



Kwaliteitsbeeld 2025

Inhoudsopgave

Algemeen.....	4
Kwaliteit vanuit de visie van 't Heem.....	4
Reflectie en reactie gremia op het kwaliteitsbeeld.....	5
Cultuurverandering.....	5
Leeswijzer.....	6
Het kennen van wensen en behoeften.....	7
Persoonsgerichte / persoonlijke zorg.....	7
De juiste dialoog.....	7
Familiebetrokkenheid.....	8
Welzijn: uitgaan van de individuele behoefte en laagdrempelig voor wijkbewoners..	8
Vrijwilligers zijn steeds meer verbonden met de teams.....	9
Wet zorg en dwang (Wzd).....	9
Open deuren.....	10
Personenalarmering De Eikelaar.....	10
Heembrede sfeer in algemene ruimtes.....	10
Het bouwen van netwerken.....	12
Duidelijkheid structuur organisatie en meer integrale samenwerking intra- en extramuraal.....	12
Regionale samenwerking: Transitietafel VVT Midden-Brabant.....	12
Anders Werken in de Zorg (AWIZ).....	13
Lerend netwerk.....	13
Andere samenwerkingspartners.....	13
Medezeggenschap.....	14
Innovatieatelier en Heem Innovatie Team (HIT).....	14
Internationaal onderzoeksproject DETECT 2.0.....	15
Vernieuwing van werkprocessen in de wijk: samen verbeteren wat cliënten dagelijks merken.....	16
Casemanagement Dementie.....	17
Het werk organiseren.....	18
Samenstelling bewonerspopulatie.....	18
Roosteren.....	18
Anders werken en organiseren.....	19
Samenwerking Novicare.....	19
Facilitaire zaken.....	20
Inzet Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP).....	20



Werving en selectie	20
Ontwikkelpaden voor (nieuwe) medewerkers.....	21
Internationale zorgprofessionals	21
Zorgproces in control: Melding Incident Cliënt (MIC)	21
Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)	22
Meerkeuze Systeem Arbeidsvoorwaarden (MKSA).....	22
Werkplezier	22
Klachtenregeling voor bewoners en medewerkers en externe vertrouwenspersoon	23
Contractmanagement	23
Bedrijfsvoering: in control en toekomstbestendig.....	24
Zorgverkoop Wet Langdurige Zorg (WLZ) en Zorgverzekeringswet (ZVW)	24
Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).....	25
Bronzen keurmerk	26
Stabiele en ondersteunende ICT en systemen.....	26
KIK-V: Strategisch Programma voor Datagedreven Zorgverbetering.....	26
Ontwikkelen, leren en opleiden	28
Team- en talentmanagement en eigenaarschap	28
Toelichting op het scholingsbeleid	29
Bevoegd en bekwaam.....	29
Inzicht in kwaliteit.....	30
Verantwoording en dialoog.....	30
Cliënttevredenheid	30
Uitkomsten onafhankelijke waarderingsonderzoeken.....	31
Perspectief naar volgend jaar	34
Herijking strategie met kaderbrief en tweejarplan 2026-2027	34

Algemeen

Het kwaliteitsbeeld 2025 bouwt voort op de koers en inzichten uit het kwaliteitsbeeld van 2024. In het afgelopen jaar is verder gewerkt aan het versterken van persoonsgerichte zorg, het vergroten van eigen regie voor de bewoner en de cliënt en het verdiepen van de samenwerking met vrijwilligers, familie en de wijk. Daarnaast hebben we extra aandacht besteed aan onze medewerkers, door te investeren in hun welzijn, deskundigheid en betrokkenheid. Voor al deze thema's is ruimte gegeven aan de eigenheid van locaties, terwijl tegelijkertijd de behoefte aan meer gezamenlijke reflectie en kennisdeling is toegenomen.

In dit kwaliteitsbeeld blikken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar. We laten zien welke stappen zijn gezet, waar we trots op zijn, en waar nog kansen liggen om verder te groeien. Zo ontstaat een helder beeld van waar we staan en waar we naartoe willen – samen met bewoners, hun netwerk, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners.

Kanttekening: de termen bewoner en cliënt worden beide gebruikt in dit kwaliteitsbeeld. Dit om aan te geven dat het over de ondersteuning en begeleiding van de hele keten gaat. Vaak wordt bewoner gebruikt bij iemand die bij 't Heem woont en cliënt gaat over iemand die thuiszorg of dagopvang krijgt. Helaas hebben we nog geen goede term gevonden die eenduidig alle groepen omschrijft.

Kwaliteit vanuit de visie van 't Heem

Bij 't Heem staat kwaliteit van leven centraal. Samen met de bewoner en zijn omgeving zoeken we naar de juiste accenten en individuele waardering. Medewerkers zijn partners van bewoners en het netwerk: zij staan bewust náást de bewoner en diens netwerk en zij ondersteunen en spelen in op wensen en behoeften. Het goede gesprek is daarbij essentieel, zodat uitkomsten vertaald worden naar maatwerkondersteuning. Ook vrijwilligers dragen hieraan bij en benaderen bewoners vanuit een houding van flexibiliteit en denken in mogelijkheden.

We richten ons op beleefde kwaliteit in plaats van alleen aantoonbare kwaliteit: wat er écht toe doet voor de bewoner en zijn netwerk. Kwaliteit is onderdeel van ons dagelijks werk en wordt samen met de bewoner gemeten. We leren en verbeteren continu, binnen en tussen teams, waarbij iedereen kan bijdragen. Daarnaast werken we vanuit gelijkwaardige samenwerking met externe partijen, altijd in lijn met onze visie. Er is nagedacht over hoe deze visie vertaald kan worden naar passende indicatoren.

We doen dit op de volgende manier:

- Procesindicatoren hebben de voorkeur boven uitkomstindicatoren.
- Het is noodzakelijk de wensen en doelen van de bewoner/cliënt te kennen en daarop aan te sluiten.
- Dialoog en feedback staan centraal.

Deze vertaling hebben we verwerkt in het kwaliteitsbeeld 2025. Het geeft een terugblik, een reflectie en een vooruitblik op de verschillende onderwerpen waar in 2026 aan wordt gewerkt.

Voor het opstellen van het beeld is gebruikgemaakt van diverse informatiebronnen, wat heeft geleid tot een genuanceerde en onderbouwde weergave van de situatie.

Reflectie en reactie gremia op het kwaliteitsbeeld

Op het opgestelde beeld is een reflectie gevraagd van leden van de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad (OR) en de centrale cliëntenraad (CCR). De gremia geven aan zich goed te herkennen in het geschetste kwaliteitsbeeld en in de wijze waarop de ontwikkelingen van het afgelopen jaar zijn weergegeven. Zij ervaren dat zij gedurende het proces tijdig en zorgvuldig zijn meegenomen, zowel in de voorbereiding als in de bespreking van de conceptversie. De transparante werkwijze en de ruimte voor dialoog worden als waardevol gezien.

Er is brede waardering voor de balans tussen het tonen van behaalde resultaten en het benoemen van kwetsbaarheden en verbeterpunten. Het kwaliteitsbeeld wordt gezien als een document dat trots uitstraalt op de stappen die zijn gezet, maar tegelijkertijd realistisch en open is over wat nog niet optimaal verloopt en welke dilemma's nog aandacht vragen. Deze openheid wordt beschouwd als een teken van een lerende organisatie die haar ontwikkeling serieus neemt.

De gremia benadrukken dat de ingezette koers herkenbaar en richtinggevend is. De combinatie van voortgang, reflectie en eerlijkheid vormt volgens hen een stevige basis om verdere kwaliteitsverbetering te realiseren. Hun betrokkenheid en terugkoppeling blijven van belang om gezamenlijk te blijven bouwen aan duurzame ontwikkeling en een steeds sterker kwaliteitsbeeld.

Cultuurverandering

In 2025 is een belangrijke beweging ingezet waarin de organisatie die gevormd was door onzekerheden en wisselende omstandigheden uit het verleden het beeld had van een traditionele organisatie ontwikkelt naar een toekomstgerichte organisatie met een cultuur waarin samenwerking, reflectie en leren centraal staan. Deze overgang markeert een verschuiving van denken in beperkingen naar handelen vanuit mogelijkheden. Door bewuster samen te werken, open te reflecteren op wat goed gaat en wat beter kan, en leren structureel te verankeren in het dagelijks werk, ontstaat een organisatie die wendbaarder is en beter in staat om duurzame kwaliteitsverbetering te realiseren. Deze cultuurontwikkeling vormt een essentieel fundament voor de verdere professionalisering en versterking van de zorg- en dienstverlening binnen 't Heem.

Het mini-symposium *Anders Denken, Anders Doen* op 7 mei 2025 vormde een inspirerende aftrap. Met herkenbare praktijkscènes en open dialoog werd duidelijk: visie en praktijk vragen om voortdurende afstemming en begrip voor elkaars perspectief. Het symposium trok een breed publiek: van medewerkers tot vertegenwoordiging vanuit de Raad van Toezicht en de cliëntenraad en vele samenwerkingspartners, waaronder het zorgkantoor, Senioren aan Zet en bestuurders van collega-organisaties.

Als vervolg zijn op locaties Leyenhof en Torentjeshoef in het najaar familie- en medewerkersbijeenkomsten georganiseerd. Via interactieve theatermethoden onderzochten we samen hoe spanningen bespreekbaar worden en hoe we anders kunnen handelen in complexe situaties. Dit vergroot wederzijds begrip en versterkt de samenwerking tussen bewoners, familie en medewerkers.

Daarnaast is voor leidinggevenden en een aantal medewerkers van de staf een efficiënte methodiek geïntroduceerd om patronen te doorbreken en kritisch te kijken naar aannames en werkwijzen. Kernpunten hierbij:

- Van symptoombestrijding naar oorzaakanalyse
- Open communicatie en samenwerking
- Bewustwording van aannames
- Reflectie en leren

Deze cultuurverandering vormt de kapstok voor alle ingezette veranderingen en is essentieel om toekomstbestendiger te worden. Het gaat niet alleen om nieuwe processen of structuren, maar om een mindset waarin verandering niet bedreigend maar constructief is. Door een cultuur van vertrouwen, eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid creëren we ruimte voor innovatie, flexibiliteit en continu leren en verbeteren. Dit is de verbindende schakel tussen onze strategische koers, beleidskaders en de praktische uitvoering in het tweejarenplan 2026-2027, met als doel een organisatie die leert, vernieuwt en zich aanpast aan een dynamische omgeving, waarin samenwerking en reflectie vanzelfsprekend zijn.

We merken dat medewerkers de visie en cultuurverandering begrijpen, maar de wijze waarop dit vorm moet krijgen, is nog lastig. Kleine stappen die gezet worden, worden niet altijd herkend als onderdeel van de ingezette verandering. Daarom is het belangrijk om zichtbaar te maken hoe deze stappen bijdragen aan het grotere geheel en om samen te blijven werken aan een cultuur waarin verandering als positief en constructief wordt ervaren.

Leeswijzer

De uitwerking van dit kwaliteitsbeeld is gebaseerd op de verschillende bouwstenen van het Generiek Kompas. Elk hoofdstuk belicht een essentieel aspect van kwaliteit en draagt bij aan een integraal beeld van waar we staan en waar we naartoe willen.

- **Hoofdstuk 2** richt zich op *het kennen van wensen en behoeften*. Hierin wordt beschreven op welke wijze de bewoner/cliënt, het netwerk en professionals worden gefaciliteerd om het goede gesprek te voeren. Ook wordt inzicht gegeven in wat voor hen van betekenis is in de zorgrelatie.
- **Hoofdstuk 3** behandelt *het bouwen van netwerken*. Dit hoofdstuk gaat in op de samenwerking met externe organisaties en de meerwaarde die dit oplevert voor de bewoner/cliënt
- **Hoofdstuk 4** beschrijft *hoe het werk wordt georganiseerd*, met aandacht voor deskundigheid, zeggenschap en de dilemma's die daarbij komen kijken, inclusief oplossingsrichtingen.
- **Hoofdstuk 5** staat in het teken van *leren en ontwikkelen*, waarbij wordt ingegaan op hoe medewerkers en teams continu werken aan verbetering en professionalisering.
- **Hoofdstuk 6** geeft *inzicht in kwaliteit* en presenteert de resultaten van de meting van ervaringen van de bewoner/cliënt en/of hun vertegenwoordigers en hoe deze worden benut voor kwaliteitsverbetering.
- **Hoofdstuk 7** biedt een vooruitblik op het perspectief richting 2026, waarin de belangrijkste thema's worden benoemd op basis van reflecties uit de voorgaande hoofdstukken.

