

MEERJARENVISIE 2025 - 2029

ZIE DE MENS



TriviumMeulenbeltZorg

SAMEN ZORGEN VOOR
**KWALITEIT
VAN LEVEN**



INHOUDSOPGAVE

1	Meerjarenvisie 2025 - 2029	4
2	De opdracht aan onszelf	8
3	Hoe is de herijking gedaan?	10
4	Op welke ontwikkelingen gaat TMZ een antwoord geven?	11
5	De kracht van TMZ	15
6	De focus van TMZ	18
7	Woon-zorglocaties	20
8	Bouwstenen	22



MEERJARENVISIE 2025 – 2029

Voor u ligt de Meerjarenvisie TMZ 2025 – 2029 (MJV). Deze is bedoeld voor alle betrokkenen bij TMZ: cliënten, naasten, vrijwilligers, medewerkers en externe betrokkenen. Het document is geschreven in de “we” vorm. Daarmee worden de medewerkers van TMZ bedoeld. De meerjarenvisie 2025-2029 is een herijking van de meerjarenvisie 2020-2025. Een groot deel van wat daarin staat, past nog steeds bij de tijd van nu: tekorten op de arbeidsmarkt, toenemende vergrijzing, focus op de complexe zorg, en zorglevering in en in de directe nabijheid van onze locaties. Onze reactie daarop is ook nog steeds actueel: we werken volgens coöperatieve principes ‘samen voor persoonlijke zorg’. Dat was toen nog een vooruitblik. Nu bevinden we ons daadwerkelijk in de transitie en voelen en merken we dat er veel turbulentie in het zorgveld is. We merken dat veranderingen die we zagen aankomen niet het logische verloop kennen dat we destijds aannamen. En we zien dat problemen zo sterk met elkaar samenhangen dat er niet één (deel)oplossing is. Als je het ene probleem denkt op te lossen, lijkt je soms het andere te vergroten.

De huidige situatie

Op het moment dat we de herijking schrijven zien we dat er meerdere verpleeghuizen in Nederland zijn met lege plaatsen. We zien dat landelijk de budgetten voor de wijkverpleging niet worden uitgenut. We horen van GRZ-locaties met 25% leegstand en wachtlijsten blijken soms minder lang dan we destijds verwachtten. We merken hoe anderen (en wijzelf) proberen verklaringen te vinden: huisartsen die niet doorverwijzen naar verpleeghuizen vanwege verondersteld kwaliteitsgebrek, oversterfte door Corona, de zware griepgolf eind '23 begin '24, verandering in leefwijzen van de populatie ouderen etc. En tegelijk groeit de krapte op de arbeids-

markt en neemt het aantal ouderen toe. Duidelijk is dat we in de transitie zitten, dat het verloop zich lastig laat voorspellen, en dat de transitie alle aandacht van ons nodig heeft. We doen dit in Teams voor Persoonlijke Zorg en werken met elkaar samen voor persoonlijke zorg. We hebben ons ontwikkeld als betrouwbare, daadkrachtige en deskundige zorgaanbieder.

Wendbaar

Het is goed stil te staan bij de uitgangspunten van de Meerjarenvisie 2020-2025 en onszelf de vraag te stellen wat nog steeds actueel is en wat bijstelling behoeft. De misschien wel meest belangrijke conclusie was

dat we, gegeven het onvoorspelbare verloop van de transitie, ervoor moeten zorgen dat we een organisatie zijn die wendbaar is. De toekomst is onvoorspelbaar dus wendbaarheid is cruciaal. Zo kunnen we steeds vanuit onze kracht inspelen op actuele veranderingen.

Positieve gezondheid en de nieuwe opdracht van TMZ

Een inhoudelijke aanvulling op de vorige Meerjarenvisie is het concept van 'positieve gezondheid' van Machteld Huber. Bij positieve gezondheid is de afwezigheid van ziekten en beperkingen niet meer het uitgangspunt maar ligt het accent op het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren. Het gaat om veerkracht in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven. Een betekenisvol leven waar mensen de regie zelf in handen hebben, staat hierbij centraal. Dit sluit goed aan op de opdracht van TMZ: in gedeelde verantwoordelijkheid een waardevolle bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven van cliënten.

Richting en ruimte voor veranderkracht

Vanwege de veranderende omstandigheden in ons werk is er een roep om duidelijkheid. Duidelijkheid is moeilijk te geven vanwege het onvoorspelbare verloop van de transitie. In dit document proberen we het geven van richting te combineren met het geven van ruimte. We willen met de combinatie van richting en ruimte energie los maken, (kleine) experimenten stimuleren, en zo gezamenlijk met elkaar te verkennen en te organiseren wat het beste is voor cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers.

Ouderen met een complexe zorgvraag als doelgroep

We blijven daarbij een organisatie die zich richt op ouderen met een complexe zorgvraag. We leveren zorg aan deze groep in en in de directe nabijheid van onze locaties.

Het is goed om het begrip 'complexe zorgvraag' inhoud te geven omdat dit de basis is van ons denken. Wij zien de complexe zorgvraag als (een combinatie van) onderstaande situaties:

- De cliënt ervaart een sterk verlies van zelfredzaamheid en eigen regie, veelal in combinatie met sociale beperkingen;
- Er is meestal sprake van meerdere (zowel psychische als lichamelijke) ziekten die zich tegelijkertijd voordoen;
- Er is zorg en behandeling uit verschillende (medische) disciplines vereist;
- 24-uurs-zorg door deskundigen in een passende leefomgeving is essentieel;
- Het is lastig om oorzaak en gevolg van klachten te ontwarren en om te voorspellen welke benodigde kwantitatieve en kwalitatieve inzet nodig is;
- Interventies moeten continu bijgesteld worden op grond van diagnostiek, observaties en wensen van de cliënt/bewoner (proactieve zorgplanning);
- Er is sprake van (sterke) verstoring van het gedrag.

