

Koersdocument**De Middin Koers 2024****INLEIDING**

In dit document leest u de opzet van de Middin Koers 2024. In onze Koers vertalen wij onze missie, visie, kernwaarden en Kompas (zie bijlage 1) naar doelen voor de middellange termijn (5 jaar) en beschrijven wij hoe wij die doelen willen bereiken. De Koers geeft in hoofdlijnen de richting aan die Middin inslaat. Dit biedt voor de komende periode een leidraad voor beleid en de doelgroepen waaraan wij zorg verlenen en de productgroepen die wij bieden binnen de regio's (wonen, werken, logeren, ambulante begeleiding). Uiteindelijk wordt dit alles vertaald in strategisch beleid en jaarplannen.

DE DRIE LIJNEN VAN DE KOERS

Middin heeft drie lijnen benoemd die de ruggengraat zijn van de Koers 2024:

1. Goede zorg blijvend waarmaken

Middin belooft goede zorg en ondersteuning te bieden aan [al haar cliënten](#). Wij gebruiken het Middin Kompas om deze goede zorg vorm te geven en daarop te reflecteren.

Als een of meerdere aspecten van het Kompas onder druk staan voor een of meerdere doelgroepen, locaties of diensten die wij leveren, ondernemen wij actie. Wij durven kritisch te zijn, (moeilijke) keuzes te maken en vernieuwende technieken en aanpakken te gebruiken, zodat wij onze beloftes waar kunnen maken. Nu en in de toekomst.

2. Voor(op)lopen met vernieuwende expertise

Middin loopt voorop met onderscheidende en vernieuwende expertise op een aantal onderwerpen. Dit helpt ons om uitstekende zorg aan onze cliënten te bieden en onze maatschappelijke rol te vervullen. Deze expertise ontwikkelen wij (door) met en voor vakgenoten en partners en zetten wij in voor innovatie en verbetering van de zorg, binnen en buiten Middin.

3. Ruimte voor gedreven en vakkundige mensen

Of je nu zorg krijgt van Middin, met ons samenwerkt of ons elders tegenkomt, als je een Middin medewerker tegenkomt, dan weet je dat. Kenmerkend is dat wij echte aanpakkers zijn, die professioneel en vakkundig werken en altijd - met het belang van de cliënt in het vizier - op zoek zijn naar creatieve manieren om kansen te benutten en knelpunten op te lossen.

Wij stimuleren en faciliteren onze medewerkers om op deze 'Middin-manier' te werken: vakkundig, gebruik makend van technologie, gericht op vooruitgang, met ruimte om het goede te doen met en voor cliënten, zich te ontwikkelen, samen te werken en (maatschappelijk) het verschil te maken.

WAT GAAN WIJ DOEN BINNEN DEZE LIJNEN

Uitwerking lijn 1: Goede zorg blijvend waarmaken

Als zorginstelling staan wij voor goede zorg. Dat betekent voor ons dat wij in alle vormen van zorg die wij bieden aan alle cliënten vanuit alle locaties de beloftes uit het Kompas nakomen en een stevige voldoende halen, nu en in de toekomst. Wij hebben aandacht voor de diversiteit en achtergrond van onze cliënten en houden hier rekening mee. Per cliëntendoelgroep hebben wij een analyse gedaan, waarin beoordeeld is hoe wij er nu voor staan. Op basis van deze analyse maken wij per (cliënten)doelgroep een strategisch plan, waarin wij de richting geven, zowel op het gebied van kwaliteit als op kwantiteit.

Uitwerking lijn 2: Voor(op)lopen met vernieuwende expertise

Middin zet zich in voor goede zorg voor alle cliënten. Op sommige vlakken zien wij kansen om voorop te lopen met onze kennis en toonaangevend te zijn in de branche. Hierdoor kunnen wij niet alleen onze eigen zorg kunnen verbeteren en innoveren, maar ook breder onze maatschappelijke rol pakken om de zorg voor mensen met een beperking te verbeteren en innoveren. Wij maken niet langer gebruik van het onderscheid tussen expertisegebieden en specialisaties.

