



Kwaliteitsverslag 2021

Inhoud

1. Profiel KwadrantGroep	4
1.1 KwadrantGroep	4
1.2 Kernegevens cliënten	5
1.3 Kernegevens medewerkers	5
1.4 Werkgebied	6
1.5 Locaties	6
2. Bestuurlijke reflectie	7
2.1 Wat er bereikt is	7
2.2 Het 2 ^e 'coronajaar'	7
2.3 Veerkracht van medewerkers en organisatie	7
2.4 Kwetsbaarheden en druk	8
2.5 Leerpunten	8
3. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	9
3.1 Zorgvisie	9
3.2 Implementatie van de zorgvisie	9
3.3 Visie KwadrantGroep op persoonsgerichte zorg	10
3.4 Opleidingen	11
3.5 Aantal medewerkers over de vloer	11
4. Wonen en welzijn	12
4.1 Dagingvulling	12
4.2 Investerings	12
4.3 Eten en drinken	12
5. Veilige zorg en ondersteuning	13
5.1 Medicatieveiligheid	13
5.2 Kwaliteitsindicatoren intramuraal (locaties voor verblijf)	13
5.3 Kwaliteitsindicatoren extramuraal (wijkverpleging)	14
5.4 Decubituspreventie (intra- en extramuraal)	15
5.5 Stagnatie door corona	15
5.6 Onvrijwillige zorg	16
5.7 Meldingen incidenten	16
5.6 Meldingen bij de Inspectie en onderzoek naar ernstige incidenten	16
5.7 Klachten	17
5.8 HKZ-audit	17
6. Cliëntoordelen	18
6.1 Cliënttevredenheid gemeten op de locatie	18
6.2 NPS van cliënten op de locatie	18
6.3 PREM-onderzoek in de wijkverpleging	18
7. Leren en werken aan kwaliteit	19
7.1 In- en externe lerende netwerken	19
7.2 Onderzoeksactiviteiten 2021	20
7.3 Scholing	21
7.4 Rol van de cliëntenraden bij leren en verbeteren	21

Inhoud

8. Leiderschap, governance en management	22
8.1 Onze besturingsfilosofie	22
8.2 Leiderschap en management tijdens de Coronacrisis	22
8.3 Zorgvisie	22
8.4 Governance en professionele inbreng	22
8.5 Professioneel leiderschap	23
8.6 Verbindend leiderschap	23
9. Personeelssamenstelling en -inzet	25
10. Gebruik van hulpbronnen	26
10.1 Medische hulpmiddelen	26
10.2 Vastgoed	26
10.3 Samenwerking	26
11. Technologische hulpbronnen	27
12. Gebruik van informatie	28
12.1 Cliënteninformatie	28
12.2 Medewerkerinformatie	28
12.3 Stuurinformatie	28
Lijst van gebruikte afkortingen	29

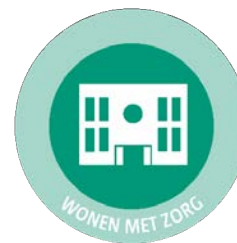


1. Profiel KwadrantGroep

1.1 KwadrantGroep

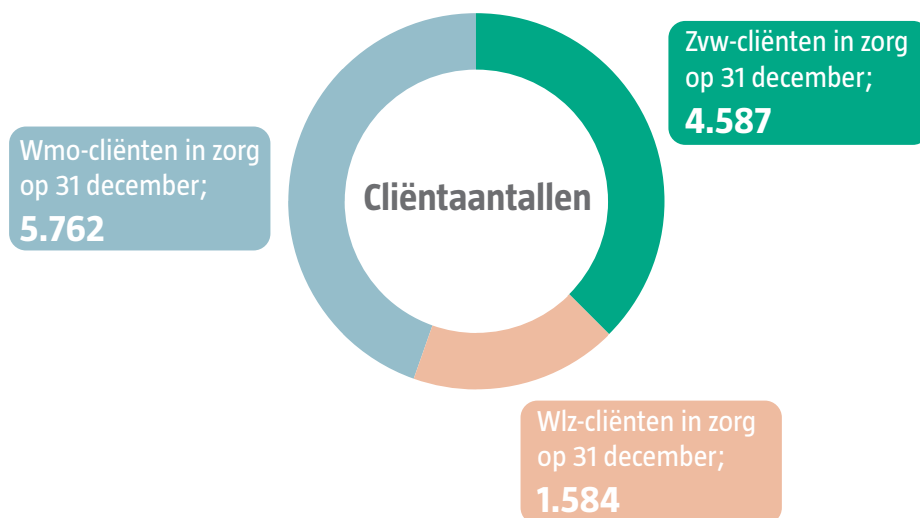
KwadrantGroep is een toonaangevend zorgconcern in de Friese ouderenzorg. Wij zijn er voor mensen die zorg, ondersteuning en behandeling nodig hebben. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen.

Bij KwadrantGroep werken 6.100 medewerkers (2.800 fte) en ruim 1.000 vrijwilligers. Zij zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling, zodat zij met veel plezier de beste zorg aan de cliënt kunnen bieden. Dit doen we door een totaalpakket aan zorg, ondersteuning en behandeling te bieden:



We zijn een sterke netwerkpartner in de zorg. KwadrantGroep bestaat uit sterke merken; de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket pluZ.

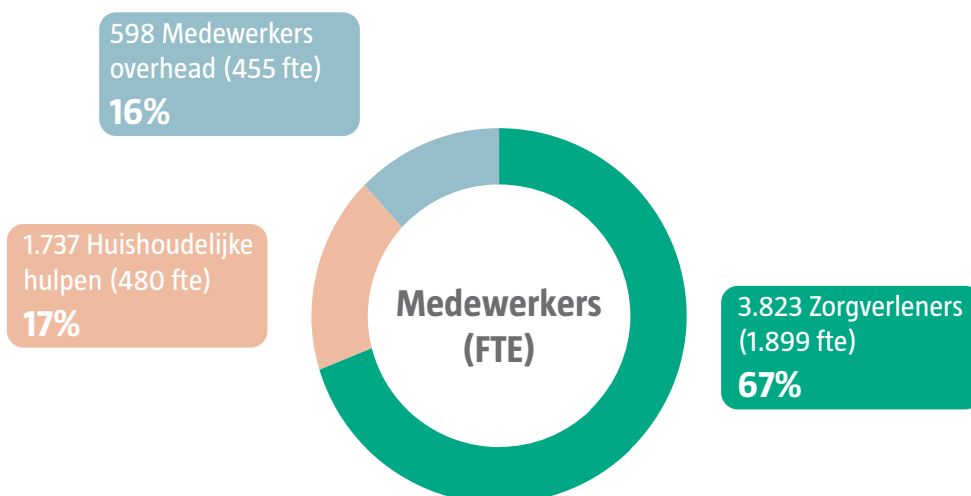
1.2 Kerngegevens cliënten



Van de Wlz-clïënten (Wet langdurige zorg) namen 432 clïënten een Volledig pakket thuis (VPT) of een Modulair pakket thuis (MPT) af. De overige Wlz-clïënten verbleven op een woonzorg- of verpleeghuislocatie.

Onder de Zwv-clïënten (Zorgverzekeringswet) waren op 31 december 26 clïënten Geriatrische revalidatiezorg (GRZ).

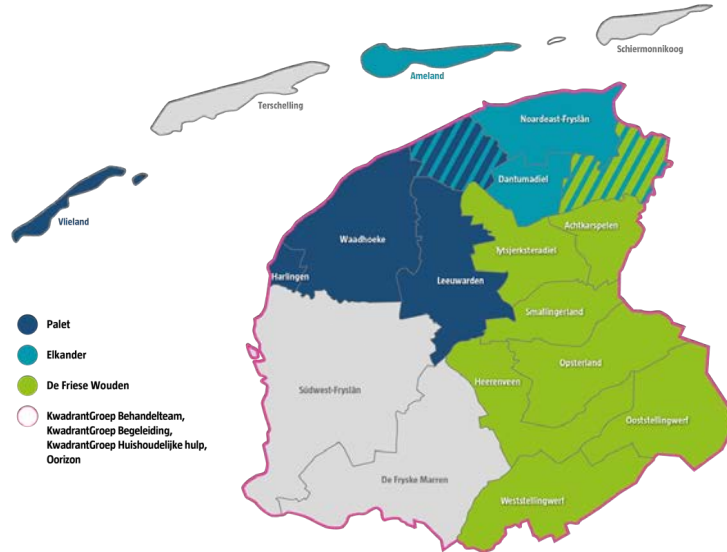
1.3 Kerngegevens medewerkers



KwadrantGroep biedt jaarlijks voor verschillende opleidingen stageplaatsen. Eind 2021 werkten er bij ons 326 stagiaires. Daarnaast stonden er eind van het jaar 1.035 actieve vrijwilligers bij KwadrantGroep geregistreerd.

1.4 Werkgebied

KwadrantGroep is actief in een groot deel van Friesland.



1.5 Locaties

Behalve zorg, begeleiding en huishoudelijke hulp bij cliënten thuis levert KwadrantGroep zorg met verblijf (tijdelijk of langdurig) op 24 verschillende locaties in de provincie.





2. Bestuurlijke reflectie

2.1 Wat er bereikt is

In dit Kwaliteitsverslag blikken we terug op de kwaliteit die we met onze zorg- en dienstverlening aan onze cliënten in 2021 hebben geboden en de ontwikkeling die daarin zichtbaar wordt. Dat doen we aan de hand van de uitkomsten van de kwaliteitsindicatoren, een nietuitputtend overzicht van ingezette kwaliteitsimpulsen en, dit jaar voor het eerst, een reflectie op de kwaliteit vanuit 5 perspectieven, afkomstig van verschillende interne stakeholders. De feedback die we daarbij hebben gekregen, gebruiken we in het huidige tijdsgewricht met al zijn uitdagingen, bij ons streven naar continuïteit van zorg en kwaliteit.

Wij menen dat we op basis hiervan kunnen stellen dat KwadrantGroep er door de inzet van velen in geslaagd is om de zorg weer iets persoonsgerichter te maken, weer iets dichterbij te brengen, weer iets veiliger te maken en iets slimmer en anders te organiseren. Wij laten het aan de lezer over om deze opvatting te staven aan de voorbeelden uit dit verslag en hopen daarbij natuurlijk op herkenning.

Het Kwaliteitsverslag is niet alleen geschreven om te laten zien wat goed of beter gegaan is, maar zeker ook om de leerpunten te onderkennen, met als doel de aanpak daarvan binnen de organisatie te beleggen. Aan het slot van deze bestuurlijke reflectie gaan we in op een van de leerpunten die we organisatiebreed willen oppakken. Al lezende komt u meerdere leerpunten tegen. Ook die krijgen in 2022 of 2023 onze aandacht.