Ons uitgangspunt is dat we altijd proberen zorg te leveren in aanvulling op en in samenwerking met het netwerk om de cliënt heen. Wanneer het netwerk beperkt is zullen we altijd moeite doen om dit te activeren. De relatie met het sociale netwerk om de cliënt draagt wezenlijk bij aan de kwaliteit van leven van de cliënt.

Een **BETEKENISVOL LEVEN** waarbij mensen de regie **ZELF IN HANDEN HEBBEN** staat centraal.



DE OPDRACHT AAN 2 ONSZELF

We hebben voor onszelf een opdracht geformuleerd. Deze opdracht geeft vanuit een positief toekomstperspectief richting en geeft aan waar wij voor staan. Onze opdracht luidt: *TMZ levert in gedeelde verantwoordelijkheid een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van cliënten. Dit doen we in de vorm van persoonlijke zorg voor ouderen in Twente met complexe zorgvragen, in of in de directe nabijheid van onze locaties.*

We kunnen en willen het niet alleen

In deze opdracht willen we tot uitdrukking brengen dat we het niet alleen doen, maar samen staan voor persoonlijke zorg. Dit betekent dat we onze kracht vergroten in lijn met de coöperatieve manier van werken (samen met naasten, vrijwilligers en andere zorg- en welzijnsaanbieders) en moeten we leren bepaalde zaken los te laten. TMZ kan niet de verantwoordelijkheid voor alle zorg dragen. Dit vraagt een verandering in het denken, voelen en doen van ons allemaal. In onze zorg voor anderen zijn we vanuit onze motivatie geneigd om (te) veel te doen voor de cliënt en daarmee nemen we soms te veel verantwoordelijkheid op ons. We zullen met elkaar moeten leren te bepalen wat voor ons een inzet is die we duurzaam kunnen leveren en die passend is bij onze opdracht. Het achterliggende

doel daarbij is in de toekomst op een gezonde manier voldoening blijven halen uit ons werk.

Zorg en welbevinden in of in de directe nabijheid van onze locaties

We geven in onze opdracht aan dat we willen bijdragen aan de kwaliteit van leven. Dit kan complexe zorg zijn maar zeker ook betrekking hebben op het welbevinden van de cliënt. We zetten ons beleid van de afgelopen jaren voort om alleen in of in de directe nabijheid van onze locaties onze diensten aan te bieden. We concentreren onze zorg in en rond de woon-zorglocaties. Deze zijn een krachtig onderdeel van zorg in de wijk, waarbij we gastvrij willen zijn naar onze omgeving. We gaan uit van samenredzaamheid, en willen de zorg rendabel, efficiënt en effectief leveren.

Zorg van de toekomst

De opdracht die we onszelf geven sluit aan op ons programma 'Zorg van de Toekomst'. Dit biedt handvatten om samenwerking binnen Teams voor Persoonlijke Zorg, meer hulp van naasten en vrijwilligers en het anders organiseren van zorg, vorm te geven. Sinds 2023 zijn hierin al stappen gezet.

De Meerjarenvisie maken we concreet in de jaarplannen:

- Op het niveau van geheel TMZ: door Raad van Bestuur, Management Team, ondernemingsraad, cliëntenraad, verzorgende en verpleegkundige adviesraad, multidisciplinaire adviesraad en vrijwilligersraad; Ons TMZ-plan.
 - Op het niveau van de regio, locatie en wijk: door management en leidinggevendenden; Ons Regio/locatie-wijkplan.
 - Op het niveau van de Teams voor Persoonlijke Zorg: door de leden van de teams; Ons Teamplan.
 - Op het niveau van individuele medewerkers: elke medewerker maakt een ontwikkelplan; Mijn Plan.
- De Meerjarenvisie is van en voor elke cliënt, naaste, vrijwilliger en medewerker bij TMZ. Het geeft richting en houvast bij het maken van concrete plannen.

We willen **BIJDRAGEN** aan
de **KWALITEIT VAN LEVEN**.



HOE IS DE HERIJKING GEDAAN?

In eerste instantie zijn voor de herijking data verzameld op de voor ons belangrijke doelgroepen: medewerkers en cliënten. Voor beide doelgroepen is geanalyseerd wat de huidige stand van zaken is en welke toekomstige ontwikkelingen er te zien zijn. Ten slotte is bekeken op welke gebieden er belangrijke verschillen ten opzichte van een paar jaar geleden zijn die mogelijk aanleiding geven tot bijstelling van het beleid. Hiervoor zijn onder externe begeleiding de MT-leden in duo's of afzonderlijk gesproken. Daarnaast is aan de medezeggenschapsorganen en de leidinggevenden gevraagd welke onderwerpen zij terug willen zien in de herijkte Meerjarenvisie. Deze zijn binnen het Managementteam en de Raad van Bestuur besproken en hebben geleid tot een eerste opzet.

Deze opzet is in een themabijeenkomst aan een brede vertegenwoordiging van alle geledingen van TMZ voorgelegd. Samen zijn we gekomen tot de herijkte Meerjarenvisie 2025-2029.

De herijkte Meerjarenvisie is te lezen als een zelfstandig stuk. Het kent dezelfde opbouw als de Meerjarenvisie 2020 – 2025.



MEERJARENVISIE 2025 - 2029

OP WELKE ONTWIKKELINGEN GAAT TMZ ANTWOORD GEVEN?