Het kennen van wensen en behoeften

Goede zorg begint met een doorlopend gesprek dat verder kijkt dan de zorgvraag en aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de bewoner om zo bij te dragen aan zijn welbevinden. In 2025 zijn we hier op de volgende wijze mee aan de slag geweest.

Persoonsgerichte / persoonlijke zorg

De basis van persoonsgerichte zorg is eenvoudig maar cruciaal: leer de bewoner echt kennen. Door inzicht in de levensloop en achtergrond sluiten we beter aan bij de beleving en begrijpen we de oorzaken van gedrag. We willen niet alleen weten *wat* een bewoner doet, maar vooral *waarom*.

Persoonsgerichte zorg is altijd maatwerk. Dit ontstaat alleen door samen in gesprek te blijven: multidisciplinair en met familie en netwerk. Zo stemmen we zorg en ondersteuning af op wensen, ervaringen en behoeften van de bewoner. Onderdeel van dit gesprek is ook het bespreken van zelfredzaamheid en het bepalen wie welke rol vervult, in onderstaande volgorde:

1. De bewoner zelf
2. Familie en netwerk
3. Professionele ondersteuning

Hoewel dit uitgangspunt helder is, merken we dat het in de praktijk nog niet altijd lukt om deze gesprekken structureel en op het juiste moment te voeren. Oorzaken zijn onder andere tijdsdruk, complexe situaties en verschillen in verwachtingen tussen betrokkenen. Dit vraagt om blijvende aandacht, training en het creëren van ruimte om deze dialoog goed vorm te geven.

De juiste dialoog

Het afgelopen jaar is de functie van welkomconsulent verder vormgegeven, met als doel de kwaliteit van leven van nieuwe bewoners te versterken, waarbij welzijn, eigen regie en authenticiteit centraal staan. Door in gesprek te gaan met nieuwe bewoners en hun netwerk wordt samen een levensverhaal opgesteld dat met het team wordt gedeeld. Deze werkwijze draagt er aan bij dat bewoners zich in de eerste weken beter ondersteund voelen en dat medewerkers beter voorbereid zijn op de komst van een nieuwe bewoner, waardoor de overgang naar 't Heem zorgvuldiger en persoonlijker verloopt.

De welkomconsulent speelt een belangrijke rol in het bieden van kwaliteit in begeleiding tijdens de vaak ingrijpende overgang naar een nieuwe thuissituatie in de laatste levensfase. Met aandacht voor een luisterend oor, procesbegeleiding en het creëren van een veilige start wordt een fundament gelegd voor een betekenisvolle relatie tussen bewoner, netwerk en team.

Voor komend jaar is het wenselijk om systematisch te monitoren wat deze aanpak oplevert, hoe teams met het levensverhaal werken en welke ondersteuning zij daarbij nog nodig hebben. De eerste ervaringen zijn positief en laten zien dat deze functie waarde toevoegt. Tegelijkertijd blijft de samenwerking met teams een aandachtspunt, met name in het tijdig vinden en betrekken van elkaar. Het pionieren met deze functie vraagt om verdere afstemming, gezamenlijke leerprocessen en het blijven versterken van de verbinding tussen welkomconsulent en teams.

Familiebetrokkenheid

Het doel van familiebetrokkenheid is het versterken van de samenwerking tussen bewoners, hun familie en medewerkers. Deze samenwerking draagt bij aan een betere afstemming van zorg en ondersteuning, waarbij het perspectief van familie en netwerk structureel wordt meegenomen in beleid en praktijk.

In de periode oktober 2024 tot januari 2025 is op alle locaties een verkenning uitgevoerd doormiddel van gesprekken met families en, waar mogelijk, bewoners. Deze gesprekken gaven inzicht in de huidige stand van zaken rond samenwerking en communicatie. In februari 2025 zijn de bevindingen teruggekoppeld aan teamleiders, management en welkomconsulenten. De belangrijkste conclusie was dat communicatie en afstemming tussen betrokkenen verbeterd moeten worden om de samenwerking in de driehoek bewoner–familie–medewerker te versterken.

Uit de verkenning kwamen enkele aandachtspunten naar voren. Aanspreekpunten, zoals contactverzorgenden, blijken regelmatig niet zichtbaar of raken uit beeld door ziekte, vakantie of vertrek. Het digitale platform Caren Zorgt, bedoeld als communicatiemiddel, functioneert niet altijd naar verwachting. Technische verbeteringen zijn doorgevoerd, waaronder het zichtbaar maken van afspraken in ONS, en eind november is Caren 3.0 geïntroduceerd. Een goede werking vraagt echter blijvende aandacht. Daarnaast is de bereikbaarheid van locaties en medewerkers een knelpunt dat momenteel door welkomconsulenten wordt onderzocht.

Positief is dat bewoners- en familieavonden in 2025 op alle locaties zijn georganiseerd. Deze bijeenkomsten, waarin openheid en dialoog centraal stonden, hebben geleid tot meer transparantie en betrokkenheid.

Het versterken van samenwerking gebeurt het meest effectief via dialoog. In Torentjeshoef is dit in oktober en november gestart met interactief theater, gevolgd door bijeenkomsten met families, bewoners, medewerkers en vrijwilligers. Deze gesprekken hebben geleid tot concrete verbeteringen, zoals het aanwijzen van duidelijke aanspreekpunten per bewoner. Het besef van de noodzaak en voordelen van samenwerking groeit, al is verdere ontwikkeling nodig.

Familiebetrokkenheid blijft een thema dat structurele aandacht vraagt. In 2026 ligt de focus op Leyenhof, gevolgd door Haarensteyn en Eikelaar. De ervaringen uit Torentjeshoef worden gecombineerd met nieuwe inzichten om per locatie maatwerk te bieden. Daarnaast wordt gewerkt aan het uitwisselen van best practices om te komen tot een organisatiebrede aanpak van samenwerking.

Belangrijke aandachtspunten voor het komende jaar zijn de evaluatie van Caren 3.0 en het aanpassen van informatie voor nieuwe families, het monitoren van verbeteringen rond aanspreekpunten en het verder uitwerken van oplossingen voor bereikbaarheid. Deze stappen zijn essentieel om de samenwerking in de driehoek bewoner–familie–medewerker structureel te verankeren.

Welzijn: uitgaan van de individuele behoefte en laagdrempelig voor wijkbewoners

In 2025 is er extra ingezet op het centraal stellen van de individuele behoefte van bewoners. Activiteiten worden zoveel mogelijk afgestemd op persoonlijke voorkeuren en er is ruimte gecreëerd voor spontane initiatieven. Bewoners worden gestimuleerd om zelf

of samen met anderen iets te organiseren, en familieleden worden actiever betrokken bij het vormgeven van welzijn.

Daarnaast is er gewerkt aan het versterken van de verbinding met de wijk. Activiteiten worden meer opengesteld voor buurtbewoners en er is samengewerkt met lokale partners zoals scholen en verenigingen. In 2026 zal er een verdieping gezocht worden in deze samenwerkingen. Er zijn ontmoetingsmomenten gecreëerd tussen jong en oud, en bewoners van aanleunwoningen sluiten steeds vaker aan. Deze laagdrempelige benadering heeft bijgedragen aan een open en verbonden leefomgeving.

Elke locatie geeft op eigen wijze invulling aan welzijn, passend bij de bewonersgroep, het dorp en de lokale omgeving. Deze eigenheid wordt gekoesterd, maar tegelijkertijd is er ook behoefte aan meer gezamenlijke reflectie en het leren van elkaars aanpakken. In dat kader is in 2025 gestart met een brede inventarisatie van het welzijnswerk binnen de organisatie. Deze opdracht had als doel om inzicht te krijgen in wat er gebeurt, wat er nodig is aan visie en ondersteuning, en hoe het aanbod beter kan aansluiten bij de wensen van bewoners en de medewerker. De uitkomsten hiervan vormen een belangrijke basis voor verdere ontwikkeling in 2026.

Vrijwilligers zijn steeds meer verbonden met de teams

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om vrijwilligers nauwer te verbinden met de teams, maar er is nog werk te doen. Er is gewerkt aan meer gezamenlijke afstemming, open communicatie en het delen van de achterliggende visie. Vrijwilligers worden vaker betrokken bij het organiseren van activiteiten en krijgen meer ruimte om zelfstandig te werken, bijvoorbeeld door zelf hun inzet te plannen of vervanging te regelen. Ook is gestart met het actief terugkoppelen van bewonerservaringen, zodat vrijwilligers zicht krijgen op de impact van hun inzet. Daarnaast zijn dialogen georganiseerd om met vrijwilligers in gesprek te gaan over hun rol, wensen en behoeften. Er is geëxperimenteerd met het uitwisselen van vrijwilligers tussen organisaties en het versterken van de samenwerking met andere partijen in het dorp. Deze initiatieven hebben geleid tot een eerste stap richting meer betrokkenheid en eigenaarschap.

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat deze ontwikkeling nog niet overal voelbaar is. Niet alle vrijwilligers ervaren zich al als onderdeel van het team en er blijft behoefte aan meer structuur, ondersteuning en gezamenlijke reflectie. Ook vraagt het versterken van samenwerking en de uitwisseling met andere partijen uit het dorp om verdere uitwerking. In 2026 ligt de focus daarom op het verdiepen van deze verbinding: het combineren van zelfstandigheid met een duidelijke plek binnen het geheel en het creëren van een stevig fundament voor duurzame samenwerking.

Wet zorg en dwang (Wzd)

In 2024 hebben we ons beleid Wet zorg en dwang geactualiseerd en in 2025 is dit beleid organisatiebreed geïmplementeerd. Kern van dit beleid, passend bij de visie van 't Heem, is dat ieder mens recht heeft op eigen keuzes. Bij 't Heem ondersteunen we bewoners en hun familie hierbij, met focus op kwaliteit van leven. Bewoners beslissen zelf hoe zij hun dag invullen en welke muziek zij luisteren. Zorg en ondersteuning vinden bij voorkeur plaats met instemming van de bewoner; afspraken worden samen gemaakt.

In 2025 is gestart met een implementatieplan. Doel is dat alle medewerkers de Wzd kennen en toepassen binnen onze visie, dat er een cyclisch proces ontstaat passend bij de reguliere werkwijze en dat er een open dialoog plaatsvindt. Training en borging in het

dagelijks werk zijn hierbij essentieel. In 2026 krijgt dit vervolg, eerst per locatie en later organisatie breed, om kennisdeling en kruisbestuiving tussen teams te stimuleren.

Open deuren

In het kader van de Wet zorg en dwang is binnen De Eikelaar het opendeurenbeleid zorgvuldig en gefaseerd ingevoerd. Voordat de deuren opengingen, is uitgebreid onderzocht welke aanpassingen nodig waren om een veilige leefomgeving te behouden. Hiervoor is een werkgroep samengesteld met leidinggevenden, beleidsmedewerkers en contactverzorgenden. Samen hebben zij risico's in kaart gebracht, maatregelen bepaald en het beleid afgestemd op onze visie en de wettelijke kaders.

Op basis van dit onderzoek zijn diverse bouwkundige en technische aanpassingen doorgevoerd en is er een nieuwe alarmering geïnstalleerd. Medewerkers en eerste contactpersonen van bewoners zijn vanaf het begin betrokken via gesprekken, familieavonden en een bezoek aan een locatie waar al met open deuren werd gewerkt. Voor iedere bewoner is een individuele risicoanalyse uitgevoerd; bij drie bewoners zijn aanvullende maatregelen getroffen, zoals sensoren op bed en kamerdeur.

Pas toen alle aanpassingen gereed waren en de alarmering goed functioneerde, zijn de deuren geopend. De eerste periode vroeg extra begeleiding van medewerkers, maar inmiddels is het beleid ingeburgerd. Hoewel sommige familieleden het nog spannend vinden, begrijpen zij de wettelijke noodzaak en de getroffen veiligheidsmaatregelen.

Personenalarmering De Eikelaar

Binnen De Eikelaar is gewerkt aan de invoering van een nieuw personenalarmeringssysteem. Dit proces kende uitdagingen door technische problemen, vooral met de bekabeling van het gebouw, waardoor de overgang langer duurde dan gepland. Ondanks deze vertraging zijn medewerkers steeds goed geïnformeerd en stap voor stap meegenomen. Onze informatiemanager speelde hierin een centrale rol en zorgde samen met Hertek en de teamleiders voor een zorgvuldige implementatie.

