



Kwaliteitsbeeld

Land van Horne 2025

Weert, maart 2026

Inhoud

1. Introductie	2
2. Over Land van Horne	2
2.1. Onze zorg	2
2.2. Missie	2
2.3. Visie	3
2.4. Strategie	4
3. Het open gesprek	5
3.1. We voeren het goede gesprek	5
3.2. We weten wat belangrijk is	5
4. Het bouwen van netwerken	6
4.1 We werken samen	6
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 Innovatie	11
5.3 Deskundigheid	16
5.4 Zeggenschap	16
6. Leren en ontwikkelen	18
6.1 Zowel professioneel als persoonlijk	18
6.2 Een goed intern werkklimaat	18
6.3 Belangrijke thema's	20
7. Reflectie op kwaliteit	22
7.1 Resultaten meting cliëntervaringen en mantelzorgers	22
7.2 Werken aan kwaliteit	23
7.3 Ontwikkeling en vooruitblik	28
8. Perspectief naar 2026	29

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 lees je wat we in 2025 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 organisatie het afgelopen jaar werkte 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 je mee in de kwaliteitsontwikkelingen binnen onze organisatie.

Zorg en welzijn zijn in verandering en dat is niet alleen een beweging in cijfers. In dit kwaliteitsbeeld lees je 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 2.800 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. Zij hebben hiervoor een indicatie 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 iedereen 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 zijn 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.

Begin 2025 hielden we op alle locaties bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten ging één van de directeuren zorg en dienstverlening in gesprek over de plannen van Land van Horne en de veranderingen die eraan komen. Bij de bijeenkomsten waren medewerkers, vrijwilligers, mantelzorgers en cliënten aanwezig.

De belangrijkste boodschap was: samen doen. Om ook in de toekomst goede zorg te kunnen geven en fijne werkplekken te hebben, moeten we samenwerken. Met elkaar en met het netwerk van de cliënt en van professionals.

We gaan samen op een andere manier werken. Daarbij staan twee dingen centraal: een goede kwaliteit van leven voor cliënten en werkplezier voor medewerkers.



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 we de mogelijkheden en wensen van de cliënt in kaart brengen.



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. Extramuraal doen we dit met de cliënt en zijn netwerk, de wijkverpleegkundige, en zo nodig de huisarts, paramedici en/of de casemanager dementie. De procedure voor zorgplangesprekken vormt onze basis. 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 en het een specifieke locatie van Land van Horne betreft, betrekken we ook de lokale cliëntenraden en de cliëntenraad van de thuiszorg. 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.

Commissie Onderzoek & Ontwikkeling (O&O)

Binnen Land van Horne nemen medewerkers deel aan de Commissie Onderzoek & Ontwikkeling. Zij zijn actief betrokken bij de AWO-L. Zij fungeren als aanjager, verbinder en stimulator van kennisdeling en kennisontwikkeling binnen Land van Horne, bijvoorbeeld door te participeren in de projecten ACCENT en Zorgprofessionals aan Zet.

Het team Opleidingen, Leren en Ontwikkelen zit in de commissie Onderzoek & Ontwikkelen. In deze commissie volgen zij de landelijke veranderingen in de leerlijn. Zij vertalen deze veranderingen naar wat nodig is binnen de eigen organisatie. Een voorbeeld is het competentieprofiel voor Huntington professionals. Hierin staat aan welke kennis en vaardigheden je moet voldoen. Dit profiel wordt nu landelijk aangepast. Daarna wordt gekeken hoe dit binnen Land van Horne kan worden toegepast.

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:

- Invoering landelijke Leidraad herkenbare en aanspreekbare wijkverpleging
- Een gedeelde visie op passende woonvormen voor ouderen met een zorgvraag en gezamenlijke afstemming met woningbouwcorporaties en gemeenten hierover
- De inrichting van het zorgpunt voor regionale coördinatie van de beddenscapaciteit en beschikbare wijkverpleging, vanuit het ROAZ-samenwerkingsverband Limburg
- De toekomst van de keten dementie in de regio

ZorgConnect

ZorgConnect is een regionaal samenwerkingsverband van acht VVT-organisaties in Noord- en Midden-Limburg. Land van Horne is één van deze organisaties.

Land van Horne doet bijvoorbeeld mee aan projecten over de Wet Zorg en Dwang. In dit netwerk delen organisaties kennis en ervaring, om minder dwang in de zorg te gebruiken. Dit zorgde voor één gezamenlijke visie en één manier van werken in de intramurale zorg in de regio. Daarnaast zijn thema's aan de orde geweest als:

- Medische zorg organiseren vanuit schaarste van professionals
- Digitalisering, bijvoorbeeld door te experimenteren met zorgtechnologie

- Optimaliseren van ketensamenwerking waarbij compressief zwachtelen een thema was
- Komen tot een regionale kernboodschap met betrekking tot de beschikbare verpleeghuiscapaciteit, in afstemming met het zorgkantoor

Het samenwerkingsverband wordt gefinancierd vanuit transitiegelden WLZ. De zorgorganisaties vinden de samenwerking belangrijk en blijven ook in 2026 op deze manier samenwerken.

VVT-platform Zuid-Oost-Brabant

Dit platform is een regionaal samenwerkingsverband van 12 VVT-organisaties in Zuid-Oost Brabant. In dit netwerk delen organisaties kennis en ervaring. Land van Horne is één van de organisaties. Ook dit samenwerkingsverband wordt gefinancierd vanuit transitiegelden WLZ. De samenwerking richtte zich in 2025 onder andere op:

- VPT: komen tot eenduidige regionale leveringsvormen en samenwerkingsafspraken
- Community care, vitale wijken en dorpen met diverse experimenten
- Zorgteams van de toekomst en werken met de 'schijf van vijf'
- Coördinatie van de regionale beddenscapaciteit, via Efficacy

Regionaal ketenoverleg Midden-Limburg-West en IZA-plan Noord- en Midden-Limburg

Samen met o.a. burgers, gemeenten, sociaal domein, ziekenhuis, huisartsen, woningbouwcorporaties, GGZ-organisaties, algemeen maatschappelijk werk, VVT-organisaties, een VG-organisatie en zorgverzekeraars werken we aan een regionaal plan in het kader van het integraal zorgakkoord, de oprichting van RESV's en het aanvragen van een regiodeal. De kernpijlers in de plannen zijn de volgende:

- Gezond vooruit
- Digitalisering in de keten
- Vitale wijken en dorpen
- Toekomstbestendige arbeidsmarkt

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.
- Dementie Brabant, zorgaanbieders, huisartsen, afvaardiging gemeentes, Alzheimer vereniging Nederland zorgen gezamenlijk voor dementie zorg door de uitvoering van het landelijk programma dementie.
- Dementie keten Midden-Limburg, 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, op basis van samenwerking van professionals in een 'gebiedsgericht multidisciplinair team'.
- Regionaal duurzaamheidsoverleg Limburg is een samenwerkingsverband 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 aangesloten bij Huntington Kennis Net Nederland. We zijn hierbij een Netwerk Expertise Centrum. Binnen dit landelijke netwerk

delen organisaties hun kennis over Huntington. Samen werken we aan een competentieprofiel voor Huntington-professionals. Ook ontwikkelen we scholingsmodules om kennis te verspreiden. Daarnaast werken we samen aan wetenschappelijk onderzoek een gezamenlijke lobby richting financiers.

4.2 We stimuleren medewerkers actief te zijn in professionele netwerken

Land van Horne stimuleert en faciliteert medewerkers om regionaal deel te nemen aan professionele netwerken. Daarnaast vinden we het belangrijk dat zij naar congressen of symposia gaan, om zo op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen in het vakgebied en de ouderenzorg. Medewerkers kunnen zo aan een professioneel netwerk deelnemen en dit verder uitbouwen.

Om dit te stimuleren, is er een apart budget beschikbaar. Dit budget staat los van de gewone opleidingsbegroting. Medewerkers kunnen in overleg met hun leidinggevende bespreken of deelname aan een congres passend is bij hun functie en ontwikkeling. Zo ondersteunen we onze medewerkers om te blijven leren en groeien in hun werk.