We signaleren een aantal ontwikkelingen in de ouderenzorg die we hieronder weergeven. Deze ontwikkelingen zijn sterk bepalend voor de diensten die wij leveren. Hoewel alle ontwikkelingen van belang zijn voor ons, zijn er twee die extra aandacht verdienen: behoefte aan meer eigen regie bij cliënten en de krapte op de arbeidsmarkt.

Cliënten

De voornaamste ontwikkeling die wij zien ten aanzien van cliënten is dat ouderen meer regie over hun leven en over hun levenseinde willen houden. Regie betekent meebeslissen in belangrijke keuzes en zoveel mogelijk zelfstandigheid. Cliënten blijven langer thuis wonen voordat ze bij TMZ in zorg komen. Daardoor hebben ze - wanneer ze bij ons komen - zwaardere zorg nodig: er is vaker sprake van gedragsproblematiek en de verpleeghuiszorg krijgt steeds sterker een palliatief karakter.

Daarnaast zien we dat het in de kortdurende, herstelgerichte zorg moeilijker wordt om na een opname 'echt hersteld' naar huis terug te keren. Opnames kennen vaker dan voorheen het karakter van het uitstellen van opname in het verpleeghuis. Deze kwalitatieve verzwaring van de zorgvraag, stelt andere eisen aan onze medewerkers.

Hoewel de zorgvraag toeneemt merken we ook dat de toename zich onvoorspelbaarder ontwikkelt dan we destijds verwachtten. De combinatie van toename van de zorg en capaciteitstekorten leidt om ons heen tot onrust. Op diverse plekken in de zorgketen stagneert de zorg.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt die we eerder voorzagen ontwikkelt wel zich zoals verwacht. Drie zaken vallen op:

- Het grootste tekort in onze regio ontstaat rond 2033 op niveau 3;
- De uitstroom van personeel zowel uit onze organisatie als de sector is hoog;
- Een deel van onze medewerkers verlaat de organisatie een aantal jaar voor de pensioengerechtigde leeftijd.

Deze ontwikkelingen zijn uiteraard extra dringend vanwege het oplopend aantal ouderen met een

complexe zorgvraag. Ons personeelsbeleid om aan deze ontwikkeling het hoofd te bieden staat met stip op de eerste plaats.

Woonvorm

We gaan uit van een tekort aan geschikte woonvormen voor ouderen met een complexe zorgvraag. Ook deze vraag ontwikkelt zich minder voorspelbaar dan we destijds dachten.

De ontwikkeling van Volledig Pakket Thuis (VPT) ook wel genoemd 'Verpleegzorg Thuis' gaat minder snel, maar VPT blijft een belangrijk aanbod gezien de stop op de bouw van verpleeghuisplaatsen.

Kwaliteitseisen

De kwaliteitseisen zijn minder voorschrijvend dan we destijds voorzagen. Zowel de Wet Zorg en Dwang als het Kwaliteitskompas laten veel ruimte aan de professional. Deze 'eigen professionele ruimte' kan druk bij de medewerker geven. Hij of zij moet op grond van eigen inzichten afwegingen maken. Dit vraagt extra aandacht voor goed (interdisciplinair) samenwerken.

Financiën

We zien dat de tarieven verlaagd zijn of worden en geen gelijke tred houden met de kostenstijging. Daarnaast zien we dat binnen de Zorg Zwaarte Pakketten (ZZP's) de zorgzwaarte toeneemt zonder dat dit tot een zwaardere zzp-indicatie leidt.

Marktwerving

De marktwerving is in naam minder populair dan een aantal jaar geleden, maar bestaat zeker aan de kant van de financiers nog steeds. Wel is er naar verwachting ruimte om regionale afspraken te maken met andere zorgaanbieders.



TMZ wil een **PLEK** zijn waar je je **OP JE GEMAK** en **TEVREDEN VOELT**.



Regionale ontwikkeling

Samenwerking in de regio is een ontwikkeling die zeker sinds de coronapandemie sterk gestimuleerd wordt vanuit de overheid en verzekeraars. Deze ontwikkeling past bij onze opdracht om in gezamenlijke verantwoordelijkheid zorg te leveren. We constateren tegelijkertijd dat (in andere delen van het land) lege bedden of tekorten op de arbeidsmarkt tot moeizame regionale samenwerking leiden omdat er dan toch concurrentie tussen samenwerkingspartners ontstaat om de schaarse zaken. Dit is een voorbeeld hoe schaarste de (intentie tot) regionale samenwerking kan compliceren.

(Zorg)technologie

De (zorg)technologische vooruitgang is binnen de ouderenzorg voorsnog beperkt in die zin dat het (nog) niet tot substantiële verlichting van de werklust in de zorg heeft geleid. TMZ zet bewezen technologie in en wil deze inzetten, liefst wanneer deze een besparing in menskracht geeft en/of een bijdrage levert aan de kwaliteit van leven van de cliënt.

Diversiteit

TMZ wil een plek zijn waar je je op je gemak en tevreden voelt. Dat geldt voor iedereen die zorg krijgt of bij ons werkt. Hoewel het vanzelfsprekend is, vinden wij het belangrijk te benoemen dat iedereen welkom is.

Duurzaamheid

Duurzaamheid speelt een belangrijke rol bij het toekomstbestendig leveren van zorg. De locaties van TMZ zijn bijna energieneutraal. We hebben oog voor energieverbruik en maken gebruik van ruimte en groen en stimuleren biodiversiteit. We rijden elektrisch en verminderen afvalstromen. Ook de sociale kant van duurzaamheid is belangrijk. Het betekent dat investeringen niet alleen op korte termijn rendement moeten hebben, maar juist langjarige duurzame resultaten moeten opleveren.



