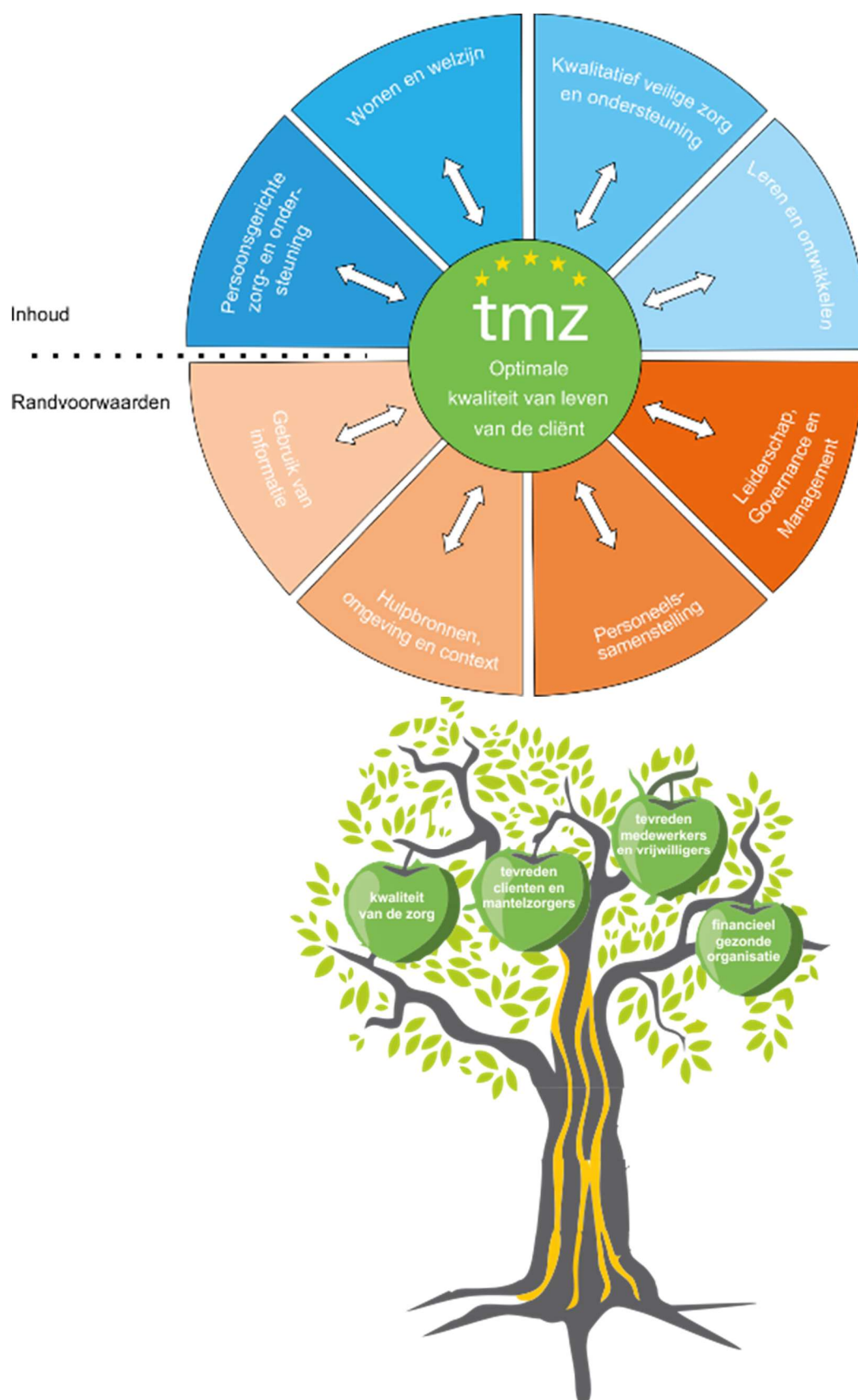




Kwaliteitsverslag TMZ 2023





Inhoud

1.	Inleiding.....	4
2.	Profiel TMZ.....	5
3.	Doelen 2023.....	5
4.	Leren en verbeteren	5
5.	Evaluatie ons TMZ Plan 2023	6
5.1	Inleiding.....	6
5.2	Verzamelblad kleurcodes voor alle ontwikkelrichtingen / thema's / actiepunten.....	6
5.2.1	Ontwikkelrichting 1; Verdere ontwikkeling van het coöperatieve model van TMZ (Programma TMZ zorg van de toekomst).....	7
5.2.2	Ontwikkelrichting 2; Uitbreiden en verbeteren regionale samenwerking	7
5.2.3	Ontwikkelrichting 3; Uitbreiden/groei woon-zorgcomplexen.....	8
5.2.4	Ontwikkelrichting 4; Personeelsbeleid = topprioriteit.....	9
5.2.5	Ontwikkelrichting 5; Ingrijpend anders organiseren in de wijk.	10
5.2.6	Ontwikkelrichting 6; Vernieuwing, technologie en innovatie	10
6.	Veiligheid en kwaliteit.....	10
6.1	Commissie Kwaliteit en Veiligheid	10
6.2	Resultaten interne audits.....	11
6.3	Resultaten externe audits	12
6.4	Resultaten meldingen	13
6.4.1	Melding incident cliënt (MIC).....	13
6.4.2	Registratie (bijna)ongevallen en beroepsziekten (ROB)	13
6.4.3	Registratie (bijna)ongevallen en beroepsziekten; Grensoverschrijdend gedrag.....	14
6.4.4	Ongewenste omgangsvormen	14
6.4.5	Prisma onderzoeken	17
6.4.6	Klachten cliënten.....	17
6.4.7	Meldcode ouderenmishandeling	18
6.5	Resultaten tevredenheidsonderzoeken.....	19
6.5.1	QDNA en Zorgkaart Nederland	19
6.5.2	PREM Wijkverpleging.....	20
6.5.3	Medewerkerstevredenheid	20
6.5.4	Vrijwilligerstevredenheid	20
6.6	Zorginhoudelijke veiligheid	20
6.6.1	Medicatieveiligheid.....	21
6.6.2	Advanced Care Planning (ACP).....	21
6.6.3	Aandacht voor eten en drinken	22
6.6.4	Decubitus	22
6.6.5	Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking	22
6.7	Oordeel interne advies- en inspraakorganen	23
6.7.1	Ondernemingsraad (OR)	23
6.7.2	Vrijwilligersraad	24
6.7.3	Coördinatoren vrijwilligerswerk.....	25
6.7.4	Multi disciplinaire advies raad (MAR)	27
6.7.5	Verpleegkundige en verzorgende advies raad (VAR).....	27
6.7.6	Centrale cliënt raad (CCR).....	29
6.8	Oordeel intern toezichthoudend orgaan (RvT).....	31
6.8.1	Voorwoord	31
6.8.2	De Raad van Toezicht.....	31
6.8.3	Rooster van aan- en aftreden	32
6.8.4	Scope van het intern toezicht	32
6.8.5	Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht	32



6.8.6	De samenwerking met de Raad van Bestuur	34
6.8.7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol.....	35
6.8.8	Reflectie vanuit de rol als strategisch partner	36
6.8.9	Reflectie vanuit de rol als werkgever.....	37
6.8.10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	37
6.8.11	Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht	38
7.	Personeelssamenstelling en deskundigheid	39
7.1	Cliënten/bewoners en medewerkers (in loondienst)	39
7.2	Kwaliteitsregister V&V	40
7.3	Leren & Ontwikkelen	41
8.	Bijlagen.....	43
8.1	Overzicht relevante externe partijen waar TMZ mee samenwerkt.....	43
8.2	Analyse Wet zorg en dwang.....	44
8.2.1	Analyse inzet onvrijwillige zorg binnen TMZ 1 januari 2023 t/m 30 juni 2023.....	44
8.2.1.1	Analyse en actiepunten 1 januari 2023 t/m 30 juni 2023.....	46
8.2.2	Analyse inzet onvrijwillige zorg binnen TMZ 1 juli t/m 31 december 2023.....	46
8.2.2.1	Analyse en actiepunten 1 juli 2023 t/m 31 december 2023.....	49
8.2.3	Actiepunten 2024:.....	50
8.2.3.1	Reactie RvB op analyse en actiepunten	50
8.2.3.2	Reactie van de Centrale Cliëntenraad.....	50
8.3	Rapportage Zorgkaart Nederland TMZ periode 1 jan. 2023 – 31 dec. 2023	51



1. Inleiding

Gedurende de afgelopen jaren hebben veel interne en externe ontwikkelingen plaatsgevonden. Het voorliggende Kwaliteitsverslag is een verplichting die voortvloeit uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg dat in 2017 van kracht is geworden. Het heeft tot doel om samen kwaliteit van zorg te verbeteren en het lerend vermogen te vergroten.

De verplichte acht thema's uit het Kwaliteitskader zijn, weliswaar in andere woorden, meegenomen in dit kwaliteitsverslag. Naast dit kwaliteitsverslag 2023, voortvloeiend uit het kwaliteitsplan 2023, is er ook een aparte directiebeoordeling (in het kader van ons gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem) en een verslag maatschappelijke verantwoording (in het kader van de verplichte "jaarverantwoording in de zorg").

In het Kwaliteitskader gaat het zoals hierboven beschreven om werken aan goede zorg en leren van elkaar. Maar wie bepaalt wat goede zorg is? Wie bepaalt of naasten tevreden zijn? En wie bepaalt of medewerkers en vrijwilligers hun werk goed kunnen doen? Hierover is het Kwaliteitskader duidelijk. De zorgorganisatie zelf draagt zorg voor juiste randvoorwaarden en middelen. De cliënt en zijn/haar naasten beoordelen het resultaat van deze inspanningen: in welke mate zijn zij tevreden over de bijdrage van de geleverde zorg aan de kwaliteit van leven? Daarnaast beoordelen medewerkers/vrijwilligers in hoeverre zij hun werk goed kunnen doen. In de besturingsfilosofie van TMZ is daarover het volgende opgenomen:

De bedoeling is dat cliënten/bewoners, mantelzorgers/familie, medewerkers en vrijwilligers in hun beleving tevreden zijn en "goed gedijen".

TMZ heeft daarvoor vier prestatie maatstaven:

1. Tevreden cliënten/bewoners en mantelzorgers/familie,
2. Tevreden medewerkers en vrijwilligers,
3. Goede kwaliteit van zorg,
4. Financiële gezondheid.

Naast deze prestatie maatstaven is er een collectieve ambitie binnen TMZ:

- tmz Cliënten/bewoners, mantelzorgers/familie, medewerkers en vrijwilligers vormen een Team voor Persoonlijke Zorg. De teamleden voelen zich gesteund, betrokken en gewaardeerd; zij hebben het gevoel dat ze er niet alleen voor staan, maar het "samen" doen.
- tmz Ze voelen zich "mede-eigenaar" van TMZ en handelen daar ook naar.
- tmz TMZ blinkt uit in het "samen leveren van persoonlijke zorg".



Deelnemers aan het Team voor Persoonlijke Zorg (cliënten/bewoners, mantelzorgers/familie, vrijwilligers en medewerkers) bepalen of wordt voldaan aan de prestatie maatstaven en de ambitie. De bedoeling is dat zij regelmatig praten over kwaliteit en veiligheid. Dit overleg gaat over:

- tmz Wederzijdse behoeften en verwachtingen.
- tmz Het maken van verbinding tussen de eigen kracht en de fundamentele behoeften en van daaruit op zoek gaan naar creatieve oplossingen.
- tmz Het concrete kwaliteits- en veiligheidsniveau voor de cliënt/bewoner, zorgprofessional, mantelzorger/vrijwilliger (maatwerk).
- tmz De waarde die iedereen inbrengt om het afgesproken kwaliteits- en veiligheidsniveau te realiseren.

Indien deze dialoog in de ogen van alle partijen conform de bedoeling wordt gevoerd, is de ervaring dat de relatie tussen de partijen groeit. Zij werken samen in Teams voor Persoonlijke Zorg. De stem van de cliënt/bewoner, familie/mantelzorger, medewerker en vrijwilliger is bij TMZ dus heel belangrijk. Met elkaar bepalen zij wat goede zorg is.



TMZ werkt volgens de richtlijnen van het Kwaliteitskader aan goede zorg. TMZ stopt veel energie in leren (van elkaar). Partijen (zie [bijlage 1](#) voor overzicht relevante partijen) hebben aangegeven dat daar niet nog meer energie in moet worden gestopt. Immers, er moet een goede balans zijn tussen scholing en leren, en tijd en aandacht voor de cliënt/bewoner.

2. Profiel TMZ

Binnen TMZ zetten 2.213 medewerkers en ongeveer 1455 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 werken wij aan teams voor persoonlijke zorg.

TMZ is in 2023 ge(her)auditeerd 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.

3. Doelen 2023

Binnen TMZ maken we elk jaar een jaarplan. Dit plan noemen we "Ons Plan". Het is in eerste instantie gebaseerd op de Meerjarenvisie TMZ 2020 – 2025 ([Downloads | TriviumMeulenbeltZorg](#))

"Ons TMZ Plan" is volgens de standaard beleidscyclus gebaseerd op de inbreng tijdens de jaarlijkse beleidsdag met delegaties van de Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR), Verzorgende & Verpleegkundige Adviesraad (VAR), Multidisciplinaire Adviesraad (MAR; geestelijk verzorgers, psychologen, specialisten ouderen geneeskunde en paramedische dienst), Mens & Organisatie (M&O), Raad van Toezicht (RvT), Vrijwilligersraad (VR), Management Team (MT) en Raad van Bestuur (RvB).

"Ons TMZ Plan" dient als leidraad voor ons allemaal en is een "kapstok" voor de plannen van de OR, CCR, VAR, MAR, M&O, RvT, VR, MT en RvB,. Tevens wordt het plan gebruikt voor de plannen van de locaties en de wijken, plannen van de teams, ondersteunende diensten, projectleiders, werkgroepen en commissies.

4. Leren en verbeteren

TMZ wil op een lerende wijze zorg dragen voor optimale verzorging voor cliënten, daarbij willen we gebruik maken van de best beschikbare kennisbronnen zoals wetenschappelijke literatuur, professionele richtlijnen, landelijke en lokale data, gesystematiseerde en ervaringsgegevens en kwalitatieve informatie. Hierbij is TMZ transparant door publicatie op eigen website en overzichtssites.

TMZ geeft de zorg inhoud door "Teams voor persoonlijke zorg". Dat team bestaat uit cliënten/bewoners, familie/mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers. Zij dragen zelf thema's/speerpunten aan die bijdragen aan de kwaliteit van leven van alle teamleden. De kernvraag



is steeds: *wat hebben de teamleden nodig om zoveel mogelijk kwaliteit van leven te bieden?* Teams bepalen in grote mate zelf met welke thema's/speerpunten zij aan de slag gaan.

5. Evaluatie ons TMZ Plan 2023



5.1 Inleiding

Voor u ligt de evaluatie van Ons TMZ Plan 2023 (t/m oktober 2023).

De inhoud van Ons TMZ Plan 2023 is gebaseerd op de Meerjarensie TMZ 2020 - 2025. Daarin is de koers beschreven die TMZ vaart om ook in de wat verder weg gelegen toekomst goede zorg te kunnen leveren. In de Meerjarensie TMZ 2020 – 2025 staan zes ontwikkelrichtingen. Deze ontwikkelrichtingen zijn de bouwstenen van een samenhangende visie, ze zijn nadrukkelijk met elkaar verbonden. Het zijn:

1. Verdere ontwikkeling van het coöperatieve model van TMZ (*Programma TMZ zorg van de toekomst*).
2. Uitbreiding en verbeteren regionale samenwerking.
3. Uitbreiden/groei woon-zorgcomplexen.
4. Personeelsbeleid = topprioriteit.
5. Ingrijpend anders organiseren in de wijk.
6. Vernieuwing, technologie en innovatie.

Hieronder worden per ontwikkelrichting de verschillende voorgenomen acties vermeld, gevolgd door het hetgeen we in 2023 bereikt hebben en wat nog in het verschiet ligt (het resultaat).

TMZ staat voor grote uitdagingen. Daar hebben we in 2023 expliciet aandacht aan besteed. Om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van een goed niveau te houden, is het van belang ons te beraden. Moeten we ons beleid bijstellen? Welke aanpassingen of vernieuwingen zijn nodig?

5.2 Verzamelblad kleurcodes voor alle ontwikkelrichtingen / thema's / actiepunten

Ontwikkel richting 1	1	Samenwerken in het Team voor persoonlijke zorg	
	2	Meer inzet informele zorg	
	3	Anders organiseren	
	4	Verbetering Evaluatie Multidisciplinaire zorg	
Ontwikkel richting 2	5	Twentse Transferketen	
	6	Zorg voor morgen	
	7	D-ZEP (Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag)	
	8	Twentse Zorg Meld Centrale Alerta	
	9	Concentratie laagvolume / hoog complexe doelgroepen	
Ontwikkel richting 3	10	Duurzame nieuwbouw Het Meulenbelt (in fases), afronding 2026	
	11	Duurzame nieuwbouw vleugel bij Het Hof (tevens locatie D-ZEP)	
	12	Uitbreiding Zelfstandig wonen met intensieve zorg en welzijn op maat (VPT)	
Ontwikkel richting 4	13	Opleiden, instromen en behoud van personeel	
	14	Waardevolle, veilige en prettige werkomgeving	



	15	Verbeteren roosteren zowel wijk als langdurende en kortdurende zorg	
	16	Leergang leiderschap	
Ontwikkel richting 5	17	Transitieplan wijkverpleging	
Ontwikkel richting 6	18	Technologie en innovatie ter ondersteuning van de zorg	
	19	Veiliger maken organisatienetwerk	
	20	Meer gebruik maken van de Cloud	

5.2.1 Ontwikkelrichting 1; Verdere ontwikkeling van het coöperatieve model van TMZ (Programma TMZ zorg van de toekomst)

1	Samenwerken in het Team voor persoonlijke zorg	
2	Meer inzet informele zorg	
3	Anders organiseren	
4	Verbetering Evaluatie Multidisciplinaire zorg	

Legenda	Loopt volgens planning.
	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.

Toelichting op keuze (per thema)

ad 1	Het programma TMZ Zorg van de Toekomst bestaat uit 3 projecten: samenwerken in het team voor persoonlijke zorg (TvPZ) , anders organiseren en meer inzet informele zorg. Voor alle drie projecten is een projectplan opgesteld, dat volgens planning wordt uitgevoerd in 2023 en 2024. Daarnaast is er een communicatieplan opgesteld, dat volgens planning wordt uitgevoerd. De lancering van de bijbehorende campagne vond plaats op 6 oktober 2023. Het project "Samenwerken in TvPZ" richt zich op gedragsverandering bij medewerkers, cliënten/bewoners, medewerkers en vrijwilligers. De teams zijn ermee aan de slag. de eerste stappen worden gezet, Het ene team is wat verder dan het andere, maar dat is niet erg.
ad 2	De projectgroep Meer informele zorg heeft een globale activiteitenplanning gemaakt. De activiteit die als eerste alle aandacht krijgt is het opstellen van een beleidsplan Informele Zorg. Deze is inmiddels in grote lijnen gereed en binnenkort gaat het besluitvormingsproces starten. Dit beleidsplan biedt een kader voor de teams t.a.v. wat en hoe inzetten van vrijwilligers en naasten.
ad 3	Zie ad 1
ad 4	Volgens planning

5.2.2 Ontwikkelrichting 2; Uitbreiden en verbeteren regionale samenwerking

5	Twentse Transferketen	
6	Zorg voor morgen	
7	D-ZEP (Demente en Zeer Ernstig Probleemgedrag)	
8	Twentse Zorg Meld Centrale Alerta	
9	Concentratie laag volume/hoog complexe doelgroepen	

└	Loopt volgens planning.
---	-------------------------



	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.