5. Het werk anders organiseren

Onze organisatie verandert: cliënten blijven langer zelfstandig wonen en vragen vaker hulp in hun eigen wijk of dorp. Dit kunnen we niet alleen met zorgmedewerkers; daarom werken we meer samen met familie, naasten en in netwerken. We maken gebruik van de schijf van vijf, passen een nieuw 'komen wonen' proces toe en zetten (zorg)technologie in. We onderzoeken of onze organisatie past bij toekomstige uitdagingen, waarin lokale verbindingen in wijken en dorpen een fundament vormen voor het organiseren van zorg, en het versterken van de positie van cliënten en medewerkers daarvoor sleutels zijn. We onderzoeken daarom het passende besturingsmodel bij onze strategische koers.

Nieuw besturingsmodel

We bekijken hoe we zorg en ondersteuning kwalitatief goed organiseren, hoe teams en leiding eruit moeten zien, hoe locaties en werkgebieden ingedeeld worden, hoe intramuraal en extramuraal beter kunnen samenwerken, hoe er in locaties goed samengewerkt kan worden en hoe ondersteunende functies aansluiten. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers worden duidelijk vastgelegd.

Uitgangspunten

Bij alles wat we doen, houden we de volgende principes voor ogen:

- Het cliëntperspectief op kwaliteit van leven is ons richtpunt
- We dragen bij aan vitale wijken en dorpen
- We zijn sterk in oplossingen en bedenken deze individueel en samen
- Elke medewerker heeft een vast team als basis
- Gezonde bedrijfsvoering
- Samenwerken met anderen binnen het werkgebied

Eind 2025 is er een verandercoalitie en een regieteam gevormd die aan de slag gaan met negen vraagstukken. Deze vraagstukken komen voort uit de uitgangspunten en moeten antwoorden opleveren die samen het nieuwe besturingsmodel vormen. Medewerkers denken actief mee in werkgroepen. Het regieteam begeleidt dit proces. Uiteindelijk neemt de Raad van Bestuur een besluit. Dat doen zij op basis van alle ideeën en antwoorden en afstemming in de verandercoalitie.

5.1 Onze uitdagingen en oplossingen

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, organiseren we de zorg anders, samen met iedereen die betrokken is bij een cliënt. We werken slimmer samen, plannen beter en talenten van medewerkers en vrijwilligers worden goed benut. Zo zorgen we dat cliënten nu en in de toekomst de beste zorg krijgen.

PMO-structuur

De afgelopen jaren 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.

Meer zorg leveren met hetzelfde aantal medewerkers

We moeten de komende jaren steeds meer cliënten zorg gaan bieden met hetzelfde aantal medewerkers. In ons medewerkersbestand zien we daarnaast een tekort ontstaan aan verzorgenden IG. Vorig jaar beschreven we dat 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. Als vervolg op het neerzetten van het werkgeversmerk is afgelopen jaar actief gestart met een online werkgeverscampagne.

Met alleen deze stappen lossen we onze uitdaging voor de komende jaren nog niet op. We moeten het werk anders organiseren. Daarom zijn in 2024 verschillende projecten gestart. Het doel is dat de kennis en vaardigheden van medewerkers beter aansluiten bij de zorgvraag.

We zien dat zorgafdelingen langzaam groeien naar een nieuw zorgmodel. In dit model richten zorgmedewerkers met opleidingsniveau 1 en 2 zich vooral op welzijn en op de basiszorg.

Verzorgenden met opleidingsniveau 3 en verpleegkundigen leveren complexere zorg, bewaken de kwaliteit van zorg en dat deze goed wordt uitgevoerd.

In 2025 was dit nog niet overal zo. Het is belangrijk dat er meer instroom komt van zorgmedewerkers niveau 1 en 2. Gediplomeerde zorgmedewerkers zijn namelijk moeilijk te vinden op de arbeidsmarkt. Op dit moment komt er nog wel gediplomeerd personeel binnen, maar er gaan ook meer medewerkers weg dan wenselijk is. Voor komend jaar blijft dit een belangrijk punt van aandacht.

Ook onderzoeken we hoe we verpleegkundigen niveau 4 tot en met 6 beter kunnen inzetten als bewaker van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. In 2025 was hiervoor extra aandacht, omdat we eerder veel uitstroom zagen bij niveau 4. Deze medewerkers werden vaak ingezet als verzorgende niveau 3. Daardoor voelden zij zich minder op hun plek en verlieten zij de organisatie.

Hier moeten we aandacht voor blijven houden. Om deze reden zijn in 2025 de sollicitatiegesprekken anders ingericht. Als er een vacature is voor een verpleegkundige niveau 4 of hoger, vindt er eerst een gesprek plaats. In dit gesprek bespreken we hoe we de rol van verpleegkundige zien, welke verantwoordelijkheden daarbij horen, en wat nodig is om te zorgen dat de functie past bij het opleidingsniveau.

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 (wet DBA), maar zeker ook vanwege de kwaliteit van zorg en het bieden van een vast gezicht voor onze cliënten. Het streven voor 2025 was om in de loop van 2025 alle uren van zzp'ers af te bouwen. Met als doel meer grip op de roosters te krijgen en zzp'ers aan ons te binden door middel van vaste arbeidsovereenkomsten.

Vanaf 1 april 2025 stopten we met het inzetten van zzp'ers. Echter, door de vakantietijd en een tekort aan personeel hadden we toch extra inzet nodig. Daarom startten we vanaf 16 mei 2025 weer met het inzetten van zzp'ers.

Vanaf 16 september 2025 stopten we opnieuw. Alleen de lopende periodeopdrachten liepen nog door tot en met 31 december 2025.

Vanaf 1 januari 2026 stopt Land van Horne volledig met de inzet van zzp'ers. De enige uitzondering is de inzet van zzp'ers voor palliatieve nachtzorg.

Naast de afbouw van zzp'ers is het behoud van medewerkers voor de zorg van belang. Belangrijk voor hen is grip op de werk-privébalans. We bieden 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. Het aantal regiearbeidsovereenkomsten nam in 2025 toe. De verwachting is dat dit aantal ook in 2026 verder groeit.

Verzuim

Het verzuim bij Land van Horne ligt al een aantal jaar boven de benchmark. Om dit te verbeteren, stapten we in september 2024 over naar een andere arbodienst en een nieuwe manier van werken. Met deze aanpak willen we zo vroeg mogelijk in het ziekteproces in actie komen. Door snel aandacht te hebben voor medewerkers die zich ziekmelden, willen we langdurige uitval voorkomen.

De cijfers van onderzoeksinstituut Vernet laten zien dat het kortdurend verzuim inmiddels is gedaald. Dit zit nu rond of onder de benchmark. Dat betekent dat de nieuwe werkwijze effect heeft.

Tegelijkertijd zien we dat het langdurig verzuim nog steeds een knelpunt is.

In 2025 zetten we daarom in op vroegtijdige en preventieve begeleiding. De focus is meer verschoven naar het voorkomen van verzuim. We kijken beter naar signalen, zetten eerder interventies in en hebben meer aandacht voor belastende werkomstandigheden. Ook werken we samen met de nieuwe bedrijfsartsen aan een passende terugkeer naar werk voor medewerkers die langdurig ziek zijn.

Daarnaast startten we eind 2025 met een mobiliteits- en loopbaanhuis. Dit centrum ondersteunt medewerkers bij re-integratie, loopbaanvragen en interne doorstroom. Het doel is om langdurig verzuim verder terug te dringen en medewerkers duurzaam aan Land van Horne te binden.

Arbo en preventie

In 2025 zijn in opdracht van de Arbeidsinspectie twee onderzoeken uitgevoerd naar arbeidsongevallen binnen onze organisatie. Deze onderzoeken zijn zorgvuldig uitgevoerd en beide zijn positief beoordeeld. Dit laat zien dat we op een goede manier omgaan met veiligheid en het melden en onderzoeken van incidenten.

Daarnaast is in 2025 gekeken naar het vernieuwen van het proces voor de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Dit is belangrijk om risico's op de werkvloer goed in beeld te houden en tijdig maatregelen te nemen. Het vernieuwde proces wordt in het eerste kwartaal van 2026 opgestart.