FOCUS OP onze **KRACHT**
GEEFT ENERGIE en **POSITIVITEIT**
 in de **ORGANISATIE.**



DE KRACHT VAN TMZ

TMZ kent zeven krachten ofwel unieke eigenschappen die de organisatie sterk maken en ons in staat stellen goed te anticiperen op de hierboven beschreven ontwikkelingen. De krachten zijn deels benoemd in de meerjarenvisie 2020 - 2025 en beoordeeld en aangevuld in het herijkingstraject.

Het kennen en benutten van onze kracht maakt het mogelijk om problemen en uitdagingen aan te gaan. Focus op onze kracht geeft energie en positiviteit in de organisatie. Van hieruit benaderen we de toekomstige ontwikkelingen oplossingsgericht. Onderstaand volgt een korte beschrijving van iedere kracht met daarbij mogelijke aandachtspunten.

1. Coöperatieve werkwijze

Bij de coöperatieve werkwijze geldt als eerste dat alles begint met open communicatie, met luisteren naar de wensen van de ander en naar jezelf. Daarbij heerst de oprechte overtuiging dat je het niet alleen kunt, maar altijd op een eerlijke manier samen moet afwegen wat de beste vervolgstap is. Vertrouwen, betrokkenheid en mede-eigenaarschap zijn belangrijke voorwaarden.

We zien als aandachtspunten hierbij dat we ervoor moeten zorgen niet in dialoog te verzanden: we moeten met elkaar als organisatie het ritme

behouden. Een tweede aandachtspunt is dat mensen in onzekere tijden (en dat is de transitie) geneigd kunnen zijn zich te sterk te focussen op hun rechten en hun individuele belang. Dan wordt het aangaan van de dialoog moeilijk. Bij TMZ willen we juist kijken naar het gemeenschappelijk belang. Als derde willen we goed samenwerken in de regio. Dit betekent een eerlijke en evenwichtige verdeling van 'lusten en lasten' tussen de verschillende partners.

2. Eenvoud en gedeelde waarde en visie

We werken op een eenvoudige manier vanuit gedeelde waarden, vanuit dezelfde visie aan een beperkt aantal, heel belangrijke doelen; dit zijn de 'vier appels van TMZ':

1. Tevreden cliënten en naasten
2. Tevreden medewerkers en vrijwilligers
3. Goede kwaliteit van zorg
4. Financiële stabiliteit

Onze aandachtspunten hierbij zijn dat we ervoor moeten waken dat het aantal doelen dat voortkomt uit onze appels realistisch blijft. Hiermee brengen we focus aan in ons werk wat de kwaliteit ten goede komt en de werklast zo laag mogelijk houdt. Daarnaast willen niet dat de organisatie de onzekerheid van de transitie tegemoet treedt met een overmaat aan beheersing en controle. We willen juist dat professionals eigenaarschap hebben en ervaren. Daarvoor willen we hen inzicht en overzicht bieden zodat ze weten wat er van hen verwacht wordt en ze daarmee houvast voelen in de transitie.

3. Interdisciplinair werken

Interdisciplinair werken gaat een stap verder en is verdieperder dan multidisciplinair werken. De professionals beschouwen de situatie van de cliënt niet alleen vanuit hun eigen vakgebied, maar ook dat van de andere professionals. Waar multidisciplinair werken nog 'het uitwisselen van onderlinge standpunten' kan zijn, vraagt het interdisciplinair werken 'het kijken over de randen van de eigen en andere disciplines'. TMZ ziet de cliënt en de naasten ook als discipline. Zij werken samen met de verschillende professionals om te komen tot persoonlijke zorg.

Omdat interdisciplinair werken verschillende zienswijzen combineert, kunnen bij vraagstukken rond de kwaliteit van leven ethische dilemma's ontstaan. Daarmee kan de vraag aan de orde komen wat voorrang heeft: de eigen professionele bril, de bril van andere professionals, of de wijze van

kijken van de cliënt en/of naaste. Er zijn geen zwart-wit antwoorden maar situaties worden op hun individuele afweging besproken.

Het aandachtspunt is dat we nog verder willen groeien in bovenstaande manier van werken. Interdisciplinair werken is niet overal vanzelfsprekend en wanneer de werkdruk hoger wordt kunnen mensen geneigd zijn juist individualistischer te gaan werken.

4. Wonen, zorg en welbevinden

We werken in teams waarbij we zien dat het om meer gaat dan alleen de zorgbehoefte. Welbevinden (en daarmee ook wonen) is minstens zo belangrijk voor de kwaliteit van leven.

5. Duurzame locaties

We hebben grote kennis en ervaring op het gebied van vastgoed. Hierbij gaat het zowel om de 'harde' kennis rond vastgoedprojecten (financiën, bouw, beheer) als om de 'zachte': het inzetten van vastgoed als onderdeel van onze zorg en welbevinden. Onze locaties zijn modern, duurzaam, lokaal geworteld en efficiënt (kleinschaligheid binnen grootschaligheid).

6. Uitvoeringskracht

TMZ is sterk in het snel en voortvarend oppakken van problemen. Dit komt omdat we bereid zijn risico's te nemen en altijd de inhoudelijke vraag vooropzetten. We hebben goed inzicht in de problematiek die speelt en overzicht over het hele veld.

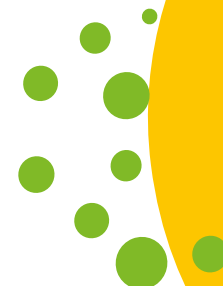
De aandachtspunten die we zien is dat we moeten waken voor ad hoc handelen. Soms zijn we te snel geneigd een probleem dat er speelt op te pakken en de problematiek naar ons toe te trekken. Daarnaast moeten we richting geven aan de uitvoering en zorgen dat we in lijn met onze visie handelen.

