ondersteunen in de thuissituatie dan we nu doen. Om dit te kunnen doen, gaan we de zorg anders organiseren samen met iedereen die betrokken is bij een cliënt. Daarom luidt de titel van de [strategische koers 2025-2030](#): 'Elke dag samen doen'. We richten ons de komende jaren op drie strategische thema's: het versterken van de positie van de cliënt, van de medewerker en de samenwerking in het netwerk. Per thema hebben we actielijnen die beschrijven wat we de komende jaren gaan doen. Daarnaast werken we aan sterke basisvoorwaarden om onze plannen te laten slagen.

Strategische koers 2025-2030

elke dag samen doen

Wat gaan we doen?

3 thema's	 Versterken van de positie van de cliënt	- In gesprek met de cliënt over kwaliteit van leven en het versterken van de eigen regie. - Maatschappelijk gesprek starten om te zorgen voor passende verwachtingen van de ouderenzorg.
	 Versterken van de positie van de medewerker	- Bieden van ontwikkelmogelijkheden als professional en als mens. - Aandacht voor vitaliteit. - Vergroten van eigen regie. - Samenwerken met mensen met diverse talenten in één team rond de cliënt.
	 Versterken van samenwerking in het netwerk	- Samenwerken met vrijwilligers, mantelzorgers, het sociale netwerk van cliënten en andere partners. - Samen zorgen aanmoedigen en helpen bij de ontwikkeling van wijken waar mensen naar elkaar omkijken. - Gerichte samenwerkingen in de regio. - Regionaal samenwerken aan de woonzorgopgave.

Voorwaarden

- Stimuleren ondernemerschap, verandervermogen en werkgeeluk.
- Organisatiestructuur past bij toekomstplannen.
- Innovatie richt ondersteuning en zorg slimmer in.
- We dragen ons steentje bij aan een groene planeet.
- We blijven financieel gezond en doen waar we voor staan.

Figuur 2: Praatplaat strategische koers achterzijde

3. Het open gesprek

3.1 We voeren het goede gesprek

We voelen dat het aantal kwetsbare ouderen groeit en het aantal zorgmedewerkers gelijk blijft, daarom stimuleren we cliënten om zelfredzaam te zijn. Bijvoorbeeld door hen te leren zelf ogen te druppelen of steunkousen aan te trekken. Zo zorgen we ervoor dat professionele zorg alleen wordt ingezet wanneer het echt nodig is. We gaan hierover met cliënten in gesprek. Dit doen we aan de hand van de [Schijf van Vijf](#). Dit model is een hulpmiddel om concreet invulling te geven aan het Generiek Kompas. Eigen regie voor de cliënt staat centraal. We bespreken een vijftal kernvragen waarmee de mogelijkheden en wensen van de cliënt in kaart worden gebracht.



Figuur 3: Schijf van Vijf

3.2 We weten wat belangrijk is

Doordat we inzicht hebben in wat voor cliënten, naasten en mantelzorgers belangrijk is kunnen we hierop inspelen vanuit professionele inzichten. Door middel van zorgplangesprekken evalueren we regelmatig doelen rondom wonen, welzijn, zorg en behandeling. Dit doen we intramuraal met de cliënt en zijn netwerk, de zorgcoördinator en behandelend arts en extramuraal met de cliënt en zijn netwerk, de wijkverpleegkundige, en zo nodig de huisarts en/of de casemanager dementie. De procedure voor zorgplangesprekken vormt onze basis en door methodisch te werken borgen we de kwaliteit van de gesprekken.

Wanneer we werken aan projecten die bijdragen aan betere, veiligere en toekomstbestendige zorg zoeken we afstemming met de Centrale Cliëntenraad. Waar het past, betrekken we ook de lokale cliëntenraden. Zij vertegenwoordigen onze cliënten en hebben een goed beeld bij hun ervaringen en ideeën. Hun inzichten helpen ons om betere keuzes te maken die aansluiten bij wat de cliënt belangrijk vindt. Zo verbeteren we de zorg en werken we samen aan veilige, persoonsgerichte zorg die past bij de wensen van cliënten, nu en in de toekomst.

4. Het bouwen van netwerken

4.1 We werken samen

Land van Horne werkt samen met partners om ondersteuning en zorg voor cliënten te organiseren. Naast samenwerkingsverbanden op organisatorisch vlak werken we ook inhoudelijk samen met partners. Dat doen we binnen gemeentes, op regioniveau en binnen provincies. We geven hieronder een aantal voorbeelden.



De Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg

Land van Horne maakt onderdeel uit van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L). Binnen de AWO-L werken mensen uit de praktijk, het beleid, het onderzoek en het onderwijs samen aan projecten waarin zij kennis ontwikkelen en ervaringen uitwisselen. Het is een samenspel van vragen stellen, methoden ontwikkelen en toepassen en uitkomsten bespreken. Met als uiteindelijke doel om met wetenschappelijk onderzoek een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van zorg, kwaliteit van leven en de kwaliteit van medewerkers en hun werk in de langdurige ouderenzorg.

