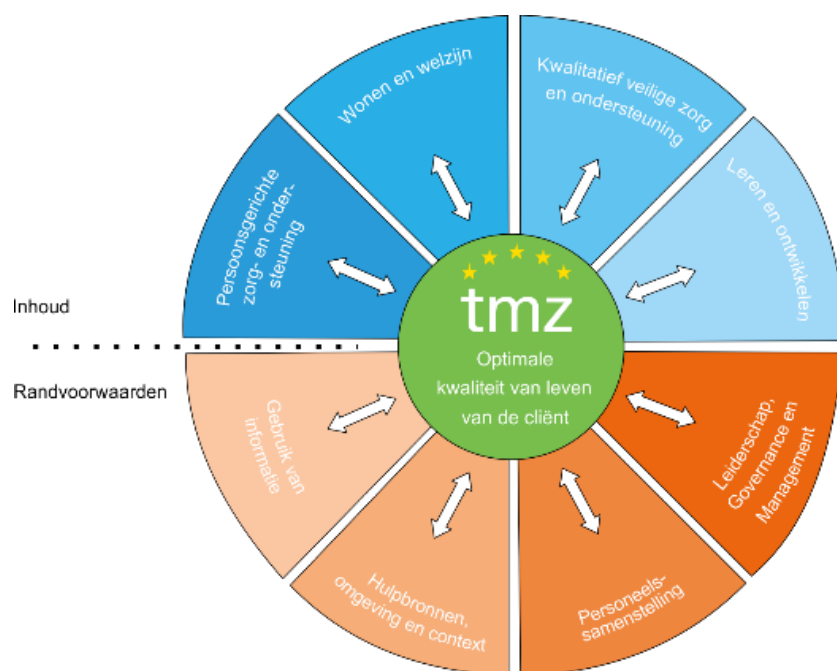




Kwaliteitsplan TMZ 2024





Inhoud

1.	Inleiding, de bedoeling van het kwaliteitsplan	3
2.	Profiel zorgorganisatie	3
2.1	Goede zorg door middel van het coöperatieve model	3
2.2	Missie en zorgvisie	4
2.2.1	De rode draad en het uitgangspunt voor ons handelen	4
2.2.2	De kracht van TMZ: waar zijn we goed in	4
2.2.3	Visie op de toekomst: de TMZ Meerjarenvise 2020-2025	5
3.	Personeelsbestand en personeelssamenstelling	5
3.1	Personeelssamenstelling – Wlz	5
3.2	Vrijwilligers	7
3.3	Personeel 2024	7
4.	Situatie, plannen en voornemens, waardering door bestuur en interne stakeholders en hoofdverantwoordelijke: Ons TMZ Plan 2024	8
4.1	Inleiding	8
4.2	Context	8
4.3	Hoofdpijnen Ons TMZ Plan 2024	9
4.4	Onderwerpen/thema's Ons TMZ Plan 2024	11
4.4.1	Ontwikkelrichting 1. TMZ Zorg van de Toekomst	11
4.4.2	Ontwikkelrichting 2. Regionale samenwerking	13
4.4.3	Ontwikkelrichting 3. Woon/Zorg complexen	13
4.4.4	Ontwikkelrichting 4. Medewerkers	14
4.4.5	Ontwikkelrichting 5. Ingrijpend anders organiseren in de wijk	16
4.4.6	Ontwikkelrichting 6. Technologie en innovatie	16
4.5	Voorbereiding op de jaren na 2024	17
4.6	Plannen regio's	17



1. Inleiding, de bedoeling van het kwaliteitsplan

Sinds 2017 vormt het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg de basis voor de inrichting van de verpleeghuiszorg. Dit Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is een nadere invulling van de uitgangspunten over kwaliteit die beschreven zijn in het hoofdstuk 'zeggen van de verzekerde over zijn leven' in de vernieuwde Wet langdurige zorg. De kern is simpel: de zorgaanbieder respecteert een weloverwogen wens van de bewoner met betrekking tot de wijze waarop de bewoner zijn leven wenst in te richten, tenzij dit in redelijkheid niet mogelijk is.

Het kwaliteitskader beschrijft meer in detail wat wordt verstaan onder goede verpleeghuiszorg en wat bewoners en hun naasten mogen verwachten. Met name de inhoudelijke thema's 'persoonsgerichte zorg en ondersteuning' en 'wonen en welzijn' vormen de basis voor deze handreiking.

Voor u ligt het Kwaliteitsplan 2024 van TMZ. Dit plan is een vereiste vanuit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en daarmee vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Daarnaast is het een hulpmiddel bij de zorginkoop gesprekken met Zorgkantoor en zorgverzekeraars. Het kwaliteitsplan TMZ behandelt naast de thema's uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg ook onderwerpen van de Geriatrische Revalidatie Zorg (GRZ), Eerste Lijns Verblijf (ELV) en de Zorgverzekeringswet (Zvw).

Het is geschreven door onze kwaliteitsadviseurs, leidinggevend en management en bestuur.

Het kwaliteitsplan bevat onze kwaliteitsdoelstellingen voor 2024. Door aan toekomstige doelen te werken, laten we zien dat we vertrouwen hebben in de toekomst.

Er wordt invulling gegeven aan de acht thema's van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Weliswaar gebruikt TMZ soms andere woorden, maar er is concreet invulling gegeven aan persoonsgerichte zorg, wonen, welzijn, veiligheid, leren en ontwikkelen, toezicht, bestuur, management, personeelssamenstelling, gebruik van hulpbronnen en gebruik van informatie.