Wij hebben twee expertisegebieden benoemd waarmee wij de komende jaren voorop willen lopen: zorg en ondersteuning voor mensen met een niet-aangeboren hersenletsel (NAH) en mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB).

De volgende stap is dat wij voor deze expertisegebieden een strategisch plan maken, waarin wij de richting geven, zowel op het gebied van kwaliteit als op kwantiteit. Hierin nemen wij een plan van aanpak op hoe wij dat de komende jaren gaan doen.

Uitwerking lijn 3: Ruimte voor gedreven en vakkundige mensen

Onze medewerkers zijn degenen die ervoor zorgen dat wat wij beloven waargemaakt wordt. Deze Middin-medewerkers worden door de omgeving herkend als ijzersterke vakmensen, die zowel qua kennis en expertise als qua persoonlijkheid positief opvallen. Middin faciliteert hen met training en opleiding, heldere kwaliteitskaders, leiderschap en door hen ruimte te geven om het goede te doen voor en met cliënten.

De komende tijd concretiseren wij met elkaar hoe dit er dan uitziet: wat is dat vakkundig werken? Hoe ziet dat eruit volgens Middin? Welke technologie kunnen wij daarbij gebruiken? Welke opleiding en training is hiervoor nodig en gewenst? Welke kwaliteitskaders bieden wij daarbij aan en hoe ziet dat leiderschap, de sturing en ruimte er dan uit? Als wij dit geformuleerd hebben, gaan wij ermee aan de slag en brengen wij dit actief naar buiten. Dit helpt ons niet alleen de gewenste kwaliteit te behalen, maar ook om, in deze krappe en flexibele arbeidsmarkt, medewerkers aan te trekken en aan ons te verbinden.

PROCES

De strategische lijnen in de Koers zijn het resultaat van het traject dat wij de afgelopen maanden hebben doorlopen met betrokkenen binnen en buiten Middin. In bijlage 2 leest u meer informatie over de analyse die uit dit traject is gekomen.

De komende maanden werken wij de lijnen van de Koers, de keuzes die daaruit volgen en wat die betekenen voor onze cliënten (en hun verwanten), medewerkers, organisatie en partners verder uit. Hierbij betrekken wij verschillende mensen uit de organisatie en medezeggenschap. Uiteindelijk stellen wij de Koers vast in het najaar van 2019.

Bijlage 1: Missie, Visie, Kernwaarden, Kompas, Koers

Strategische kaders

In onze missie, visie, kernwaarden en Kompas beschrijven wij wie Middin is en waar wij als organisatie aan en naartoe werken. Hierbinnen bepaalt Middin de strategie en positionering.

Onze missie is: (Koers 2020)

Middin ondersteunt mensen met een beperking bij het leiden van hun eigen leven volgens eigen wensen en toekomstbeelden, in en met de samenleving.

Onze visie is

Doe durf leef! Wij gaan uit de eigen kracht van mensen. Sommige mensen hebben ondersteuning nodig om hun leven vorm te geven. Daar zijn wij op ons sterkst. Wij gaan er van uit dat mensen andere mensen nodig hebben om tot hun recht te komen. Daarom zijn informele netwerken, zoals mantelzorgers en vrijwilligers, van groot belang en is samenwerken met maatschappelijke partners essentieel.

Kernwaarden

Bij de ondersteuning, de keuzes en het maatwerk laten wij ons leiden door een aantal kernwaarden. Wij staan voor:

- passie
- hartelijkheid
- vertrouwdheid
- lef

Beloftes van Middin (Kompas)

In het Kompas beschrijven wij de beloftes van Middin als leidende principes voor het dagelijks handelen. Middin belooft goed te luisteren naar de vraag van de cliënt, hierop een passend antwoord te zoeken en zich in te spannen om binnen de beschikbare mogelijkheden dit antwoord zo goed mogelijk te organiseren.