Het nieuwe systeem biedt verbeterde functies zoals een betere spreek- en luisterverbinding, automatische doorschakeling van alarmen en mogelijkheden voor analyse van meldingen. Deze functies dragen bij aan efficiënter werken, meer veiligheid en hogere kwaliteit van zorg. Medewerkers zijn voorbereid via vier scholingssessies en een groep key-users is opgeleid om instellingen te beheren en rapportages in te zien. Dit geeft teams meer inzicht in bel- en beweeggedrag van bewoners en wordt als ondersteunend ervaren, vooral tijdens nachtdiensten.

De invoering heeft geleid tot merkbare rust op de werkvloer: meldingen komen beter door, communicatie is duidelijker en medewerkers hebben sneller overzicht. Om kwaliteit te borgen, worden maandelijks analyses besproken met teams, waarbij gekeken wordt naar signalen over bewonersbehoeften en passende instellingen. Deze inzichten helpen om zorg verder af te stemmen en onrust te verminderen. De opgedane ervaringen worden meegenomen bij de nieuwbouw in Berkel-Enschot en bij eventuele aanpassingen in Haaren en Helvoirt.

Heembrede sfeer in algemene ruimtes

Om bewoners en hun familie een gevoel van thuis te geven in plaats van een "instelling", heeft 't Heem gekozen voor meer warmte en huiselijkheid in alle algemene ruimtes, zoals



huiskamers, gangen, ontmoetingsruimtes en restaurants. Het managementteam en de teamleiders hebben samen met een interieurarchitect alle locaties bezocht en opmerkingen van het afgelopen jaar meegenomen in het ontwerp. Op basis daarvan zijn per locatie voorstellen gemaakt en offertes ontvangen.

De eerste stap richt zich op de entree en ontmoetingsruimtes; voor de restaurants volgt later een aanvullend advies. De uitvoering start in het eerste kwartaal van 2026. Het doel is een warme, uitnodigende sfeer die aansluit bij een woonomgeving, zodat bewoners en hun familie zich welkom en comfortabel voelen.

Het bouwen van netwerken

Goede zorg is ingebed in sociale en professionele netwerken, waarbij 't Heem de bewoner centraal stelt, omringd door mantelzorgers, familie, buren en vrijwilligers. Vanuit dit vertrekpunt bepalen we welke professionele of technologische ondersteuning het beste aansluit, zodat bewoners in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven, genieten van het dagelijks leven en de regie over hun eigen leven behouden. In 2025 participeert 't Heem in een aantal netwerken.

Versterking van palliatieve zorg door samenwerking met Bijna Thuis Huis Udenhout

Eind 2025 is een intensieve samenwerking tot stand gekomen tussen stichting 't Heem en stichting Bijna Thuis Huis Udenhout, die heeft geleid tot een bestuurlijke fusie. Deze bundeling van krachten draagt bij aan de kwaliteit van zorg in de laatste levensfase. Door de integratie van hospicezorg binnen de ouderenzorg ontstaat een breder en meer afgestemd zorgaanbod, waarin warme, persoonsgerichte begeleiding centraal staat.

De samenwerking maakt het mogelijk om expertise, netwerken en middelen te delen, wat leidt tot betere afstemming met huisartsen, versterking van multidisciplinaire samenwerking en een verhoogde continuïteit van zorg. Medewerkers en vrijwilligers worden nog beter toegerust voor hun rol, en er ontstaat meer ruimte voor scholing en professionele ontwikkeling.

Deze ontwikkeling sluit aan bij onze visie op waardige zorg, waarin de cliënt regie houdt over de laatste levensfase en ondersteund wordt in een omgeving die rust, vertrouwen en nabijheid biedt. De samenwerking met het Bijna Thuis Huis is daarmee een belangrijke stap in het toekomstbestendig maken van palliatieve en palliatieve terminale zorg binnen onze organisatie en regio.

Duidelijkheid structuur organisatie en meer integrale samenwerking intra- en extramuraal

Vanaf 1 november 2025 worden de wijkteams aangestuurd door de teamleiders van de locaties. Inmiddels is per dorp een wijkverpleegkundige aanwezig die de zorg kan organiseren en weten de teamleiders wat er van hen wordt verwacht. Echter blijkt dat het vasthouden van de wijkverpleegkundigen uitdagend is; op dit moment zijn er veel wisselingen en vanaf april zijn er drie wijkverpleegkundigen.

Tot 1 november 2025 heeft een teamleider wijkverpleging de wijkteams ondersteund en aan hen leidinggegeven. Voor medewerkers van wijkteams betekent dit dat zorginhoudelijke vragen zoals gebruikelijk bij de wijkverpleegkundige terecht kunnen, terwijl overstijgende vragen of zaken buiten de dagelijkse zorgroutes bij de teamleider van de locatie horen.

Regionale samenwerking: Transitietafel VVT Midden-Brabant

Sinds 2018 participeert 't Heem in de regio Midden-Brabant binnen de transitietafel VVT Midden-Brabant, onder begeleiding van het VGZ zorgkantoor. Deze samenwerking heeft als doel om gezamenlijk de uitdagingen aan te gaan waar we voor staan in relatie tot de toekomst van de ouderenzorg. Dit vormt een kompas voor zowel het actuele als het toekomstige handelen, en stimuleert het vinden van creatieve en duurzame oplossingen om de zorg voor kwetsbare ouderen te kunnen blijven garanderen.

De transitietafel werkt nauw samen met partners zoals de regio West-Brabant, VGZ

zorgkantoor, Waardigheid & Trots en het Zorgnetwerk Noordoost Brabant. 't Heem participeert actief in de transitietafel en levert een bijdrage aan enkele actielijnen en volgt de regionale ontwikkelingen. Specifiek in regionale capaciteitsplanning en innovatie vanuit bewonersperspectief heeft 't Heem een kartrekkersrol.

Anders Werken in de Zorg (AWIZ)

Ook in 2025 is 't Heem aangesloten bij het netwerk *Anders Werken in de Zorg*. Deze samenwerking biedt de mogelijkheid om actief contact te leggen met andere zorgorganisaties en samen op te trekken waar dat waardevol is. Door kennis en ervaringen te delen, ontstaan nieuwe inzichten en kansen om processen slimmer in te richten en technologie op een passende manier in te zetten. De aansluiting bij dit netwerk draagt bij aan onze ambitie om continu te blijven leren en verbeteren, met oog voor de praktijk en de mensen om wie het gaat.

Lerend netwerk

Ook in 2025 is 't Heem actief onderdeel gebleven van het lerend netwerk met vier andere Brabantse zorgaanbieders (Mariaoord, Het Laar, Amaliazorg en de Leyhoeve). De samenwerking richt zich op het delen van kennis, ervaringen en goede voorbeelden rondom wonen, welzijn en zorg voor ouderen. Er is onderling informatie uitgewisseld over actuele thema's, en medewerkers hebben elkaar opgezocht om van elkaars werkwijzen te leren. Deze samenwerking draagt bij aan het versterken van de kwaliteit van zorg en het blijven ontwikkelen van warme, professionele ondersteuning, passend bij de lokale context van iedere organisatie. Het lerend netwerk heeft het afgelopen jaar een meer bestuurlijk karakter gekregen. De nadruk lag op de inbedding van regionale ontwikkelingen, prioriteren en het maken van strategische keuzes.

Andere samenwerkingspartners

Met de overname van stichting Bijna Thuis Huis Udenhout neemt 't Heem deel aan nieuwe netwerken. Dit betreft onder andere het regionaal palliatief netwerk en het landelijk netwerk. Daarnaast zijn we lid van de ondernemersvereniging Udenhout en hebben we een intensievere samenwerking met de regionale huisartsen, gericht op betere afstemming van zorg.

Daarnaast werkt 't Heem, via het Innovatieatelier, samen met Avans Hogeschool. Studenten ontwikkelen hier diverse innovaties die bijdragen aan het behouden van autonomie en het vergroten van zelfredzaamheid van bewoners. De vele ontwikkelingen en benodigde investeringen in mens en materiaal stellen bestuurders voor dilemma's, die vragen om meer focus en een duidelijke identiteit van hun organisatie.

Verder wordt onder meer samengewerkt met zorgboerderij Ons Erf, Sweenstein, Novicare, Ictivity, AAG, Siem, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ), Jeroen Bosch Ziekenhuis, Zorgapotheek, GGD Hart voor Brabant, RIVM, netwerk dementie Bommelerwaard 's-Hertogenbosch en omstreken, Netwerk palliatieve Zorg Midden Brabant, ONS Nedap, Woningcorporatie TVB Wonen en Woonveste, HumanCapitalCare, Samenregionaal, Matchz en verschillende leveranciers op het gebied van hulpmiddelen en facilitaire diensten.

Medezeggenschap

Binnen 't Heem is de medezeggenschap door bewoner-client(vertegenwoordigers) en professionals als volgt vormgegeven.

Cliëntenraden

Bij 't Heem staat alles in het teken van goede zorg, prettig wonen en fijn leven. Dit realiseren we samen met bewoners, cliënten, familie, mantelzorgers en medewerkers. De inbreng van deze groepen is van groot belang. Het bestuur van 't Heem overlegt structureel met vertegenwoordigers van bewoners via de cliëntenraden. Bewoners en cliënten kunnen via een centrale cliëntenraad en vier lokale raden invloed uitoefenen op beleid en locatiegebonden zaken.

Cliëntenraden geven zowel gevraagd als ongevraagd advies. De centrale cliëntenraad richt zich op organisatiebrede onderwerpen, zoals beleid, klachtenregelingen en cliënttevredenheid en neemt deel aan het halfjaarlijkse overleg met het zorgkantoor. De lokale cliëntenraden behartigen de belangen van bewoners op hun locatie en van dorpsbewoners die wijkverpleging ontvangen. Zij worden nauw betrokken bij veranderingen op de locaties en spelen een actieve rol bij familieavonden.

Vernieuwing van medezeggenschap

In 2025 hebben we samen met de cliëntenraad de eerste stappen gezet om de medezeggenschap binnen 't Heem toekomstbestendig te vernieuwen. We werken toe naar een vorm van inspraak die voor bewoners en cliënten toegankelijk, herkenbaar en betekenisvol is —niet alleen formeel geregeld, maar vooral zichtbaar in het dagelijks leven.

We ervaren daarbij dat het bemensen en betrokken houden van lokale cliëntenraden steeds uitdagender wordt. Dat maakt een herbezinning op de rol, vorm en organisatie van medezeggenschap noodzakelijk. Het doel: een medezeggenschap die beter aansluit bij de leefwereld van cliënten, bewoners, verwanten, vrijwilligers en medewerkers, en die bijdraagt aan een cultuur van samen beslissen, samen doen en samen leven. In 2026 werken we de vernieuwing verder uit en geven we samen stappen richting een steviger, toekomstbestendige structuur waarin ieders stem telt.

Ondernemingsraad

De medewerkers van 't Heem worden vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad (OR). De leden van de OR bestaan uit en worden gekozen door medewerkers.

De OR overlegt, adviseert, informeert, communiceert en vertegenwoordigt werknemers binnen de organisatie. De OR kijkt vanuit het oogpunt van de medewerker naar de organisatie en het te voeren beleid. Zoals de wet op de ondernemingsraden (WOR) voorschrijft, vraagt de bestuurder de OR om instemming en/of advies. Zelf maakt de OR ook gebruik van haar initiatiefrecht om bepaalde onderwerpen onder de aandacht van de bestuurder te brengen.

Innovatieatelier en Heem Innovatie Team (HIT)

In 2025 heeft het Innovatieatelier van 't Heem belangrijke stappen gezet in het verder versterken van onze innovatiecultuur en het verbinden van technologie, ondersteuning en welzijn. Waar in het kwaliteitsbeeld van 2024 vooral het bestaansrecht van het atelier en het Heem Innovatie Team (HIT) centraal stond, lag de focus dit jaar op het behalen van zichtbare resultaten en het verdiepen van samenwerkingen.

De samenwerking met Avans Hogeschool is verder uitgebouwd. Een groot aantal studenten van de opleiding *Gezondheidstechnologie* deed onderzoek binnen 't Heem. Zo werkte een studentengroep aan het thema “het borgen van de eigenheid van bewoners”, wat resulteerde in de ontwikkeling van de *Leeflijn*, een waardevolle tool waarop de welkomstconsulenten nu verder voortbouwen. Bewoners en naasten kunnen samen de eigen leeflijn vullen met verhalen, karaktereigenschappen, foto's hobby's, nog te vervullen dromen of wensen. Door de leeflijn kan een gesprek over dromen, wensen en andere zaken van bewoners laagdrempelig mogelijk worden gemaakt. Andere groepen onderzoeken momenteel hoe het innovatieklimaat binnen 't Heem verder versterkt kan worden: hoe brengen we innovatie dichterbij de dagelijkse praktijk, hoe kan het Innovatie Team meer impact maken op individueel cliëntniveau en welke rol kan het innovatie atelier daarbij het beste vervullen?