2.2 Het 2^e 'coronajaar'

Wederom kunnen we in het kwaliteitsverslag niet om corona heen. Ook niet in deze reflectie op de door KwadrantGroep in 2021 geleverde en via dit verslag verantwoorde kwaliteit. Waar de aantallen besmettingen onder cliënten en medewerkers in 2020 nog in positieve zin afweken van de cijfers in de andere delen van het land, kreeg Noord-Nederland vorig jaar in alle hevigheid te maken met ernstig zieke cliënten, veel overlijdens en een qua omvang niet eerder vertoonde uitval van personeel.

2.3 Veerkracht van medewerkers en organisatie

KwadrantGroep heeft in deze periode niettemin veel veerkracht en flexibiliteit laten zien. Dat kunnen in de eerste plaats alle medewerkers en hun leidinggevendenden op hun conto schrijven. Zij zijn het die in weerwil van de pandemie door zijn gegaan omdat zij hun cliënten niet in de steek laten. Ook onder zware omstandigheden hebben zij hun volle aandacht willen geven aan de cliënten en hun familieleden met al hun vragen. In de gesprekken die met verschillende interne stakeholders zijn gevoerd over de ervaren kwaliteit – waaruit u in dit verslag verschillende uitspraken aantreft – komt dat vaak terug. Dat vermogen om je aan onverwachte omstandigheden aan te passen, hebben we breder ervaren. Of het nu gaat om de medewerkers van de ondersteunende diensten, het management of de vertegenwoordigers van de medewerkers in de OR (Ondernemingsraad) en de VAR (Verpleegkundige en verzorgende adviesraad) of van de cliëntenvertegenwoordigers in de cliëntenraden en de CCR (Centrale cliëntenraad). Ook daar hebben wij steevast een positieve houding ervaren om in verbinding met elkaar te proberen los te laten wat gebruikelijk maar niet meer

mogelijk was en te omarmen wat anders moest. Ook al was dat voor ons allemaal vaak volstrekt nieuw en waren de gevolgen ervan ongewis. Samen zijn we echter in staat gebleken om de forse uitdagingen met elkaar het hoofd te bieden. De Raad van Bestuur wil langs deze weg zijn grote waardering uitspreken aan alle betrokkenen. Wat zijn wij trots dat we bij KwadrantGroep mogen rekenen op de warme betrokkenheid en tomeloze inzet van zo veel mensen! Er is van iedereen buitengewoon veel gevraagd in de twee jaren van de coronacrisis, maar er bleef ondanks dat grote aandacht voor continuïteit van zorg, de kwaliteit van de dienstverlening en het met elkaar zoeken naar alternatieven om de zorg overeind te houden en nieuwe oplossingsrichtingen met elkaar in praktijk te brengen. Dit verslag maakt inzichtelijk dat ondanks grote druk, veel geïnvesteerd is in verdere professionalisering, persoonsgerichte zorg en innovatie.

2.4 Kwetsbaarheden en druk

Tegelijk legt de coronacrisis ook de kwetsbaarheid van de ouderenzorg en daarmee ook van KwadrantGroep bloot. We doelen dan vooral op structurele knelpunten in de personele bezetting, de druk die medewerkers ervaren door de personeelsschaarste en de zorgelijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt. Door de grote uitval onder medewerkers als gevolg van covidbesmettingen, in combinatie met een oplopend aantal moeilijk vervulbare vacatures, hebben we een voorbode gekregen van wat zich op de arbeidsmarkt gaat afspelen als gevolg van vergrijzing en ontgroening. In de coronatijd is een zware wissel getrokken op ons personeel. Er zijn zorgen over het oplopende verzuim, het kloppend krijgen van de roosters, het structureel overwerken door zorgmedewerkers en de fricties die dat oplevert in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Uit de evaluatie van de kanteling werktijden blijkt dat medewerkers een toenemende druk ervaren in de balans werk-privé en het idee hebben voortdurend 'aan' te moeten staan. Personele tevredenheid is de belangrijkste voorwaarde voor het kunnen leveren van kwaliteit. De evaluatie van de kanteling werktijden maakt duidelijk dat we nog persoonsgericht de planning en roostering moeten organiseren. Hier liggen punten voor verbetering, maar de puzzel is complex. De coronacrisis maakt duidelijk dat we moeten omdenken, omdat doorgaan op dezelfde weg een doodlopend pad zal blijken te zijn. Zijn we met elkaar in staat om de zorg anders te organiseren door een herschikking van informele en formele zorg in het licht van passende zorg, zonder dat we daarbij hoeven te praten over afschaling van zorg? We moeten en willen kritisch kijken naar een andere organisatie van de zorg- en dienstverlening en de bedrijfsvoering in het

algemeen. We zullen op veel terreinen nieuwe oplossingen moeten binnenhalen en toepassen om anders en slimmer te gaan werken. We gaan die opgave aan door steeds de volgende vragen te stellen:

- Wat kan de client zelf;
- Welke technologie kan ingezet worden om de zelfredzaamheid te vergroten;
- Wat kan het informele systeem en wat heeft het nodig;
- Wat kunnen en willen wij vanuit onze professionele verantwoordelijkheid bieden?

KwadrantGroep is mede onder invloed van de coronacrisis versneld met deze veranderopgave aan de slag. Wij zien veel kansen en mogelijkheden om vanuit een herdefiniëring van rollen en verantwoordelijkheden cliënten en medewerkers ook naar de toekomst toe nadrukkelijk perspectief te bieden.

2.5 Leerpunten

Ten slotte, het kwaliteitsverslag maakt duidelijk dat binnen KwadrantGroep en onze omgeving veel in beweging is en onze organisatie van de ambitie barst. Tegelijkertijd kunt u in dit kwaliteitsverslag ook teruglezen dat we goed zijn in plannen maken en uitvoeren, maar nog onvoldoende stilstaan bij hoe de plannen uitpakken en waar we ze kunnen verbeteren. Daardoor volgen nieuwe plannen elkaar te snel op en raken medewerkers buiten adem. Dat is een belangrijk leerpunt dat met verschillende voorbeelden in dit verslag – onder andere in de uitspraken van interne belangenhouders – aan de orde komt en in een recente HKZ-audit (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) door de externe auditors bevestigd is. Voor ons vormt dit het belangrijkste leerpunt in de interne sturing waarmee we KwadrantGroepbreed aan de slag gaan. De prioritering zal nog beter aangepast moeten worden aan wat er leeft onder onze medewerkers en wat zij in de alledaagse dynamiek aan belasting aankunnen.

3. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

3.1 Zorgvisie

Hier staan we voor

Wij geloven in de kracht van verbinding. Verbinding tussen mensen. Mensen die samen denken in mogelijkheden, zodat de cliënt zo lang mogelijk zelfstandig kan leven hoe en waar die dat wil. Ook wanneer de cliënt zorg of ondersteuning nodig heeft vanwege lichamelijke of psychogeriatrische klachten.

Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij luisteren naar de wensen van onze cliënten en sluiten zoveel mogelijk aan bij hun leefwijze. Wij kiezen voor een positieve benadering. Ons streven is om, samen met de cliënt en degenen die belangrijk voor haar of hem zijn, elke dag van waarde te laten zijn.

Zo doen we dat

Met de zorg en ondersteuning die wij bieden, helpen we de cliënt om zo lang mogelijk in de eigen vertrouwde omgeving te blijven wonen. Het aanbod stemmen we af op wat de cliënt nodig heeft: van huishoudelijke hulp tot thuiszorg en specialistische behandeling.

Wanneer het wonen in de eigen omgeving niet meer gaat, helpen wij de cliënt bij het vinden van een passende woonomgeving. Onze woonlocaties hebben een eigen sfeer en karakter. Persoonsgerichte zorg met oprechte aandacht voor de cliënt zijn daar ons uitgangspunt.

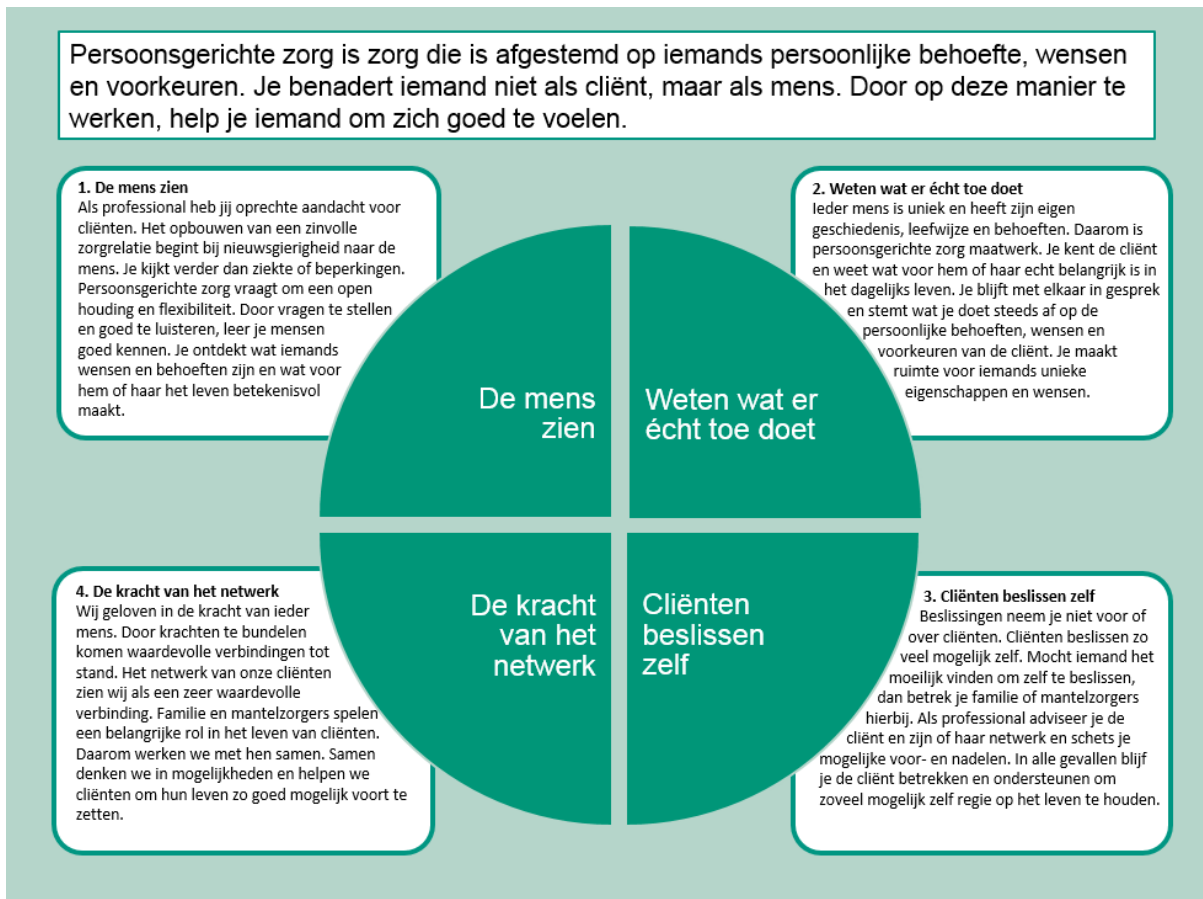
Vanuit onze expertise zoeken wij actief de samenwerking met anderen. Met degenen die belangrijk voor de cliënt zijn, de vrijwilligers, andere zorgverleners en andere organisaties binnen en buiten de zorg. Zo bundelen wij alle krachten om een passende invulling te geven aan de zorg- en ondersteuningsbehoefte van de cliënt.

