



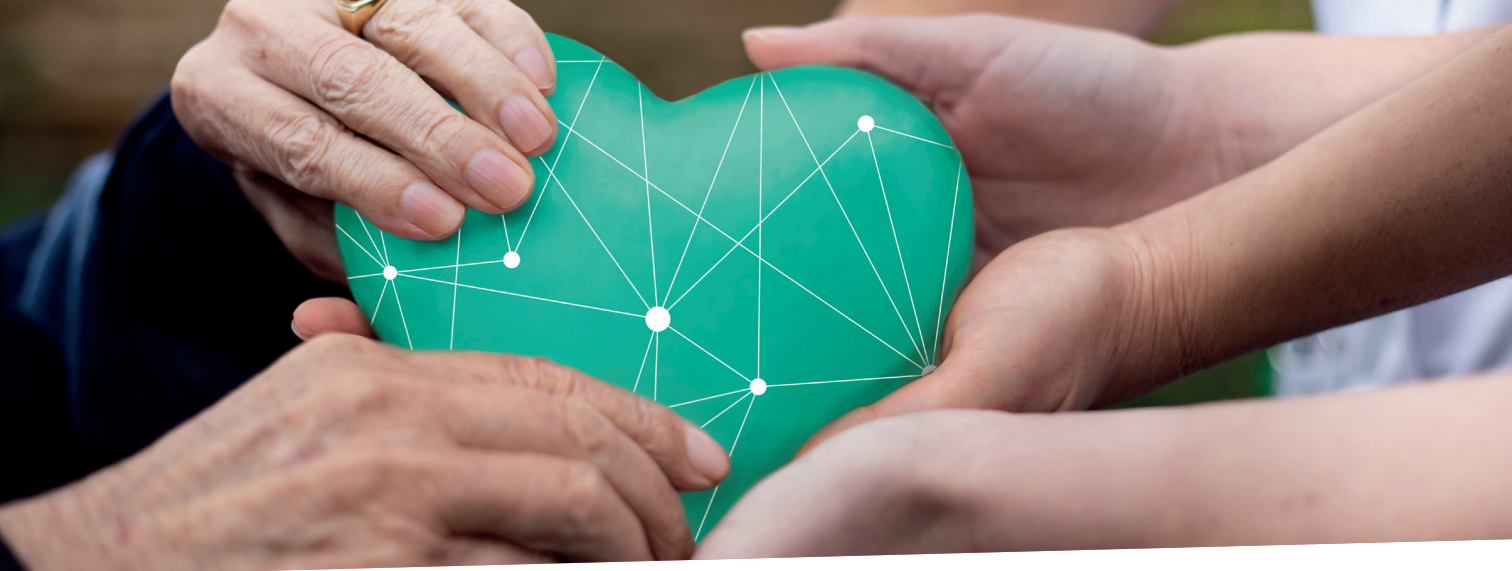
# JAARVERSLAG KWADRANTGROEP 2019

**Kwaliteitsverslag 2019**

Juni 2020

# Inhoud

<b>1. Kerngegevens</b>	<b>3</b>
1.1 KwadrantGroep	3
1.2 Cliënten	3
1.3 Medewerkers	5
1.4 Klantdomeinen, locaties en werkgebieden	6
<b>2. Reflectie Raad van Bestuur</b>	<b>7</b>
2.1 Governancecode	7
2.2 Hoofdstructuur en meerjarenbeleid	7
2.3 Zorgvisie en kernwaarden	7
2.4 Besluitvorming en beleidsvorming	7
2.5 Dankwoord	7
<b>3. Cliënt en kwaliteit</b>	<b>8</b>
3.1 Kwaliteitskader, medische verantwoording en toetsing	8
3.2 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	8
3.3 Wonen en welzijn	8
3.4 Kwaliteit en veiligheid	9
3.5 Elektronisch cliëntendossier	9
3.6 Cliënttevredenheid en inspraak	10
<b>4. Medewerker, organisatie en kwaliteit</b>	<b>11</b>
4.1 Leren en verbeteren van kwaliteit	11
4.2 Hoofdstructuur en integraliteit	12
4.3 Overige ontwikkelingen	12
<b>5. Medewerkers</b>	<b>14</b>
5.1 Werkplezier en organiseren van het werk	14
5.2 Arbeidsmarkt	15
5.3 Opleiden	15
<b>6. Vastgoed</b>	<b>16</b>
6.1 Vastgoedopgave	16
6.2 Investeringsprojecten	16
<b>7. Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>17</b>
7.1 Samenstelling Raad van Toezicht	17
7.2 Werkzaamheden Raad van Toezicht	17
7.3 Commissies	17
7.4 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur	18
7.5 Beloning	19



# 1. Kerngegevens

## 1.1 KwadrantGroep

KwadrantGroep is een sterke netwerkpartner in de zorg. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij bieden een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt en in samenwerking met lokale organisaties. Dat is voor ons de kracht door verbinding.

KwadrantGroep bestaat uit sterke merken; de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket pluZ.

Wij zijn er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dit doen we door een totaalpakket aan zorg te bieden; ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij ons.

Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling zodat zij u met veel plezier de beste zorg kunnen bieden.

## 1.2 Cliënten

De afgelopen jaren is de nadruk steeds meer komen te liggen op het hart van de activiteiten van KwadrantGroep: zorg en dienstverlening aan ouderen. Activiteiten buiten de branche verpleging, verzorging en thuiszorg (inclusief hulp bij het huishouden) zijn de afgelopen jaren verkocht of beëindigd. Dat geldt voor de verstrekking van hulpmiddelen en maaltijden aan huis, de kraamzorg en de jeugdzorg. In 2019 is de laatste branchevreemde tak afgestoten. Op 1 juli is Zorgmaatwerk (ambulante GGZ) overgedragen aan GGZ Friesland. We zijn blij dat cliënten en medewerkers daarmee in goede handen zijn gebleven.