2. Profiel zorgorganisatie

Binnen TMZ zetten ruim 2600 medewerkers en ruim 1400 vrijwilligers zich dagelijks in om ouderen en chronisch zieken goede en persoonlijke zorg te bieden. In moderne en duurzame woon-zorgcomplexen en bij mensen thuis biedt TMZ onder andere verpleging, verzorging, behandeling, begeleiding en personenalarmering. TMZ is actief in de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Tubbergen en Twenterand. De relatie tussen cliënten, medewerkers en andere betrokkenen staat centraal. Samen maken wij de zorg persoonlijk.

TMZ is in 2023 geauditeerd door TÜV Rheinland Nederland BV en heeft het NEN-EN-ISO 9001:2015 certificaat opnieuw behaald. Daarmee wordt voldaan aan de meest actuele eisen die worden gesteld aan het kwaliteitsmanagementsysteem van TMZ. Het certificaat is mede een bevestiging van transparantie en betrouwbaarheid.

2.1 Goede zorg door middel van het coöperatieve model

Onder het coöperatief model van TMZ wordt verstaan: een diepgaande manier van samenwerken tussen alle direct betrokkenen in de dagelijkse leefwereld: de cliënt/bewoner, de familie/mantelzorg, alle professionele disciplines, de vrijwilligers en verder allen die waarde toevoegen aan de kwaliteit van leven van de cliënt/bewoner. De



relatie tussen hen kenmerkt zich door openheid en vertrouwen. We kennen elkaar. We kunnen van elkaar op aan. Er is een gevoel van 'ik sta er niet alleen voor, maar we doen het samen'. Het motto van TMZ is dan ook: Samen voor persoonlijke zorg. Dit motto wordt concreet gemaakt in 'Teams voor persoonlijke zorg'. De Teams voor persoonlijke zorg vormen het hart van TMZ. In de teams gebeurt het, daar wordt in relatie de kwaliteit van leven en sterven bepaald en gerealiseerd, 7 dagen per week, 24 uur per dag. Met passie en deskundigheid wordt er gewerkt aan de kwaliteit van leven van de teamleden: *cliënten/bewoners, familie/mantelzorg, vrijwilligers en medewerkers*.

Bestuur en management stellen deze teams in staat om samen te werken aan kwaliteit van leven en bieden de voorwaarden daartoe, en wel op 2 niveaus:

1. Op het niveau van de locatie/wijk: leidinggevenden van de teams op de locaties/wijken ondersteunen de teams, in samenspraak met de decentrale medezeggenschapsorganen.
2. Op centraal niveau: bestuur en management ondersteunen de teams en locaties/wijken, in samenspraak met de overkoepelende medezeggenschaps- en adviesorganen, met toezicht van de Raad van Toezicht.

2.2 Missie en zorgvisie

2.2.1 De rode draad en het uitgangspunt voor ons handelen

Wij zien dat er in de komende jaren steeds meer ouderen komen met complexe zorgvragen. Wij willen een warm thuis zijn voor kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen in Twente door oog te hebben voor hun persoonlijk welzijn en hun individuele zorgbehoeften. Dat maken we waar doordat we werken in Teams voor persoonlijke zorg. Onze teams beseffen dat het om meer gaat dan de zorgbehoeften van onze ouderen. Hun welzijn en veiligheid is minstens zo belangrijk voor de kwaliteit van leven. Dat vraagt van onze mensen niet alleen dat ze deskundig zijn, maar vooral ook dat ze passie, hart hebben voor wat ze doen. Dat ze elke dag vol energie en met een glimlach hun werk doen. Dat is aanstekelijk en straalt af op iedereen met wie we te maken hebben. Daar komt nog bij dat we het samen doen met familieleden/mantelzorgers, vrijwilligers en medewerkers. Zo wordt een thuis ook echt een plek waar naast de ouderen ook al die anderen zich thuis voelen en op een natuurlijke manier hun rol vervullen. We kennen elkaar. We kunnen van elkaar op aan. Daarmee dragen wij bij aan de kwaliteit van leven van de teamleden. En dat voelen de ouderen. Het is een warm thuis bij TMZ. Een plek waar je je op je gemak en tevreden voelt.

Dit is de rode draad en het uitgangspunt voor ons handelen. Het sluit naadloos aan op de coöperatieve principes en het daaraan verbonden motto van TMZ: Samen voor persoonlijke zorg.

2.2.2 De kracht van TMZ: waar zijn we goed in

We werken volgens coöperatieve principes. De coöperatieve gedachte is een inspiratiebron voor TMZ. De kern van de coöperatie is dat mensen met een gezamenlijk belang samen iets willen ondernemen.

Wie zijn de belanghebbenden van TMZ? In eerste instantie de oudere met een zorgvraag, familie/mantelzorgers en daarnaast de medewerker en de vrijwilliger in de zorg. Voor de ouderen is het belangrijk, dat zij ook in de laatste fase van het leven, ondanks de gezondheidsproblemen, op een menswaardige manier hun dagen kunnen doorbrengen. En, als de tijd daarvoor gekomen is, op een waardige manier, omringd door liefdevolle en deskundige zorg, kunnen sterven. Voor de medewerkers, die vanuit persoonlijke betrokkenheid voor de zorg gekozen hebben, is het bevredigend om zowel persoonlijke als professionele vaardigheden maximaal in te zetten om de oudere goed te laten gedijen in de laatste fase van het leven. En dat zij daarin zo weinig mogelijk belemmerd worden



door de organisatie en de bureaucratie. Familie/mantelzorgers en vrijwilligers voelen zich betrokken en doen actief mee. Op deze manier komen de belangen van de ouderen, de familie/mantelzorgers, de medewerkers en de vrijwilligers overeen en hebben zij een gezamenlijk belang.

