

Bestuursverslag 2022

Drachten, 12 mei 2023

Inhoud

1.	Voorwoord.....	3
2.	Doelstellingen en kernactiviteiten	4
3.	Financiële informatie	5
4.	Financiële instrumenten	6
5.	Integraal risicomanagement	7
6.	Toekomstvisie	8
7.	Gedragcode.....	8
8.	Sociaal beleid.....	9
9.	Duurzaamheid.....	10
10.	Onderzoek en ontwikkeling.....	11
11.	Bestuur en medezeggenschap	13
12.	Verslag van de Raad van Toezicht	16

Dit Bestuursverslag verschijnt bij de geconsolideerde jaarrekening 2022 van de Stichting Kwadrantgroep. Dochtermaatschappij KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V. publiceert een eigen Bestuursverslag bij haar enkelvoudige jaarrekening. Voor de inhoudelijke verantwoording op verslagjaar 2022 bij KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V. wordt hier naar dat verslag verwezen.

1. Voorwoord

De sector verkeert in een moeilijke tijd waarin oplopende kosten, een dalende omzet en een onverminderd hoog ziekteverzuim de resultaten onder druk zetten.

KwadrantGroep is 2022 in meerdere opzichten goed doorgekomen, maar ziet zich de komende jaren gesteld voor grote opgaven op het gebied van voldoende en vitaal personeel, het slimmer en anders organiseren van de zorg en de vernieuwing en verduurzaming van de vastgoedportefeuille. Daarbij hebben we te maken met een grote hoeveelheid aan politiek-maatschappelijke en geopolitieke problemen die direct van invloed zijn op KwadrantGroep, op de medewerkers en op de cliënten.

Op landelijk niveau zijn in 2022 diverse akkoorden afgesloten en nieuwe programma's geïntroduceerd: het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), het Programma Toekomstige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (TAZ) en de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Deze akkoorden en programma's, de een meer dan de ander, vragen van partijen om met elkaar de samenwerking te intensiveren. Een noodzakelijke ontwikkeling waar KwadrantGroep zich sterk voor maakt en de komende jaren verder in zal investeren.

In lijn met de eerder ingezette koers is in 2022 de focus verder naar buiten gericht. Rond de ziekenhuizen in Heerenveen en Leeuwarden zoeken partijen elkaar steeds meer op om de afstemming in de keten te verbeteren. In Heerenveen werken we in regionaal verband aan een datagedreven aanpak. Daarbij brengen we in beeld wat de zorgkosten zijn, wie deze gebruikt en welke interventies er nodig zijn om de vitaliteit en veerkracht van de kwetsbare populatie te vergroten.

Over het afgelopen jaar kunnen we volmondig zeggen dat we erin geslaagd zijn om met de inzet van velen – onze medewerkers en vrijwilligers en de mantelzorgers van onze cliënten – goede zorg te bieden.

Daarbij hebben we in de eerste maanden van het jaar nog steeds te maken gehad met talrijke coronabesmettingen onder medewerkers en cliënten. Pas in de loop van het voorjaar keerde het tij. De rest van het jaar zijn we verschoond gebleven van grote coronaperikelen.

Waar in voorgaande jaren het gedurende de zomer steeds moeilijker bleek om de personeelsroosters ingevuld te krijgen, verliep de zomer van 2022 bij KwadrantGroep relatief rustig. De introductie van zorghulpen – medewerkers zonder zorgdiploma die onder supervisie van gediplomeerde collega's in bepaalde situaties bij de cliënt thuis worden ingezet – lijkt daar, naast afvlakking van de coronapandemie, zeker aan bijgedragen te hebben.

Wat deze zomer door veel cliënten en medewerkers op de locaties en in de thuissituatie als last ondervonden is, waren de wederom aanhoudende tropische temperaturen. Nieuwe verkoelende middelen, zoals koelvesten voor medewerkers, deden hun intrede en brachten wat verlichting. Op een enkele locatie kon tot uitbreiding van het koelingsstelsel worden overgegaan. Bij ingrijpende renovatie of nieuwbouw zullen verdergaande maatregelen worden getroffen als antwoord op de effecten van de klimaatverandering.

Naast deze zaken zijn er in 2022 weer nieuwe stappen gezet bij de uitwerking en implementatie van de strategie 2020-2024. We noemen hier, zonder volledig te zijn, Route 2025 en positieve gezondheid als vertrekpunt in de wijkverpleging. Met beide pro-

gramma's wordt ingezet op vergroting van de eigen regie en zelfredzaamheid van de cliënt in de wijk en op verdere professionalisering van het vakgebied.

Op de locaties zijn we een stap verder met het verleggen van taken. Voorbeeld daarvan zijn de verpleegkundig specialisten en de physician assistants, die taken van de specialisten ouderengeneeskunde hebben overgenomen. Ook het programma voor persoonsgerichte zorg is verder gebracht met de implementatie van het persoonlijk verhaal van de bewoner.

