



Silverein

Kwaliteitsjaarverslag 2022

Ondersteuning en Zorg vanuit het Hart

Versie 1.0
Datum 01-06-2023

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Persoonsgerichte zorg.....	3
2.1	De visie van Silverein.....	3
2.2	De acties van Silverein in 2022	4
3	Wonen en Welzijn	5
4	Vrijheid en Veiligheid.....	5
4.1	De indicatoren.....	5
4.2	Cliëntervaring.....	6
4.3	Onvrijwillige zorg.....	7
5	Leren en werken aan kwaliteit.....	7
5.1	Kwaliteitsverbetering.....	7
5.2	Leren en ontwikkelen.....	8
6	Leiderschap, Governance en Management	9
6.1	Besturingsfilosofie.....	9
6.2	Managementstructuur.....	10
6.3	Veranderopgaven.....	11
6.4	Ondersteuning	11
6.5	Overlegvormen	12
6.6	Medezeggenschap	12
7	Personeelssamenstelling in 2022	14
8	Hulpbronnen	15
8.1	Samenwerking.....	15
8.2	Vastgoed	15
8.3	ICT	16
8.4	Zorgtechnologie	16
9	Gebruik van informatie.....	16
9.1	Cliëntoordelen	16
9.2	Klachten	16

1 Inleiding

Voor u ligt het kwaliteitsjaarverslag over het jaar 2022. Dit verslag geeft de reflectie van Silverein op de activiteiten die Silverein ondernam om goede kwaliteit van zorg en ondersteuning te bieden aan haar cliënten.

De afgelopen jaren hebben veelal in het teken gestaan van de fusieprocessen uit het verleden, terwijl tegelijkertijd een majeure transitie binnen de ouderenzorg plaatsvindt die grote impact heeft op de toekomst van de zorg binnen Silverein. Het jaar 2022 stond in het teken van de eenwording van Silverein. Om een organisatie te zijn die goede kwaliteit van zorg en welzijn biedt, die financieel gezond en toekomstbestendig is, moesten we aan de slag met enkele essentiële thema's. Binnen het programma 'Op weg naar samen' is gezamenlijk gewerkt aan het versterken van de onderlinge samenwerking, het harmoniseren van de processen, de inrichting van de organisatie en het neerzetten van een eigen identiteit. Eind 2022 is een start gemaakt met de nieuwe strategie van Silverein. Het is een eerste stap naar het toekomstbestendig maken van onze zorg.

Ook corona speelde nog een rol in 2022. Opleidingen, trainingen, overleggen tussen collega's en projecten konden begin 2022 nog niet op locatie plaatsvinden en werden uitgesteld of digitaal georganiseerd. Ziekteverzuim en tekort aan medewerkers zette de continuïteit van zorg ook in 2022 onder druk. Het was een zware tijd waarin iedereen een extra steentje moest bijdragen. Ondanks deze problemen is Silverein er in 2022 in geslaagd om haar cliënten zoveel mogelijk toch de goede kwaliteit van zorg te bieden. Onze medewerkers hebben het tekort aan collega's in combinatie met wijzigingen in hun werkproces goed het hoofd weten te bieden. We zijn trots op de inzet van al onze medewerkers overal binnen Silverein.

2 Persoonsgerichte zorg

Silverein is gebouwd op de sterke fundamenten van De Brug, De Bilthuysen en Lyvore. We koesteren het unieke en waardevolle dat elke afzonderlijke organisatie met zich meebrengt. Die kennis en ervaring delen we met elkaar, waardoor we elkaar versterken en aanvullen. We houden oog en oor voor wat cliënten, naasten, medewerkers en vrijwilligers belangrijk vinden. Wat ons iedere dag bindt, is de manier waarop we samenwerken, onze cultuur. We zijn open, eerlijk en zeggen waarop het staat. Met beide benen op de grond staan, zit in ons karakter. Net als humor en een flinke portie doorzettingsvermogen. Deze eigenschappen zorgen voor een bijzondere cultuur. Eentje die aanvoelt als thuis.

2.1 De visie van Silverein

Wanneer cliënten bij ons komen wonen, vinden we het belangrijk dat dat zij hun eigen leven kunnen blijven leiden. Daarom kennen we graag het levensverhaal, zodat we onze zorg en dienstverlening nog beter kunnen afstemmen op de cliënt wil. Daarnaast vinden we het belangrijk onze huizen ook écht het huis van de cliënt en zijn naaste wordt. Dat betekent dat cliënten zeggenschap hebben over de wijze waarop het wonen en leven wordt ingericht.

Ook thuis sluiten wij met onze zorg en ondersteuning aan bij de wensen, de behoeften en gewoonten van onze cliënten. Wij houden rekening met wat de cliënt nodig heeft om op een plezierige en comfortabele wijze thuis te blijven wonen. Cliënten ontvangen van Silverein Zorg Thuis deskundig advies, gebaseerd op de situatie en behoeften van de individuele cliënt. We zijn eerlijk over wat we wel en niet voor kunnen betekenen. De cliënt maakt zelf keuzes en houdt zo de regie over zijn/haar leven.

Eind 2022 is een start gemaakt met de nieuwe missie, visie en strategie van Silverein. Doel hiervan is het toekomstbestendig maken van onze zorg. Het vergroten van de zelfredzaamheid, de inzet van technologische hulpmiddelen en de ondersteuning van naasten en vrijwilligers zijn belangrijke thema's binnen deze strategie. Veel collega's hebben over de nieuwe strategie meegedacht en begin 2023 is de nieuwe strategie aan de organisatie gepresenteerd.