2.2.3 Visie op de toekomst: de TMZ Meerjarenvisie 2020-2025

De zorgsector is volop in beweging. De samenleving vergrijsst in hoog tempo en het aantal kwetsbare ouderen met een complexe zorgvraag groeit gelijktijdig. Bij ongewijzigd beleid zal dit tot een sterke toename in de zorgkosten leiden. Maar de overheid bezuinigt en de arbeidsmarkt is (steeds) krap(per). Deze demografische ontwikkelingen - en de politieke antwoorden hierop - dwingen zorgorganisaties om te veranderen. Er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden om beter te kunnen inspelen op de toekomstige situatie. De ordening in instituties - afgebakende domeinen zoals ziekenhuizen en verpleeghuizen - is aan het verdwijnen. Een ordening op basis van ketens of netwerken komt hiervoor in de plaats.

TMZ zet zich in om binnen de veranderende zorgsector een proactieve rol te vervullen door actief relaties en verbindingen te leggen.

Het scherpstellen, vastleggen en delen van deze koers is van groot belang. In dit kader is eind 2019 een strategische beleidsplan 'Meerjarenvisie 2020 - 2025' opgesteld. De RvB werkt - samen met de leden van het MT, de Cliëntenraad (CR), de Ondernemingsraad (OR), de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VAR), de Medische Adviesraad (MAR) en de Vrijwilligersraad - met veel enthousiasme aan het realiseren van deze meerjarenvisie. Het is noodzakelijk dat we een goed antwoord hebben op alle ontwikkelingen. Dat is de bedoeling van de meerjarenvisie: vanuit onze kracht geven we als TMZ gezamenlijk antwoord op belangrijke ontwikkelingen in de ouderenzorg. We beschrijven ons gezamenlijk beeld van de gewenste toekomst van TMZ. Een toekomst waar we samen aan gaan werken. Zodat we ook in 2025, en daarna, nog steeds goede zorg leveren aan kwetsbare ouderen met complexe zorgvragen. En medewerkers en vrijwilligers ook in 2025 op een gezonde manier voldoening uit hun werk halen. Een toekomst waarin familie/mantelzorgers hun naasten met een gerust hart laten verzorgen door TMZ, en zij uit betrokkenheid een bijdrage leveren aan het welbevinden van hun familielid.

De meerjarenvisie is van en voor elke medewerker, vrijwilliger, cliënt/bewoner en familielid/mantelzorger van TMZ. Hij geeft richting, een dagelijkse houvast bij het maken van concrete plannen, het stellen van prioriteiten en het bepalen van de besteding van tijd en geld.

3. Personeelsbestand en personeelssamenstelling

3.1 Personeelssamenstelling - Wlz

Het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg van Zorginstituut Nederland beschrijft wat cliënten en hun naasten mogen verwachten van verpleeghuiszorg in Nederland. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij alle zorgorganisaties in het land. Eén van vereisten is dat zorgorganisaties inzicht geven in de samenstelling van hun personeelsbestand.

In het schema hieronder is op overzichtelijke wijze en per functieniveau te zien, hoe de opbouw van ons personeelsbestand er cijfermatig uit ziet (peildatum 01-09-2023).

Daarbij wordt opgemerkt dat dit overzicht inzicht geeft in het aantal fte's en



medewerkers die cliënten verzorgen die een indicatie hebben op basis van de Wet Langdurige Zorg (Wlz).

Het aantal cliënten met een indicatie voor zorg vanuit de Wlz bedraagt in 2023; 811 (peildatum 01-09-2023).

In dit overzicht zijn niet de cijfers meegenomen voor cliënten/personeel vanuit de Zvw, dit verklaart de verschillen in onderstaande overzichten.

TMZ heeft mede dankzij de extra kwaliteitsgelden geïnvesteerd in kwantiteit en kwaliteit van haar personeel. Dat is in lijn met de inhoud van de meerjarenvisie 2021 - 2025.

De personele formatie t.b.v. de Wlz per september 2023 is als volgt:

Niveau	Functie	FTE	Aantal
Behandelaar	Behandelaar	78.66	97
Leerlingen	Niveau 3, 4 en 5	56.74	78
Niveau 1	Gastenservice	72.99	257
Niveau 2	Woonservice, medewerker zorg, medewerker zorg en welzijn	92.85	217
Niveau 3	Verzorgende IG, activiteiten begeleider	416.18	629
Niveau 4	verpleegkundige niveau 4	145.92	197
Niveau 5	Verpleegkundige niveau 5 en 6	26.08	33
Overig zorgpersoneel	Overig zorgpersoneel	62.57	93
Eindtotaal		951.99	1601

Functie	FTE	Aantal
Bewegingsagoog	6.01	7
Diëtist	3.43	4
Ergotherapeut	9.96	13
Fysiotherapeut	19.38	25
Geestelijk verzorger	5.45	7
Logopedist	6.21	9
Psycholoog	6.61	8
Specialist ouderengeneeskunde	10.07	11
Specialist ouderengeneeskunde i.o.	0.63	1
Verpleegkundig specialist	9.18	10
Verpleegkundig specialist in opleiding	1.73	2
Eindtotaal	78.66	97

Jaar	Personele norm voor zorg intramuraal	fte per 24 bedden	fte per bed
2019	0,711	21,36	0,89
2020	0,781	23,09	0,96
2021	0,781	23,09	0,96
2022	0,781	23,09	0,96
2023	0,75	22.34	0.93