Daarnaast zorgen de studenten voor dynamiek en nieuwe perspectieven op verschillende plekken binnen onze organisatie. Hun frisse blik levert aanvullende perspectieven en innovatieve ideeën, waardoor het innovatieproces binnen 't Heem wordt verrijkt naast de waardevolle bijdrage van studenten uit reguliere zorgopleidingen. Dit maakt de samenwerking met Avans extra waardevol en motiveert ons om deze samenwerking in de komende jaren voort te zetten.

Daarnaast hebben we in 2025 verschillende innovaties tastbaar gemaakt voor de bewoner/cliënt. Zo zetten we de Somnox flexibel in bij bewoners met nachtelijke onrust, onderzoeken we de meerwaarde van VR-technologie in onze begeleiding en ondersteuning en dragen we bij aan preventieve ondersteuning door met wijkbewoners mee te denken over passende zorgtechnologie en de thuissituatie. Hiermee laten we zien dat innovatie geen losstaand project is, maar een middel om kwaliteit van leven en eigen regie te versterken.

2025 heeft laten zien dat samenwerking tussen onderwijs, technologie en zorgprofessionals veel oplevert: niet alleen voor bewoners, maar ook voor medewerkers die leren anders te denken en te doen. Tegelijkertijd merken we dat het blijvend stimuleren van innovatie vraagt om tijd, zichtbaarheid en eigenaarschap. De uitdaging ligt in het verankeren van innovatie in de dagelijkse zorgpraktijk.

In 2026 willen we het Innovatie atelier sterker positioneren in onze dorpen en onderzoeken hoe we het atelier toegankelijk kunnen maken voor de bewoner/cliënt, mantelzorgers, studenten, medewerkers en lokale partners. Daarnaast willen we een prominentere rol spelen in het dagelijks werk van medewerkers, zodat innovatie nog meer onderdeel wordt van de cultuur van 't Heem.

Internationaal onderzoeksproject DETECT 2.0

't Heem werkt mee aan een Internationaal onderzoeksproject genaamd DETECT 2.0. In dit project werken partners uit vier Europese landen samen aan innovatieve en mensgerichte toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI) die het welzijn en de gezondheid van ouderen verbeteren. Het project wordt grotendeels gefinancierd door de Europese Unie. Dankzij deze subsidie kunnen we onze kennis delen én vergroten: 't Heem brengt de zorgpraktijk in het project, denkt mee over slimme toepassingen en leert tevens van onze internationale partners.

Wat is DETECT 2.0?

DETECT 2.0 is een driejarig internationaal onderzoeksproject dat zich richt op slimme, mensgerichte AI-oplossingen voor ouderen die ondersteuning en begeleiding behoeven. Het project is in november 2025 officieel van start gegaan tijdens een kick-off in Finland en wordt uitgevoerd in samenwerking met verschillende onderwijsinstellingen en innovatieve bedrijfspartners uit vier Europese landen.

Het doel van DETECT 2.0 is om met behulp van kunstmatige intelligentie bij te dragen aan de zelfstandigheid en kwaliteit van leven van mensen met beginnende dementie, en tegelijkertijd zorgmedewerkers beter te ondersteunen in hun dagelijkse werkzaamheden. In de praktijk worden AI-oplossingen nog regelmatig ontwikkeld zonder dat de daadwerkelijke behoeften en uitdagingen van de eindgebruiker voldoende worden meegenomen. Daarom ligt de focus van het onderzoek sterk op mensgericht, ethisch en 'bewonervriendelijk' ontwerpen.

Een belangrijk onderdeel van het project is het opleiden van de professionals van de toekomst. Studenten leren hoe zij AI-toepassingen kunnen ontwikkelen en toepassen die aansluiten bij de zorgpraktijk en de mensen voor wie zij bedoeld zijn. Daarnaast beoogt DETECT 2.0 de kennis en het begrip van AI bij zorgprofessionals te vergroten, zodat nieuwe technologieën beter worden begrepen en effectiever kunnen worden ingezet.

Als praktijkpartner brengt 't Heem waardevolle kennis en ervaring uit de zorg in, vanuit de perspectieven van bewoners, cliënten en medewerkers. Zo zorgen we ervoor dat de ontwikkelde AI-oplossingen niet alleen technisch goed functioneren, maar ook daadwerkelijk uitvoerbaar zijn en aansluiten bij de dagelijkse praktijk. De kick-off in Finland markeerde het begin van deze internationale samenwerking, waarin partners elkaar ontmoetten, ideeën deelden en gezamenlijk de basis legden voor de verdere uitwerking van DETECT 2.0.

Vernieuwing van werkprocessen in de wijk: samen verbeteren wat cliënten dagelijks merken

In Midden- en West-Brabant Oost zijn we in 2023 gestart met het vernieuwen van verschillende zorgprocessen. We doen dit in korte, doelgerichte verbetertrajecten (ook wel klantreizen genoemd) waarin multidisciplinaire teams samen kijken hoe een handeling of dienst eruitziet vanuit het perspectief van de inwoner of cliënt. 't Heem werkt hier actief aan mee, omdat we geloven dat samenwerking en innovatie nodig zijn om de zorg toekomstbestendig te houden.

We zijn inmiddels bezig met vier concrete trajecten/klantreizen rondom alledaagse zorghandelingen: oogdruppelen, steunkousen, zwachtelen en het uitvoeren van zorgverzoeken. Deze vernieuwingen raken aan gewoontes en routines, en dat kan soms spannend zijn. Verandering vraagt namelijk om anders kijken, anders doen en vertrouwen op nieuwe manieren van werken. Tegelijkertijd zien we dat innovaties daadwerkelijk iets opleveren: zo zorgt verzorgend wassen voor minder werkdruk, betere huidgezondheid en meer energie en zelfstandigheid voor cliënten. De extra regie die dit geeft, wordt vaak positief ervaren.

De noodzaak is duidelijk: de zorgvraag groeit, terwijl het aantal beschikbare handen achterblijft. Vasthouden aan het oude is geen optie. Het gesprek over alternatieven is belangrijk en maatschappelijke discussie helpt ons om voor- en nadelen af te wegen, de richting staat vast: samen zetten we stappen vooruit.



Casemanagement Dementie

In 2025 werd samengewerkt met Zorg Groep Elde Maasduinen (ZGEM). Deze samenwerking verliep in 2025 goed en zorgde voor continuïteit in casemanagement dementie. Door de aanname van extra wijkverpleegkundigen binnen 't Heem, Q4-2025, zal deze taak geleidelijk weer intern worden overgenomen.

Het werk organiseren

We organiseren ondersteuning zorgvuldig met een deskundigheidsmix die past bij de ondersteuningsvraag van de bewoner en cliënt gebaseerd op signaleren, beschikbaarheid en samenwerking, met ruimte voor zeggenschap. Professioneel handelen vraagt vakkennis, vaardigheden en een houding waarin luisteren, respect en empathie centraal staan, in balans met professionele distantie. Om dit te versterken investeren we in gerichte trainingen, procesverbetering en effectieve personeelsplanning, zodat altijd de juiste expertise aanwezig is.

Samenstelling bewonerspopulatie

We organiseren ondersteuning zo dat de deskundigheidsmix binnen teams aansluit op de daadwerkelijke zorgvraag van de bewoners. Dit principe is gebaseerd op drie pijlers — signaleren, beschikbaarheid en samenwerking. In de praktijk is hiervoor een stevige basis aanwezig, al is verdere consistentie in de uitvoering wenselijk. Professioneel handelen vraagt niet alleen vakkennis, vaardigheden en een passende beroepshouding. Luisteren, respect, empathie en een gezonde balans tussen betrokkenheid en professionele distantie blijven belangrijke ontwikkelpunten waar al stappen in worden gezet.

De bewonerspopulatie van ZZP-5 en hoger met behandeling vraagt om verdere kwaliteitsversterking. We zetten hier gericht op in door nadrukkelijker te sturen op deskundigheid en verantwoordelijkheid:

- Gerichte trainingen worden aangeboden en vormen een goede basis; borging van deelname en toepassing in de praktijk kan nog sterker.
- Werkprocessen worden geëvalueerd en verbeterd; de structurele opvolging hiervan krijgt steeds meer aandacht.
- Effectieve personeelsplanning blijft essentieel, waarbij de individuele behoefte van de bewoner leidend is en steeds vaker expliciet wordt meegenomen.
- In de wijkverpleging wordt laag complexe zorg goed ondersteund; bij zwaardere zorgvragen wordt steeds bewuster en tijdiger gekeken naar opschaling naar Modulair Pakket Thuis (MPT) of Volledig Pakket Thuis (VPT) om verantwoord thuis wonen mogelijk te houden.

Bij opnamebeslissingen vindt overleg plaats tussen zorgadviseur en teamleider. De rol van de wijkverpleegkundige wordt hierbij steeds beter geborgd, zodat tijdige en passende besluiten kunnen worden genomen. De integrale samenwerking intra- en extramuraal (zie eerder) zal hieraan bijdragen.

Roosteren

Bij het roosteren proberen we aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de bewoner. Dit uitgangspunt vraagt om een andere manier van denken en organiseren, waarbij flexibiliteit en maatwerk centraal staan. In 2025 is daarom het roosterbeleid aangepast. Het roosteren blijft een complexe puzzel die telkens opnieuw gelegd moet worden. Hoewel de samenwerking organisatiebreed is verbeterd, ligt de nadruk nog te veel op het invullen van diensten in plaats van op het structureel anders werken en organiseren. Dit maakt het proces kwetsbaar en zorgt ervoor dat knelpunten blijven bestaan.

Voor 2026 is het noodzakelijk om extra aandacht te besteden aan planning en sturing om problemen tijdig te signaleren en flexibiliteit te vergroten. De belangrijkste speerpunten zijn:

- Vroegtijdige analyse van de zomerperiode om capaciteit en inzetbaarheid beter inzichtelijk te maken.
- Actief sturen op plus- en min-uren om balans en werkdruk te bewaken.
- Opschalen en afschalen op basis van actuele behoefte, organisatiebreed en integraal.
- Implementatie van nieuwe CAO-regels in het roosterproces.
- Versterken van samenwerking organisatiebreed om uniformiteit en efficiëntie te realiseren.

Het doel blijft een roosterproces dat niet alleen voldoet aan wettelijke kaders, maar vooral aansluit bij de wensen en behoeften van bewoners. Daarbij moet het ook bijdragen aan werkplezier, flexibiliteit en kwaliteit van zorg. Om dit te realiseren is meer nodig dan het invullen van diensten: het vraagt om regie, betere afstemming en een cultuur waarin anders organiseren – met bewoners centraal – echt prioriteit krijgt.

Anders werken en organiseren

In 2025 heeft 't Heem gewerkt aan het uitwerken en toepassen van ideeën die in 2024 zijn ontstaan. Het uitgangspunt was dat de kwaliteit van zorg en het welzijn van bewoners behouden blijft. Zo ondersteunen huiskamermedewerkers steeds vaker bij basiszorg, zoals bewoners helpen in de ochtend, zodat zorgmedewerkers zich kunnen richten op complexere zorgtaken. Ook is de samenwerking tussen functies zoals assistent zorg en welzijn, medewerker wonen, medewerker gastvrijheid en medewerker zorg geïntensiveerd, waardoor taken zoals toezicht in de huiskamer, bedden opmaken en ondersteuning bij dagelijkse activiteiten beter worden afgestemd op de behoeften en het ritme van bewoners.

Daarnaast is gekeken naar procesverbetering: werkprocessen zijn kritisch beoordeeld om te bepalen wat efficiënter kan of zelfs niet meer nodig is, zodat meer tijd en aandacht naar bewoners gaat. Medewerkers zijn getraind om zich bekwaam te voelen in ondersteunende taken en basiszorg (ADL), zodat bewoners continu de juiste zorg en begeleiding ervaren.

Hoewel deze veranderingen op meerdere locaties zijn ingevoerd, werkt het nog niet overal optimaal en blijft het lastig om diensten bij ziekte goed op te vangen. Het doorbreken van oude patronen en het verder versterken van deze manier van werken staat daarom hoog op de agenda voor 2026, met extra aandacht voor flexibiliteit en continuïteit in het belang van de bewoner.