Samenwerking met Proteion en De Zorggroep

In regio Midden-Limburg werkt Land van Horne intensief samen met collega-zorgaanbieders Proteion en De Zorggroep. Binnen dit samenwerkingsverband komen bijvoorbeeld de volgende thema's aan de orde:

- Medische zorg organiseren vanuit schaarste van professionals
- Komen tot vitale gemeenschappen in wijken
- Digitalisering
- Invoering landelijke Leidraad herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging

ZorgConnect

ZorgConnect is een regionaal samenwerkingsverband van acht zorgorganisaties, waaronder Land van Horne, in Noord- en Midden-Limburg. Het wordt gefinancierd vanuit transitiegelden. Het samenwerkingsverband richt zich op het aanpakken van complexe uitdagingen in de zorg. Land van Horne participeert bijvoorbeeld in de projecten

- Wet Zorg en Dwang, een netwerk waarin kennis en ervaring over het terugdringen van dwang in de zorg centraal staat. Dit heeft geresulteerd in een uniforme regionale visie en uniforme werkwijze voor de intramurale zorg. De extramurale implementatie staat voor 2025 gepland.
- Binnen het netwerk voor mensen met D-Zep, dementie en zeer ernstig probleemgedrag, wordt kennis en ervaring uitgewisseld. Het Integraal Expertisecentrum Psychogeriatric (IEP) staat hierin centraal.

Samenwerkingsverband Integraal Zorgakkoord

Het Integraal Zorgakkoord (IZA) heeft als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Ondertekenaars van het IZA zijn onder meer overkoepelende organisaties van ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg en de ouderenzorg. Voor de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord neemt Land van Horne deel aan het regionale samenwerkingsband dat zich richt op de volgende hoofdthema's:

- Gezond vooruit
- Regionale digitale organisatie van zorg en welzijn

- Langer en beter thuis vooruit
- Toekomstbestendige arbeidsmarkt
- Duurzaam regionaal gezondheidsinformatiestelsel

Zorginhoudelijke samenwerkingsverbanden

Daarnaast neemt Land van Horne deel aan diverse zorginhoudelijke samenwerkingsverbanden:

- Netwerk palliatieve Zorg Midden-Limburg waarin zorgaanbieders werken aan het verbeteren en door ontwikkelen van de samenwerking en de kwaliteit van de palliatieve zorg.
- Land van Horne werkt samen met 11 andere VVT-organisaties in Zuidoost-Brabant volgens de Schijf van Vijf. Dit is een van de stappen die we in de regio zetten om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken.
- Dementie Brabant, 25 zorgaanbieders, huisartsen, afvaardiging gemeentes, Alzheimer vereniging Nederland zorgen gezamenlijk voor dementie zorg door de uitvoering van het landelijk programma dementie
- Netwerk Precies verbindt een 50-tal zorgorganisaties en gemeenten in Zuid-Oost-Brabant op het gebied van kwetsbare ouderen.
- Samen Ein is een samenwerkingsverband in Nederweert tussen diverse organisaties binnen de driehoek Wonen-Welzijn-Zorg. Formele en informele zorg worden verbonden en de samenwerkende organisaties zetten expertise, kennis en het netwerk in.
- Regionaal duurzaamheidsoverleg Limburg tussen zorgorganisaties die zich richt op verduurzaming van de zorg. Deze groep is een afsplitsing van de landelijke groep co-workingspace Milieu Platform Zorg.
- Op het gebied van Huntington is Land van Horne als Netwerk Expertise Centrum aangesloten bij Huntington Kennis Net Nederland. Hierbij wordt landelijk gekeken naar o.a. een competentieprofiel voor Huntington professionals en zijn we actief betrokken bij het creëren van scholing modules om kennis te verspreiden over Huntington. Landelijk samenwerkingsverband Huntington Kennis Netwerk Nederland met als doel delen van expertise over Huntington, gezamenlijke lobby richting financiers, wetenschappelijk onderzoek en het organiseren van netwerken.

4.2 We stimuleren medewerkers actief te zijn in professionele netwerken

Land van Horne stimuleert en faciliteert medewerkers om niet alleen regionaal deel te nemen aan professionele netwerken maar ook naar congressen te gaan om zo op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen in het vakgebied en de ouderenzorg. De medewerker kan zo aan een professioneel netwerk deelnemen en dit verder uitbouwen.



5. Het werk anders organiseren

Land van Horne staat voor een uitdaging. In 2032 verwachten we 500 cliënten meer te ondersteunen in de thuissituatie met hetzelfde aantal medewerkers. Om dit te kunnen doen, gaan we de zorg anders organiseren samen met iedereen die betrokken is bij een cliënt. We gaan slimmer samenwerken, beter plannen en talenten van medewerkers en vrijwilligers goed benutten. Zo zorgen we dat cliënten nu en in de toekomst de beste zorg krijgen.

In 2024 is al aan randvoorwaarden gewerkt om de zorg anders te organiseren. Zo is ervoor gekozen om een Project Management Office (PMO) op te zetten. Dit is een centrale plek in de organisatie die helpt om projecten resultaatgericht te organiseren, te volgen en te ondersteunen. Zo weten we wat er speelt en kunnen we snel bijsturen als dat nodig is. De PMO-structuur zorgt ervoor dat we overzicht houden over alle projecten die bijdragen aan onze doelen voor kwaliteit.

5.1 Onze uitdagingen en oplossingen

Meer zorg leveren met hetzelfde aantal medewerkers

We zullen de komende jaren steeds meer cliënten zorg moeten gaan bieden met hetzelfde aantal medewerkers. In ons medewerkersbestand zien we daarnaast een tekort ontstaan aan verzorgenden IG. We proberen de arbeidsmarkt zo goed mogelijk te bewerken met een recruitment marketingstrategie en het neerzetten van ons werkgeversmerk gebaseerd op onze nieuwe strategische koers. Maar daarmee gaan we onze uitdaging de komende jaren niet geheel oplossen. We moeten het anders organiseren. In 2024 zijn diverse projecten gestart om ervoor te zorgen dat onze deskundigheidsmix aansluit bij de zorgvraag. We zien dat zorgafdelingen steeds meer toegroeien naar een zorgmodel waarin niveau 1 en 2 zich richten op de basis en niveau 3 en 4 op de borging van zorg. Deze trend zet zich voort in 2025. We onderzoeken hoe we verpleegkundigen, niveau 4 tot en met 6, beter kunnen positioneren als bewaker van kwaliteit van ondersteuning en zorg.