Niveau 4 intramuraal WLZ

Jaar	Niveau 4 (aantal medewerkers)	Aantal FTE
2019	167	123,0
2020	227	138
2021	263	152
2022	270	154,68
2023	197	145.92

Niveau 5 intramuraal WLZ (vanaf 2020 niveau 5 en 6 verpleegkundige)

Jaar	Niveau 5 (aantal medewerkers)	Aantal FTE
------	-------------------------------	------------



2019	27	21,5
2020	38	22
2021	49	26
2022	50	26,62
2023	33	26.08

Duaal/BBL studenten**Niveau 4 - BBL**

Jaar	Niveau 4 (aantal leerlingen in opleiding)	Uren				
		24 uur	28 uur	32 uur	36 uur	uren onbekend
2019	32	4	12	7	1	8
2020	37	2	15	9	2	9
2021	38	4	13	13	0	8
2022	27	6	12	9	0	0
2023	32	8	13	11	0	0

Niveau 5 - Duaal (vanaf 2020 niveau 5 en 6 verpleegkundige)

Jaar	Niveau 6 (aantal leerlingen in opleiding)	Uren				
		24 uur	28 uur	32 uur	36 uur	uren onbekend
2019	25	-	11	12	-	2
2020	30	-	17	13	-	-
2021	23	-	15	8	-	-
2022	11	0	7	4	0	0
2023	10	0	7	3	0	0

Note: door ons roulatiesysteem worden onze leerlingen zowel intramuraal als extramuraal ingezet tijdens hun opleiding.

3.2 Vrijwilligers

TMZ heeft ruim 1417 vrijwilligers die bijdragen aan onze visie en het motto: "Samen voor persoonlijke zorg"

Zij maken deel uit van het Team voor persoonlijke zorg en dragen substantieel bij aan de kwaliteit van leven van onze cliënten/bewoners.

3.3 Personeel 2024

De bestaansreden van TMZ is de kwetsbare oudere met complexe zorgvraag, maar inmiddels is de arbeidsmarkt zo krap dat geldt: "wie de medewerker heeft, heeft de cliënt". Personeelsbeleid is dus topprioriteit voor leidinggevenden, management en bestuurders, daarbij geholpen door de ondersteunende afdelingen en stafafdelingen.

In 2024 ligt de focus bij TMZ op het werven en behouden van haar personeel. Naar het personeelstekort en de ervaren werkdruk, moet op een brede, strategische maar ook creatieve wijze gekeken worden. Dat betekent dat er aandacht is voor de instroom en de manier van werven, maar dat ook gekeken wordt naar andere manieren van het organiseren van werk en de ondersteuning, begeleiding in het werk. Door in kaart te brengen wat TMZ in huis heeft, en nu en in de toekomst nodig heeft om de complexe zorgvraag aan te kunnen maken wij een strategische personeelsplanning. Op basis hiervan kunnen gerichte plannen gemaakt worden om het huidige potentieel goed te benutten, onbenut potentieel in te gaan zetten en/of te ontwikkelen en personeel aan te trekken.



Behoud van personeel is ook in 2023 belangrijk en een speerpunt van TMZ. Dit betekent dat er aandacht is voor leren en ontwikkeling, maar ook voor het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verlagen van het verzuim. TMZ streeft, nu en in de toekomst, naar voldoende vitale en gezonde medewerkers die goede kwaliteit van werk leveren en meer energie (zowel privé als op het werk) hebben zodat er kan worden voldaan aan de vraag van de cliënt/bewoner.

4. Situatie, plannen en voornemens, waardering door bestuur en interne stakeholders en hoofdverantwoordelijke: Ons TMZ Plan 2024

4.1 Inleiding

Voor u ligt Ons TMZ Plan 2024. Daarin staat wat we met elkaar willen bereiken in 2024 en volgende jaren. De inhoud van Ons TMZ Plan 2024 is gebaseerd op de Meerjarenvisie TMZ 2020 - 2025, de evaluatie van Ons TMZ Plan 2023, diverse onderzoeken (onder meer cliënttevredenheid en medewerkertevredenheid), verwachtingen van externe belanghebbenden (onder meer Zorgkantoor Menzis) en de inbreng tijdens de beleidsdag op 17 oktober 2023 van vertegenwoordigers van inspraakorganen, leidinggevenden, PIP-ers, MT, RvB en RvT.

Ons TMZ Plan 2024 is geschreven voor alle betrokkenen bij TMZ. Onder de in Ons TMZ Plan vermelde acties liggen concrete projectplannen. Deze zijn vanwege de leesbaarheid niet opgenomen. De voortgang van Ons TMZ Plan 2024 wordt in de loop van 2024 besproken en geëvalueerd met inspraakorganen, managementteam, raad van bestuur en raad van toezicht.

Ons TMZ Plan 2024 is de basis voor de regio/wijk plannen en teamplannen. In voornoemde plannen moeten prioriteiten gesteld worden: waar besteden we in 2024 de meeste aandacht aan en waaraan minder? Dosereren is ook belangrijk: niet alles hoeft tegelijkertijd. In bepaalde gevallen kunnen regio's/teams ervoor kiezen om een actie in een volgend jaar uit te voeren. Het is noodzakelijk om grenzen en verwachtingen uit te spreken en elkaar te helpen waar mogelijk.