Toelichting op keuze (per thema)

ad 5	Vanaf januari dit jaar hebben we de afspraken die gemaakt zijn in de Twentse transferketen toegepast. Daarbij zijn vanuit het ZGT eerst drie afdelingen (neurologie, traumatologie en longgeneeskunde) betrokken geweest bij het uitvoeren van de werkafspraken. Inmiddels is de ervaring dat voor de plaatsingen naar zorg met verblijf (WLz, GRZ, ELV) de werkafspraken goed lopen. Voor de aanvragen naar de wijkverpleging is dit lastiger te zeggen door de grote verscheidenheid van 'ontvangende' teams. Bestuurlijk hebben de organisaties ZGT, Carintreggeland, Trivium Meulenbeltzorg en ZorgAccent afgesproken om aan het einde van 2023 de werkafspraken toe te gaan passen in het gehele ZGT. Dat betekent dat de werkafspraken een 'normale werkwijze' worden. Komende maanden zal hier binnen het ZGT extra aandacht aan worden besteed. Daarbij zal ook nadrukkelijk aandacht zijn voor de stroom patiënten die met wijkverpleging naar huis gaat. De mogelijkheden om gebruik te maken van het eigen netwerk van de patiënt maar ook de mogelijkheden van hulpmiddelen en technologie krijgen daarbij extra aandacht.
ad 6	De diverse stuurgroepen van Zorg voor Morgen onderzoeken de mogelijkheden van verbeteringen in de zorg tussen de Zorg voor Morgen-partners. Een aantal verbeteringen zoals ECMS, lijnloze COPD zorg, pilot kortdurende herstellzorg zijn gestart. Verder wordt er geïnventariseerd op welke punten nog meer verbeteringen te maken zijn. Verbinding wordt gezocht met de projecten van Twentse Koers, Twente Beter en Samenwerken aan Waarde.
ad 7	Consultatieteam is geëvalueerd; op basis hiervan wordt inzet consultatieteam verbeterd. Voorbereidingen voor start Dzep afdeling Weidedorp in nieuwbouw het Hof Zuid is in volle gang en zijn o.a. gericht op inrichting afdeling, samenstelling zorg- en behandelteam en procesinrichting aanmelding. Planning: start 1 december 2023.
ad 8	Carintreggeland heeft er voor gekozen om de zorgmeldcentrale niet meer te privatiseren. Carintreggeland gaat de zorgmeldcentrale in haar reguliere bedrijfsvoering inbedden.
ad 9	De discussie wordt op verschillende tafels gevoerd. Wel zien we dat door het zorgkantoor het besluit mondeling is toegelicht aan TMZ locatie het Meulenbelt de beademing cliënten krijgt voor de regio Twente.

5.2.3 Ontwikkelrichting 3; Uitbreiden/groei woon-zorgcomplexen

10	Duurzame nieuwbouw het Meulenbelt (in fases), afronding 2026	
11	Duurzame nieuwbouw vleugel bij Het Hof (tevens locatie D-ZEP)	
12	Uitbreiding Zelfstandig wonen met intensieve zorg en welzijn op maat (VPT)	

Legenda	Loopt volgens planning.
	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.

Toelichting op keuze (per thema)

ad 10	Nieuwbouw fase 2 is opgeleverd op 15 september 2023. Op 25 september zijn 16 GRZ cliënten verhuisd naar de 2e etage (tijdelijk tot eindfase bouw). Op 3 oktober verhuizen de bewoners van afdeling Twickel (PG) en Herinckhave (PG) naar de nieuwbouw alsmede enkele bewoners van Bellinckhof (PG). Op de huidige afdelingen in de oudbouw (HH/BH) worden 1 persoonskamers gerealiseerd. Sloop afdeling Twickel start 8 oktober en
-------	--



	aansluitend start fase 3 van de nieuwbouw, Op 9 oktober gaan de SO-/VS-en verhuizen en op 31 oktober alle paramedici inclusief de oefenzaal.
ad 11	Niebouwlocatie het Hof-Zuid wordt 1-11-2023 opgeleverd. Ingebruikname door de 3 pg-teams per 20-11-2023. Alle voorbereidingen voor de verhuizing zijn/worden getroffen, Ingebruikname D-ZEP per 1-12-2023.
ad 12	Het proces om te komen tot meerdere VPT locaties heeft de afgelopen veel aandacht gevraagd en er zij mooie stappen gezet. Wel vraagt het overleg met de woningstichtingen erg veel aandacht omdat zij hun gebouwen niet voor alleen maar VPT cliënten beschikbaar willen stellen waardoor TMZ moet kijken of de door de woningstichting gestelde voorwaarden gerealiseerd kan worden, Dit heeft vooral te maken met het 24/7 zorg kunnen bieden. Ook het volume van 250 die we gedacht hadden te halen eind 2025 is niet realistisch en zal naar beneden bijgesteld dienen te worden. Het realiseren van voldoende welzijn activiteiten heeft op enkele locaties nog wel aandacht nodig.

5.2.4 Ontwikkelrichting 4; Personeelsbeleid = topprioriteit.

13	Opleiden, instromen en behoud van personeel	
14	Waardevolle, veilige en prettige werkomgeving	
15	Verbeteren roosteren zowel wijk als langdurende en kortdurende zorg	
16	Leergang leiderschap	

Legenda	Loopt volgens planning.
	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.

Toelichting op keuze (per thema)

ad 13	In september 2023 is een themabijeenkomst georganiseerd rondom het thema Behoud. Bij deze bijeenkomst is verteld welke onderwerpen bijdragen aan behoud en wat TMZ hier al in doet, Voorbeeld is onboarding- In 2023 heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de huidige manier van onboarden en nu wordt gewerkt aan het (her)ontwerp van de onboardingfase die dan in 2024 in de praktijk kan worden gebracht. In alle regio's is de start gemaakt met strategische personeelsplanning. Ten behoeve van zowel instroom als behoud is in september het werkgeversmerk van TMZ gepresenteerd. Dit wordt nu verder uitgewerkt en in 2024 wordt voor het eerst gestart met een arbeidsmarktcampagne met het nieuwe concept. Bij leren en ontwikkelen is het opleidingsaanbod gecontroleerd en is er een overzicht gemaakt waardoor zowel de medewerkers als de leidinggevenden meer inzicht heeft en gericht keuzes kan maken, Ook wordt in de laatste maanden van dit jaar gestart met de inzet van de monitor duurzame inzetbaarheid in de twee regio's op een aantal locaties. Op basis van de uitkomsten van de monitor zullen vervolgens gericht interventies worden ingezet om de kans op uitval te verkleinen. Om de flexibele inzet en inspraak van medewerkers te vergroten loopt het project flexibel werken in Hengelo.
ad 14	In september 2023 is naast de huidige coach grensoverschrijdend gedrag een tweede coach gestart. Samen zijn zij aanspreekpunt voor de regio's op het gebied van grensoverschrijdend gedrag, geven zij advies en verzorgen zij trainingen, Medewerkers en leidinggevenden ervaren mede hierdoor dat er aandacht is en dat ze gezien en gehoord worden.
ad 15	In september is in de regio Hengelo en Borne intramuraal gestart met roosterplanners. Zij worden getraind en zullen vervolgens op basis van de aangeleerde systematiek aan de slag gaan. In november starten de roosterplanners in de andere regio's. In de wijk zijn de roosterplanners al langer aan het werk op de basis van de nieuwe werkwijze. Zij zullen zich in november ook aansluiten bij het team intramuraal om zo op een uniforme manier te werken binnen TMZ



ad 16	De leergang leiderschap is door alle leidinggevenden succesvol afgerond. Vanuit het project samenwerken in Teams voor persoonlijke zorg wordt gekeken naar een introductieprogramma voor de leidinggevenden die recent bij TMZ zijn gaan werken en wordt ook intervisie voor leidinggevenden opgepakt om zo de leidinggevenden te ondersteunen in het begeleiden van de verandering binnen TMZ.
-------	---

5.2.5 Ontwikkelrichting 5; Ingrijpend anders organiseren in de wijk.

17	Transitieplan wijkverpleging	
Legenda	Loopt volgens planning.	
	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.	
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.	

Toelichting op keuze (per thema)

ad 17	Het transitieplan is vertraagd doordat de ACM het oorspronkelijk plan niet accepteerde. Nu is via de zorgverzekeraar een plan ingediend om gebruik te maken van de IZA gelden en dan hoeft er geen toestemming van de ACM gevraagd te worden. Dit plan is op orde en wordt onder verantwoordelijkheid van een extern projectleider uitgevoerd. Dit plan wordt uitgevoerd met de collega's van ZA en ZSM en CRG. de bijstelling heeft samen met hen plaatsgevonden.
-------	--

5.2.6 Ontwikkelrichting 6; Vernieuwing, technologie en innovatie

18	Technologie en innovatie ter ondersteuning van de zorg	
19	Veiliger maken organisatienetwerk	
20	Meer gebruik maken van de Cloud	
Legenda	Loopt volgens planning.	
	Verloopt niet geheel volgens planning; de planning moet worden bijgesteld of er wordt een verbeterplan opgesteld.	
	Verloopt geheel niet volgens planning en/of (tijdelijk) on hold gezet.	

Toelichting op keuze (per thema)

ad 18	Conform jaarplan
ad 19	In 2023 is het Wifi netwerk qua beveiliging naar een hoger niveau gebracht, waardoor segmentatie van apparatuur geautomatiseerd is en volgens strengere protocollen verloopt, Dit wordt komend jaar ook opgepakt voor het 'vast' netwerk.
ad 20	Momenteel wordt er gewerkt aan de implementatie van Afas waardoor de personeels-, salaris- en financiële- administratie eind 2023 naar de Cloud gaan. Na deze overgang zal de overgang naar de 'moderne' werkplek ook opgestart worden in 2024 en 2025 en verdere ontmanteling van onze eigen serveromgeving plaatsvinden.

6. Veiligheid en kwaliteit

6.1 Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De kwaliteit van zorg wordt twee keer per jaar geëvalueerd in de commissie 'kwaliteit en veiligheid'. Deze commissie bestaat uit de aantal leden van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, kwaliteitsadviseurs, vertegenwoordiger OR, vertegenwoordiger VAR, vertegenwoordiger MAR, vertegenwoordiger Cliëntenraad en vertegenwoordiger Vrijwilligersraad.



6.2 Resultaten interne audits

Toelichting

De organisatie moet met geplande tussenpozen interne audits uitvoeren om vast te stellen of het kwaliteitsmanagementsysteem:

-  overeenkomt met de geplande regelingen met de eisen van deze internationale norm en met de eisen aan het kwaliteitsmanagement systeem vastgesteld door de organisatie en;
-  doeltreffend is geïmplementeerd en onderhouden
-  TMZ werkt tijdens de interne audits met kritische kwaliteits-indicatoren die benoemd staan in de te toetsen documenten, om te toetsen of in de praktijk gewerkt wordt volgens de vastgelegde afspraken (procedurele toetsing).
-  Auditoren observeren, interviewen en gaan in gesprek met medewerkers om zo zicht te krijgen op kwaliteit van zorg en dienstverlening op het directe operationele niveau.
-  Verder wordt geverifieerd of de mogelijk genomen (verbeter)maatregelen zijn uitgevoerd en of de genomen (verbeter)maatregelen metterdaad effectief zijn.

Alle interne auditoren zijn geschoold voor het houden van interne audits vanuit de nieuwe ISO 9001:2015

Stand van zaken 2023

Waarom intern auditeren binnen TMZ?

Wanneer interne audits effectief en efficiënt worden uitgevoerd, ontstaat er inzicht in het functioneren van de bedrijfsvoering. Het uitvoeren van een interne audit is dus meer dan het afvinken van een checklist, het moet bruikbare (verbeter) informatie opleveren. Het is daarom van groot belang dat iedereen binnen een organisatie weet wat er speelt bij een interne audit en wat het doel is van de interne audit. Het bezoek van een auditor aan de organisatie mag de medewerkers niet verrassen. Dan is het namelijk geen interne audit meer maar een controle of inspectie. Alle medewerkers dienen kennis te hebben van het doel van de interne audit en alle bijbehorende procedures. Een goede en heldere communicatie is hierbij een vereiste. Een auditor mag niet zijn "eigen werk" auditeren.

Opzet intern auditeren 2023

Wat uit de externe audits naar voren kwam is dat TMZ 'toe is' aan een nieuwe stap. Hierbij denkend aan een andere vorm van intern auditeren, en daarbij ook meer op risico's en thema's die spelen binnen de organisatie.

Bij deze nieuwe opzet willen we meer een beroep doen op het interne auditteam. In het intern auditteam zit een coördinator. De coördinator heeft een wat uitgebreidere taak. Deze persoon bereid namelijk de vergaderingen voor, is de voorzitter tijdens vergaderingen, het aanspreekpunt voor interne audits, heeft contact met commissies en doet de terugkoppeling/het contact met de adviseurs kwaliteit. De coördinator interne audits heeft een belangrijke rol rondom het coördineren van de audits, het aansturen van het team en de terugkoppeling naar de afdeling kwaliteit.

Er zijn een aantal nieuwe auditoren opgeleid en het huidige auditteam bestaat uit 9 leden en beide adviseurs kwaliteit. Er is wel sprake van verloop en langdurige ziekte in het huidige auditteam.

Nieuw concept interne audits gevisualiseerd

Kwaliteitsadviseurs (aanspreekpunt voor coördinator)





Coördinator interne audits



Intern auditteam

Er zijn geen wettelijke eisen t.a.v. audits. Volgens de norm: zoveel als nodig om te weten of het kwaliteitssysteem overeenkomt met de werkelijkheid en of de organisatie doelen bereikt worden.

Uitgangspunt 1: wat zijn de **kritische processen** en welke stappen zijn het meest kritisch.

Uitgangspunt 2: wat zijn belangrijke **thema's**, bijvoorbeeld zaken die het management belangrijk vindt, en actuele zaken (b.v. nieuwe processen of zaken die uit meldingen (MIC/ROB) komen, of zaken die (kwaliteit)verpleegkundigen kritisch vinden etc.)

Uitgangspunt 3: audits spreiden over locaties (zelfde processen en thema's komen op verschillende locaties voor).

De volgende audits zijn gehouden in 2022

1. Advanced care planning wijkverpleging
2. Intakeproces intramuraal
3. Proces VOG bij vrijwilligers.

De resultaten van de verschillende audits zijn besproken met de betrokkenen en waar nodig zijn verbeterpunten uitgezet.

Daarnaast worden er vanuit de gastenservice ook eigen audits op gebied van schoonmaak gehouden i.s.m. leveranciers.

6.3 Resultaten externe audits

Toelichting

Tijdens externe audits wordt getoetst of:

-  Het kwaliteitsmanagementsysteem en het kwaliteitshandboek overeenkomen met de eisen van de ISO 9001:2015 en de vastgestelde reikwijdte van de scope.
-  Het managementsysteem voldoende is geïmplementeerd om te bewerkstelligen dat de zorg aan de klant voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en contractuele eisen.
-  De gedefinieerde processen en documentatie aantoonbaar zijn geïmplementeerd.
-  Het kwaliteitsmanagementsysteem doeltreffend functioneert en continu verbetert.
-  Daarnaast wordt er gekeken welke mogelijkheden er zijn om te verbeteren.

Stand van zaken 2023

Voor 2021 waren in februari en maart een zevental auditdagen gepland voor een zo genaamde certificatie audit. TMZ heeft het ISO norm 9001:2015 certificaat ontvangen.

In 2023 heeft er een her-audit plaatsgevonden. Met trots kunnen we vermelden dat TMZ heeft voldaan aan de ISO normen (gecertificeerd door TÜV) en dat het certificaat wederom is afgegeven.



6.4 Resultaten meldingen

Het op een systematische, structurele wijze melden, analyseren en beoordelen van diverse meldingen binnen TMZ om zo nodig actie te ondernemen om herhaling of erger te voorkomen en daardoor bij te dragen aan een verbetering van de kwaliteit van de zorgverlening. M.a.w. ontwikkelen van lerend vermogen van TMZ.

Om veiligheid te optimaliseren wordt er gemonitord hoe het gaat en waar we nog van kunnen leren. Dit wordt gedaan met behulp van instrumenten die we ingezet hebben. Elk kwartaal komt hier een rapportage uit die besproken wordt binnen de organisatie. Hierin worden vergelijkingen gemaakt en acties genomen. Dit zijn o.a. de onderwerpen die hieronder beschreven staan.

Middels een ingericht meldplein is bewerkstelligd dat het melden van incidenten m.b.t. cliënten en medewerkers (MIC resp. ROB), meldcode ouderenmishandeling en grensoverschrijdend gedrag voor alle medewerkers van TMZ eenvoudiger, eenduidiger, overzichtelijker en toegankelijker is gemaakt.

6.4.1 Melding incident cliënt (MIC)

Melding incident cliënt (MIC)

De Wkkgz verplicht instellingen om de zorgverlening op kwalitatief verantwoorde wijze te organiseren. Dit omdat onder meer een systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van zorg bewerkstelligt moet worden. MIC (melding incidenten cliënten) maakt daar essentieel onderdeel van uit.

Stand van zaken 2023

In 2023 zijn de gegevens verzameld via ons digitale MIC systeem in Mijn TMZ, per kwartaal en een jaarrapport. Voor het analyseren van de MIC meldingen wordt de procedure MIC meldingen opgevolgd.

De werkgroep meldingen heeft verbinding met andere meldingen (o.a. ROB etc.) en kan adviezen geven aan Raad van Bestuur t.a.v. risico's en verbeteringen.

De wijze van omgaan met incidenten beoogt tijdig en zorgvuldig te kunnen analyseren en waar mogelijk preventieve acties in te zetten om incidenten in de toekomst te voorkomen. Ook moet het leiden tot meer bewustwording bij de leden van de teams voor persoonlijke zorg, zodat het bijdraagt aan bewust leren van incidenten en hoe deze mogelijk te voorkomen.

Binnen TMZ is aandacht besteed aan het proces van de meldingen. De bevindingen worden geanalyseerd en aan de hand daarvan worden verbeteracties opgesteld.

6.4.2 Registratie (bijna)ongevallen en beroepsziekten (ROB)

Registratie (bijna)ongevallen en beroepsziekten (ROB)

Middels de Registratie Ongevallen en Beroepsziekten (ROB) willen we inzicht verkrijgen in de mate waarin de arbeidsomstandigheden van invloed zijn op de veiligheid, gezondheid en welzijn van de medewerkers en het mede op geleide hiervan het treffen van maatregelen ter bevordering daarvan.

ROB kan betrekking hebben op grensoverschrijdend gedrag, prik-, bijt-, snij- of spataccident en overige incidenten waarbij een medewerker is betrokken.

Stand van zaken 2023



In 2023 zijn de gegevens verzameld via ons digitale ROB systeem, hieruit zijn rapportages samengesteld, per kwartaal en een jaarrapport.

In 2023 zijn er totaal 2 meldingen binnen gekomen van snij incidenten. 1 als gevolg van onzorgvuldig handelen, 1 als gevolg van ondeugdelijk materiaal.
Al het materiaal is gecontroleerd.