Een overzicht van het aantal cliënten is weergegeven in het onderstaand kader.

<b>Aantal cliënten verpleging, verzorging en thuiszorg en begeleiding Wmo</b>	
1 januari	8.449
31 december	8.424
Waarvan cliënten Wet langdurige zorg*	
Op basis van ZZP/zorgprofiel	1.300
Volledig of modulair pakket thuis	338
Persoonsgebonden budget	23
Extramurale behandeling	34
Waarvan cliënten Zorgverzekeringswet*	
Wijkverpleging	4.856
Geriatrische revalidatiezorg	30
Eerstelijnsverblijf	71
<b>Aantal cliënten huishoudelijke hulp (Wmo en particulier)</b>	
1 januari	6.377
31 december	6.520
<b>Aantal cliënten ambulante GGZ Zorgverzekeringswet</b>	
1 januari	228
31 december	0
<b>Totaal aantal cliënten KwadrantGroep</b>	
1 januari	15.054
31 december	14.944

\* stand per 31 december 2019

### 1.3 Medewerkers

In de verpleeghuizen geven we invulling aan de normen voor voldoende en vakbekwaam personeel. De personeelssamenstelling per locatie hebben we gepubliceerd op onze website [www.kwadrantgroep.nl](http://www.kwadrantgroep.nl) onder het kopje 'Over ons'.

De kerngegevens van het totale medewerkersbestand zijn weergegeven in onderstaand kader.

Medewerkersbestand		
<b>Medewerkers verpleging, verzorging en thuiszorg (loondienst)</b>		
Cliëntgebonden		86,4%
Niet-cliëntgebonden		13,6%
<b>Totaal</b>		<b>4.454 (2.371 FTE)</b>
<b>Medewerkers huishoudelijke hulp</b>		
Cliëntgebonden		98,2%
Niet-cliëntgebonden		1,8%
<b>Totaal</b>		<b>2.536 (578 FTE)</b>
<b>Stagiaires</b>		
<b>Totaal</b>		<b>553</b>
<b>Vrijwilligers</b>		
<b>Totaal</b>		<b>1.332</b>
<b>Totaal aantal medewerkers</b>		
In loondienst		6.990 (2.949 FTE)
<b>Overige kerngegevens VVT</b>		
	<b>Instroom</b>	<b>Uitstroom</b>
<b>Totaal</b>	<b>847 (223 FTE)</b>	<b>777 (238 FTE)</b>
<b>Verzuim</b>		
Excl. zwangerschapsverlof		6,70%

*De cijfers geven de stand weer per 31 december 2019.  
FTE huishoudelijke hulp betreft de ingezette formatie. De omvang van de contracturen ligt lager.*



## 1.4 Klantdomeinen, locaties en werkgebieden

KwadrantGroep levert in een groot deel van Friesland zorg en dienstverlening in vier klantdomeinen: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg.

Binnen de klantdomeinen wordt beleid ontwikkeld voor alle resultaatverantwoordelijke eenheden. Dat zijn de regio's.

### Ondersteuning thuis

Binnen het klantdomein Ondersteuning thuis biedt KwadrantGroep Huishoudelijke B.V. huishoudelijke hulp aan cliënten op basis van een Wmo-indicatie of particulier. Daarnaast levert KwadrantGroep Wmo-gefinancierde individuele begeleiding en dagbesteding. Met het servicepakket pluZ biedt KwadrantGroep verschillende aanvullende diensten aan op het gebied van wonen, gemak, gezondheid en ontspanning.

### Zorg thuis

Het klantdomein biedt zorg aan cliënten in de vorm van wijkverpleging (gefinancierd uit de Zorgverzekeringswet) en een volledig of modulair pakket thuis (VPT en MPT), dat gefinancierd wordt uit de Wet langdurige zorg (Wlz).

### Tijdelijk bij ons

In het klantdomein worden eerstelijns verblijf (ELV), geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en respijtzorg geleverd: ELV laagcomplex op 12 locaties dichtbij huis, ELV hoogcomplex en GRZ verspreid over het werkgebied op een beperkt aantal locaties.

### Wonen met zorg

Cliënten met een Wlz-indicatie zorg met verblijf ontvangen zorg op 24 locaties in Blessum, Buitenpost, Burgum, Dokkum, Feanwâlden, Leeuwarden, Menaam, Metslawier, Stiens, Surhuisterveen, De Westereen en op Ameland en Vlieland.



## 2. Reflectie Raad van Bestuur

### 2.1 Governancecode

De Governancecode zorg is gebaseerd op zeven leidende principes voor het governancebeleid. Deze principes vormen een belangrijke leidraad voor de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en het management van KwadrantGroep.

Via dit jaarverslag legt de Raad van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid in 2019. Het jaarverslag is gelijktijdig het kwaliteitsverslag.

### 2.2 Hoofdstructuur en meerjarenbeleid

De regiomanagers zijn begin 2019 toegetreden tot het managementteam, dat direct onder de Raad van Bestuur is gepositioneerd. De regiomanagers hebben naast hun resultaatverantwoordelijke taak voor hun regio, allen ook een beleidsverantwoordelijke taak voor een van de klant domeinen. Daarvan zijn er vier: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg.

Binnen de nieuwe hoofdstructuur is er veel ervaring opgedaan met het ontwikkelen van beleid in de klant domeinen in combinatie met het uitvoeren van beleid in de resultaatverantwoordelijke regio's. Dit proces is tegelijk de opmaat geweest voor de ontwikkeling van een nieuw meerjarenbeleidsplan in 2020.

### 2.3 Zorgvisie en kernwaarden

De zorgvisie die in 2018 is herijkt, is de basis geweest voor de uitwerking van beleid op het gebied van de vier klant domeinen. De kernwaarden bij deze zorgvisie zijn: Kracht door verbinding, Oprechte aandacht en Werkplezier.