4.2 Context

Er verandert veel om ons heen. Overheid en zorgverzekeraars bezuinigen op zorg terwijl meer mensen zorg nodig hebben. Tegelijkertijd wordt de zorg complexer en hebben we te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Om in de toekomst persoonlijke zorg en welzijn te kunnen blijven bieden zullen we onze zorg en welzijn anders moeten gaan organiseren. Uitgangspunt is om de zorg betaalbaar en werkbaar te houden. Maar de kwaliteit, het werkplezier en de tevredenheid van cliënten/bewoners, medewerkers, vrijwilligers en naasten willen we zoveel mogelijk op peil houden. Dit vraagt van cliënten/bewoners, medewerkers, naasten en vrijwilligers om meer en anders te samen te werken dan voorheen, oude gewoonten los te laten en samen nieuwe wegen vinden.

Omvangrijke veranderingen (of transities) worden vaak ervaren als iets dat buiten de organisatie ligt. De valkuil is om af te wachten of naar de ander te wijzen. TMZ wil niet afwachten, maar instappen in de wereld die aan het veranderen is. Het zijn niet de grootste en slimste organisaties die overleven, maar de **meest wendbare**. De wendbaarheid van TMZ en alle betrokkenen neemt toe als je zaken eenvoudig organiseert, beschikt over lerend vermogen, werkt op basis van vertrouwen, multidisciplinair werkt, snel inspeelt op veranderingen en financieel stabiel bent. Kijkend naar deze elementen,



dan kan gesteld worden dat TMZ redelijk wendbaar is. Uitvoering van Ons TMZ Plan 2024 leidt tot een vergroting van de wendbaarheid. Dat is een goede basis om de vier appels groen te houden. Het motto van TMZ is ook in 2024 ‘Samen voor Persoonlijke Zorg’.

4.3 Hoofdpijnen Ons TMZ Plan 2024

In 2024 en volgende jaren besteden we volop aandacht aan zorginhoudelijke onderwerpen: pro-actieve zorgplanning, open PG, D-ZEP, triage, EMZ/MDO en nog veel meer. We organiseren een themabijeenkomst over het onderwerp ‘hoe ver gaan we met zorg en behandeling’?

Daarnaast bereiden we ons voor op de toekomst. We willen in 2024 stappen zetten om ook in de jaren daarna de best mogelijke zorg en welzijn te kunnen bieden. We hebben in 2020 een Meerjarenvise opgesteld. Deze loopt tot en met 2025. De toen gekozen koers is volgens RvB/MT nog steeds de juiste. Tegelijkertijd zitten we in een tijdperk van verandering (en misschien zitten we wel in een verandering van tijdperk). **TMZ zal in 2024 de Meerjarenvise herijken met het oog op de toekomst.**

Om de Meerjarenvise goed uit te voeren (en de vier appels groen te houden) is een bepaalde besturing van TMZ nodig. Deze staat beschreven in de besturingsfilosofie van TMZ. Deze bestaat uit 6 kernelementen: cultuur, kernwaarden, stijl van leidinggeven, prestatie maatstaven, strategie en structuur. **We gaan de besturingsfilosofie in 2024 herijken**, zodat de besturingsfilosofie dienend is aan de uitvoering van de herijkte Meerjarenvise.

De ontwikkeling van de langdurige, de kortdurende zorg en de Wijk/VPT zal de komende jaren verschillen. De overheid staat niet toe dat we meer ‘bedden’ gaan realiseren in de langdurige zorg, maar staat wel toe dat we meer cliënten gaan bedienen in de kortdurende zorg. De overheid zet fors in op ‘scheiden wonen en zorg’ in de vorm van VPT. TMZ wil groeien in VPT in geclusterde woonvormen nabij het verpleeghuis. Bij alle besluiten die genomen moeten worden, ook bij bouw en verbouw, speelt dit een rol. **TMZ zal in 2024 separate ontwikkelplannen opstellen voor de langdurige, kortdurende zorg en de Wijk/VPT.** De uitvoering zal plaatsvinden in 2025 en volgende jaren.

In 2023 zijn we al begonnen met de **kosten naar beneden** te brengen, voor 2024 ligt er een bezuinigingsopdracht van 5,7% voor heel TMZ, behalve de wijk. De wijkverpleging heeft een andere opdracht: de wijkverpleging moet toegroeien naar ‘zwarte cijfers’, dat wil zeggen dat het huishoudboekje op orde moet komen. TMZ is in de ogen van zorgverzekeraars heel doelmatig, maar het is daarnaast belangrijk dat we alle declarabele uren die we aan cliënten besteden ook daadwerkelijk schrijven en factureren en dat we voldoen aan de productiviteitsnormen.

De laatste tijd merken we dat de overheid en zorgverzekeraars in toenemende mate willen spreken over **radicale domein overstijgende vernieuwing**. Wat wordt daarmee bedoeld? Eigenlijk dat de organisatie van de zorg niet meer benaderd wordt per organisatie, maar meer per regio. Dit zal gevolgen hebben voor TMZ. Als MT/RvB schatten wij in dat dit onder meer de behandeldienst zal raken. Het wordt onacceptabel gevonden dat de ene organisatie veel te weinig professionals heeft, terwijl TMZ een zeer goede behandeldienst heeft, zowel qua kennis als formatie. TMZ wil ‘vooraan in de trechter’ hierover meepraten en meebeslissen en dat betekent dat we hier in eerste instantie niet afwijzend tegenover zullen staan, maar ons open opstellen. **TMZ wil zich inzetten voor de regio indien er sprake is van een gemeenschappelijke visie van relevante ketenspelers** (VVT, ziekenhuizen, GGZ, huisartsen) met toekomstperspectief voor de eerste en tweede lijn. TMZ zal op dit gebied haar eigen visie bepalen voor wat betreft regionale samenwerking. TMZ zal zich daarnaast inspannen om te komen tot een regionale visie.