2.2 De acties van Silverein in 2022

In 2022 kampte Silverein nog met de nasleep van de corona pandemie. Het ziekteverzuim was nog hoog, waardoor de meeste tijd en energie besteed is aan het realiseren van voldoende personele bezetting en het borgen van voldoende kwaliteit van zorg. De zorgmedewerkers die wel aanwezig waren, konden beperkt belast worden met nieuwe ontwikkelingen rondom persoonsgerichte zorg en methodisch werken. Nieuwe ontwikkelingen zijn dus daarom gedoseerd opgepakt en gerealiseerd. Wel is Silverein erin geslaagd om ook in 2022 haar cliënten persoonsgerichte zorg als basis te blijven bieden:

- Om medewerkers beter toe te rusten op de uitvoering van persoonsgerichte zorg en ondersteuning, hebben alle zorgverleners de training 'U woont nu hier' aangeboden gekregen. Door middel van e-learning en praktijkbijeenkomsten zijn zorgteams begeleid op bekwaamheid van handelen bij onbegrepen gedrag. Medewerkers hebben geleerd de bewoner werkelijk in beeld te krijgen, creatiever om te gaan met probleemgedrag, samenwerking te verbeteren en werkprocessen aan te passen;
- Op enkele locaties zijn, vooruitlopend op de inrichting van het persoonlijk cliëntverhaal in ONS, levensboeken geïntroduceerd. Hierin vullen familieleden informatie over de cliënt in, waardoor de zorgverleners de cliënt beter leren kennen;
- Er is gestart met rondetafelgesprekken. Hierbij worden de bewoners of familieleden van bewoners van een afdeling uitgenodigd voor een gesprek met medewerkers en cliëntenraad over de gang van zaken op die afdeling. Het is de bedoeling van Silverein dat in 2023 alle locaties deze bijeenkomsten gaan organiseren;
- Op diverse locaties zijn welkomstkoffertjes geïntroduceerd. Dit koffertje geeft aanvullende informatie over een nieuwe bewoner ten behoeve van een 'zachte landing' en persoonsgerichte zorgverlening. De toekomstige bewoner krijgt een houten koffertje waarin kleine voorwerpen met betekenis voor betrokkene van huis meegenomen kunnen worden. Dit geeft, naast het levensboek, een ander beeld van de bewoner en diens voorkeuren. Het koffertje wordt in bruikleen gegeven voor zolang als het voor dit doel gebruikt wordt.
- In 2022 zijn teams en individuele medewerkers op verschillende manieren getraind en ondersteund in het onderwerp dementie. Zo volgden medewerkers klassikale trainingen en webinars om basiskennis op te doen. Ook vond individuele coaching on the job plaats en

kregen medewerkers Video Interactie Begeleiding. Hierbij ontvingen medewerkers individuele ondersteuning, waarbij inzicht in behoefte van bewoners en eigen handelen centraal stonden.

3 Wonen en Welzijn

De zorgbehoefte van onze cliënten is groot en toenemend complex. Dit vraagt veel van zorgteams en de samenwerking met naasten en het behandelteam. Zingeving, zinvolle dagbesteding, een schoon en verzorgd lichaam plus verzorgde kleding, familieparticipatie & inzet vrijwilligers en wooncomfort maken onderdeel uit van het zorgleefplan. Naast de behoefte aan ondersteuning bij zorg en medische vraagstukken, is er de vraag naar wonen en leven zoals je zelf wilt, de zinvolle tijdsbesteding en het betekenisvol zijn voor de ander. Op onze locaties zijn woonmedewerkers in de huiskamers ingezet, om meer aandacht aan welzijn en welbevinden van cliënten te kunnen schenken. Deze medewerkers zijn aanspreekpunt voor familie en naasten en hebben een belangrijke rol in het betrekken van familie bij de gewone, dagelijkse gang van zaken in een huiskamer. Een prettige sfeer, lekker eten en sociale activiteiten is van groot belang voor cliënten.

In 2022 is het in 2021 opgestelde plan voor de zogenaamde transitielocaties uitgerold. Op de locaties die voorheen nog traditionele verzorgingshuiszorg boden, is een omslag gemaakt naar complexe verpleeghuiszorg. Dat wil zeggen dat naast het begeleiden en toerusten van de medewerkers voor deze complexe zorg ook de geschiktheid van de huisvesting beoordeeld is en plannen zijn opgesteld om waar nodig de huisvesting aan te passen. Dit bestond o.a. uit het toevoegen van huiskamers aan zorgafdelingen en het voor zwaardere zorg geschikt maken van appartementen. Op de aangewezen locaties zijn gebouwelijke aanpassingen uitgevoerd en werkwijzen aangepast. Ook zijn de medewerkers getraind in het omgaan met de veranderde doelgroep, met name dementiezorg met ondersteuning van trainers vanuit de academy, psychologen in training on the job, maar ook via gezamenlijke trainingen en overlegvormen. Zo hebben in 2022 de medewerkers van de transitielocaties het eerder genoemde trainingsprogramma 'u woont nu hier' van Bergsma en de Boer gevolgd. Op één van de transitielocaties liep gelijktijdig een traject in het kader van waardigheid en trots om de transitie goed vorm te kunnen geven. Ook op de andere locaties volgden medewerkers deze training. Het streven is om 2023 iedereen getraind te hebben.

4 Vrijheid en Veiligheid

4.1 De indicatoren

In onze kwaliteitsgegevens ter rapportering aan het Zorginstituut hebben wij ervoor gekozen om naast de drie verplichte indicatoren (Advanced Care Planning, medicatieveiligheid en aandacht voor eten en drinken) de indicatoren decubitus percentage en vrijheid beperkende maatregelen op te nemen in onze kwaliteitsgegevens.

Decubitus vrije keuze indicator Voor deze indicator zijn vanuit het ECD cliënten geselecteerd met decubitus van graad 2 of hoger binnen de gestelde data door Zorginstituut (ZI). In totaal waren dat er 37. Voor 1083 intramurale cliënten zijn deze gegevens aangeleverd wat duidt op een percentage van

3,4 procent. Een kanttekening bij deze cijfers is dat we uit de gegevens niet kunnen herleiden of voor elke cliënt met decubitus daadwerkelijk een wondblad is ingevuld.

Advance Care Planning (ACP) Hierbij is gebruik gemaakt van een rapportage over gegevens in het medisch dossier gedeelte van het ECD. Uit die gegevens blijkt dat bij alle intramurale cliënten gegevens zijn vastgelegd over AVC.