10 ROB meldingen zijn binnen gekomen die geen betrekking hadden op agressie, seksuele intimidatie, discriminatie, racisme of andere vormen van intimidatie. 3 meldingen hadden betrekking op het inademen van rook bij een 1 brandmelding. 3 meldingen waren het gevolg van niet gebruiken beschermend hulpmiddel. 3 bijna ongeval meldingen door ondeugdelijk materiaal. 1 door onveilig handelen.

De gevolgen van de meldingen zijn beperkt gebleven tot controle bezoeken bij ziekenhuis/ huisarts en/of start antibiotica.
Daar waar noodzakelijk is ondeugdelijk materiaal verwijderd en is controle uitgevoerd op de andere materialen. Extra instructie is gegeven.

6.4.3 Registratie (bijna)ongevallen en beroepsziekten; Grensoverschrijdend gedrag

Grensoverschrijdend gedrag

Middels de Registratie Ongevallen en Beroepsziekten (ROB) willen we inzicht verkrijgen in de mate waarin de arbeidsomstandigheden van invloed zijn op de veiligheid, gezondheid en welzijn van de medewerkers en het mede op geleide hiervan het treffen van maatregelen ter bevordering daarvan. Een apart onderdeel hierin valt onder de categorie Grensoverschrijdend gedrag.

Binnen TMZ kennen we momenteel 1 coach grensoverschrijdend gedrag die dit oppakt.
Momenteel 1 vacature

Stand van zaken 2023

Er zijn in totaal 1357 meldingen van grensoverschrijdend gedrag geregistreerd in 2023.

We zien een toename in meldingen van agressie van familie tegen personeel van TMZ en meer meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Een toename van de meldingen geeft opnieuw aan dat agressie op de werkvloer meer bekend is en wordt herkend. Medewerkers binnen onze organisatie weten steeds beter hoe te handelen bij agressie en hoe onze organisatie hen kan ondersteunen.

6.4.4 Ongewenste omgangsvormen

Ongewenste omgangsvormen

Medewerkers kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon als er sprake is van ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers, bijvoorbeeld in gevallen van agressie, geweld of discriminatie. Er is momenteel één interne vertrouwenspersoon en één externe vertrouwenspersoon.

Stand van zaken 2023



Het aantal totaal aantal binnengekomen meldingen (*telefoontjes*) bij de 2VP's is 21 meldingen (*Doorlopende meldingen uit 2022 zijn niet meegerekend*).

Het aantal meldingen over de vertrouwenspersonen is als volgt verdeeld:

- interne vertrouwenspersoon 12 meldingen
- externe vertrouwenspersoon 9 meldingen

De aard van de meldingen, waarbij een melding meerdere aarden kan hebben en waarbij de registratie is gedaan naar de beleving van de melder, ten tijde van het eerste contact met de vertrouwenspersoon, komen hierop neer:

Aard van de meldingen:	m/vw>m/vw	m/vw>lg	lg>m/vw	lg>lg	lg >b	b > lg
Seksuele intimidatie						
Discriminatie						
Agressie en geweld	1	2				
Pesten	2	2				
Onheuse bejegening	5	8				
Psychische intimidatie						
Diefstal						
Fraude						
Overige meldingen	1	3				
Totaal	9	15				

Meldingen van;

m/vw -> m/vw	Van medewerk(st)er/vrijwilliger naar medewerk(st)er/vrijwilliger
m/vw -> lg	Van medewerk(st)er/vrijwilliger naar leidinggevende
lg -> m/vw	Van leidinggevende naar medewerk(st)er/vrijwilliger
lg -> lg	Van leidinggevende naar leidinggevende
lg -> b	Van leidinggevende naar bestuur
b -> lg	Van bestuur naar leidinggevende

Nadere toelichting bij de meldingen

Bij enkele meldingen is er een gezamenlijke melding gedaan als team. Het word binnen dit verslag beschreven als één melding, echter zijn er meerdere medewerkers betrokken.

Overige meldingen

In de categorie overig zijn meldingen opgenomen waarbij er geen sprake bleek van ongewenst gedrag en/of had het gedrag een ander karakter dan de hierboven vermelde categorieën. Bij de 5 meldingen in deze categorie werd de melder doorverwezen naar een andere medewerk(st)er of instantie binnen TMZ (bijvoorbeeld de direct leidinggevende, personeelszaken, HR manager) en/of betrof het ander gedrag dan de hierboven vermelde categorieën.

Tevens werden er bij enkele meldingen een verwijzing gedaan en werd de melder ondersteund door de VP, gezien er problemen waren op meerdere onderwerpen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen van de 2VP's zijn erop gericht om:

1. De rol, functie en zichtbaar/ vindbaarheid van de vertrouwenspersonen binnen TMZ te vergroten zodat medewerk(st)ers en vrijwilligers 'ons weten te vinden'.
2. Met adequate samenhangende maatregelen te zorgen voor sociaal veilig werkklimaat voor alle medewerk(st)ers/vrijwilligers bij TMZ.

**Ad 1**

Om alvast een start mee te maken hebben wij als vertrouwenspersonen het initiatief genomen om iedere locatie en elke afdeling te bezoeken tijdens een zogenaamd "koffiemoment" (*koffiepauze van het personeel*). Tijdens dit "koffiemoment" waar wij ons als vertrouwenspersonen op een informele manier voorstellen aan de medewerk(st)ers/vrijwilligers, verstrekken wij informatie en geven wij toelichting. Op deze manier zal een mogelijke stap naar een vertrouwenspersoon veel laagdrempeliger worden.

De ervaring is echter dat in een aantal gevallen de noodzaak over de naamsbekendheid van de VP's niet wordt gedragen door leidinggevendenden/medewerkers, gezien er geen prioriteit wordt gegeven aan bovenstaande momenten. Wij zijn van mening dat bovenstaand niet al vrijblijvend zal moeten worden gezien.

Ook zal, communicatie, artikelen in nieuwsbrieven en op websites de vertrouwenspersoonsfunctie kunnen etaleren en zo de medewerk(st)ers en vrijwilligers informeren. Wenselijk zal zijn dat de VP's hierbij actief en structureel ondersteunt worden door PR & Communicatie.

Ad 2

Inbedding van sociale veiligheid als vanzelfsprekend thema in de portefeuille arbeidsomstandigheden en dit koppelen aan een 'eindverantwoordelijke'.

Awareness bij nieuwe en vertrekkende medewerk(st)ers/vrijwilligers kweken over (on)gewenst gedrag en hoe te handelen.

Bij de intake van medewerk(st)ers/vrijwilligers aangeven hoe de sociale veiligheid binnen TMZ geborgd wordt, wat je er zelf aan kunt bijdragen, en wat je kunt doen als je ongewenst gedrag ervaart.

Bij vertrekkende medewerk(st)ers/vrijwilligers nagaan wat de vertrekredenen zijn en gelegenheid bieden dat vertrekkers signalen kunnen afgeven. Vertrokken medewerk(st)ster/vrijwilligers kunnen ambassadeurs zijn voor TMZ (*omdat ze niet met eventueel frustraties zijn vertrokken*).

Aandacht voor de overige vormen van grensoverschrijdend gedrag

In de media wordt grensoverschrijdend gedrag sinds geruime tijd veelvuldig besproken echter, het gaat hierbij bijna altijd over seksueel grensoverschrijdend gedrag. Door al deze media-aandacht leeft bij veel mensen het idee dat grensoverschrijdend gedrag altijd een seksuele lading moet hebben waarbij mannen de dader zijn en vrouwen het slachtoffer.

Vanuit ervaring is gebleken dat personen welke worden geconfronteerd met andere vormen van grensoverschrijdend gedrag zoals bijvoorbeeld pesten, intimidatie uitsluiting enzovoort dit vaak ten opzichte van het seksueel overschrijdend gedrag niet ernstig genoeg vinden om dit te melden.

Om deze reden zou het zinvol kunnen zijn om regelmatig een andere vorm van grensoverschrijdend gedrag toe te lichten in bijvoorbeeld een nieuwsbrief of op mijnTMZ, hiermee kan worden duidelijk gemaakt dat grensoverschrijdend gedrag een verzamelterm is voor alle vormen van gedrag waarbij de ene persoon de grenzen van een andere persoon niet respecteert.

Anticiperen op de verplichte vertrouwenspersoon functie (wetgeving)

Waarschijnlijk in 2024 (*afhankelijk van de tijd om een nieuwe regering te vormen en ervan uitgaande dat dan bestaande afspraken worden nagekomen*) wordt in de Tweede Kamer gesproken over een initiatiefwetsvoorstel dat organisaties verplicht een vertrouwenspersoon te hebben. Nu is dat nog niet het geval; lang niet iedere medewerker heeft toegang tot een interne of externe vertrouwenspersoon.



Het kabinet kijkt ook naar een wettelijk verplichte gedragscode, het gaat dan om een beschrijving van het gewenste gedrag binnen een bedrijf of organisatie. Zo'n code zorgt voor bewustwording en duidelijkheid.

Het zou van toegevoegde waarde kunnen zijn als deze gedragscode t.z.t. bij de medewerk(st)sers/vrijwilligers van TMZ onder de aandacht wordt gebracht, dit kan uiteraard middels een nieuwsbrief of vermelding op de website maar hij zou ook kunnen worden verstrekt op het moment dat de arbeid/vrijwilligersovereenkomst wordt aangegaan.

Nawoord

Met deze jaarrapportage hebben de 2VP's inzicht geboden in de meldingen ongewenst gedrag in 2023. Ook hebben ze de ruimte genomen te vertellen dat de zorg voor een sociaal veilig klimaat belangrijk is voor medewerk(st)ers en vrijwilliger en voor TMZ als organisatie. We vertrouwen er dan ook op dat de input en ideeën door het Bestuur verder worden opgepakt.

Indien gewenst geven wij graag persoonlijk toelichting op deze jaarrapportage.

Deze jaarrapportage 2023 is opgemaakt door Danielle Boer als intern vertrouwenspersoon binnen TMZ en Marcel Weustink namens "Het Vertrouwensportaal".

6.4.5 Prisma onderzoeken

PRISMA onderzoeken

Om de zorg te kunnen blijven verbeteren heeft TMZ een onderzoekscommissie, die volgens de PRISMA methode onderzoek verricht naar zaken die in de zorg aan cliënten niet goed zijn verlopen. Dit kunnen zaken zijn die aan de IGJ gemeld moeten worden omdat het gaat om een complicatie, incident of calamiteit, zoals bedoeld in de Wkkgz, maar ook om zaken waarvan TMZ vindt dat we daarmee een risico lopen in de toekomst (preventief onderzoek). Het onderzoek wordt verricht volgens de PRISMA methode (Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis). De methode bestaat uit een basisoorzaak analyse, categorisering van basisoorzaken en doorvoeren van verbetermaatregelen.

Stand van zaken 2023

In 2023 zijn er twee PRISMA onderzoeken gestart en afgerond. Beide situaties zijn ook gemeld bij de IGJ en hebben niet geleid tot nader onderzoek.

Een in 2022 gestart onderzoek is afgerond in januari 2023, dit heeft niet geleid tot een melding bij IGJ.

6.4.6 Klachten cliënten

Klachten cliënten

Klachten van cliënten kunnen worden gemeld bij de klachtenfunctionaris van TMZ. De klachten kunnen per brief of e-mail rechtstreeks worden gemeld bij de klachtenfunctionaris. Melden kan ook via de website van TMZ of via het secretariaat. Klachten worden vertrouwelijk en desgewenst anoniem behandeld. Klachten worden als dat mogelijk is door de klachtenfunctionaris gemeld bij de verantwoordelijk manager.

In de meeste gevallen worden wensen/ongenoegen van cliënten besproken met de betreffende zorgverleners en wordt samen gezocht naar een manier om aan de wensen van de klager tegemoet te komen of het ongenoegen weg te nemen, voordat de klachtenfunctionaris betrokken wordt. TMZ gaat er van uit dat d.m.v. dialoog snel ingespeeld kan worden op de klacht en deze opgelost kan worden. Dit heeft ertoe geleid dat klagers en vertegenwoordigers van TMZ



verhelderende gesprekken gevoerd hebben, die in verreweg de meeste gevallen het ongenoegen hebben kunnen wegnemen.

Stand van zaken 2023

De klachten zijn het afgelopen jaar verzameld door de klachtenfunctionaris. Het gaat in totaal om 16 klachten.

Er zijn vier klachten die in principe niet vallen onder de Wkkgz (Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg); twee vanuit burgers zonder directe relatie met TMZ, één vanuit een relatie zorgaanbieder en één van een medewerker.

Van de twee klachten vanuit burgers had één klacht betrekking op parkeergedrag van wijkverpleging medewerkers en één klacht had betrekking over omgang met bewoners door een bezoeker.

De klacht vanuit de relatie zorgaanbieder had betrekking op omgang tussen TMZ medewerker en medewerker collega zorgaanbieder.

De klacht vanuit de medewerker had betrekking op omgang met privacy door LG.

Een 6 tal klachten hadden betrekking op bejegening. Hiervan is er één behandeld naar tevreden van klager door de gezamenlijke klachtencommissie van TMZ / ZA / CR. Eén klacht hiervan is niet verder af te handelen omdat er geen contact opgenomen kon worden. Klager reageert niet op herhaalde verzoeken. Eén van deze klachten is nog in behandeling.

Vier klachten hadden betrekking op materiaal en entourage. Bij één van deze klachten is er sprake van verwachtingen t.a.v. de TD welke zij niet kunnen/mogen waarmaken. Bij twee andere klachten worden de klachten wel herkend maar is er sprake van een gegeven situaties. Bij één van deze klachten worden verbeterpunten voorgesteld in/aan het cliënt portaal.

Bij een tweetal klachten is er sprake van tekort aan professioneel handelen aldus klagers. Bij één van de klachten heeft dit geresulteerd in verbetermaatregelen om kennis te vergroten van het zorgteam.

6.4.7 Meldcode ouderenmishandeling

Meldcode ouderenmishandeling

TMZ heeft voor de borging en continuïteit twee interne portefeuillehouders en werkt verder met het principe van een groot aantal aandacht-functionarissen Ouderenmishandeling. Elke locatie heeft zijn eigen aandacht functionaris, hierdoor is het onderwerp breed ingebed in de organisatie.

Stand van zaken 2023

Veilig /thuis wordt met regelmaat geraadpleegd door de aandachtsvelder van betreffende locatie.

Tijdens de tweejaarlijkse bijeenkomst wordt dit eveneens onder de aandacht gebracht. Inmiddels weet men als aandachtsvelder de weg hierin te vinden.

Het aantal meldingen is het afgelopen jaar toegenomen. De stand staat op 10 meldingen eind december 2023. Daarnaast zijn er enkele casussen bij ons onder de aandacht, die nog niet hebben geresulteerd in een officiële melding.

Een grote vooruitgang van het jaar 2023 is de overstap naar de digitale meldingen en overzichten op Mijn TMZ. Hierdoor hoeft er niet meer gewerkt worden met papieren dossiers en is de naleving van de AVG beter gewaarborgd.



6.5 Resultaten tevredenheidsonderzoeken

6.5.1 QDNA en Zorgkaart Nederland

Toelichting	Al langere tijd maakt TMZ voor diverse enquêtes en tevredenheidsonderzoeken gebruik van QDNA. Dit is een app van ZorgDNA, een landelijke aanbieder van innovatieve en wetenschappelijk onderbouwde oplossingen op het gebied van kwaliteitsonderzoek, advies en begeleiding voor zorginstellingen, brancheorganisaties, verzekeraars en overheid. TMZ heeft in 2023 voor alle cliënt tevredenheids-onderzoeken gebruik gemaakt van QDNA. TMZ heeft met QDNA dashboards op maat ingebouwd. Dit houdt in dat een ieder kan inloggen in QDNA om resultaten in te zien van team, afdeling en locatie. De gegevens van QDNA worden door de adviseurs kwaliteit gemonitord en bewaakt. Anonimiteit wordt hierin te allen tijde gewaarborgd. TMZ zet dus geen aparte cliënt onderzoeken uit. Ook voor de wijkverpleging wordt de PREM, welke vanuit het kwaliteitskader nog verplicht is gesteld, via QDNA afgenomen. Zowel voor de GRZ, intramuraal en de wijkverpleging wordt na invullen van de QDNA app gevraagd aan de betreffende cliënt om toestemming te geven om de gegeven antwoorden ook door te geven aan Zorgkaart Nederland. Zorgkaart Nederland is de grootste ervaringssite voor de Nederlandse gezondheidszorg. Hier delen mensen hun ervaringen over de zorg met elkaar. Het doel van Zorgkaart Nederland is om cliënten en familieleden op basis van onafhankelijke ervaringen waardevolle informatie te geven om een goede keuze voor passende zorg te maken. Daarnaast geeft het zorgorganisaties inzicht in hun eigen prestaties.
Zijn deze gegevens het afgelopen jaar verzameld? Wanneer en op welke manier?	Cliënten/naasten wordt gevraagd om hun ervaringen in te vullen in de QDNA app. Na het invullen van de antwoorden wordt aan de cliënt / naaste gevraagd of hij/zij akkoord geeft om deze antwoorden te delen met Zorgkaart Nederland. Dit is aan verschillende voorwaarden gebonden. Gegevens worden verzameld in het QDNA dashboard en zijn inzichtelijk voor de afdelingen / locaties. Doorgezette reacties naar Zorgkaart Nederland worden via Zorgkaart Nederland gedeeld met afdeling Kwaliteit TMZ en met de betreffende leidinggevende van de afdeling. De medewerkers stemmen een eventuele reactie op een beoordeling af met de afdelingshoofden. De medewerkers zijn geactiveerd om familie en cliënten een waardering in te laten vullen.



Wat waren de belangrijkste verbeterpunten?	De reacties worden gedeeld met de teams en wordt besproken of er een verbetering moet komen. Het resultaat is gevierd met alle vrijwilligers/ familie/ cliënten en medewerkers.
Conclusies	QDNA en Zorgkaart Nederland zijn hulpmiddelen om de tevredenheid te toetsen en gerichte verbeteringen aan te kunnen brengen. Zie bijlage Rapportage Zorgkaart Nederland voor een samenvattende rapportage over 2023

6.5.2 PREM Wijkverpleging

Toelichting	De PREM (Patient Reported Experience Measures) wijkverpleging komt voort uit het kwaliteitskader wijkverpleging. Medewerkers van TMZ nemen bij een andere regio de PREM vragenlijst af om onafhankelijkheid te waarborgen. Ieder jaar wordt de PREM afgenomen vanuit het kwaliteitskader. De PREM wijkverpleging wordt uitgevoerd middels QDNA. In 2023 heeft TMZ een 9,0 gemiddeld gehaald kijkend naar de PREM wijkverpleging. De PREM meetperiode was tussen 01-04-2023 t/m 31-10-2023.
-------------	--

6.5.3 Medewerkerstevredenheid

Toelichting	In 2023 heeft er binnen TMZ een medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO) plaatsgevonden. Het MTO wordt uitgevoerd middels QDNA. De resultaten van het MTO worden geanalyseerd en gepresenteerd in het MT. Vervolgens krijgt ieder team/afdeling/regio een inlogcode van QDNA. De resultaten kan men per team inzien. De resultaten worden besproken, er worden verbeterpunten opgesteld en doelen worden meegenomen in het teamplan.
-------------	--

6.5.4 Vrijwilligerstevredenheid

Toelichting	In 2022 heeft TMZ een vrijwilligerstevredenheidsonderzoek (VTO) afgenomen. Het VTO had een mooie respons van 39%. Daarbij is er een gemiddeld cijfer uit gekomen van een 8.2. Op de aanbevelingsvraag vrijwilligerswerk bij TMZ is maar liefst 98,4% gescoord. Cijfers waar we trots op zijn. Het VTO wordt volledig geanalyseerd door de vrijwilligers coördinatoren. Verbeteracties worden door hen uitgezet en gemonitord.
-------------	---

6.6 Zorginhoudelijke veiligheid

De indicatoren basisveiligheid staan jaarlijks beschreven in het "Handboek voor zorgaanbieders van verpleeghuiscare – toelichting op de kwaliteitsindicatoren".

