



# *Samen langer thuis*

*TWB, Thuiszorg met Aandacht*

Beleidsplan 2019 – 2021

# Inleiding

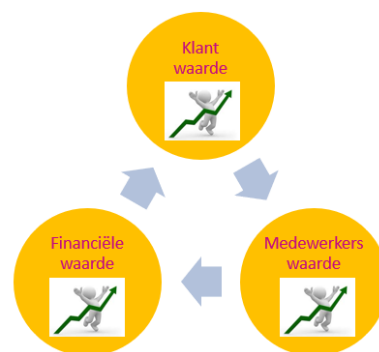
In het tweede halfjaar van 2018 zijn we doorggegaan met ons bouwproces, door te bouwen aan de toekomst van onze zorgverlening: De beste thuiszorg voor iedereen in West-Brabant. Deze ingrediënten vormen de basis voor ons bouwplan: het TWB beleidsplan 2019-2021.

In ons beleidsplan lees je dat we verder gaan op de ingeslagen weg. We kijken daarmee vooruit naar de beweging die we de komende jaren met elkaar willen maken. Per jaar bekijken we op welke manier we deze beweging willen en kunnen invullen. Met andere woorden: de termijn van dit beleidsplan is niet in beton gegoten. Belangrijker is de richting waar we op sturen, waarbij we ons tempo aanpassen aan onze interne en externe omgeving.

## Een korte terugblik

Dat wat we gerealiseerd hebben het afgelopen jaar vormt een stabiel fundament om verder op te bouwen. Dit fundament van TWB drukken we uit in de Cliëntwaarde, Medewerkerwaarde en Financiële waarde.

- **Cliëntwaarde:** de belangrijkste behoefte van onze cliënten is zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Samen met ons is dat te realiseren. Op dit moment is onze gemiddelde cliëntwaardering goed en groeien we fors harder dan de markt. Wel zien onze cliënten graag dat we vaker op de afgesproken tijd komen en dat het aantal verschillende zorgverleners<sup>1</sup> dat bij hen thuis komt, meer aansluit op hun eigen wensen. Zelf zouden we graag zien dat meer cliënten ons aanbevelen bij hun familie, kennissen of burens.
- **Medewerkerwaarde:** Zorgverleners zijn mensen met de passie om bij te dragen aan het dagelijks welzijn en de beleving van levensgeluk van andere mensen. Door te werken in de thuiszorg, dragen onze zorgverleners hieraan bij doordat onze cliënten zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Onze medewerkers voelen zich niet alleen erg verbonden met onze cliënten, maar zijn ook betrokken bij onze organisatie. Wel vinden we ons ziekteverzuim te hoog en willen onze medewerkers graag meer aandacht en tijd voor hun cliënten.
- **Financiële waarde:** na financieel lastige jaren behalen we in 2018 positieve resultaten. Dit neemt niet weg dat de financiële middelen in de toekomst beperkt blijven terwijl er wel meer van ons gevraagd wordt. Dat betekent dat we creatief moeten zijn hoe we tegen zo weinig mogelijk kosten onze cliëntwaarde en medewerkerwaarde realiseren.



## De blik vooruit

Ons fundament en de ontwikkelingen in onze omgeving heeft ons stil doen staan bij de vraag: “waar doen we het nu echt voor?”. Over het antwoord op deze vraag is wat ons betreft geen twijfel mogelijk: om mensen zo lang mogelijk thuis te kunnen laten wonen. De komende vijftien jaar zal de vraag naar zorg, hulp en ondersteuning thuis steeds verder toenemen, omdat mensen ook zo lang mogelijk thuis (willen) blijven. En de mogelijkheden om langer thuis zelfredzaam te blijven nemen toe. We kunnen dan ook maar één conclusie trekken: thuiszorg is de toekomst.

Wij hebben alles in huis om iedereen die dat nodig heeft te ondersteunen zo zelfredzaam mogelijk te zijn. We ondersteunen het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Dat doen we samen met de cliënt en zijn naasten. Onze opdracht is duidelijk: “samen langer thuis”. Hoe we daar met elkaar invulling aan geven, is uitgewerkt in dit bouwplan.

