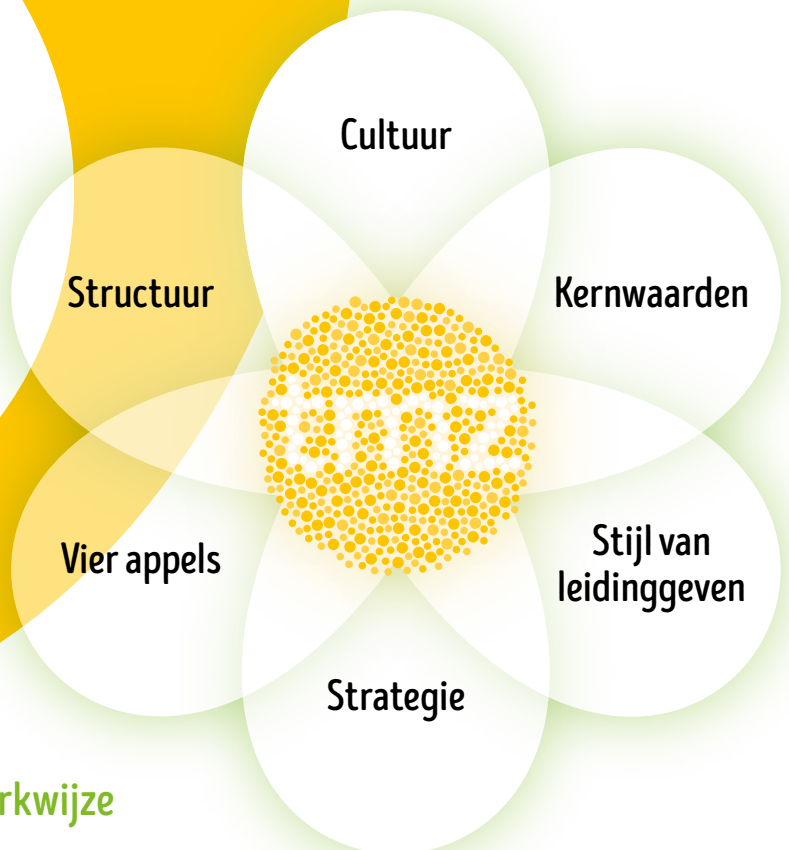


DE COÖPERATIEVE WERKWIJZE VAN TMZ EN DE BESTURINGS- FILOSOFIE

DEFINITIEVE VERSIE, 28 OKTOBER 2025



De bedoeling van de coöperatieve werkwijze en de besturingsfilosofie van TMZ

Onder de coöperatieve werkwijze van TMZ wordt verstaan: een diepgaande manier van samenwerken tussen alle direct betrokkenen in de dagelijkse leefwereld: de cliënten, de naasten, de vrijwilligers en de medewerkers. De relatie tussen hen kenmerkt zich door openheid en vertrouwen. Er is een gevoel van 'ik sta er niet alleen voor, maar we doen het samen'. **Het motto van TMZ is dan ook: 'samen voor persoonlijke zorg'.**

Dit motto wordt concreet gemaakt in '**Teams voor Persoonlijke Zorg**'. In de teams gebeurt het, elke dag weer. Daar wordt met passie en deskundigheid gewerkt aan de kwaliteit van leven van de teamleden: cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers. Bestuur en management moeten zorgen dat deze teams in staat zijn om samen te werken aan kwaliteit van leven. Bestuur en management moeten de voorwaarden daartoe scheppen.

Deze voorwaarden staan in de voorliggende besturingsfilosofie. Deze bestaat uit 6 elementen: Cultuur, Kernwaarden, Stijl van leidinggeven, Strategie, Prestatiemaatstaven/Ambitie (de 4 groene appels) en Structuur. Deze elementen worden in de besturingsfilosofie uitgelegd. Iedereen wordt uitgenodigd en gestimuleerd om in de dagelijkse praktijk naar deze filosofie te handelen. Iedereen op zijn/haar eigen manier.

Hierbij spelen de medewerkers een belangrijke rol. Aan de ene kant delen zij de zeggenschap met de andere teamleden. En tegelijk gaan zij actief de relatie aan met de andere teamleden, creëren zij betrokkenheid en de bereidheid om actief mee te doen. Betrokkenheid en bereidheid om actief mee te doen verloopt langs een aantal tussenstappen. Je kunt ze zien als de bouwstenen van een piramide. Je begint onderaan: 'de eerste bouwsteen eerst, en dan de volgende'. De onderste bouwsteen is open communicatie en doen wat je belooft. Daardoor ontstaat vertrouwen en vertrouwen is een noodzakelijke voorwaarde voor betrokkenheid. Betrokkenheid leidt vervolgens tot bereidheid om actief mee te doen en verantwoordelijkheid te dragen. **Er ontstaat een gevoel van mede-eigenaarschap bij de leden van het 'Team voor Persoonlijke Zorg'.** Vanuit dat gevoel wordt op een positieve manier samengewerkt aan kwaliteit van leven.