Een andere belangrijke ontwikkeling is de aanzet geweest die gemaakt is voor het standaardiseren van de bedrijfsprocessen. Het zwaartepunt lag daarbij in 2022 bij het Facilitair bedrijf. Zo is de schoonmaak gereorganiseerd, is een nieuw dienstverleningsmodel ingevoerd, alsook een nieuwe wijze van uitgifte van medische hulpmiddelen. Verder is de managementondersteuning centraal ingericht.

Door deze standaardisatie kunnen interne processen beter op elkaar worden aangesloten en kunnen middelen en mensen doelmatiger worden ingezet.

2. Doelstellingen en kernactiviteiten

KwadrantGroep is er voor ouderen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij luisteren naar wat de wensen van onze cliënten zijn en sluiten zoveel mogelijk aan bij hun leefwijze. Wij bieden hun een totaalpakket aan ouderenzorg: ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij ons (de 4 klant domeinen). Daarnaast kan men bij ons terecht voor dovenzorg.

Ouderen vormen het overgrote deel van de doelgroep, maar verschillende vormen van zorg zijn ook beschikbaar voor mensen uit andere leeftijdsgroepen met een passende zorgindicatie.

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.

KwadrantGroep bestaat uit de Stichting Kwadrantgroep en de 100%-dochtervennootschap KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V.

Cliënten

Voor de kerngegevens, zie onderstaande tabel.

Tabel 1: kerngegevens cliënten

aantal cliënten	1 januari 2022	31 december 2022
KwadrantGroep	6.863	6.589
KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp	5.629	5.705
Totaal	12.492	12.294

Ongeveer 68% van de cliënten van KwadrantGroep ontvangt zorg die gefinancierd wordt uit de Zorgverzekeringswet (wijkverpleging, geriatrische revalidatiezorg) en 28% langdurige zorg die gefinancierd wordt uit de Wet langdurige zorg.

Medewerkers

De kerngegevens zijn opgenomen in de volgende tabel.

Tabel 2: kerngegevens medewerkers per 31 december

	aantal	fte
Medewerkers (KwadrantGroep)	4.429	2.354
<i>waarvan zorgverleners</i>	<i>3.420</i>	<i>1.995</i>
Stagiaires	299	140
Vrijwilligers	815	-
Medewerkers (KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp)	1.630	470
Totaal medewerkers (excl. stagiaires en vrijwilligers)	6.059	2.824

3. Financiële informatie

Resultaat

Het boekjaar 2022 is door KwadrantGroep, ondanks de aanhoudende moeilijke marktomstandigheden, afgesloten met een positief resultaat van € 2,6 mln. (2021: € 3,9 mln.) uit bedrijfsopbrengsten van totaal € 221,3 mln. (2020: € 221,3 mln.). De impact van covid-19 is nog duidelijk zichtbaar en laat op operationeel vlak zijn sporen achter. De toename van het ziekteverzuim, CAO kosten en aandeel personeel niet in loondienst zijn de voornaam-

ste oorzaken van de daling van het resultaat ten opzichte van voorgaand jaar. Daarnaast heeft de hoge inflatie in 2022 geresulteerd in een forse stijging van de inkoopkosten en huurprijzen.

Financiële kengetallen

Solvabiliteit

De solvabiliteit, waarbij het eigen vermogen wordt afgezet tegen het totaal vermogen, is in 2022 47% en procentueel met 1,2 % gestegen ten opzichte van vorig jaar (45,8%). De solvabiliteitsratio voldoet hiermee aan de eisen van het bankconvenant waarin vastgelegd is dat de solvabiliteit met betrekking tot iedere relevante periode ten minste 30% dient te zijn.

Debt Service cover ratio

De Debt Service cover ratio die wordt gehanteerd om inzicht te krijgen tussen de betalingscapaciteit (vrije kasstroom) van KwadrantGroep ten opzichte van de financiële verplichtingen op korte termijn (1 jaar) is 3,0 (2021: 4,1). Dit geeft aan dat KwadrantGroep voldoende financiële middelen heeft om aan haar financiële verplichtingen te voldoen en tevens voldoet aan de eis van tenminste 2,0 die in het bankconvenant is vastgelegd.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie bedraagt € 46,8 mln en is in 2022 met € 5,5 mln. toegenomen ten opzichte van het boekjaar 2021.

4. Financiële instrumenten

Algemeen

KwadrantGroep maakt in haar normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, die de instelling in potentie kunnen blootstellen aan markt-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. KwadrantGroep handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt. Ze zeggen echter niets over het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

KwadrantGroep loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen en onderhanden werk. Het kredietrisico is voornamelijk geconcentreerd bij het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. Met deze partijen bestaat een lange relatie. Zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichting voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

KwadrantGroep loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Het treasurybeleid van de groep is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het debiteurenrisico, het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico. Voor het afsluiten van leningen of het opnieuw vaststellen van rentepercentages en rentevast periode laat KwadrantGroep zich adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Uitgangspunt is dat de rentekosten zo laag mogelijk gehouden worden. Tevens wordt bewaakt dat geen onnodige risico's worden gelopen in het kader van de periodieke herfinanciering.