<sup>1</sup> Met zorgverlener bedoelen we iedere medewerker die zorg, hulp of ondersteuning bij onze cliënten verleend

# 1. Wat beweegt ons?

Al meer dan 100 jaar staan wij voor **de beste thuiszorg** in West-Brabant. Wat 'de beste thuiszorg' inhoudt wordt onder andere ingevuld door onze cliënten, hun omgeving, verwijzers en behandelaars, financiers en belangenbehartigers. Landelijke en regionale ontwikkelingen, zoals de (technische) mogelijkheden om op andere manieren zorg, hulp en ondersteuning achter de voordeur te verlenen of veranderende beeldvorming over collectieve financiering van voorzieningen hebben hier ook een grote invloed op. Wat 'de beste thuiszorg' precies is, is daarom door de jaren heen steeds aan verandering onderhevig en is continu onderwerp van het maatschappelijk debat.

Wij sluiten aan bij deze ontwikkelingen door met onze cliënten, mantelzorgers, medewerkers, samenwerkingspartners en zorgfinanciers in gesprek te blijven over wat zij van 'de beste thuiszorg' verwachten en wat wij hen kunnen bieden om die belofte waar te maken. Op basis hiervan **adviseren** wij onze zorgfinanciers welke zorg, hulp en ondersteuning zij bij ons inkopen om hun en onze cliënten zo lang mogelijk thuis te laten blijven.

We hebben ons ontwikkeld tot een **integrale zorgaanbieder**. De afgelopen jaren is door ons bewust ingezet om binnen de regio West-Brabant de volle breedte van het 'thuiszorg-spectrum' te verlenen: hulp in het huishouden, begeleiding, verzorging, generalistische en specialistische verpleging (waaronder ziekenhuisverplaatste en palliatieve zorg), case-management dementie en diëtetiek. Het maakt bij ons niet uit of de zorg, hulp en ondersteuning gefinancierd wordt vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Zorg-verzekeringwet of de Wet langdurige zorg. Het uitgangspunt voor het organiseren van onze zorg, hulp en ondersteuning is de wijk en haar inwoners. In die wijk verlenen wij

kwalitatief goede en doelmatige zorg, hulp en ondersteuning.

Onze opdracht "samen langer thuis" vertaalt zich naar het in balans houden van drie elementen:

- de zorg **toegankelijk te houden** voor iedereen die dat nodig heeft,
- de **kwaliteit** van ondersteuning en zorg te waarborgen
- tegen **zo laag mogelijke kosten** voor de maatschappij.

In het behalen van onze opdracht en het uitvoeren van ons bouwplan, zijn onze medewerkers de belangrijkste schakel. Zij komen bij onze cliënten achter de voordeur en zijn de drijvende kracht van onze organisatie. Hun inzet en betrokkenheid bij onze cliënten draagt bij aan de zelfredzaamheid van onze cliënten.

Door alle ontwikkelingen in de zorg zien we dat het voor medewerkers steeds lastiger wordt om op een gezonde en prettige wijze hun werk te blijven doen. De ervaren werkdruk in de thuiszorg stijgt. De zorgvraag wordt complexer en de schaarste aan verzorgend en verpleegkundig personeel neemt de komende jaren verder toe. De huidige en

toekomstige arbeidsmarkt vraagt van ons actief beleid om te beschikken over **voldoende vakbekwame medewerkers**. We brengen ons vak en onze organisatie actief onder de aandacht en nemen iedereen die bij ons aan de slag wil serieus. We maken onze erkenning als leerbedrijf waar, door stagiaires en leerlingen een prettige leer- en werkomgeving te bieden. **Medewerker gezond** blijft een cruciale pijler in onze beleidsrichting voor al onze medewerkers. Leeftijdswijze bewust personeelsbeleid aan de ene kant en voldoende toegerust zijn voor ontwikkelingen in de zorgvraag aan de andere kant. Ook gezond en vitaal kunnen en blijven werken doen we samen, door als medewerker en werkgever vanuit ieders verantwoordelijkheid invulling te geven aan **duurzame inzetbaarheid**.