De besturingsfilosofie is tevens een krachtig instrument om hetgeen vermeld staat in onze meerjarenvisie en andere plannen te realiseren, 'in control' te zijn en te voldoen aan onze prestatimaatstaven ('de 4 groene appels').



TriviumMeulenbeltZorg

1 Cultuur

We werken met elkaar aan een positieve cultuur. We bouwen actief aan goede relaties in het team. We verdiepen ons in elkaar. We luisteren oprecht en nemen elkaar serieus. We doen dit elke dag en bouwen hiermee aan een positieve cultuur. Een cultuur waar we energie van krijgen. De cultuur waar we met elkaar aan werken kan als volgt beschreven worden:

1. We voeren 'het goede gesprek' over wederzijdse wensen, grenzen en verwachtingen. We maken afspraken en spreken elkaar aan indien nodig.
2. We werken samen op basis van partnerschap: we zoeken actief de verbinding met andere organisatieonderdelen en we maken afspraken over regievoering zodat de besluitvorming vlot verloopt.
3. Samenwerken op basis van vertrouwen; 'controleren om te complimenteren'.
4. Gevoel van mede-eigenaarschap: 'TMZ is ook een beetje van mij'.
5. Weinig statussymbolen.
6. 'Leren & ontwikkelen'; fouten maken mag, mits je ervan leert.
7. Een ondernemende houding.
8. Discipline en verantwoordelijkheidsgevoel.
9. Nuchterheid gecombineerd met het vieren van successen.

2 Gedeelde kernwaarden binnen TMZ

Kernwaarden zijn maatstaven met behulp waarvan we ons eigen gedrag en dat van anderen beoordelen. Het gaat om zaken die we collectief goed en juist vinden, die we graag willen en waarnaar we streven. Waarden zijn dus morele doelen of idealen die we nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben emotionele lading: 'daar gaan we samen voor'.

De binnen TMZ gedeelde waarden hangen af van het 'Mensbeeld' dat binnen TMZ gemeengoed is en de 'Visie op Gezondheid' die TMZ hanteert:

'Mens-zijn is uniek-zijn. Een mens zoekt zin in het leven en streeft naar betekenis. We hebben een verantwoordelijkheid in het elkaar ondersteunen om een betekenisvol leven te leiden.' Zingeving, leven vanuit wat voor een mens echt belangrijk is, is de sterkste gezondmakende kracht in mensen. Zingeving is de sterkste medicijn en een prachtig middel in **positieve gezondheid**. Gezond zijn is in deze visie een middel om te kunnen doen wat je belangrijk vindt in het leven.



Bij TMZ leveren cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers samen een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van leven van de cliënt. Dat doen we op basis van de volgende waarden:

- open
- betrokken
- betrouwbaar
- gelijkwaardig
- menslievend
- gemoedelijk
- wederkerig

Iedereen wordt uitgenodigd en gestimuleerd om deze waarden in de dagelijkse praktijk na te streven.

3 Stijl van leidinggeven

Van alle leidinggevendenden van TMZ wordt een bepaalde leiderschapsstijl verwacht, die hieronder wordt beschreven. Een leidinggevende die deze stijl omarmt:

- stuurt op de balans tussen vertrouwen en regels/procedures.
- geeft coachend leiding, stelt open vragen, luistert, legt uit, geeft vertrouwen, helpt medewerkers zelf oplossingen te vinden; is sturend indien nodig.
- is duidelijk over verwachtingen, maakt duidelijke werkafspraken en evalueert deze.
- reflecteert op eigen handelen en houdt van persoonlijke ontwikkeling.
- kan feedback geven, en vraagt actief om feedback om van elkaar te leren.
- is coöperatief en besluitvaardig.
- is ondernemend en werkt aan succes op de lange termijn.
- zorgt ervoor dat resultaten zichtbaar, gedeeld, gewaardeerd en gevierd worden.
- zorgt dat vanuit de bedoeling voldaan wordt aan wet- en regelgeving, levert een bijdrage aan vereenvoudiging werkprocessen, toepassing van technologie en beperking administratieve lastendruk.
- weet mensen te inspireren, te verbinden en werkt met passie.
- is comfortabel met complexiteit en hectiek.
- heeft een positieve blik, en plezier in de uitdaging.

4 Strategie

De strategie van TMZ bestaat uit 5 kernelementen:

1. **We zeggen wat we doen, en we doen wat we zeggen.** TMZ kan niet 'alles voor iedereen'. We hebben keuzes gemaakt in de meerjarenvisie en de daarop gebaseerde ontwikkelplannen.
2. **TMZ ontwikkelt zich dagelijks stapje voor stapje**, daarmee krijgt de organisatie vorm om aan de verwachtingen te voldoen. De strategie van TMZ is niet 'in beton gegoten', maar wordt periodiek aangepast aan (veranderende) behoeften van interne en externe belanghebbenden. We gaan werken met scenario's om onze zorg toekomstbestendig te houden, wendbaar te blijven, kansen te benutten en risico's te beheersen.
3. **Maatwerk per cliënt is leidend en vraagt creativiteit.** In 'Teams voor Persoonlijke Zorg' wordt verbinding gemaakt tussen de eigen kracht van de teamleden en de fundamentele behoeften van onze cliënten/bewoners.
4. **(Technologische) innovaties in de zorg zijn onderdeel van de organisatie.** Innovatie is noodzaak: TMZ moet proactief inspelen op behoeften van interne en externe belanghebbenden.
5. **TMZ maakt zoveel mogelijk budget vrij voor de directe zorg ('handen aan het bed').** Om dat te bewerkstelligen worden werkprocessen waar mogelijk gestandaardiseerd en gedigitaliseerd.