Medicatieveiligheid Voor deze indicator is nagegaan of er op de verschillende locaties MIC-formulieren zijn ingevuld die gaan over medicatie-incidenten. Dat blijkt voor alle locaties het geval te zijn. Incidenten ten aanzien van medicatie worden in afdelingsoverleg besproken. Al in 2020 is een farmakundige gestart om de organisatie te ondersteunen bij het op orde krijgen van het basisproces geneesmiddelen en de implementatie van innovaties op met name digitale mogelijkheden. In 2022 het fasegewijs implementeren Medimo binnen de locaties van intramurale zorg voortgezet. Medimo omvat onder andere een elektronisch aftekensysteem waarmee de kans op fouten aanzienlijk kan verminderen. De data, na implementatie op een groot aantal locaties, bevestigen dit beeld. In 2023 wordt Medimo op de resterende afdelingen uitgerold.

Medicatiereview vrije keuze indicator Voor deze indicator zijn de medisch secretariaten nagegaan of op de locaties medicatie reviews hebben plaatsgevonden. Die hebben op alle locaties plaatsgevonden. Hierover is per cliënt gerapporteerd in het elektronisch cliënt dossier.

Aandacht voor eten en drinken Met een rapportage over de zorgplannen van alle intramurale cliënten, is vastgesteld dat bij alle onderzochte plannen aandacht is gegeven aan dit onderwerp. De informatie over eten en drinken die per locatie is vastgelegd is wisselend.

4.2 Cliëntervaring

Waarderingen

Zorgkaart

Alle locaties van Silverein zijn opgenomen op Zorgkaart. Onderstaande tabel geeft het verloop van de NPS-score en aantal waarderingen over afgelopen jaren weer.

Organisatie	2019	2020	2021	2022	Totaal gemiddeld
Silverein	8,5 73	8,2 327	8,6 200	8,9 130	8,5 730

Overige tevredenheidsonderzoeken

Ontmoetingscentra

De respons van het tevredenheidsonderzoek van de ontmoetingscentra ligt voor bijna alle Ontmoetingscentra van Silverein rond de 50 %. De tevredenheid over het aanbod van de activiteiten is gemiddeld een 7,8. Voor de tevredenheid over de medewerkers en vrijwilligers wordt een gemiddelde van een 8,4 gegeven. De NPS-score is gemiddeld 41,2.

PREM

De respons van de in 2022 uitgevoerde PREM ligt met 56,4 % boven het landelijk gemiddelde. Het onderzoek laat een gemiddelde score zien van 8,6. De NPS-score van 85,44 wordt gezien als een excellente score.

Klachten

Er zijn in 2022 geen klachten behandeld door de interne klachtenadviescommissie Silverein en klachtencommissie van de Opbouw. Er zijn ook geen klachten neergelegd bij de Landelijke Geschillencommissie en er zijn geen klachten binnen gekomen m.b.t. onvrijwillige zorg. De meeste klachten zijn in een direct gesprek met alle betrokkenen opgelost.

Jaar 2020	Aantal klachten totaal 2020	Aantal klachten Totaal 2021	Aantal klachten totaal 2022
Silverein	98	146	119

4.3 Onvrijwillige zorg

In 2022 is gewerkt aan de verdere implementatie en borging van de WZD. Alle WZD-functionarissen van Silverein zijn getraind in hun rol en het gebruik van het stappenplan in ONS. Ruim de helft van de verzorgenden niveau 1 t/m 6 zijn momenteel getraind in de WZD. Daarnaast is ook een groot deel van de Eerst Verantwoordelijke medewerkers (EVV) getraind in de rol van Zorgverantwoordelijke.

Bij het registreren van de onvrijwillige zorg zien we een lichte afname van de ingezette onvrijwillige zorg. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat wij in het verslagjaar besloten hebben om onvrijwillige zorg waarbij geen verzet is van de cliënt, niet als maatregel met bij behorend stappenplan te registreren. Dit nemen wij op in het Zorgleefplan, zodat deze halfjaarlijks geëvalueerd wordt. Anderzijds zien wij dat de medewerkers dankzij de WZD-scholing een zorgvuldiger afweging maken bij de inzet van onvrijwillige zorg.

Daarnaast is de onvrijwillige zorg zonder verzet (het wonen op een gesloten locatie) nog niet per cliënt met een stappenplan opgenomen in het Zorgplan. Op het moment dat de locatie is ingericht met leefcirkels, zullen op de cliënt afgestemde keuzes in gemaakt worden die opgenomen worden in het Zorgleefplan. De voorbereidingen om de locaties in te gaan richten met leefcirkels zijn in het verslagjaar gestart. In 2023 zal dit verder zijn beslag krijgen.

5 Leren en werken aan kwaliteit

5.1 Kwaliteitsverbetering

In 2022 is gestart met het vereenvoudigen van de PDCA-cyclus voor meten en verbeteren van kwaliteit. In verband met onderbezetting van de beleidsafdeling, is dit in 2022 niet afgerond. De werkwijze uit 2021 is voortgezet. Er zijn begin van het jaar toetsbare kwaliteitsplannen gemaakt op de diverse locaties. In de plannen zijn deels organisatie brede doelen opgenomen met daarnaast ruimte voor locatie gebonden doelen. Vervolgens zijn op zorgteamniveau per tertaal kwaliteitsgegevens verzameld en gegenereerd. De gegevens op zorgteamniveau zijn in tertaalgesprekken geanalyseerd en vertaald in verbeterplannen. Een deel van de gegevens kon geaggregeerd op locatieniveau gebruikt worden voor de locatieplannen. Op centraal niveau zijn de

kwaliteitsgegevens gerapporteerd in kwartaalrapportages aan De Opbouw. In 2023 wordt een vereenvoudigde methodiek voor het meten en verbeteren van kwaliteit geïntroduceerd.