*Wat ons beweegt is voor alle betrokkenen de beste thuiszorg te blijven verlenen in West-Brabant. Dit geldt voor onze cliënten en hun naasten, onze medewerkers en samenwerkingspartners*

## 2. Waar staan we voor?

De medewerkers van TWB verlenen de beste thuiszorg voor iedereen in West-Brabant. Daarbij staat bij ons aandacht voor en de levenskwaliteit van cliënten en medewerkers voorop. **Gezond verstand** is daarbij onze richtinggever, ons 'waterpas' tijdens het uitvoeren van ons bouwplan.

Gezond verstand: dat klinkt als een open deur, bijna te logisch om te verwoorden en misschien zelfs een beetje afgezaagd. Gelijktijdig wordt 'gezond verstand' nogal eens uit het oog verloren en worden we snel verleid tot het afwerken van lijstjes, uitvoeren van opdrachten en 'draaien' van routes in plaats van stil te staan bij waar het echt om draait. Gezond verstand betekent dat je 'je hoofd gebruikt', in plaats van regels, kaders en opdrachten klakkeloos te volgen en uit te voeren. Gezond verstand gaat over waarom je doet wat je doet. Waar streef je naar? Wat is de bedoeling van je vak? Wat is jouw toegevoegde waarde en voor wie? Door deze vragen bewust centraal te stellen in wat je doet en de keuzes die je maakt, zorg je dat je blijft aansluiten bij de veranderende behoeften en wensen van cliënten én bij die van jouzelf. Zo blijven cliënten zo lang mogelijk thuis en medewerkers gezond en vitaal aan het werk.

In het dagelijks werk staan naast onze waterpas, de volgende normen en waarden centraal:

- **Aandacht:** We waarderen iedereen door naar elkaar te luisteren, elkaars mening te respecteren en de kennis van iedereen in te zetten voor betere zorg, hulp en ondersteuning.
- **Toegankelijk:** Iedereen die zorg, hulp en ondersteuning nodig heeft, kan bij ons terecht.
- **Betrouwbaar:** Iedereen kan vertrouwen op onze deskundigheid, professionaliteit en kwaliteit van zorg, hulp en ondersteuning, in alle situaties. We komen onze afspraken na.
- **Respect:** Wij houden rekening met elkaar, waardoor we oog houden voor ieders kwaliteiten en behoeften.
- **Samenwerken:** Met elkaar dragen we bij aan een gezamenlijk resultaat, door afstemming tussen uw kwaliteiten en belangen én die van TWB.
- **Lef:** We staan voor wat juist is en tonen ondernemerschap. En we handelen daarnaar. Dit betekent dat we van gebaande paden afwijken als dit leidt tot verbetering en open staan voor feedback.
- **Leren & verbeteren:** Met elkaar leren we en hebben we vertrouwen in elkaar, wat leidt tot betere zorg, hulp en ondersteuning.

### 3. TWB: 2019 en verder

TWB blijft een begrip in onze regio en wekt bij stakeholders belangstelling op voor de manier waarop wij de zorg, hulp en ondersteuning verlenen. Onze zorg, hulp en ondersteuning is zo georganiseerd dat we elk beroep op noodzakelijke zorg, hulp en ondersteuning kunnen honoreren. Het maakt bij ons niet uit of de zorg, hulp en ondersteuning gefinancierd wordt vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Zorgverzekeringswet of de Wet langdurige zorg. Onze cliënten kunnen op ons rekenen, en wij rekenen ook op hen: ze hebben immers aangetoond dat ze zelfredzamer zijn dan provinciegenoten. Uiteraard ondersteunen we hen daarbij als dit nodig is of het even niet meer gaat. Onze wijkverpleegkundigen zijn autonome professionals en zijn verantwoordelijk voor het inhoudelijke beleid binnen TWB. Ze slagen er in om de zorg, hulp en ondersteuning van cliënten tegen zo laag mogelijke kosten en hoog mogelijke kwaliteit te organiseren. Wij zijn de meest doelmatige thuiszorgaanbieder in onze regio en onze financiers vragen ons advies over de inrichting van de zorg, hulp en ondersteuning in de wijk. We bepalen, zowel op individueel cliëntniveau als op bestuurlijk niveau, in afstemming met huisartsen, ziekenhuizen en andere zorgorganisaties hoe de zorg, hulp en ondersteuning in onze regio het best georganiseerd wordt. De behoefte van inwoners in de wijk is hierin leidend.