Er zijn indicatoren ontwikkeld met betrekking tot o.a.:

-  Medicatieveiligheid,
-  Advance Care Planning,
-  Aandacht voor eten en drinken,
-  Decubitus,
-  Gemotiveerd gebruik van vrijheid beperkende maatregelen,
-  Continëntie.

Verplichte en vrije-keuze indicatoren



Jaarlijks wordt door landelijke Stuurgroep Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg bepaald wat de verplichte indicatoren zijn en wat de keuze-indicatoren zijn waaruit gekozen kan worden. Zorgprofessionals en organisaties maken samen met de cliëntenraad op locatieniveau een keuze, op grond van wat op die zorglocatie bijdraagt aan betere zorg.

Voor de jaren tot en met 2023 zijn door de stuurgroep als verplichte indicatoren vastgesteld: 'medicatieveiligheid', 'advance care planning (ACP)', en 'aandacht voor eten en drinken'. De overige (minimaal) twee indicatoren moeten worden gekozen uit de volgende lijst van zeven: decubitus, casuïstiekbespreking decubitus op de afdeling, medicatiereview, middelen en maatregelen rond vrijheid, terugdringen vrijheidsbeperking, werken aan vrijheidsbevordering en continentie.

Over verslagjaar 2020, 2021, 2022 en dat zal ook voor 2023 gelden hebben we de vrije keuze indicatoren decubitus en bespreking decubitus op de afdeling gekozen. Dit ook omdat middels de invoering van de Wet zorg en dwang en monitoring hierop er voldoende aandacht is voor het terugdringen van vrijheidsbeperkingen.

6.6.1 Medicatieveiligheid

Toelichting
De 'Veilige Principes' in de medicatieketen doen verschillende aanbevelingen voor een veilig medicatieproces. Het bespreken van medicatiefouten in het team, richt zich op het leren van medicatiefouten op de afdeling. Dit geeft antwoord op de vraag of teams ten minste ieder kwartaal informatie over incidenten en bijna-incidenten krijgen teruggekoppeld en op basis daarvan verbeteracties kunnen uitzetten
Stand van zaken 2023
Dit is al meegenomen in de Melding incidenten cliënt (MIC)

6.6.2 Advanced Care Planning (ACP)

Toelichting
Om acute ziekenhuisopnames te kunnen evalueren moet er eerst eerder, vaker, en in open sfeer gecommuniceerd worden over het levenseinde, en cliënt en mantelzorger moeten worden geïnformeerd over wat er mogelijk is. Vervolgens is het belangrijk dat er van elke cliënt wensen zijn vastgelegd over de zorg in de laatste levensfase. Pas als die zijn vastgelegd kun je acute ziekenhuisopnames evalueren.
Stand van zaken 2023
Van elke cliënt staat geregistreerd wat besproken is over het levenseinde en cliënt en familie zijn op de hoogte van de mogelijkheden. Door de Specialisten Ouderengeneeskunde (SO) wordt bij aanvang van de zorgrelatie al gesproken over het levenseinde en de wensen van de cliënt. Dit wordt beschreven bij de medische gegevens en/of zorgleefplan.
Reanimatieafspraken zijn bij elke cliënt in het zorgleefplan beschreven. In 2023 is er beperkt aandacht geweest voor ACP. Toch zijn RvB en MT het er over eens dat ACP meer onder de aandacht moet komen en dat de organisatie hier iets van moet 'vinden'. Het is dus een belangrijk doel dat wordt meegenomen voor 2024.



6.6.3 Aandacht voor eten en drinken

Toelichting

Eten en drinken is voor alle cliënten in het verpleeghuis een belangrijk aandachtspunt. Daarbij gaat het niet alleen om het voorkomen van ondervoeding of overgewicht bij de cliënt, maar ook om het genieten van eten en drinken en de ambiance van de maaltijden.

Stand van zaken 2023

Client geniet van het eten en drinken en er is aandacht voor de ambiance tijdens de maaltijd.

Er is aandacht voor het bestellen van maaltijden via de app "eten en zo". De cliënt kan meekijken en keuze van een menu aangeven. Er is een handleiding "bestellen van maaltijden van de app eten & zo" geschreven.

Er is een document "handreiking voor het bevorderen van de maaltijdambiance". Hierin staan richtlijnen en tips om de maaltijdambiance te bevorderen.

Alle risico's en voorkeuren m.b.t. eten en drinken die individueel van toepassing zijn voor een cliënt t.a.v. ondervoeding, overgewicht of andere risico's zijn beschreven in het zorgleefplan.

6.6.4 Decubitus

Toelichting

Binnen TMZ is een Antidecubitus (AD) commissie aanwezig. De AD commissie bestaat uit 8 personen en komt (minimaal) 5x per jaar bij elkaar en heeft een adviserende rol aan de lijnverantwoordelijken, welke op hun beurt verantwoordelijk zijn voor uitvoering en controle van het ingezette beleid.

De AD commissie adviseert en monitort voorgestelde interventies op effectiviteit, en geeft input voor deskundigheidsbevordering en ondersteunt de teams bij vragen rondom kennis en interventies vanuit het TMZ beleid.

Daarnaast evalueert de commissie het AD-beleid van TMZ en actualiseert deze op basis ontwikkelingen in het vakgebied.

Ook worden de ingezette hulpmiddelen continu geëvalueerd op actualiteit en effectiviteit door nieuwe productontwikkelingen in de markt te monitoren.

Stand van zaken 2023

AD commissie neemt haar adviserende en toetsende rol serieus, focus wordt in een activiteitenplan jaarlijks opnieuw geprioriteerd.

Voor 2023 heeft de AD commissie de volgende punten geformuleerd;

AD protocol updaten (loopt al)

Scholingsaanbod m.b.t. decubitus opzetten in samenwerking met leren en ontwikkelen (loopt al)

Bewaken eenduidigheid en kwaliteit van AD materialen (continue proces)

Structuur en samenstelling van AD commissie herbezien

6.6.5 Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking

Toelichting

Op 1 januari 2020 is Wet zorg en dwang (Wzd) in werking getreden, deze wet is de vervanger van de Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (BOPZ). De Wzd is van toepassing



op cliënten met een psychogeriatrische aandoening en cliënten met een verstandelijke beperking. De Wzd regelt wanneer onvrijwillige zorg kan worden verleend, welke besluitvormingsprocedure daaraan vooraf gaat en wanneer de evaluatie van onvrijwillige zorgverlening moet plaatsvinden. De besluitvormingsprocedure waarborgt dat zorgvuldig onderzocht wordt of alternatieven mogelijk zijn voor het verlenen van onvrijwillige zorg, alleen als dat niet het geval is, mag onvrijwillige zorg worden toegepast. Daarnaast regelt deze wet ook de onvrijwillige opname.

Stand van zaken 2023

Zie bijlage [Analyse Wet zorg en dwang](#)

6.7 Oordeel interne advies- en inspraakorganen

6.7.1 Ondernemingsraad (OR)

Toelichting

De Ondernemingsraad (OR) van TMZ representeert de medewerkers en speelt een belangrijke rol in de continuïteit van de organisatie. Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de voorzitter en de vicevoorzitter.

De OR vergadert elke maand en heeft maandelijks een overleg vergadering met de Raad van Bestuur.

De OR werkt samen met de onderdelencommissies om zo meer input te krijgen vanuit de hele organisatie.

De OC (onderdelencommissie) leden bestaan uit medewerkers van behandeling/ intramurale zorg/ ondersteuning/ wijkverpleging.

Stand van zaken 2023

De OR had voor 2023 drie speerpunten opgesteld waar extra aandacht naar uit zou gaan en welke maandelijks doorgesproken werden in het overleg met de RvB. Deze speerpunten waren:

Behoud van personeel: de OR heeft regelmatig overleg gehad met de Manager Mens & Organisatie waarbij de OR meegenomen werd en geadviseerd heeft inzake de activiteiten die binnen de organisatie werden uitgevoerd en opgezet om het behoud van medewerkers en de medewerkerstevredenheid te vergroten.

Roostering: In 2023 is intramuraal de nieuwe functie van roosterplanner uitgerold over alle locaties wat potentieel veel impact heeft op de medewerkers. Voor deze nieuwe functie zijn 30 medewerkers intramuraal geworven, naast de 6 die al werkzaam waren in de wijkverpleging. De OR vond het belangrijk dat de invoering zorgvuldig verliep en volgt ook komend jaar de voortgang.

Anders organiseren in de wijk: De combinatie wijkverpleging en VPT zorgt voor een compleet andere werkwijze waarbij teams een grote verandering in gaan. De OR heeft regelmatig de signalen vanaf de werkvloer besproken met de RvB.

Hiernaast waren aandachtspunten afgelopen jaar:

-  Verdeling leidinggevenden/regiomanagers
-  Nieuwe CAO
-  TMZ Zorg van de toekomst
-  Regionale samenwerking
-  Regionale OR overleg



-  Afschaffen dubbele controle medicatie
-  Veilig TMZ
-  Bezuiniging
-  Selectie nieuw lid RvT
-  Selectie nieuw lid RvB
-  Nieuwbouw
-  Communicatie
-  Strategische personeelsplanning
-  Balansbudget
-  Bedrijfsvoering, kwaliteit en veiligheid
-  Overleg met de VAR inzake uitvoering bezuiniging

6.7.2 Vrijwilligersraad

Toelichting

De vrijwilligersraad is in april 2017 opgericht. Ze komt 4 maal per jaar bij elkaar inclusief de beleidsdag.. De coördinatoren vrijwilligerswerk, manager vrijwilligers en de voorzitter van de raad van bestuur zijn hierbij uitgenodigd.

De vrijwilligersraad maakt deel uit van de commissie “veiligheid en kwaliteit” en neemt deel aan de beleidsdag van TMZ. Ook neemt de vrijwilligersraad deel aan de Klankbordgroep ‘Zorg van de toekomst’.

Stand van zaken 2023

Enkele belangrijke items van het afgelopen jaar zijn:

-  Start van het aangepaste beleid informele zorg
-  Meer vrijwillige inzet, hoe gaat dit vormgegeven worden in de organisatie en wat betekent dit voor de vrijwilligers.
-  Het document “Spelregels en Werkwijze van de VR” welke door elk lid getekend is, wordt bijgewerkt.
-  In verband met de nieuwe AVG is het nog steeds onduidelijk wat een vrijwilliger wel of niet mag weten over een bewoner. Hieraan wordt gewerkt, welke informatie is van belang voor de vrijwilliger om haar vrijwilligerswerk te kunnen doen en hoe komt de benodigde informatie bij de vrijwilliger.
-  Het aanbod van trainingen en cursussen voor vrijwilligers is fors uitgebreid, denk ook aan e-learning, good habitz, bijeenkomsten weerbaarheid, grensoverschrijdend gedrag en welkom aan boord.
-  We zijn continu bezig geweest met het functioneren van de vrijwilligersraad. We hebben inmiddels onze positie in de organisatie verworven maar we hebben op bepaalde locaties nog onvoldoende bekendheid

Er wordt veel gekeken naar wat er binnen de AVG wet mag in de communicatie naar vrijwilligers over bewonerszaken. Er zijn project groepen in het leven geroepen zoals bv. Samenwerking in TvPZ en de projectgroep informele inzet en projectgroep Anders organiseren in de zorg. Doordat de vrijwilligersraad deelneemt aan de klankbordgroep Zorg in de toekomst, is de vrijwilligersraad op verschillende manieren direct betrokken bij het beleid.

Leden van de vrijwilligersraad en de coördinatoren houden regelmatig bijeenkomsten en/of voeren individuele gesprekken met vrijwilligers. Over het algemeen kunnen we stellen dat de vrijwilligers tevreden zijn. En niet onbelangrijk is, dat de teams ook tevreden zijn met de vrijwilligers. Er is inmiddels ook beleid gevormd betreffende de VOG voor vrijwilligers.



We hebben in 2023 heel wat bereikt, en blijven, in positieve zin, goed bezig binnen de vrijwilligersraad. Een aantal processen lopen continu door en vergen constant de aandacht. Hieronder de beleidsuitgangspunten voor 2023:

 Meer vrijwillige inzet

 Implementatie en monitoring aangepaste beleid informele zorg

Acties

 Deskundigheidsbevordering

- ★ Inpassing van de vrijwilliger in het TvPZ om de inzet van informele zorg te laten slagen.
- ★ Scholing bijeenkomsten zullen nog meer gericht moeten zijn op maatwerk en het aanbod en de deelname zal laagdrempelig moeten zijn. Ook de locatie waar de bijeenkomst wordt gehouden is hierbij van belang.

 Duurzame samenwerking met externe partners:

- ★ Contacten en samenwerkingsverbanden continueren en uitbreiden met externe partners (zoals bedrijven, scholen, gemeentes en vrijwilligersorganisaties).

 Tevreden vrijwilliger:

- ★ De vrijwilliger wordt regelmatig gevraagd aan te geven waar hij/zij tegen aan loopt. Er worden vrijwilligers overleggen georganiseerd.

 Tevreden bewoner/cliënt/mantelzorger/vrijwilliger/medewerker:

- ★ Het aangepaste vrijwilligersbeleid wordt geïmplementeerd en gemonitord. Communicatie is hierbij van groot belang.

 Vrijwilligersraad:

- ★ Er wordt vanuit de Vrijwilligersraad verslag gedaan in Nieuwsbrief. Er wordt input voor de nieuwsbrief aangeleverd door de Vrijwilligersraad. Voor de agenda van de Vrijwilligersraad worden de leden om agendapunten gevraagd.
- ★ De vrijwilligersraad sluit blijvend aan bij diverse overlegvormen en themabijeenkomsten.

 Werving:

- ★ Er wordt onderzocht op welke wijze er nog meer vrijwilligers kunnen worden aangetrokken. Wat heeft TMZ extra te bieden in vergelijking met andere vrijwilligersorganisaties?
- ★ Er wordt niet alleen gelet op de instroom van vrijwilligers, maar ook aandacht geschonken aan de reden van de uitstroom van vrijwilligers.

6.7.3 Coördinatoren vrijwilligerswerk

Toelichting

Vijf coördinatoren vrijwilligerswerk (CooVW), verdeeld over de verschillende regio's, zijn verantwoordelijk voor het vrijwilligerswerk, het vrijwilligersbeleid en alles wat hiermee samenhangt binnen TMZ. Deze vallen onder de betreffende regio manager. Beleidsmatig vallen zij onder de manager die het vrijwilligerswerk in haar portefeuille heeft te weten Marie-Louise Engbers.

Vanaf 2017 heeft TMZ een Vrijwilligersraad. Enerzijds als adviesraad voor het managementteam en de Raad van Bestuur, anderzijds als aanspreekpunt en brug tussen de vrijwilligers en de coördinatoren vrijwilligerswerk.

Stand van zaken 2023

De coronamaatregelen hebben we nog maar net los kunnen laten of er stonden al weer nieuwe uitdagingen te wachten. Het zorglandschap is n.l. ingrijpend aan het veranderen. Het aantal



zorgvragers stijgt, de zorg wordt complexer, bezuinigingen op de zorg en het aantal beschikbare medewerkers is beperkt.

Om de kernopdracht van TMZ te kunnen blijven bieden (leveren van een waardevolle bijdrage aan het welbevinden van cliënt/bewoners, medewerkers, naasten en vrijwilligers) zullen we nog meer moeten gaan samenwerken binnen het Team voor Persoonlijke Zorg en de zorg anders moeten gaan organiseren.

Deze veranderingen hebben geleid tot het ontstaan van het programma 'TMZ Zorg van de Toekomst'. Dit programma houdt in dat we binnen ons team deze onderstaande acties hebben uitgevoerd in 2023:

-  TMZ is gestart met het programma 'TMZ Zorg van de Toekomst' dat bestaat uit bijeenkomsten van de stuurgroep en projectgroepen 'Samenwerken in het Team voor Persoonlijke Zorg' en 'Meer Inzet Informele Zorg' en (thema)bijeenkomsten waar de coördinatoren vrijwilligerswerk (CooVW) onderdeel van zijn en acties uitvoeren. De projectgroep 'Anders organiseren van de Zorg' is ook onderdeel van het programma, maar hier zijn wij alleen desgevraagd onderdeel van. Regelmatig stemmen we af met de regiomanagers, leidinggevendenden, 1^e contactpersonen van de vrijwilligers en coördinerende begeleiders welzijn hoe alle ontwikkelingen te implementeren.
-  Er is gestart met het aanbieden van het VPT. Vrijwillige inzet heeft hierin ook een belangrijke taak. De CooVW zijn verbonden aan de stuurgroep en werkgroepen rondom het VPT en zijn gestart met vrijwilligersbijeenkomsten om iedereen goed te informeren.
-  Het vrijwilligersbeleid is onder de loep genomen met als doel het beter af te stemmen op de huidige tijd en het zo in te richten dat we meer mogelijkheden hebben om vrijwilligers in te zetten. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het concept beleidsplan Informele zorg voor langdurige zorg intramuraal waarin de naasten voor het eerst ook worden meegenomen.
-  Het huidige administratiesysteem rondom de vrijwillige inzet voldoet niet meer aan onze behoeften. Daarom zijn we op zoek gegaan naar een veelzijdig en efficiënt systeem dat beter aansluit. Het blijkt dat het administratiesysteem 'Fenna' meer kan bieden. Er is besloten om in de toekomst gebruik te gaan maken van dit systeem. De CooVW onderhoudt het contact tussen de ICT en de medewerkers van Fenna om het verder te ontwikkelen.
-  In verband met het aanbieden van complexere zorg zijn we gedwongen om kritisch te kijken naar de mogelijkheden die we leerlingen kunnen bieden rondom hun maatschappelijke stage. Met de betreffende scholen hebben we nieuwe afspraken gemaakt.
-  De samenwerking met PR & Communicatie, Recruitment, werkgroep Technologie en Innovatie is versterkt. We hebben elkaar harder nodig dan ooit. Gebruik maken van elkaars kwaliteiten om een zo éénduidige uitstraling te creëren bij het werven van nieuwe vrijwilligers, nieuwe items delen op sociale media en gebruik maken van technologie in de zorg is essentieel enz.
-  De verbeterpunten uit het VTO 2022 zijn door de coördinatoren vrijwilligerswerk o.a. meegenomen in de projectgroepen. Dit is de communicatie binnen TvPZ, informatieverstrekking over de bewoner/ cliënt naar de vrijwilliger en de AVG.

Daarnaast zijn de onderstaande bijeenkomsten herzien en weer aangeboden:

-  Opstarten van de Welkom aan Boord bijeenkomsten voor de nieuwe vrijwilligers.
-  De scholing 'Weerbaarheidstraining/grensoverschrijdend gedrag' is aangeboden in alle regio's voor de vrijwilligers. Deze scholing is goed ontvangen en blijven we aanbieden. De interne – en externe vertrouwenspersonen voor de vrijwilligers hebben zich voorgesteld.