5.2 Leren en ontwikkelen

De academie wil het intern leren versterken en het opleiden meer flexibiliseren. De kwaliteit van leren en ontwikkelen moet op orde zijn om bestaande en nieuwe medewerkers inzetbaar te houden en te binden. Voor medewerkers, ook zij-instromers, die wel willen leren, maar niet direct een hele zorgopleiding willen of kunnen volgen, is in samenwerking met mbo-opleidingen gestart met modulair opleiden. Medewerkers kunnen zo modules volgen op niveau 2, 3 en 4 in de zorg. Wanneer modules zijn afgerond kunnen deze medewerkers het geleerde in de praktijk brengen en efficiënt ingezet worden in het zorgteam. Dit vraagt om een nieuwe mindset binnen onze organisaties en een herziening van het functiehuis. Dit nieuwe functiehuis is in 2021 gerealiseerd. In 2022 zijn de nieuwe functies formeel vastgesteld. Met medewerkers zijn gesprekken gevoerd om de gevolgen van de nieuwe functiebeschrijvingen voor hun werkzaamheden te achterhalen. In 2023 wordt dit proces afgerond.

Silverein maakt gebruik van een digitaal leermanagement systeem (Pitstop), waarmee medewerkers inzicht hebben hun opleidingsmogelijkheden deze zelfstandig kunnen inplannen. Via dit platform kan iedere medewerker de status van de eigen vakbekwaamheid en bevoegdheid inzien en acties ondernemen om dat actueel te houden. Dit biedt maatwerk voor de individuele medewerker. Medewerkers en teams kunnen zich inschrijven op het geplande opleidingsaanbod en digitaal leermodules afnemen. Zo kunnen medewerkers zelfstandig kennis op doen over vakinhoudelijke onderwerpen via bijv. filmpjes, casussen en een (zelf) tests. Daarnaast krijgt de organisatie inzicht in de vakbekwaamheid van zorgprofessionals en andere medewerkers. In 2022 hebben alle medewerkers de verplichte e-learning AVG gevolgd. Deze e-learning is moet elke medewerker verplicht volgen in de eerste twee maanden nadat hij in dienst getreden is.

In Amersfoort is sinds enkele jaren een Wijkleerbedrijf actief. In het Wijkleerbedrijf worden jongeren opgeleid tot Servicemedewerker Zorg en Welzijn. Het opleiden gebeurt lokaal, in de wijk Soesterkwartier. Met twee vaste docenten en kleine groepen studenten, wordt gewerkt aan werknemerschap. In de wijk Soesterkwartier biedt het Wijkleerbedrijf ondersteuning aan bewoners in de wijk.

Verder heeft Silverein geïnvesteerd in de ontwikkeling van haar medewerkers. In 2022 zijn 60 collega's gestart met een BBL-opleiding binnen Silverein:

- Helpende 2: 15 collega's
- Verzorgende-IG: 32 collega's
- MBO Verpleegkundige: 12 collega's
- HBO-V: 1 collega

Voor de niet digivaardige collega's zijn in 2022 71 inloopsprekuren voor digistarters en andere digitale vragen georganiseerd. Tijdens deze inloopsprekuren wordt getraind op ONS, Outlook, Afas en Pitstop vaardigheden. Voor de zogenaamde digistarters hebben de digicoaches een op een

trainingen verzorgd. Tijdens de maandelijkse onboardingsbijeenkomsten wordt door de digicoaches uitgebreid aandacht besteed aan de bij Silverein gebruikte applicaties.

6 Leiderschap, Governance en Management

Het jaar 2022 stond in het teken van de eenwording van Silverein. Gezamenlijk is gewerkt aan het versterken van de onderlinge samenwerking, het harmoniseren van de processen, de inrichting van de organisatie en het neerzetten van een eigen identiteit.

6.1 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie beschrijft de visie op besturing, de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd en hoe de verantwoordelijkheden binnen de organisatie belegd zijn. Voor Silverein is in 2020 een nieuwe besturingsfilosofie opgesteld. In 2021 en in 2022 is deze bijgesteld vanuit de volgende uitgangspunten:

- a. De cliënt als individueel persoon staat centraal: wij werken voor de cliënt die zich gezien en erkend voelt en zoveel mogelijk eigen regie behoudt.
- b. Teams van zorg/wonen/welzijn zijn de basis voor zorg en dienstverlening in de hele VVT-sector. Medewerkers zijn gekwalificeerd en gespecialiseerd. Het zijn vitale medewerkers en die met plezier naar hun werk gaan.
- c. In 2021 is het principe van zelforganiserende teams geëvalueerd en verlaten. Begin 2022 is besloten om met teamleiders te gaan werken.
- d. Teamleiders dragen zorg voor begeleiding en/of aansturing van de teams.
- e. Leiderschap vanuit management is gericht op ontwikkeling van teams binnen de afgesproken beleidskaders. Het is ondersteunend waar het kan en sturend waar het nodig is: situationeel leiderschap.
- f. Voor heel Silverein gelden algemene beleidskaders met betrekking tot o.a. financiën, productiviteit, bezetting, kwaliteit van zorg, veiligheid en bedrijfsvoering. Deze kaders maken het mogelijk om vanuit de directie samen met de managers op dezelfde wijze de organisaties aan te sturen en te begeleiden. De kaders worden zo opgesteld dat ze richting geven zonder dat alles in detail is voorgeschreven. Dit alles vanuit een visie die gezamenlijk wordt opgesteld.
- g. Er is een cultuur van leren, ontwikkelen en eigenaarschap. Overlegvormen staan in het teken van verbetering van kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering.
- h. Eigenaarschap wordt expliciet gemaakt, zodat betrokkenen verantwoording kunnen afleggen over datgene waarvan zij 'eigenaar' zijn. Dit geldt voor alle lagen van de organisatie.
- i. Ondersteunende diensten leveren ondersteuning aan de teams vanuit hun expertise. Zij houden rekening met de verschillende behoeftes van de teams en zijn klantgericht.
- j. Actieve en betrokken medezeggenschap is van belang voor een vitale organisatie. Dat betekent dat medewerkers betrokken worden bij beleidsvraagstukken en dat in verantwoordingsgesprekken en veranderopgaven de participatie van medewerkers en cliënten expliciet wordt aangegeven. De participatie van cliënten en hun vertegenwoordigers krijgt naast de formele organen vorm, zo dicht mogelijk bij het primair proces.