Iedere ambulante thuishulp en zorgverlener wil bij TWB komen werken. Onze werkroosters passen bij de individuele behoeften van onze medewerkers. Het begrip lerende organisatie is door TWB als kunst verheven binnen de thuiszorg. Zowel cliënten, mantelzorgers en medewerkers profiteren hier dankbaar van en zetten hun talenten maximaal in voor het bereiken van eigen en organisatie-doelstellingen. De medewerkers van TWB hebben plezier in hun werk, wat tot uiting komt in de persoonlijke aandacht die hun cliënten en collega's van hen ervaren. Studenten en stagiaires kiezen massaal voor TWB, juist vanwege het excellente leer- en ontwikkelklimaat. We leren van en met elkaar en geven elkaar de ruimte om te groeien.

Kortom, het is voor iedereen vanzelfsprekend dat je op TWB kunt rekenen: als cliënt, als mantelzorger en als medewerker, maar ook als verwijzer en financier.



# 4. Hoe zien we dat voor ons?

We houden zorg, hulp en ondersteuning toegankelijk voor iedereen die hier een beroep op moet doen. Het aantrekken van meer nieuwe medewerkers zal niet voldoende zijn om onze belofte waar te maken. Een belangrijk onderdeel van het bouwplan zijn de voorbereidingen en eerste stappen in het opnieuw organiseren van de thuiszorg. Dit vraagt om een inzet van medewerkers, mantelzorgers, voorliggend veld, vrij toegankelijke zorg, technologie en 'mechanica' die de lichamelijke en mentale belasting van het beroep, de toestroom van zorgvragers en de beperkte inzet van medewerkers op elkaar aan laat sluiten. Het succes van onze aanpak leidt er toe dat wij harder groeien dan de markt. Gevat in een bouwtekening, vertaalt dit zich naar de uitgangspunten voor onze interne organisatie(structuur):

## Centraal stellen van de wijk

De zorg en ondersteuning die wij bieden is gebaseerd op de behoefte van (de inwoners van) de wijk. Dit betekent dat de samenstelling van de teams, maar ook de specialisaties, de bevoegd- en bekwaamheden van verzorgenden en verpleegkundigen moeten aansluiten op de behoefte in de wijk. We organiseren onze zorg, hulp en ondersteuning vanuit clusters, gebaseerd op een (gedeelte van een) wijk of dorp. Onze specialismen worden georganiseerd rondom een teamcluster.

## Integrale vraaggerichte zorg

Zorg organiseren wij rondom de cliënt, waar nodig dwars door domeinen en financieringsstromen heen. Eén cliënt één plan: alles wat nodig is voor de individuele cliëntzorg wordt verbonden: zorgdisciplines (generalistisch en specialistisch, intern en extern, formeel en informeel, medisch en sociaal, welzijn), techniek, financiële stromen etc. Preventie, zelfredzaamheid, eigen regie en de cliëntbehoefte staan hierin centraal. Het wijkzusterconcept van de Kruisvereniging West-Brabant is hierbij ondersteunend. Al onze medewerkers zijn in staat veranderingen in de cliëntsituatie te signaleren en deze op de juiste plaats te adresseren, zodat iedere cliënt de zorg, hulp en/of ondersteuning krijgt die hij nodig heeft. We sturen daarbij op uitkomsten van zorg.

## Vertrouwen op al onze medewerkers

Onze medewerkers komen bij onze cliënten achter de voordeur en zijn de spil in onze zorg, hulp en ondersteuning. De wijkverpleegkundigen zijn daarbij verantwoordelijk voor de cliëntzorg vanuit hun professionele autonomie en zelfstandigheid. Wij organiseren hun betrokkenheid bij het tot stand komen van het zorgbeleid. Onze medewerkers tonen leiderschap, door op basis van eigen

deskundigheid beslissingen te nemen die ten goede komen aan de cliënt.