We benutten locatie-overstijgende goede ervaringen nog te weinig. Dit betekent dat waardevolle inzichten, succesvolle werkwijzen en best practices vaak beperkt blijven tot één locatie, terwijl ze juist breder toepasbaar zijn. Hierdoor missen we kansen om sneller te verbeteren, efficiënter te werken en de kwaliteit van onze dienstverlening – en daarmee het dagelijks leven van bewoners – te verhogen.

Samenwerking Novicare

In 2025 zijn stappen gezet om de samenwerking met de behandeldienst Novicare te versterken. Zo is er een gezamenlijk brainstorm geweest over een behandelaanpak die aansluit bij de organisatievisie. Verdere uitwerking en implementatie van de gekozen aanpak en samenwerkingsvormen zal volgen in 2026.

Facilitaire zaken

Eind 2024 is onderzoek gedaan naar de facilitaire dienstverlening binnen de organisatie. Op basis hiervan is een advies opgesteld voor de verdere inrichting en aansturing. Het advies op hoofdlijn is om te werken naar een regieorganisatie: een structuur die klantvraag en aanbod op elkaar afstemt en verantwoordelijk is voor de kwaliteit en naleving van wettelijke bepalingen. Er is geadviseerd een inhoudsdeskundige coördinator (facilitair regisseur) aan te stellen voor advies, coördinatie en regie. Deze coördinator krijgt de opdracht om de dienstverlening toekomstgericht af te stemmen op de visie van 't Heem. Belangrijke uitgangspunten voor de dienstverlening zijn:

- Eenvoudige organisatie: bij voorkeur een 'one stop shop' voor meldingen en oplossingen;
- Flexibiliteit: kunnen inspelen op groei en krimp;
- Lokale verbondenheid: stimuleren van samenwerking en betrokkenheid;
- Continuïteit: geen afhankelijkheid van één persoon of functie.

Op basis van dit advies zijn in 2025 concrete stappen gezet. Er is een facilitair regisseur gestart die de regie voert over de dienstverlening en de voorgestelde verbeteringen oppakt. Zo is nadrukkelijk ingezet op het thema eten en drinken: bewoners krijgen meer ruimte om zelf te bepalen wanneer en waar zij willen eten, waardoor de dagelijkse routine beter aansluit bij hun wensen en leefstijl.

Inzet Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP)

Vanaf eind 2024 zijn er afspraken gemaakt om de inzet van zzp'ers binnen 't Heem volledig af te bouwen. In dit kader zijn gerichte inventarisaties uitgevoerd en is in open dialoog met medewerkers onderzocht hoe deze afbouw op een verantwoorde en zo kort mogelijke termijn kon worden gerealiseerd. Per 1 augustus 2025 is 't Heem gestopt met de inzet van zelfstandigen zonder personeel. Deze maatregel is genomen om meer stabiliteit in teams te creëren, kennis en kwaliteit beter te borgen en de afhankelijkheid van externe krachten te verminderen. Daarnaast vraagt de Wet DBA om duidelijke afspraken over het werken met zelfstandigen.

Het oorspronkelijke plan om per 1 januari 2025 volledig te stoppen met ZZP-inhuur bleek niet haalbaar door tijdgebrek voor een goed alternatief en de bestaande personeelstekorten. Het stopzetten per augustus leidde tot tekorten, die niet altijd naar ieders tevredenheid konden worden opgelost. Dit vergde extra uren inzet van vaste medewerkers en maakte het noodzakelijk om anders te werken en organiseren, zoals eerder beschreven.

In 2026 ligt de nadruk op het ontwikkelen van een structurele oplossing die continuïteit en kwaliteit waarborgt. We werken aan een robuuste personeelsplanning met extra aandacht voor vakantieperiodes, versterken werving en behoud van vaste medewerkers en vergroten interne flexibiliteit om pieken beter op te vangen. Het doel is een stabiele bezetting, minder afhankelijkheid van externe inhuur en een sterke basis voor kwalitatieve zorg.

Werving en selectie

In 2025 zijn we een andere koers gaan varen in onze wervingsstrategie. Vacatures worden zo geschreven, dat ook kandidaten zonder zorgachtergrond of met een andere opleiding zich kunnen melden. Daarnaast is er meer gebruik gemaakt van sociale media om een groter bereik te realiseren. Hoewel deze stappen bijdragen aan een inclusievere en

moderne aanpak, merken we dat onze vindbaarheid nog beperkt is. Daarom willen we in 2026 extra inzetten op versterking van onze zichtbaarheid.

Ontwikkelpaden voor (nieuwe) medewerkers

In het afgelopen jaar hebben we een persoonlijk ontwikkeltrajectbeleid opgesteld om een duidelijke en flexibele route te bieden voor zowel nieuwe als huidige medewerkers. Dit beleid richt zich op het behalen van relevante certificaten in plaats van het volgen van volledige opleidingen. Hiermee spelen we in op diverse achtergronden en opleidingsniveaus.

Belangrijkste uitgangspunten:

- Certificaatgericht leren: medewerkers ontwikkelen zich door het behalen van specifieke certificaten die aansluiten bij hun functie en groeipad.
- Inclusiviteit: het beleid biedt ruimte voor anders- of niet-opgeleiden om op een haalbare manier vakbekwaamheid te bereiken.
- Continu leren: ook huidige medewerkers kunnen hun kennis verdiepen en verbreden via certificeringstrajecten.

Dit beleid ondersteunt onze visie op duurzame inzetbaarheid en professionele groei, waarbij maatwerk en toegankelijkheid centraal staan. Daarnaast onderzoeken we momenteel de mogelijkheid om een 'Teamleider in Opleiding (TIO)'-traject aan te bieden. Dit traject is bedoeld voor zowel interne medewerkers als externe kandidaten met leidinggevende ambities en biedt een gestructureerde route om door te groeien naar een leidinggevende functie. Hiermee stimuleren we interne talentontwikkeling. Versterken we het middenkader en vergroten we onze aantrekkelijkheid als werkgever voor nieuw talent.

Ter illustratie van deze bredere beweging zijn onder meer twee facilitaire medewerkers gestart als leerling binnen de zorg op basis van een try-out, en is er een aparte Heemgroep ontstaan waarin medewerkers van alleen 't Heem onderwijs krijgen en hun certificaat kunnen behalen. Deze initiatieven worden positief ervaren en er is al belangstelling voor deelname aan een volgende ronde.

Internationale zorgprofessionals

Eind 2025 hebben we vijf nieuwe collega's uit het buitenland verwelkomd op de locaties Torentjeshoef, Leyenhof en Eikelaar. Zij zijn aan de slag gegaan als Verzorgende IG. Deze collega's hebben vooraf een intensieve taalopleiding gevolgd, zodat zij de Nederlandse taal voldoende beheersen om goed in de praktijk te kunnen werken. Met deze stap zetten we in op diversiteit en internationale samenwerking, wat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg en het werkplezier binnen onze organisatie.

In 2026 zullen vier nieuwe professionals instromen, waarmee de ontwikkeling van het programma wordt voortgezet. In 2026 wordt het proces verder geoptimaliseerd en gecontinueerd, zodat de nieuwe groep kan starten binnen een stevig en zorgvuldig ingericht leer- en werkklimaat.

Zorgproces in control: Melding Incident Cliënt (MIC)

In 2025 is gewerkt aan het herzien van het MIC-beleid. Hoewel het beleid nog niet definitief is vastgesteld, zijn de hoofdlijnen duidelijk. De focus verschuift van verplicht melden naar leren van incidenten. Medewerkers worden ondersteund in het maken van afwegingen: wanneer is melden zinvol en wanneer niet? De MIC-commissie en de rol van

de MIC-functionaris zullen komen te vervallen; MIC wordt een gedeelde verantwoordelijkheid binnen de gehele organisatie. Ook wordt gewerkt aan een nieuwe vorm van (externe) rapportage en monitoring van signalen op organisatieniveau. In 2026 wordt hier verder aan gewerkt. De uiteindelijke herziening zal leiden tot een vereenvoudigd proces door een herverdeling van verantwoordelijkheden, en deze koerswijziging zal bijdragen aan een cultuur van leren en verbeteren.

Bij 't Heem analyseren we meldingen van incidenten (MIC) om patronen en terugkerende fouten te signaleren. Wanneer een risico of probleem wordt vastgesteld, voeren teamleiders samen met bijvoorbeeld een beleidsadviseur een verdiepende analyse uit en stellen een verbeterplan op. Acties worden waar mogelijk direct gerealiseerd, terwijl verdere uitwerking en implementatie in een volgende periode plaatsvinden. Deze aanpak is onderdeel van onze structurele werkwijze om te leren van incidenten, processen continu te verbeteren en zo de kwaliteit en veiligheid van zorg te waarborgen.

Naast de MIC zijn we gestart met het aanpassen van de procedure voor Melding Incident Medewerker (MIM). Dit wordt in 2026 verder vormgegeven en uitgewerkt.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Eind 2025 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een bezoek gebracht aan de wijkverpleging. 't Heem heeft een positieve rapportage ontvangen, met veel complimenten voor de wijze waarop de zorg wordt vormgegeven en met duidelijke aandachtspunten die we verder gaan oppakken en implementeren. Bewonersgericht werken wordt goed uitgevoerd; tegelijkertijd vraagt het goed op de hoogte brengen en actief betrekken van medewerkers verdere versterking. De combinatie van waardering en ontwikkelpunten biedt een helder kompas voor de doorontwikkeling van de wijkverpleging.

Meerkeuze Systeem Arbeidsvoorwaarden (MKSA)

't Heem wil medewerkers meer flexibiliteit en keuzevrijheid bieden in hun arbeidsvoorwaarden. Daarom is per 16 april 2025 het oude fietsplan vervangen door het Meerkeuze Systeem Arbeidsvoorwaarden (MKSA). Deze regeling sluit beter aan bij verschillende levensfasen en persoonlijke situaties, en draagt bij aan vitaliteit, ontwikkeling en een gezonde werk-privébalans. Opties zijn onder andere een fiets, sportabonnement, extra verlof, loopbaanoriëntatie, vakbondscontributie en uitruil reiskosten.

Werkplezier

Bij 't Heem vinden we werkplezier essentieel. Het draagt bij aan een positieve werksfeer, betere samenwerking en het welzijn van onze medewerkers. Daarom zetten we in op initiatieven die energie geven, verbinding creëren en waardering tonen.

In 2025 hebben we hier op verschillende manieren invulling aan gegeven, waaronder:

- Heem Awards: een waarderingsmoment om collega's in het zonnetje te zetten.
- Medewerkersfeest: een gezamenlijke viering om plezier en verbinding te stimuleren.
- Week van de Vitaliteit & Week van de Smaak: activiteiten gericht op gezondheid, vitaliteit en genieten.
- Winterfair: een sfeervolle afsluiting van het jaar met ontmoeting en gezelligheid.

Deze initiatieven dragen bij aan een cultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en met plezier hun werk doen.

Klachtenregeling voor bewoners en medewerkers en externe vertrouwenspersoon

't Heem streeft naar een veilige en transparante omgeving waarin bewoners en medewerkers zich gehoord voelen. Een actuele klachtenregeling ondersteunt dialoog, herstel en continue verbetering en vormt een belangrijk onderdeel van kwaliteitsborging. De klachtenregeling is beschikbaar via Zenya voor medewerkers en via de website van 't Heem voor bewoners en hun naasten. Hiermee is geborgd dat iedereen weet waar hij terecht kan met een klacht.

Voor bewoners

Bij klachten wordt in eerste instantie het gesprek met een medewerker of leidinggevende gestimuleerd. Medewerkers zijn getraind om signalen van onvrede te herkennen en zorgvuldig te handelen. Indien nodig wordt verwezen naar de klachtenregeling en brochure op de website. Het uitgangspunt is het gezamenlijk vinden van een passende oplossing, met het welzijn van de bewoner centraal.

Voor medewerkers

Medewerkers kunnen eveneens situaties ervaren die als onveilig of grensoverschrijdend worden beleefd. De klachtenregeling biedt hiervoor een duidelijke structuur:

- Problemen met collega's: eerst overleg met leidinggevende of vertrouwenspersoon; indien geen oplossing volgt, kan een formele klacht worden ingediend via het interne meldpunt.
- Problemen met bewoners of naasten: het gesprek wordt aangemoedigd; indien dit niet slaagt, wordt de procedure in Zenya gevolgd.

Deze werkwijze bevordert een open en veilige werkcultuur waarin medewerkers zich gesteund voelen.