De visie van KwadrantGroep is per klant domein uitgewerkt.

3.2 Implementatie van de zorgvisie

De zorgvisie van KwadrantGroep is regelmatig onder de aandacht gebracht van de medewerkers via teambesprekingen, voortgangsgesprekken en intranet. Specifieke aandacht is uitgegaan naar 'persoonsgericht taalgebruik', taal die beter aansluit op de visie op persoonsgerichte zorg en ondersteuning. Bijvoorbeeld geen opnamegesprek meer, maar een welkomstgesprek.

3.3 Visie KwadrantGroep op persoonsgerichte zorg



Het persoonlijk profiel van de bewoner van een locatie is met een persoonlijk cliëntverhaal onderdeel geworden van het elektronisch cliëntdossier (ECD). De familie kan dit zelf aanvullen via Caren zorgt. Dit digitale platform is inmiddels uitgegroeid tot een belangrijk middel voor samenwerking met de cliënt en zijn of haar naaste. Cliënten en mantelzorgers en de direct bij de cliënt betrokken zorgmedewerkers kunnen via Caren zorgt met elkaar informatie uitwisselen. Daarvan wordt in toenemende mate gebruik gemaakt. Caren zorgt biedt daarnaast toegang tot het eigen dossier.

Op het gebied van persoonsgerichte zorg zijn belangrijke stappen gezet, zoals ook uit het interview met het klant domein Wonen met zorg naar voren komt.

“Bijzonder is dat we er in deze tijd in geslaagd zijn om persoonsgerichte zorg verder inhoud en invulling te geven. De medewerkers zijn er mee aan de slag gegaan, coronacrisis of niet. Het persoonlijk levensverhaal van de cliënt heeft een vaste plek gekregen.

(uit het interview met de klant domeincoördinatoren Wonen met zorg en Tijdelijk bij ons)

Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om voortdurend bij onze medewerkers onder de aandacht te brengen dat we te maken hebben met mensen die in grote mate afhankelijk zijn. Vanuit de cliëntenraden wordt dat als volgt benadrukt.

“Zorg ontvangen heeft een grote impact op het leven, omdat het voor een groot deel het ritme van de dag bepaalt. We merken

soms dat medewerkers niet altijd beseffen hoe afhankelijk de veelal kwetsbare cliënten van hen zijn. Zij moeten wel weten hoe zij hun eigen normen en waarden kunnen parkeren en kunnen aansluiten bij de leefwereld van de cliënt en wat voor die belangrijk is. Een juiste bejegening is daarbij heel belangrijk.

Daar komt bij dat de vrijheid die cliënten in eigen huis genieten, niet in dezelfde mate op een locatie voorkomt. Het is belangrijk dat dat besef er is en dat de organisatie weet waar haar blinde vlek ligt.”

(uit het interview met 4 leden van de commissie Kwaliteit van de CCR)

Ook in de extramuraal zorg is aan de zorgvisie van KwadrantGroep verder inhoud gegeven. Met het Programma 2025 zetten we de komende jaren verder in op innovatie en professionalisering van de wijkverpleging.

Een voorbeeld bij uitstek van de kracht van verbinding, dat een belangrijke rol in onze zorgvisie speelt, zien we terug in het voorbeeld dat vanuit de klantdomeinen Ondersteuning thuis en Zorg thuis wordt genoemd.

“Een belangrijk succes is de hoge vlucht die de samenwerking tussen KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (KGHH) en het klantdomein Zorg thuis heeft genomen. Diverse medewerkers huishoudelijke hulp zijn doorgestroomd als zorghulp bij cliënten thuis die gebruik maken van VPT. In 2020 zijn ook al verschillende medewerkers van KGHH doorgestroomd als woonassistent op een van onze locaties. KGHH ontwikkelt zich steeds meer als kweekvijver voor medewerkers in de zorg. De strategische voordelen van het in eigen huis hebben van een tak huishoudelijke hulp worden zo zichtbaar.”

(uit het interview met de klantdomeincoördinatoren Zorg thuis en Ondersteuning thuis)

3.4 Opleidingen

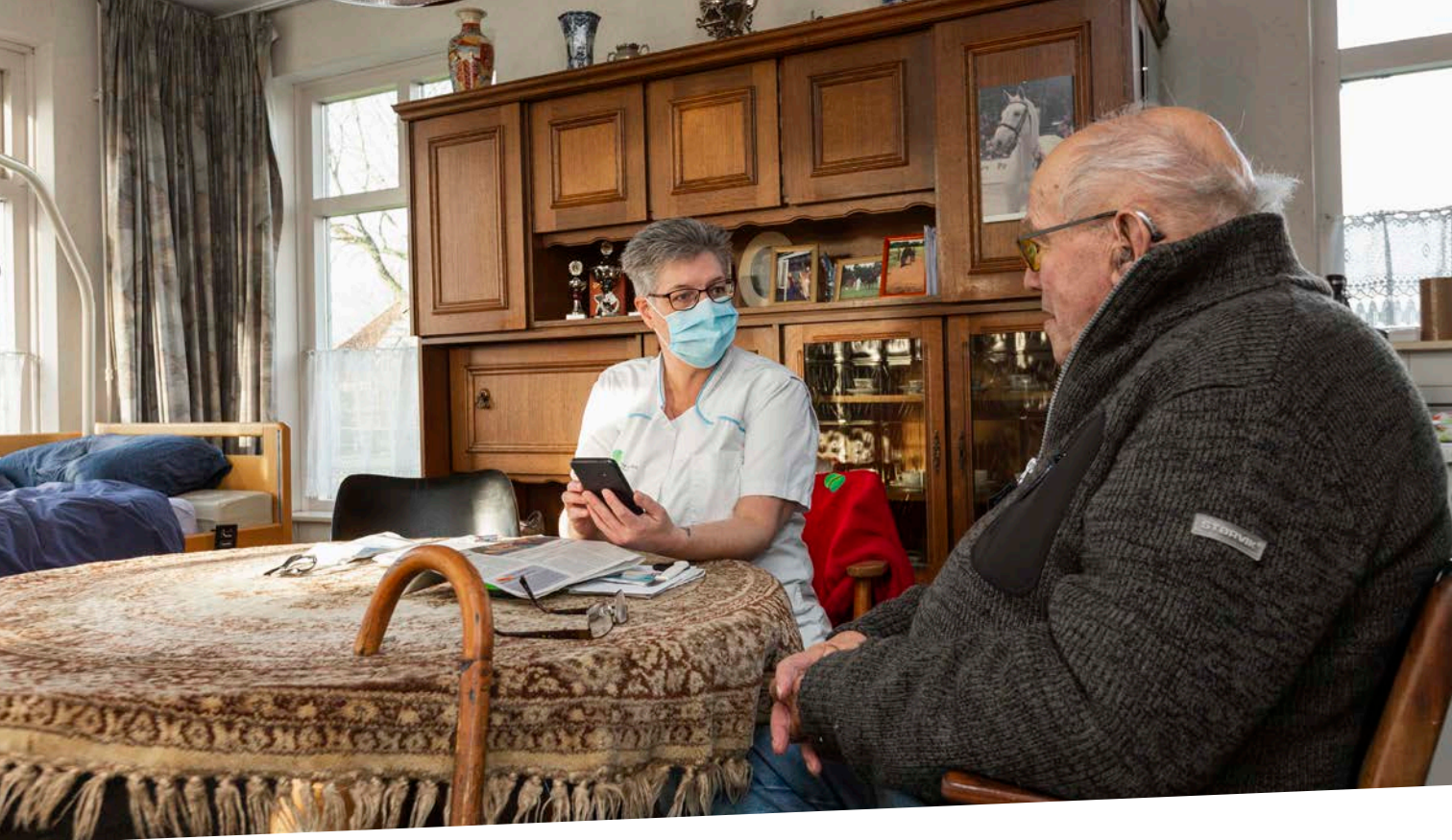
In 2021 zijn we begonnen met het opleiden van een groep medewerkers op het gebied van zorgethiek en gespreksleider Moreel Beraad. De opleidingen worden in 2022 afgerond. Zo creëren we een team van deskundigen die de zorgteams kunnen ondersteunen bij ethische vraagstukken en dilemma's. Het ondersteunende team heeft vorig jaar al enkele gastcolleges georganiseerd als onderdeel van lopende coachings- en ontwikkeltrajecten voor zorgteams.

Tevens is er een ethisch overleg ingesteld dat zich richt op verdere inbedding van ethiek in de zorg. Deelname hieraan wordt onder andere geleverd vanuit de CCR en de Raad van Bestuur.

Nieuw is de training houdings- en bewegingsgerichte zorg in een virtuele omgeving. Met behulp van een virtual-reality-bril kun je in de huid stappen van een zorgmedewerker en help je een cliënt bij zijn dagelijkse handelingen.

3.5 Aantal medewerkers over de vloer

In het klantdomein Zorg thuis is vorig jaar in overleg met de medezeggenschap een nieuwe kwaliteitsindicator ingevoerd: aantal medewerkers per cliënt. Met de indicator wordt gemeten hoeveel verschillende medewerkers in een tertaal (viermaandsperiode) gemiddeld bij de cliënt over de vloer komen. De norm is gesteld op maximaal 15. De uitkomsten verschillen per regio, maar komen gemiddeld onder de norm uit.



4 Wonen en welzijn

4.1 Dagingvulling

We zijn in 2021 verdergegaan met het volgens plan verbeteren van de dagingvulling van bewoners. Binnen de beperkingen van de coronamaatregelen zijn nieuwe mogelijkheden onderzocht. Zo zijn er ervaringen opgedaan met de 1-op-1 inzet van vrijwilligers. Die zijn er dan niet voor een hele groep, meer voor één individuele cliënt. De eerste resultaten zijn door zowel de bewoners als vrijwilligers positief ontvangen.

4.2 Investeringsen

Een beperkt deel van de geplande kleine bouwkundige aanpassingen konden niet worden uitgevoerd. De beperkte toegankelijkheid van de locaties vanwege de coronamaatregelen maakte dat in veel gevallen onmogelijk.

Als alternatief zijn in overleg met de cliëntenraden andere bestemmingen voor de hiervoor gereserveerde gelden gekozen. In plaats van het opnieuw inrichten van ontmoetingsruimtes en huiskamers of het toegankelijker maken van entrees, is er bijvoorbeeld gekozen voor het aanbrengen van fotobehang of de aanschaf van muziek- en andere apparatuur voor ontspanning, zoals tovertafels.