Tot slot is binnen de catering een nieuwe applicatie voor het werken met gevaarlijke stoffen succesvol ingevoerd. Deze applicatie helpt medewerkers om veilig te werken en snel de juiste informatie te vinden over de stoffen waarmee zij te maken hebben.

Informele zorg

Vorig jaar schreven we over het project Informele zorg. Dit project had als doel om familieleden en vrijwilligers meer te betrekken bij de zorg voor cliënten. Zo krijgt de cliënt extra aandacht, wordt de druk op zorgmedewerkers lager en werken formele en informele zorgverleners samen als één netwerk: de Samendoeners. Ook binnen het project Cliëntproces was er veel aandacht voor samen doen en de samenwerking met informele zorg. Omdat de projecten steeds meer overlap hadden, is besloten om deze projecten in 2025 samen te voegen.

5.2 Innovatie

In 2025 is geëxperimenteerd en zijn er pilots gedraaid met verschillende innovaties, zoals Into d'mentia (VR-brillen), Micro-Cosmos, AI-toepassingen zoals Attendi Everywhere, de Syren Shower, het langer actief thuis programma (LAT-programma) en ideeën uit 'Het beste idee van Land van Horne'.

Daarnaast zijn in 2025 meerdere innovaties echt ingevoerd, zoals onderdelen uit het nieuwe cliëntproces, spraakgestuurd rapporteren en beeldbellen in de wijk. Ook wordt nu gewerkt met de wondzorgapp en is een start gemaakt met digitale dubbele medicatiecontrole.

We zetten hiermee goede stappen die passen bij onze ambitie om een early adopter te zijn. Tegelijk zoeken we nog naar de beste manier om innovaties structureel te organiseren. Daarom is afgesproken om in 2026 te evalueren en te bepalen hoe we de volgende fase het beste kunnen vormgeven.

Cliëntproces

In 2024 startten we het project Cliëntproces. Met als belangrijkste doel: efficiëntere, meer passende, inzet van medewerkers en betrokkenen, zodat we meer cliënten met hetzelfde aantal medewerkers kunnen ondersteunen. Het bestaande cliëntproces is in kaart gebracht en het eerste nieuwe ontwerp is gepresenteerd.

Ervaring van een mantelzorger:

De rol van mantelzorgers en vrijwilligers wordt steeds belangrijker binnen Land van Horne. Dankzij hun inzet verloopt de overgang van thuis naar het verpleeghuis voor cliënten veel soepeler. Het laatste wat je als kind wil, is je ouders het gevoel geven dat ze gedumpt zijn."

In 2025 heeft het project Cliëntproces onderzocht wat goed past bij de verbeteronderwerpen Komen Wonen en Samen Doen. We hebben hiermee geëxperimenteerd en gekeken wat in de praktijk werkt. Op basis van deze ervaringen is samen met de vier pilotlocaties een nieuw werkproces ontworpen. In dit werkproces staan Samen Doen en de Schijf van Vijf duidelijk centraal.

In 2026 gaan we dit nieuwe werkproces invoeren op alle locaties. De belangrijkste verandering is niet alleen het nieuwe proces, maar vooral een verandering in gedrag. Het gaat om een andere manier van denken en werken in het dagelijks werk. Deze nieuwe manier van werken, komt steeds vaker terug in verschillende werkprocessen (zie de Schijf van Vijf-afbeelding).

Bekwaam is bevoegd

Met dit project zorgen we ervoor dat medewerkers hun talenten en competenties beter in kunnen zetten in hun werk. In de voorgaande jaren waren we vooral bezig met de opzet en pilotfase van het project. In 2025 startten we met de uitvoering. Op basis van eigen regie kunnen medewerkers buiten hun functie, een scholing aanvragen voor persoonlijke competenties. Hierdoor worden medewerkers in staat gesteld taken uit te voeren, die passen bij hun talenten en interesses om het werkgeluk te vergroten. Medewerker bespreken met de teamleider welke handelingen zij willen uitvoeren buiten hun functie. Als de teamleider dit positief beoordeelt, vult de medewerker (samen met de teamleider) een aanvraag in via het Leerplein bij Persoonlijke competenties, buiten de functie. Ook startten we in 2025 met 'Het Loket Bekwaam = Bevoegd'. Dit loket beoordeelt de aanvraag. Zij beoordelen of de medewerker deze handeling veilig en verantwoord kan uitvoeren, vanuit het perspectief van de medewerker, cliënt en organisatie. Bij akkoord krijgt de medewerker de scholing, 'toetsing on the job' en kan de zelfverklaring worden ingevuld. Daarna is de persoonlijke competentie zichtbaar in het Leerplein en is er na 3 jaar een herscholing. Bijvoorbeeld: een helpende (+M) die vanuit Bekwaam = Bevoegd de bloedglucose bij een cliënt kan bepalen. Ook is er een tekort aan verzorgenden IG waardoor het belangrijk is om medewerkers vanuit andere functies te scholen in bepaalde taken. Vanuit eigen regie krijgen medewerkers meer zeggenschap over hun werk en werken zij op piekmomenten beter samen om cliënten sneller de juiste zorg te bieden.

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."

Plannen en Roosteren

Met dit project wordt het plannen, roosteren en capaciteitsplanning meer toekomstgericht voor de medewerkers en organisatie. De afgelopen jaren werkten we al met één centraal systeem voor de planning. Daarmee regelen we roosters, flexpool en verlofaanvragen op een duidelijke en eerlijke manier.

In 2025 ontwikkelden en werkten we dit verder uit. Omdat het onderwerp breder is dan alleen capaciteitsmanagement kozen we ervoor om de naam van het project aan te passen naar Plannen en Roosteren. In 2025 is een nieuw roosterhandboek opgesteld waarmee de medewerkers en teamleiders de keuze krijgen uit vier roostermethodieken. Vanuit eigen regie kan het team zelf de meest passende roostermethodiek kiezen. De implementatie van de verschillende roostermethodieken pakken we eerst vanuit drie 'proeftuinlocaties' op. Op basis van de ervaringen in de proeftuinlocaties volgt de implementatie in de rest van de organisatie. Daarnaast werken we vanaf de zomerperiode met tweemaandenroosters, waardoor medewerkers meer grip krijgen op hun werk-privé balans. Om het plannen en roosteren beter te ondersteunen, bekijken we welke softwareapplicatie het best aansluit bij de wensen en toekomstige ontwikkelingen. Met capaciteitsplanning zorgen we, op basis van de zorgvraag, voor een betere strategische planning voor een optimale bezetting. We kijken goed naar de beschikbaarheid en ontwikkeling van vaardigheden en competenties van medewerkers en informele zorg. Hiermee versterken we voor cliënten de juiste zorg, op het juiste moment en dat we goede kwaliteit van zorg blijven bieden.

Spraakgestuurd rapporteren

In 2025 maakte spraakgestuurd rapporteren (SGR) binnen Land van Horne een sterke ontwikkeling door. Waar in 2024 de eerste stappen werden gezet, vond in 2025 de organisatiebrede implementatie plaats. Alle rapporterende teams ontvingen een scholing spraakgestuurd rapporteren, gevolgd door een periode van wekelijkse projectbegeleiding op locatie.

In 2025 zijn in totaal 53.663 spraakgestuurde rapportages gemaakt door 1.372 collega's. De STOZ-subsidie voor het project is toegekend tot en met eind 2027, wat organisatorische continuïteit garandeert. 2026 staat in het kader van borging van SGR.

Ervaring van een medewerker:
"Voorheen waren rapportages soms lappen tekst. Nu zijn ze veel duidelijker en leesbaarder. En het scheelt enorm veel tijd."

Verder nam Land van Horne in 2025 deel aan een onderzoek naar de toegevoegde waarde van de Attendi app. De Attendi-app ondersteunt zorgprofessionals bij het vastleggen en samenvatten van zorgmomenten. Door middel van geavanceerde spraaktechnologie worden gesprekken automatisch omgezet in gestructureerde rapportages. Templates zoals SOEP/SOAP zijn direct beschikbaar en medewerkers kunnen tijdens het gesprek eenvoudig aanvullende notities inspreken. Dit maakt verslaglegging sneller, vollediger en overzichtelijker. Bovendien zorgt het ervoor dat medewerkers meer tijd overhouden voor directe zorg.