Onze medewerkers vertrouwen ook op ons: gezond en vitaal kunnen (blijven) werken (duurzaam inzetbaar) is nadrukkelijk een speerpunt binnen onze organisatie.

## Regierol in de wijk

De wijkverpleegkundige vervult samen met de huisarts de poortwachters-functie. Vanuit haar kennis over wat speelt in een wijk coördineert zij alle wijkverpleging, de inzet van het voorliggend veld en vrij toegankelijke voorzieningen in haar wijk en beheert zij het wijkbudget. Bijna alles wat TWB aan zorg, hulp en ondersteuning biedt is preventie-gerelateerd. Zorgen dat iets niet gebeurt, inspelen op wat zou kunnen gebeuren, maar ook zorgen dat iets niet erger wordt.

## Binnen en buiten verbinden

We richten ons meer naar buiten en verbinden ons in een wijk aan formele en informele initiatieven in het belang van onze cliënten. Onze cliënten zijn het meest tevreden over de aandacht die zij van onze medewerkers krijgen. Dat houden we zo! We verbeteren de inrichting en sturing op onze processen, zodat we de zorg zo organiseren dat we aan de groeiende zorgvraag voldoen en alle noodzakelijke zorg geleverd kan worden, zonder dat dit ten koste gaat van onze medewerkers.

## Duidelijke verantwoordelijkheid en bevoegdheid

Onze leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor hun domein. We kennen duidelijke verantwoordelijken die op basis van gezond verstand, lef en onze normen en waarden beslissingen mogen nemen, waar niet iedereen het mee eens hoeft te zijn. We kennen geen overkill aan overlegvormen en projectgroepen.

# 5. Waar sturen we op?

We sturen op het behouden van een stevig fundament. Dit fundament van TWB drukken we uit in de Cliëntwaarde, Medewerkerwaarde en Financiële waarde. Per waarde hebben de indicatoren benoemd waar we op sturen:

Soort waarde	Meetwaarde	KPI
Cliënt waarde	Cliënttevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS-score</li> <li>Cliënttevredenheid</li> </ul>
	Instroom van cliënten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal cliënten in zorg instroom</li> <li>Percentage cliënten in zorg t.o.v. het aantal aanvragen</li> </ul>
	Klachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal klachten</li> </ul>
	Incidenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal MIC-meldingen</li> </ul>
	Marktaandeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omzet</li> </ul>
	Stakeholdermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiers: behoud contract</li> <li>Verwijzers</li> </ul>
Mede werker waarde	Medewerkerstevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS-score</li> <li>Betrokkenheid</li> </ul>
	Ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzuimpercentage</li> </ul>
	Instroom versus uitstroom personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantallen &amp; FTE</li> </ul>
	Onze medewerkers verlenen primair zorg en ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productiviteit V&amp;V</li> <li>Productiviteit JGZ</li> <li>Productiviteit MO</li> </ul>
	Ontwikkeling kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgverleners: % medewerkers bevoegd- en bekwaam</li> <li>Voor de gehele organisatie wordt een opleidingsbeleid ontwikkeld waarin de ontwikkeling van kennis en vaardigheden – door jaarlijkse activiteiten – een plaats heeft.</li> </ul>
Financiële waarde	Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitatieresultaat</li> </ul>
	Liquiditeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerealiseerde kasstroom</li> </ul>

Op basis van interne en externe ontwikkelingen bepalen we per jaar welk resultaat we op elke indicator willen behalen. Deze ontwikkelingen kunnen daarnaast de aanleiding vormen om meetwaarden en/of KPI's aan te passen of te vervangen. Op dit moment geven klachten en incidenten – en met name de verdiepende analyse hierop – ons informatie over de kwaliteit van onze zorgverlening. Voor het sturen op het inhoudelijk resultaat en de kwaliteit van onze zorgverlening, wensen we indicatoren die structureel informatie bieden. De komende periode gaan we aan de slag met het ontwikkelen van deze indicatoren.