Liquiditeitsrisico

KwadrantGroep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

5. Integraal risicomanagement

Strategische risico's

Onderdeel van het implementatieplan strategie 2020-2024 is het bepalen en monitoren van de belangrijkste strategische risico's. We gebruiken hiervoor een elders ontwikkeld model, waarin de meest voorkomende risico's bij zorginstellingen zijn beschreven. Hiermee kunnen we onze risicopositie gestructureerd en overzichtelijk weergeven. Tevens helpt het model om de risicopositie zo volledig mogelijk te benoemen.

Voor KwadrantGroep is een top-10 van risico's bepaald, die elk tertaal geactualiseerd wordt. De hoogst scorende risico's hebben te maken met personeelskrapte en de informatieopgave in de zorg.

Kwaliteit

Jaarlijks beoordelen we de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem. We beoordelen daarbij of het systeem ons helpt bij het realiseren van onze ambities en of er verbeteringen en aanpassingen nodig zijn.

Daarnaast laten we ons jaarlijks door certificeringsbureau DNV toetsen op de HKZ-normen (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). De audit die in januari 2022 werd uitgevoerd, viel bijzonder positief uit.

Vanaf 2023 gaan we in het kader van de regionale programmering van het Integraal Zorgakkoord als koploper deelnemen aan KIK-V, een programma van de overheid voor ketenformatie over kwaliteit verpleeghuiszorg,

Privacybescherming/NEN 7510

In 2022 is veel werk verzet om de organisatie te laten voldoen aan NEN 7510 (norm op het gebied van privacybescherming voor zorgorganisaties). De externe audit hierop door DNV heeft begin 2023 plaatsgevonden. Bij de auditors was er veel lof voor de open sfeer, de positieve aandacht, het enthousiasme en de lerende houding van de medewer-

kers ten aanzien van informatieveiligheid. Resultaat van de audit is dat de Stichting Kwadrantgroep per 17 maart 2023 NEN 7510 is gecertificeerd.

6. Toekomstvisie

In de afgelopen jaren is er gestaag gewerkt aan de uitvoering van de strategie 2020-2024, die met veel energie in 2020 tot stand is gekomen. 'Koers houden en doorstomen' was het thema dat aan de kaderbrief 2022 hing. Kijkend naar de inhoudelijke resultaten die in 2022 geboekt zijn, is er sprake van goede voortgang binnen de uitgezette koers.

Tegelijkertijd zien we ontwikkelingen die op bepaalde gebieden om een andere koers vragen. Zo is het verzuim tot een niet eerder vertoond niveau gestegen en is het personeelstekort opgestuwd door een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. We kunnen niet langer vasthouden aan de traditionele manier van het organiseren van de zorg. We zullen die slimmer en anders moeten gaan organiseren. In het verlengde daarvan zullen we ook de bedrijfsvoering daarin moeten meenemen. We kunnen dus niet altijd vast blijven houden aan de koers, maar zullen ook bakens moeten verzetten. Een belangrijk punt daarbij zal steeds het meenemen van de medewerkers zijn.

Veel van de oplossingen liggen in de keten. Daarvoor zullen de programmaliijnen van VWS op basis van de in § 1 aangehaalde akkoorden ingevuld moeten worden. Voor de vastgoedopgave zal de samenwerking met woningcorporaties geïntensiveerd worden.

Topprioriteit ligt bij de continuïteit van zorg en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dat geldt uiteraard niet alleen voor KwadrantGroep. De hele zorgsector staat op een kantelpunt. Vanuit KwadrantGroep hopen we bij te dragen aan een antwoord op de grote vraagstukken waarmee de sector te maken heeft.

Een belangrijke ontwikkeling voor de komende jaren is de overstap naar AFAS. Bestaande applicaties op het gebied van onder andere HR, salarissen, inkoop en financiën, die we nu van verschillende leveranciers afnemen, worden daarbij vervangen door de applicaties van AFAS. AFAS biedt een totaaloplossing voor het automatiseren van bedrijfsprocessen. De applicaties worden gekenmerkt door gebruikersvriendelijkheid, waardoor er uitgebreide mogelijkheden zijn voor selfservice door de medewerkers. De voorbereidingen naar de overstap vraagt veel van de organisatie. Er zal 2 jaar voor uitgetrokken worden.

7. Gedragscode

De KwadrantGroep wil voor haar medewerkers een goede werkgever zijn, een organisatie waar het goed werken is, waar medewerkers zich veilig voelen en elkaar respectvol behandelen. In de gedragscode wordt omschreven welk gedrag hierbij hoort. De gedragscode geldt voor iedereen die betaald of onbetaald werkzaam is bij KwadrantGroep. Ongewenste omgangsvormen, misstanden en integriteitschendingen horen in zo'n werksfeer niet thuis. Wanneer die wel voorkomen willen we dat ze zo snel mogelijk besproken en opgelost worden. Om medewerkers daarbij te helpen heeft KwadrantGroep bij Buro Vertrouwenspersonen 2 externe vertrouwenspersonen.

25 medewerkers hebben in 2022 gebruikt gemaakt van de diensten van de vertrouwenspersonen. Daaronder zijn geen meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen of fraude.