6.2 Managementstructuur

Directie

In april 2022 is een nieuwe directie aangetreden bij Silverein, bestaande uit twee leden. De directie is integraal verantwoordelijk voor management zorg, behandeling en bedrijfsvoering, behoudens de onderdelen (o.a. ICT, control en bouw) die vanuit de Opbouw worden gefaciliteerd.

Regiomanager

De regiomanager is het 'gezicht' van de organisatie in de regio. Hij of zij onderhoudt alle externe contacten met o.a. de gemeente, ziekenhuizen, huisartsen en andere zorgaanbieders. Zo kan de regiomanager ook het geheel overzien van de diverse vormen van welzijn, zorg en behandeling. De regiomanager is ook het gezicht van de regio (de locaties) voor cliënten en het aanspreekpunt voor de lokale cliëntenraden over kwaliteit van welzijn en zorg. De regiomanager voor de extramurale zorg onderhoudt contacten in het gehele werkgebied. Dit geldt ook voor de regiomanager Behandeling & Advies/ Revalidatie & Herstel.

Intern is de regiomanager de hiërarchisch leidinggevende van de teamleiders. De regiomanager vertaalt de visie van de organisatie visie strategische keuzes, kaders en beleidsmatige teamzaken. De regiomanager kent de teams, kan hen inspireren, motiveren en vertrouwen bieden in de koers en voortgang van de organisatie en treedt op als leider van de regio. De leiderschapsstijl van visie – verbinden – vertrouwen beschrijft de rol van de regiomanager goed. De regiomanager heeft een integrale verantwoordelijkheid over teams en locaties.

Teamleider

De teamleider begeleidt en coacht de professionele teams. Zijn of haar opdracht is het versterken van eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen teams, de visie van de organisatie volgend. De teamleider is hiërarchisch verantwoordelijk voor de medewerkers.

De teamleider is nabij en toegewijd om het ontwikkelproces van het team professioneel te ondersteunen. Bij teams met een hoge mate van professionaliteit kan er coachend leiding gegeven worden. Bij teams die nog niet zo ver zijn is dit meer sturend. De reden om sturend op te treden zal worden afgewogen aan de actualiteit en de draagkracht van het team. De teamleider vormt een sterk duo met de kwaliteitsverpleegkundige.

De teamleider ressorteert hiërarchisch onder de regiomanager. De regiomanager laat een groot deel van de operationele verantwoordelijkheid de teamleider. Op grote locaties kunnen de teamleiders (samen) ook worden ingezet om locatie-specifieke ontwikkelingen op te volgen. Zo creëren we een leer- en ontwikkel netwerk waar teams onderling van elkaar kunnen leren en best-practices kunnen delen.

In 2022 hebben een teamleiders een belangrijke rol gespeeld in de aanpak van verzuim. Gedurende een 10-weeken programma kregen teamleiders allerlei handvatten om verzuim aan te pakken en werden zij door een projectleider verzuim ondersteund om de beoogde doelstellingen voor verzuim te behalen. Ook hebben de teamleiders in 2022 de stap gemaakt van teamcoach naar teamleider. In 2023 start een leiderschapsprogramma om de competenties van de teamleider verder te versterken,

met als uitgangspunt de nieuwe strategie. Gelijktijdig start ook een programma op managementniveau.

6.3 Veranderingen

In 2022 is een nieuwe directie aangetreden. Bij aanvang was de belangrijkste taak van de directie stutten en perspectief bieden. Er is een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe, toekomstgerichte strategie. Mede met behulp van raadplegingen onder medewerkers en adviesorganen is in het vierde kwartaal van 2022 een nieuwe strategie geformuleerd. Deze strategie is begin 2023 vastgesteld en vormt de leidraad voor de komende jaren. De strategie is vervolgens uitgewerkt in een meerjarenprogramma. Ook is de overlegstructuur veranderd. In het wekelijkse directie-overleg worden ontwikkelingen gemonitord en besluiten genomen. Om de achterstanden weg te werken is er wekelijks een inhoudelijk managementoverleg. Daarnaast is de afdeling advies en innovatie gestart met een eigen programmamanager die de uitvoering van de strategie vormgeeft.

Om meer regie, ondersteuning en onderlinge afstemming van de ondersteunende diensten en afdelingen ten dienste van de zorg te realiseren zijn in 2022 groepsmanagers op Opbouwniveau geïnstalleerd voor HR, Financiën, Inkoop en ICT. De ondersteunende diensten van Bestuur en Groepsondersteuning en de zorgorganisaties zijn samengevoegd. Ook zijn processen en werkwijzen efficiënter ingericht.

2022 was ook een jaar met grote uitstroom van stafmanagers en staffunctionarissen. Hierdoor heeft veel stilgelegd. Gelukkig waren in het laatste kwartaal de stafafdelingen weer bezet. Wel heeft daarom in 2022 de nadruk vooral gelegen op de urgente en risicovolle processen. Zo is veel tijd en aandacht besteed aan de in- en uitstroom van medewerkers, het beperken van de inzet van PNIL en het roosteren.

6.4 Ondersteuning

Silverein maakt samen met twee andere zorgorganisaties deel uit van De Opbouw. De Opbouw wil de ondersteuning van de zorgorganisaties op zo'n manier kunnen organiseren dat ze effectiever en efficiënter werken én tegelijkertijd een kostenbesparing realiseren. We doen dit binnen het programma Samen Merkbaar Beter. Binnen alle organisaties van De Opbouw is namelijk veel kennis, kunde en talent aanwezig bij medewerkers, cliënten, verwanten en vrijwilligers. Als zorggroep kunnen we onze gezamenlijke kennis, kunde en innovatiekracht optimaal inzetten. Denk aan het gezamenlijk inrichten van processen of het werken met dezelfde applicaties. Dat scheelt tijd en geld, maar vooral ook organiseren we het slimmer en versterken we daarmee de ondersteuning van de zorg. Op deze manier zetten we in op het verder verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorg en verbetering van de ondersteuning aan onze zorgverleners.