4.3 Eten en drinken

Op een aantal locaties is geïnvesteerd in de ruimtes waar gegeten wordt. Zo is een prettiger ambiance met meer sfeer gecreëerd waarin het moment van eten meer aandacht krijgt. In lijn hiermee zijn voorbereidingen getroffen voor het nadrukkelijker inzetten van eten en drinken voor gezondheids- en welzijnsbevordering en een hogere cliënttevredenheid. Dat moet in 2022 verder gestalte krijgen.

Medewerkers zijn sterk gefocust op het welbevinden van de cliënt, ook als de omstandigheden voor de zorg- en dienstverlening niet optimaal zijn, zoals medewerkers in onderstaand citaat naar voren brengen.

“We zijn trots op de manier waarop we de cliënten op onze locaties een waardig laatste deel van hun leven laten leiden. Daar zijn we goed in bij KwadrantGroep. Bij ons op de locatie hebben cliënten hun eigen plek met hun eigen persoonlijke spulletjes en er is ruimte voor eigen inbreng.

Er moet ook wel gezegd worden dat de faciliteiten niet altijd passen bij de zorgzwaarte. Zo bieden we verpleeghuiscare in het verzorgingshuis.”

(uit het interview met 3 leden van de OR en de VAR)

5. Veilige zorg en ondersteuning

5.1 Medicatieveiligheid

KwadrantGroep heeft enkele jaren geleden een medicatieproces ingevoerd waarbij de leveranties via één apotheek plaatsvinden. Dat draagt bij aan de medicatieveiligheid. Daarnaast zet KwadrantGroep technologie in om de medicatieveiligheid verder te verhogen.

In de wijkverpleging is in 2021 een slimme medicijn dispenser ingevoerd. Deze dispenser herinnert de cliënt eraan dat hij of zij medicijnen moet slikken en geeft direct de juiste medicijnen uit. Als de cliënt niet op tijd de juiste medicijnen uit het apparaat neemt, gaat er een signaal naar de zorgcentrale en die informeert het thuiszorgteam. Dit project is medegefinancierd uit de Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging (SOW).

Verder is na een proef bij verschillende extramurale teams begonnen met de invoering van een elektronische toedienregistratie via het elektronisch cliëntendossier ONS.

Het Instituut Verantwoord Medicijngebruik (IVM) heeft in 2021 een audit op medicatie uitgevoerd in Talma Hûs. Het oordeel was positief met enkele kleinere verbeterpunten.

5.2 Kwaliteitsindicatoren intramuraal (locaties voor verblijf)

Jaarlijks wordt aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd gerapporteerd over de uitkomsten van een aantal indicatoren die informatie opleveren over de kwaliteit en veiligheid. De uitkomsten zijn ook hieronder opgenomen.

Toelichting tijdigheid zorgplanoverleg

Deze scores geven aan of het zorgplan binnen een half jaar na het laatste zorgplanoverleg is geëvalueerd in een gesprek met bewoner en/of familie. Ondanks de lastige omstandigheden als gevolg van de coronapandemie zijn deze gesprekken veel vaker op tijd gevoerd dan in 2020.

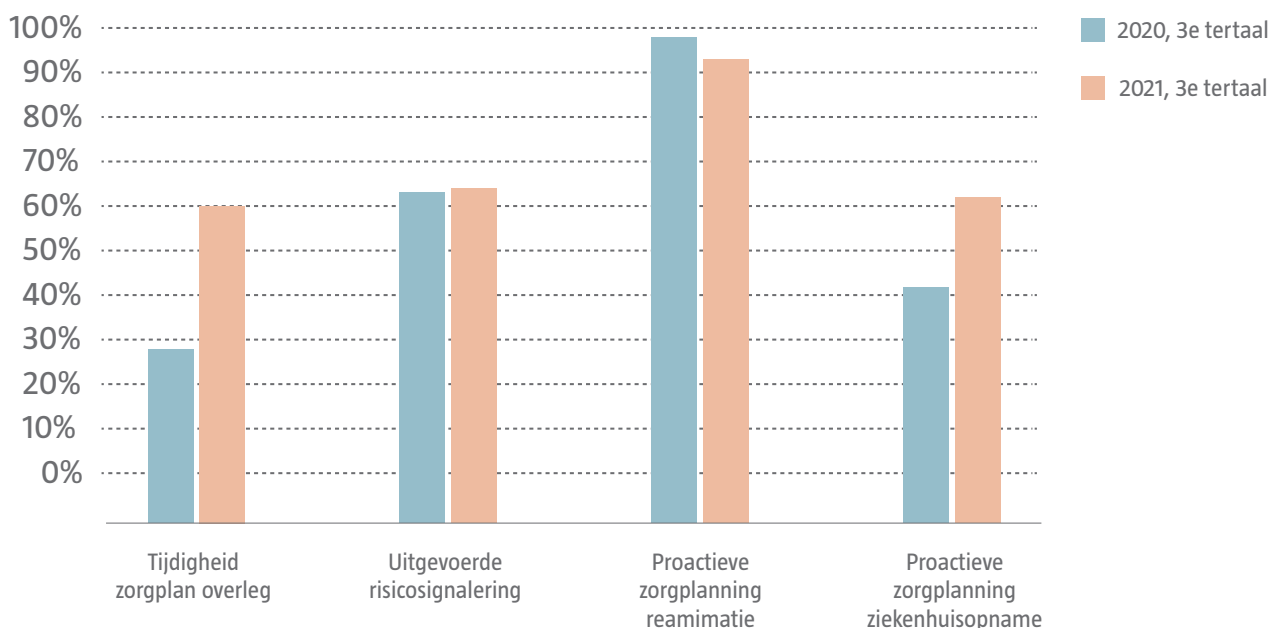
Toelichting uitgevoerde risicosignalering

Het percentage geeft weer voor welk deel van de cliënten de gezondheidsrisico's in het voorafgaande halfjaar zijn geëvalueerd en vastgelegd in het cliëntdossier.

Toelichting proactieve zorgplanning

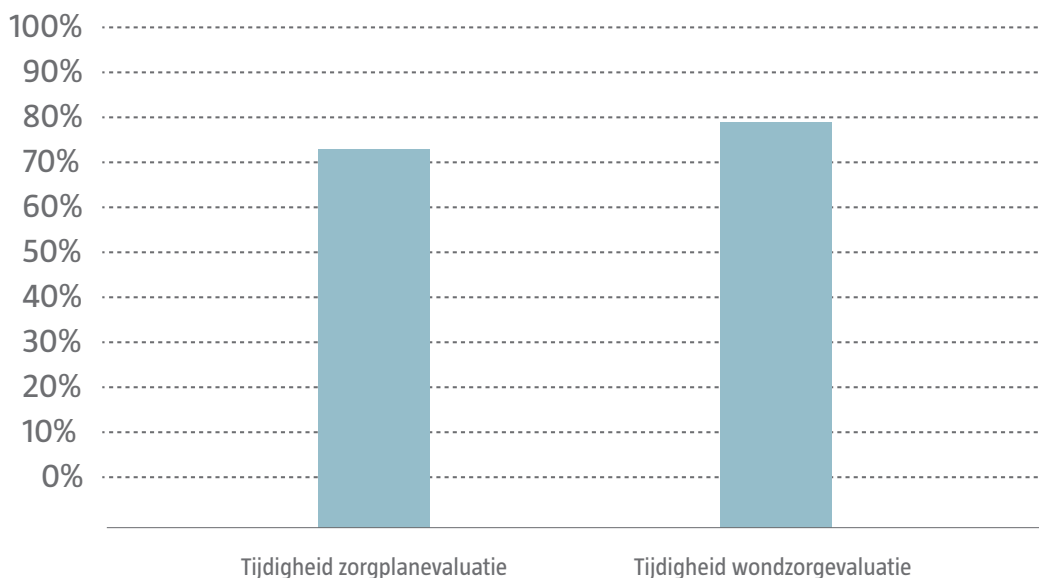
Deze percentages wijzen uit of er afspraken zijn vastgelegd over het wel of niet reanimeren en wel of geen ziekenhuisopname als dat aan de orde zou kunnen zijn. Deze laatste score is achtergebleven bij de score over reanimeren door niet-correcte vastlegging in het dossier. Hierop is actie ondernomen. De scores zijn in de loop van 2021 verbeterd.

Intramuraal - 2020/2021



5.3 Kwaliteitsindicatoren extramuraal (wijkverpleging)

Extramuraal - 2021, 3^e tertaal



Toelichting tijdigheid zorgplanevaluatie

Het percentage geeft aan voor welk deel van de cliënten het zorgplan is geëvalueerd vóór het verstrijken van de afgesproken evaluatiedatum. De meeste regio's scoren op dit onderdeel ruim boven de 90%. De lagere totaalscore wordt veroorzaakt door regio's waar het percentage sterk achterblijft, in een enkel geval tot 58%. Afspraken over de werkwijze worden hier nog onvoldoende opgevolgd. Deze en de volgende indicator zijn begin 2021 ingevoerd. Daarom ontbreken vergelijkingscijfers uit 2020.

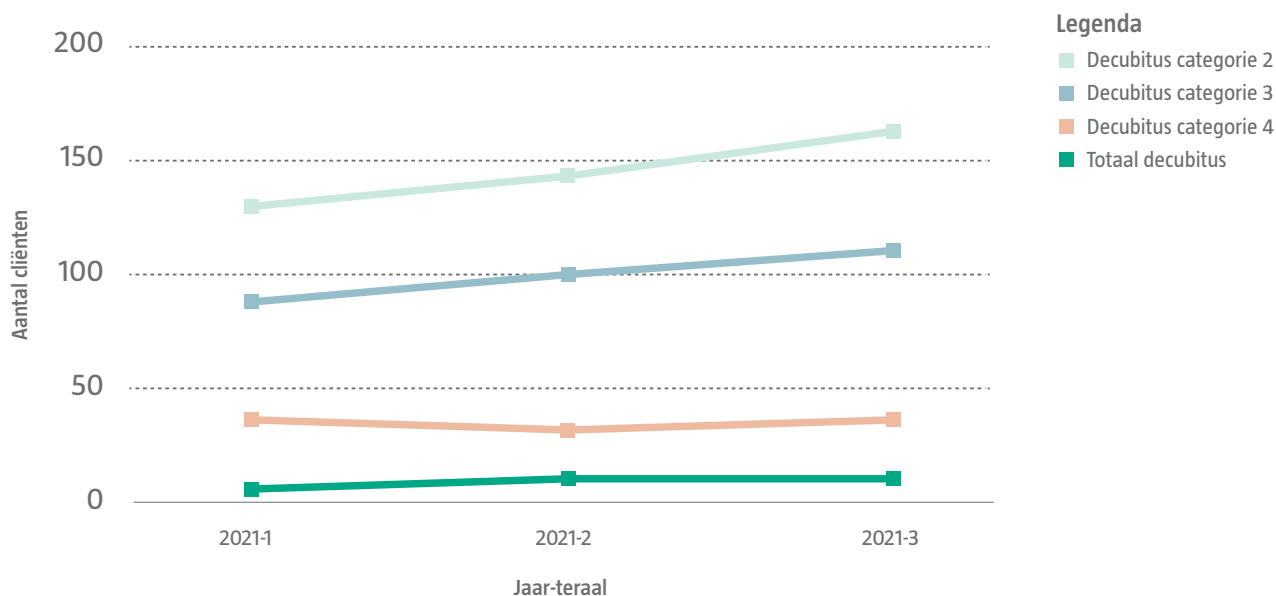
Toelichting tijdigheid wondzorgevaluatie

Het percentage geeft aan voor welk deel van de cliënten de wondzorg is geëvalueerd vóór het verstrijken van de afgesproken evaluatiedatum.