Het **Kwaliteitskompas** vervangt het Kwaliteitskader en geeft meer ruimte. Voor de inzet van personeel, bijvoorbeeld, wordt geen vaststaande norm meer opgelegd, maar gaat het meer om het kunnen onderbouwen van een **deskundigheidsmix**. TMZ gaat hiervoor beleid opstellen in 2024.

Zorgkantoor **Menzis** gaat **inkopen op capaciteit**. TMZ zet hierbij in op **regionale concentratie en specialisatie** en wil kansen op dat terrein benutten. Zo is het voor ons denkbaar dat bepaalde vormen van zorg gecentraliseerd gaan worden.

In de regio Twente wordt een personeelstekort voorzien; de arbeidsmarkt blijft krap. Het is onze uitdaging om **personeel te behouden**. En bij uitstroom: nieuw personeel te vinden, te binden en te boeien.

Al met al zijn er grote veranderingen in de zorg. Medewerkers raken hier al iets meer aan gewend, maar voor cliënten/bewoners en naasten is het nog erg wennen. Cliënten/bewoners, medewerkers, naasten en vrijwilligers denken nog vaak dat alles altijd mogelijk moet zijn. Het is belangrijk dat we samen hierin onze grenzen ook bepalen: wat is acceptabel gedrag en wanneer is dat niet meer het geval? TMZ verwacht dat dit **verwachtingspatroon van cliënten/bewoners, naasten en vrijwilligers** in de langdurige en kortdurende hoog blijft in 2024 en dat we hierover geregeld met elkaar moeten spreken, ook om medewerkers te beschermen. We zien wel dat in de wijk, waar die veranderingen al langer gaande zijn, het verwachtingspatroon al gezakt is.



4.4 Onderwerpen/thema's Ons TMZ Plan 2024

In onze bestaande Meerjarenvisie zijn 6 ontwikkelrichtingen opgenomen. Per ontwikkelrichting zijn hieronder de onderwerpen/thema's weergegeven die in Ons TMZ Plan 2024 worden opgenomen.



4.4.1 Ontwikkelrichting 1. TMZ Zorg van de Toekomst

Het Programma TMZ Zorg van de Toekomst

Het Programma TMZ Zorg van de Toekomst stimuleert en ondersteunt teams die aan de slag gaan om de zorg toekomstbestendig te houden. Het programma bestaat uit drie projecten: 'Anders organiseren van de zorg', 'Meer inzet informele zorg' en 'Meer samenwerken in het team voor persoonlijke zorg'. Het veranderingstraject wordt ondersteund door een coach van Vilans in het kader van het landelijke programma 'Waardigheid en trots voor de toekomst'.

Regionaal expertisecentrum voor cliënten/bewoners met dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-ZEP)

Sinds 1 december 2023 beschikt TMZ over een speciale verblijfsafdeling voor cliënten/bewoners met dementie en zeer ernstig probleemgedrag. Deze afdeling is beschikbaar voor cliënten/bewoners uit bijna geheel Overijssel. Daarnaast is een regionaal expertiseteam actief dat zorgaanbieders adviseert over zorg en behandeling van deze cliëntengroep. De D-ZEP afdeling zal in 2024 de regionale expertisefunctie verder ontwikkelen.

Psychogeriatric (PG)

TMZ wil probleemgedrag en de inzet van onvrijwillige zorg verminderen door het beter leren kennen van de cliënt en aandacht te hebben voor eigen regie en autonomie. Daarnaast wil TMZ toegroeien naar meer open PG afdelingen. Daartoe wordt in 2024 een plan opgesteld, dat wordt uitgevoerd in 2025 en 2026.



Pro-Actieve Zorgplanning (ACP)

ACP wordt al toegepast binnen TMZ, maar voornamelijk op medisch gebied en de toepassing verschilt. We gaan daarom eenduidig beleid formuleren over het toepassen van pro-actieve zorgplanning in de langdurige zorg, waarbij ook welzijn wordt betrokken. In 2024 wordt beleid geformuleerd, dat in lijn met het beleid van het Netwerk Palliatieve Zorg in 2024 - 2026 wordt uitgevoerd. In de wijkverpleging is in voorgaande jaren al beleid geformuleerd, dat in 2024 wordt geborgd.

Verbeterslag Evaluatie Multidisciplinaire Zorg (EMZ)

Er wordt in 2024 een nieuwe werkwijze voorgesteld en toegepast die gericht is op samen beslissen, autonomie van de cliënt/bewoner en diens persoonlijke levenssfeer. Daarnaast biedt de nieuwe werkwijze ook kwaliteitswinst, is eenvoudig georganiseerd en met een beperkte administratieve belasting. Het is geen radicale oplossing, maar een herontwerp van het huidige proces en de inhoudelijke invulling.

Triage

ZorgAccent, Carintreggeland en Zorggroep Sint Maarten organiseren een gezamenlijke scholing op het gebied van triage, als eerste stap voor mogelijke samenwerking in de avond-, nacht- en weekenddiensten (ANW). Tevens wordt in 2024 nagedacht over een passende EAV structuur.

Passiviteiten Dagelijks Leven (PDL)

PDL is een vorm van belevingsgerichte zorg en richt zich op cliënten/bewoners met een grote zorgafhankelijkheid. Zij zijn niet meer in staat tot gerichte zelfzorgactiviteiten, zelfredzaamheid, reactivering of revalidatie. Dat betekent dat passiviteit een kenmerk van het dagelijks leven is geworden. De PDL methode draagt bij aan welbevinden van cliënt/bewoner en medewerker. Binnen TMZ is expertise beschikbaar, die in workshops wordt aangeboden.