5 Prestatiemaatstaven en ambitie

De bedoeling is dat cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers in hun beleving tevreden zijn en 'goed gedijen'. Dat wil zeggen: zoveel mogelijk de dingen kunnen doen die voor hen van waarde zijn. TMZ heeft vier prestatimaatstaven:

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

Naast deze prestatimaatstaven is er een collectieve ambitie binnen TMZ:

- Cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers 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.
- Ze voelen zich 'mede-eigenaar' van TMZ en handelen daarnaar.



6 Structuur

Vijf uitgangspunten voor de structuur:

1. De structuur sluit aan bij de omgeving waarin TMZ functioneert: deze is complex en dynamisch.
2. De structuur past bij wat de 'Teams voor Persoonlijke Zorg' en de locaties nodig hebben om goed te functioneren.
3. De structuur maakt het mogelijk dat beschikbare deskundigheid (bij cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers) zoveel mogelijk wordt benut.
4. De structuur is dienstbaar aan de overige 5 elementen van de besturingsfilosofie. Daarom is het ook het afsluitende element van de besturingsfilosofie. Waarden, houding, gedrag (dagelijkse gang van zaken) zijn belangrijker dan de structuur. De coöperatieve principes kunnen namelijk binnen elke structuur worden toegepast. Met een gedeelde cultuur, gedeelde waarden en een gedeelde mensvisie kun je veel meer de 'harten' raken van alle betrokkenen dan met een discussie over structuur.
5. 'Inhoud gaat boven vorm'. We gaan van tevoren niet bepalen hoe de structuur precies eruit zal zien. Al werkende (aan de inhoud) gaan we de beste vorm/structuur met elkaar uitvinden. Daarna formaliseren we die.

TMZ kent een lijn-staf organisatie met 'Teams voor Persoonlijke Zorg'. De teams binnen TMZ zijn genesteld in een grotere structuur, waarbij niveaus elkaar wederzijds beïnvloeden en bij steeds grotere vragen uitkomen. Het is geen hiërarchie van macht, maar van doel, complexiteit en domeinen. Het gaat om de volgende niveaus en plannen:

- MijnPlan
- Opleidingsplan
- Teamplan
- Regiojaarplan
- Ons TMZ Plan
- Ontwikkelpannen
- Meerjarenvisie

Lijn en staf zijn gelijkwaardige partners en wederzijds van elkaar afhankelijk. Partnerschap tussen lijn en staf wordt effectief vormgegeven door duidelijke communicatie, wederzijds respect, gezamenlijke doelstellingen, en het respecteren van elkaars rollen en verantwoordelijkheden. Dan kunnen lijn- en stafafdelingen elkaar versterken en bijdragen aan het succes van de organisatie als geheel.

Op verschillende wijze wordt de lijnorganisatie van TMZ aangevuld en krijgt het kenmerken van een matrixorganisatie:

- Binnen de lijnorganisatie werkt TMZ met programma's en projecten, waarbij medewerkers van verschillende hiërarchische niveaus met elkaar samenwerken om de beoogde resultaten te realiseren.
- Medewerkers vervullen naast hun gewone functie rollen op teamniveau, afdelingsniveau, locatieniveau of TMZ-niveau. De rollen zijn gericht op informatie-uitwisseling, kennisdeling en samenwerking. Denk aan projectleider, lid van een werkgroep, aandachtsvelder, OR-lid, VAR-lid, MAR-lid, etc.
- Twee keer per jaar organiseert TMZ een themabijeenkomst, waarbij met delegaties van inspraakorganen, leidinggevendenden, PIP-ers, management, bestuur en toezichthouders wordt gesproken over een breder, meer complex onderwerp.
- Jaarlijks nemen delegaties van inspraakorganen, leidinggevendenden, PIP-ers, management, bestuur en toezichthouders deel aan de beleidsdag, waarbij we het lopende jaar evalueren en plannen maken voor het komende jaar.

Slot

Hierboven zijn de 6 elementen uit de besturingsfilosofie 2025 beschreven. Iedereen wordt uitgenodigd en gestimuleerd om in de dagelijkse praktijk naar deze visie te handelen. Iedereen op zijn/haar eigen manier. Dan voldoen we ook in de toekomst aan de verwachtingen van cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers. En blijven de 4 appels van TMZ groen!



TriviumMeulenbeltZorg T : 0900 - 2 453 453
Postbus 5019 E : info@tmz.nl
7600 GA Almelo I : www.tMZ.nl



TriviumMeulenbeltZorg