KwadrantGroep beschikt over een Klokkenluidersregeling die gebaseerd is op de modelregeling van Brancheorganisaties Zorg (BOZ). Er kan rechtstreeks gemeld worden bij de Raad van Bestuur (of voorzitter Raad van Toezicht) of via Buro Vertrouwenspersonen. In 2022 zijn geen meldingen gedaan.

8. Sociaal beleid

KwadrantGroep wil een van de leukste werkgevers van Friesland zijn. Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling zodat zij met veel plezier de beste zorg aan onze cliënten kunnen bieden.

Duurzame inzetbaarheid

De uitkomsten van een groot onderzoek naar de ervaringen met roosteren en plannen, laten goed zien op welke onderdelen het beleid aangepast moet worden om bij te dragen aan het werkplezier van de medewerkers. De implementatie daarvan vindt plaats in 2023. Dan wordt ook verder uitwerking gegeven aan de cao, die sterk inzet op roosteren en plannen en op andere onderwerpen die door de medewerkers belangrijk gevonden worden.

Verder is in 2022 een inhaalslag gemaakt met het opstellen en uitvoeren van risico-inventarisaties en -evaluaties volgens een nieuwe werkwijze. De achterstand zal in het eerste tertaal van 2023 weggewerkt zijn.

Aan de webinars voor medewerkers rond duurzame inzetbaarheid is met het oog op de huidige sociaal-economische ontwikkelingen als thema 'financieel fit' toegevoegd.

Sociaal raamwerk

Tot 2020 had KwadrantGroep net als de meeste andere organisaties in de zorg een sociaal plan. Hierin gaat het doorgaans vooral over de condities waaronder organisatiewijzingen worden doorgevoerd en hoe met de gevolgen voor medewerkers wordt omgegaan. De snel veranderende tijd vraagt echter om een andere aanpak. Die is met 3 bonden en met de Ondernemingsraad vastgelegd in het Sociaal raamwerk. Centraal staat daarin de vitaliteit en blijvende inzetbaarheid van de medewerker. Uitgangspunt is dat er geen sprake is van gedwongen ontslagen bij reorganisaties.

Cao

Medewerkers van KwadrantGroep en van KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp vallen onder de cao-VVT. Werkgevers en bonden hebben in 2022 overeenstemming bereikt over een sterk vernieuwde cao voor 2022-2023 met als titel 'De cliënt centraal. DE MEDEWERKER OP ÉÉN!'. Deze cao zorgt behalve voor structurele loonsverbeteringen, voor het verdwijnen van de laagste 2 salarisschalen en voor een vereenvoudigde en verbeterende reiskostenregeling voor werk-werkverkeer en voor woon-werkverkeer.

Werkgelegenheid

Het kost steeds meer moeite om vacatures te vervullen. De totale werkgelegenheid bij KwadrantGroep is toch nog redelijk op peil gebleven. Wat daaraan positief heeft bijgedragen is het aannemen van zorghulpen in de thuiszorg. Mensen zonder zorgdiploma, veelal zonder een gunstige uitgangspositie op de arbeidsmarkt, wordt zo een baan geboden waarin zij hun talenten op een zinvolle en prettige manier kunnen inzetten.

KwadrantGroep heeft in de herfst op 2 locaties een speeddatedag georganiseerd, een initiatief van arbeidsmarktplatform ZorgpleinNoord. Mensen met interesse in een baan in de zorg konden er in gesprek met diverse zorgcollega's. Meer dan 100 mensen toonden hun belangstelling. Uiteindelijk zijn 14 mensen in dienst getreden: 9 voor de functie van zorg hulp, 2 verzorgenden-IG, 2 cliëntondersteuners en 1 hulp bij het huishouden.

Leren en ontwikkelen

In 2022 is voor het eerst bij het opleiden van medewerkers op grotere schaal gebruik gemaakt van VR-brillen. De ervaringen van de gebruikers zijn positief.

Verder is het opleidingsproces opnieuw ontworpen. Implementatie vindt plaats in 2023.

Ziekteverzuim

Het 12-maandsgemiddelde ziekteverzuim bij KwadrantGroep is met 10% (2021: 8%) ten opzichte van het sectorgemiddelde iets minder ongunstig, maar desalniettemin zeer hoog. Als antwoord op een doorwrochte verzuimanalyse van de bedrijfsarts, worden concrete acties voorbereid om het verzuim in 2023 naar beneden te krijgen.

9. Duurzaamheid

In 2022 heeft Intrakoop een 0-meting uitgevoerd op 4 gebieden: vastgoed, CO2-reductie, afvalvermindering en maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI). De uitkomst van deze meting wordt meegenomen in het integrale duurzaamheidsbeleid. Aan de totstandkoming daarvan wordt nog gewerkt. In 2022 zijn er al wel op verschillende gebieden resultaten geboekt. Zo is de schoonmaak bij de uitgevoerde standaardisering verduurzaamd. De uitbesteding van het tuinonderhoud heeft geresulteerd in vervanging van schadelijke bestrijdingsmiddelen en inzet van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Op vastgoedgebied is geïnvesteerd in zonnepanelen en ledverlichting.