In 2026 implementeren we de Attendi app bij medewerkers die veel gesprekken voeren, onder andere behandelaren, verpleegkundigen, zoco's, welzijnsmedewerkers en teamleiders.

Slim incontinentiemateriaal

In 2024 is op één locatie van Land van Horne een pilot geweest met slim incontinentiemateriaal. Deze pilot gaf goed inzicht in welk type materiaal het beste past bij de situatie van de cliënt. We zagen dat dunnere materialen vaak voldoende zijn en dat er minder verschoond hoeft te worden. Dit zorgt voor meer comfort voor de cliënt en minder tijd en fysieke belasting voor medewerkers. Op basis van deze positieve resultaten startten we in 2025 met de uitrol binnen de hele organisatie.

Met trots kunnen we delen dat het project 'Slimme Inco' inmiddels op al onze zorglocaties mooie resultaten heeft opgeleverd. Dankzij de inzet van TENA Identifi (een 72-uursmeting met sensor en logger) krijgen we een goed en objectief beeld van de continenzorg. Bewoners ervaren meer comfort en worden op het juiste moment verzorgd. Dit draagt bij aan hun welzijn. Voor medewerkers betekent dit dat zij gerichter en proactiever kunnen werken, met een lagere fysieke belasting.

De goede samenwerking tussen teams en de TENA-deskundigen zorgden voor waardevolle adviezen en duidelijke inzichten. Uit de resultaten blijkt dat, behalve in enkele complexe situaties, de inzet van Ultima's (incontinentiemateriaal met de hoogste absorptiegraad) niet meer nodig is op onze zorglocaties. Deze ontwikkeling laat zien dat het niet alleen gaat om slim materiaal, maar vooral om slimme teams en een slimme manier van inkopen en werken.

Verzorgend wassen

Vanaf 2024 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.

Syren Shower

Begin 2025 is op enkele locaties van Land van Horne de Syren Shower getest als aanvulling op de verzorgingsmomenten. Dit initiatief kwam vanuit zorgmedewerkers op de locaties. De Syren Shower is een mobiel douchesysteem waarmee cliënten in hun eigen bed een volledige douche kunnen krijgen. Dit is vooral fijn voor cliënten die niet meer zelfstandig kunnen lopen of voor wie een gewone douchebeurt veel energie kost.

Bij deze manier van douchen worden bewoners niet meer naar de badkamer verplaatst. Bewoners hoeven zelf ook niet actief mee te helpen. Daarnaast zorgen de goede ondersteuning en het warme water voor ontspanning en een veilig gevoel. Wat eerder soms zwaar of onprettig was, voelt nu rustig en vertrouwd.

Het zorgt voor minder fysieke belasting bij zorgverleners en het verkleint de kans op vallen. Het systeem gebruikt daarnaast weinig water en kan door één medewerker worden bediend.

De ervaringen waren zo positief dat eind 2025 de Syren Shower is aangeschaft voor alle andere locaties van Land van Horne. Het systeem wordt nu veel gebruikt bij douchemomenten, maar ook bij extra welzijnsmomenten, zoals het rustig wassen van de handen of het extra verzorgen van het haar. Zo zorgt de Syren Shower voor een betere kwaliteit van zorg én voor minder fysieke belasting voor medewerkers. In 2026 kijken we of het nodig is om extra apparaten per locatie aan te schaffen.

Ervaring van een medewerker:
"Met de Syren Shower kunnen we zeer zorgafhankelijke cliënten een comfortabele douche-ervaring bieden met minder transfers. Hiermee is het douchen aangenamer voor de cliënt en vermindert de fysieke belasting voor medewerkers."

Preventie

Met het preventieproject zet Land van Horne een belangrijke stap naar toekomstbestendige zorg. We willen signalen eerder zien en op tijd hulp bieden. Zo voorkomen we dat kleine vragen groter worden en zwaardere zorg nodig is. Ons doel is dat ouderen in de gemeenten waar Land van Horne werkt zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Tegelijk willen we de groeiende vraag naar zorg beheersbaar houden.

In 2024 keken we samen naar onze visie, richting en kaders van het project. In 2025 hebben we vier deelprojecten verder uitgewerkt en verbeterd. Er is onderzocht wat nodig is om medewerkers te scholen of te ondersteunen in het signaleren. Ook zijn eerste ontwerpen voor producten die daarbij kunnen helpen afgerond.

Het project richt zich zowel op bewustwording als op praktische toepasbaarheid waarbij we medewerkers ondersteunen in het vroegtijdig herkennen van risico's en het benutten van het sociaal netwerk of samenwerkingspartners. Komend jaar ligt de nadruk op verdere implementatie en borging van de ontwikkelde werkwijzen; de uitrol naar de teams en het in gebruik nemen van de ontworpen producten zoals hulpmiddelen en scholing, zodat preventie structureel bijdraagt aan het langer gezond en zelfstandig blijven van cliënten.

Leefcirkels

De afgelopen jaren zijn al veel locaties van Land van Horne gestart met leefcirkeltechnologie. Maar nog niet alle locaties gebruiken deze techniek. Een leefcirkel is een gebied waar een cliënt zich vrij kan bewegen. Een polsbandje zorgt ervoor dat sommige deuren dicht blijven als dat nodig is voor de veiligheid. Eind 2026 hebben alle locaties leefcirkels.

De inzet van leefcirkels en de overgang naar een open-deurenbeleid vraagt een andere manier van denken; een cultuurverandering. Voor medewerkers, cliënten en naasten. Nu is het nog vaak: *“De deur is gesloten, tenzij het veilig is.”* We gaan dat veranderen naar: *“De deuren zijn open, tenzij er een duidelijke reden is om dat niet te doen.”*

Beperkingen gelden alleen als dat echt nodig is en worden per persoon bekeken. We zoeken hierbij steeds naar een goede balans tussen vrijheid en veiligheid.

Overig

In 2025 zijn de voorbereidingen gestart voor het gebruik van Tessa en Medido binnen de locaties van Land van Horne. In de zorg thuis worden deze al enkele jaren volop ingezet. Tessa is een kleine, vriendelijk uitziende robot. Ze lijkt op een bloempotje met oogjes. Tessa helpt cliënten herinneren aan dagelijkse taken, zoals het innemen van medicijnen, eten of een afspraak. Het doel is dat cliënten zo veel mogelijk zelf kunnen blijven doen.

De Medido is een automatische medicijndispenser. Op het moment dat het tijd is om medicijnen in te nemen, maakt de Medido een geluid en rolt het zakje met medicijnen uit het apparaat. Zo helpt de Medido bij het veilig en op tijd innemen van medicatie.

Het streven is dat deze hulpmiddelen standaard worden ingezet binnen het zorgproces. Alleen als uit een persoonlijke beoordeling blijkt dat het voor een bewoner niet passend is, wordt ervan afgeweken. Dit past bij de Schijf van Vijf. Hierin kijken we eerst naar wat iemand zelf kan en welke hulpmiddelen kunnen helpen, voordat we extra hulp van zorgmedewerkers inzetten.

De inzet van Tessa en Medido zorgt voor efficiënter werken, meer zelfredzaamheid, betere medicatieveiligheid (bij Medido), meer structuur in de dag en minder onrust (bij Tessa). De invoering start in het voorjaar van 2026 op twee locaties van Land van Horne.

5.3 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 aangeboden 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.

5.4 Zeggenschap

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 die in de wijk wonen. Meer informatie vind je in dit [document](#).

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) speelt een belangrijke rol. De OR behartigt de belangen van medewerkers en denkt actief mee over de kwaliteit van zorg. Medewerkers kennen het dagelijkse werk het beste, daarom is hun stem belangrijk bij beslissingen die invloed hebben op cliënten en collega's.

De OR overlegt regelmatig met het management over onderwerpen zoals werkdruk, veiligheid, scholing en veranderingen in de organisatie. Door dit overleg kan de OR knelpunten signaleren en meedenken over oplossingen. Zo draagt de OR bij aan een gezonde en veilige werkomgeving, wat uiteindelijk ook de kwaliteit van zorg voor cliënten versterkt.