Afbouw van zzp'ers

Vanaf het vierde kwartaal van 2024 is de inzet van zzp'ers sterk afgebouwd. Enerzijds vanwege de handhaving op de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties, maar zeker ook vanwege de kwaliteit van zorg en het bieden van een vast gezicht voor onze cliënten. Inzet is om in de loop van 2025 alle uren van zzp'ers te hebben afgebouwd, door zelf meer grip te krijgen op de roosters en de zzp'ers aan ons te binden door middel van vaste arbeidsovereenkomsten.

Naast de afbouw van zzp'ers is het behoud van medewerkers voor de zorg van belang. Belangrijk hierbij is grip op de werk-privébalans. Vanaf begin 2024 bieden we daarom medewerkers in de Flexpool de mogelijkheid aan om hun arbeidsovereenkomst om te zetten naar een regie-arbeidsovereenkomst. Kenmerk hiervan is dat de gemiddelde arbeidsduur is gebaseerd op jaarbasis. Verder loopt er een nadere verkenning van het opzetten van een regionale flexpool met partners in de regio.

Verzuim

Het verzuim bij Land van Horne is al een aantal jaar boven de benchmark. Om dit tijt te keren is in september 2024 besloten om over de stappen naar een andere arbodienst én een andere manier van werken. Met deze nieuwe manier van werken willen we zo vroeg mogelijk in het ziekteproces interveniëren door middel van inzet van een taakgedelegeerde Bedrijfsarts. Door meer aandacht aan het begin van het proces voorkomen we langdurige uitval.

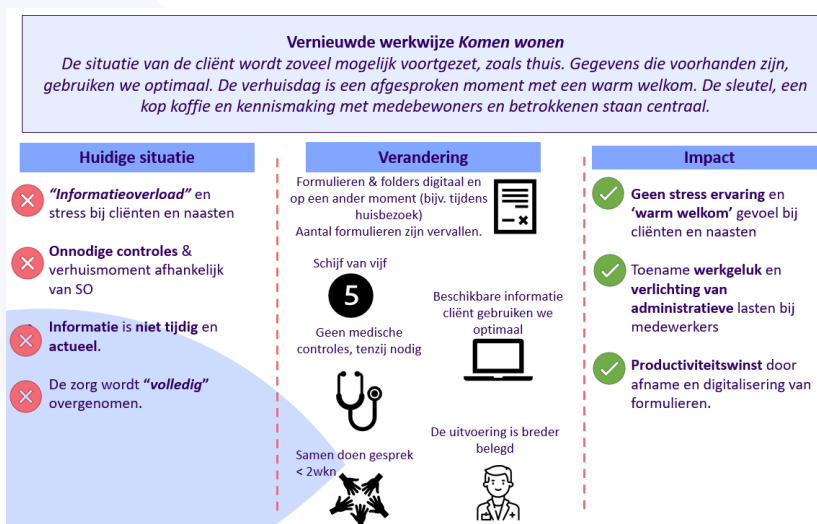
De cijfers van onderzoeksinstituut Vernet laten zien dat ons kortdurend verzuim daalt en ook onder of gelijk aan de benchmark zit. De nieuwe werkwijze werkt. Het knelpunt zit nu in het langdurig verzuim.

Op dit moment zijn we samen met onze nieuwe bedrijfsartsen bezig om langdurig zieke medewerkers op passende wijze te laten terugkeren naar de werkplek.

In de nieuwe HR-strategie die in 2025 wordt uitgerold zal aandacht komen voor re-integratie in de vorm van een mobiliteits- en loopbaancentrum, mede gericht op het afbouwen van het langdurig verzuim en daarnaast onze medewerkers beter aan ons te binden.

Clïëntproces

Afgelopen jaar ging het project cliëntproces van start met als belangrijkste doel efficiëntere, meer passende, inzet van medewerkers en betrokkenen waardoor meer cliënten met hetzelfde aantal medewerkers worden ondersteund. Van juni tot en met september is het bestaande cliëntproces in kaart gebracht en in het najaar is het eerste nieuwe ontwerp gepresenteerd. Komend jaar ligt de focus op het herontwerpen van het cliëntproces, van het oriënteren en het eerste contact tot en met een warm afscheid van de cliënt. We richten ons hierbij op vier veranderonderwerpen: het komen wonen, samenwerken binnen een sociaal netwerk, eigen regie en welzijn en integraal samenwerken. In het eerste half jaar vindt een pilot plaats gericht op de onderwerpen: komen wonen en het betrekken van mantelzorgers, naasten en vrijwilligers. De pilot wordt begeleid door verandercoaches. In de tweede helft van dit jaar vindt de borging van deze onderwerpen plaats. Het herontwerp van het cliëntproces loopt ook door in 2026.



Figuur 4: Vernieuwde werkwijze rondom het onderwerp 'Komen wonen'



Figuur 5: Vernieuwde werkwijze rondom het onderwerp 'Betrekken van mantelzorgers, het netwerk en vrijwilligers'

Bekwaam is bevoegd

Met dit project zorgen we ervoor dat medewerkers werken op basis van wat zij kunnen. Niet alleen hun diploma telt, maar vooral of ze de juiste kennis en vaardigheden hebben. Als iemand bekwaam is, mag die persoon bepaalde zorgtaken uitvoeren. Bijvoorbeeld: een zorgassistent die goed is opgeleid in het gebruik van de tillift, mag hiermee een cliënt helpen bij het toiletbezoek. Zo sluit de zorg beter aan bij wat cliënten nodig hebben. Anderzijds is er een tekort aan verzorgenden IG waardoor het belangrijk is om medewerkers in andere functies, zij-instromers en informele zorgverleners te scholen in bepaalde taken zodat zij breed inzetbaar zijn. Zo blijft de zorg doorgaan en kunnen we toch goede en veilige zorg bieden. We zorgen dat medewerkers goed zijn voorbereid. Ze krijgen trainingen en we toetsen regelmatig of ze nog steeds bekwaam zijn. Dit zorgt voor veilige zorg en geeft medewerkers meer zeggenschap over hun werk. Ze kunnen taken doen die passen bij hun ervaring en talent.