Koers

In de Middin Koers 2024 maken wij de vertaling van deze uitgangspunten naar doelen voor de middellange termijn (5 jaar). Hierin beschrijven wij hoe wij die doelen in algemene zin willen bereiken, de strategie. Omdat wij wendbaar willen zijn en blijven, is de Koers richtinggevend en niet in beton gegoten. In de Koers maken wij keuzes met betrekking tot:

- de doelgroepen waaraan wij zorg verlenen;
- de productgroepen (wonen, werken, logeren, ambulante begeleiding) die wij bieden;
- de regio's waar wij werken;
- hoe wij sturen op het bereiken van de doelen (sturingsmodel).

Uit de Koers volgt strategisch beleid. Daarnaast maken wij ieder jaar een doorvertaling van de Koers naar jaarplannen, waarin de doelen voor dat jaar staan en hoe wij die willen verwezenlijken.

Bijlage 2: Interne, externe en DESTEP analyse

Intern beeld

Het interne beeld is tot stand gekomen op basis van gesprekken met bestuur, directie en management en de praatplaten die ingevuld zijn door diverse teams en medewerkers. Hieronder volgt een korte samenvatting.

Positieve punten:

- Werken bij Middin betekent werken in een omgeving die ertoe doet; je levert een maatschappelijke bijdrage.
- Middin staat echt voor 'midden in de samenleving'.
- De cliënt staat bij Middin écht centraal, wij zeggen het niet alleen maar doen het ook.
- Er is veel eigen regie, verantwoordelijkheid en regelruimte; er is veel vertrouwen in mensen.
- Werken bij Middin biedt veel afwisseling en uitdaging, mede door de grote variëteit aan doelgroepen.
- Er zijn veel mogelijkheden voor ontwikkeling.
- Middin staat open voor verandering, vernieuwing en innovatie.
- Middin gaat door waar anderen stoppen, geeft niet snel op.

Aandachtspunten:

- Door de grootte wordt de organisatie en besluitvorming log en stroperig ervaren.
- Interne verbinding, samenwerking tussen locaties en delen van kennis kan beter.
- Inbedden van specialisaties heeft aandacht nodig.
- Samenwerking ondersteunende diensten en primair proces kan beter.
- Er zijn meer heldere kaders nodig.
- Wens voor meer sturing op kwaliteit.
- Borgen en inbedden van beleid en afspraken kan beter.
- Keuzes/beslissingen kunnen wij meer doordacht maken zodat deze ook beter nageleefd worden.

Extern beeld

Het externe beeld is tot stand gekomen op basis van gesprekken met externe stakeholders en samenwerkingspartners (bijvoorbeeld gemeenten, zorgkantoor en woningcorporaties). Hieronder volgt een korte samenvatting.

Positieve punten:

- Middin is een steengoede uitvoeringsorganisatie.
- Middin stelt de belangen van de cliënt écht centraal.
- Midden in de samenleving.
- Er werken enthousiaste en bevlogen mensen.
- Het is een prettige samenwerkingspartner.
- Gezonde instelling.
- Duidelijk boegbeeld (raad van bestuur).

Aandachtspunten:

- Waar is Middin van en waar gaat Middin naartoe? Middin heeft veel verschillende doelgroepen, financieringsstromen en regio's.
- Bij wie moet ik zijn? Middin heeft geen transparante werkwijze, deze verschilt soms ook per regio.
- Geen groot marktaandeel betekent niet aan tafel.
- Verschraling; lage Wmo/jeugd tarieven, heeft gevolgen voor de Wlz.

- Middin kan meer een vooruitstrevende adviseur zijn (bijv. voor gemeenten op het gebied van de toenemende problematiek bij de LVB-doelgroep).
- De samenwerking met andere partijen kan beter, bijvoorbeeld met de GGZ.
- Binden en boeien van medewerkers is een aandachtspunt, nu en in de toekomst.
- Maatwerk is noodzakelijk, minder product gestuurd zijn.

DESTEP analyse

De DESTEP analyse geeft inzicht in de belangrijkste demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische ontwikkelingen, met betrekking tot de zorg en specifiek de gehandicaptensector.