Het contact met ons netwerk hebben we weer op kunnen pakken dit jaar, zoals met: De vrijwilligersplatformen, gemeenten, re-integratie coaches, AZC's, bedrijven. Daarnaast hebben we



ook kunnen uitbreiden in de samenwerking met Helpende Handen, schoolgemeenschappen, speciaal onderwijs enz.

We zijn doorgegaan met het versturen van nieuwsbrieven, aangezien het een effectief middel blijkt te zijn om de vrijwilligers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen TMZ.

Samen met de Vrijwilligersraad (VR) hebben we 4 bijeenkomsten gehad om al deze ontwikkelingen te bespreken en tijdens de Beleidsdag zijn er stellingen besproken en nieuwe speerpunten geformuleerd voor 2024. Deze zijn al benoemd bij de [vrijwilligersraad hiervoor](#).

6.7.4 Multi disciplinaire advies raad (MAR)

Toelichting

De MAR staat voor multidisciplinaire advies raad. Deze raad bestaat uit een afvaardiging van paramedici, artsen en psychologen en geestelijk verzorgers.

De MAR komt 6/7 x per jaar bij elkaar in zo volledig mogelijke samenstelling, maar gaat met een kleine afvaardiging ook in gesprek met derden (VAR, regiomanager, etc.) De MAR is vertegenwoordigd bij de beleidsdag en bij de commissie Kwaliteit en veiligheid.

Vanuit de MAR komen aandachtspunten vanuit het werkveld naar voren die mee worden genomen naar de beleidsdag en vice versa.

Stand van zaken 2023

In 2023 zijn de volgende speerpunten behandeld;

-  Zichtbaarheid en rol van de MAR binnen de organisatie. De MAR heeft met behulp van externe begeleiding hun eigen rol beter duidelijk gekregen. Ook de zichtbaarheid zal eind 2023, begin 2024 beter worden voor medewerkers
-  Er is gesignaleerd dat met name binnen chronische afdelingen de basiskennis ten aanzien van bepaalde onderwerpen, met het oog op de toenemende complexere zorg, beter zou kunnen. Hierover is een advies uitgebracht.
-  De samenwerking tussen zorgteams en behandelaren zou beter en efficiënter kunnen. Hoe dit beter zou kunnen wordt verder opgepakt in 2024.
-  Ook familie participatie is een onderwerp waar de MAR mee bezig is geweest en zich heeft aangesloten bij de lopende projectgroepen.

6.7.5 Verpleegkundige en verzorgende advies raad (VAR)

Toelichting

De VAR is een door de Raad Van Bestuur erkend adviesorgaan, dat een bijdrage levert aan de beleidsontwikkeling binnen TMZ.

De VAR kan ontwikkelingen op het vakgebied van de verpleegkundige en verzorgende beroepen ondersteunen en adviseren.

Dit alles met als doel de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening te waarborgen en te verbeteren in de zorginstelling.

De VAR geeft adviezen vanuit beroepsinhoudelijke optiek om zo invloed te hebben op de ontwikkelingen, beleid en kwaliteit van zorg binnen TMZ. Hierbij zal de VAR ook terdege de ontwikkeling volgen binnen de organisatie op het gebied van zorginhoud, hierbij valt te denken aan het beleid rondom de wet BIG, bevoegd- en bekwaamheid medewerkers, e-learning, ontwikkelingen in de verschillende ondersteunende hulpmiddelen als het ECD, ontwikkelingen op het gebied van de ketenzorg en de wijze waarop de diverse zorgprocessen zijn georganiseerd (zorglogistiek). etc.

De VAR heeft met regelmaat contact met zorginhoudelijke werkgroepen om zo inzicht te krijgen



en verbinding te brengen en samenhang.

De VAR houdt bij haar advisering rekening met de beleidsprioriteiten zoals deze binnen TMZ gesteld zijn in het strategisch beleidsplan en in het jaardocument.

Stand van zaken 2023

In 2023 had de VAR de volgende speerpunten. Hieronder is een kleine samenvatting te lezen wat de VAR heeft gedaan betreft deze speerpunten het afgelopen jaar.

Anders organiseren

De VAR heeft adviezen gegeven over hoe zorg anders georganiseerd kan worden waarbij de kwaliteit van zorg blijft behouden. Daarbij heeft de VAR de verpleegkundigen en verzorgenden in de organisatie benaderd voor hun ideeën over dit onderwerp. Enkele ideeën waren zorg verlenen op andere tijden, herzien/ herindelen van neventaken en ondersteuning bij zorg verlenende werkzaamheden door bijvoorbeeld mantelzorgers en vrijwilligers. Afvaardiging van de VAR zal met regelmaat aansluiten bij de projectgroep 'Anders organiseren'. Dit jaar heeft zij met hen onder meer gesproken over de verschillen van zorg organiseren en uitvoeren in de wijkverpleging en intramuraal, het gebruik van hulpmiddelen. Tevens is er gesproken over hoe de verpleging en verzorging aankijken naar anders organiseren en hoe je iedereen mee krijgt in de verandering want enerzijds is er een groep die het ziet als een uitdaging anderzijds is er een groep die het zien als 'moeten'. In 2024 liggen er ook voor de VAR vraagstukken en uitdagingen betreft dit speerpunt.

Samenwerken in Teams voor Persoonlijke Zorg (TvPZ)

TMZ hecht grote waarde aan samenwerking tussen informele en formele zorg om de cliënt optimale zorg en welzijn te bieden. Hierin neemt het belang van familieparticipatie toe en wordt de rol van de familie/ mantelzorger steeds wezenlijker. Drie VAR-leden hebben deelgenomen aan een overleg van de Centrale Cliënten Raad (CCR). Samen hebben ze gesproken over hun zorgen betreft de huidige bezuinigen met betrekking tot het welzijn, het belang van welzijn en hoe samenwerken in TvPZ hierin een grote rol speelt. Afvaardiging van de VAR heeft meermaals aangesloten bij de projectgroep. Hier hebben zij adviezen gegeven over hoe samenwerken met familie/ naasten op een andere manier kan. Van 'zorg overnemen' naar 'alles samen doen'. Van groot belang is te weten dat samenwerken met familie en naasten gaat op basis van vertrouwen. De VAR heeft ervaren dat op enkele locaties gesprekken hebben plaatsgevonden met familie en mantelzorgers waarbij ze samen tot afspraken zijn gekomen. De VAR is blij met de inspiratie-box op Mijn TMZ met daarin tools die te gebruiken zijn als ondersteuning. Enkele zijn o.a. door VAR leden toegevoegd.

Technologie en Innovatie

Een toekomst zonder technologie is niet realistisch. Technologie & innovatie is ondersteunend voor zorgmedewerkers, cliënten en mantelzorgers. De inzet van technologie wordt in de toekomst steeds belangrijker. De VAR heeft zich gerealiseerd dat bewustwording bij de verpleging en verzorging over het inzetten van technologie en innovaties een belangrijk punt is. Hierover heeft de VAR advies gegeven aan de coördinatoren T&I. Om als VAR goed te kunnen adviseren met betrekking tot dit onderwerp heeft één van de VAR leden de opleiding 'Zorgprofessional als Techambassadeur' afgerond. De visie en adviezen vanuit de VAR met betrekking tot technologie en innovatie heeft de VAR uitgedragen in de klankbordgroepen 'TMZ Zorg van de Toekomst'.

VAR en OR over bezuinigingen

In de kwartaalrapportage Q3 schreef de VAR dat zij met de OR een overleg heeft gehad over de bezuinigingen en schreven wij dat er samengevat drie hoofdpunten uit zijn gekomen. Naar



aanleiding van dit bericht zijn er vanuit de verpleging en verzorging vragen gekomen wat de drie belangrijkste punten voor ons waren.

Het betreft: 'anders organiseren', 'communicatie inzake bezuinigingen' en 'input vanuit de organisatie'.

Op het intranet van TMZ is hierover meer informatie te vinden.

Aandachtspunten& overige adviezen

In de kwartaalrapportages Q1 t/m Q4 is verslag gedaan over de onderstaande onderwerpen waar de VAR zich voor heeft ingezet in 2023.

- ★ Sociale media/ grensoverschrijdend gedrag
- ★ BIG-scholing/ bekwaamheidsmatrix
- ★ Inzet van zorgmedewerkers niveau 2 / helpende
- ★ Triage
- ★ Klinisch redeneren
- ★ Beter doen en beter laten lijst
- ★ ZVO ondertekenen
- ★ Behoud medewerkers
- ★ Evidence Based Practice (EBP)
- ★ Regionaal VAR Netwerk Twente (RVNT)
- ★ Bezuinigingen

Overleggen

De VAR gaat regelmatig in gesprek en overleg met elkaar en ander disciplines over vakinhoudelijke (zorg gerelateerde) onderwerpen. De VAR sprak hierover in 2023 met:

- ★ Raad van Bestuur (RvB);
- ★ Afvaardiging van de Ondernemingsraad;
- ★ Afvaardiging van de Medische Advies Raad;
- ★ Afvaardiging van de Raad van Toezicht;
- ★ Verschillende portefeuillehouders en commissies zoals 'Kwaliteit en veiligheid'.

Een afvaardiging van de VAR was aanwezig op de beleidsdag, de themabijeenkomsten en had zij zitting in de klankbordgroepen

Speerpunten 2024

In 2024 behoudt de VAR dezelfde speerpunten als in 2023. De speerpunten zijn nog steeds actueel en vallen onder het project 'TMZ Zorg van de toekomst'.

-  Anders organiseren
-  Samenwerken in Teams voor Persoonlijke Zorg
-  Technologie & Innovatie

Te zijner tijd zal op het intranet van TMZ informatie te vinden zijn hoe de VAR met deze speerpunten gaat werken/adviseren.

Scholing VAR leden

De gehele VAR heeft een scholing gevolgd bij ZETJE. De scholing stond in het teken van invloed hebben op de totstandkoming van beleid. Dit heeft de VAR handvatten gegeven om binnen TMZ nog beter standpunten van de zorg te kunnen verwoorden!

6.7.6 Centrale cliënt raad (CCR)

Toelichting



De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de cliënten/bewoners van TMZ. Het is een onafhankelijk orgaan dat bestaat uit cliënten/bewoners en familieleden. Iedere regio, evenals de thuiszorg, heeft een eigen cliëntenraad (de regionale CR). Uit elke cliëntenraad, intramuraal, worden één of twee leden afgevaardigd in de centrale cliëntenraad.(CCR) Deze heeft ca. 10 keer per jaar overleg met de raad van bestuur van TMZ. DE regionale CR heeft 6 a 8 keer overleg met de betreffende regiomanager.

1 a 2 keer per jaar schuift de Raad van Bestuur aan bij de vergadering van de cliëntenraad Wijkzorg.

De cliëntenraad wil een klankbord zijn voor alle cliënten/bewoners.

De CCR heeft 1 a 2 keer per jaar overleg met een afvaardiging van de Raad van Toezicht. Cliëntenraadsleden komen regelmatig op de afdelingen en bij familieavonden en verzamelen hier hun informatie bij cliënten/bewoners en hun naasten. Verder is soms tijdens fysieke gesprekken en telefonische contacten met cliënten en/of 1^e contactpersonen informatie ingewonnen.

Stand van zaken 2023

De CCR is tijdens de vergaderingen met de Raad van Bestuur betrokken in de diverse ontwikkelingen, ook wat betreft de bezuinigingen die door de overheid worden opgelegd en moeten worden uitgevoerd .

Ons TMZ Plan is meermaals besproken; TMZ Zorg van de Toekomst. De begroting en het financieel verslag zijn besproken en akkoord bevonden. Verder is o.a. de regionale samenwerking, het Punt van Parkinson, de DZEP afdeling, Wet Zorg en Dwang, Overzicht klachten, Bedrijfsvoering, Kwaliteit en Veiligheid, Technologie en Innovatie, VPT, EMZ, Huiskamer evaluatie, dubbele controle medicatie, kwaliteitsindicatoren, inkrimping personeel i.v.m. opgelegde bezuinigingen en de communicatievisie besproken.

Een afvaardiging van de CCR heeft deelgenomen aan de beleidsdagen en themabijeenkomsten van TMZ en maakt ook deel uit van de klankbordgroep Zorg van de Toekomst. Evenals deelname aan o.a. commissie Kwaliteit en Veiligheid en overleg Menzis betreffende inkoopbeleid.

Een gesprek tussen RvB, VAR en CCR is als zeer waardevol ervaren.

Tevens zijn leden van de CCR betrokken in de sollicitatieprocedures voor nieuwe leden van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, medewerker kwaliteit en veiligheid en leidinggevenden.

Ook zijn CCR leden betrokken in de nieuwbouwprojecten op diverse locaties, Voeding en Wasvoorziening, Cliëntenpanel Menzis en UNO.

Bovengenoemde projecten blijven in 2024 onder onze aandacht en zullen wij blijven volgen en bespreken.

Onze speerpunten in 2024 zullen zijn : TMZ Zorg van de Toekomst waar onder de projecten; Anders Organiseren, Meer inzet Informele Zorg en Samenwerken n het Team voor Persoonlijke Zorg. Als CCR zullen wij, vanuit cliëntperspectief, vooral aandacht hebben voor het Welzijn van onze cliënten/bewoners.

In 2024 zullen we steeds blijven zoeken naar mogelijkheden om met onze achterban in contact te komen om te horen hoe het is in de leefwereld van de cliënten/bewoners en hoe het met hun Welzijn is gesteld. Dit kan zijn in fysieke ontmoetingen of via digitale kanalen.



6.8 Oordeel intern toezichthoudend orgaan (RvT)

6.8.1 Voorwoord

De Raad van Toezicht (R.v.T.) legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie.

Binnen Triviummeulenbeltzorg speelt de coöperatieve werkwijze TMZ een leidende rol.

De Raad van Toezicht omarmt de werkwijze. Daarbij gaat zij uit van vertrouwen en zijn de volgende TMZ waarden belangrijk:

-  Luisteren naar de ander met een open hart en zonder oordeel.
-  De overtuiging dat niemand het alleen kan, maar dat we altijd op een eerlijke manier samen afwegen wat de beste vervolgstap is.
-  Organisatie brede protocollen zijn belangrijk, maar kunnen nooit het eigen innerlijk kompas en het professionele oordeel vervangen: op moeilijke momenten luisteren we naar ons moreel kompas. De leden van de Raad realiseren zich dat de doelen alleen gehaald kunnen worden als zij ook daadwerkelijk deze kern van binnenuit ervaren en dat hun gedrag congruent is. Ontmoeting en verbinding met anderen is een belangrijke voorwaarde om de toezichtfunctie adequaat in te kunnen vullen.
-  Het grotere geheel van de organisatie en de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg zijn belangrijk, zonder daarbij de persoonlijke inkleuring te verliezen.
-  Als lid van de Raad voelen wij ons onderdeel van de TMZ werkwijze, waarbij de andere geledingen zoals Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad, Vrijwilligersraad, Ethische Commissie en de Multidisciplinaire en verzorgende/verpleegkundige adviesraden gelijkwaardige partners zijn.
-  De Raad van Toezicht streeft als collegiaal team naar consensus bij besluiten, nadat ruimte is gegeven aan tegendraadsheid en pluriformiteit in denken. Afwijkende opvattingen worden in beginsel opgevat als stimulerend en inspirerend, als tegenwicht aan mogelijk groepsdenken.
-  De leden van de Raad van Toezicht onderhouden hun kennis en inzicht onder het motto 'education permanente' teneinde zichzelf geëquipeerd te houden voor de toezicht rol. Daartoe onderhouden zij contacten en volgen zij scholingen die door TMZ worden gefaciliteerd.

6.8.2 De Raad van Toezicht

Naam	Functie in de Raad van Toezicht	Hoofdfunctie en nevenfuncties
De heer K. Ahaus	Lid Raad van Toezicht (per 01-02-22) Vicevoorzitter Raad van Toezicht (per 01-07-2022) Voorzitter Raad van Toezicht (per 16-07-2023)	Hoofdfunctie: Hoogleraar Erasmus School of Health Policy & Management. Nevenfunctie: Geen, alle maatschappelijke bijdragen worden vanwege de leerstoel en namens EUR ingevuld.
De heer P. de Kroon	Voorzitter Raad van Toezicht (tot 15-07-23)	Hoofdfunctie: Eigenaar DeKroonPlus organisatie advies en transformatie begeleiding. Nevenfuncties: Lid curatorium Leergang Verandermanagement VU Amsterdam; Lid bestuur ZOF (Zorgondersteuning); Voorzitter dorps huis Wijnjewoude; Voorzitter bestuur coöperatie WEN (Wijnjewoude Energie Neutraal); Voorzitter RvT Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders bond (KNSB).
Mevrouw J.F. Hesselink	Lid Raad van Toezicht	Hoofdfunctie: Strategisch manager bij Stichting Reinaerde (tot april 2022). Chief



		of Staff a.i. bij het LCPS (vanaf oktober 2022). Nevenfunctie: Geen
Mevrouw A. Tijsma	Lid Raad van Toezicht (per 01-02-2022)	Hoofdfunctie: Bestuurder woningcorporatie Acantus. Nevenfuncties: Adviesraad Stichting Leergeld Oost-Groningen; Bestuur VNO/NCW Groningen.
De heer Y. van der Veen	Lid Raad van Toezicht (per 01-11-2022)	Hoofdfunctie: Financieel directeur Koolen Group. Nevenfuncties: Lid Raad van Toezicht Innoforte Velp; Lid Raad van Advies Berman Machinery B.V.
Mevrouw S. Mulders	Lid Raad van Toezicht (per 01-07-2023)	Directeur Roessingh Research and Development

6.8.3 Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dhr. K. Ahaus	01-02-2022				X				
Mw. J. Hesselink	01-01-2021			X					
Mw. A. Tijsma	01-02-2022				X				
Dhr. Y van der Veen	01-11-2022				X				
Mw. S. Mulders	01-07-2023					X			

In het verslagjaar is, zoals in bovenstaand overzicht is weergegeven, een nieuw lid toegetreden. Conform de uitgangspunten van TMZ zijn de profielen samengesteld door een breed samengestelde commissie, waarin naast de Raad van Toezicht ook leden de Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en vertegenwoordigers van verschillende disciplines en het Bestuur zitting hadden. Deze commissie heeft ook de belangrijkste rol in de selectie gespeeld. Op deze wijze worden zowel bij de samenstelling van de profielen, als bij de selectie en de uiteindelijke keuze de verschillende perspectieven uit de organisatie gehoord. De benoeming vindt plaats door en in de Raad van Toezicht.

Ook is in het verslagjaar veel aandacht gegeven aan de opvolging van de heer Belshof uit de Raad van Bestuur. Hierin zijn we geslaagd met het aanstellen van mevrouw Niebuur-Sluis.