In 2022 zijn de ondersteunende diensten van Bestuur en Groepsondersteuning en de zorgorganisaties samengevoegd en zijn processen en werkwijzen efficiënter ingericht. Goede facilitering en ondersteuning vanuit staf- en ondersteunende diensten op het gebied van onder

andere HR, Facilitaire zaken, Financiën en ICT maakt dat medewerkers op alle niveaus hun vak goed kunnen uitoefenen en dat wordt ingespeeld op wat voor hen belangrijk is.

6.5 Overlevormen

Directieoverleg

In een wekelijks directieoverleg wordt de voortgang van projecten en lopende zaken besproken en worden besluiten geëffectueerd. Besluitvoorbereiding gebeurt in overleg met de regiomanagers en betrokken stafafdelingen. Formeel neemt de directie de besluiten in het directieoverleg. Bij het directieoverleg zijn de volgende functionarissen vast aanwezig: directie, bestuurssecretaris.

Silvereinoverleg

Het Silvereinoverleg is het overlegmoment tussen directie en alle regiomanagers en stafmanagers. Doel van dit overleg is aansturing op onderwerpen op gebied van kwaliteit van zorg, medewerkers, opleidingen, leiderschap en (technologische) innovatie. Het betreft thema's die Silvereinbreed spelen en aandacht vragen. Het dient ter voorbereiding op besluitvorming binnen het directieoverleg. Het Silvereinoverleg vindt tweewekelijks plaats en afhankelijk van de thema's zijn experts vanuit de zorgondersteunende diensten en staf betrokken.

Voortgangsoverleg

In het voortgangsoverleg worden iedere maand de resultaten op het gebied van bedrijfsvoering en kwaliteit besproken. De integrale verantwoordelijkheid voor de regio of het aandachtsgebied ligt bij de regiomanager. Het voortgangsoverleg is een verantwoordingsgesprek tussen de regiomanager en de directie. De controller is vaste deelnemer aan dit overleg vanuit de focus van zijn eindverantwoordelijkheid voor de VVT-brede bedrijfsvoering. De regiomanager bereidt dit overleg voor in samenwerking met benodigde ondersteuners, zoals de business controllers. Er wordt gewerkt met een vast format voor een rapportages en een (vaste) agenda. Het doel in de gesprekken is om te toetsen of het gewenste resultaat wordt bereikt en waar er moet worden bijgestuurd.

Tertaaloverleg

Elk tertaal vindt een formeel overleg plaats tussen de directie van Silverein en de RvB van De Opbouw, waarin de tertaalrapportage de basis is. Het betreft hier een overleg over de kwaliteit van zorg, personeel, bedrijfsvoering en financiën. Ook de jaarplanresultaten zijn onderwerp van gesprek.

6.6 Medezeggenschap

Clientmedezeggenschap

Silverein en de cliëntenraden zijn eind 2022 gestart met het project inrichting cliëntmedezeggenschap Silverein. Cliëntmedezeggenschap krijgt inhoud en borging binnen een toekomstbestendige structuur, passend binnen de kaders van de Wet medezeggenschap 2018 en De Opbouw en aansluitend bij de nieuwe strategie van Silverein. Om dit proces te ondersteunen is gekozen voor een projectorganisatie waarin nauw wordt samengewerkt met de cliëntenraden, directie, management en medewerkers van Silverein. Er heeft consultatie en bijscholing plaatsgevonden door de LOC (landelijke organisatie cliëntenraden).

Concrete resultaten in 2022 van het project herinrichting cliëntmedezeggenschap Silverein:

- Binnen de woonzorglocaties en ontmoetingscentra is een concrete start gemaakt met het op gang brengen van cliëntmedezeggenschap. In het aankomende half jaar wordt organisatiebreed binnen alle intramurale locaties/teams een groeps gesprek gevoerd met cliënten en/of hun naasten. Aansluitend wordt toegewerkt naar een structurele vorm van cliëntmedezeggenschap, passend bij de signalen die zijn geïnventariseerd in de inspraakrondes en rekening houdend met de locatieomvang en bestaande initiatieven (zoals locatie cliëntenraden).
N.B. Ontmoetingscentra worden aangestuurd door de regiomanagers en vallen daarmee ook onder deze afspraak.
- Alle regio's met woonzorglocaties hebben een operationele regionale cliëntenraad (de regio cliëntenraad), bestaande uit vertegenwoordigers van de locaties (zoals locatie cliëntenraden of andere inspraakvormen). De regiomanager is gesprekspartner voor de regio cliëntenraad. Er is een directe verbinding met de centrale cliëntenraad (CCR) en vice versa.
- De CCR is bemenst met afgevaardigden vanuit de locatie cliëntenraden uit alle regio's en zorgvormen. Er is een directe verbinding met de CCR-O (De Opbouw), regio cliëntenraden, locatie cliëntenraden en vice versa.
- De vereiste reglementen zijn in ontwikkeling en worden in het voorjaar van 2023 vastgesteld. Er is een transparante structuur van cliëntmedezeggenschap met heldere communicatiekanalen, beslisbomen en bijpassende rolverdeling.
- Het proces voor werven, binden en faciliteren van CR-leden is operationeel, zodat CR-leden worden ondersteund en zich verbinden met Silverein.
- Planvorming m.b.t. cliëntmedezeggenschap wijkverpleging en revalidatie is in ontwikkeling.
- Vervolgsafspraken over verdere ontwikkeling en structurele borging van cliëntmedezeggenschap worden in 2023 gemaakt.