Leren van klachten

Klachten worden beschouwd als een kans tot verbetering. Deze worden geanalyseerd en besproken in team- en management overleggen, wat bijdraagt aan kwaliteitsverbetering, samenwerking en communicatie. 't Heem stimuleert een lerende cultuur waarin feedback, ook in de vorm van klachten, wordt gewaardeerd.

Ongewenst gedrag en externe vertrouwenspersoon

Voor situaties zoals pesten, intimidatie, discriminatie of agressie is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Deze biedt een veilige en vertrouwelijke omgeving voor gesprek, advies en het verkennen van vervolgstappen, gericht op eigen regie en passende oplossingen.

Contractmanagement

In 2025 is binnen 't Heem een belangrijke stap gezet in het professionaliseren van contractmanagement. Met de succesvolle afronding van het project Invoeren Contractbeheer is een solide fundament gelegd voor het structureel beheren en bewaken van contractuele afspraken. Door het gebruik van het administratiesysteem Spendcloud zijn contracten niet alleen centraal geregistreerd, maar ook voorzien van signaleringsmomenten die contracteigenaren tijdig attenderen op noodzakelijke acties zoals verlenging, evaluatie of beëindiging.

Het project heeft geleid tot meer inzicht, betere naleving van afspraken en een verhoogd bewustzijn binnen de organisatie over het belang van goed contractbeheer. Contracteigenaren zijn actief betrokken en ontvangen automatische notificaties,

waardoor de opvolging van contractuele verplichtingen beter geborgd is. Ook is er aandacht voor de koppeling met inkoop- en factuurprocessen, wat bijdraagt aan een efficiënte bedrijfsvoering.

De borging van contractmanagement is niet alleen een technische implementatie, maar ook een cultuurverandering. Door blijvende aandacht voor kwaliteit, dienstverlening en tijdige opvolging van signalen, wordt contractbeheer een integraal onderdeel van het dagelijks werk. Met de overdracht van het beheer aan de organisatie en aanvullende ondersteuning in 2025 is de continuïteit gewaarborgd.

Bedrijfsvoering: in control en toekomstbestendig

Onze bedrijfsvoering is gericht op bestendigheid en een continue verbeterloop. Sinds 2023 werken we met vernieuwde systemen die inmiddels in de volwassen fase zijn beland. Hierdoor is onze administratie steeds zuiverder en neemt het aantal handmatige correcties verder af. Maandelijksse rapportages en dashboards geven actueel inzicht en begrotingen sluiten steeds beter aan bij de werkelijkheid.

Er zijn voldoende liquide middelen voor grote investeringen zoals de vervangende nieuwbouw in Berkel-Enschot en de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP).

Zowel in de locaties als in de wijkverpleging stemmen we personeelsinzet steeds nauwkeuriger af op productie.

Administratief staan we sterk: de cliëntadministratie is op orde en cliënten- en financiële administratie zijn volledig ingericht, waardoor niet-declarabele zorg niet voorkomt. De planning- en controlcyclus is stevig verankerd, inclusief forecasting, en we hebben goede relaties met de verschillende stakeholders (zoals Zorgkantoor en accountant).

We zijn trots op de financiële ruimte voor investeringen, de volledig op orde zijnde administratie en zorgverkoop, en het feit dat veel processen aantoonbaar “in control” zijn. Tegelijkertijd zien we verbeterpunten. Contractmanagement en inkoop vragen om verdere optimalisatie. Daarnaast willen we leegstand nog beter voorspellen en trends in regionale capaciteit scherper monitoren. Het gebruik van dashboards, om duiding en inzicht verder te verbeteren, is nog een aandachtspunt.

Zorgverkoop Wet Langdurige Zorg (WLZ) en Zorgverzekeringswet (ZVW)

Onze organisatie werkt aan een professionele en transparante inrichting van het zorgverkoopproces voor WLZ en ZVW. De WMO valt nog onder een aparte opdracht. Het doel is een proces waarin kwaliteit, tijdigheid en samenwerking centraal staan. Dit vraagt om een duidelijke structuur, aandacht voor inkoopvoorwaarden en een continue toetsing van voortgang.

Voor de uitvoering is een zorgverkoopteam ingesteld, bestaande uit de managers, de businesscontroller en de beleidscontroller. Dit team speelt een centrale rol in het beoordelen van overeenkomsten en het adviseren van de Raad van Bestuur (RvB). Hiervoor is een proces ingericht met beoordeling, advies en besluitvorming RvB.

Voor WLZ ligt de nadruk op inkoopvoorwaarden en een stabiele samenwerking met het Zorgkantoor, ondersteund door structureel overleg in het voorjaar en najaar.

Voor wijkverpleging en eerstelijnsverpleging (ELV) zijn er contracten met tien verzekeraars, behalve ELV bij Zilveren Kruis. De wisselende planningen vragen om actief beheer.



De basis voor een professioneel proces is gelegd. Sterk punt is de formele besluitvorming en positieve samenwerking met het Zorgkantoor. Verbeterpunten liggen vooral bij ZVW: informatievoorziening en monitoring.

Voor 2025 zijn met het zorgkantoor en zorgverzekeraar VGZ concrete afspraken gemaakt over de implementatie van innovaties die bijdragen aan het langer zelfstandig thuis wonen. Het betreft onder anderen GP-medicatieverstrekking, GP-klittenbandzwachtels en GP-spraakgestuurd rapporteren. In 2025 is hier actief op ingezet.

De toepassing van klittenbandzwachtels bleek minder goed aan te sluiten bij de populatie in de wijk en op onze locaties, maar wordt waar passend ingezet. De wijkverpleging werkt inmiddels met spraakgestuurd rapporteren, wat leidt tot efficiëntere verslaglegging en meer tijd voor directe zorgverlening. Wat betreft de medicatieverstrekking verwachten we dat de aangepaste medicatiemomenten beter aansluiten op het leefritme van kwetsbare ouderen, die vaak later opstaan. Daarnaast verlaagt dit de werkdruk door minder piekbelasting rond de middagmaaltijd en het drukke moment rond 17.00 uur. Ook zijn er farmaceutische voordelen verbonden aan deze aanpak.

Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)

't Heem biedt al enkele jaren op kleine schaal ondersteuning binnen het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). In 2025 hebben we hier nadrukkelijk op voortgebouwd, met als doel onze rol in het sociaal domein te versterken en onze locaties verder te ontwikkelen tot natuurlijke wijkpunten voor de hele gemeenschap.

De zorgvraag verandert: mensen wonen langer thuis en gemeenten zoeken lokale partners die preventief en dichtbij kunnen ondersteunen. Onze visie sluit hierbij aan. Vanuit onze locaties, midden in de dorpen, willen we laagdrempelige plekken creëren waar ontmoeting, welzijn en ondersteuning samenkomen. Wmo-zorg zien we niet als verbreding van onze begeleiding en ondersteuning, maar als versterking van onze kern: ouderen ondersteunen in verschillende levensfasen, op een manier die past bij hun wensen, leefstijl en eigen regie.

In 2025 hebben we hierin belangrijke stappen gezet. We hebben waardevolle contacten opgebouwd met de gemeente en een prettige samenwerkingsrelatie ontwikkeld. De dienst begeleiding groep is verder uitgewerkt en onze kennis over Wmo-contractering is vergroot. Door zichtbaarder te worden bij lokale partners hebben we ons steviger gepositioneerd als Wmo-partner in de regio.

We merken dat onze aanwezigheid in de wijk en onze vertrouwde dorpslocaties sterke uitgangspunten zijn voor een bredere maatschappelijke rol. Tegelijkertijd vraagt uitbreiding van Wmo-ondersteuning om heldere keuzes, goede samenwerking met gemeenten en blijvende aandacht voor kwaliteit en maatwerk. In 2025 hebben we geleerd dat klein beginnen helpt om te groeien met behoud van kwaliteit.

In 2026 ligt onze focus op het verder professionaliseren van onze Wmo-activiteiten, het versterken van kennis binnen de organisatie en het formaliseren van contracten.

Bronzen keurmerk

Duurzaamheid krijgt in onze samenleving en in de ouderenzorg steeds meer betekenis. Ook binnen 't Heem willen we hier structureel aandacht aan geven, met als doel een gezonde en toekomstbestendige leef- en werkomgeving.

In 2025 zetten we de eerste stappen om te voldoen aan de eisen van de Milieuthermometer Zorg (brons) voor locatie Haarensteyn. Daarvoor richten we ons op de noodzakelijke organisatorische en beleidsmatige voorbereidingen.

In 2026 en 2027 ligt de focus op het verder borgen en uitbouwen van de vastgestelde duurzaamheidscriteria binnen onze organisatie. Concreet betekent dit dat we streven naar het behalen van het bronzen niveau voor de locaties Leyenhof en De Eikelaar. Voor locatie Torentjeshoef wordt in deze periode geen certificeringstraject opgestart, aangezien hier nieuwbouw gepland staat. Na afronding van de nieuwbouw beoordelen we op welk moment en op welk niveau certificering passend is. Algemene milieu- en duurzaamheidscriteria blijven ondertussen wel van toepassing op deze locatie.

Stabiele en ondersteunende ICT en systemen

In 2025 hebben we een grote stap gezet naar een toekomstbestendige ICT-omgeving. We namen afscheid van de oude fysieke server en migreerden alle bedrijfsdata en applicaties naar een veilige cloudomgeving. Alle locaties zijn voorzien van een vernieuwd netwerk met moderne accesspoints en dubbele datalijnen, waardoor onze wifi stabiel, goed beveiligd en op afstand beheerd kan worden. Iedere medewerker werkt nu via Windows 11 in een modern werkportaal met single sign-on, waarmee toegang tot kernapplicaties (HR, Finance, cliëntdossier) en het Microsoft 365-pakket eenvoudig en veilig is geregeld.

Informatiebeveiliging en privacy

Grip op toegang tot data is versterkt door een heringerichte en opgeschoonde Active Directory. Dit vormt de basis voor centraal gegevensbeheer en geautomatiseerde toekenning van rollen en rechten vanuit het HR-systeem. Identiteits- en toegangsmanagement is volledig ingericht, inclusief multifactor-authenticatie, waardoor veiligheid én gebruiksgemak hand in hand gaan.

Daarnaast is een robuust backupbeleid ingevoerd, patches worden structureel uitgevoerd en het netwerk wordt 24/7 gemonitord met snel incidentmanagement. Om de menselijke factor niet te vergeten, is een awareness programma gestart. Gevoelige informatie wordt extra beschermd via e-maildomeinbeveiliging en zorgmail.

In 2026 gaan we verder met:

- Opstellen en implementeren van het informatiebeveiligingsmanagementplan (NEN7510). De voltooiing staat gepland voor Q1 2026.
- Verbeterde wifidekking op alle locaties, noodzakelijk voor zorgdomotica.
- Stimuleren van online samenwerken via Teams en moderne applicaties.
- Vervanging van zorgdomotica op Haarensteyn en Leyenhof.
- Innovaties zoals spraakgestuurd rapporteren.

Voor procesverbeteringen stellen we een duidelijke voorwaarde: zonder key-user geen projectstart. Dit borgt eigenaarschap en continuïteit bij implementaties.

KIK-V: Strategisch Programma voor Datagedreven Zorgverbetering

KIK-V (Keteninformatie Kerngegevens Verbeteren) is een landelijk programma dat de gegevensuitwisseling in de verpleeghuiszorg standaardiseert. Het maakt gebruik van een



afsprakenstelsel en een Datastation, waardoor informatie uniform, veilig en betrouwbaar wordt gedeeld en geanalyseerd.

Waarom is dit relevant?

De zorgsector staat voor de uitdaging om transparant, efficiënt en datagedreven te werken. KIK-V biedt een structurele oplossing door:

- Hergebruik van brongegevens: vermindering van administratieve lasten
- Uniforme datakwaliteit: betere vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid
- Veilige communicatie: gegevensuitwisseling volgens vastgestelde normen

Ketenpartners zoals zorgkantoren, zorgverzekeraars, NZa, IGJ (onvrijwillige zorg), het Ministerie van VWS en het Zorginstituut Nederland hebben zich gecommitteerd aan deze werkwijze.