Digitalisering en standaardisering van werkprocessen

TMZ heeft achterliggende werkprocessen (de 'backoffice') in hoge mate gedigitaliseerd en gestandaardiseerd. De 'overhead' (hoeveelheid indirect personeel) van TMZ is mede daardoor laag. In 2024 wordt een nieuw personeels- en salarisadministratiesysteem ingevoerd (AFAS). Informatie wordt steeds meer via internet (in de 'cloud') opgeslagen op

externe gegevensdragers (servers). Het is noodzakelijk dat TMZ investeert in deze ontwikkeling.

Privacy (AVG)

TMZ past de privacywetgeving toe op een eenvoudige en praktische manier, overeenkomstig met de bedoeling. Het is noodzakelijk dat TMZ investeert in 2024 om de bescherming van de privacy van onze cliënten/bewoners, medewerkers, naasten en vrijwilligers op goed niveau te houden.

4.4.2 Ontwikkelrichting 2. Regionale samenwerking

Er wordt in de regio Twente veel en succesvol samengewerkt, zowel binnen de VVT als in de keten met huisartsen, ziekenhuizen en de GGZ. En dat blijven we doen in 2024. De samenwerking was tot en met 2023 vooral gericht op het samen oplossen van knelpunten in de keten, en het benutten van subsidiemogelijkheden. We doen veel, maar het is te adhoc. We willen de komende jaren planmatiger en meer gestructureerd werken op basis van een gemeenschappelijke visie. Voor de MGZ (Medisch Generalistische Zorg) gaan we samen met ketenpartners in 2024 een gemeenschappelijk beeld opstellen en een stip op de horizon bepalen voor de eerste en tweede lijn. TMZ gaat haar behandeldienst inzetten onder voorwaarde dat er een gemeenschappelijke visie ligt waar ook TMZ zich in kan vinden. Concentratie van specialistische zorg is daarbij een speerpunt voor TMZ.



4.4.3 Ontwikkelrichting 3. Woon/Zorg complexen

De nieuwbouw van Het Meulenbelt in Almelo wordt fasegewijs uitgevoerd en duurt vijf jaar. Het is de verwachting dat de volledige bouw in 2026 wordt afgerond. De locatie telt dan 184 éénkamerappartementen met eigen sanitair. Het nieuwe complex is straks duurzaam en volledig gasloos. Eind 2023 werd fase 2 afgerond en is fase 3 gestart. Ook fase 4 start in 2024.

In 2024 gaan we aan de slag met planvorming voor het realiseren van 24 studio's in de regio Hengelo. De mogelijkheid van het realiseren van een nieuwe locatie met deze 24 studio's op Sportlaan Driene - samen met Mediant en Aveleijn - wordt onderzocht. Indien dit positief is start de voorbereiding van de bouwplannen. Indien het resultaat negatief is, wordt op locatie het Hof een nieuwe vleugel gerealiseerd waar deze 24 studio's worden ondergebracht. In 2024 zal dan gestart worden met de voorbereiding van de bouwplannen.

De landelijke overheid en Zorgkantoor Menzis zetten sterk in op scheiden van wonen en zorg. De insteek is dat in de toekomst ouderen zelf zoveel mogelijk regie blijven voeren en zelf de woonkosten blijven dragen, ook als ze intensieve zorg gebruiken. Deze vorm van zorg noemen we: Zelfstandig wonen met intensieve zorg en welzijn (Volledig Pakket Thuis). In 2023 is deze zorgvorm verder uitgebreid op verschillende locaties (Greven, Borgstaete, Het Dijkhuis, 't Haarhuus) door TMZ. Daarbij wordt intensief samengewerkt met woningcorporaties. Door de afhankelijkheid van andere partijen, de onbekendheid in de regio en de beperkte doorstroombmogelijkheden geschiedt de groei langzaam en niet naar verwachtingen. Voor 2024 wordt uitgegaan van een groei naar 60 VPT cliënten.



4.4.4 Ontwikkelrichting 4. Medewerkers

In 2023 zijn veel initiatieven/projecten gestart op het gebied van instroom en behoud van personeel. Deze lopen door in 2024 en gaan dan hun vruchten afwerpen. Het gaat om: vernieuwing roosteren, strategische personeelsplanning (SPP), flexibel werken (met behulp van Troef), ontvangst/inwerken van nieuwe medewerkers (onboarding) en vernieuwing van het werkgeversmerk TMZ. In 2024 komen daarbij:

Anders leren: werkplekleren en leren vanuit de bedoeling

Binnen TMZ wordt nog grotendeels op een klassieke manier geschoold. Dat wil zeggen meer formeel klassikaal dan op de werkvloer. In de visie van TMZ op leren en ontwikkelen staat beschreven dat werkplekleren als belangrijk wordt gezien. Doordat het leren meer is verweven in dagelijks werk ervaren medewerkers een lagere werkdruk en is de ontwikkeling veel meer gericht op het nog beter functioneren als professional en op het verder ontwikkelen van de persoonlijke talenten. Ondersteunend hieraan is een goed Leer Management Systeem (LMS) zodat medewerkers leren en zich ontwikkelen vanuit overzicht en inzicht in wat ze nodig hebben.



Sterk in je werk

TMZ vindt het belangrijk dat haar medewerkers zich 'sterk in hun werk' voelen en zijn. Met belangrijke focus op een centrale aanpak op basis van de kapstok 'sterk in je werk' willen we in 2024 initiatieven ontplooiën die tot doel hebben het werk plezieriger en aantrekkelijk te houden en te maken. Belangrijk is dat medewerkers zich gezond en vitaal voelen. Hierbij ligt de focus op psychosociale belasting en verhogen van sociale en psychologische veiligheid.