Daarnaast stimuleert de OR open communicatie binnen de organisatie. Medewerkers kunnen hun zorgen, ideeën en ervaringen delen, zodat deze worden meegenomen in beleid en verbeterplannen. De OR zorgt er zo voor dat medewerkers zich gehoord voelen en dat veranderingen goed aansluiten bij de praktijk.

De ondernemingsraad is daarmee een belangrijke partner in het continu verbeteren van de zorg en het creëren van een prettige, professionele werkomgeving.

Professionele adviesraad

In 2025 werkte de Professionele adviesraad (PAR) gericht aan het vergroten van haar zichtbaarheid en het versterken van professioneel zeggenschap binnen Stichting Land van Horne.

Met PAR on Tour bezochten de leden vier locaties, waar zij in gesprek gingen met medewerkers, cliënten, bewoners en vrijwilligers om laagdrempelig kennis te maken en te informeren wie de PAR is. Door actief deel te nemen aan zorg- en welzijnsactiviteiten kreeg de PAR een realistisch beeld van de dagelijkse praktijk en ontstond een open uitwisseling van ervaringen en signalen.

Parallel daaraan richtte de PAR zich op het verdiepen van zeggenschap binnen de organisatie. In het eerste kwartaal werden de resultaten van de Monitor Zeggenschap 2024 zorgvuldig geanalyseerd en besproken met de bestuurder, het managementteam en tijdens een netwerkbijeenkomst. Deze gesprekken droegen bij aan een gedeeld inzicht in kansen en ontwikkelpunten.

Tegelijkertijd werkte de PAR aan een advies over de randvoorwaarden, die nodig zijn om zeggenschap duurzaam te ontwikkelen en te borgen. De oplevering van dit advies is begin 2026. In 2026 richt de PAR zich daarnaast op het organiseren van de Dag van de Zorghelden, een themadag voor zorgprofessionals die in het teken staat van zeggenschap. Ook wil de PAR het interne netwerk verder uitbreiden om de betrokkenheid en invloed van zorgprofessionals op kwaliteit van zorg nog sterker te verankeren.

Werkbelevingsonderzoek

In het najaar van 2025 is een werkbelevingsonderzoek via Effactory uitgevoerd onder medewerkers. Dit onderzoek ging over de onderwerpen communicatie, waardering en erkenning. De respons was 48,3%. De eNPS-score lag ruim boven de benchmark. De uitkomsten waren vooral positief op de onderwerpen betrokkenheid en sociale veiligheid. Dit laat zien dat medewerkers zich meestal betrokken voelen en dat er een veilige en gezonde werkomgeving is. In 2026 worden de resultaten verder gedeeld binnen de organisatie.

Onderzoek naar zeggenschap zorgprofessionals

In 2024 vond via de landelijke Monitor Zeggenschap voor de eerste keer onderzoek plaats naar hoe onze zorgprofessionals zeggenschap ervaren. Land van Horne vindt het belangrijk dat zorgprofessionals hun stem laten horen en kunnen meebeslissen over kwaliteit van zorg. Zij weten namelijk het beste wat in de praktijk nodig is. Meer zeggenschap draagt ook bij aan werkplezier. In 2025 zijn de resultaten van dit onderzoek samengevoegd met de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek. De uitkomsten zijn besproken in de teams. Samen keken zij naar wat goed gaat en waar het beter kan. Met verbeteracties gingen teams aan de slag.

In 2025 vulden zorgprofessionals de vragenlijst over zeggenschap opnieuw in. Op alle onderdelen is sprake van een verbetering ten opzichte van de voorgaande meting.

De komende jaren blijven we dit onderzoek herhalen. Zo kunnen we volgen hoe zeggenschap zich ontwikkelt en waar verdere verbetering mogelijk is.

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 bekijken we 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 het platform Lekker in je vel om zo te faciliteren in het leren en ontwikkelen van medewerkers.

Ervaring van een medewerker:

"Zelf heb ik al diverse pogingen ondernomen, maar helaas met niet het gewenste resultaat. Ik raakte wel wat kilo's kwijt, maar deze kwamen uiteindelijk ook weer aan. Dus heb ik me ingeschreven voor de basisworkshop Gezond & Fit op het Elke dag lekker in je vel portaal van Land van Horne."

In 2025 is het vitaliteitsplatform *Lekker in je Vel* geïntroduceerd. In 2025 hebben 136 medewerkers meegedaan aan workshops en trainingen. In 2026 willen we het aanbod uitbreiden met een themakalender en het aantal deelnemers flink verhogen.

6.2 Een goed intern werkklimaat

Dit alles combineren we 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. We stimuleren medewerkers 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.

Het leermoment van

Op Lia, het intranet van Land van Horne, besteden we ook aandacht aan leren en ontwikkelen van medewerkers. In de rubriek 'Het leermoment van' staan we stil bij het leermoment van een medewerker. Tijdens een interview stellen we vragen als: wat heb je geleerd? Waarom is dit belangrijk? Welke tips heb je voor collega's? Het doel is dat we van elkaar kunnen leren en van het proces van een ander.

Gesprekscyclus

In 2025 is 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 (in de vorm van een digitale enquête)

Met deze cyclus willen we bewerkstelligen dat iedere werknemer zich gehoord en begrepen voelt.

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. In hoofdstuk 5 kun je meer lezen over dit onderwerp.

Community of Practice

Eind 2025 is Land van Horne samen met AWO L gestart met een Community of Practice (CoP). In deze CoP doen medewerkers van Land van Horne mee vanuit verschillende rollen. Dat zijn bijvoorbeeld verpleegkundigen, teamleiders en specialisten ouderengeneeskunde. Ook leden van de cliëntenraad doen mee. Samen kijken we kritisch naar het huidige meldproces en de audits.

We onderzoeken wat goed gaat en wat beter kan. Het doel is om het proces te verbeteren. We richten het proces zo in dat het voldoet aan de eisen voor kwaliteit en verantwoording.

Maar vooral willen we dat medewerkers incidentmeldingen ervaren als waardevolle momenten om van te leren. Zo versterken we samen de lerende organisatie.

De inbreng van medewerkers en leden van de cliëntenraad is hierbij heel belangrijk. Tijdens de Community of Practice vragen we hen regelmatig om hun mening. Dat gaat over onderwerpen die te maken hebben met audits en incidentmeldingen.

Vitaal leiderschap

Om alle veranderingen in de zorg goed aan te kunnen, is sterk leiderschap belangrijk. In de praktijk is dat niet altijd eenvoudig. Daarom wil Land van Horne leidinggevend hierin zo goed mogelijk ondersteunen. Onder begeleiding van Coredaet is opgehaald wat en welke competenties belangrijk zijn voor directeuren, zorgmanagers en teamleiders. Op basis van deze input zijn leiderschapsprofielen opgesteld. Deze profielen worden nu via verschillende initiatieven onder de aandacht gebracht binnen de organisatie. Zo wordt de training Waardevol in gesprek aangeboden. Deze training geeft leidinggevend handvatten voor het goede gesprek. Daarnaast is een gespreksformat ontwikkeld. Hiermee gaan leidinggevend in gesprek over waar zij staan op basis van het profiel, wat goed gaat en waar hun ontwikkelpunten liggen.

Leer- en ontwikkelgesprekken

In 2025 startten we ook met de leer- en ontwikkelgesprekken (L&O-gesprekken) voor leidinggevend. Met deze gesprekscyclus voeren zij twee keer per jaar een gesprek over hun eigen ontwikkeling. Deze gesprekken staan volledig in het teken van leren en reflecteren op leiderschap.

De L&O-gesprekken helpen leidinggevendenden om bewustwording, eigenaarschap en ontwikkeling te stimuleren. Zo dragen deze gesprekken bij aan sterk en vitaal leiderschap.

Het leukste idee van Land van Horne

Samen willen we werken aan een betere en leukere werkomgeving. Als medewerkers laten we soms goede ideeën liggen, omdat ze te duur lijken, omdat we er geen tijd voor hebben of denken dat het niet mag of kan. Met 'Het leukste idee' kregen medewerkers, vrijwilligers en mantelzorgers in 2025 de mogelijkheid om juist deze geniale ideeën in te dienen en ook uit te voeren. Er worden uren en geld gereserveerd om de ideeën te realiseren. Medewerkers werken zelf (onder werktijd) aan de realisatie van hun eigen idee.