Informele zorg

Dit project helpt ons om familieleden en vrijwilligers meer te betrekken bij de zorg voor cliënten. Dit verlaagt de druk op professionele zorgmedewerkers, waar een tekort aan is, en geeft cliënten extra aandacht. We ondersteunen deze informele zorgverleners goed. Bijvoorbeeld met een ondersteuningsmap en door het verbeteren van Familienet. Zo weten ze wat er nodig is en kunnen ze samenwerken met de zorgmedewerkers. Hierdoor ontstaat een netwerk van formele en informele zorgverleners. We noemen dit de *Samendoeners*. Samen dragen zij zorg voor de cliënt.



Ervaring van een cliënt:

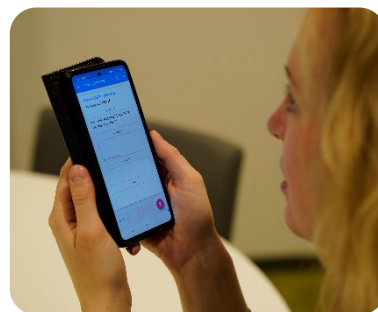
"Ik ben tevreden. Er zijn veel vrijwilligers en er wordt vrijwel dagelijks een gezamenlijke activiteit georganiseerd waar iedereen aan mee kan doen of bij kan zijn. Dat vind ik erg fijn want ik ben graag onder de mensen."

Capaciteitsmanagement

Met capaciteitsmanagement zorgen we voor een betere planning van zorgmedewerkers. We kijken goed naar de beschikbaarheid en de vaardigheden van medewerkers, zodat we hen slim kunnen inzetten. Dit zorgt ervoor dat cliënten de juiste zorg krijgen op het juiste moment en we goede kwaliteit van zorg blijven bieden. We werken met één centraal systeem voor de planning. Daarmee regelen we roosters, flexpool en verlofaanvragen op een duidelijke en eerlijke manier. Dit zorgt voor een goede balans tussen de vraag naar zorg en de inzet van medewerkers. Ook in dit project letten we goed op deskundigheid, veiligheid en zeggenschap.

Spraakgestuurd rapporteren

Zorgmedewerkers kiezen er vaak voor om de rapportages op één moment uit te werken wanneer zij een computer tot hun beschikking hebben. Hierdoor kan belangrijke informatie voor de rapportages verloren gaan. Daarom hebben we ervoor gekozen om op twee locaties een pilot te doen met spraakgestuurd rapporteren. De medewerkers die hieraan deelnamen zijn enthousiast. 91% van hen denkt dat er minder belangrijke informatie verloren gaat doordat de rapportage tijdens of kort na het zorgmoment gemaakt kan worden. Daarnaast bespaarde 82% van de medewerkers tijd door spraakgestuurd rapporteren. Ook zijn de rapportages beter leesbaar doordat spelling, grammatica, medicijnnamen en leestekens meteen correct in de rapportage komen. In 2025 krijgen alle teams de mogelijkheid om spraakgestuurd te rapporteren.



Slim incontinentiemateriaal

In 2024 is bij de locatie Zuyderborgh een pilot gedaan met slim incontinentiemateriaal. De pilot gaf inzicht in welk type incontinentiemateriaal het best past bij de situatie van de cliënt. Er worden nu dunner materialen gebruikt en er is minder tijd nodig voor continenzorg doordat er minder verschoond hoeft te worden. In 2025 wordt de inzet van slim incontinentiemateriaal binnen de organisatie geïmplementeerd.



Verzorgend wassen

Afgelopen jaar is het verzorgend wassen bij Land van Horne het uitgangspunt geworden voor verzorgingsmomenten buiten het douchen of baden om. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een washandje met een speciale lotion in plaats van een waskom, water, zeep en handdoek. Aangezien wij het belangrijk vinden dat cliënten elke dag zichzelf moeten kunnen zijn, blijft het wel mogelijk om op de traditionele manier gewassen te worden. Het goede gesprek is hierbij belangrijk. Verzorgend wassen is in vergelijking met de traditionele werkwijze comfortabeler voor de cliënt en de medewerker. Er is minder risico op kruisbesmetting en het heeft een positieve invloed op de huid.

5.2 Deskundigheid

Stimuleren continue leren

Land van Horne bevordert deskundigheid door het stimuleren van continue leren. Onder andere door het faciliteren van verschillende (online) leerpaden en scholingen. Daarnaast behouden zorgprofessionals hun deskundigheid (bekwaamheid) door de verplichte competenties af te ronden in het Leer Management Systeem en praktijktoetsen uit te voeren. Hiermee blijven zij bekwaam en deskundig in hun functie.

Kwaliteitsregister V&VN

Aanmelden bij het kwaliteitsregister V&VN wordt gestimuleerd en is verplicht voor medewerkers die extramuraal werken. In dit register worden activiteiten bijgehouden op het gebied van deskundigheidsbevordering. Denk aan het maken van leerpaden, het bijwonen van een congres of lezen van een vakinhoudelijk tijdschrift. Hiermee behalen medewerkers accreditatiepunten en/of punten voor overige deskundigheidsbevorderende activiteiten.