7. Financiële stabiliteit

TMZ is een financieel stabiele organisatie die steeds goed anticipeert op wat gaat komen. Deze financiële stabiliteit maakt dat we een betrouwbare en stabiele werkgever, zorgverlener en partner zijn.

De volgende vraag die aan de orde komt, is waar we onze krachten gaan inzetten: voor wie, op welke plek en op welke wijze wij onze zorg leveren. Dat gezamenlijk vormt onze focus.

WELBEVINDEN is
BELANGRIJK voor de
KWALITEIT van **LEVEN**.



DE FOCUS VAN TMZ

Het bepalen van de focus doen we vanuit een aantal invalshoeken: vanuit welk mensbeeld, op welke (zorg)domeinen, met welke specialisaties, op welke plek en volgens welke principes dragen we bij aan de kwaliteit van leven van onze cliënten?

Zie de mens

We hebben hiervoor een aantal veranderingen gesignaleerd die ons gaan raken: de grotere regie van onze cliënten, de toenemende verwevenheid van professionele en niet-professionele zorg, en de krapte op de arbeidsmarkt. Bij TMZ zien we de mens achter ieder die bij of met ons werkt, of die zorg krijgt. De mens als medewerker die zich als professional thuisvoelt. De mens als cliënt die een positieve bijdrage aan de kwaliteit van leven ervaart. En de mens als al dan niet professionele samenwerkingspartner die met ons werkt aan het geven van persoonlijke zorg.

Domeinen

De focus van TMZ ligt op ouderen met een complexe zorgvraag in de onderstaande (zorg)domeinen:

- Langdurende zorg met verblijf, betaald uit de Wet Langdurige Zorg (Wlz).

- Kortdurende zorg met verblijf (Eerstelijns Verblijf en Geriatrische Revalidatie) betaald uit de Zorgverzekeringswet (Zvw).
- Wijkzorg (zorg thuis) is een verzamelterm voor verschillende zorgsoorten die bedoeld zijn voor cliënten die thuis wonen. De wijkzorg wordt gefinancierd vanuit verschillende domeinen (Wmo/ Zvw/Wlz). TMZ richt zich op geclusterde wijkzorg en levert zorg aan cliënten met intensieve zorg en welzijn die woonachtig zijn in of in de directe nabijheid van een TMZ-locatie.

De zorg is in transitie en de scheidslijnen tussen de zorgdomeinen (financieringsvormen) vervagen. De rol van de VVT verandert ook in de keten. We zien een verdere (door)ontwikkeling binnen TMZ bijvoorbeeld op het gebied van ziekenhuis verplaatste zorg, consultatie, poliklinische of ambulante gespecialiseerde zorg.

Specialisaties

Op dit moment kent TMZ vier specialisaties. Afhankelijk van regionale ontwikkelingen kan dit aantal uitbreiden. De vier huidige specialisaties zijn:

- D-zep;
- Beademing;
- Parkinson;
- Gedragsproblematiek (als specialisatie bij Bijzondere Begeleiding).

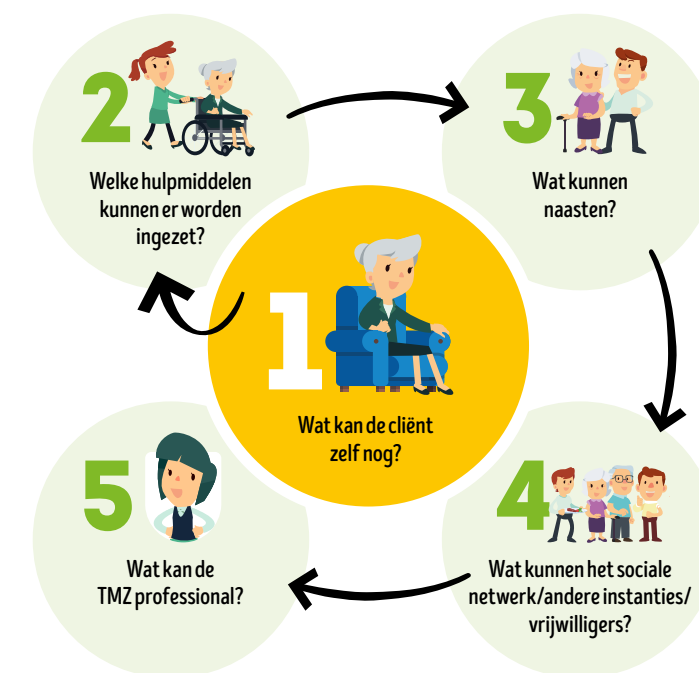
Locaties

De levering van alle zorg van TMZ vindt in of in de directe nabijheid van onze locaties plaats. Hierdoor bundelen we onze kracht in een specifiek gebied.

Principes

De principes van zorglevering zijn volgens de zogenaamde 'Schijf van vijf'. De Schijf van vijf helpt ons om in een krappe arbeidsmarkt met een toenemende zorgvraag onze zorg zo zorgvuldig mogelijk in te zetten. De vragen die horen bij de Schijf van vijf zijn de volgende:

- Wat kan de cliënt zelf?
- Welke hulpmiddelen kunnen worden ingezet?
- Wat kunnen naasten?
- Wat kunnen het sociale netwerk/andere voorliggende instanties en vrijwilligers?
- Wat kunnen de professional van TMZ?



Schijf van vijf.