De ideeën gingen over van alles; het werkgeluk van medewerkers, het welzijn van cliënten of het verbeteren van werkprocessen. Er zijn veel mooie, leuke en inspirerende ideeën binnengekomen zoals een jeu de boules baan, een wellnessruimte voor bewoners en een culinair driegangen diner voor mensen met kauw- en slikstoornissen.

Een aantal indieners zijn in 2025 al actief aan de slag gegaan met hun ideeën. Zij krijgen hulp van de innovatieambassadeurs als ze dit willen. Voor sommige ideeën zijn voor 2026 experimenten of pilots ingepland. Andere ideeën worden nog onderzocht op haalbaarheid.

Dagbesteding Parkinson

Land van Horne biedt al enkele jaren dagbehandeling aan mensen met Parkinson op het Zorgplein. In 2025 is daar de dagbesteding aan toegevoegd. Wanneer behandeldoelen niet meer centraal staan, kunnen cliënten doorstromen naar de dagbesteding. In deze groepen zitten veel gelijkgestemden, waardoor er begrip is voor het ziektebeeld en ruimte voor contact met lotgenoten.

Het doel van de dagbesteding is dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. De nadruk ligt op het behouden en versterken van de zelfredzaamheid. We stimuleren de lichamelijke conditie, sociale contacten en het geheugen, in een ontspannen sfeer met afwisselende activiteiten. In 2026 breiden we dit aanbod verder uit met een woongroep voor cliënten met Parkinson.

6.3 Belangrijke thema's

Om leren en ontwikkelen optimaal de ruimte te geven, besteden we aandacht aan een (veilig) intern leerklimaat en leren op de werkvloer.

Intern (veilig) leerklimaat

We brengen ons leerklimaat minimaal één keer per jaar in kaart door gesprekken te houden met studenten, werkbegeleiders en 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

De bevindingen worden besproken in het management. Zo kan het management bijsturen als dat nodig is. We werken in een doorlopende cyclus. Daarin vernieuwen we, staan we open voor feedback en proberen we nieuw gedrag uit. We kijken hier samen op terug en leren ervan. Zo blijven medewerkers zich ontwikkelen en leren zij van fouten. Dit draagt bij aan een betere kwaliteit van zorg.

Ervaring van een medewerker:

"Na zeven jaar als ondernemer in het spirituele te hebben gewerkt, miste ik het échte contact met mensen. De muren kwamen op me af, want alles werd digitaal. Ik wilde mensen weer echt ontmoeten. Daarom koos ik voor de BBL-opleiding Verzorgende IG."

Toetsing on the job

Om de kwaliteit van zorg op peil te houden, moeten professionals verplichte competenties behalen. Welke competenties dat zijn, hangt af van de functie. Deze competenties bestaan uit een theoretisch en een praktisch deel. Om te zorgen dat het toetsen van verpleegtechnische handelingen in de praktijk overal op dezelfde manier en goed gebeurt, heeft Land van Horne gekozen voor een aparte groep: de Toetser On the Job (TOTJ). Elke locatie heeft één of twee van deze toetsers. De TOTJ is verantwoordelijk voor het toetsen van handelingen in de praktijk. Daarnaast heeft de toetser een signalerende rol als een competentie van een collega verloopt. Sinds 2025 zijn vanuit het project *Bekwaam = Bevoegd* ook handelingen buiten de functierange toegevoegd aan de te toetsen handelingen. Dit zijn persoonlijke, vrij te kiezen toegekende handelingen. Omdat deze handelingen nog in opstart zijn, worden ze nu twee keer per jaar apart bekeken en getoetst. De komende jaren moet blijken of deze toetsing kan worden opgenomen in de reguliere controle door de TOTJ.

7. Reflectie op kwaliteit

7.1 Resultaten meting cliëntervaringen en mantelzorgers

Cliëntervaringen

We vinden het belangrijk dat cliënten en hun naasten zich gezien, begrepen en gesteund voelen. We meten daarom continue de ervaringen van alle cliënten. Zij ontvangen automatisch acht weken na aanvang van de zorg en vervolgens jaarlijks een uitnodiging om een 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 2024	Cijfer 2025
Vertegenwoordigers PG-cliënten	8,0	8,0
Cliënten somatiek	8,0	7,9
Wijkverpleging	8,0	8,1
Dagbesteding / -behandeling	8,4	8,5
Individuele begeleiding	8,8	8,7
Hulp bij het huishouden	8,3	8,3
Generiek Kompas*	-	8,3

In juli is de PREM wijkverpleging vervangen door de vragenlijst van het Generiek Kompas. Eind 2025 zijn ook de eigen vragenlijsten voor somatiek en PG vervangen door de vragenlijst van het Generiek Kompas. De oude vragenlijsten vroegen de cliënt om één rapportcijfer te geven. In de vragenlijst van het Generiek Kompas wordt het cijfer berekend als een gemiddelde van meerdere vragen die allemaal een score van 1 tot 10 hebben.

De ervaringen zijn meestal positief. Cliënten geven aan dat zij tevreden zijn over de zorg en begeleiding die zij krijgen. Wel is er behoefte aan meer vaste medewerkers, zodat er minder wisselingen zijn en medewerkers beter kunnen inspelen op de wensen van cliënten. Ook wordt aangegeven dat de communicatie op verschillende punten beter kan.

Hieronder lees je 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.”

“De communicatie met de familie verliep prettig.”

“Fijne dagbesteding met aandacht en begeleiding voor mij als cliënt.”

“Mijn bewondering gaat uit naar al het personeel wat dag én nacht klaar heeft gestaan voor mijn moeder. De goedmoedigheid die er heerst en alle lieve zorgmedewerkers. Mijn dank is groot!”

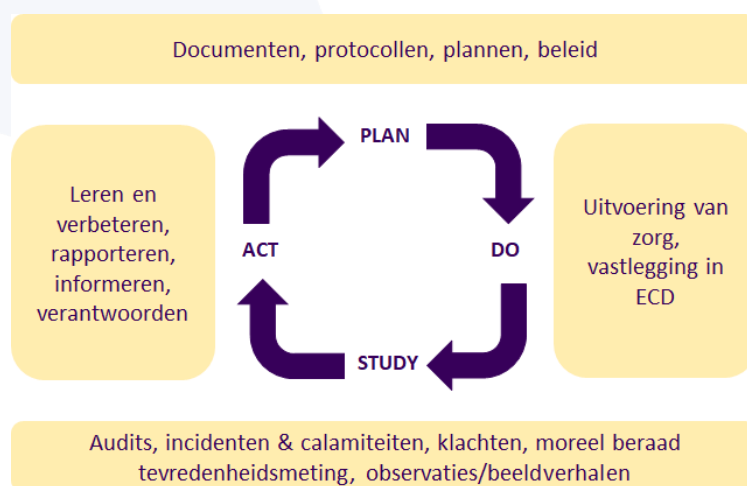
Evaluatie einde zorg

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

	Cijfer 2024	Cijfers 2025
Verzorging	8,8	9,0
Verpleging somatiek	8,5	8,1
Verpleging PG	8,6	8,5
GRZ	8,8	8,8

7.2 Werken aan kwaliteit

In 2024 is Land van Horne gestart met een verandering in de kwaliteitszorg. We zijn overgestapt van een systeem dat vooral is gebaseerd op normen, naar een ondersteunend systeem. Dit systeem is gebaseerd op de bouwstenen van het Generiek Kompas. Met deze verandering maken we het kwaliteitssysteem toekomstbestendig. Het sluit beter aan bij de ontwikkelingen in de zorg. Het gaat hierbij niet alleen om een andere structuur, maar ook om een andere manier van denken en werken. Daarom kreeg dit onderwerp ook in 2025 veel aandacht. Een belangrijk onderdeel is dat we samen de kwaliteit van zorg beoordelen. Dat doen we met professionals, cliënten, naasten en mantelzorgers. Samen kijken we wat goed gaat, waar we van kunnen leren en hoe we de zorg verder kunnen verbeteren. Ook in 2025 hield Land van Horne de kwaliteit van zorg en welzijn goed in de gaten. Het HKZ-gecertificeerde kwaliteitssysteem werkt volgens de Plan Do Study Act-cyclus. Deze cyclus wordt hieronder toegelicht.