5.3 Zeggenschap

Professionele adviesraad

Een professionele adviesraad (PAR) is een adviesorgaan voor de bestuurder van Land van Horne. In de adviesraad zitten zorgprofessionals zoals verpleegkundigen, verzorgenden, welzijnsmedewerkers, behandelaren en artsen. De professionele adviesraad buigt zich over vakinhoudelijke vraagstukken die de kwaliteit van onze zorg en de beroepsuitoefening waarborgen en verbeteren. De PAR is gestart in januari 2023.



In april 2024 heeft de PAR haar eerste advies overhandigd aan de bestuurder van Land van Horne. De PAR deed onderzoek naar wat nodig is om een cliënt veilig in zorg te nemen. Het onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt welke behoeftes cliënten en medewerkers hebben rondom het thema veilig in zorg komen/nemen, zowel intramuraal als extramuraal. Het heeft bruikbare aanbevelingen opgeleverd voor het directieteam van Land van Horne.

Onderzoek naar zeggenschap zorgprofessionals

In 2024 vond via de landelijke Monitor Zeggenschap onderzoek plaats naar hoe onze zorgprofessionals zeggenschap ervaren. Land van Horne vindt het belangrijk dat zorgprofessionals hun stem laten horen. Zij weten namelijk als geen ander waar het in de praktijk om draait. Zeggenschap gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg draagt bovendien bij aan werkgeluk voor medewerkers.

Het onderzoek bracht in kaart wat bij Land van Horne goed gaat rondom zeggenschap en wat beter kan. In de komende jaren herhalen we de vragenlijst opnieuw om te zien of de ervaring van zeggenschap zich ontwikkelt.

Centrale en lokale cliëntenraden

In de cliëntenraden zitten cliënten van Land van Horne, familieleden van cliënten of vrijwilligers die affiniteit hebben met goede zorg. De cliëntenraad bekijkt het organisatiebeleid door de bril van de cliënt en adviseert de raad van bestuur. Ze geeft bijvoorbeeld haar mening over onderwerpen als voeding, de kwaliteit van zorg- en dienstverlening of de renovatie van een (woon)zorgcentrum. Land van Horne beschikt over een centrale cliëntenraad die zich inzet voor gemeenschappelijke belangen van de cliënten. Daarnaast heeft iedere locatie een lokale cliëntenraad die zich richt op de vraagstukken van de eigen locatie. En de cliëntenraad thuiszorg behartigt de belangen van de zorgvragers woonachtig in de wijk. Meer informatie vindt u in dit [document](#).



6. Leren en ontwikkelen

De zorg verandert continue. Cliënten hebben een complexere zorgvraag, worden mondiger en stellen hogere eisen aan de zorgverlening. Wet- en regelgeving verandert en tegelijkertijd wordt het personeel schaarser. Dit vraagt om flexibiliteit van onze medewerkers en het actueel houden van kennis en vaardigheden. Leren en ontwikkelen is dan ook een essentieel thema binnen onze organisatie, wat met verschillende punten vormgegeven wordt.



6.1 Zowel professioneel als persoonlijk

Allereerst is er de ontwikkelwijzer waarin wordt ingegaan op mogelijkheden om per functie door te ontwikkelen. Denk hierbij aan doorgroeien van verzorgende IG naar verpleegkundige of het volgen van verdiepende opleidingen op eigen niveau zoals de opleiding Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric of palliatieve zorg.

Naast deze opleidingen op professioneel gebied, stimuleert Land van Horne hun medewerkers om te blijven ontwikkelen op persoonlijk gebied. Beide opleidingswensen komen daarom aan bod in het bespreken van de jaarlijkse opleidingsbegroting. Voor elke locatie wordt bekeken welke opleidingswensen er spelen en welke scholing of cursus het best passend is.

Tot slot biedt Land van Horne via een leermanagementsysteem online leerpaden aan op zowel professioneel vlak via Noordhoff als persoonlijk vlak via GoodHabitx om zo te faciliteren in het leren en ontwikkelen van medewerkers.

6.2 Een goed intern werkklimaat

Dit alles wordt gecombineerd met het streven naar een goed intern werkklimaat. Leren mag én moet. Bij Land van Horne is het uitgangspunt dat er sprake is van zowel werkend leren als lerend werken in de vorm van een continue cyclus. In onze visie gaan werken en leren namelijk samen. Medewerkers worden gestimuleerd om in te zien dat de kern van leren is: vernieuwen, openstaan voor feedback, experimenteren met nieuw gedrag en daarop reflecteren. En dit continue herhalen, zowel bij het formeel leren bij een scholing, als informeel bij een casuïstiek op de werkvloer.

Gesprekscyclus

In 2025 wordt een gesprekscyclus voor medewerkers geïmplementeerd passend bij het werkklimaat dat we nastreven. Dit doen we in het kader van zowel ontwikkelen als het behoud van medewerkers. De gesprekscyclus bestaat uit de onderstaande onderdelen:

- Onboarding gesprekken
- Het Toekomstgesprek
- Informele momenten
- Situationele gesprekken
- Verzuimgesprekken
- Het Exitgesprek

Met deze cyclus willen we bewerkstelligen dat iedere werknemer zich gehoord en begrepen voelt. Land van Horne streeft immers naar gelukkige werknemers.

Bekwaam = bevoegd

Binnen onze organisatie vinden we leren en ontwikkelen belangrijk. Met het project Bekwaam = Bevoegd zorgen we dat medewerkers de juiste vaardigheden leren en blijven oefenen. Dit doen we met trainingen, bijscholing en toets-momenten. Zo weten we zeker dat iedereen bekwaam en bevoegd is voor de taken die hij of zij uitvoert. Medewerkers krijgen hierdoor meer vertrouwen in hun werk en voelen zich sterker in hun rol. We stimuleren ook dat zij met elkaar leren, door kennis te delen en samen te oefenen in de praktijk.