Naast de klimaatcrisis zijn de sterk gestegen energieprijzen als gevolg van de Oekraïne-oorlog een nieuwe stimulans om werk te maken van energiebesparing en verduurzaming van het vastgoed. Het ingestelde Energieteam richt zich daarbij op het laaghangend fruit. Deze maatregelen zijn vooral gericht op sturen op gedrag en het plegen van kleine investeringen.

In de praktijk blijkt dat we bij verduurzamingsplannen van vastgoed nogal eens tegen beperkingen aanlopen als materiaaltekort, onvoldoende netwerkcapaciteit (stroom) of tekort aan installatiepersoneel. In 2023 willen we hier met een strategische agenda voor grote(re) projecten beter op kunnen inspelen.

Alle kantoren hebben minimaal energielabel C. Daarmee voldoen we aan de norm die de overheid heeft gesteld.

Voor 2023 wordt ingezet op de borging van MVI. Duurzaamheidsaspecten worden bij inkoop steeds meegenomen. Ook wordt ingezet op het verder tegengaan van verspilling en vermindering van afval. Op vastgoedgebied vinden 2 pilots plaats met grote warmtepompen.

De extra middelen voor verduurzaming van het vastgoed van het Zorgkantoor zijn als volgt besteed:

- Het verkrijgen van C-label op de kantoorlocaties in Ureterp en Wolvega.
- Biodynamische verlichting op de locaties voor kleinschalig wonen Brugchelen-camp, Bilgaard en Talma Hûs.
- Uitvoering van 'erkende maatregelen' op de locaties St. Jozef, De Skûle, Greunshiem, Brugchelencamp en Talma Hûs.
- Ingebruikname van 765 zonnepanelen (Talma Hûs) en vervanging van conventionele verlichting door energiezuinige ledverlichting op de volgende locaties.

Tabel 3: investeringen in zonnepanelen en ledverlichting

Locatie	Omschrijving	Totaalbedrag
Talma Hûs	Doorloop project zonnepanelen	€ 200.000
Berchhiem	Ledarmaturen in rondgang Hillamahofje, Technische Dienst, 1 ^e etage Thuiszorg en Dagverzorging Buitenhof incl. plaatsen bewegingssensors	€ 40.000
De Hofwijck	Vervangen bestaande led armaturen gangzones geschat aantal 50 stuks	€ 15.000
Oranjestins	Ledarmaturen in rondgang, op de dagbehandeling en bewegingssensors in overige ruimten	€ 30.000
Talma Hûs	Ledverlichting centrale verkeersruimten	€ 25.000

10. Onderzoek en ontwikkeling

Visie KwadrantGroep op de rol van onderzoek en ontwikkeling

KwadrantGroep wil resultaten uit onderzoek en wetenschap inzetten om de zorg te verbeteren. Daarvoor stimuleert en begeleidt KwadrantGroep onderzoek binnen de eigen organisatie. Dat wordt ondersteund door de Onderzoekscommissie.

Er is voor gekozen om niet een eigen onderzoeksafdeling op te richten, maar samen te werken met kennisinstellingen, met eigen medewerkers die een bepaalde studie volgen of met studenten. Onderzoeksvragen halen we uit de eigen praktijk.

De onderzoekagenda richt zich op vier thema's:

- Versterken persoonsgerichte zorg
- Zelfredzaamheid en eigen regie
- Multidomeinproblematiek en netwerkzorg
- Zorgtechnologie

KwadrantGroep is aangesloten bij het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG) en het netwerk FAITH research van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool. Beide netwerken richten zich op (nog) betere zorg voor kwetsbare ouderen, thuis en in het verpleeghuis. Daarnaast verschaft KwadrantGroep onderzoekopdrachten voor studenten aan de Innovatiewerkplaats ouderen: welzijn, wonen, zorg en samenleven bij vraagstukken waar de input van meerdere disciplines wenselijk is. Hier kunnen studenten van beide hogescholen aan deelnemen.

Onderzoeksactiviteiten 2022

De onderzoeksactiviteiten binnen KwadrantGroep zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 4: onderzoek bij KwadrantGroep