Medezeggenschap medewerkers

De ondernemingsraad heeft het doel om de arbeidsbelangen en de medezeggenschap van medewerkers van de organisatie te steunen en versterken. Zij is partner van de directeur bij de borging van de participatie van medewerkers bij organisatie-besluiten. Zij benut daarbij de participatieladder, die aangeeft aan in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij en invloed hebben op het beleid van Silverein. De participatieladder heeft zes niveaus: informeren, raadplegen, adviseren, co-creatie, meebeslissen en zelforganisatie. De doelen van de treden zijn verschillend. Evenals de tijdsbesteding: participatie op het niveau van raadplegen kost vaak minder tijd dan adviseren. Silverein geeft bij ieder beleidsbesluit of organisatieverandering aan op welk niveau participatie heeft plaatsgevonden.

Het jaar 2022 begon roerig; binnen een half jaar heeft Silverein en dus ook de OR te maken met drie verschillende directies, een uitgedunde beleidsafdeling en een organisatie die net is gefuseerd en er financieel niet goed voor staat. Er liggen belangrijke onderwerpen op tafel die langs de OR moeten. De rooster- en capaciteitsplanning moet worden aangepast, het functiehuis Zorg Thuis en het functiehuis Intramurale zorg moeten worden geharmoniseerd en er lag een uitdagende krimpopdracht voor de Behandeldienst.

Zowel de directie als de OR zijn nieuw, wat maakt dat het niet altijd duidelijk is wat de stand van zaken is bij sommige projecten of onderwerpen. De OR en de directie hebben hierin moeten investeren, waarbij ook verwachtingen over en weer meer vorm hebben gekregen. In 2022 heeft verder de samenwerking tussen de (centrale) ondernemingsraden van De Opbouw meer vorm gekregen. In 2023 gaan de raden daarmee verder, onder andere door meer gezamenlijke trainingen te organiseren.

7 Personeelssamenstelling in 2022

Bij Silverein werken we in teams voor zorg & welzijn die bestaan uit verpleegkundigen niveau 4, verzorgenden IG, basisverzorgenden, helpenden niveau 2 en woonmedewerkers niveau 1. In de extramurale zorg maken wijkverpleegkundigen niveau 5 ook deel uit van de teams. De omvang van de teams wisselt al gelang de lokale omstandigheden. De intramurale zorgteams kunnen daarnaast rekenen op de ondersteuning van kwaliteitsverpleegkundigen. Deze functie was op enkele plekken in de organisatie al aanwezig en is in 2021 organisatiebreed geïntroduceerd. De kwaliteitsverpleegkundige heeft een belangrijke rol bij het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de zorg. Ook vrijwilligers staan onze cliënten en medewerkers bij.

Silverein breed is er een verpleegkundig team dat zorgt voor 24-uurs achterwacht. In samenwerking met andere organisaties is ook de 24 uren bereikbaarheid van de medische discipline gewaarborgd. De acute verpleegkundige nachtzorg wordt in regio Eemland sinds 1 februari 2022 in een regionaal samenwerkingsverband georganiseerd.

Onze medewerkers worden geschoold in zorg- en verpleegtechnische vaardigheden, maar ook in houding en communicatie met cliënt en familie. Op enkele plaatsen wordt gewerkt met Video interactie begeleiding. Door Corona en de beperkingen daardoor op samenkomsten in combinatie met hoog verzuim en vacatures, stond het scholen van onze medewerkers onder druk. Het werken met e-learning modules in combinatie met praktijktrainingen blijkt een succesvolle combinatie voor de ontwikkeling van onze zorgmedewerkers.

Onze ratio personeelskosten ten opzichte van de opbrengsten is 73% .

Silverein maakt gebruik van de behandeldiensten van Silverein behandeling & advies. Specialisten ouderengeneeskunde, maatschappelijk werkers, psychologen, fysio- ergo- en muziektherapeuten, logopedisten, diëtisten en andere behandelaars kunnen zo naar wens worden ingezet. De behandelaren vervullen een belangrijke rol in gerichte scholing voor zorgteams.

Aantal personeelsleden op 31 december 2022

Het totaal aantal personeelsleden in fte is 1296,41 fte (alle functies) met een gemiddelde contractomvang van 0,59 fte. Dit betekent dat er op 31 december 2213 personen in dienst waren bij Silverein.

In direct cliëntgebonden functies binnen de intramurale zorg waren 731,39 fte plus 95,35 fte medewerkers in opleiding. Binnen de advies en behandel functies 82,56 fte werkzaam. Bij de extramurale zorg zijn 203 medewerkers, 112 fte, werkzaam. De overige medewerkers, 274,11 fte, zijn werkzaam bij stafdiensten, management en zorgondersteunende diensten.

Opgemerkt moet worden dat de werkelijke inzet van medewerkers in de intramurale zorg hoger ligt. Door vacatures en een ziekteverzuim van ruim 10% was Silverein genoodzaakt om extern ingehuurd zorgmedewerkers in de zorg in te zetten.

8 Hulpbronnen

8.1 Samenwerking

Silverein heeft zowel in de regio Eemland als in de regio Zuidoost Utrecht de samenwerking met collega organisaties versterkt. De samenwerkende organisaties hebben een gemeenschappelijk belang om goede kwaliteit en continuïteit van zorg te kunnen blijven bieden. Mensen worden ouder, blijven langer thuis wonen en tegelijkertijd heeft de zorg te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Daarom moet de zorg op een andere, slimmere manier georganiseerd worden. Ook voelen de samenwerkende partijen een maatschappelijke verantwoordelijkheid om de zorg beschikbaar en betaalbaar te houden. Nu en in de toekomst.

Sinds februari 2022 werken Silverein, Amaris Zorggroep, Icare Verpleging & Verzorging, Zorg- en Wooncentrum De Haven en Beweging 3.0 samen om de acute verpleegkundige nachtzorg in de regio Eemland uit te voeren. Daarnaast heeft Silverein eind 2022 een convenant getekend waarin de samenwerking tussen specialisten ouderenzorg en huisartsen in de regio Eemland overeengekomen is. In januari 2023 is het Ouderengeneeskundig Netwerk Thuis in Eemland (ONTiE) van start gegaan. ONTiE verbindt ruim 160 huisartsen en 25 specialisten ouderengeneeskunde in de regio. Door expertise op het gebied van ouderenzorg goed in de eerste lijn te organiseren worden de lijnen korter en de samenwerking efficiënter. Door expertise op het gebied van ouderenzorg goed in de eerste lijn te organiseren, krijgen cliënten de juiste zorg op de juiste plek.