Informele zorg

Binnen het project Informele Zorg helpen we familieleden en vrijwilligers om beter samen te werken met professionals. Hierbij organiseren we bijeenkomsten waarin we uitleg geven over wat zij kunnen doen en hoe ze dit veilig en goed kunnen doen. Zo leren we als organisatie steeds beter samen te werken met informele zorgverleners. Dit maakt ons als organisatie sterker en helpt ons om goede zorg te blijven geven.



6.3 Belangrijke thema's

Om leren en ontwikkelen optimaal de ruimte te geven, vinden we twee thema's belangrijk.

Intern (veilig) leerklimaat

Ons leerklimaat wordt minimaal één keer per jaar in kaart gebracht middels gesprekken met studenten, werkbegeleiders & teamleiders. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn:

- Ervaring in het geven en ontvangen van feedback.
- Ervaring in de stimulans tot zelfontplooiing.
- Ervaring in het verkrijgen van uitleg/begeleiding om de juiste kennis en vaardigheden te verkrijgen.

Bevindingen worden besproken in het management om eventueel bij te sturen, indien nodig. Door de continue cyclus van vernieuwen, openstaan voor feedback, experimenteren met nieuw gedrag en daarop reflecteren, streven we ernaar dat medewerkers zich continue verbeteren en daarbij leren van fouten. Dit bevordert dan uiteraard ook de kwaliteit van zorg.

Toetsing on the job

Om de kwaliteit van zorg op peil te houden dient elke professional verplichte competenties te behalen op basis van zijn/haar functie, bestaande uit theoretische en praktische modules. Om te borgen dat het toetsen van verpleegtechnische handelingen in de praktijk, als onderdeel van een verplichte competentie, uniform en kwalitatief goed gaat, heeft Land van Horne ervoor gekozen om een aparte groep op te leiden tot Toetser On the Job. Dit betekent dat elke locatie een à twee toetsers heeft. De persoon is verantwoordelijk voor het toetsen van handelingen in de praktijk met daarin een signalerende functie als een competentie bij een collega verloopt.



7. Reflectie op kwaliteit

7.1 Resultaten meting cliëntervaringen en mantelzorgers

Cliëntervaringen

We vinden het belangrijk dat onze cliënten en hun naasten zich gezien, begrepen en gesteund voelen. We meten daarom continue de cliëntervaringen van alle cliënten. Zij ontvangen automatisch acht weken na aanvang van de zorg en vervolgens jaarlijks een uitnodiging om de vragenlijst in te vullen. Alle teamleiders en zorgmanagers hebben toegang tot het dashboard en hiermee inzicht in de realtime resultaten. Trends worden besproken en opgevolgd via de kwartaalrapportage van Kwaliteit en Veiligheid.

	Cijfer
Vertegenwoordigers PG-cliënten	8,0
Cliënten somatiek	8,0
Wijkverpleging	8,0
Dagbesteding / -behandeling	8,4
Individuele begeleiding	8,8
Hulp bij het huishouden	8,3

Hieronder leest u een aantal reacties van cliënten die hun tevredenheid hebben geuit bij het onderzoek naar cliëntervaringen:

"De veiligheid en de 24 uur nabijheid en ontzorging. De sociale omgeving en geboden activiteiten. De medewerkers en het lekkere eten in het restaurant."

"Liefdevolle intenties van verzorgenden."

"Fijne dagbesteding met aandacht en begeleiding voor mij als cliënt."

"Over het inzicht van mijn hulp. Ziet zelf de noodzaak van wat er in huis moet gebeuren."

Evaluatie einde zorg

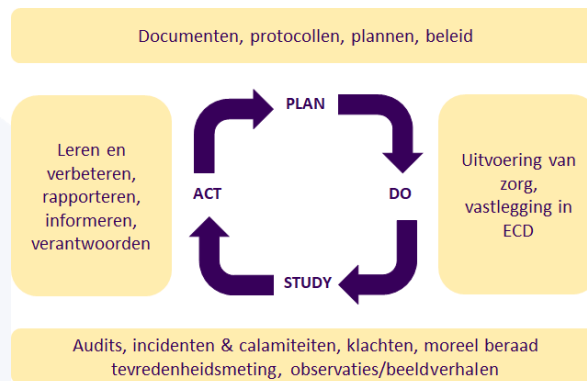
De evaluatie zorg en dienstverlening betreft een vragenlijst die bij einde zorg ingevuld wordt. Trends worden besproken en opgevolgd via de kwartaalrapportage van Kwaliteit en Veiligheid. In 2024 scoorde Land van Horne gemiddeld een 8,8.

	Cijfer
Verzorging	8.8
Verpleging somatiek	8.5
Verpleging PG	8.6
Wijkverpleging	8.7
VPT	8.7
VTT	9.3
GRZ	8.8
Dagbesteding	9.0

7.2 Werken aan kwaliteit

In 2024 is een verandering in gang gezet waarmee de kwaliteitszorg binnen Land van Horne verschuift van een normenkader gebaseerd systeem naar een ondersteunend systeem dat is gebaseerd op de bouwstenen van het generiek kompas. Door deze verandering maken we het kwaliteitssysteem toekomstbestendig, want het sluit aan bij de ontwikkeling die de zorg maakt. Het is meer dan een structuuraanpassing, het vraagt ook een andere cultuur. Ook in 2025 krijgt dit daarom nog volop aandacht. Belangrijk aspect is om samen met alle betrokkenen, zowel professionals als cliënten, naasten en mantelzorgers, de kwaliteit van zorg te beoordelen en te bekijken waarvan we kunnen leren en hoe we de zorg kunnen verbeteren.