Vanuit deze kernwaarden zijn managers en medewerkers uit verschillende regio's en werkend onder verschillende merken, met elkaar in contact gebracht. Daarmee is een aanzet gegeven voor het laden en beleven van de kernwaarden. Beleid op het gebied van bijvoorbeeld HR en IT, ondersteunt dit proces.

### 2.4 Besluitvorming en beleidsvorming

De Raad van Bestuur organiseert beïnvloeding van de besluitvorming door zorgprofessionals te betrekken bij het beleid, beleidsvoorstellen door verschillende interne deskundigen te laten belichten en de medezeggenschap daarover te laten adviseren.



De Raad van Bestuur geeft invulling aan zijn verantwoordelijkheid voor de inrichting en facilitering van de medezeggenschap via 21 cliëntenraden, de Centrale cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Verpleegkundige en verzorgende adviesraad. Per 1 juli 2019 maakt de cliëntenraad van Zorgmaatwerk geen deel meer uit van de medezeggenschap binnen KwadrantGroep. Op deze datum is Zorgmaatwerk overgedragen aan GGZ Friesland.

### 2.5 Dankwoord

Van onze kant gaat veel dank naar al die medewerkers die dag in, dag uit het beste uit zichzelf halen om de cliënten die voor KwadrantGroep hebben gekozen, oprechte aandacht te geven en goede zorg te bieden. Die dank gaat ook uit naar de medewerkers in de ondersteunende functies, die op verschillende manieren ervoor zorgen dat hun collega's in de zorg hun werk goed kunnen doen.

In deze tijd, waarin we een wereldwijde pandemie meemaken, blijkt eens te meer dat onze medewerkers het kloppend hart van de zorg, van onze organisatie vormen.

Drachten, juni 2020

Jan Maarten Nuijens en Ester Kuiper  
Raad van Bestuur







hogere kwaliteit van leven beoogd door de kans op kwetsuren, houdingsafwijkingen, pijn en ongemak en onbegrepen gedrag te verminderen.

Op drie locaties is hiermee een begin gemaakt. Workshops en (familie)gesprekken hebben daar de zorg letterlijk in beweging gezet.

Belangrijk voor het welzijn van de cliënten op de locaties is ook dat er dankzij de kwaliteitsmiddelen meer personeel op de groepen is gekomen. Dat komt door de toevoeging van woonassistenten en het op een andere manier beleggen van facilitaire taken.

### 3.4 Kwaliteit en veiligheid

#### *Medicatieveiligheid*

Vanaf 1 februari worden alle geneesmiddelen vanuit één apotheek geleverd via een nieuw ontworpen medicatieproces. Dat levert inkoopvoordelen op, maar is vooral uit het oogpunt van veilige zorg een belangrijke stap. In 2020 verwachten we in de cijfers terug te kunnen zien dat de medicatieveiligheid is toegenomen.

#### *Veilig thuis/ouderenmishandeling*

KwadrantGroep heeft een aandachtsfunctionaris ouderenmishandeling die vermoedens van ouderenmishandeling onderzoekt, zo nodig helpt bij het melden bij Veilig Thuis, overlegt met zorgteams over casuïstiek en de teams op diverse wijzen ondersteunt bij het bewuster worden van signalen van mishandeling.

In 2019 is de aandachtsfunctionaris betrokken geweest bij 36 interne meldingen, waarvan acht gemeld zijn bij Veilig Thuis. Mede door meer bewustwording van de signalen en een betere bekendheid met de rol aandachtsfunctionaris is het aantal meldingen toegenomen.

#### *Kwaliteitsindicatoren*

In het klant domein Zorg thuis worden vier kwaliteitsindicatoren gemeten: tijdigheid zorgplan, decubitus (wondzorg), incidenten en cliënttevredenheid. In het klant domein Wonen met zorg worden daarnaast ook gemeten: proactieve zorgplanning, uitgevoerde risicosignaleringen en veilige zorg.

Voor cliënttevredenheid zie § 3.6, voor incidenten § 4.1.

- *Proactieve zorgplanning (voor verpleeghuiscliënten)*

De interne afspraken zijn aangescherpt. Daardoor wordt proactieve zorgplanning in de verpleeghuizen bijna overal toegepast. Een groot deel van het jaar was deze nog wel beperkt tot reanimatie. Later is dat uitgebreid met informatie over ziekenhuisbehandeling. In 2020 moet daarover een compleet beeld bestaan.

- *Tijdigheid Zorgplanoverleg (voor alle cliënten)*

De uitkomsten blijven achter bij het streven. Deels wordt dit veroorzaakt door onjuiste registratie. Verschillen tussen de regio's

en de locaties zijn groot. Binnen het klant domein Zorg thuis heeft de wijkverpleegkundige dit onder haar of zijn hoede en zijn de scores goed.

- *Uitgevoerde risicosignaleringen (voor cliënten intramuraal)*

De halfjaarlijkse signalering op gezondheidsrisico's voor cliënten was met 60% te laag. Er is een grote variatie tussen de locaties.

- *Veilige zorg (BOPZ) (voor verpleeghuiscliënten)*

Er is veel aandacht geweest voor veilige zorg, onder meer door scholing van zorgmedewerkers. Er is een goede samenwerking met de behandelende specialisten ouderengeneeskunde. Vrijheidsbeperkende maatregelen worden in principe niet ingezet en als dat wel noodzakelijk is, wordt steeds voor de lichtst mogelijke vorm gekozen.

Er zijn voorbereidingen getroffen voor de overgang naar de nieuwe Wet zorg en dwang, die 1 januari 2020 van kracht is geworden. De uitbreiding van de reikwijdte van deze wet naar de thuiszorg roept nog veel vragen op. Dat is een landelijk beeld.