Ook in de regio Zuidoost Utrecht is het initiatief genomen om een ouderengeneeskundig netwerk (ONZE) op te richten. Daarnaast werken meerdere zorgaanbieders binnen regio Zuidoost Utrecht samen om gezondheidszorgpsychologen op te leiden. Hiervoor zijn alle voorbereidingen getroffen, overeenkomsten getekend en opleidingsplaatsen aangevraagd. Helaas is de mogelijkheid gezamenlijke opleidingsplekken aan te vragen en te realiseren vanuit de landelijke organisatie op het laatste moment uitgesteld. Verder wordt onder meer samengewerkt aan de coördinatie van de beschikbaarheid en plaatsing van cliënten op plaatsen voor eerstelijns verblijf.

8.2 Vastgoed

In november 2021 is het strategische huisvestingsplan (SHP) vastgesteld. In november 2022 zijn de hierin benoemde projecten nog eens tegen het licht gehouden en is een addendum opgesteld waar de laatste inzichten en ideeën in zijn opgenomen. De grote lijnen in het SHP waar Silverein op koerst,

zijn het vernieuwen van verouderde verpleeghuislocaties, herlocatie van de revalidatieafdeling(en) en de heroriëntatie op kleine locaties.

De revitalisatie en uitbreiding van het verpleeghuis Daelhoven in Soest en de sloop/nieuwbouw van Santvoorde in Baarn zijn twee in het SHP benoemde projecten die momenteel volop in ontwikkeling zijn. Voor de kleinere locaties is in 2022 een onderzoek gestart naar de opties. Dit zal in 2023 afgerond worden. Andere in het SHP genoemde projecten moeten nog opgestart worden.

8.3 ICT

De afdeling I&A draagt zorg voor kwaliteit en veiligheid op zorggroep niveau. Samen met de zorgprofessionals implementeert I&A, naast algemene ICT-ondersteuning, zorgtechnologie die ondersteuning biedt aan het primaire zorg proces. I&A gaat toe naar een model waarbij de Opbouw haar data professioneel laat beheren en bewaken door standaard marktconforme diensten van outsourcingpartijen. Dit betekent dat kennis en competenties gaan verschuiven. De voorbereiding hiervoor is gestart in 2022 en het proces wordt in 2023 vervolgd. Daarnaast is in 2022 de vervanging van de telefonie voorbereid en is gestart met de overgang naar werkplek 2.0. Tot slot is gebleken dat ook in 2022 het werken en leren op afstand een blijvende ontwikkeling is.

8.4 Zorgtechnologie

In 2022 is het project ambassadeurs zorgtechnologie voortgezet. Drie ambassadeurs hebben zich in 2022 gericht op het bevorderen van de kennis en het gebruik van technologie in de zorg. Zo hebben zij een inventarisatie gedaan van alle technologische hulpmiddelen waarover Silverein beschikt. Ook zijn de mogelijkheden onderzocht voor de introductie van bedsensoren en is begonnen met de uitrol van een nieuw alarmerings- en sensoringsstelsel op enkele locaties. Ook in 2023 wordt het project ambassadeurs zorgtechnologie voortgezet.

Tot slot is eind 2022 een start gemaakt met een visie op de inzet van zorgtechnologie. Deze visie draagt bij aan een gerichte inzet van zorgtechnologie, in lijn met de nieuwe strategie van Silverein. In 2023 wordt deze visie afgerond.

9 Gebruik van informatie

9.1 Cliëntoordelen

Bij Silverein is gebruik gemaakt van meerdere instrumenten om cliënttevredenheid te meten. Eerste contactpersonen zijn benaderd met de vraag om een beoordeling achter te laten op Zorgkaart Nederland. Op deze wijze is ook informatie verzameld met betrekking tot de NPS-score/aanbevelingsvraag, die jaarlijks zal worden aangeleverd bij de openbare database van DIGIMV. Daarnaast is in 2022 ten behoeve van de tertaalanalyse op teamniveau een cliëntervaringsmeting ingevoerd.

9.2 Klachten

Bij Silverein is een laagdrempelige, klantvriendelijke wijze van klachtbemiddeling, door de inzet van maatschappelijk werk en een beleidsadviseur succesvol gebleken. De herstelgerichte werkwijze van de klachtenfunctionaris leidt tot geruststelling en de-escalatie en heeft een sterk preventieve werking met betrekking tot het voorkomen van klachten. Daar waar het tot klachten heeft geleid

zorgt de persoonlijke aanpak dat de klager zich gehoord voelt en klachten snel naar tevredenheid worden opgelost. Waar nodig wordt mediation door maatschappelijk werk ingezet.

Over de afgelopen jaren zien wij een gemiddelde van 121 klachten per jaar. In 2022 zijn er 26 klachten minder ontvangen dan in het voorgaande jaar. Voor wat betreft de inhoud van de klachten geldt dat onduidelijke verwachtingen regelmatig ten grondslag liggen aan klachten. Dit komt vooral voor waar cliënten vanuit een intensieve thuiszorg situatie komen wonen op één van onze locaties. Naast dat het van belang is dat een cliënt op de juiste plaats komt wonen en de zorgvraag goed in beeld is gebracht, moet voor cliënt en familie helder zijn wat zij mogen verwachten in zorg en welzijn op een woonzorglocatie. Het in 2020 gestarte verbetertraject rondom het opnameproces en cliëntadvies binnen Silverein is door corona vertraagd en in 2022 opnieuw opgepakt. In 2022 is gestart met de oprichting van een klantcontactcentrum voor cliënten en familie, naar voorbeeld van de servicedesk voor medewerkers. Dit klantcontactcentrum wordt in 2023 operationeel.