't Heem heeft gekozen voor deelname, omdat het:

- Datagedreven beleid mogelijk maakt
- Administratieve lasten voor medewerkers vermindert
- Samenwerking in de zorgketen versterkt
- Betrouwbare informatie levert voor toezicht en kwaliteitsverbetering

Ontwikkelen, leren en opleiden

Kwaliteit rust op vakbekwame professionals die ruimte krijgen om te leren en zich te ontwikkelen, met één doel: betere ondersteuning en begeleiding voor de bewoner. Scholing en terugkoppeling van kwaliteitsinformatie stimuleren reflectie en groei, zodat medewerkers continu kunnen inspelen op wat bewoners nodig hebben. 't Heem biedt leerfaciliteiten op maat, afgestemd op persoonlijke competenties én op de vraag vanuit de praktijk. We verwachten dat medewerkers hun vak bijhouden en tijdig verplichte scholing volgen, zodat zij deskundig, betrokken en wendbaar blijven. Zo maken we leren niet alleen noodzakelijk, maar ook inspirerend en leuk. Daarbij worden kwaliteiten van medewerkers gezien en benut, zodat hun ontwikkeling direct bijdraagt aan kwaliteit van leven en eigen regie van bewoners.

Team- en talentmanagement en eigenaarschap

In het afgelopen jaar hebben we actief aandacht besteed aan medewerkers die zich willen ontwikkelen. Er zijn gesprekken gevoerd met medewerkers waarin potentie werd herkend en mogelijkheden voor groei zijn verkend. Voor de komende periode willen we verder bouwen aan een cultuur van eigenaarschap, waarin medewerkers zelf hun ontwikkelwensen uitspreken en verantwoordelijkheid nemen voor hun professionele groei.

Onze focus ligt op:

- Stimuleren van eigen initiatief bij het formuleren van ontwikkeldoelen.
- Faciliteren van passende ontwikkeltrajecten voor medewerkers met ambitie.
- Versterken van een open dialoog over talent en toekomstperspectief binnen teams.

Met deze aanpak creëren we een organisatie waarin ontwikkeling niet alleen wordt aangeboden, maar actief wordt opgepakt door medewerkers zelf. Het nieuwe beleid rondom persoonlijke ontwikkeltrajecten draagt nadrukkelijk bij aan deze beweging, doordat het een flexibele en toegankelijke route biedt voor certificaatgericht leren en maatwerk in professionele groei.

Om continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen, werkt 't Heem structureel aan het versterken van teams en het ontwikkelen van medewerkers. In 2025 zijn stappen gezet om anders te werken en organiseren, maar voor 2026 ligt de nadruk op verdere professionalisering. Belangrijke speerpunten zijn het opstellen van een scholingsplan 2026 en het ontwikkelen van een strategische personeelsplanning, zodat we beter kunnen inspelen op toekomstige behoeften en piekperiodes.

De afdeling Management & Organisatie wil dit proces gaan ondersteunen met diverse nog te ontwikkelen instrumenten, zoals jaargesprekken, POP (persoonlijk ontwikkelplan), POB (persoonlijk ontwikkelbudget), medewerkerstevredenheidsonderzoeken, exitgesprekken, verzuimpreventie, een werving- en selectiemodule en – op termijn – strategische personeelsplanning. Deze middelen helpen om talent te behouden, ontwikkeling te stimuleren en tijdig in te spelen op knelpunten.

Voor succes is een veilige werkomgeving essentieel, zowel binnen teams als organisatiebreed. Daarnaast wordt in 2026 een scholingsplan opgesteld om medewerkers te ondersteunen in hun vakbekwaamheid en flexibiliteit.

Het doel is een stabiele bezetting, minder afhankelijkheid van externe inhuur en een organisatie waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend zijn.

Toelichting op het scholingsbeleid

In 2025 is een inventarisatie van de behoeften voor 2026 opgehaald bij het leidinggevend kader om bevoegdheid en bekwaamheid te toetsen alsmede beter te gaan begroten (conform CAO). Gedurende 2026 kunnen we aan de hand van het plan monitoren of onze plannen daadwerkelijk uitgevoerd worden en welke ruimte er voor aanvullende scholingen is.

Bevoegd en bekwaam

Bij de implementatie van het LMS kregen medewerkers tot 1 januari 2026 vrijstelling voor verpleegtechnische vaardigheden. Dit gaf echter geen actueel beeld van bekwaamheid en leidde tot weinig gebruik van e-learnings. Eind 2024 is daarom besloten de vrijstellingen te verwijderen. Hierdoor staan veel medewerkers nu als onbekwaam geregistreerd, bedoeld als prikkel om verantwoordelijkheid te nemen.

Deze wijziging heeft geleid tot een duidelijke toename in het volgen van e-learnings. Daarnaast is afgesproken dat medewerkers altijd kunnen oefenen of toetsen op locatie of in het ontwikkelatelier. Leidinggevendenden hebben hierdoor beter zicht op bekwaamheden en kunnen gerichter sturen. Samen met de afdeling Opleidingen zijn behoeften per locatie geïnventariseerd en is een proces afgesproken waarin teamleiders scholing actief bespreken, faciliteren tijdens werktijd en – indien nodig – consequenties verbinden aan het niet volgen van verplichte scholing.

Het doel blijft een goed geschoold team dat voldoet aan alle vereisten en bijdraagt aan kwaliteit van zorg en professionele ontwikkeling. Dit proces is nog niet volledig op orde, maar er zijn in 2025 belangrijke stappen gezet richting structurele borging.

Inzicht in kwaliteit

We monitoren kwaliteit continu en voeren regelmatig cliënttevredenheidsonderzoeken uit om inzicht te krijgen in ervaringen en verbeterpunten. De resultaten worden teruggekoppeld naar teams en management, zodat zij kunnen reflecteren, leren en gerichte acties ondernemen om de zorg en dienstverlening verder te verbeteren.

Verantwoording en dialoog

In 2025 hebben we actief verantwoording afgelegd over de voortgang van onze doelen en kwaliteit. Dit gebeurde via drie vaste vormen van overleg:

1. Forecastgesprekken

- Sinds 2023 voeren we per locatie forecastgesprekken tussen RvB, manager WZW en teamleider, voorbereid met stafleden op financiën, M&O en kwaliteit.
- In 2025 vonden deze gesprekken elk kwartaal plaats.
- Onderwerpen: welzijn, persoonsgerichte zorg, communicatie, bewoner-/cliënttevredenheid, formatie en roostering, werkplezier, opleiden, professioneel handelen, zorgmix, verhouding zorgopbrengsten/personeelskosten, productiviteit wijkverpleging en wachtlijstbeheer.
- Vanaf 1 januari 2025 maakt ook wijkverpleging deel uit van deze gesprekken.

2. Medewerkersbijeenkomsten

- Belangrijk voor communicatie, betrokkenheid en samenwerking.
- Frequentie: minimaal 2x keer per jaar en afhankelijk van ontwikkelingen vaker.
- Doel: delen van updates over strategie, resultaten en veranderingen.

3. Bewoners- en familiebijeenkomsten

- Cruciaal voor afstemming en samenwerking tussen bewoners, familie en zorgverleners.
- In 2025: minimaal twee bijeenkomsten per locatie, voorbereid met de lokale cliëntenraad. Afhangelijk van ontwikkelingen vaker.
- Ook bewoners van reguliere appartementen worden uitgenodigd, omdat zij ook gebruik maken van faciliteiten binnen 't Heem.

Cliënttevredenheid

In 2025 heeft 't Heem het nieuwe meetinstrument van het Generiek Kompas toegepast om ervaringen van mensen met een zorgvraag, mantelzorgers en naasten in kaart te brengen. Voor wijkverpleging en vertegenwoordigers van PG-bewoners zijn schriftelijke vragenlijsten verspreid, terwijl somatische bewoners telefonisch werden benaderd via de externe partij Facit. Deze aanpak was inclusief, pragmatisch, kostenbewust en bood bewoners, cliënten en vertegenwoordigers een toegankelijke manier om hun ervaringen te delen.

De meting richtte zich op verschillende aspecten van ondersteuningsbeleving, waaronder tevredenheid over begeleiding, mate van betrokkenheid, eigen regie en de kwaliteit van contact met medewerkers. Door de ruimte voor toelichting bij elke vraag konden bewoners en mantelzorgers hun ervaringen uitgebreid toelichten, wat waardevolle kwalitatieve input oplevert naast de scores.

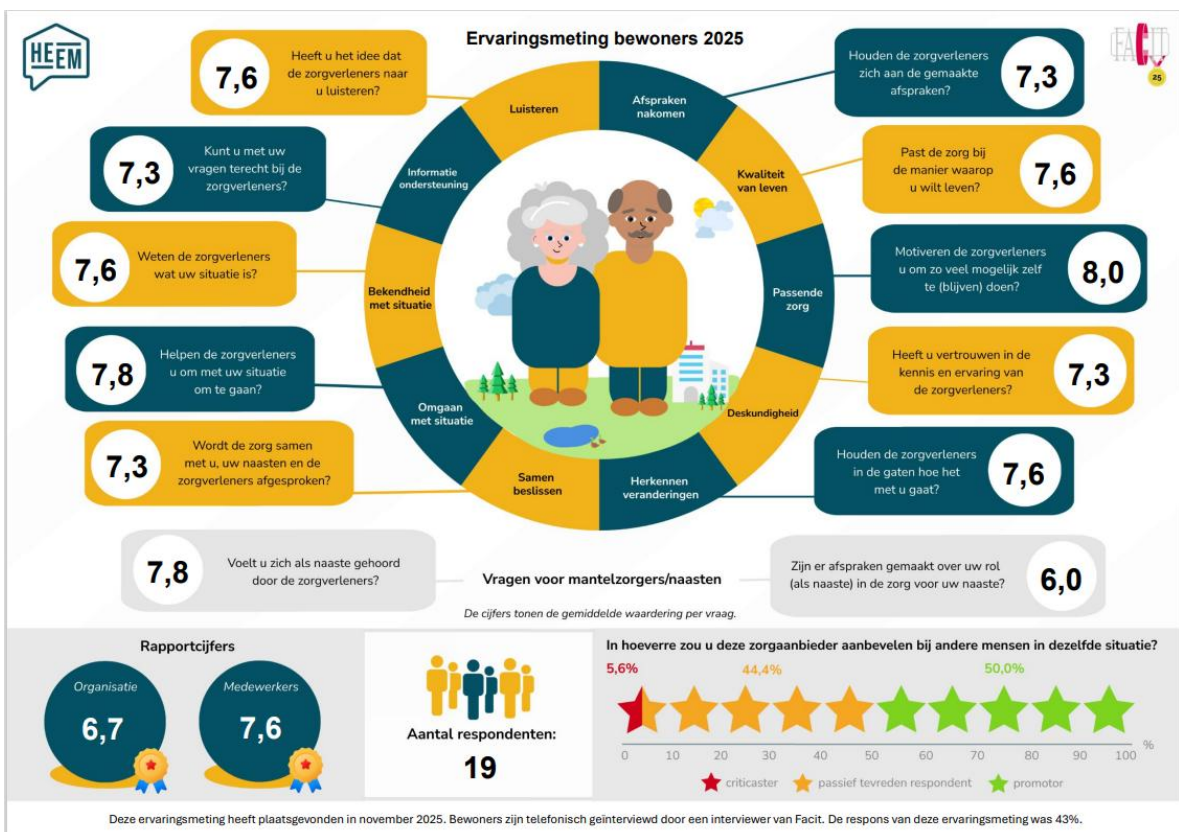
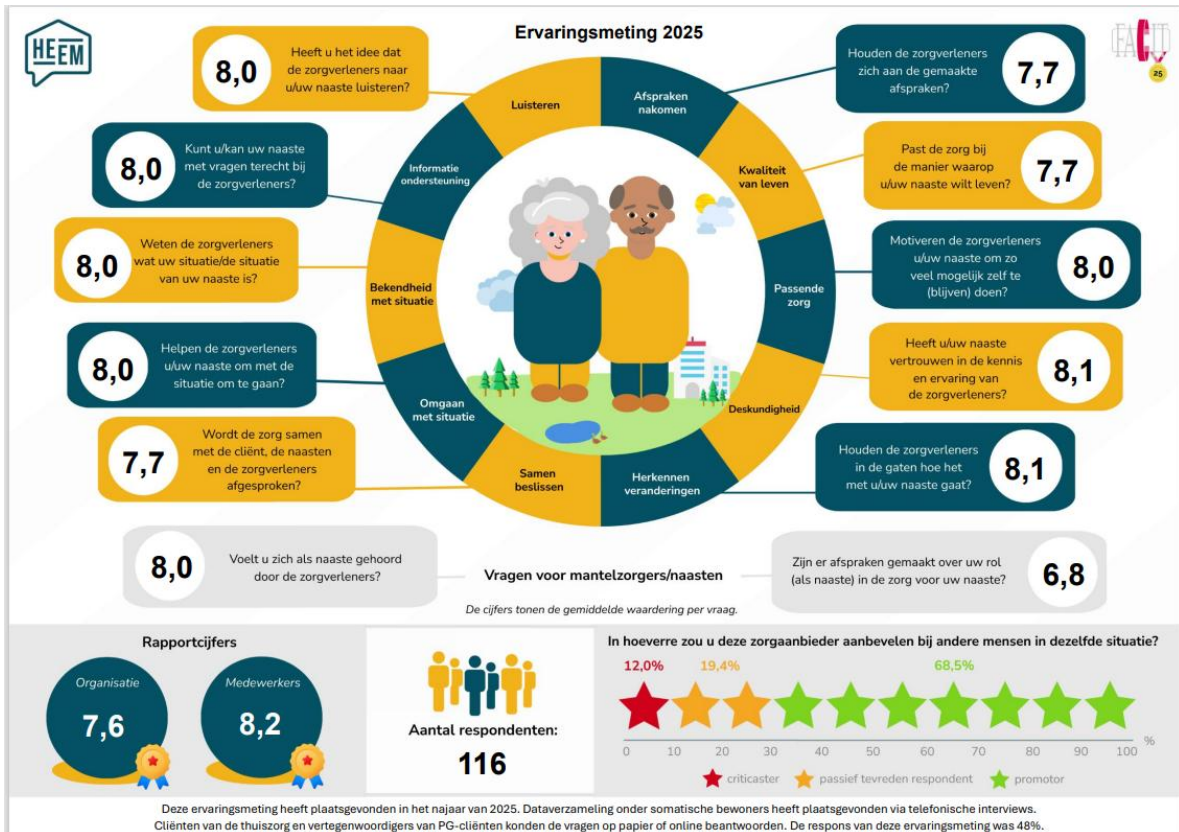
De eerste toepassing van het nieuwe meetinstrument heeft laten zien dat het verzamelen van ervaringen zowel leerzaam als inspirerend is voor de organisatie. Tegelijkertijd hebben we geleerd dat communicatie over het doel en de aanpak van de meting cruciaal is om deelname en respons te optimaliseren.