Het directieteam van Land van Horne beoordeelt elk jaar hoe goed het kwaliteitsmanagementsysteem werkt. Daarnaast zijn er elk kwartaal kwaliteitsbesprekingen. Tijdens deze gesprekken bespreken de verantwoordelijken de kwartaalcijfers over kwaliteit.

ZENYA

In 2025 besloot Land van Horne over te stappen naar een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem: Zenya. De eerste voorbereidingen zijn getroffen en worden voortgezet in 2026. Deze keuze sluit aan

bij onze ambitie om collega's optimaal te ondersteunen in hun werk en hen snel toegang te geven tot betrouwbare en actuele informatie.

Bij Land van Horne vinden we het belangrijk dat medewerkers eenvoudig kunnen werken, zonder onnodige omwegen of versnipperde informatiebronnen.

Zenya is speciaal ontwikkeld voor de zorg en ondersteunt gebruikers in het vinden, vastleggen en verbeteren van kwaliteitsinformatie. Op dit moment maken we gebruik van meerdere systemen naast elkaar. Dat kost tijd, leidt tot dubbel werk en maakt het zoeken naar de juiste informatie soms onnodig complex. Met de introductie van Zenya brengen we al deze losse onderdelen samen in één overzichtelijke omgeving. Het systeem bestaat uit verschillende modules zoals documentbeheer, meldingen en auditering. Daarnaast is Zenya gekoppeld aan het ONS Nedap, het digitaal cliëntdossier. Relevante gegevens worden daardoor automatisch overgenomen en handmatig overtypen niet meer nodig is. Dit vermindert administratieve lasten en voorkomt fouten.

Zenya brengt alle documenten, meldingen, audits en verbeteracties in één systeem samen. Zo ontstaat een compleet en samenhangend beeld van kwaliteit en veiligheid binnen onze organisatie. Dit biedt meer inzicht, maakt het mogelijk om verbanden te leggen en helpt ons beter te leren van de gegevens die we verzamelen.

In 2026 zetten we de volgende stappen in de implementatie van Zenya. Eind 2026 streven we ernaar om volledig te werken met één geïntegreerd systeem waarin alle kwaliteitsinformatie samenkomt. Hiermee creëren we rust, duidelijkheid en een stevige basis voor continue verbetering.

Audits

Bij interne audits bezoeken koppels auditoren locaties en teams. Zij gaan in gesprek over een afgesproken onderwerp. Met als doel 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. Waar het de voorgaande jaren meer een vinklijstje betrof die de auditoren doorliepen, is vanaf 2025 de insteek minder op checken en meer op waarderen. Auditoren gingen in gesprek met medewerkers. De insteek was ophalen wat goed gaat en of er leerpunten voor andere locaties of afdelingen zijn.

In 2025 zijn in totaal 19 interne audits uitgevoerd op de thema's cliëntdossier, medicatie en hygiëne. De trends op organisatieniveau en adviezen hierop komen terug in de kwartaalrapportage van Kwaliteit en Veiligheid.

In 2025 startte een externe deskundige infectiepreventie bij Land van Horne. Deze voerde op alle locaties een nulmeting uit op het gebied van hygiëne en infectiepreventie. Uit deze 14 audits kwamen zowel stichtingsbrede aandachtspunten als locatiespecifieke verbeterpunten naar voren.

Locaties pakken zelf de locatiespecifieke thema's op. De organisatiebrede thema's zijn opgenomen in het jaarplan 2026 van de Infectiepreventiecommissie. Deze thema's richten zich op handhygiëne, persoonlijke hygiëne en isolatieprotocollen.

De opzet van de interne audits wordt jaarlijks geëvalueerd. In 2026 betreft de Community of Practice nadrukkelijker medewerkers uit de zorg.

Traceraudit

Eind 2025 is een traceraudit uitgevoerd die het volledige medicatieproces in kaart bracht. De bevindingen worden begin 2026 teruggekoppeld aan de Commissie Medicatieveiligheid. Inclusief de punten die verdere aandacht en opvolging vragen.

Ook in 2026 worden traceraudits uitgevoerd. Deze richten zich op de projecten *Bekwaam = Bevoegd* en het nieuwe cliëntproces.

HACCP

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. De uitkomsten van de audits in 2025 laten lichte vooruitgang zien. Op de cultuur wordt goed gestuurd. Het oppakken van de bouwkundige zaken vraagt meer aandacht.

HKZ-audit

Land van Horne is sinds 2008 HKZ-gecertificeerd. Een HKZ-audit is een onafhankelijke toetsing om te controleren of een zorg- of welzijnsorganisatie voldoet aan de normen Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. 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, te bekijken wat is gedaan met de bevindingen uit de voorgaande audits. En of de verbeterpunten zijn opgepakt.

In oktober 2025 zou het auditteam van Dekra een bezoek brengen aan Land van Horne. Door het vertrek van één van de auditoren kort voor de geplande auditdagen ging deze audit niet door. Daarom is de audit verplaatst naar februari 2026.

Visitatie Huntington

Op woensdag 2 juli was er een belangrijke hervisitatie bij het Regionale Expertisecentrum Huntington (REC) van Land van Horne. Tijdens het bezoek controleert een onafhankelijke commissie of het expertisecentrum nog voldoet aan de landelijke eisen die horen bij een erkend expertisecentrum. We zijn trots dat het REC aan alle getoetste criteria voldoet.

Na een korte kennismaking sprak de commissie met verschillende medewerkers, zoals zorgprofessionals, behandelaren, een leidinggevende en een projectleider. In deze gesprekken zagen zij veel betrokkenheid en professionaliteit. Ook een cliënt en regionale samenwerkingspartners vertelden over hun positieve ervaringen. Tijdens de gesprekken en op de woongroepen en dagbehandeling merkte de commissie dat er een open en veilige sfeer is. Ook maakten zij kennis met contacthond Hunty.

Na de gesprekken kreeg de commissie een rondleiding over de woongroepen, de dagbehandeling, de polikliniek en het behandelcentrum. Zo kregen zij een goed beeld van de locatie. De commissie was onder de indruk van het gebouw en de voorzieningen. Ook de samenwerking en verbinding met het ziekenhuis werd gewaardeerd.

Ervaring van de commissie:
"Mooie visitatie, mooie mensen aan tafel die met enthousiasme weten waar ze het over hebben". Ze spraken hun waardering uit voor de voorbereidingen van deze dag en het aangeleverde reflectieverslag.

Veilig melden

Medewerkers kunnen gevaarlijke situaties en incidenten melden in Veilig Melden. Het systeem ondersteunt in zowel cliënt als medewerker gerelateerde meldingen. Een melding komt binnen bij de verantwoordelijke van het team. Wanneer nodig, 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. Het houdt dus niet op bij alleen een melding. 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.

De kwaliteitsfunctionaris bespreekt in het managementteam en directieteam trends op organisatieniveau. En ze zijn onderdeel van de kwaliteitsrapportage. Hier worden de adviezen en voortgang opgevolgd.

Bij een ernstig incident neemt de teamleider contact op met de afdeling Beleid, Kwaliteit en Projecten (BKP). Deze afdeling deed voorheen het vooronderzoek. Eind 2024 is deze taak verschoven naar het team zelf. Onder begeleiding van de afdeling Beleid, Kwaliteit en Projecten voert het team zelf het vooronderzoek uit. Medewerkers worden meer betrokken bij het onderzoek. Zij denken mee over oplossingen en verbeteringen. Wat het lerend vermogen en draagvlak van de teams vergroot. Wanneer het vooronderzoek is afgerond wordt door het team in samenspraak met BKP beoordeeld of er sprake is van een calamiteit.

In 2025 zijn er 7 onderzoeken uitgevoerd volgens de nieuwe werkwijze. Medewerkers, teamleiders en managers zijn positief over deze manier van werken. Zij vinden het prettig dat de ondersteuning van het team BKP bij deze nieuwe werkwijze blijft. Deze ondersteuning willen zij ook in de toekomst behouden.