Onderzoek door	onderwerp
NHLStenden lectoraat Verpleegkundig leiderschap & Onderzoek voor goede zorg (FAITH netwerk) in nauwe samenwerking met KwadrantGroep	Opmerkzaamheid en persoonsgericht handelen bij mensen met dementia
UNO-UMCG	Pilot DCQ in thuiszorg (handvatten signaleren van delier)
Hanzehogeschool, lectoraat Familiezorg	Samenredzaamheid voor families die te maken krijgen met dementie: Een familiebenadering
Universiteit Maastricht, Department of Health Services Research	Onderzoek naar verhuizingen naar innovatieve woonzorgconcepten
Studenten in opdracht van KwadrantGroep	Zorgmijdende cliënten in de wijkverpleging
Studenten in opdracht van KwadrantGroep	Rol van de GVP in de wijkverpleging
Studenten in opdracht van UNO-UMCG	Wat zijn de motieven van zorgprofessionals die werkzaam zijn in de intramurale ouderenzorg
Student in opdracht van KwadrantGroep	Leefstijlmonitoring bij cliënten met dementie.
UNO-UMCG	Pilot bewegen door de lijnen heen (veranderingen in mate van bewegen na verhuizing van thuissituatie naar zorgvoorziening)
Medewerker in kader van opleiding	Meer muziek in de zorg
FAITH research	Onderzoek voorspellende symptomen voor pijn
Medewerker in kader van opleiding	Verbeteren zelfredzaamheid ouderen
Medewerker in kader van opleiding	Ervaringen en behoeften van verzorgenden bij grensoverschrijdend gedrag.
Medewerker in kader van opleiding in samenwerking met innovatiewerkplaats Ouderen	familiegesprek als tool om familieparticipatie te gaan gebruiken
Medewerker in kader van opleiding	Eigen regie.
Medewerker in kader van opleiding	Welke kennis en vaardigheden hebben verpleegkundigen en verzorgenden van thuiszorgteam Trijehoek nodig om de zelfredzaamheid van de cliënten te vergroten?
Medewerker in kader van opleiding	Kan het gebruik van een ecogram het netwerk activeren en motiveren om meer taken op zich te nemen.

Ambities

KwadrantGroep vindt het belangrijk om door te gaan met onderzoek en ontwikkeling. Uitgangspunt daarbij is dat elk onderzoek waarde vertegenwoordigt voor de dagelijks praktijk, zodat cliënten en medewerkers optimaal kunnen profiteren van de resultaten. Dat vraagt om scherpe keuzes over onze deelname aan onderzoeksprojecten.

11. Bestuur en medezeggenschap

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt sinds 2018 gevormd door Jan Maarten Nuijens en Ester Kuiper. De Raad werkt als collegiaal bestuur. De portefeuillevverdeling wat betreft lijn en staf is gelijkelijk over beide bestuurders verdeeld.

De organisatie en de Raad van Bestuur onderschrijven en volgen de Governancecode zorg.

Binnen de besturingsfilosofie spelen de principes van verbindend leiderschap een belangrijke rol. Het brede en gevarieerd opgezette programma Kr8! ondersteunt de Raad van Bestuur, de MT-leden en het middenmanagement bij het in praktijk brengen van deze principes.

De leden Raad van Bestuur participeren beiden in diverse relevante netwerken. Zo zoeken zij actief naar verbinding met partners in de regio en daarbuiten. Door verbeterde ketensamenwerking kunnen cliënten oprechte aandacht krijgen waarvoor medewerkers zich met werkplezier kunnen inzetten.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is afgestemd op de adviesregeling arbeidsvoorwaarden van de NVZD (Vereniging van bestuurders in de zorg) en past binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). Voor gemaakte onkosten ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een vergoeding op basis van de regeling Beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt de bezoldiging en de vergoedingsregeling vast. De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht bereidt dit voor. Die voert daarnaast jaarlijks een functioneringsgesprek met de leden van de Raad van Bestuur.

Cliëntenraden en Centrale cliëntenraad

De medezeggenschap van cliënten is georganiseerd via een 2-lagenstructuur. Er zijn op dit moment 19 cliëntenraden. Per 1 januari 2023 is de nieuwe cliëntenraad Zorg thuis KwadrantGroep van start gegaan. 2 cliëntenraden voor extramurale cliënten zijn daarbij samengegaan en enkele lokale cliëntenraden hebben een deel van hun portefeuille aan deze nieuwe raad overgedragen.

De cliëntenraden vertegenwoordigen de collectieve belangen van de cliënten op een bepaalde locatie of voor een of meer specifieke doelgroepen in een bepaald gebied. 2 cliëntenraden richten zich op een combinatie van beide. Daarnaast is er de Centrale cliëntenraad (CCR). Die is ingesteld om de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten te vertegenwoordigen bij onderwerpen die breed binnen de organisatie spelen.

De regiomanagers fungeren als officiële vertegenwoordiger van de organisatie in de relatie met de cliëntenraad. Managers Wonen met zorg onderhouden in veel gevallen de dagelijkse contacten. De Raad van Bestuur is de vaste gesprekspartner van de CCR. De CCR heeft een commissie Kwaliteit van Leven en een commissie Bedrijfsvoering en Vastgoed. Met beide commissies voert de Raad van Bestuur regelmatig overleg.

Als onderwerpen die in 2022 in het overleg tussen CCR en Raad van Bestuur besproken zijn, kunnen onder andere worden genoemd:

- Cliënttevredenheidsonderzoeken
- Pilots taakdelegatie en Volledig pakket thuis (VPT)
- Eten en drinken

Vanaf medio 2022 vinden de overlegvergaderingen tussen CCR en Raad Bestuur op locatie plaats. De lokale cliëntenraad schuift daarbij aan als gespreksdeelnemer. Dat levert goede gesprekken op over wat er lokaal speelt.