6.8.4 Scope van het intern toezicht

Entiteiten waar de Raad van Toezicht toezicht op houdt:

 De Stichting Trivium Meulenbelt Zorg, de moederstichting van:

- ★ Stichting het Zwaantje
- ★ Stichting De Groene Brug

6.8.5 Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

Wie	Aantal	Onderwerpen
R.v.T.	7	★ Terugkoppeling commissie kwaliteit & veiligheid ★ Terugkoppeling auditcommissie financiën ★ Terugkoppeling remuneratiecommissie ★ Jaarrekening ★ Managementletter



		★ Evaluatie Ons TMZ jaarplan ★ Ons TMZ jaarplan ★ Begroting ★ Kwartaalrapportage, halfjaarcijfers TMZ/Zwaantje/De Groene Brug ★ Doorkijk financiën ★ Vastgoedontwikkeling ★ Afwegingskader zorgcrisis TMZ ★ Toekomst van de zorg en TMZ ★ Toezichtvisie, rooster van aftreden, commissie indeling en vacature Raad van Toezicht ★ ICT
R.v.T. zonder bestuurder	1	★ -
Remuneratie commissie	2	★ Gesprekken met bestuurders individueel en samen ★ Mijn Plan ★ Accreditatie bestuurders ★ Samenwerking RvT/RvB
Auditcommissie	4	★ Concept Jaarrekening ★ Managementletter ★ Concept Begroting ★ Financiële doorkijk en de gevolgen voor TMZ ★ Kwartaaloverzicht (bedbezetting, wachtlijst, inzet uren, PNIL) ★ Halfjaarcijfers ★ Vastgoedontwikkelingen TMZ ★ Risicomanagement, administratieve processen
Commissie kwaliteit en veiligheid	2	★ Dashboard bedrijfsvoering, kwaliteit & veiligheid ★ Gezonde bedrijfsvoering ★ Basisveiligheid cliënten en medewerkers ★ Verwachtingen cliënten, mantelzorg en familie ★ Verwachtingen medewerkers en vrijwilligers ★ Verwachtingenzorgkantoor, zorgverzekeraar en gemeenten ★ Kwaliteitsmanagement ★ Rapportage externe audit ★ Verslag externe vertrouwenspersoon ★ Rapportage RI&E BHV, ROB, onderzoekscommissie Prisma, klachten
R.v.T. met managementteam	1	★ Locatiebezoeken inclusief vastgoedpresentatie
Raad van Toezicht met OR	1	★ Borging coöperatief model ★ Krapte arbeidsmarkt ★ Overvragen medewerkers ★ Regionale samenwerking
Raad van Toezicht met CR	1	★ Zorg van de Toekomst ★ Vergrijzing ★ Minder financiën ★ Krapte arbeidsmarkt ★ Meer technologie
Raad van Toezicht met VAR	1	★ Inrichting Zorg van de Toekomst ★ Technologie en Innovatie ★ Familieparticipatie ★ Verloop personeel
Raad van Toezicht met MAR	1	★ Werkwijze MAR – Raad van Bestuur ★ Werkwijze MAR – Raad van Toezicht ★ Continuïteit van de zorg ★ Verloop van personeel
Themabijeenkomst	2	★ VPT ★ Behoud



6.8.6 De samenwerking met de Raad van Bestuur

Belangrijke thema's

1. Kwaliteit van Zorg
2. Integrale bedrijfsvoering
3. Jaarplan (Ons TMZ plan). jaarverslag en jaarrekening
4. Strategische planning en ontwikkeling meerjarenbeleid.
5. Visie vorming toezicht en uitwerken werkwijze toezicht
6. Toegenomen druk op het financieel resultaat

Bestuurlijke dilemma's

De volgende bestuurlijke dilemma's kwamen aan de orde.

- ★ De ontwikkeling in de wijkverpleging vergde een grondige analyse van kansen en bedreigingen. De Raad van Bestuur heeft dit voorbereid en de overwegingen en mogelijke ontwikkelrichtingen voorgelegd aan alle interne stakeholders. De Raad van Toezicht is intensief betrokken geweest bij de overwegingen en de voorgenomen besluiten en heeft daarmee ingestemd.
- ★ De sterke prijsstijgingen in de bouw, de energie en in arbeid hebben ook impact op TMZ. De Raad van Bestuur heeft dit gesignaleerd en geanalyseerd. De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen de koers met betrekking tot vastgoed en nieuwbouw, overigens met aanpassingen in de uitvoering te continueren. De aanpassingen hebben geen effect op de kwaliteit en er zijn geen concessies gedaan aan de duurzaamheid. De Raad van Toezicht is betrokken, heeft in dit kader ook nog locaties/nieuwbouw bezocht en ingestemd met de besluiten.
- ★ De zorg staat onder druk, niet alleen doordat de overheid de financiering aanpast, maar ook door krapte op de arbeidsmarkt. Dit is ook bij TMZ een actueel thema. Los van extra aandacht voor de medewerkers en specifieke accenten in de werving, is besproken, wat er gedaan moet worden, als er situaties ontstaan waarbij de zorg afgeschaald moet worden. De Raad van Toezicht is betrokken geweest bij het afwegingskader, dat daarvoor gemaakt is en heeft hiermee ingestemd.

Informatieverstrekking

Bij TMZ heerst een open cultuur. De Raad van Toezicht wordt via de reguliere interne kwartaalrapportages, goed geïnformeerd. Met het Bestuur vindt er een open dialoog plaats en dilemma's worden geagendeerd. De Leden van Raad van Toezicht zijn aanwezig bij themabijeenkomsten met alle geledingen uit de organisatie. Op die manier vindt evaluatie plaats en komen de bouwstenen van de nieuwe strategie tot stand. Het "meelopen" in de daadwerkelijke uitvoering levert ook veel extra en relevante informatie op voor de toezichthouders.

Overige informatiebronnen

De Raad van Toezicht heeft geen aanleiding gezien om afstemming te zoeken met externe stakeholders. Intern is er naast aanwezigheid op de themadagen overleg geweest met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, de Vrijwilligersraad, de Verpleegkundige Advies Raad en de Multidisciplinaire Advies Raad. Leden van de RVT maken deel uit de commissie Kwaliteit en Veiligheid en één van de RvT-leden vervult ook het voorzitterschap.

Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

In de governance code wordt er belang aan gehecht, dat de agenda van de Raad van Toezicht niet wordt gedomineerd door de Raad van Bestuur. Bij Triviummeulenbeltzorg zijn we ons terdege bewust van dit risico, hoewel de op de coöperatieve gedachte gestoelde uitgangspunten en de daarop gebaseerde werkwijze dit ondervangt.

Uiteraard betreft de Raad van Toezicht relevante thema's en dilemma's die die in de gesprekken met alle gremia binnen TMZ en bij onze "mee-loopdagen" aan de orde komen, bij de agendasetting. Wat het bijzondere is, dat wij steeds merken, dat wat er dominant speelt in de organisatie, bij alle gesprekken als rode draad terugkomt. Door alle geledingen heen is er in zekere zin een gezamenlijk



bewustzijn en ieder draagt bij vanuit zijn eigen rol. En wanneer de Raad van Toezicht signalen opvangt in hun eigen netwerk of in de publiciteit, blijkt onze Raad van Bestuur hier altijd al mee bezig en in onderling overleg wordt dan besloten tot wel/niet agenderen.

6.8.7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

In het format van de rapportage voor intern toezicht wordt aandacht gevraagd voor de volgende specifieke reflectie vraagstukken. In deze paragraaf kiezen we ervoor de vragen uit het format *cursief* te herhalen en onze antwoorden toe te voegen.

★ Interne P&C-cyclus

Hoe heeft de interne toezichthouder erop toegezien dat de strategische plannen zich vertaalden in een concrete planning- en control-cyclus?

Door de reguliere kwartaalrapportage gecombineerd met aanwezigheid bij de beleidsdagen en gesprekken met inspraakorganen. Ook het ‘meelopen’ geeft veel extra informatie.

★ Effectiviteit P&C-cyclus

Wat concludeert de interne toezichthouder in het functioneren van deze cyclus c.q. welke belangrijke attentiepunten worden onderkend?

De Raad van Toezicht is onder de indruk van de vertaling van de uitgangspunten naar de planning en de uitvoering. Er wordt opgemerkt waar dit onvoldoende is, en dan wordt er actie op ondernomen. Een aandachtspunt is wel de werkdruk en de ambitie van de organisatie en blijkt bij de “control” soms dat de planning te ambitieus en te optimistisch was. De Raad van Toezicht moet soms het Bestuur en anderen in de organisatie remmen bij hun streven het goede goed te doen.

★ Effectiviteit externe wet- en regelgeving

Welke wet- en regelgeving acht de interne toezichthouder in het bijzonder relevant voor het realiseren van strategische doelen en welke werkt juist belemmerend? Hoe ziet de interne toezichthouder toe op de naleving van relevante wet- en regelgeving en hoe gaat hij om met belemmerende wet- en regelgeving?

De externe regelgeving is van belang en voegt waarde toe. TMZ werkt hieraan en neemt het serieus, de Raad van Toezicht ziet hierop toe. Tegelijkertijd kan deze systeemwereld op gespannen voet staan met wat er werkelijk speelt in de leefwereld bij cliënten en medewerkers. De Raad van Toezicht (h)erkent deze spanning en heeft dit zelfs in haar uitgangspunten benoemd. Organisatie brede protocollen zijn belangrijk, maar kunnen nooit het eigen innerlijk kompas en het professionele oordeel vervangen, op moeilijke momenten luisteren we ook naar ons moreel kompas.

★ Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Welke specifieke aandachtspunten kwamen aan de orde voorafgaand aan de goedkeuring van de begroting en jaarrekening?

TMZ heeft begroting en jaarrekening op orde en de accountant heeft een positief oordeel. Ontwikkelingen rondom bouw en vastgoed en het financiële meerjaren perspectief hebben extra aandacht gevraagd.

★ Overige gewichtige besluiten

Welke overige bijzondere bestuursbesluiten uit het verslagjaar waren aan goedkeuring van de interne toezichthouder onderhevig? Welke rol en inbreng heeft de interne toezichthouder gehad in het besluitvormingsproces?

Elk besluit is relevant en verdient aandacht. De met grote investeringen gepaard gaande ambitieuze nieuwbouwplannen vroegen extra aandacht, alsook maatregelen aangaande



bezuinigingen. Bovendien zien we een duidelijke toename van samenwerking in de regio, over prioriteiten hierin wordt in de gesprekken met de Raad van Bestuur zeker aandacht besteed

★ **Samenwerking externe accountant**

Hoe is de samenwerking met de externe accountant in het verslagjaar verlopen en welke specifieke attentiepunten heeft dit voor de interne toezichthouder opgeleverd?

De samenwerking met de externe accountant is transparant en professioneel. We vinden het belangrijk dat de accountant ook kritische vragen blijft stellen.

★ **Reflectie op het verantwoordingsdocument**

Wat is de reflectie van de raad van toezicht (raad van commissarissen) op het bestuursverslag en de jaarrekening over het verslagjaar?

TMZ heeft de basis op orde. De uitdagingen rond meerjaren financiering en de beschikbaarheid van voldoende competente medewerkers zijn intens.

6.8.8 **Reflectie vanuit de rol als strategisch partner**

In het format van de rapportage voor intern toezicht wordt aandacht gevraagd voor de volgende specifieke reflectie vraagstukken. In deze paragraaf kiezen we ervoor de vragen uit het format *cursief* te herhalen en onze antwoorden toe te voegen.

★ **Betrokkenheid en inbreng strategievorming**

Hoe is de interne toezichthouder betrokken geweest bij de verschillende fasen van strategievorming?

Van begin tot eind. Het start bij verkenning van de thema's tijdens bijeenkomsten met alle geledingen uit de organisatie. Leden van de Raad van Toezicht zijn hierbij aanwezig. Vanuit deze eerste oriëntatie legt de Raad van Bestuur de eerste concepten voor aan de Raad van Toezicht. En ook bij het vervolg en de uiteindelijke vaststelling voegt de Raad van Toezicht vanuit haar rol waarde toe en keurt als afronding het bestuursbesluit goed.

★ **Focuspunten strategisch beleid**

Welke speerpunten uit het strategisch beleid zijn in de vergaderingen van de interne toezichthouder met de algemene of dagelijkse leiding in het verslagjaar aan de orde gekomen?

- Regionale regie en samenwerking
- Uitbreiden groei woon/zorgcomplexen
- Personeelsbeleid, inclusief mantelzorg en vrijwilligers (Topprioriteit)
- Ingrijpend anders organiseren in de wijk en de opbouw van VPT
- Verdere ontwikkeling van de coöperatieve werkwijze

★ **Rendement interne dialoog**

Welke inbreng en reflectie heeft de interne toezichthouder in de dialoog met de dagelijkse of algemene leiding gehad?

De kernpunten uit de werkwijze van TMZ zijn o.a.:

- Luisteren naar de ander met een open hart en zonder oordeel.
- De overtuiging dat niemand het alleen kan, maar dat we altijd op een eerlijke manier samen afwegen wat de beste vervolgstap is.
- Ontmoeting en verbinding met anderen is een belangrijke voorwaarde om de toezichtfunctie adequaat in te kunnen vullen

De Raad van Toezicht ervaart, dat bij TMZ deze uitgangspunten niet slechts woorden zijn, maar ook in het praktisch handelen relevantie hebben. Alle stemmen worden gehoord en doen ertoe. De leden van de Raad van Toezicht zijn zich er terdege van bewust, dat het ook voor hen van belang is, deze kern van binnenuit te ervaren en zich congruent te gedragen.



★ **Optioneel: Verduurzaming**

Welke inbreng heeft de raad van toezicht (raad van commissarissen) op de voorbereidingen voor verduurzaming van de zorgaanbieder?

De Raad van Toezicht is onder de indruk van de aandacht, die binnen TMZ besteed wordt aan duurzaamheid. Dit is onder andere terug te zien in de manier van bouwen. De Raad heeft de organisatie daarmee gecompimenteerd.

6.8.9 **Reflectie vanuit de rol als werkgever**

In het format van de rapportage voor intern toezicht wordt aandacht gevraagd voor de volgende specifieke reflectie vraagstukken. In deze paragraaf kiezen we ervoor de vragen uit het format *cursief* te herhalen en onze antwoorden toe te voegen.

★ **Noodzakelijke competenties en leiderschapsstijl**

Welk beeld heeft de interne toezichthouder van de strategische opgave van de organisatie en wat dat aan competenties en leiderschapsstijl van de dagelijkse of algemene leiding vergt?

Binnen TMZ wordt veel aandacht besteed aan de gewenste bestuursstijl en de daarbij behorende competenties. In dat kader loopt er een intern leiderschapsonwikkelingsprogramma. De bestuurders participeren daarin. In de TMZ visie op besturen is dit uitgewerkt naar gedragskenmerken. Het huidige bestuur heeft aan de basis gestaan van de ontwikkeling hiervan. De Raad van Toezicht is ervan overtuigd, dat dit past bij de strategische opgave van de organisatie. Met elkaar, ieder vanuit zijn eigen rol en met respect voor elkaar inbreng, geven we samen vorm aan de toekomst van TMZ en zoeken we naar oplossingen voor de dilemma's die zich aandienen.

★ **Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder**

Op welke wijze heeft de interne toezichthouder het functioneren van de dagelijkse of algemene leiding in het verslagjaar geëvalueerd?

Er zijn door de remuneratie commissie voortgangsgesprekken gevoerd en er zijn afspraken gemaakt.

★ **Remuneratie**

In hoeverre hebben onder meer functiezwaarte, persoonlijke kwaliteiten van de dagelijkse of algemene leiding en het functioneren van de dagelijkse of algemene leiding invloed gehad op de bezoldiging die hij ontvangt?

Deze elementen zijn meegewogen bij de uiteindelijk salaris vaststelling binnen de kaders van de WNT. (Wet normering topinkomens)

★ **Invulling van sleutelposities**

Welk zicht heeft de interne toezichthouder, in het kader van de brede werkgeversrol, op de sleutelposities binnen de organisatie?

De Raad van Toezicht kent de mensen op sleutelposities en wordt door de Raad van Bestuur op de hoogte gehouden van ontwikkelingen.

6.8.10 **Reflectie vanuit de rol als ambassadeur**

In het format van de rapportage voor intern toezicht wordt aandacht gevraagd voor de volgende specifieke reflectie vraagstukken. In deze paragraaf kiezen we ervoor de vragen uit het format *cursief* te herhalen en onze antwoorden toe te voegen.

★ **Interne en externe stakeholders**

Welk beeld heeft de interne toezichthouder van de huidige en toekomstige interne en externe



belanghebbenden van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opgave(n) waaraan de organisatie wil bijdragen?

De leden van de Raad van Toezicht hebben zijn door hun andere werkzaamheden en eigen ervaringen verbonden met de samenleving en brengen hun ervaring mee en in. In de vergaderingen wordt ruim aandacht besteed aan de relevante maatschappelijke opgaven en de ontwikkelingen bij de zorgverzekeraars, ministeries en andere relevante maatschappelijke gremia, o.a. woningbouwcorporaties en gemeenten. Hierdoor heeft de Raad van Toezicht een beeld van de opgaven waar de organisatie voor staat.

★ **Dialogoog met stakeholders en dilemma's**

- *Welk beeld heeft de interne toezichthouder van de wijze waarop de organisatie in contact is geweest met de belanghebbenden in het verslagjaar? Welke (bestuurlijke) dilemma's kwamen daarbij aan de orde?*
- *Met welke belanghebbenden heeft de interne toezichthouder zelf contact gehad in het verslagjaar? Wat was het resultaat van deze gesprekken en welke (bestuurlijke) dilemma's kwamen daarbij aan de orde?*

De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de complexe relatie met de zorgverzekeraar(s)/ zorgkantoren. Zorgverzekeraar/zorgkantoor en zorgaanbieder hebben duidelijk een gemeenschappelijk belang: toegankelijke en goede zorg leveren voor een redelijk tarief, maar er zijn ook dilemma's. De zorginkoper werkt enerzijds samen met ons, maar is ook zorginkoper voor hun verzekerden en zal daarom scherp willen inkopen. Zo is er soms onzekerheid of TMZ de zorg, die het daadwerkelijk levert, wel volledig betaald krijgt. Het Bestuur deelt deze dilemma's met de Raad van Toezicht waarbij de maatschappelijke verantwoordelijkheid zwaar weegt.

Een ander dilemma is de wenselijke regionale samenwerking. Er is een model, dat gedeeltelijk nog uitgaat van marktprincipes. Tegelijkertijd beseffen alle betrokkenen, dat hierdoor ook inefficiëntie geïntroduceerd wordt in een extreem krappe arbeidsmarkt. Denk aan het leveren van wijkzorg door verschillende aanbieders in dezelfde straat. Intensieve regionale samenwerking heeft al mooie oplossingen opgeleverd, zoals een gezamenlijke organisatie voor nachtzorg en specialistische wijkzorg (Thoez), maar er liggen ook nog uitdagingen. Rond het tot stand komen van Thoez is er in eerdere jaren wel contact geweest met andere Raden van Toezicht, in het verslagjaar is hier geen vervolg aan gegeven.

6.8.11 **Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht**

In het format van de rapportage voor intern toezicht wordt aandacht gevraagd voor de volgende specifieke reflectie vraagstukken. In deze paragraaf kiezen we ervoor de vragen uit het format *cursief* te herhalen en onze antwoorden toe te voegen.

★ **Interne reflectie**

Op welke wijze heeft de interne toezichthouder in het verslagjaar op zichzelf gereflecteerd (bijvoorbeeld in vergaderingen en in de vorm van (externe) zelfevaluatie)?