Calamiteiten

Wanneer er sprake is van een calamiteit stellen we een onderzoeksteam samen. Deze bestaat altijd uit een onafhankelijk medewerker van Kwaliteit of Beleid, een arts en een verpleegkundige. Wanneer er sprake is van overlijden door de calamiteit, dan schakelen we de externe onafhankelijk voorzitter in. De conclusie en aanbevelingen worden altijd doorgenomen met de manager, directeur en Raad van Bestuur. Samen met de lijnverantwoordelijke wordt een verbeterplan opgesteld. Dit plan wordt samen met de rapportage bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) aangeboden.

In 2025 is er één calamiteiten gemeld bij de IGJ. DE inspectie beoordeelde het onderzoeksrapport als zorgvuldig. Het bevatte voldoende verbetermaatregelen, die een dergelijke situatie in de toekomst voorkomen.

In de verbetermonitor houden we de voortgang van de verbeterplannen bij. Deze monitor 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. De wijze waarop deze handelen sluit aan op de omstandigheden, het eigen oordeel van de vertrouwenspersoon en wat de medewerker wel of juist niet wil.

- In 2025 heeft de klachtenfunctionaris 21 klachten behandeld. Communicatie was het belangrijkste leerpunt. Goed luisteren, doorvragen en samenvatten. En uitleggen als iets niet kan.
In 2025 nam de Regionale klachtencommissie geen klachten in behandeling.

Stemgever

Mensen met een verstandelijke beperking of psychogeriatrische beperking die vallen onder de reikwijdte van de Wet zorg en dwang (Wzd), hebben recht op hulp van een onafhankelijke cliëntenvertrouwenspersoon (CVP). Land van Horne ontvangt ondersteuning van de organisatie Stemgever. Hierdoor kan iedere bewoner of vertegenwoordiger gebruikmaken van een CVP.

Cliënten en vertegenwoordigers kunnen de CVP benaderen voor ondersteuning bij meerdere kwesties. Dit gaat bijvoorbeeld over: onvrijwillige zorg, opname en verblijf of over het indienen van een klacht. De CVP geeft advies en ondersteuning aan de bewoner of zijn vertegenwoordiger.

In 2025 zijn er 3 ondersteuningsvragen door de CVP behandeld. De ondersteuningsvragen betroffen onderwerpen als: vragen over beperken van bewegingsvrijheid en een uiting van onvrede over zorg en begeleiding. Alle ondersteuningsvragen zijn behandeld en afgerond.

De CVP heeft 26 locatiebezoeken afgelegd en 29 voorlichtingsbijeenkomsten voor cliënten, vertegenwoordigers en zorgmedewerkers georganiseerd. Het doel voor 2025 om locaties vaker te bezoeken is niet gehaald. Dit kwam doordat één van de twee cliëntvertrouwenspersonen gekoppeld aan Land van Horne in 2025 is uitgevallen. Voor 2026 is de bezetting weer volledig en zijnde cliëntvertrouwenspersonen meer zichtbaar op locaties.

De aandachtspunten voor 2026 zijn: het vergroten van de bekendheid en bereikbaarheid van de CVP voor cliënten en mantelzorgers. Dit is een actiepunt voor zowel Land van Horne als de CVP'ers van Stemgever.

Beeldverhalen

Bij Land van Horne doen we regelmatig observaties binnen verschillende teams. Het doel is om een beeldverhaal te maken van wat op de werkvloer gebeurt. Dit beeldverhaal wordt daarna besproken met het team. Zo houden we het team een spiegel voor en denken medewerkers samen na over hun werk. Dit levert waardevolle inzichten, leerpunten en acties op.

In 2025 hebben 7 observatietrajecten plaatsgevonden. We zijn dit jaar gestart met het delen van de belangrijkste punten die in deze gesprekken terugkwamen. De 'rode draad' gebruiken we voor de kwartaalrapportages. De morele vragen in 2025 richten zich vooral op het stellen van grenzen.

Medewerkers vragen zich vaak af hoe zij dit goed kunnen doen in de samenwerking met cliënten en met de informele zorg, de Samendoeners.

Naast observaties in teams startten we in 2025 met een observatie rond één thema voor de hele organisatie. Het thema was 'informele zorg'. Het werken met observaties rondom één thema ervaart iedereen als heel waardevol. We willen dit in 2026 vaker gaan doen.

Sinds de start in 2017 zijn er ongeveer 60 observatietrajecten afgerond. Actiz heeft deze methodiek in het zonnetje gezet. Lees meer hierover via deze [link](#).

Ethiek

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

Theatervoorstelling Zie Mij

Op 24 november genoten vrijwilligers, mantelzorgers en medewerkers samen in het Munttheater van de muzikale theatervoorstelling *Zie Mij*. De voorstelling maakte op een herkenbare, indringende én luchtige manier zichtbaar hoe belangrijk het is om elkaar echt te zien in de samenwerking.

Ervaring van een mantelzorger:
“Het was een avond die raakte en opnieuw liet zien hoeveel we als Samendoeners kunnen betekenen voor cliënten.”

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 2025 waren er moreel beraden over bijvoorbeeld botsende opvattingen tussen de zorg en de vertegenwoordiger van de cliënt. Ook bespraken we verschillen van inzicht over in wiens belang we beslissingen nemen bij opname.

In 2025 onderzocht een student Gezondheidswetenschappen 78 verslagen van moreel beraad uit 1997-2024. Hieruit blijkt dat medewerkers steeds bewuster omgaan met moeilijke situaties in de zorg. De morele sensitiviteit is gegroeid en gesprekken zijn inhoudelijk verdiept.

Moreel beraad is daarmee een belangrijk onderdeel van ethisch werken binnen Land van Horne. De aanbeveling is om morele leerervaringen beter vast te leggen en te delen, zodat teams blijvend van elkaar kunnen leren.

7.3 Ontwikkeling en vooruitblik

De ouderenzorg verandert. Dat betekent dat de manier van werken verschuift. We stappen af van een vaste verdeling op basis van beroepen. In plaats daarvan werken we met een verdeling op basis van bekwaamheden. Het uitgangspunt is: *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. Hier waren we de afgelopen jaren al druk mee bezig en krijgt ook in 2026 verder vorm.

Informele zorg door mantelzorgers en vrijwilligers neemt een steeds grotere plaats in. We kiezen voor de benadering ‘samendoeners’ omdat er samenwerking is tussen informele en professionele zorg. 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 versterken. In 2026 willen we met de invoering van Zenya hierin een grote stap zetten. Zo kunnen we beter leren van de gegevens die we vastleggen en gebruiken.

8. Perspectief naar 2026

Met de strategische koers 2025–2030 kozen we een duidelijke richting. We werken vanuit drie thema's: het versterken van de positie van de cliënt, het versterken van de positie van de medewerker en het versterken van de samenwerking in het netwerk. Deze thema's geven richting voor de komende jaren.

Elk jaar werken we aan deze thema's via een jaarplan. Onze projectstructuur (PMO) helpt ons daarbij. Belangrijke onderwerpen, zoals *bekwaam is bevoegd*, het cliëntproces en plannen en roosteren, lopen ook in 2026 door.

Innovatie blijft belangrijk. We zetten bijvoorbeeld in op de Attendi-app en spraakgestuurd rapporteren. Ook blijven we bouwen aan sterke teams en een duidelijke organisatiestructuur. Zo groeien we samen verder.

Het Kwaliteitskompas krijgt een grotere plek in ons kwaliteitssysteem. Het wordt onderdeel van de PDSA-cyclus die we gebruiken. Met de komst van Zenya verankeren we dit verder. Zo krijgen we beter zicht op de kwaliteit van zorg en leren we meer van elkaar. De inbreng van medewerkers is hierbij heel belangrijk. In 2026 besteden we hieraan extra aandacht. Zo wordt aandacht voor kwaliteit van zorg steeds vanzelfsprekender in de teams.

Met dit kwaliteitsbeeld laten we zien waar Land van Horne nu staat. We zijn trots op de beweging die is ingezet. En hebben vertrouwen om deze beweging verder vorm te geven. Zo bouwen we samen aan toekomstbestendige zorg.