- *Decubitus (voor alle cliënten)*

Vanaf het begin van het jaar wordt de aanwezigheid van decubitus geregistreerd in het ECD. Het aantal registraties is gaandeweg het jaar toegenomen. Dit wordt met name toegeschreven aan het toenemende gebruik van en bekendheid met de registratiewijze en niet zozeer aan een toename van het aantal cliënten met decubitus. Via de kenniskring is er de laatste maanden van het jaar veel aandacht besteed aan de registratiewijze. Verwacht wordt dat de registratie in 2020 verder zal toenemen.

Uit de cijfers kan niet worden opgemaakt of de cliënt de decubitus elders heeft opgelopen. Als sturingsinstrument is de waarde van deze indicator daardoor beperkt. Daarom overwegen we om de registratie in 2020 aan te passen.

### 3.5 Elektronisch cliëntendossier

#### *Elektronisch cliëntendossier (ECD)*

In 2019 is een grote inhaalslag gemaakt met het ECD in de klant domeinen Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg. Dat was in vorige jaren nog maar beperkt ingevoerd. Op grote schaal zijn zorgmedewerkers voorzien van een tablet. Levering en onderhoud daarvan zijn conform de IT-strategie uitbesteed. Voor ondersteuning van collega's op de werkvloer zijn 125 zorgmedewerkers opgeleid en ingezet als digicoach.

#### *Caren Zorgt*

Gelijktijdig is KwadrantGroep gaan werken met Caren Zorgt. Dat is een digitaal netwerk voor cliënten en hun familie waarbij zij op een veilige manier toegang hebben tot het eigen cliëntdossier. Via Caren Zorgt kunnen zij ook afspraken maken, taken verdelen en

met het zorgteam contact leggen.

Caren Zorgt sluit goed aan op landelijke ontwikkelingen waarbij de regie over het cliëntdossier meer en meer bij de cliënt komt te liggen.

Er wordt goed gebruik gemaakt van Caren Zorgt. Het gebruik ligt inmiddels boven de 60%. Medewerkers in de huizen ervaren kortere lijnen met de familie. Die is meer betrokken bij de individuele zorg en neemt ook meer verantwoordelijkheid. Dat de cliënt meekijkt, wordt ook in het klantdomein Zorg thuis als positief ervaren. Het komt de kwaliteit van zorg ten goede, mede omdat er controle uitgeoefend kan worden op wat er is afgesproken. Doordat medewerkers zich ervan bewust zijn dat de cliënt of familie meekijkt, zijn de rapportages in de verschillende klantdomeinen professioneler geworden.

### 3.6 Cliënttevredenheid en inspraak

#### *Cliënttevredenheid*

Kwadrant hanteert twee methodes om de cliënttevredenheid te meten. Er is het zelf ontwikkelde instrument van 'Dialogo over cliëntervaringen' dat in de klantdomeinen Zorg thuis en Wonen met zorg is toegepast. Daarnaast is er het instrument van de PREM, dat in de thuiszorg verplicht is uitgevoerd.

Bij het eigen instrument staat het faciliteren van een open gesprek tussen de cliënt en de zorgmedewerker voorop. Suggesties voor verbeteringen kunnen direct worden omgezet in afspraken, die vastgelegd worden in het zorgplan. Aan het begin van het jaar is 'Dialogo over cliëntervaringen' bij 13% van de cliënten toegepast. Aan het eind van het jaar is dat gestegen tot 30%.

Het geven van een waarderingcijfer is voor cliënten bij dit instrument niet altijd gemakkelijk, omdat zij in een afhankelijkheidspositie verkeren. Daarnaast vinden medewerkers het soms lastig om met die cijfers om te gaan. Ook is duidelijk

geworden dat er meer training voor goede gespreksvoering nodig is. De gemiddelde waardering komt uit op een rapportcijfer van 8,6. De gemiddelde nettopromotorscore (NPS) komt door het jaar heen op +40. De NPS wordt berekend door het percentage promotors (cijfer 9 en 10) te verminderen met het percentage cliënten die een cijfer onder de 7 geven.

De uitkomst van de PREM, die daarnaast in het klantdomein Zorg thuis door een extern bureau is uitgevoerd, is in lijn met het beeld van de eigen metingen. Cliënten zijn over het algemeen tevreden over de zorg en dan met name over de persoonlijke benadering en de aandacht die men krijgt van de zorgverlener. De hoogste waardering (9,2) geven cliënten op de vraag in hoeverre zij zich op hun gemak voelen bij hun zorgverleners. De laagste waardering (7,5) geven cliënten op de vraag of de hulpverleners op de afgesproken tijd komen. Van de cliënten die positief reageerden op het verzoek om deelname, heeft slechts 25% dat ook daadwerkelijk gedaan.

#### *Inspraak*

Uit een interne inventarisatie is gebleken dat binnen het klantdomein Wonen met zorg inspraak van cliënten overal wordt georganiseerd. De vorm waarin verschilt per locatie, waardoor er geleerd kan worden van ervaringen van collega's.

De terugkoppeling over wat er met de inbreng gedaan wordt, kan hier en daar verbeterd worden. Dat geldt ook voor de vastlegging. Het onderzoek is uitgevoerd met het oog op de invoering van de nieuwe wet voor de medezeggenschap van cliënten (Wmcz 2018) per 1 juli 2020. Inspraak van cliënten langdurig verblijf is daarin opgenomen als nieuwe verplichting.

Naar de inspraak van cliënten in de andere klantdomeinen is geen onderzoek gedaan. Van cliënten in de thuiszorg is echter bekend dat zij hechten aan inspraak in het tijdstip waarop de zorg verleend wordt en de continuïteit van de medewerker.