Algemeen

Mensen met een beperking krijgen de afgelopen jaren in toenemende mate een plek in de samenleving. Doordat de maatschappij steeds complexer wordt, is het voor deze groep mensen echter steeds moeilijker om 'mee te doen'. Er lijkt een 'verzwaring van de doelgroep' op te treden. Ook stijgt de levensverwachting van mensen met een beperking. Hiermee ontstaan nieuwe uitdagingen, zoals de combinatie van een handicap met dementie. Daarmee ontstaan ook kansen om nieuwe samenwerkingen te zoeken met andere sectoren en van elkaar te leren. Ook de extramuralisering leidt tot flinke uitdagingen. Hoe ga je om met cliënten 'in de wijk'? Met name cliënten met een LVB, die ook kampen met psychische klachten, verslavingen en/of schulden. Dit vraagt om een andere vorm van hulpverlening en nieuwe samenwerkingspartners daarin.

Demografisch

- Prevalentie. Algemene prevalentie mensen met een beperking blijft gelijk.
- Vergrijzing. De levensverwachting van mensen met een beperking neemt toe. Toename populatie in de intramurale zorg.
- Toename van ouderen met migratieachtergrond. 2018: 13,7% / 2040: 18,9%.

Economisch

- Persoonsvolgende bekostiging van de zorg. Hogere druk om niet alleen de beste zorg te leveren maar ook de beste zorg op dat moment voor die cliënt. Doelmatigheid, efficiëntie, onderscheidend vermogen, beloftes doen en waarmaken zijn cruciaal om te overleven.
- Opkomst private (ouderen)zorg.
- Extramuralisering, toename zorgvraag sociaal domein. Toenemende vraag voor ondersteuning thuis.
 - Financiering sociaal domein is soberder. Hoe kunnen wij het aanbod zo goed mogelijk maken voor cliënten?
 - Toename gebruik technologische hulpmiddelen.
 - Toename vraagstukken voor 'cliënten in de wijk': andere vormen van hulpverlening en alliantievorming belangrijk.
- Krapte op de arbeidsmarkt. Risico voor continuïteit en kwaliteit van zorg. Vraagt inzet op binden en boeien medewerkers en zichtbaarheid. Strategie kiezen.

Sociaal-maatschappelijk

- Toename complexiteit van de maatschappij. Toename zorgvraag LVB en vraagstukken op het gebied van participatie en werk voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.
- Zorgconsument wordt kritisch en mondiger. Hogere eisen, toename vraag om maatwerk. Vereist deskundigheid personeel.
- Toename eenzaamheid. Zorgpalet organisaties neemt toe.

- Veranderende woonvormen en –wensen. Ouderen blijven zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Individuele woonruimte met eigen sanitair is de norm.

Technologisch

- Toename gebruik van technologische hulpmiddelen. Vereist deskundigheid van personeel en actieve houding in het delen van kennis met en leren van andere organisaties.
- Toename complexiteit van IT-omgeving in de zorg. Complexiteit van administratie over verschillende domeinen en persoonlijke gezondheidsomgevingen. Vereist forse investering en deskundigheid personeel.
- Zorgprofessional van de toekomst groeit op en wordt opgeleid in sterk gedigitaliseerde (werk)omgeving. Vereist aansluiting bij diversiteit aan digitale vaardigheden van personeel en investeren in digitale ontwikkeling om een aantrekkelijk werkgever te blijven.

Ecologisch:

- Duurzaamheidsmaatregelen noodzakelijk voor woningen. Heeft consequenties voor de doelgroep in communicatie, werkwijze, etc.

Politiek

- Grensvlakdiscussie. Wmo/Wlz.
- Wet Zorg en Dwang.
- Decentralisatie. Bekostigingsvraagstukken (resultaatgericht), nieuwe governance-structuren, andere aansturing, focus op preventie en vroeg-signalering.