In de loop van 2021 is het percentage gestegen van 65% naar 79%, na inspanningen van de kennisdragers en het kennisplatform wondzorg.

5.4 Decubituspreventie (intra- en extramuraal)

Indicator Decubitus



Het aantal geregistreerde gevallen van decubitus is licht toegenomen. Uit de registratie over 2021 is nog niet op te maken hoe vaak cliënten binnengekomen zijn met decubitus. De registratie is aangepast zodat deze gegevens vanaf 2022 wel bekend zijn.

5.5 Stagnatie door corona

Om hoogcomplexere zorg te kunnen leveren, is scholing van personeel essentieel. De pandemie heeft dit echter bemoeilijkt. Met een nieuw ontworpen opleidingsproces verwachten we de scholing in 2022 weer op het oude niveau te kunnen brengen.

“Met onze wijkverpleging zorgen we ervoor dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven, meer dan andere organisaties. Daar zijn we trots op. De focus bij KwadrantGroep ligt echt op zelfredzaamheid. Voor het opleiden van medewerkers voor de complexere zorg is wel meer aandacht nodig.”
(uit het interview met 3 leden van de OR en de VAR)

Eind 2020 zijn verspreid over 3 locaties 142 plaatsen zonder behandeling overgezet naar plaatsen met behandeling. De implementatie daarvan viel samen met de uitbraak van een nieuwe variant van het coronavirus op 2 van de 3 betrokken

locaties met een groot aantal overlijdens onder bewoners tot gevolg. Deze crisis heeft de implementatie bemoeilijkt, in welk licht ook onderstaande opmerking vanuit het Behandelteam gelezen kan worden.

“We moeten ons goed afvragen of de locaties de aandacht krijgen die ze nodig hebben. Op de gespikkelde locaties – waar cliënten zonder en cliënten met behandeling verblijven – is het voor zorgmedewerkers wel ingewikkeld geworden welke dokter zij in welke situatie moeten bellen.”
(uit het interview met 6 behandelaren van het Behandelteam)

5.6 Onvrijwillige zorg

De implementatie van de Wet zorg en dwang (Wzd) is een belangrijke stap verder gekomen met de aanpassingen in het ECD, het proces voor inbewaringstelling (IBS) en de organisatie van de crisisbedden. Verder hebben de Wzd-functionarissen hun opleiding afgerond en is een deel van de zorgmedewerkers via E-learning geschoold.

Op verzoek van KwadrantGroep heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in 2021 een themabezoek rond de Wzd afgelegd. Voor dit bezoek heeft de IGJ Brugchelencamp uitgekozen. Doel van dit bezoek was om feedback van de Inspectie te krijgen op de stand van zaken bij de implementatie van de Wzd bij KwadrantGroep. Daarbij is onder andere ook gesproken over de complexiteit en uitvoerbaarheid van de wet in de thuis-situatie. Vele zorginstellingen worstelen daarmee.

Over het hele jaar genomen worden er gemiddeld bij 18 bewoners vrijheidsbeperkende middelen ingezet (onvrijwillige zorg). Dit aantal is stabiel, maar per bewoner zijn er wel meer interventies ingezet. Daarnaast worden er bij gemiddeld 41 bewoners beperkingen ingezet volgens het stappenplan vrijwillige zorg. Het aantal bewoners met vrijwillige zorg volgens stappenplan neemt af. Dat geldt ook voor het aantal interventies per bewoner. De indicator waarmee onvrijwillige zorg wordt gemonitord, heeft nog niet geleid tot een duidelijk beeld van de mate waarin het goede stappenplan wordt toegepast. Daarom wordt dit nader onderzocht.

Een van de aandachtspunten waaraan KwadrantGroep naar aanleiding van dit bezoek werkt, is beleid over wanneer deuren afgesloten kunnen worden.

5.7 Meldingen incidenten

In alle regio's zijn regionale commissies actief, die de meldingen incidenten cliënten (MIC) analyseren en voorstellen doen ter verbetering van de veiligheid. De commissies hebben daarnaast als taak om de meldcultuur en de goede uitvoering van het meldproces in de regio te bewaken. De meldingen incidenten medewerkers (MIM) worden geanalyseerd door de afdeling HR.

Het aantal MIC laat door het jaar heen een lichte afname zien. Het totaal aantal MIM over 2021 bedraagt 74 en bestaat voornamelijk uit meldingen van ongewenst gedrag (van cliënten of bezoekers jegens medewerkers) en een aantal (bedrijfs)ongevallen.

5.8 Meldingen bij de Inspectie en onderzoek naar ernstige incidenten

Ernstige incidenten die volgens de richtlijnen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) aangemerkt moeten worden als calamiteit, worden altijd bij de IGJ gemeld. KwadrantGroep onderzoekt de calamiteit dan via de prismamethode en rapporteert daarover aan de IGJ. Ook bij ernstige incidenten die niet als calamiteit bestempeld worden, wordt een prisma-onderzoek ingesteld.

In 2021 zijn 8 incidenten met behulp van de prismamethode onderzocht. Er is 1 melding gedaan bij de IGJ. De Inspectie heeft deze melding in 2022 afgesloten met enkele algemene aanbevelingen voor uitvoering van een prisma-onderzoek.

5.9 Klachten

Als cliënten niet tevreden zijn over de geboden zorg of de wijze van omgang en er met het zorgpersoneel niet uitkomen, kunnen zij of hun naasten de bemiddeling inroepen van de klachtenbemiddelaar. De klachtenbemiddelaar werkt onafhankelijk en kan naast bemiddelen, de indiener ook ondersteunen bij het indienen van een schriftelijke klacht bij de Raad van Bestuur. Die beoordeelt of de klacht ontvankelijk is en stelt een onderzoek in. Afhankelijk van de aard en de zwaarte van de klacht kan daar een externe onderzoeksleider bij betrokken worden. Is de cliënt of de naaste niet tevreden over de uitkomst, dan is er sprake van een geschil. De klager kan een geschil voorleggen aan de landelijke Geschillencommissie voor de zorg. Die kan een bindend advies geven dat door de zorginstelling opgevolgd moet worden.

Klachten over toepassing van de Wet zorg en dwang worden niet behandeld door de Raad van Bestuur of de Geschillencommissie, maar door de Landelijke Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg.

Bejegening, communicatie en informatie spelen bij het grootste deel van de klachten een rol. Dat beeld is ten opzichte van voorgaande jaren niet anders. Terugkerende klachten in relatie tot de coronacrisis hebben onder andere te maken met onbegrip voor de getroffen maatregelen. Dat heeft regelmatig geleid tot botsingen van familieleden met medewerkers. Een ander coronagerelateerd punt waar diverse malen over geklaagd is, is dat de familie niet op de hoogte gesteld wordt of een individuele medewerker gevaccineerd is. Privacybescherming staat het verzamelen en delen van deze informatie niet toe. Dit leidt vaak tot onbegrip en onvrede.

De Raad van Bestuur heeft 6 klachten ontvangen. Die zijn alle ontvankelijk verklaard en onderzocht, waarna de Raad van Bestuur er een beslissing over heeft genomen. Één klager heeft zijn klacht doorgezet naar de Geschillencommissie. Die heeft de klager in het ongelijk gesteld. Er zijn in 2021 geen klachten door of namens cliënten van KwadrantGroep ingediend bij de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg.



In 2021 heeft de klachtenbemiddelaar 55 klachten in behandeling genomen. Daarvan is 95 % naar tevredenheid van de klager afgehandeld.

5.8 HKZ-audit

Certificeringsbureau DNV heeft in het voorjaar de uitgebreide 3-jarlijkse HKZ-audit uitgevoerd. Uit het onderzoeksrapport spreekt waardering voor de wijze waarop we in staat zijn gebleken om persoonsgerichte zorg te leveren in het tijdgewricht van de coronapandemie. KwadrantGroep krijgt hiervoor de maximale score. Ook over het geheel is de beoordeling zeer positief.

6. Cliëntoordelen

KwadrantGroep vindt het belangrijk om te weten hoe cliënten oordelen over de geboden zorg en diensten en over hoe wij met hen omgaan. Daarvoor worden verschillende meetinstrumenten ingezet. Voor een deel zijn dat landelijk verplichte instrumenten. In de wijkverpleging voert een onderzoeksbureau het jaarlijkse PREM-onderzoek uit met een vragenlijst over hoe de cliënt de zorg ervaren heeft en in de langdurige zorg halen we via Zorgkaart Nederland een totaalscore op van de cliënttevredenheid. Daarnaast voeren we op onze locaties metingen uit tijdens het zorgplanoverleg. De meting bestaat uit twee vragen die als uitgangspunt kunnen dienen voor een gesprek. We vragen via 2 rapportcijfers naar de tevredenheid in het algemeen en naar de mate waarin de cliënt de organisatie zou willen aanbevelen aan derden (Nettopromotor- of NPS-score).

6.1 Cliënttevredenheid gemeten op de locaties



ingevulde vragenlijst Zorgplanoverleg



totaalscore op Zorgkaart Nederland

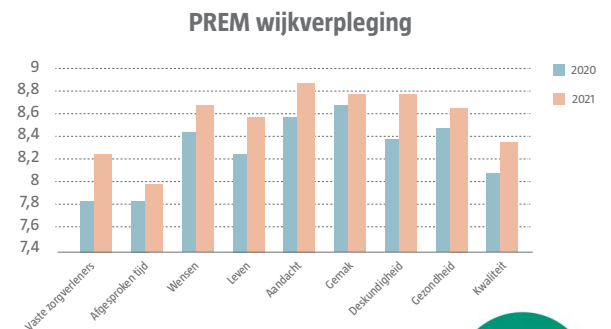
Bijna 40% van de cliënten die op een van de locaties verblijven, heeft in 2021 tijdens het Zorgplanoverleg een waardering gegeven. Op Zorgkaart Nederland hebben 60 cliënten of familieleden een score ingevuld.