## 4. Medewerker, organisatie en kwaliteit

### 4.1 Leren en verbeteren van kwaliteit

#### *Kennisplatforms en verbetering van zorgprocessen*

KwadrantGroep heeft voor verschillende thema's kennisplatforms en commissies ingesteld. Die werken als lerend netwerk voor de diverse zorgmerken. Jaarlijks wordt aan de hand van onder andere het kwaliteitsplan bepaald op welke aandachtsgebieden kennisuitwisseling en –ontwikkeling via deze weg wordt georganiseerd.

Het kennisplatform Wondzorg, ingesteld in 2019, speelt een belangrijke rol in een pilot rond complexe wondzorg. Verschillende verpleegkundigen zijn door Quality Zorg geschoold. Via een speciale tablet en app kunnen deze verpleegkundigen andere deskundigen mee laten kijken om tot de juiste behandeling te komen van complexe wonden.

Binnen het klantdomein Zorg thuis is het zorgpad stervensfase nu overal geïmplementeerd.

#### *Interne audits*

In 2019 is door de hele organisatie een procesaudit uitgevoerd op het thema 'Bevoegd en Bekwaam'. Uit deze audit kwam naar voren dat er grotendeels wordt gewerkt conform het proces Bevoegd en Bekwaam. Verbeterpunten liggen er op het vlak van scholing van de toetsers en het bieden van ruimte aan medewerkers om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van hun bekwaamheid.

#### *Externe lerende netwerken*

KwadrantGroep heeft zich in 2018 aangesloten bij het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG). De eerste

ervaringen met de deelname aan dit netwerk zijn positief. De kennis op het gebied van ethiek en ethisch beleid is versterkt door deelname van verschillende medewerkers aan een cursus en door te sparren met deskundigen. We leveren met verschillende medewerkers een bijdrage aan twee van de vijf onderzoeksgroepen (eerste lijn en pijn & co morbiditeit). De aansluiting bij het UNO-UMCG heeft intern de aanleiding gegeven voor het inrichten van een eigen onderzoekscommissie. Binnen het netwerk levert KwadrantGroep een bijdrage aan de database dementie.

Daarnaast werkt KwadrantGroep mee aan het netwerk FAITH van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool. Een van de fysiotherapeuten doet een promotieonderzoek voor FAITH. Dat heeft geresulteerd in intensief contact tussen de vakgroep fysiotherapie en het netwerk. Daarbij is scholing gevolgd, gebruik gemaakt van kennis over verbetering van de behandelverslaglegging en is meegeholpen aan een database die ook voor een eigen onderzoek van KwadrantGroep gebruikt is.

#### *Klachten*

Per 1 januari 2019 is de provinciale klachtencommissie ontbonden. KwadrantGroep heeft ervoor gekozen om niet langer gebruik te maken van een externe klachtencommissie. Schriftelijke klachten worden onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur intern onderzocht, waarna de Raad van Bestuur over de klacht beslist. Soms wordt er een externe onderzoeksleider ingeschakeld als de casus complex is, maar ook om door een onafhankelijke blik beter zicht te krijgen op mogelijke leerpunten.

Onveranderd in de wijze van klachtopvang is dat cliënten altijd eerst gebruik kunnen maken van klachtbemiddeling. 53 klagers hebben dat in 2019 gedaan. 50% van de klachten die bij de



onafhankelijke klachtenbemiddelaar zijn ingediend, gaan over bejegening en communicatie, 34% over organisatorische en facilitaire zaken en 16% over de verleende zorg.

De Raad van Bestuur heeft tien klachten ontvangen. Daarvan zijn er vier alsnog via klachtbemiddeling opgelost. Eén klacht is aangehouden in afwachting van afronding van een onderzoek door Veilig Thuis. De andere zijn na eigen onderzoek afgehandeld. In twee gevallen is daarbij gebruik gemaakt van een externe onderzoeksleider.

Over de beslissing van de Raad van Bestuur op een klacht staat de weg open naar De Geschillencommissie Zorg. Daarvan is in 2019 geen gebruik gemaakt.

#### *Meldingen incidenten cliënten*

De MIC-registraties worden besproken in de regionale commissies, die ook toezien op de meldcultuur en de goede uitvoering van het meldproces. Behalve het analyseren van de meldingen en het voorstellen van maatregelen om de veiligheid van de zorg te verbeteren, dragen de commissies, afhankelijk van de fase waarin zij verkeren, ook bij aan het voeren van goede teambesprekingen over verbeteringen. Dat gebeurt voornamelijk via de aandachtsvelders uit de teams die deelnemen aan de regionale commissie.

In twee regio's zijn nog geen regionale commissies ingesteld, maar ook daar worden de meldingen systematisch geanalyseerd en besproken.

#### *Meldingen bij de Inspectie*

Er zijn drie meldingen gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Deze betreffen allen een valincident met ernstige gevolgen. In twee gevallen heeft het eigen onderzoek verbeterpunten opgeleverd. De meldingen zijn door de IGJ afgesloten.

De methodiek van het prismaonderzoek, die hierbij wordt gehanteerd, wordt ook steeds vaker in andere gevallen ingezet dan alleen voor gemelde incidenten en mogelijke calamiteiten. Dat sluit aan bij de behoefte om te leren van fouten en van bijna fouten. In 2020 wordt geïnvesteerd in verdere professionalisering en uitbreiding van de onderzoekscapaciteit.

De IGJ heeft in 2019 geen bezoeken gebracht aan locaties of teams van KwadrantGroep.

## 4.2 Hoofdstructuur en integraliteit

#### *Nieuwe hoofdstructuur*

In 2019 is de nieuwe hoofdstructuur ingevoerd. Prominent daarin staan de vier klant domeinen en het Behandelteam als kern van de organisatie. De activiteiten van KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V. en het dienstenpakket van pluZ maken beleidsmatig

onderdeel uit van het klant domein Ondersteuning thuis. De regiomanagers vervullen een dubbelrol: zij staan aan het hoofd van de resultaatverantwoordelijke eenheid 'regio' en zorgen daarnaast met een of twee collega's voor de beleidsmatige coördinatie van een van de klant domeinen.