De CCR heeft over de volgende onderwerpen advies (A) uitgebracht of instemming (I) verleend aan het voorgenomen besluit daarover:

- Strategisch vastgoedplan (A)
- Jaarrekening 2021 (A)
- Kwaliteitsverslag 2021 (A)
- Reorganisatie afdeling Begeleiding (A)
- Kaderbrief 2023 (A)
- rijwilligersbeleid (ongevraagd advies)
- Benoeming Wzd-functionaris (A)
- Kwaliteitsplan 2023 (I)
- Profiel lid Raad van Toezicht (A)
- VPT in de wijk als regulier product (A)
- Visie en uitgangspunten ambulante nachtzorg (A)

Daarnaast zijn er verschillende voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur aan betrokken cliëntenraden voorgelegd:

- Beëindiging nachtzorg Palet (A)
- Herschikking portefeuilles regiomanagers (A)
- Verbouwing keuken en restaurant Nij Statelân (A)
- Verbouwing huiskamer Haersmahiem (A) (I)
- Overgang dagbesteding Harlingen naar Noorderbreedte (A)
- Realisatieovereenkomst De Nieuwe Stelp (A)

De (voorgenomen) besluiten van de regiomanagers zijn in deze opsomming niet vermeld.

Ondernemingsraad

De medewerkers van zowel KwadrantGroep als KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (KG HH) zijn via verschillende kiesgroepen vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad.

De Raad van Bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en vaste gesprekspartner van de OR.

De Ondernemingsraad heeft over de volgende onderwerpen advies (A) uitgebracht of instemming (I) verleend aan het voorgenomen besluit daarover:

- Kwaliteitsplan 2022 (I)
- Wijziging aansturing casemanagers dementie (A)
- Visie en richtinggevend plan managementondersteuning (A)
- Beëindiging nachtzorg Palet (A)

- Herschikking portefeuilles regiomanagers (A)
- Uitvoering Risico-inventarisatie en evaluatie (RIE) (I) en diverse plannen van aanpak (I)
- Aanpassing thuiswerkbeleid (I)
- Optimalisatie structuur Facilitair bedrijf (A)
- Centralisatie schoonmaak en eten en drinken (A)
- Second opinion bedrijfsarts KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (I)
- Secundaire arbeidsvoorwaarden Fisc Free KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (I)
- Onderbrenging diverse functies bij facilitair coördinator (A)
- Herinrichting managementondersteuning/receptie (A)
- Pilot preventief medisch onderzoek (I)
- Naamsvermelding in Caren Zorgt (I)
- Reorganisatie afdeling Begeleiding (A)
- Reiskosten werk-werk Zorg thuis Palet (I)
- Verlenging tijdelijke verhoging reiskosten werk-werk voor verschillende perioden (I)
- Kaderbrief 2023 (A)
- Wijziging aansturing extramurale teams Elkander (A)
- Overgang dagbesteding Harlingen naar Noorderbreedte (A)
- Wijziging inzet bedrijfsarts KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (I)
- Werving- en selectiebeleid (I)
- Benoeming preventiemedewerker (I)
- Volledig pakket thuis (VPT) in de wijk als regulier product (A)
- Implementatie AFAS bij KGHH (A)
- Standaardopzegtermijn (I)

Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

De Verpleegkundige en verzorgende adviesraad vertegenwoordigt de verpleegkundige en verzorgende beroepsinhoud bij de beleidsvorming en -uitvoering binnen de KwadrantGroep. De VAR brengt daarvoor gevraagd en ongevraagd advies uit en overlegt regelmatig met de Raad van Bestuur.

De VAR heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een overleg dat binnen KwadrantGroep vanuit de praktijk een belangrijke bijdrage levert aan de beleidsvorming. De VAR is in 2022 vertegenwoordigd geweest in het regieteam dat de maatregelen rond de coronapandemie coördineert.

De VAR heeft over de volgende onderwerpen advies (A) uitgebracht of instemming (I) verleend aan het voorgenomen besluit daarover:

- Vakbekwaamheid (ongevraagd advies)
- Covidrichtlijn rond positief geteste medewerkers (A)
- Kaderbrief 2023 (A)
- Volledig pakket thuis (A)
- Kwaliteitsplan 2023 (I)
- Oproep aan leveranciers voor gebruikmaking bestelplatform Duxxie (A)

12. Verslag van de Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

Mevrouw G.L. Leusink is eind 2022 op eigen verzoek vertrokken als lid van de Raad van Toezicht. De CCR is gevraagd voor deze zetel een bindende voordracht te doen. In 2023 heeft werving en selectie van een opvolger plaatsgevonden.

In het 4^e kwartaal van 2023 en het 1^e kwartaal van 2024 lopen de laatste termijnen van 3 leden af, onder wie de voorzitter en vicevoorzitter. De Raad heeft een aftreedschema opgesteld om de overgang naar een nieuwe samenstelling zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft 7 reguliere vergaderingen en 1 specifieke themabijeenkomst gehouden, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Elke reguliere vergadering is begonnen met een thema. Voor een inleiding op het thema zijn daarbij veelal betrokkenen uit de organisatie uitgenodigd. Thema's die aan de orde gekomen zijn, zijn onder meer:

- Datagedreven aanpak van de zorgpartijen in regio Heerenveen
- Business intelligence
- Toekomstige ouderenzorg in Friesland
- Kanteling werktijden en cao 2022-2023
- Volledig pakket thuis
- Verzuimanalyse.