De Raad van Toezicht staat, als daar aanleiding toe is, in elke vergadering stil bij het eigen functioneren. In het verslagjaar is extra aandacht besteed aan het inwerken van 3 nieuwe leden. Ook is er in november een teamdag geweest, waarin aandacht is besteed aan de samenstelling van en vertegenwoordiging in de commissies en de visie op toezicht. Dit leverde een mooie reflectie op het functioneren op. De toezichtvisie zal in 2024 verder worden verdiept. Het voornemen is uitgesproken om in het najaar de evaluatie van het functioneren te doen met externe begeleiding. Ook is er in 2024 aandacht voor opleiding en scholing passend bij de behoefte binnen de Raad van Toezicht.

★ **Teaming**

Hoe heeft de interne toezichthouder in de relatie tussen zijn leden geïnvesteerd?



De Raad van Toezicht beseft, dat samenwerking niet alleen over zakelijke en inhoudelijke onderwerpen gaat. Deze onderwerpen moeten professioneel worden voorbereid, goed besproken en afgerond worden. Maar daarnaast is ook de onderlinge samenwerking van belang. De voorzitter heeft hier in individuele gesprekken met alle leden aandacht aan besteed. Wanneer daar dilemma's uit naar voren zouden komen worden deze geagendeerd. Maar ook de meer persoonlijke thema's spelen in samenwerking altijd een rol. Bij de kennismaking wordt daaraan via een specifieke werkvorm aandacht aanbesteed. Dit heeft als effect gehad dat er een diepere verbondenheid met elkaar en met TMZ kan ontstaan.

★ **Educatie en ontwikkeling**

Hoe heeft de interne toezichthouder in zijn educatie en ontwikkeling geïnvesteerd?

Alle toezichthouders zijn zich bewust van het belang van verdere ontwikkelingen. Hier wordt aandacht aan besteed via opleidingen, workshops, supervisie en coaching.

★ **Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen**

Welke bezoldiging ontvangen de leden van de interne toezichthouder (welke entiteit bezoldigt de toezichthouder c.q. aan welke entiteiten vindt doorberekening van bezoldiging plaats);

De bezoldiging van de leden vindt plaats via de Stichting Trivium Meulenbelt Zorg en blijft ruim binnen het daarvoor geldende kader. Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

★ **Verantwoording bezoldiging**

Hoe verantwoordt de raad van toezicht (raad van commissarissen) deze bezoldiging?

Bijvoorbeeld: de interne toezichthouder hanteert de adviesregeling van de NVTZ met betrekking tot het maximum van de bezoldiging. Zo niet, om welke reden(en) wordt hiervan afgeweken?

De adviesregeling van de NVTZ is bij de bezoldiging betrokken en is conform de daarvoor geldende kaders. Op basis van de maatschappelijk afweging tussen de maximum geldende bedragen uit de regeling en het aantal uren, dat goed toezicht bij TMZ vraagt, is gekozen voor de feitelijke honorering op 75% van de maximum bedragen. Andere kosten worden vergoed conform de regeling, die ook voor medewerkers geldt.

7. Personeelssamenstelling en deskundigheid

7.1 Cliënten/bewoners en medewerkers (in loondienst)

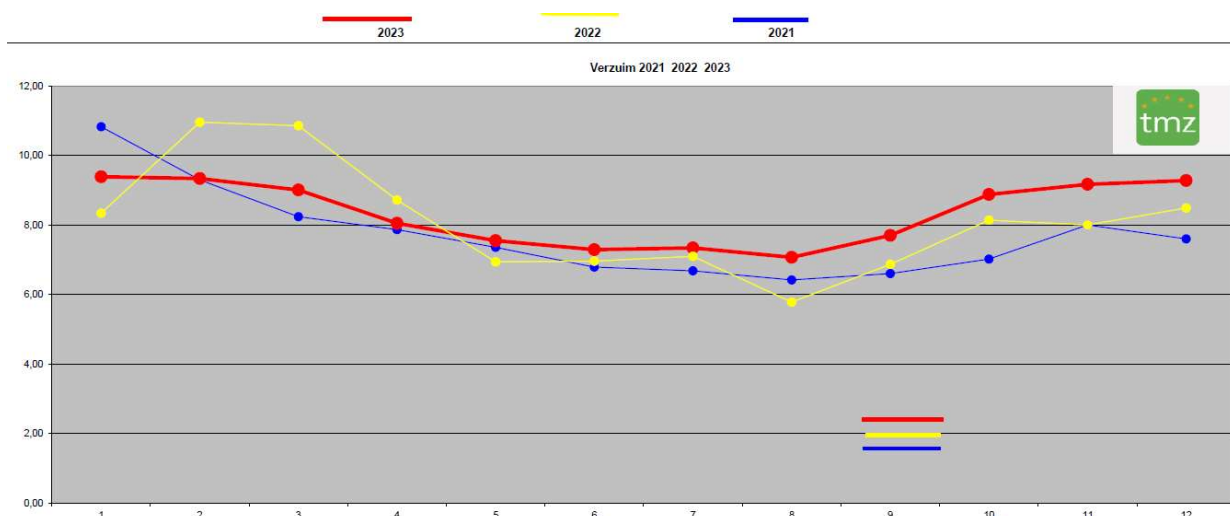
Kerngegevens cliënten/bewoners inclusief WMO per einde verslagjaar:

-  Zorg en verblijf: 838 cliënten/bewoners (WLZ 811 en ELV 27)
-  Geriatrische Revalidatie Zorg: 72 cliënten (DBC Zwv)
-  VPT: 38 cliënten
-  Dagactiviteiten: 65 cliënten (Wlz 16 en WMO 1 en GZSP 48)
-  Wijkverpleging: 1.330 cliënten (WMO 32, Wlz 166, PGB 3 en Zwv 1.129)

Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst per verslagjaar: 1471 FTE.

Het ziekteverzuim (excl. Zwangerschap) was in 2023 voor TMZ met 8,3 % hoger dan de 8,05 % in 2022.

	Jan. 2023	Feb. 2023	Mrt. 2023	Apr. 2023	Mei. 2023	Jun. 2023	Jul. 2023	Aug. 2023	Sep. 2023	Okt. 2023	Nov. 2023	Dec. 2023	Cumulatief
TMZ	9,39	9,34	9,01	8,05	7,55	7,29	7,34	7,07	7,70	8,88	9,17	9,28	8,30



Zonder voldoende bevoegd en bekwaam personeel kan er geen kwalitatief verantwoorde verpleeghuiszorg worden geleverd. TMZ kan aantonen voldoende gekwalificeerd personeel in dienst te hebben. Er zijn voldoende intervisie, scholing, reflectie en feedback gesprekken. TMZ werkt voor de (BIG geregistreerde) zorg verlenende functies met niveau 3, 4 en 6. Op alle locaties zijn tijdens intensieve zorgmomenten twee zorgverleners beschikbaar. Daar waar één zorgverlener werkt zal indien nodig een zorgverlener extra ingeschakeld worden. De zorgverlener kent de cliënten op de woongroep. Er is altijd een BIG geregistreerde zorgverlener in de nabije omgeving. De specifieke kennis is altijd aantoonbaar aanwezig ofwel iedereen is geschoold.

7.2 Kwaliteitsregister V&V

Het kwaliteitsregister V&V is een landelijk instrument voor verpleegkundigen en verzorgenden om transparant aan te tonen dat ze bekwaam zijn en blijven voor een veilige zorgverlening aan patiënten, bewoners en cliënten.

In de jaarrapportage Kwaliteitsregister V&VN 2023 staat informatie over de stand van zaken rond de implementatie van het kwaliteitsregister per november 2023.

Algemeen 2023 overzicht van 14-11-2023	
Totaal aantal deelnemers collectief	1.181
Aantal deelnemers met basislidmaatschap van V&VN	1.167
Aantal herregistraties in het Kwaliteitsregister V&V en Register Zorgprofessionals laatste 12 maanden	190
Aantal herregistraties in het Kwaliteitsregister V&V en Register Zorgprofessionals komende 12 maanden	381
Kwaliteitsregister V&V	
Totaal aantal aanmeldingen voor het Kwaliteitsregister V&V	1.067
Aantal aanmeldingen die het reglement Kwaliteitsregister V&V nog moeten accepteren	-
Aantal geregistreerden in Kwaliteitsregister V&V verdeeld in verpleegkundige / verzorgenden	Vpk: 340 Vz: 727
Aantal geregistreerden met een deskundigheidsgebied	Deskundigheidsgebied GGZ : 6 Deskundigheidsgebied Palliatieve Zorg : 26 Deskundigheidsgebied Dementie : 3



	Deskundigheidsgebied Revalidatie: 13 Deskundigheidsgebied continentiezorg: 2 Deskundigheidsgebied Neuro: 6 Deskundigheidsgebied Wondzorg: 10
Aantal geregistreerden dat minimaal 1 scholing heeft opgevoerd	1.030
Totaal aantal opgevoerde geaccrediteerde punten	69.276 (gem. 64,9 punten per deelnemer)
Totaal aantal opgevoerde punten Overige Deskundigheid bevorderende Activiteiten (ODA's)	23.218 (gem. 21,8 punten per deelnemer)

Overzicht V&VN: 14-11-2023

Het Kwaliteitsregister V&V is onderdeel van het kwaliteitsbeleid van TMZ. Medewerkers worden gefaciliteerd en gestimuleerd om hun deskundigheid op peil te houden en met het kwaliteitsregister V&V laat TMZ zien dat er wordt vastgehouden aan de professionele norm die is opgesteld door de beroepsgroep. Alle verpleegkundigen en verzorgenden beschikken via het eigen digitale medewerkersportaal "Mijn TMZ" over een eigen "Mijn leeromgeving". Dit ondersteunt o.a. de aanmelding voor en de registratie van de gevolgde opleidingen en behaalde punten in de eigen portfolio bij V&VN.

Ook in 2023 was er een breed aanbod voor bij- en nascholing. Deze bestaan naast fysieke trainingen en workshops ook uit een breed aanbod e-learning van The Competence Group.

Naast dit bestaande aanbod is er in 2019 gestart met het aanbieden van modules via GoodHabitz. Dit aanbod is vooral gericht op persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker.

Alle trainingen en (online) cursussen binnen TMZ zijn geaccrediteerd door het Kwaliteitsregister V&V. Het beleid en de uitvoering van het Kwaliteitsregister is belegd en geborgd bij de afdeling Leren & Ontwikkelen.

7.3 Leren & Ontwikkelen

Toelichting

Ontwikkeling begint met het goed vaststellen van ontwikkel (of leer-)vragen. Dit betekent dat iedere medewerker gestimuleerd wordt zelf hun ontwikkelvragen te formuleren en te motiveren. Deze vragen worden op elk niveau van de organisatie, van individueel tot teamverband geformuleerd (**Visie op Leren, Leren & Ontwikkelen**).

Om de principes van **Teams voor Persoonlijke Zorg** (TvPZ) vast te houden is borging noodzakelijk. Deze borging kent 4 centrale onderdelen waarvan het opmaken, evalueren en bijstellen van een Teamplan een belangrijk onderdeel is.

Centraal in het bevorderen van Duurzame Inzetbaarheid (DI) staat het gesprek. Binnen TvPZ kan gezamenlijk besproken worden wat binnen het team prioriteit heeft om duurzaam inzetbaar te blijven. Hieruit kunnen teamdoelen geformuleerd worden. Ook in een gesprek tussen medewerker en leidinggevende dient duurzame inzetbaarheid gespreksonderwerp te zijn. De visie op Duurzame Inzetbaarheid zegt hier over dat gesprek regelmatig, bij voorkeur jaarlijks, dient plaats te vinden.

Goed en voldoende (blijven) leren en ontwikkelen is belangrijk voor de kwaliteit van zorg. Het is een basisvoorwaarde voor medewerkers om hun vak adequaat en zelfstandig te kunnen uitoefenen.

Het **Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg** zegt hierover dat leren en ontwikkelen niet vrijblijvend is; continue werken aan verbeteren van kwaliteit is de norm voor een goede zorgorganisatie en voor professionele zorgverleners.



Ons Teamplan

Het Teamplan bevat doelstellingen die het team zich stelt voor een bepaalde periode. Dit zijn doelstellingen op het gebied van:

-  Tevreden cliënten/mantelzorgers
-  Tevreden medewerkers/vrijwilligers
-  Kwaliteit van zorg
-  Financieel gezond
-  Gestructureerd werken aan ontwikkeling, samenwerking en duurzame inzetbaarheid

Daarnaast bevat het Teamplan afspraken die leiden tot het behalen van de doelstellingen, de kwaliteit die het team met elkaar wil ontwikkelen en de wijze waarop de gewenste ontwikkeling plaats vindt.

Het plan helpt teams na te denken over hoe zij hun kwaliteiten kunnen bundelen en versterken. Het Teamplan richt zich op TvPZ die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de zorg en/of dienstverlening.

Een aantal acties uit het Teamplan vragen om individuele inspanningen. Deze krijgen een plaats in Mijn Plan van de individuele medewerker.

Mijn Plan

Met Mijn Plan kan een medewerker werken aan zijn of haar eigen ontwikkeling en zaken die de inzetbaarheid nu en in de toekomst beïnvloeden binnen diens huidige functie. Het is ook mogelijk Mijn Plan te gebruiken voor ontwikkeling naar een volgende stap in de loopbaan.

Mijn Plan sluit aan bij Ons Teamplan, Ons Locatieplan/Wijkplan en Ons TMZ-plan. Indien Mijn Plan niet op aansluit of niet past bij de overige plannen, zal medewerker met leidinggevende in gesprek gaan om te kijken naar de mogelijkheden.

Stand van zaken 2023

Om een basis te creëren van waaruit TMZ toekomstige beslissingen kan maken, is er in 2023 een nulmeting uitgevoerd binnen de organisatie op het gebied van Leren en Ontwikkelen

In navolging van uitgebreid deskresearch, op basis van onder meer de door TMZ aangeleverde stukken, is er een enquête uitgezet onder de medewerkers van waaruit een reeks verdiepende interviews heeft plaatsgevonden.

Hieruit blijkt dat het thema leeft binnen de organisatie, maar dat er uitdagingen zijn rondom de effectiviteit van leren en ontwikkelen. Dit wordt veroorzaakt door onduidelijke verantwoordelijkheden en behoefte aan meer uniformiteit, onduidelijke communicatie omtrent leren en ontwikkelen binnen de organisatie, een gebrek aan het evalueren en monitoren van het leerrendement en de nadruk op het behalen van punten voor het Kwaliteitsregister V&V.

Een leermanagementsysteem (LMS) kan het gewenste overzicht en inzicht genereren voor diverse niveaus in de organisatie. Het verder herzien van het BIG-proces en de bijbehorende verantwoordelijkheden vastleggen per rol, specifiek de rol van de leidinggevende, dragen daarnaast bij aan een uniform leer- en ontwikkelbeleid. Daarnaast is het in lijn met de visie van TMZ belangrijk om de focus meer te leggen op werkplekleren. Zaak hierin is om een proces vast te leggen, waarbij het leerrendement op structurele wijze wordt gemonitord en geëvalueerd. Een duidelijk implementatieplan en -proces voor alle belanghebbenden helpt hierbij.



8. Bijlagen

8.1 Overzicht relevante externe partijen waar TMZ mee samenwerkt

Type	Soort
Onderwijs instellingen	★ ROC ★ Saxion ★ Vrijwilligersacademie ★ Universiteit Twente ★ Hogeschool Utrecht (masteropleiding fysio) ★ Avans Hogeschool
Netwerken	★ Palliatief netwerk ★ Dementie Twente ★ Zorg voor Morgen ★ Kwaliteit ★ Mentaal welbevinden ★ Opleidingsfunctionarissen ★ Verpleegkundig specialisten ★ Ouderen zorg ★ UNO UMCG ★ Verzuim-arbo netwerk ★ COC ★ ParkinsonNet ★ Twents netwerk organisatie adviseurs en veranderaars ★ De Technologie & Zorg Academie (TZA) ★ Stuurgroep Hersenletsel ★ Geriatrie netwerk Twente ★ Hart-Vaat-Long Netwerk Twente ★ PIHC pioniers in health care (ZGT) ★ Neurologie ZGT ★ IZO Twente
Huisartsen in omgeving	★ Koepel en individueel
Zorg organisaties	★ Liberein ★ De Posten ★ CarintReggeland ★ ZorgAccent ★ Livio ★ Azora ★ CRG ★ Sutfene ★ Marga Klompé ★ Naarderheem ★ ZGT ★ Het Roessingh ★ De Kievit/Voetmax ★ 't Zand Zorgspectrum
Vakinhoudelijk	★ Infozorg ★ VGVZ ★ Vilans ★ Waardigheid en trots ★ Omaha support Nederland



	★ Hulpmiddelen organisaties
Koepels / beroepsvereniging	★ VenVN
	★ Verenso
	★ ActiZ
Financiers	★ Zorgkantoor Twente
	★ Zorgverzekeraars
	★ Gemeenten

8.2 Analyse Wet zorg en dwang

8.2.1 Analyse inzet onvrijwillige zorg binnen TMZ 1 januari 2023 t/m 30 juni 2023

Deze analyse bevat een overzicht per TMZ locatie. De basis van dit overzicht is het digitale overzicht gegenereerd vanuit Ysis. Omdat het dashboard in Ysis nog niet alle specificaties weer geeft, zijn de aantallen en categorieën handmatig geteld. Het is moeilijk om de getallen precies te duiden, maar de Wzd commissie wil hiermee op hoofdlijnen opvallendheden en trends signaleren. De uitkomsten van deze analyse vormen input voor verbeteracties ten aanzien van de implementatie van de Wet zorg en dwang binnen TMZ. Deze zijn omgezet naar actiepunten, zoals beschreven in [Analyse en actiepunten](#) verderop in deze analyse.