In nevenstaande hebben we aangegeven welke focus we kiezen, en waar en hoe we werken. Omdat we de zorg in of in de directe nabijheid van onze locaties leveren, is het goed daar nog specifiek op in te zoomen. Hoe stellen we ons het leven en de zorg in onze ideale woon-zorglocatie voor?

7 W O O N - Z O R G LOCATIES

Woon-zorglocaties zijn een prettige plek om te wonen. Een woon-zorglocatie van TMZ biedt een plek om te wonen voor kwetsbare ouderen bij wie sprake is van een complexe zorgsituatie. Het is ook een plek met directe verbinding met haar omgeving. Een plek waar vanuit we zorg kunnen leveren, en waar welzijnsactiviteiten bijdragen aan de leefgemeenschap in de wijk. We staan open voor de naaste omgeving van onze locaties. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen TMZ, cliënten, naasten en vrijwilligers voor de kwaliteit van leven van de cliënten. Hiervoor hebben we eerder ook de 'Schijf van vijf' genoemd.

Onze locaties kennen een aantal karakteristieken:

- De woon-zorglocatie is de spil waar de zorgverlening van TMZ om draait. De locatie is verankerd in de wijk en biedt een beschutte woonomgeving voor cliënten (en eventueel hun partners).
- Het gebouw bevat voorzieningen en is uitnodigend richting activiteiten van buurtinitiatieven en buurtverenigingen. Met in ruil hiervoor het uitvoeren van activiteiten voor bewoners.
- TMZ stelt zich open op naar naasten en betreft en begeleidt hen actief. Hiermee voelen familie, vrienden en bekenden zich uitgenodigd bij te dragen aan de kwaliteit van leven van de cliënten en bewoners.

- Waar mogelijk leveren ook andere zorgverleners zorg in de woon-zorglocatie waardoor cliënten zo min mogelijk naar andere locaties hoeven. Dit geldt ook voor partijen als wasserij, pedicure, kapper en tandarts.

Wanneer we nu alles overzien: de ontwikkelingen, onze krachten en focus, en een nadere bespreking van de woon-zorglocatie, dan kunnen we kernachtig benoemen wat we de komende jaren gaan doen: welke ontwikkelrichtingen we zien.

We staan **OPEN** voor de **NAASTE OMGEVING**



BOUWSTENEN

We hebben de hiervoor beschreven zaken gecombineerd met de bouwstenen van het nieuwe 'Generiek Kompas'. Voor de beschrijving van het meerjarenbeleid gebruiken we de vijf bouwstenen van het Kompas. De bouwstenen en onze invulling daarvan geven we hieronder weer. Daarbij volgen we de volgorde van de bouwstenen uit het Kompas. Dit betekent dat onderwerpen die de medewerker specifiek aangaan pas als derde en vierde bouwsteen genoemd worden. We willen benadrukken dat voor TMZ de medewerker prioriteit heeft: die is het belangrijkste bij het realiseren van onze opgave.

1 WE KENNEN ELKAARS WENSEN, BEHOEFTE EN GRENZEN

TMZ hanteert een coöperatieve werkwijze, waarbij cliënten, medewerkers, naasten en vrijwilligers op elk niveau in de organisatie in gesprek gaan met elkaar om te komen tot de best mogelijke bijdrage aan de kwaliteit van leven van de cliënt. Cliënten willen nu en in de toekomst meer eigen regie over het leven, inclusief over het levenseinde. Om antwoord te geven op deze ontwikkeling, maakt TMZ een beweging van 'best mogelijke zorg' naar 'samen zorgen voor kwaliteit van leven' waarbij de verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt gedragen. Dit vraagt een verandering van gedrag van cliënten, naasten, vrijwilligers en zorgprofessionals. Deze verandering is te beschrijven als een cultuurverandering, een

'paradigmashift' die meerdere jaren zal vergen. De eerder in de visie genoemde 'Schijf van vijf' helpt zorgverleners om in gesprek met de cliënt en naasten deze cultuurverandering vorm te geven.

We willen onze medewerkers helpen om deze nieuwe werkwijze vorm te geven op zo'n manier dat zij nog steeds voelen dat zij zorg leveren met een 'open en warm hart', ook al kunnen zij niet meer zelf alles voor hun cliënten doen wat ze vandaag de dag doen. We moeten daarbij leren duidelijke wederzijdse verwachtingen te bespreken en af te stemmen op wat tot de mogelijkheden behoort. Proactieve zorgplanning (ACP), intercollegiale en/of interdisciplinaire afstemming spelen een cruciale rol.

2 WE BOUWEN NETWERKEN

We onderscheiden drie vormen van netwerken:

2.1 Netwerk rondom de mens met een zorgvraag

Naasten en het sociale netwerk spelen een belangrijke rol in het aansluiten op iemands wensen en behoeften. Hun bijdrage is nodig en wenselijk. Professionals sluiten aan op een bestaande situatie. Het Programma TMZ Zorg van de Toekomst stimuleert en faciliteert zorgteams bij het betrekken van naasten en vrijwilligers.



Het beleid 'Informeel Zorg' is ingrijpend vernieuwd en biedt vele mogelijkheden om meer gebruik te maken van hulp van naasten.

2.2 Professioneel netwerk

Professionals vanuit verschillende disciplines en domeinen (zorg en welzijn) werken met elkaar samen. Er worden perspectieven vanuit verschillende disciplines gecombineerd. Zo maken professionals optimaal gebruik van ieders deskundigheid.