Bronnen DESTEP:

Actiz (2018) Met scenario's voorbereid op 2030

Berenschot (2018) Aandacht voor de gehandicaptenzorg

CZ (2013) Omgevingsanalyse Sector Gehandicaptenzorg. T.b.v. het Zorginkoopdocument 2014

TNO (2011) Trendanalyse Verstandelijke Gehandicaptenzorg

VGN (2018) Duurzaamheid en green deal in de zorg

Vilans (2018) Anna zorgt voor appeltaart. Verhaal als bijdrage aan dialoog over ouderenzorg in 2035

Van analyse tot de lijnen van de Koers

De positieve punten en de aandachtspunten vanuit het interne en externe beeld en de DESTEP-analyse zijn verzameld. Deze hebben geleid tot de drie lijnen van de Koers; de drie lijnen waarop Middin zich van 2020 tot 2024 zal profileren.

Hoofdpijnen analyse

- Wij bedienen een breed scala aan doelgroepen en zeggen niet snel 'nee'. Keuzes maken vinden wij lastig. Hoe brengen wij focus aan en blijven wij herkenbaar als organisatie? 'Waar is Middin van'?
- Op veel punten doen wij het goed maar er zijn ook aandachtspunten. Wij willen een brede organisatie zijn, maar alleen als wij de beloftes van het Kompas waar kunnen maken.
- Hoe kunnen wij kwaliteit blijven bieden en financieel gezond blijven?



Lijn 1: Goede zorg blijvend waarmaken.

Middin belooft goede zorg te bieden aan al haar cliënten. Wij gebruiken het Middin-Kompas om goede zorg vorm te geven en te monitoren. Als een of meerdere aspecten van het Kompas onder druk staan voor een of meerdere doelgroepen, locaties of diensten die wij leveren, nemen wij actie. Wij durven kritisch te zijn en (moeilijke) keuzes te maken, zodat wij onze beloftes waar kunnen maken. Nu en in de toekomst.

Hoofdpijnen analyse

- Op een aantal doelgroepen doen wij het al goed en worden wij 'gezien', ook extern. Externe partijen, zoals gemeenten, vragen een adviserende rol van ons/een voorloper te zijn, bijvoorbeeld t.a.v. de groeiende doelgroep met LVB.
- Toenemende complexiteit van bepaalde doelgroepen vraagt om investeringen; anticiperen op doelgroepen 'van de toekomst'. Belangrijk om samen te werken met andere organisaties om tijdig te signaleren en ergere problematiek te voorkomen.
- Krapte op de arbeidsmarkt vraagt om sterkere profilering naar buiten toe. Excelleren op doelgroepen biedt kansen om medewerkers aan de organisatie te binden en sterker te profileren op de arbeidsmarkt en om gericht te investeren in (technologische) ontwikkeling en kennis



Lijn 2: Voor(op)lopen met vernieuwende expertise

Middin loopt voorop met onderscheidende en vernieuwende expertise op een aantal onderwerpen. Deze expertise ontwikkelen wij continu (door) met en voor vakgenoten en partners en zetten wij in voor zorginnovatie en -verbetering.

Hoofdpijnen analyse

- Middin is een steengoede uitvoeringsorganisatie; hierin worden we gezien. Dit kunnen we nog meer naar buiten laten zien:
 - Kansen om stevig te profileren op de arbeidsmarkt; belangrijk om medewerkers aan de organisatie te binden, niet alleen aan de sector
 - Bijdragen aan sector-brede visie op vakmanschap (extern profileren en sector versterken)
 - Samenwerking met andere partijen zoals onderwijs en andere zorginstellingen om kennis te delen en ontwikkelen
- Toename complexiteit doelgroepen vraagt meer van de professionals



Lijn 3: Ruimte voor gedreven en vakkundige mensen

Of je nu zorg krijgt van Middin, met ons samenwerkt of ons elders tegenkomt, als je een Middin medewerker tegenkomt, dan weet je dat. Kenmerkend is dat wij echte aanpakkers zijn, die professioneel en vakkundig werken en altijd - met het belang van de cliënt in vizier - op zoek zijn naar creatieve manieren om kansen te benutten en knelpunten op te lossen. Wij stimuleren en faciliteren onze medewerkers om op deze 'Middin-manier' te werken: vakkundig, gebruik makend van technologie, gericht op vooruitgang, met ruimte om het goede te doen met cliënten, zich te ontwikkelen, samen te werken en (maatschappelijk) het verschil te maken.