De ondersteunende diensten zijn in clusters gegroepeerd.

#### *Integraliteit*

Het werken met klant domeinen heeft positieve energie opgeleverd om gezamenlijk beleid uit te werken, wat moet leiden tot meer integraliteit in het aanbod. Duidelijk is geworden dat er meer aandacht is gekomen voor de samenwerking tussen de zorg en het Behandelteam. Omzetting van verblijf zonder behandeling naar verblijf met behandeling, wat op drie locaties voor kleinschalig wonen is gebeurd, heeft de verbinding tussen de zorg en het Behandelteam versterkt. Op andere gebieden is de samenwerking in de praktijk in ontwikkeling.

Een zichtbare verbetering is verder de aansluiting van pluZ bij de beleidsvorming. Het aanvullende dienstenpakket kan de komende jaren belangrijker worden. Als er minder geld gaat naar de zorg, dan ontstaat er een grotere behoefte aan particuliere ondersteuning.

Binnen het klant domein Ondersteuning is een stap gezet naar meer integraliteit door te werken aan verbetering van de signaleringsfunctie die medewerkers hebben. Medewerkers in het klant domein zijn inmiddels ook zo ver dat zij een goed gesprek kunnen voeren met de cliënt over de volgende stap in de keten.

In het klant domein Wonen met zorg is de verbinding tussen de managers versterkt door de introductie van buddy's. Hierbij zijn managers uit verschillende regio's en van verschillende merken aan elkaar gekoppeld.

## 4.3 Overige ontwikkelingen

#### *Facilitaire dienstverlening*

Er is een nieuw dienstverleningsmodel ontwikkeld, dat er voor moet gaan zorgen dat de zorg zo veel mogelijk ontlast wordt voor facilitaire taken. Taken op het gebied van was/linnen, eten en drinken, schoonmaak en technisch beheer worden daarom zo veel mogelijk uitbesteed. Alle voorbereidingen daartoe zijn in 2019 getroffen.

Facilitair medewerkers zijn gestimuleerd om zich om te scholen tot woonassistent. Daar is gehoor aan gegeven. Een groot deel van de woonassistenten was eerder werkzaam in facilitaire functies.

#### *Ontwikkelingen op IT-gebied*

Op IT-gebied zijn er grote stappen gezet. Naast focus op de IT-organisatie en de borging van de IT-strategie 'Slim inhalen' is er fors geïnvesteerd in de volledige invoering van het ECD

(zie § 3.5). Daarnaast is er voortgang geboekt in de digitalisering van het berichtenverkeer met andere zorgverleners. Dit is gebeurd in het kader van het landelijk programma ketenintegratie, waarin KwadrantGroep participeert.

Ook is er veel aandacht uitgegaan naar informatiebeveiliging, waaronder gedragsbeïnvloeding van medewerkers. Die worden er via campagnes regelmatig op gewezen hoe zij nieuwe en bestaande bedreigingen buiten de deur kunnen houden. De security officer is regelmatig te vinden in een teamoverleg, waarin zij op uitnodiging kennis over de AVG overdraagt en in gesprek gaat over praktische vragen. Verder komen er via de AVG-mailbox continu vragen binnen over allerlei privacy onderwerpen en over toetsing van contracten en de uitvoering van een DPIA (data protection information assessment). Ten slotte worden er wekelijks mogelijke datalekken intern gemeld, wat lijkt te wijzen op alertheid en bewustwording. Blijkt na toetsing dat er inderdaad sprake is van een datalek, dan worden deze gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In 2019 zijn 9 datalekken bij de AP gemeld.

Wat betreft de informatiebeveiliging in het algemeen wijst een assessment uit dat er een positieve verschuiving heeft plaatsgevonden naar volwassenheidsniveau.





## 5. Medewerkers

### 5.1 Werkplezier en organiseren van het werk

#### *Werkplezier*

Het bevorderen van werkplezier en de ambitie om tot de beste werkgevers van Fryslân te behoren, staat centraal in het HR-beleid.

Een goede organisatie van het werk, met gezonde roosters en een goede balans tussen werk en privé is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. In 2019 is veel energie gestoken in het verbeteren van capaciteitsmanagement, wat inhoudt een zo optimaal mogelijke functiemix inzetten, op basis van de te leveren zorg, binnen de bestaande kaders rond werktijden.

Daarnaast is het kader Kanteling werktijden geactualiseerd. Dat kader moet teamplanners en medewerkers helpen bij het maken van 'gezonde' roosters die optimaal zijn voor zowel cliënten als medewerkers. Teamplanners zijn getraind in hoe ze hun rol binnen het team zo goed mogelijk kunnen invullen.

In 2019 is uitvoerig met vakbonden en de OR gesproken over de totstandkoming van het Sociaal Raamwerk als opvolger van het Sociaal Plan, dat in 2020 afloopt.

Dit Sociaal Raamwerk moet invulling geven aan duurzame

inzetbaarheid en bijdragen aan goed werkgeverschap. Het Sociaal Raamwerk gaat de kapstok vormen voor investeren in werkplezier, ruimte voor talent en voor ontwikkeling, oprechte aandacht, respect, veiligheid en vertrouwen, gezonde en veilige omgeving en samen doen (kracht door verbinding).

#### *Verzuim*

Binnen de zorgsector, en vooral binnen de VVT-sector, neemt het verzuim toe. Dit geldt helaas ook voor KwadrantGroep.

Om de stijging van het verzuim een halt toe te roepen, wordt volop ingezet op preventie, maar ook op de bevoegenheid van medewerkers.

De maatregelen uit het Sociaal Raamwerk zijn juist ook op deze aspecten gericht.