2.3 Regionaal netwerk

TMZ doet actief mee aan de samenwerking in Twente tussen organisaties uit verschillende domeinen; dit is een vast deel van onze coöperatieve werkwijze. Deze samenwerking gaan we de komende jaren uitbreiden. Dat is ook nodig, want met een groeiende zorgvraag en afname van het aantal zorgprofessionals komt de beschikbaarheid van zorg en ondersteuning in gevaar. In Twente hebben vele organisaties hun krachten gebundeld en samen een Regioplan Twente opgesteld. In het Regioplan Twente staat omschreven met welke thema's en projecten de organisaties aan de slag gaan. Het is een waardevolle samenwerking die volop kansen biedt om verschil te maken in het gezamenlijk organiseren van zorg en welzijn en kwaliteit van leven voor de inwoners van Twente. TMZ doet actief mee in dit regionale netwerk, waarbij de focus van TMZ ligt op de taakverdeling tussen organisaties en verdere concentratie en specialisatie van bepaalde vormen van zorg. Het landelijk Integraal Zorgakkoord biedt mogelijkheden om af te wijken van de regelgeving van de autoriteit consument en markt (ACM); TMZ zal waar mogelijk en nodig gebruik maken van deze ruimte.

3 WE ORGANISEREN HET WERK ANDERS

Het werk organiseren valt in een aantal delen uiteen. Als eerste bespreken we de medewerkers en de arbeidsmarkt en daarna de onderdelen die ingaan op hoe wij met elkaar willen werken.

Medewerkers

De grootste opgave die TMZ binnen alle ontwikkelingen ziet, ligt op de krapper wordende arbeidsmarkt. Het aantrekken van nieuwe medewerkers, het tegengaan van verzuim, het zo goed mogelijk inzetten en behouden van de beschikbare medewerkers zijn binnen deze bouwsteen de belangrijkste opdracht.

We willen **PROFESSIONALS**
inzetten waar ze
ÉCHT NODIG ZIJN

Deze opdracht ligt niet op één plaats in de organisatie, maar is van de hele organisatie: collega's onderling en leidinggevenden uit het primair proces en collega's werkzaam in de stafdiensten. Professionals krijgen meer ruimte voor zeggenschap en eigen regie. Professionele zeggenschap verhoogt de kwaliteit van en het draagvlak voor gemaakte keuzes en komt de betrokkenheid bij en voldoening in het werk van de professional ten goede.

De krapte op de arbeidsmarkt (en verwachte groei van de vraag naar zorg) zijn dusdanig dat we niet op dezelfde manier kunnen blijven werken als we altijd deden. Zelfs niet als we veel succes hebben in het aantrekken en behouden van nieuwe collega's of het verzuim minimaliseren. Daarom nemen we aanvullende maatregelen.

Meer inzet informele zorg: hulp van naasten en vrijwilligers

Bovenstaand hebben we al onze coöperatieve werkwijze genoemd. Deze werkwijze gaat ons verder helpen om in samenwerking met anderen de persoonlijke zorg te geven die een waardevolle bijdrage vormt aan de kwaliteit van leven van cliënten.

Werkprocessen anders inrichten

Daarnaast willen we onze werkprocessen anders inrichten zodat de professionals steeds meer ingezet worden op die plekken waar ze écht nodig zijn. Hierbij kenmerkt de zorg zich nog steeds door een relatief grote administratieve last. Een optimale





inzet van professionals betekent ook dat wij willen bijdragen aan het ont-regelen van de zorg door een vermindering van de administratieve lasten, een betere samenwerking tussen zorg en staf en een efficiënte inzet van technologie die de primaire processen ondersteunt.

Ons aanbod: in en de directe omgeving van locaties

De organisatie van het werk gaat niet alleen over de medewerkers. Het gaat ook over de diensten die wij aanbieden. Dit betekent dat als wij willen groeien dit zal zijn in en in de directe nabijheid van de huidige en mogelijk toekomstige woon-zorglocaties waar wij zorg op maat leveren aan onze hoog complexe cliëntengroep.

Partnerschap Lijn en Staf

Lijn(zorg) en staf (Bedrijfsvoering en Mens & Organisatie) werken met elkaar samen als 'partners'. Dat wil zeggen dat ze samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dat ze elkaar in een vroeg stadium betrekken bij problemen, samen een oplossing bedenken en uitvoeren.

Innovatie en wetenschap

TMZ doet actief mee aan wetenschappelijk onderzoek, onder meer inzake de geriatrische revalidatie (GRZ), Parkinson en D-zep. TMZ zal verder beleid ontwikkelen en uitvoeren voor wat betreft innovatie. De mogelijkheden die Artificial Intelligence (AI) kunnen bieden worden onderzocht en toegepast indien van toegevoegde waarde.

Technologie

Bij TMZ zetten we bewezen technologie in wanneer deze bijdraagt aan verlaging van de werklust en/of bijdraagt aan de kwaliteit van leven. We bereiken dit door samen te werken met externe partners zoals de Technologie & Zorg Academie (TZA) en collega zorgaanbieders in de regio en intern door een goede afstemming tussen de teams in de primaire processen en de staf. We integreren bewezen technologieën die de zorgverlening verbeteren en efficiënter maken in ons werk. Daarbij ligt de focus op oplossingen die een directe en positieve impact hebben op de dagelijkse praktijk. Met behulp van technologische toepassingen streven we naar een toekomst waarin zorgmedewerkers zich optimaal ondersteund voelen en waarmee bijgedragen wordt aan de kwaliteit van leven van cliënten.

Inzetten van een deskundigheidsmix passend bij de zorgvraag

De samenstelling van het zorg- en welzijnsteam verandert en behoeft aandacht. We gaan een kader formuleren voor de personeelssamenstelling van een zorg- en welzijnsteam op een woon-zorgafdeling waardoor we een optimale bijdrage kunnen leveren aan kwaliteit van leven, we tegemoetkomen aan wensen en behoeften van professionals en we voldoen aan wet- en regelgeving.