6.2 NPS van cliënten op de locaties



Deze score is het verschil tussen de rapportcijfers 9 en 10 (de 'ambassadeurs') en de cijfers 6 en lager (de 'afhakkers'). De NPS is opnieuw gedaald. In 2019 kwam de score nog uit op +40. Of en in welke mate de coronapandemie en de daarvoor getroffen maatregelen van invloed zijn op deze daling, kunnen we op dit moment niet zeggen. De dalende cijfers geven ons wel aanleiding om nader onderzoek te doen naar de oorzaken.

6.3 PREM-onderzoek in de wijkverpleging



In 2021 is de PREM uitgezet onder 600 cliënten van de thuiszorg. Ongeveer 100 cliënten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Op de verschillende onderdelen zijn de scores over de hele linie positiever dan in 2020.



7. Leren en werken aan kwaliteit

Binnen KwadrantGroep zijn voor verschillende thema's kennisplatforms ingesteld. De volgende platforms zijn in 2021 actief geweest: medicatie en medicatieveiligheid, wondzorg, veilige vrijheid, houdingsmanagement, hygiëne en infectiepreventie, palliatieve zorg en advanced care planning, bevoegd en bekwaam Wet BIG (beroepen individuele gezondheidszorg), fysiek verantwoord aan het werk en dementie.

7.1 In- en externe lerende netwerken

Het bleek bijzonder lastig om de kennisplatforms tijdens de pandemie verder te ontwikkelen. Wel is er ervaring opgedaan met digitale werksessies en leervormen, maar het algemene beeld is dat de ontwikkeling van de platforms in 2021 gestagneerd is. De herbezinning op zowel de inhoud als de organisatie van de kennisplatforms, die gepland was, is noodgedwongen verschoven naar 2022.

Inhoudelijke thema's die in de kennisplatforms zijn opgepakt, zijn onder andere het scherpstellen van het medicatieproces, de implementatie van het wondzorgproces, de operationele ondersteuning bij hygiëne en infectiepreventie, het herontwerp van het zorgpad stervensfase en de opleiding van ergocoaches.

KwadrantGroep participeert door deelname van talrijke medewerkers in verschillende externe lerende netwerken. Zonder volledig te willen zijn, noemen we hier het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG), het netwerk FAITH van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool en het netwerk Dementie Friesland.

7.2 Onderzoeksactiviteiten 2021

KwadrantGroep beschikt over een eigen onderzoekscommissie. De onderzoekagenda van KwadrantGroep richt zich op vier thema's:

- Versterken persoonsgerichte zorg
- Zelfredzaamheid en eigen regie
- Multiproblematiek en netwerkzorg
- Zorgtechnologie.

De onderzoeksactiviteiten binnen KwadrantGroep zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Onderzoek door	Onderwerp
UNO-UMCG	Implementatieonderzoek PAIC (Pijndetectie bij mensen met dementie) (afgerond)
UNO-UMCG	Pilot DCQ in thuiszorg (handvatten signaleren van delier) (loopt nog)
FAITH	Tegengaan van kwetsbaarheid tijdens een pandemie (wacht op terugkoppeling)
Hanzehogeschool, lectoraat Talig functioneren & Gezond ouder worden (FAITH netwerk)	Pilot onderzoek handvatten taalproblemen bij dementie (TIPA) (stopgezet)
NHLStenden lectoraat Leiderschap en Identiteit in het verpleegkundig domein (FAITH netwerk) in nauwe samenwerking met KwadrantGroep	Opmerkzaamheid en persoonsgericht handelen bij mensen met dementie (gehonoreerd, onderzoek gestart per 1-1-2022)
Hanzehogeschool, lectoraat Familiezorg	Samenredzaamheid voor families die te maken krijgen met dementie: Een familiebenadering (loopt nog)
Universiteit Maastricht, Department of Health Services Research	Onderzoek naar verhuizingen naar innovatieve woonzorgconcepten (afronding voorjaar 2022)
Medewerker i.k.v. opleiding	Zorgverlening bij psychische problematiek in de wijk (afgerond)
Medewerker i.k.v. opleiding	Mantelzorgparticipatie in het Talmahus (afgerond)
Medewerker i.k.v. opleiding	Ondersteuning bij langdurige en intensieve mantelzorg voor chronisch zieken bekend bij thuiszorg (afgerond)
Medewerker i.k.v. opleiding	Onderzoek naar preventie, screening en behandeling van ondervoeding en sarcopenie (loopt nog)
Medewerker i.k.v. opleiding	Slim incontinentiemateriaal (loopt nog)
Student in opdracht van KwadrantGroep	Het verbeteren van de mondelinge overdracht binnen de thuiszorg met behulp van een passende communicatiemethode (afgerond)
Studenten in opdracht van KwadrantGroep	Inzet CMedplus (medicatie dispenser) in de thuis-zorg (afgerond)
Student in opdracht van KwadrantGroep	Persoonsgerichte zorg en muziek (afgerond)
Student in opdracht van KwadrantGroep	Persoonsgerichte zorg bij eenzame ouderen in de thuiszorg (afgerond)
Studenten in opdracht van KwadrantGroep	Van welke taakverdeling is sprake tussen respectievelijk de wijkverpleegkundigen en de casemanagers dementie van de Kwadrantgroep bij de zorg voor cliënten met dementie in een thuiswonende situatie? (afgerond)

7.3 Scholing

Scholings- en doorgroeimogelijkheden zijn belangrijke stimuli voor medewerkers met ambitie om voor KwadrantGroep te willen blijven werken. Onderstaande uitspraak getuigt daarvan. Met een verbeterd opleidingsproces willen we hier beter op inspelen.

“Ruimte om te ontwikkelen, uitdaging in het werk en de mogelijkheid voor doorstroming zijn essentieel om collega’s binnen te halen en te behouden. We bepleiten dat iedere medewerker over een budget beschikt waarmee naar eigen keuze een beroepsgerichte opleiding gevolgd kan worden. We zien echter ook dat er medewerkers na een scholing vertrekken omdat zij niet de gelegenheid krijgen om het geleerde in praktijk te brengen of er niet de passende functie en functiewaardering bij krijgen. We moeten daarnaast niet vergeten dat er ook medewerkers zijn die gewoon hun werk willen doen en geen grote ambities koesteren. Ook dat is goed.”

(uit het interview met 3 leden van de OR en de VAR)

7.4 Rol van de cliëntenraden bij leren en verbeteren

“Het is goed dat de organisatie haar rapportages op orde heeft en zich uitnodigend opstelt naar cliëntenraadsleden. Daar hoeft de discussie dus niet meer over te gaan. Er is daarom ruimte om met elkaar het gesprek te voeren over zaken die ertoe doen. Met zijn inbreng kan de cliëntenraad invloed uitoefenen op het continu werken aan verdere verbetering van de kwaliteit.”

(uit het interview met 4 leden van de commissie Kwaliteit van de CCR)

8. Leiderschap, governance en management

8.1 Onze besturingsfilosofie

Zo werken we met elkaar samen:

- We werken multidisciplinair, integraal en halen kracht uit de verbinding tussen inhoud, staf en lijn en medezeggenschap.
- We leggen verantwoordelijkheden daar waar ze gedragen kunnen worden.
- We zijn op alle niveaus helder over onze kaders en verwachtingen en leven die met elkaar na.
- We streven naar een goede balans tussen uniforme/professionele kaders en lokale kleur/maatwerk.
- Wij streven naar verbetering en professionalisering en houden elkaar af en toe een spiegel voor.

Zo vullen we leiderschap in:

- We geven leiding volgens het principe van verbindend leiderschap.
- We stimuleren onderlinge betrokkenheid en inspireren medewerkers.
- We gaan uit van vertrouwen en wederkerigheid.
- We streven naar een goede balans tussen plezier en resultaten.
- We werken oplossingsgericht en benoemen actief wat goed gaat en wat beter kan.

8.2 Leiderschap en management tijdens de Coronacrisis

De crisisorganisatie die in 2020 ingericht is, heeft ook in 2021 haar nut bewezen. De coördinatie was belegd bij een centraal crisisteam. Bij lokale uitbraken werden lokale crisisteams ingericht. Die functioneerden onder leiding van het verantwoordelijke management. Door de regie op lokaal niveau te leggen, konden steeds snel maatregelen genomen worden. Dat is de crisisaanpak ten goede gekomen. Daarnaast heeft KwadrantGroep bestuurlijk een actieve rol gespeeld in het Regionaal overleg niet-acute zorg (RONAZ) en de Provinciale regiegroep capaciteit (PRC).

De effecten van corona zijn zichtbaar geworden in een lagere bedbezetting, de tijdelijke sluiting van de GRZ-afdeling door een gebrek aan doorstroming van revalidatiecliënten uit de ziekenhuizen en een verminderde instroom van cliënten in de wijkverpleging.

Begin 2021 is de druk op de organisatie het grootst geweest door grote uitbraken, deels gelijktijdig kort op elkaar volgend, op een aantal zorglocaties.

In 2021 is beleid geformuleerd op vaccinatie en de uitgangspunten voor veilig werken. Er is een stappenplan gemaakt voor het afschalen van zorg, afgestemd op de (lokale) besmettingsdruk. Verder is er gewerkt aan optimalisering van de interne communicatie, monitoring van incidentie van covid en instructie en voorlichting over het beleid. Dit is gebeurd in lijn met landelijke en provinciale afspraken rond beheersing van de coronacrisis. Mede dankzij de forse inspanningen van het coronacrisisteam is KwadrantGroep tijdens de coronacrisis in control gebleven.

Dankzij de niet aflatende inzet van management en medewerkers mag gesteld worden dat de continuïteit van zorg, ondanks tijdelijke afschaling van zorg op lokaal niveau, over het algemeen genomen gegarandeerd is gebleven.

Daarbij heeft veerkracht een grote rol gespeeld, zoals in onderstaande uitspraak wordt gezegd.

“Terwijl de coronapandemie op de locaties diepe wonden heeft geslagen, heeft die ons ook laten zien hoe veerkrachtig en wendbaar we met elkaar onder moeilijke omstandigheden kunnen zijn. De medewerkers verdienen hiervoor alle lof.”
(uit het interview met de klantdomeincoördinatoren Wonen met zorg en Tijdelijk bij ons)

8.3 Zorgvisie

Bij KwadrantGroep wordt gewerkt vanuit een zorgvisie die per klantdomein is uitgewerkt. De kernwaarden oprechte aandacht, werkplezier en de kracht van verbinding staan centraal in de zorgvisie.

In paragraaf 3.1 vindt u meer over onze zorgvisie.

8.4 Governance en professionele inbreng

De Governancecode zorg is een belangrijke leidraad voor de wijze waarop KwadrantGroep bestuurd wordt en hoe het toezicht daarop is georganiseerd.

De Raad van Bestuur laat zich op gestructureerde wijze over het beleid adviseren door de Raad van Toezicht, het MT, medische en zorgprofessionals uit de organisatie en de medezeggenschap.

De verbinding tussen de Raad van Bestuur en de medische professionals heeft gestalte gekregen via het structurele contact met de 2 eerste geneeskundigen. Beide specialisten ouderengeneeskunde combineren deze functie met die van regiebehandelaar; dat is de hoofdbehandelaar van cliënten. Daarmee houden zij contact met hun vak en met de zorgprofessionals.