Het Dijkhuis Borne - vestigingsnummer 000024631108

Totaal aantal PG plaatsen	88 (64 gesloten, 24 open)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	5	-2
Aantal unieke klanten	5	-1
Verzet toedienen medicatie	2	0
Verzet gesloten deur	1	+1
Verzet blad voor de rolstoel	1	-1
Insluiting eigen kamer	1	+1
Verzet tentbed	0	-3

Op alle drie PG afdelingen van deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Het Meulenbelt Almelo – vestigingsnummer 000024631116

Totaal aantal PG plaatsen	88 (gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	-2
Aantal unieke klanten	5	-1
Verzet toedienen medicatie	3	+1
Verzet blad voor de rolstoel	2	0
Verzet tentbed	1	+1

Op twee van de drie PG afdelingen van deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Meulenhof Tubbergen – vestigingsnummer 000024631132

Totaal aantal PG plaatsen	16 (gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	+1
Aantal unieke klanten	2	+1
Verzet blad voor rolstoel	1	+1
Verzet tegen medicatie	1	+1
Verzet tegen tentbed	0	-1

Er is op 1 afdeling geregistreerd in deze locatie (Meijershof)

't Haarhuus Westerhaar – vestigingsnummer 000024640255

Totaal aantal PG plaatsen	16 (gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	1	-1
Aantal unieke klanten	1	-1



Verzet tentbed	1	0
Verzet dwaaltag/halsbel	0	-1

Deze locatie heeft één PG afdeling en hier zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Het Borsthuis Hengelo – vestigingsnummer 000024631140

Totaal aantal PG plaatsen	96 (gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	9	-4
Aantal unieke klanten	7	-5
Verzet toedienen medicatie	3	-2
Verzet tentbed	1	+1
Verzet blad voor de rolstoel	3	-3
Verzet band in de rolstoel	1	0
Verzet verrichten medische controles etc	1	+1
Verzet tegen gesloten deur	0	-1

Op beide PG afdelingen van deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Het Hof Hengelo – vestigingsnummer 000024631825

Totaal aantal PG plaatsen	52 (24 open, 28 gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	0
Aantal unieke klanten	5	0
Verzet toedienen medicatie	3	+1
Verzet blad voor de rolstoel	3	0
Verzet tentbed	0	-1

Op alle PG afdelingen van deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Erve Mensman Geesteren – vestigingsnummer 000037222988

Totaal aantal PG plaatsen	16 gesloten	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	-5
Aantal unieke klanten	1	-3
Verzet tegen blad voor de rolstoel	1	-2
Verzet tegen tentbed	1	-2
Verzet tegen medicatie	0	-1

Deze locatie heeft één PG afdeling en hier zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

De Weemelanden Vriezenveen – vestigingsnummer 000024631124

Totaal aantal PG plaatsen	60 (40 gesloten, 20 open)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	-2
Aantal unieke klanten	2	-2
Verzet tegen medicatie	1	-1
Verzet tegen blad voor de rolstoel	1	0
Verzet tentbed	0	-1

Op twee afdelingen op deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

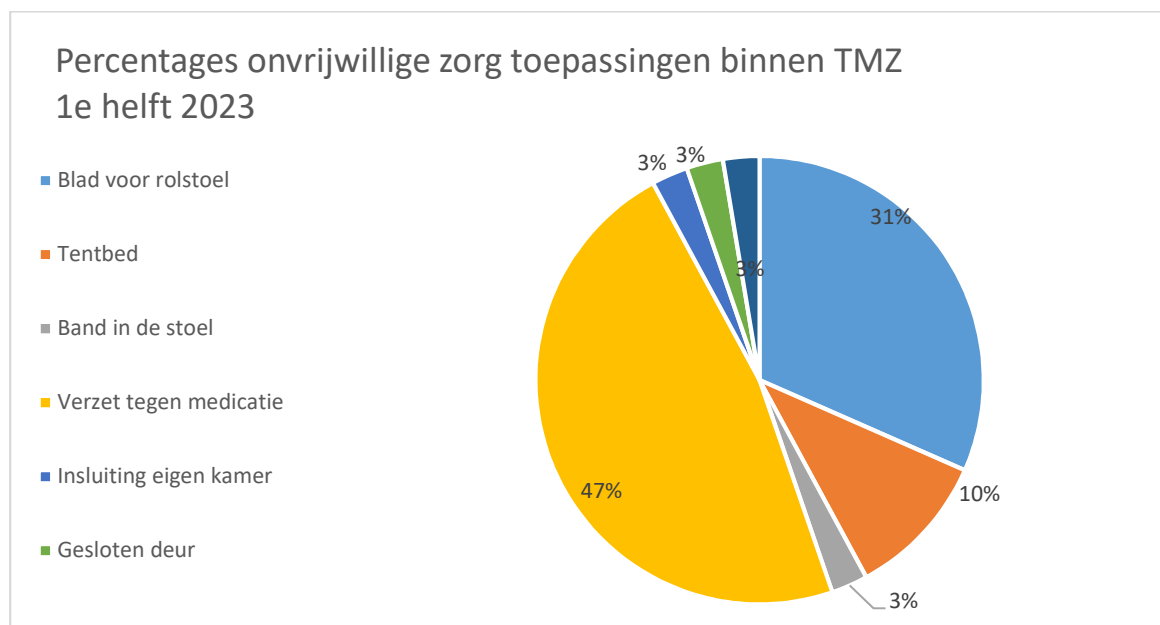
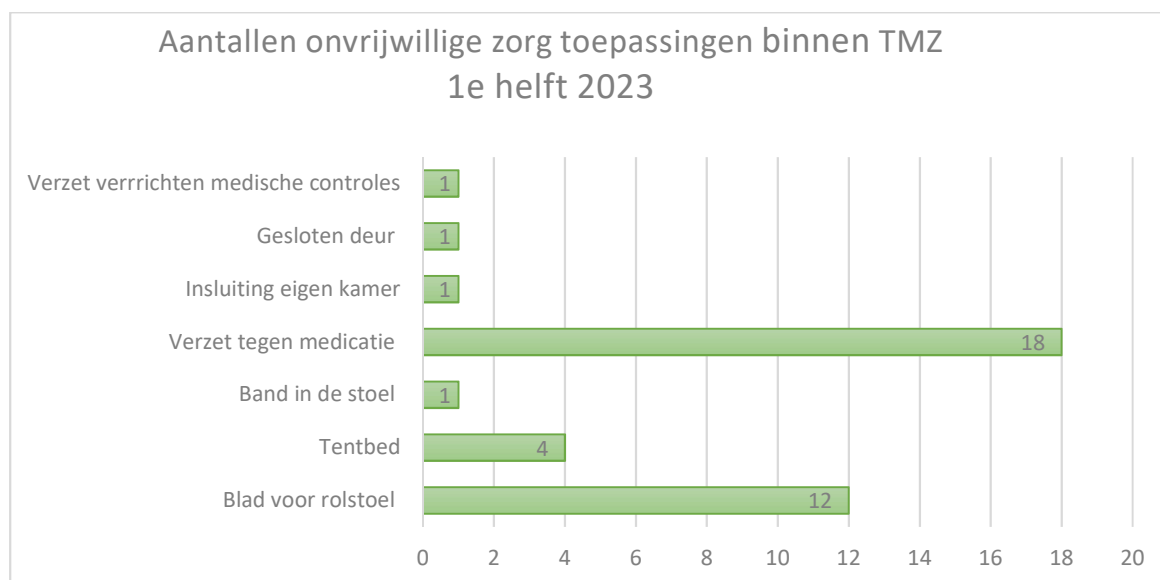
Het Weggeler Almelo – vestigingsnummer 000031657052

Totaal aantal PG plaatsen	52 (gesloten)	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	+5
Aantal unieke klanten	5	+4
Insluiting op eigen kamer	1	+1
Verzet tegen medicatie	5	+4



Op beide afdelingen op deze locatie zijn toepassingen geregistreerd in het ECD.

Totaal overzicht, analyse en actiepunten		
Totaal aantal PG plaatsen	500	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	39	-6
Aantal unieke clients	33	-6



8.2.1.1 Analyse en actiepunten 1 januari 2023 t/m 30 juni 2023

De Wzd commissie kan op basis van de cijfers geen grote opvallendheden ontdekken. Om meer verbinding te maken met de praktijk gaan beide Wzd functionarissen in het komende half jaar een locatie bezoeken om daar in gesprek te gaan over de Wzd stappenplannen.

8.2.2 Analyse inzet onvrijwillige zorg binnen TMZ 1 juli t/m 31 december 2023

Deze analyse bevat een overzicht per TMZ locatie. De basis van dit overzicht is het digitale overzicht gegenereerd vanuit Ysis. Omdat het dashboard in Ysis nog niet alle specificaties weer geeft, zijn de aantallen en categorieën handmatig geteld. Het is moeilijk om de getallen precies te duiden, maar de Wzd commissie wil hiermee op hoofdlijnen opvallendheden en trends signaleren. De uitkomsten



van deze analyse vormen input voor verbeteracties ten aanzien van de implementatie van de Wet zorg en dwang binnen TMZ. Deze zijn omgezet naar actiepunten, zoals beschreven [verderop](#) in deze analyse.

Het Dijkhuis Borne - vestigingsnummer 000024631108

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	88	24	64
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	5	9	4
Aantal unieke cliënten	5	8	3
Verzet toedienen medicatie	2	5	3
Verzet gesloten deur	1	1	0
Verzet blad voor de rolstoel	1	2	1
Insluiting eigen kamer	1	1	0

Het Meulenbelt Almelo - vestigingsnummer 000024631116

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	88	00	88
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	4	-2
Aantal unieke cliënten	5	3	-2
Verzet toedienen medicatie	3	2	-1
Verzet blad voor de rolstoel	2	1	-1
Verzet tentbed	1	1	0

Meulenhof Tubbergen - vestigingsnummer 000024631132

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	16	0	16
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	0	-2
Aantal unieke cliënten	2	0	-2

't Haarhuus Westerhaar - vestigingsnummer 000024640255

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	16	0	16
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	1	1	0
Aantal unieke cliënten	1	1	0
Verzet tentbed	1	1	0

Het Borsthuis Hengelo - vestigingsnummer 000024631140

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	96	0	96
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	9	7	-2
Aantal unieke cliënten	7	6	-1
Verzet toedienen medicatie	3	2	-1
Verzet tentbed	1	2	1



Verzet blad voor de rolstoel	3	2	-1
Verzet band in de rolstoel	1	1	0

Het Hof Hengelo - vestigingsnummer 000024631825

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	52	24	28
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	3	-3
Aantal unieke cliënten	5	3	-2
Verzet toedienen medicatie	3	1	-2
Verzet blad voor de rolstoel	3	2	-1

Erve Mensman Geesteren - vestigingsnummer 000037222988

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	16	0	16
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	1	-1
Aantal unieke cliënten	1	1	0
Verzet toedienen medicatie	0	1	1

De Weemelanden Vriezenveen - vestigingsnummer 000024631124

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	60	20	40
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	2	1	-1
Aantal unieke cliënten	2	1	-1
Verzet tegen medicatie	1	1	0

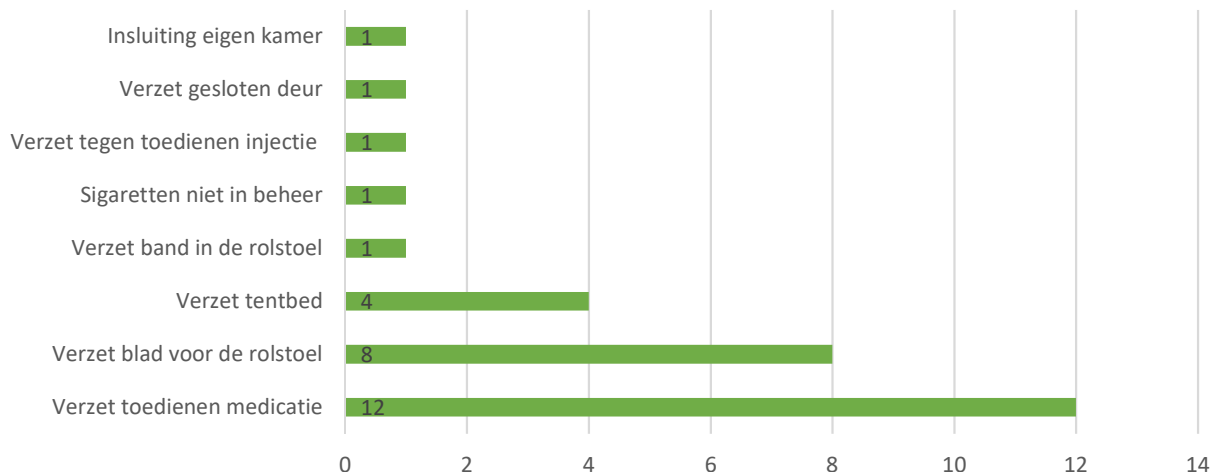
Het Weggeler Almelo - vestigingsnummer 000031657052

PG plaatsen	Totaal	Open	Gesloten
	52	0	52
	Vorige periode	Huidige periode	T.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	6	3	-3
Aantal unieke cliënten	5	3	-2
Sigaretten niet in beheer	0	1	1
Verzet tegen toedienen injectie	0	1	1
Verzet blad voor de rolstoel	0	1	1

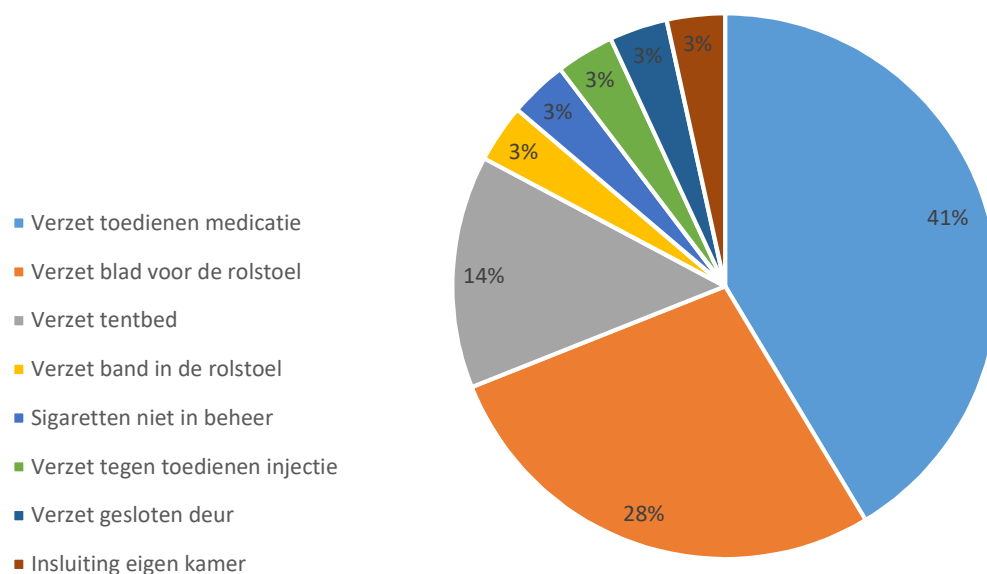
Totaal overzicht, analyse en actiepunten

	Vorige periode	Huidige periode	t.o.v. vorig half jaar
Totaal aantal PG plaatsen	484	484	0
Totaal aantal toepassingen stappenplan Wzd	39	29	-10
Aantal unieke cliënten	33	26	-7

Aantallen onvrijwillige zorg toepassingen binnen TMZ 2e helft 2023



Percentages onvrijwillige zorg toepassingen binnen TMZ 2e helft 2023



8.2.2.1 Analyse en actiepunten 1 juli 2023 t/m 31 december 2023

Er is sprake van een verdere daling van het aantal stappenplannen en unieke cliënten. Dit was reeds ingezet in het eerste halfjaar van 2023 en zet in de tweede helft van het jaar door.

Trends zijn echter moeilijk te signaleren door de lage aantallen. We vermoeden dat dit komt doordat eerder situaties zonder verzet zijn geregistreerd als 'met verzet'. Er is het afgelopen jaar ingezet op kennisvergroting over de WZD bij de specialisten ouderengeneeskunde en de aandachtsvelders WZD waardoor de registratie beter aansluit bij de werkelijkheid.

Verdekt medicatie geven is de categorie met de meeste registraties. Medicatie verdekt geven gebeurt echter altijd na toepassing of afwegingen van alternatieven en in multidisciplinair overleg. Verdekt geven wordt pas gedaan als gewone toediening niet (voldoende vaak) lukt vanwege agitatie of onbegrip. Voorbeelden hiervan



zijn: antipsychotica om psychoses te voorkomen of gedrag regulerende medicatie omdat bewoners anders zorg weigeren, of bij ontremming van gedrag (in dit geval is er vaak ook sprake van ernstig nadeel bij de ander).

In de bijeenkomsten met de aandachtsvelders WZD is ook aandacht besteed aan het item “vrijheid om het eigen leven in te richten”. Het belang van aandacht voor eigen regie is besproken. Er is gewerkt aan de bewustwording dat beperken van eigen regie ook onvrijwillige zorg kan zijn. Mogelijk ten gevolge van de verdere bewustwording is in deze analyse een eerste registratie in de categorie “beperking van de eigen regie” genoteerd, namelijk sigaretten niet in eigen beheer. De WZD-functionaris heeft er op toegezien dat een alternatief niet mogelijk was.

Ten aanzien van verzet tegen tentbed of blad voor de stoel is onze ervaring dat het verzet vaak maar enkele dagen duurt en het stappenplan dus in principe moet worden omgezet van ‘verzet’ naar ‘geen verzet’. Dit is helaas in onze huidige ECD, Ysis, niet mogelijk. Indien het verzet langer aanhoudt dan een aantal dagen dan stoppen we met de betreffende interventie.

Bezoek van de WZF-functionarissen aan twee woonzorglocaties van TMZ heeft inzichten gegeven hoe in de praktijk wordt omgegaan met de WZD. Ook zijn er zienswijzen gedeeld betreffende registratie en bewustwording. De praktijkbezoek werden als positief ervaren en zullen voor 2024 worden voorgezet.

8.2.3 Actiepunten 2024:

Bewustwording van verzet door de bewoner blijft een aandachtspunt

-  Twee keer per jaar bijeenkomst aandachtsvelders WZD: inhoud wordt mede bepaald door uitkomst analyse 2023
-  Een keer per jaar bezoek aan een woonzorglocatie van TMZ (2 in totaal) voor gesprek over de praktijk door WZD functionarissen.

Registratie op verzet tegen tentbed of blad voor de stoel

-  Onderzoeken mogelijkheden in Ysis om stappenplan om te zetten van ‘verzet’ naar geen verzet’.

8.2.3.1 Reactie RvB op analyse en actiepunten

De Raad van Bestuur van TMZ is tevreden over de resultaten en onderschrijft de analyse en actiepunten

8.2.3.2 Reactie van de Centrale Cliëntenraad

De CCR constateert, in haar vergadering van 3 maart 2024, naar aanleiding van de analyse dat de stappen zorgvuldig genomen worden. Hierdoor wordt door de CCR gezien dat er met de genomen maatregelen, goed naar het welzijn van de cliënten wordt gekeken.



8.3 Rapportage Zorgkaart Nederland TMZ periode 1 jan. 2023 – 31 dec. 2023

Kerncijfers van de locaties

01-01-2023 - 31-12-2023

	# waarderingen:			Totaal oordeel:		
	Totaal	Instelling	Specialist	Gemiddeld	Instelling	Specialist
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ):	417	417	0	8.8	8.8	n.v.t.
Andere locaties						
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), De Theresiahof:	1	1	0	8.7	8.7	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), De Weemelanden:	22	22	0	8.8	8.8	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Erve Mensman:	13	13	0	8.5	8.5	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Geriatrische revalidatiezorg De Horst:	0	0	0	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Borsthuis:	31	31	0	8.9	8.9	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Borsthuis, Geriatrische revalidatiezorg:	64	64	0	8.8	8.8	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Dijkhuis:	38	38	0	8.8	8.8	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Haarhuus:	9	9	0	9.1	9.1	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Hof:	19	19	0	8.8	8.8	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Hof, Geriatrische revalidatiezorg:	3	3	0	8.3	8.3	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Meulenbelt:	7	7	0	9.5	9.5	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Meulenbelt, Geriatrische revalidatiezorg:	47	47	0	8.5	8.5	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Het Weggeler:	4	4	0	8.9	8.9	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Hospice Het Meulenbelt:	3	3	0	9.6	9.6	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Hospice TMZ Hengelo:	6	6	0	9.6	9.6	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Meulenhof:	5	5	0	9.8	9.8	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Overbruggingsafdeling De Horst:	4	4	0	6.0	6.0	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Almelo:	35	35	0	9.2	9.2	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Borne:	13	13	0	8.3	8.3	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Enschede:	1	1	0	10.0	10.0	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Hengelo:	32	32	0	9.0	9.0	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Tubbergen:	35	35	0	9.0	9.0	n.v.t.
TriviumMeulenbeltZorg (TMZ), Thuiszorg Twenterand:	25	25	0	8.5	8.5	n.v.t.

Rapportage TriviumMeulenbeltZorg (TMZ)

Periode: 1 jan. 2023 - 31 dec. 2023

Gemiddeld cijfer 8.8 	Geverifieerde waarderingen 314 	Waarderingen totaal 417 
---	---	--