Andere onderwerpen die in de vergaderingen zijn besproken, zijn onder andere belangrijke investeringsvraagstukken, financiën en kwaliteit. In die gevallen waarin de Raad van Toezicht een goedkeuringsbesluit heeft genomen over voorgelegde besluiten van de Raad van Bestuur, zijn die steeds in unanimitie genomen.

De themabijeenkomst stond in het teken van kwaliteit van zorg en de vorderingen die binnen de klant domeinen zijn gemaakt in de uitvoering van de strategie 2020-2024. Aan deze laatste bijeenkomst namen de klant domeincoördinatoren en medewerkers van Staf Zorg deel.

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

Commissies

De Raad van Toezicht kent 3 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 eenmaal bijeengekomen.

De Financiële Auditcommissie heeft in haar 6 vergaderingen onder meer gesproken over de financiële ontwikkelingen, het ICT-beleid en de jaarrekeningcontrole. Daarvoor heeft de Auditcommissie zich gebogen over onder meer de jaarlijkse managementletter, de jaarrekening 2021, de tertaalrapportages, de kaderbrief 2023 en de begroting 2023. De

jaarrekening 2021 en de managementletter zijn in aanwezigheid van de accountant besproken.

Daarnaast zijn de volgende onderwerpen punt van overleg geweest:

- Covid-19-compensatiemaatregelen
- Voortgang NEN 7510
- Fiscaal beleidsplan en taks control framework
- Overstap naar AFAS.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft driemaal vergaderd. Terugkerende agenda-punten zijn het Kwaliteitsjaarverslag, de HKZ-audit, nieuwe zorgontwikkelingen binnen KwadrantGroep en de tertaalrapportages over kwaliteit, waaronder de meldingen aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Verder is onder andere gesproken over:

- Taakdelegatie en Volledig pakket thuis
- Visitatierapport Verenso (vereniging van specialisten ouderengeneeskunde).

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Tabel 5: nevenfuncties leden Raad van Toezicht (checken bij RvT-leden)

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
De heer P.H.E.M. de Kort voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur adviespraktijk P.H.E.M. de Kort • Voorzitter a.i. Raad van Bestuur Jeroen Bosch Ziekenhuis, 's-Hertogenbosch • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Laurens, Rotterdam • Voorzitter Raad van Toezicht Museumpark Orientalis/ Heilig Land Stichting, Berg en Dal • Vicevoorzitter van de Eerste Hulp Stichting, Berg en Dal. • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Pantein te Boxmeer (beëindigd in 2022) • Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede
De heer M.A. Ruijs vice-voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Aveleijn • Voorzitter Toetsgroep Groninger Zorgakkoord • Voorzitter G&CC Lauswolt, Beetsterzwaag • Voorzitter Commissie van onderzoek evacuatieoperatie Kaboel
De heer W.D. ten Have	<ul style="list-style-type: none"> • Managing partner van TEN HAVE Change Management • Hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam

	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Cito (beëindigd in 2022) • Lid programmaraad Vilans (beëindigd in 2022) • Lid externe klankbordgroep t.b.v. reflectie op het programma digitale transformatie van de gemeente Amsterdam • Lid Raad van Toezicht Nederlandse Hartstichting
Mw. J.E. Fijnvandraat	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder WilgaerdenLeekerweideGroep • Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Amersfoort • Lid Raad van Toezicht Trimbos Instituut
De heer P.H. Stamsnijder	<ul style="list-style-type: none"> • Founding partner Reputatiegroep • Lid bestuur Universiteitsfonds Universiteit Utrecht • Vicevoorzitter Raad van Toezicht ANBO • Lid Raad van Advies Rechtbank Midden-Nederland
Mw. G.L. Leusink (lid tot 31 december 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur Maastricht UMC+ • Hoogleraar Eerstelijngeneeskunde Radboudumc • Voorzitter Raad van Toezicht De Zorggroep, Venlo
Mw. N.T. van den Broek (lid vanaf 1 maart 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Praktiserend huisarts, Academische Huisartsenpraktijk Groningen • Hoofd studentenonderwijs vakgroep Huisartsgeneeskunde en Ouderengeneeskunde UMCG • Lid Innovatieteam spoedzorg, Dokterswacht Groningen • Lid Raad van Toezicht Interzorg Noord Nederland, Assen

Tabel 6: nevenfuncties leden Raad van Bestuur

Lid Raad van Bestuur	nevenfuncties
M.J.M. Nuijens (M)	Geen
E. Kuiper (V)	Geen

Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling 2022 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%.

Drachten, 12 mei 2023

M.J.M. Nuijens (voorzitter Raad van Bestuur)

E. Kuiper (lid Raad van Bestuur)