Specialisatie en concentratie

Voor zeer kwetsbare mensen is extra of andere deskundigheid nodig en specifieke zorg en behandeling. Daarover worden regionale afspraken gemaakt met zorg-verzekeraars en zorgaanbieders uit het gehele netwerk.

4 WE LEREN EN ONTWIKKELEN

Bij de bouwsteen ‘het werk organiseren’ hebben we al aangegeven dat het personeelsbeleid -in alle onderdelen van de organisatie- topprioriteit heeft. We willen medewerkers ondersteunen in verder leren en ontwikkelen om aan onze opdracht vorm te geven.

Veiligheid en waardering

Ons doel is om een omgeving te creëren waarin medewerkers zich veilig, gewaardeerd en betrokken voelen, wat bijdraagt aan hun behoud, werkplezier en welzijn. Dit alles is gericht op het waarborgen van kwalitatieve zorg en welzijn en het blijvend aantrekken en ontwikkelen van talent binnen TMZ.

Wendbaarheid

TMZ richt zich op het bevorderen van wendbaarheid, lerend vermogen, verbindend vermogen en het vermogen van een medewerker, team of organisatie om nieuwe kennis, vaardigheden en innovaties op te nemen, te verwerken en effectief toe te passen in de praktijk.

Organisatie en medewerker

Voor medewerkers betekent dit een focus op continue professionele groei, flexibiliteit in hun rollen, en het vermogen om effectief samen te werken en nieuwe kennis te integreren. Voor de organisatie betekent dit het creëren van een ondersteunende cultuur waarin open communicatie, innovatie, veiligheid en samenwerking centraal staan.

Leidinggeven

Leidinggeven in alle onderdelen van de organisatie spelen een grote rol in het tot stand brengen van de visie. Dat geldt zeker ook als het gaat om aandacht voor onze medewerkers. We willen investeren in leiderschap, zodat onze leidinggeven medewerkers kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling en kunnen helpen bij de complexere zaken van de transitie. Denk bijvoorbeeld aan het voeren van het goede gesprek met de cliënt, het aangeven welke zorg we wel of niet kunnen leveren of het maken van afwegingen binnen het ruime kwaliteitskader, maar ook het ruimte geven aan de in het begin van dit document genoemde ‘kleine experimenten’.

5 WE GEVEN INZICHT IN KWALITEIT

De bouwsteen ‘inzicht in kwaliteit’ is opgebouwd uit verschillende onderdelen: de dialoog met medezeggenschapsorganen, het kwaliteitsmanagementsysteem, het monitoren van de stand van zaken in de organisatie, het kwaliteitsbeeld en ten slotte de wijze waarop we omgaan met de informatie die we vanuit deze bronnen krijgen.

Overzicht en inzicht door medezeggenschap

Binnen TMZ kennen we verschillende medezeggenschapsorganen. Alle organen zitten periodiek met de Raad van Bestuur en Management Team om tafel. Ontwikkelingen worden met hen besproken. De medezeggenschapsorganen zijn open over hoe het er daadwerkelijk op de werkvloer aan toe gaat. Dit geeft overzicht en inzicht voor wat betreft tevredenheid van cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers.

Kwaliteitsmanagementsysteem

TMZ kent een eigen kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Elk onderdeel van het KMS is ondergebracht bij leden van het Managementteam en de Raad van Bestuur. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering, monitoring en vernieuwing. Ter ondersteuning zijn diverse commissies actief. In de dagelijkse praktijk zijn op elke afdeling meerdere ‘aandachtshouders’ actief om het kwaliteitsbeleid uit te voeren en te borgen.



Daarbij wordt ook ingespeeld op wettelijke eisen. Daarnaast is de organisatie ISO 9001:2015 gecertificeerd. Interne audits worden binnen TMZ uitgevoerd door een eigen team interne auditoren die hiervoor scholing hebben gevolgd.

Monitoring d.m.v. kwaliteitsbeeld

De oren en ogen van medewerkers vormen de dagelijkse bron van informatie rond het realiseren van de opgave die TMZ zich gesteld heeft. Maar we gebruiken ook formelere instrumenten om te bepalen waar we staan. Periodiek monitoren we de stand van zaken: we maken een 'foto' (een kwaliteitsbeeld) van de organisatie. TMZ stelt jaarlijks een kwaliteitsbeeld op volgens het Generiek Kompas 'Samenwerken aan kwaliteit van bestaan' (kortweg Het Kompas). Daarin geven we een beeld van hoe we werken aan kwaliteit bij TMZ, waarbij er in ieder geval aandacht is voor de bouwstenen. De vorm en opbouw van het kwaliteitsbeeld is vrij; het kwaliteitsbeeld is een terugblik, vooruitblik en een reflectie.

Lerende organisatie

De bovenstaande bronnen en zaken als auditverslagen, PRISMA onderzoeken, klachten, tevredenheidsonderzoeken, realtime metingen en meldingen geven ons veel informatie. De wijze waarop wij hiermee omgaan is niet vanuit controle en beheersing maar vanuit het voeren van de dialoog: met een positief constructieve blik- draagt deze informatie bij aan het zijn van een lerende en wendbare organisatie.



Ten slotte

We wensen iedereen die in gedeelde verantwoordelijkheid een bijdrage levert aan de kwaliteit van leven van de cliënten veel succes om onze opdracht invulling te geven.





TriviumMeulenbeltZorg • Postbus 5019 • 7600 GA Almelo

0900 - 2 453 453 • info@triviummeulenbeltzorg.nl • www.triviummeulenbeltzorg.nl