KwadrantGroep heeft subsidie toegekend gekregen in het kader van de regionale kwaliteitsgelden verpleeghuiscare om nader onderzoek toe te doen naar concrete effectieve interventies om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Noorderbreedte en Patyna doen ook mee in het onderzoek, en de Hanzehogeschool Groningen voert het uit.

## 5.2 Arbeidsmarkt

### *Arbeidsmarktproblematiek*

De krapte op de arbeidsmarkt neemt toe. Dit leidt tot knelpunten bij de functies verzorgende IG, verpleegkundige en specialisten ouderengeneeskunde. De uitstroom onder verzorgenden IG en verpleegkundigen is groter dan de instroom. In de huidige arbeidsmarkt is het uiterst lastig dit tijt te keren. Het ontzorgen van de zorg, door de inzet van met name woonassistenten en helpenden, biedt verlichting. Ook het anders organiseren van processen rond bijvoorbeeld eten en drinken helpt de zorg ontzorgen, met behoud van kwaliteit voor de cliënt. In 2019 zijn hiervoor bijna 100 medewerkers als woonassistent aangesteld.

Omdat het niet altijd lukt vacatures tijdig in te vullen en de zorg wel geleverd moet worden, gaan medewerkers meer werken dan het aantal uren volgens hun contract. Ook vallen medewerkers uit de eigen invalpool Connector en duurdere uitzendkrachten vaker in.

### *Dialogo grenzen aan de zorg*

Mede in het licht van de schaarste aan personeel in de thuiszorg wordt er in het klant domein Zorg thuis voortdurend gesproken over wat nog wel in de thuissituatie kan en wat niet meer.

## 5.3 Opleiden

In alle regio's is volop geïnvesteerd in het opleiden van nieuwe medewerkers. Zo zijn er rond de 50 leerlingen verzorgende IG en een kleine groep leerlingen helpende van buiten de zorg begonnen aan hun opleiding. Met ongeveer 550 stagiaires en BBL-ers door het jaar heen draagt KwadrantGroep daarnaast structureel bij aan het opleiden van verzorgenden en verpleegkundigen voor de zorgsector.

Verder zijn er in 2019 nieuwe praktijkroutes opgezet en is er voor studenten HBO-V een traject van start gegaan voor praktijk gestuurd leren, waarbij ook onderzoek wordt gedaan.





# 6. Vastgoed

## 6.1 Vastgoedopgave

KwadrantGroep beschikt over een vastgoedportefeuille die sterk verouderd is. Ongeveer een kwart van de gebouwen is in eigendom, de rest wordt gehuurd.

In 2019 is de strategische opgave in kaart gebracht en zijn de kaders vastgesteld om, al of niet in samenwerking met partners, tot modernisering van deze portefeuille te komen.

De strategische vastgoedopgave vormt de basis voor het in 2020 te ontwikkelen meerjareninvesteringsprogramma.

## 6.2 Investeringsprojecten

Vooruitlopend op de totstandkoming van het meerjareninvesteringsprogramma is er in 2019 binnen de kaders van de strategische vastgoedopgave gewerkt aan verschillende vastgoedprojecten. De belangrijkste daarvan zijn vermeld in onderstaande tabel.

Project	Stand van zaken
Ontwikkeling De Nieuwe Stelp, Ameland	KwadrantGroep heeft zijn visie op wonen en zorg voor De Nieuwe Stelp geformuleerd. Die gaat uit van het scheiden van wonen en zorg. De gemeente, die De Nieuwe Stelp laat bouwen, heeft dit principe overgenomen. Onder druk vanuit de Amelandse gemeenschap is de locatiekeuze door de gemeente heroverwogen, maar inmiddels ligt er een definitief besluit voor de locatie.
Brandveilig maken van De Stelp, Ameland	De gedoogsituatie met betrekking tot de brandveiligheid van de huidige Stelp is niet verlengd. Er zijn maatregelen getroffen om te voldoen aan de eisen. Afsproken is dat de kosten hiervoor voor 50% worden vergoed door de gemeente.
Herontwikkeling De Uiter-ton, Vlieland	De gemeenteraad van Vlieland is akkoord gegaan met het bouwplan van de gemeente voor zorgbuurt Boswijk. Het plan is in samenwerking met KwadrantGroep ontwikkeld. De zorgvilla die KwadrantGroep gaat huren van de gemeente, komt in de plaats van zorgcentrum De Uiter-ton. Naar verwachting kunnen de cliënten in het eerste kwartaal van 2021 verhuizen naar de nieuwe locatie.
Verwerving en verbouw voormalig gemeentehuis van Menaldumadeel	KwadrantGroep heeft in december 2019 de koopovereenkomst getekend voor aankoop van het voormalige gemeentehuis van de gemeente Menaldumadeel. Het pand wordt verbouwd en geschikt gemaakt voor een moderne vorm van huisvesting van mensen met zware dementie. Oplevering van de verbouwing wordt verwacht in het voorjaar van 2021.

# 7. Verslag Raad van Toezicht

## 7.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Er zijn in 2019 geen wisselingen geweest in de Raad van Toezicht. Drie leden van de Raad, onder wie de voorzitter, zijn voor een tweede en laatste termijn herbenoemd.