Er is binnen KwadrantGroep een actieve Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR). Deze is een belangrijke gesprekspartner van de Raad van Bestuur en brengt regelmatig waardevolle adviezen aan de bestuurders uit. Daarnaast heeft de VAR rechtstreeks geparticipeerd in een aantal overleggen waarin beleidsvoorbereiding en afstemming van bepaalde beleidsmaatregelen plaatsvindt, onder andere over de aanpak tijdens de coronapandemie.

Werkbezoeken van de Raad van Bestuur aan wijkteams in de thuiszorg en zorgteams op de locaties voor verblijf zijn als gevolg van de coronacrisis noodgedwongen beperkt gebleven. Behalve met de VAR is er volop contact geweest met de OR. Daarin is een groot aantal zorgmedewerkers vertegenwoordigd. Die hebben regelmatig verslag gedaan van de situatie op de werkvloer. Dat heeft in belangrijke mate bijgedragen aan een scherp beeld van de gevolgen van de crisis voor de medewerkers. De nieuw geformeerde Ondernemingsraad heeft hierin een actieve en constructieve rol gepakt.

Belangrijk werk hebben ook de cliëntenraden weer geleverd. Die hebben regelmatig met het management gesproken over zaken die voor de cliënten op de zorglocatie of in de thuissituatie van belang zijn. Door de beperkende maatregelen in verband met de coronapandemie was het niet altijd mogelijk om fysiek bij elkaar te komen. Voor minder digitaalvaardige cliëntenraadsleden vormde dat soms een belemmering om volledig te participeren. Toch zijn de meeste cliëntenraden wel in staat gebleken om adviesaanvragen en instemmingsverzoeken af te handelen. Dat gold zeker ook voor de Centrale cliëntenraad (CCR), de gesprekspartner van de Raad van Bestuur, waarin de cliëntenraden per regio vertegenwoordigd zijn.

8.5 Professioneel leiderschap

In het klant domein Tijdelijk bij ons is verder ingezet op het vestigen van een therapeutisch klimaat. Om het interdisciplinair werken te bevorderen zijn medewerkers zorg gezamenlijk met medewerkers van het Behandelteam opgeleid.

Voor de medische vakgroep is een nieuw professioneel statuut vastgesteld. Daarin is de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de

Raad van Bestuur en de medische vakgroep beschreven met het oog op het bieden van kwalitatief goede zorgverlening. Als we professioneel leiderschap vragen, betekent dat ook dat anderen daarin meegenomen moeten kunnen worden. Onder meer het Behandelteam is daarmee bewust bezig.

“Als behandelaar ben je nog veelal de ogen, oren en voelsprietten op de locatie. De signa-lerende functie van de zorg bij de zwaardere categorieën bewoners moet nog verder ontwikkeld worden. Belangrijk is dat wij als behandelaren de verzorgenden daarin goed meenemen en dat we voldoende tijd krijgen om dat te doen.”
(uit het interview met 6 behandelaren van het Behandelteam)

8.6 Verbindend leiderschap

Tegelijk met de herinrichting van het middenmanagement is een programma van start gegaan rond de gekozen leiderschapsstijl ‘verbindend leiderschap’. Die stijl kenmerkt zich door oprechte aandacht voor de medewerkers en het inspireren en ondersteunen van teams. Het programma is gericht op zowel het middenmanagement als het MT en de Raad van Bestuur en draagt zo bij aan versterking van de interne verbinding. De organisatie en uitvoering van het programma is in handen van een breed samengestelde regiegroep.

In 2021 zijn verschillende modules aangeboden die aansluiten bij de individuele behoeften van de managers. Daarnaast zijn er plenaire onderdelen georganiseerd, zoals het webinar ‘Ruimte voor verandering’ met antropoloog Jitske Kramer en ‘Betekenisvolle werkrelaties’ met organisatieadviseur Ina Ahuis. Ook zijn er kampvuurgesprekken georganiseerd waarbij managers elkaar hebben ontmoet voor verbinding in een reflectiegesprek.

De vernieuwing die nodig is om in de snel veranderende wereld mee te kunnen komen, moet in evenwicht zijn met de veranderpotentie binnen de organisatie. Dat inzicht wordt breed gedeeld.

“Een zorgpunt is dat de snelheid waarmee veranderingen zich opvolgen, steeds meer toeneemt. Een verschijnsel dat zich overigens niet alleen bij KwadrantGroep voordoet. We vragen ons wel af of de medewerkers al deze veranderingen wel kunnen bijbenen.”
(uit het interview met 4 leden van de commissie Kwaliteit van de CCR)

“Wat we ons ernstig afvragen is of het personeel alle veranderingen aan kan. We hebben het niet alleen over wat er binnen KwadrantGroep speelt, maar ook de turbulente tijd



waarin we leven. Ook dat beïnvloedt het werkplezier van de medewerkers.”

(uit het interview met de klantdomeincoördinatoren Zorg thuis en Ondersteuning thuis)

“In het algemeen kunnen we stellen dat er meer tijd nodig is voor veranderingen. De zorg kan het niet altijd allemaal bijbenen. Daarbij komt dat we bij KwadrantGroep goed zijn in het maken van plannen, maar we vergeten nog weleens een gedegen impactanalyse uit te voeren, waarbij de gevolgen voor cliënten en de werkvloer goed in kaart worden gebracht. Bij de implementatie komen dan soms onverwachte gevolgen of onnodig veel knelpunten aan het licht.”

(uit het interview met 6 behandelaren van het Behandelteam)



9. Personeelssamenstelling en -inzet

Door toenemende druk op de zorg vanwege de talrijke covidbesmettingen onder cliënten in de wijk en op de locaties, in combinatie met een hoge uitval van personeel door datzelfde virus, is het steeds lastiger geworden om de roosters rond te krijgen. In een aantal gevallen moest de zorg afgeschaald worden. Een cliëntenstop hoefde nergens ingevoerd te worden, met uitzondering van locaties waar op dat moment een uitbraak plaatsvond en op (revalidatie)afdelingen die vrijgemaakt moesten worden voor covidzorg.

De personeelsschaarste en krapte op de arbeidsmarkt zullen ook na de pandemie blijven bestaan en zelfs verder toenemen. Er is daarom een omslag nodig in het denken over de inzet van zorg. Daarvoor zijn eind 2021 twee speerpunten geformuleerd: voldoende & vitale medewerkers en slim & anders werken, zowel in de primaire als in de ondersteunende processen. Die vormen de leidraad voor het beleid van de komende jaren.

Voor de medische vakgroep is in 2021 al ingestoken op taakherschikking als oplossing om het groeiende tekort aan specialisten ouderengeneeskunde (SO) op de arbeidsmarkt te ondervangen. Daarvoor zijn de verpleegkundig specialisten (VS) en de physician assistants (PA) gekoppeld aan een vaste SO. Door de inzet van VS en PA wordt de SO ontlast en kan die zich richten op de complexere zaken en organisatorische zaken zoals het kwaliteitsbeleid.

Op de Wlz-locaties is de inzet van woonassistenten, waarmee in 2020 een grote stap is gezet, voortgezet. Zij zijn er om cliënten aandacht te geven en zorgen voor werklastvermindering voor de zorgmedewerkers. De functies zijn bekostigd uit de kwaliteitsmiddelen.

Een belangrijke groep vormen ook de vrijwilligers. Zij bieden voor de cliënten bij KwadrantGroep een waardevolle aanvulling op de werkzaamheden van de professionals. In het afgelopen jaar hebben we het aantal geregistreerde vrijwilligers helaas verder zien dalen, in 2 jaar tijd met 22%. De coronapandemie zal daarin een rol gespeeld hebben.

De personeelssamenstelling op de Wlz-locaties is afzonderlijk op www.kwadrantgroep.nl gepubliceerd.

De omslag naar slimmer en anders werken én effectief beleid dat leidt tot voldoende en vitale medewerkers zijn de sleutels naar continuïteit in de personeelsbezetting.

“De ontwikkeling op de arbeidsmarkt baart ons allen grote zorgen. In het verlengde daarvan maken we ons zorgen over hoe we de medewerkers meer werkplezier kunnen geven. Bij velen is de fut er na de 2 zware coronajaren wel uit. Los van wat dat betekent voor de medewerkers zelf, houdt dat ook vernieuwing tegen.”
(uit het interview met de klant domeincoördinatoren Wonen met zorg en Tijdelijk bij ons)

“We zullen in de routes steeds meer maatwerk moeten bieden aan onze medewerkers. Een moeder met schoolgaande kinderen heeft een andere behoefte dan een oudere werknemer voor wie het werk fysiek zwaarder wordt, of voor een starter die graag een volledige baan wil. Daar komt bij dat cliënten ook meer maatwerk vragen.”
(uit het interview met de klant domeincoördinatoren Zorg thuis en Ondersteuning thuis)

10. Gebruik van hulpbronnen

10.1 Medische hulpmiddelen

In 2021 is het proces rond de aanvraag en inzet van medische hulpmiddelen volledig herzien. Doel daarvan was om ervoor te zorgen dat cliënten en medewerkers altijd op het juiste moment over de juiste hulpmiddelen beschikken. Daarbij wordt de inzet van de hulpmiddelen financieel gemonitord en worden nieuwe ontwikkelingen in de markt of de regelgeving vertaald naar een beschikbaar aanbod. Eind 2021 is de nieuwe werkwijze volledig ingevoerd.

10.2 Vastgoed

Eind 2021 is het strategisch vastgoedplan tot stand gekomen. Hierin zijn de leidende principes voor (her)ontwikkelingsprojecten vastgesteld. De vastgoedopgave voor de periode 2021-2025 is op hoofdlijnen bepaald. In 2022 willen we tenminste 5 nieuwe projecten initiëren. De realisatie van de projecten staat door de oplopende bouwkosten en de stikstofcrisis echter onder druk. KwadrantGroep gaat desondanks door met de inhoudelijke voorbereidingen en de verdere planvorming. Elk project krijgt concrete invulling in samenwerking met de locatie en de medezeggenschap.

In de loop van 2021 is het voormalige gemeentehuis in Menaam na een verbouwing tot moderne woonlocatie in gebruik genomen. Deze locatie, die de naam IenhoarnState heeft meegekregen, telt 30 appartementen voor mensen met dementie.

Op Ameland wordt verder gewerkt aan de planvorming rond de nieuwbouw die in de plaats moet komen van De Stelp. Met de gemeente Ameland, die het nieuwe pand realiseert, zijn afspraken gemaakt over de uitgangspunten voor de typen en de omvang van de appartementen. Ook zijn er afspraken gemaakt over het beschikbaar komen van de financiële bijdrage van het Zorgkantoor voor de nieuwbouw.