Optimale deskundigheidsmix

Het veranderende aanbod van zorgmedewerkers op de arbeidsmarkt en het feit dat er minder budget beschikbaar is/komt waardoor er meer beroep moet worden gedaan op informele zorg en veranderingen in opvattingen omtrent zorg. Het maakt dat de samenstelling van het zorg- en welzijnsteam verandert en aandacht behoeft. Het nieuwe kwaliteitskader (generiek kompas) stelt dat elke organisatie hier over na moet denken en een kader moet formuleren. Het volgende vraagstuk ligt voor: wat moet de samenstelling van een zorg- en welzijnsteam zijn om goede kwaliteit van zorg en welzijn te kunnen blijven bieden? Het gaat hierbij om de deskundigheid en expertise van de verschillende teamleden (niveau 1-6) en zorg versus welzijn. Maar ook de verhouding (kwantitatief) tussen deze verschillende functionarissen. In 2024 formuleren we een kader voor de personeelssamenstelling van een zorg en welzijnsteam op een woonzorgafdeling waardoor de kwaliteit van bestaan voor de cliënt/bewoner gewaarborgd blijft en voldaan wordt aan wet- en regelgeving. Dit kader geeft een bandbreedte aan de leidinggevenden. In 2024 wordt aan dit onderwerp een themabijeenkomst gewijd.

Toegankelijkheid MijnTMZ

De toegankelijkheid tot ons intranet MijnTMZ is voor verbetering vatbaar. In 2024 wordt onderzoek verricht hoe we dit kunnen verbeteren en worden voorbereidingen getroffen om in 2025 verbeteringen door te voeren.

4.4.5 Ontwikkelrichting 5. Ingrijpend anders organiseren in de wijk

Het aantal cliënten in de wijk neemt toe. Tegelijkertijd staan de tarieven onder druk en werkt de concurrentie in de wijk intensieve samenwerking tegen. Deze samenwerking is nodig om de zorg in de wijk beschikbaar en toegankelijk te houden. TMZ gaat in 2024 verder met het anders organiseren van de wijkverpleging in Twente. VVT organisaties in Twente bouwen samen aan een toekomstbestendige wijkverpleging in Twente. TMZ is daarbij geen kartrekker, maar tekent en bouwt mee. Er worden onder meer experimenten uitgevoerd met ZorgAccent, Carintreggeland, Zorggroep Sint Maarten op het gebied van een gemeenschappelijk aanmeldpunt voor zorgvragers en verwijzers. De focus van TMZ ligt op het leveren van wijkverpleging en VPT in geclusterde woonvormen nabij een intramurale locatie. Ook daarbij is regionale samenwerking noodzakelijk.

4.4.6 Ontwikkelrichting 6. Technologie en innovatie

Inzet van zorgtechnologie is de komende jaren noodzakelijk om de zorg toegankelijk, van goede kwaliteit en betaalbaar te houden. Het toepassen van technologie is nog lang niet vanzelfsprekend en vraagt continu aandacht van RvB, MT, leidinggevendenden, PIP-ers en teams. Er is een Jaarplan T&I opgesteld, dat in 2024 wordt uitgevoerd. In het jaarplan is opgenomen: verdere invoering en monitoring van heupairbag 'de wolk'; onderzoek naar mogelijkheden van de inzet van een digitale medicijndispenser (medido) in de langdurige zorg; onderzoek naar de mogelijkheden van de inzet van slim incontinentiemateriaal; evaluatie beleid inzet GPS voor cliënten/bewoners; onderzoek naar inzet van spraakgestuurd rapporteren; monitor vitale functies direct koppelen met ECD in de langdurige zorg; onderzoek naar de mogelijkheden van de helpsoq (hulpmiddel bij aantrekken steunkousen); opschaling inzet medido en Tinybots Tessa.



4.5 Voorbereiding op de jaren na 2024

TMZ wil in de jaren na 2024 ook de best mogelijke zorg en welzijn bieden. Daartoe gaan we in 2024 de volgende stappen zetten:

Herijken Meerjarenvisie TMZ 2020 - 2025



Onze Meerjarenvisie is in 2020 opgesteld. Er verandert veel om ons heen. Het is daarom verstandig onze Meerjarenvisie te herijken, en waar nodig aan te passen. Dat gaan we doen in de eerste helft van 2024.

Herijken Besturingsfilosofie

We hebben in 2017 een besturingsfilosofie opgesteld. Daarin staat hoe TMZ bestuurd en geleid moet worden om de Meerjarenvisie te realiseren en onze vier appels groen te houden. In de tweede helft van 2024 gaan we de besturingsfilosofie herijken en waar nodig aanpassen. Een belangrijk onderdeel daarvan is een efficiënte en heldere besluitvorming die past bij de vele snelle veranderingen in de wereld rondom ons heen.

Opstellen ontwikkelplan langdurige zorg, kortdurende zorg en Wijk/VPT

Onder invloed van overheidsbeleid zullen de langdurige zorg, de kortdurende zorg en de wijk/VPT zich de komende jaren verschillend ontwikkelen. TMZ wil anticiperen op het beleid van overheid en zorgverzekeraars. Daartoe zullen in 2024 ontwikkelplannen worden opgesteld, die in 2025 en de jaren daarna worden uitgevoerd.

4.6 Plannen regio's

Iedere regio en een aantal diensten hebben e.e.a. vertaald naar eigen regio-/dienst plannen. Deze zijn, mocht dat gewenst zijn op te vragen.