Oók in 2024 werd bij Land van Horne vinger aan de pols gehouden met betrekking tot kwaliteit van zorg en welzijn. Het HKZ-gecertificeerd kwaliteitssysteem is gebaseerd op een werkende Plan Do Study Act-cyclus, zoals hieronder weergegeven. De verschillende onderdelen van de cyclus worden toegelicht.



Het directieteam van Land van Horne beoordeelt jaarlijks de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem. Daarnaast vinden er ieder kwartaal kwaliteitsbesprekingen plaats om met de verantwoordelijken het gesprek te voeren over de kwartaalcijfers rond kwaliteitsonderwerpen.

Audits

Bij interne audits worden locaties en teams bezocht door koppels auditoren die het gesprek aangaan over een afgesproken onderwerp om een beeld te krijgen van de kwaliteit van zorg. Na de audit vindt er een terugkoppeling plaats met de teamleider en worden de positieve- en verbeterpunten gedeeld. Waar nodig zet de teamleider verbeteracties uit op het betreffende onderwerp. In 2024 vonden 26 interne audits plaats op de thema's: cliëntdossier, medicatie en hygiëne. De trends op organisatieniveau en adviezen hierop komen terug in de kwartaalrapportage van Kwaliteit en Veiligheid.

Tweemaal per jaar voert Bureau de Wit Eurofins een audit uit naar de voedselveiligheid binnen alle locaties van Land van Horne. Tijdens deze audits vindt ook de check op verbeteracties vanuit de vorige audits plaats. Belangrijkste bevindingen in 2024 waren van bouwkundige aard. Hier zijn binnen de afdeling huisvesting verbeteracties op ingezet.

Land van Horne is sinds 2008 HKZ-gecertificeerd, in december 2023 is het certificaat verlengd tot 1 december 2026. In de tussenliggende periode komt certificeerder Dekra jaarlijks een opvolgingsaudit uitvoeren op diverse locaties, waarbij iedere keer een ander onderwerp uitgelicht wordt. Een

belangrijk onderdeel van deze opvolgingsaudits is het beoordelen wat er gedaan is met de bevindingen van eerdere audits, dus of de verbeterpunten opgepakt zijn.

In oktober 2024 bracht een auditteam van Dekra een bezoek aan Land van Horne. De conclusie was dat alle verbeterpunten uit de vorige audit goed opgepakt waren en dus afgesloten werden. Er zijn tijdens het auditbezoek geen nieuwe verbeterpunten vastgesteld.

De auditoren van Dekra zagen betrokken, enthousiaste medewerkers die allen hun best doen een bijdrage te leveren aan goede, verantwoorde en warme zorg voor de cliënten én medewerkers. De conclusie was dat het kwaliteitssysteem voldoet aan de beoordeelde eisen van HKZ Verpleeghuizen, Verzorgingshuizen en Thuiszorgorganisaties:2015. Bewijsvoering voor deze constatering werd door het auditteam gevonden uit de combinatie van interviews, documenten, registraties en waarnemingen.



Veilig melden

Gevaarlijke situaties en incidenten worden gemeld in Veilig Melden. Alle medewerkers kunnen een melding maken. Het systeem ondersteunt ons in zowel cliënt als medewerker gerelateerde meldingen. Een melding komt bij de verantwoordelijke van het team binnen en wanneer het aan de orde is gaat de melding ook naar de Arbo coördinator. Bij het invullen van de melding wordt de medewerker gestimuleerd om al na te denken over mogelijke verbeteracties. Dit betekent dat het niet bij enkel melden ophoudt. Het team is in eerste instantie aan zet om herhaling te voorkomen. De medewerker krijgt altijd een terugkoppeling. Bijzonderheden en trends zijn ieder kwartaal een vast agendapunt op de teamoverleggen. Trends op organisatieniveau worden besproken in het managementteam en directieteam en zijn onderdeel van de kwaliteitsrapportage, hier worden adviezen en voortgang opgevolgd.

Wanneer er zich een ernstig incident heeft voorgedaan neemt de teamleider contact op met de afdeling Beleid, Kwaliteit en Projecten. Deze afdeling deed voorheen het vooronderzoek, maar eind 2024 is deze taak verschoven naar het team zelf. Onder begeleiding van de afdeling Beleid, Kwaliteit en Projecten voert het team nu zelf het vooronderzoek uit. Medewerkers worden meer betrokken bij het onderzoek en het bedenken van oplossingen en verbeteringen. We zijn ervan overtuigd dat het lerend vermogen en het draagvlak van de teams hiermee vergroot wordt. Wanneer het vooronderzoek is afgerond wordt in samenspraak beoordeeld of er sprake is van een calamiteit.

Calamiteiten

Wanneer er sprake is van een calamiteit wordt een onderzoeksteam samengesteld. Dit bestaat altijd uit een medewerker van Kwaliteit of Beleid, een arts en een verpleegkundige welke niet bij de casus betrokken zijn. Wanneer er sprake is van overlijden ten gevolge van de calamiteit dan wordt de externe onafhankelijk voorzitter ingeschakeld. De conclusie en aanbevelingen worden altijd doorgenomen met de manager, directeur en Raad van Bestuur. Vervolgens wordt samen met de lijnverantwoordelijke het verbeterplan opgesteld, welke samen met de rapportage bij de IGJ wordt aangeboden. In 2024 zijn er drie calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De voortgang van de verbeterplannen wordt bijgehouden met de verbetermonitor welke onderdeel is van de kwartaalrapportage van Kwaliteit en Veiligheid.