10.3 Samenwerking

Bij KwadrantGroep zoeken we vanuit onze expertise actief de samenwerking met anderen. Met degenen die belangrijk voor de cliënt zijn, de vrijwilligers, andere zorgverleners en andere organisaties binnen en buiten de zorg. Zo bundelen wij alle krachten om een passende invulling te geven aan de zorg- en ondersteuningsbehoefte van de cliënt.

KwadrantGroep neemt deel aan diverse samenwerkingsverbanden die tot doel hebben de zorg voor de cliënten in Friesland zo goed mogelijk te regelen. Door de coronacrisis zijn de contacten tussen de aanbieders versterkt. In onderling overleg zijn provinciebrede maatregelen tot stand gekomen voor de opvang van cliënten met covid. Verder wordt in het verlengde van de regiovisie ouderenzorg Fryslân met de inzet van ontwikkelgelden door zorgaanbieders en Zorgkantoor fors ingezet op innovatie rond slimmer en anders werken, vastgoedopgaven, versterking van de keten en de arbeidsmarktproblematiek. De samenwerking daarin verloopt constructief.

Ook buiten de context van corona heeft KwadrantGroep de samenwerking met andere zorgpartners op verschillende niveaus gecontinueerd en versterkt. Soms was dat rond specifieke onderdelen van de zorgketen, bijvoorbeeld de samenwerking met Quality Zorg op het gebied van gespecialiseerde wondzorg. In andere gevallen was dat meer in brede zin, zoals bij de datagedreven aanpak die de zorgpartijen in Heerenveen ontwikkelen en de intensivering van de samenwerking tussen ketenpartners in het zorgnetwerk Leeuwarden.

11. Technologische hulpbronnen

De toenemende personeelsschaarste en de nog altijd stijgende zorgvraag verleiden de zorgsector om meer gebruik te gaan maken van technologie. KwadrantGroep gaat mee in die trend.

Voorbeelden bij KwadrantGroep van technologische toepassingen zijn alarmering, digitale deursloten, de WOLK-heupairbag, een nieuwe slimme medicijndispenser, een medicatieapp, zorg op afstand en slim incontinentiemateriaal.

In een tijd van toenemende personeelskrapte willen we de juiste keuzes maken bij de inzet van nieuwe zorgtechnologie. Die moet de 'warme' inzet van zorgpersoneel ondersteunen. Als hulpmiddel bij het maken van de keuzes hebben we een toetsingskader ontwikkeld. Aan de hand van dit hulpmiddel toetsen we of bepaalde technologieën breed ingezet kunnen worden bij cliënten thuis, binnen herstellzorg of op een van onze woonzorglocaties.

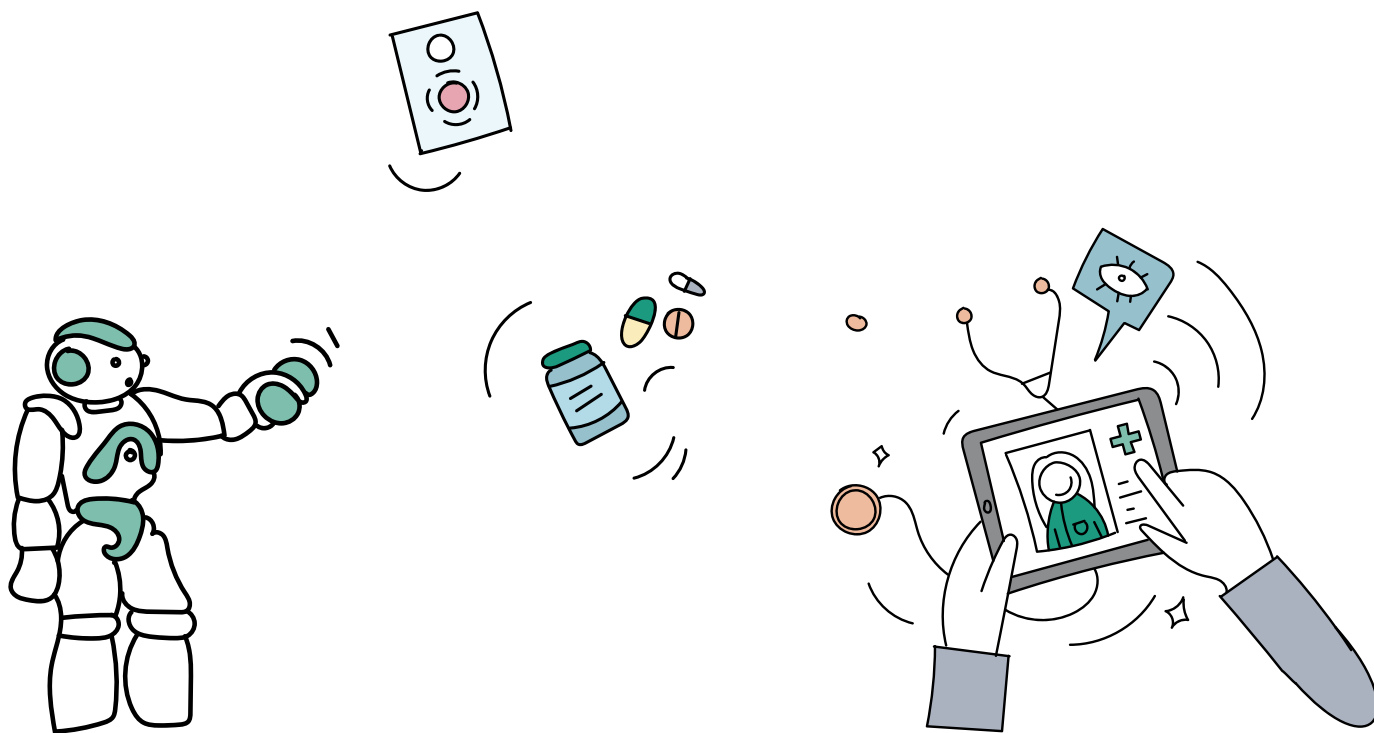
Daarnaast hebben we er op ingezet dat zorgmedewerkers beter vertrouwd raken met het gebruik van nieuwe zorgtechnologie. Er zijn onder medewerkers 15 experts zorgtechnologie geworven. Zij fungeren als ambassadeur van zorgtechnologie voor hun zorgcollega's. De kosten hiervan zijn grotendeels betaald uit de regionale projectgelden voor Anders werken in de zorg Fryslân. Verder zijn medewerkers uit de domeinen Ondersteuning

thuis en Zorg thuis gezamenlijk geschoold op het gebied van voersignalering en het gebruik van digitale hulpmiddelen.

Een aandachtspunt bij nieuwe zorgtechnologie is een goede evaluatie en bijstelling na invoering. Een benadering vanuit cliënten- en medewerkersperspectief is hierbij cruciaal.

“Zorgtechnologie en ethiek moeten steeds hand-in-hand gaan. Als technologie rücksichtslos ingezet wordt om personele problemen te bestrijden, gaat het de verkeerde kant op.”
(uit het interview met 4 leden van de commissie Kwaliteit van de CCR)

“Zorg er bij de implementatie van zorgtechnologie voor dat de randvoorwaarden goed voor elkaar zijn. De medewerker die daarbij tegen te veel problemen aanloopt, haakt de volgende keer meteen af. Laat de medewerker ook steeds per cliënt afwegen of het technologische hulpmiddel passend is en bijdraagt aan de kwaliteit van leven van de cliënt. En wat ook belangrijk is, is dat er met het team geëvalueerd wordt: wat gaat goed, waar loop je tegen aan, wat is er nodig voor een goed vervolg?”
(uit het interview met 3 leden van de OR en de VAR)



12. Gebruik van informatie

12.1 Cliëntinformatie

Binnen KwadrantGroep wordt op verschillende manieren cliëntinformatie in kaart gebracht.

Verwezen wordt naar § 3, waar over de methode ‘persoonlijk cliëntverhaal’ geschreven is, en naar § 6, waarin de cliëntoordelen aan de orde komen.

12.2 Medewerkerinformatie

Om de paar jaar laat KwadrantGroep een uitgebreid medewerkeronderzoek uitvoeren. Het meeste recente onderzoek dateert van eind 2020. Daarom heeft er in 2021 geen breed onderzoek plaatsgevonden. Wel is er op onderdelen van de human resources deelonderzoek uitgevoerd, waaronder specifiek de ervaringen rondom planning en roostering in het kader van de kanteling werktijden.

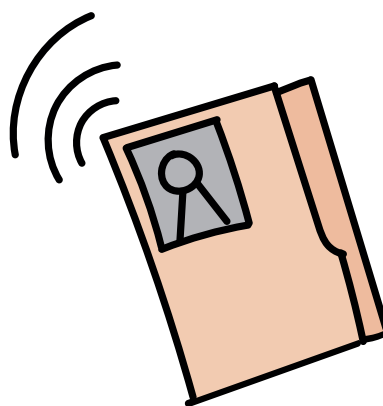
In samenwerking met de Hanzehogeschool, Noorderbreedte en Patyna is deelgenomen aan het onderzoek ‘Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg – Samen sterk voor extra gezonde jaren op het werk’. De conclusies uit het uitgebrachte rapport en de bevindingen uit het eigen digitaal uitstroomonderzoek bevestigen het belang van investeringen in het middenmanagement en het voeren van het goede gesprek.

Uit een intern uitgevoerd onderzoek naar de bevlogenheid van de leidinggevenden komt het belang daarvan naar voren. Bevlogenheid blijkt besmettelijk en raakt de medewerkers direct.

Resultaten van deze en andere onderzoeken zijn opgepakt via het programma Verbindend Leiderschap en het inzetten van de methode ‘Jouw team staat als een huis’.

12.3 Stuurinformatie

Er is in 2021 verder gewerkt aan continue beschikbaarheid van stuurinformatie op alle niveaus in de organisatie via dashboards met kerngegevens. Dit wordt in 2022 afgerond. Eind 2021 is er voor het klant domein Tijdelijk bij ons stuurinformatie op afdelingsniveau beschikbaar gekomen over incidentmeldingen, klachten en proactieve zorgplanning (indicatoren).



Lijst van gebruikte afkortingen

Afkorting	Uitgeschreven
fte	Fulltime-eenheden
CCR	Centrale cliëntenraad
ECD	Elektronisch cliëntdossier
GRZ	Geriatrische revalidatiezorg
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
KGHH	KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V.
MPT	Modulair pakket thuis
OR	Ondernemingsraad
RONAZ	Regionaal overleg niet-acute zorg
PA	Physician assistant
PRC	Provinciale regiegroep capaciteit
SO	Specialist ouderengeneeskunde
VAR	Verpleegkundige en verzorgende adviesraad
VPT	Volledig pakket thuis
VS	Verpleegkundig specialist
Wet BIG	Wet beroepen individuele gezondheidszorg
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning 2015
Wzd	Wet zorg en de dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet

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
www.kwadrantgroep.nl

Onze merken:

elkander



De Friese Wouden



KwadrantGroep
HUISHOUDELIJKE HULP