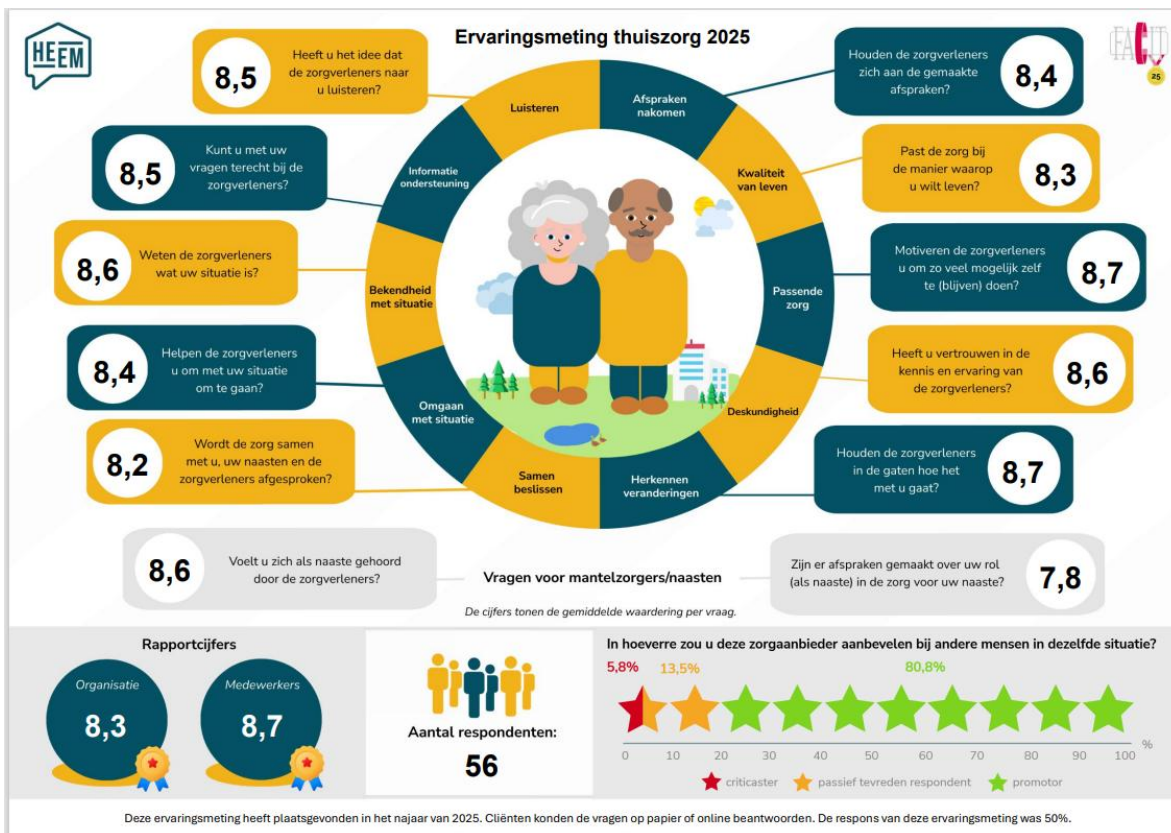
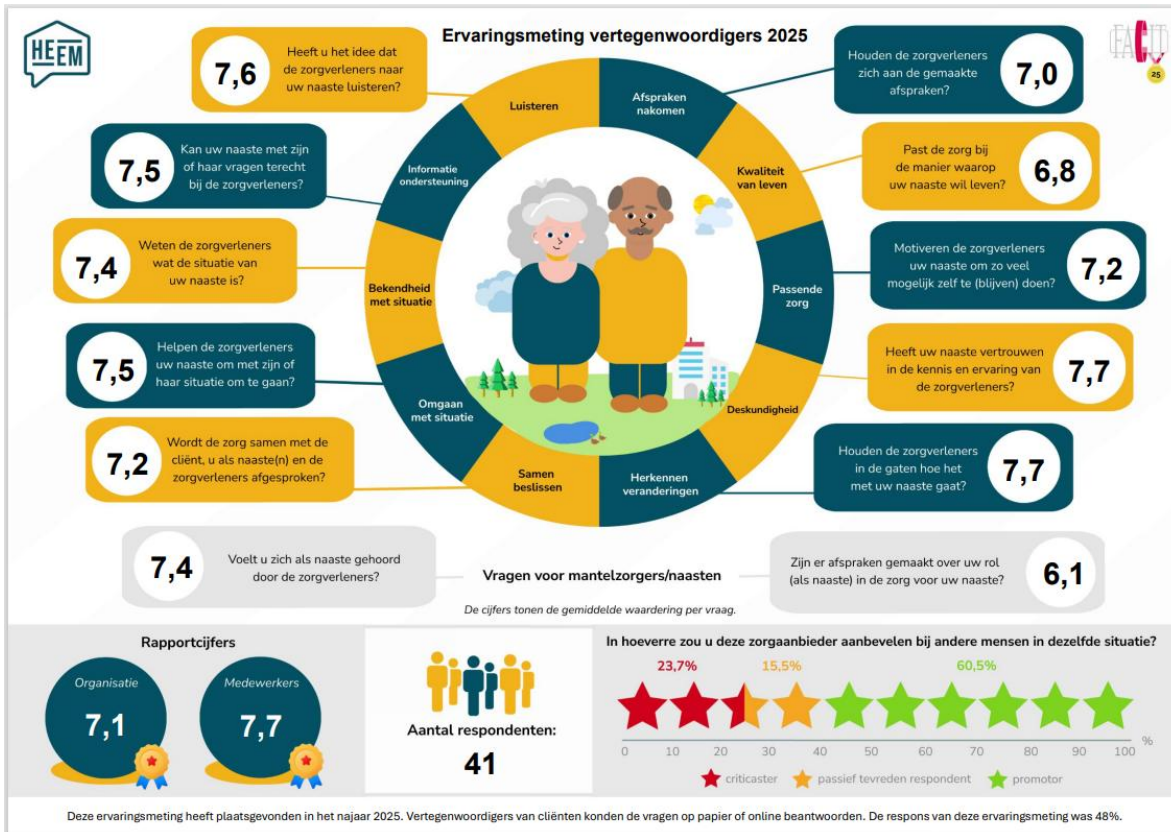


Vanaf 2026 gaat 't Heem naast het wettelijke spoor ook een eigen, doorlopende methodiek ontwikkelen. We merken dat de jaarlijkse verplichte meting beperkt inzicht geeft in ervaringen omdat het om één meetmoment gaat. Hierdoor kunnen we er onvoldoende lering uit trekken. Door een doorlopende, locatiegerichte aanpak kunnen we dieper en vaker signaleren, beter inspelen op de specifieke behoeften van de bewoner, cliënt en hun netwerk en medewerkers actief betrekken bij het interpreteren en gebruiken van de resultaten.

Uitkomsten onafhankelijke waarderingsonderzoeken

De uitkomsten zijn weergegeven op onderstaande pagina's.





Perspectief naar volgend jaar

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de zorg binnen 't Heem beter aan te laten sluiten op de wensen van bewoners. De focus ligt op persoonlijke aandacht en het goede gesprek: luisteren naar wat de bewoner wil. We zijn op de goede weg en willen hierop voortbouwen.

Door intensievere samenwerking, innovatie en scholing is de kwaliteit van zorg en welzijn verder verbeterd. Er is een duidelijke verschuiving naar een meer persoonsgerichte benadering: medewerkers communiceren opener, leveren meer maatwerk en kijken naar wat wel kan, met focus op kwaliteit van leven en eigen regie van de bewoner. Ook de samenwerking tussen functies is versterkt. Om deze verandering vast te houden, blijft 't Heem investeren in leren en ontwikkelen. Scholing, coaching en teamontwikkeling zijn speerpunten om de nieuwe werkwijze te borgen. Daarnaast blijft samenwerking met netwerkpartners een belangrijk middel om continu te verbeteren. We willen eenvoud in processen en sterke netwerken, zodat medewerkers zich prettig voelen in hun werk. Bovendien kijken we meer naar buiten de organisatie en benutten actief wat we daar leren.

Er is ook nagedacht over de komende periode met een herijking van de strategie, een kaderbrief en 2-jarenplan 2026-2027.

Herijking strategie met kaderbrief en tweejarplan 2026-2027

In 2023 is onze visie en strategische koers vastgesteld als fundament voor beleidsvorming en besluitvorming. Deze koers heeft richting gegeven aan de kaderbrieven van 2024 en 2025.

Begin 2025 is een brede inventarisatie uitgevoerd om de voortgang van deze koers te beoordelen. Daarbij is input opgehaald bij interne en externe stakeholders, waaronder bewoners, familie, medewerkers, het zorgkantoor, OR, CCR en collega-bestuurders. De uitkomst: de visie blijft actueel en richtinggevend. Er is geen noodzaak tot fundamentele wijziging, maar voortzetten ingezet beleid. Op basis van feedback en praktijkervaringen zijn accenten in de uitvoering aangebracht. Deze accenten zijn vertaald naar beleidskaders in de kaderbrief 2026-2027. Om deze kaders verder te concretiseren, zijn werksessies georganiseerd met RvB, MT, stafvertegenwoordigers en teamleiders. Hierin zijn prioriteiten voor de komende beleidsperiode vastgesteld.

Dit heeft geleid tot een 2-jarenplan. Onze kernambitie is helder: meer eigen regie voor bewoners, eenvoud in processen, warme ondersteuning, sterke netwerken en zichtbaarheid in dorpen. We streven naar toekomstbestendige zorg, gedragen door deskundige en betrokken medewerkers.

We realiseren dit door alles samen te ontwikkelen met bewoners, familie, medewerkers en vrijwilligers. We werken kort-cyclisch, transparant en dicht bij de praktijk, zodat verbeteringen snel merkbaar zijn en aansluiten bij de dagelijkse werkelijkheid.

In 2026 ligt de focus op bewoner en medewerker: het versterken van autonomie, werkplezier en kwaliteit van zorg. In 2027 verschuift de aandacht naar dorp en netwerk, om samenwerking en maatschappelijke verbinding verder uit te bouwen.

Dit proces borgt kwaliteit door een consistente vertaalslag van visie → strategie → kaders → uitvoering, waarbij elk niveau steeds concreter en toetsbaar wordt. Door duidelijke kaders



en een 2-jarenplan ontstaat een transparante structuur voor monitoring en verantwoording. We hanteren meetbare doelen en evaluatiemomenten om voortgang en impact inzichtelijk te maken. Zo versterken we continu verbeteren, bevorderen we samenhang tussen beleid en praktijk en creëren we een solide basis voor interne en externe verantwoording.