Klachten

- Klachten van cliënten
Land van Horne kent zowel een formele klachtenstructuur via de klachtencommissie als een informele structuur via de medewerkers en leidinggevenden van de stichting. Cliënten kunnen bij klachten ook terecht bij de interne klachtenfunctionaris. Voor de formele klachtenstructuur is Land van Horne aangesloten bij een regionale klachtencommissie.
- Klachten van medewerkers
Voor klachten geldt dat medewerkers zich kunnen wenden tot de leidinggevende, daarnaast biedt Land van Horne de mogelijkheid voor medewerkers om in gesprek te gaan met de vertrouwenspersoon of klachtencommissie. Afhankelijk van de omstandigheden, het eigen oordeel van de vertrouwenspersoon en bovenal van wat de medewerker wel of juist niet wil, zal de vertrouwenspersoon passend handelen.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) bezocht in 2024 de locatie Hieronymus waarin het thema omgang met medische hulpmiddelen het onderwerp van gesprek was: hoe zorgt Land van Horne dat iedereen hier veilig mee omgaat en wat betekent dat voor de cliënt? Er werd door de IGJ gesproken met bestuur en directie, maar er werd ook gesproken met zorgprofessionals en cliënten. Het bezoek had geen toetsend of oordelend karakter maar was inventariserend.

Beeldverhalen

Bij Land van Horne worden periodiek observaties uitgevoerd binnen verschillende locaties, met als doel daar een beeldverhaal van te maken dat vervolgens aan medewerkers wordt teruggekoppeld. Daarmee houden we het team een spiegel voor. In 2024 hebben er vier observatietrajecten plaatsgevonden. Sinds de start in 2017 zijn inmiddels ruim 50 observatietrajecten afgerond. Actiz heeft deze methodiek in het zonnetje gezet, via deze [link](#) leest u hier een artikel over.

Ethiek

Land van Horne heeft een rijke historische traditie op het gebied van ethiek. Ook vandaag de dag is de ambitie om aandacht voor ethiek te hebben springlevend. Ethiek is belangrijk in de ouderenzorg. Medewerkers, cliënten en mantelzorgers worden met ethische dilemma's geconfronteerd. De Stuurgroep Ethiek heeft daarom als doel het vergroten van het morele bewustzijn van medewerkers in alle functielagen.

Moreel beraad

Bij Land van Horne vinden wij het belangrijk dat zorgverleners nadenken over morele problemen en vragen die voorkomen in de dagelijkse zorgpraktijk. We doelen daarbij op de morele kwaliteit van de verzorging, van de onderlinge collegiale contacten en van het klimaat of de cultuur van een afdeling. Wat is goed en wat is verkeerd? Wat behoort en wat behoort niet? Wat is geoorloofd en wat niet? Goed hulpverlenerschap vereist dat we met elkaar stil staan bij wat in een concreet geval de best mogelijke zorg is. Dit lukt alleen als we daarvoor aandacht hebben en een tijd en plaats creëren om daarover met elkaar te denken en te overleggen. Daarvoor is het moreel beraad op de afdelingen ingevoerd.

In 2024 waren er moreel beraden over bijvoorbeeld het botsen van zienswijzen tussen de zorg en behandelaren of het volgen van de wens van een cliënt terwijl zijn dochter iets anders verwachtte.

7.3 Ontwikkeling en vooruitblik

De ouderenzorg is in beweging, en dat betekent bijvoorbeeld dat de bestaande werkverdeling op basis van een beroepenstructuur verandert naar een bekwaamhedenstructuur op basis van 'bekwaam is bevoegd'. Het is voor de cliënt belangrijk dat de zorg van hetzelfde kwalitatieve peil blijft en ook net zo veilig blijft. Het kwaliteitssysteem moet hierbij helpend zijn. Daarom moeten we onze blik op kwaliteit en de wijze van monitoring, leren en verbeteren daarop actualiseren.

Informele zorg door mantelzorgers en vrijwilligers gaat een steeds grotere plaats innemen. We kiezen voor de benadering 'samendoeners' omdat er samenwerking is tussen informele en professionele zorg. Er is in 2024 een eerste stap gemaakt met het inpassen van informele zorg in het kwaliteitssysteem. In 2025 zal dit een vervolg krijgen zodat we een kwaliteitssysteem van samendoeners krijgen.

Maatschappelijke veranderingen zoals de terugdringing van administratieve last en het terugdringen van controledruk zijn belangrijke thema's. We vertalen dat door naar Land van Horne en kijken met een kritische blik naar de 'eigen' regeldruk en administratielast.

Tot slot is het belangrijk dat we de relatie tussen het generiek kompas en ons interne kwaliteitssysteem verstevigen.



8. Perspectief naar 2025

Zoals aangegeven hebben we met het vaststellen van de Strategische koers 2025-2030 en het benoemen van de drie thema's: versterken positie van de cliënt, versterken positie van de medewerker, versterken van samenwerking in het netwerk, richting gegeven aan de route voor de komende jaren. Jaarlijks wordt door middel van een jaarplan aan deze thema's gewerkt.

Onze projectstructuur (PMO) zal ons daarbij helpen. Belangrijke thema's zoals: bekwaam is bevoegd, cliëntproces, informele zorg en capaciteitsmanagement, zijn in 2024 projectmatig opgepakt en zullen in 2025, en wellicht ook daarna nog, doorlopen.

Het Kwaliteitskompas krijgt een prominentere plek in ons kwaliteitssysteem en wordt onderdeel van de PDSA-cyclus die we hanteren.

Met dit kwaliteitsbeeld geven we met trots inzicht in de beweging die bij Land van Horne in gang is gezet. We voelen vertrouwen om deze beweging de komende jaren concreet in te gaan invullen en zo te bouwen aan toekomstbestendige zorg.