Naam	Functie RvT <i>aandachtsgebied</i>	Functie commissie	Einde termijn
P.H.E.M. de Kort (M)	Voorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie	14 december 2023 (2e termijn)
M.A. Ruijs (M)	Vicevoorzitter <i>strategie en financiën</i>	Voorzitter Financiële Auditcommissie	13 januari 2024 (2e termijn)
W.D. ten Have (M)	Lid (op voordracht COR) <i>HRM en organisatieontwikkeling</i>	Lid Remuneratie-commissie	31 oktober 2023 (2e termijn)
J.E. Fijnvandraat (V)	Lid <i>financiën en ICT</i>	Lid Financiële Auditcommissie	31 augustus 2020
P.H. Stamsnijder (M)	Lid <i>juridisch en marketing</i>	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	31 augustus 2020
G.L. Leusink (V)	Lid (op voordracht Concern CR) <i>zorginhoudelijk</i>	Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	21 mei 2021

## 7.2 Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2019 zes reguliere vergaderingen en een thema-bijeenkomst gehouden, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast is de Raad van Toezicht eenmaal zonder de Raad van Bestuur bijeengekomen voor een zelfevaluatie. Onderwerpen die in de vergaderingen onder meer zijn besproken, zijn de ontwikkeling van de nieuw gevormde klant domeinen, de strategie en ontwikkelingen rond IT, het strategisch vastgoedbeleid en belangrijke investeringsvraagstukken, ontwikkelingen op het gebied van HR, waaronder het sociaal raamwerk, ontwikkelingen in de facilitaire dienstverlening, financiën, medezeggenschap, de overdracht van Zorgmaatwerk aan GGZ Friesland en de afronding van de vereenvoudiging van de juridische concernstructuur. In die gevallen waarin de Raad van Toezicht een besluit of goedkeuringsbesluit heeft genomen, zijn die steeds in unanimité genomen.

Verder heeft de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur tweemaal overleg gevoerd met een delegatie van de OR. Eenmaal heeft een delegatie van de Raad van Toezicht overleg gevoerd met de CCR.

## 7.3 Commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies: de Remuneratiecommissie, de Financiële Auditcommissie en de

commissie Kwaliteit en Veiligheid.

De Remuneratiecommissie bereidt de beoordeling en beloning van de Raad van Bestuur voor en is tweemaal bijeengekomen.

De Financiële Auditcommissie heeft in haar zeven reguliere vergaderingen en één telefonisch overleg onder meer gesproken over de financiële ontwikkelingen, de vastgoedontwikkelingen, de jaarrekeningcontrole en de evaluatie daarvan. Ook is kennis gemaakt met de twee nieuwe accountants van KPMG. Zij hebben de plaats ingenomen van de accountants die bij KPMG vertrokken zijn. Daarnaast zijn de jaarrekening 2018, de tertaalrapportages, de managementletter 2019 en de begroting 2020 onderwerp van overleg geweest. De jaarrekening 2018 en de managementletter 2018 zijn in aanwezigheid van de accountants besproken.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft tweemaal vergaderd en heeft daarnaast eenmaal een werkbezoek afgelegd. In een nieuw reglement, dat vastgesteld is door de Raad van Toezicht, heeft de commissie haar doelstelling en wijze van functioneren vastgelegd. Verder is onder andere gesproken over de kwaliteitsmiddelen 2019, nieuwe zorgontwikkelingen binnen KwadrantGroep, zoals rond complexe wondzorg, de ontwikkeling van kwaliteitsdashboards en de brandveiligheid en crisisbeheersing op de locaties. Ook zijn meldingen aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en rapportages in de commissie besproken.

## 7.4 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Lid Raad van Toezicht	Nevenfuncties
P.H.E.M. de Kort (M) voorzitter	Directeur adviespraktijk P.H.E.M. de Kort Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Laurens Voorzitter Raad van Toezicht Museumpark Orientalis/Heilig Land Stichting te Berg en Dal Lid Raad van Toezicht Pantein te Boxmeer Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede
M.A. Ruijs (M)	Zelfstandig adviseur Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Aveleijn Voorzitter Stuurgroep Zorg Groningen
W.D. ten Have (M)	Managing partner van TEN HAVE Change Management Hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Cito Lid programmaraad Vilans
J.E. Fijnvandraat (V)	Lid Raad van Bestuur, Flevoziekenhuis Lid Raad van Toezicht, Onderwijsgroep Amersfoort Bestuurder Flevozorg B.V.
P.H. Stamsnijder (M)	Founding partner Reputatiegroep Lid Raad van Toezicht Liliane Fonds Voorzitter bestuur Reünistenvereniging Utrechtsch Studenten Corps Lid bestuur Universiteitsfonds Universiteit Utrecht
G.L. Leusink (V)	Professor RadboudUmc Geneeskunde voor mensen met een verstandelijke beperking Medisch directeur Siza Bestuurslid van de Vereniging voor Arts en Auto (VvAA vereniging) Voorzitter Raad van Commissarissen Woningcorporatie Woonwenz, Venlo Vicevoorzitter Raad van Toezicht De Riethorst Stromenland
Lid Raad van Bestuur	Nevenfuncties
M.J.M. Nuijens (M)	Geen
E. Kuiper (V) (vanaf 1 februari 2018)	Geen



## 7.5 Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling 2019 is op grond van deze regelgeving door de Raad van Toezicht vastgesteld op klasse V.

De beloning voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht is bij besluit van 21 maart 2016 door de Raad van Toezicht vastgesteld op 11,5% (voorzitter), respectievelijk 6,5% (leden) van het beloningsmaximum van de Raad van Bestuur. Deze percentages vallen binnen de wettelijke grenzen van 15% en 10%.

KwadrantGroep is een sterke netwerkpartner in de zorg. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij bieden een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in uw eigen omgeving en in samenwerking met lokale organisaties. Dat is voor ons de kracht door verbinding.

KwadrantGroep bestaat uit sterke merken; de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket pluZ.

Wij zijn er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dit doen we door een totaalpakket aan zorg te bieden; ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij ons. Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling zodat zij u met veel plezier de beste zorg kunnen bieden.

## KwadrantGroep

kracht door verbinding

Zonnedauw 7  
9202 PE Drachten

Postbus 181  
9200 AD Drachten

Tel. 088 512 00 00  
[info@kwadrantgroep.nl](mailto:info@kwadrantgroep.nl)  
[www.kwadrantgroep.nl](http://www.kwadrantgroep.nl)

Onze merken:

 elkander

 De Friese Wouden

 KwadrantGroep  
HUISHOUDELIJKE HULP

 Palet

 pluZ