

Bestuursverslag 2023

Drachten, 21 mei 2024

Inhoud

1.	Voorwoord.....	3
2.	Doelstellingen en kernactiviteiten.....	4
3.	Financiële informatie	6
4.	Financiële instrumenten.....	7
5.	Integraal risicomanagement.....	8
6.	Toekomstvisie.....	9
7.	Gedragscode	10
8.	Sociaal beleid	11
9.	Duurzaamheid	13
10.	Vastgoedontwikkelingen.....	15
11.	Onderzoek en ontwikkeling.....	16
12.	Bestuur en medezeggenschap.....	18
13.	Verslag van de Raad van Toezicht.....	21

Dit Bestuursverslag verschijnt bij de geconsolideerde jaarrekening 2023 van de Stichting Kwadrantgroep. Dochtermaatschappij KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V. publiceert een eigen Bestuursverslag bij haar enkelvoudige jaarrekening. Voor de inhoudelijke verantwoording op verslagjaar 2023 bij KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V. wordt hier naar dat verslag verwezen.

1. Voorwoord

Het perspectief voor de sector

De ouderenzorg verkeert in een bijzondere dynamiek, deels veroorzaakt door een onstuimige buitenwereld. Dubbele vergrijzing, toenemende arbeidsmarktkrapte, voortschrijdende inflatie, een ernstig gewapend conflict op het Europese continent en een steeds verder ontluikende wereldwijde klimaatcrisis zijn in toenemende mate van invloed op het leven van de medewerkers en cliënten en op het functioneren van de zorgorganisaties en de partijen waar zij mee te maken hebben.

Om de betaalbaarheid van de zorg overeind te houden hebben systeempartijen als het Ministerie van VWS en het Zorgkantoor in 2023 gebruikelijke methodes uit de kast gehaald: bezuinigingen en tariefafslagen. In overleg en samen met collega-instellingen heeft KwadrantGroep daarop gereageerd met een brandbrief aan het Ministerie en voeging in het kort geding dat ruim 250 VVT-aanbieders hebben aangespannen tegen hun zorgkantoor.

Het is illustratief voor de wijze waarop partijen, inclusief KwadrantGroep, met elkaar bestuurlijk omgaan, maar het leidt slechts tot polarisatie. Dat is onze ogen niet de oplossing voor de problematiek waar we voor staan. We hebben het dan over de transformatie van de (ouderen)zorg, waarbij ingezet wordt op vergroting van zelfregie van burgers en levensvragen niet automatisch tot de zorgvragen gerekend worden.

Het perspectief dat KwadrantGroep met andere Friese partijen hiertegenover wil zetten is dan ook het volledig richten van de focus op de Friese burger die nu of in de toekomst echt kwetsbaar is en zorg nodig heeft. Daar ligt een gezamenlijke bestuurlijke opgave. In § 6 gaan we nader in op onze toekomstvisie.

Vorbereiding herijking strategie

In 2020 heeft KwadrantGroep haar meerjarenstrategie uitgebracht voor de periode 2020-2024. Eind 2023 zijn we begonnen met de geplande herijking van de strategie. Dat proces loopt door in 2024. De herijking van de strategie moet, gegeven het veranderende zorglandschap en de toenemende personele en budgettaire schaarste, leiden tot duidelijke keuzes in de portfolio en nog betere focus in de bedrijfsvoering. Hierbij zullen scherpe keuzes gemaakt moeten worden.

De bestuurlijke opgave maakt duidelijk dat fundamentele oplossingen alleen in samenwerking met andere partijen gerealiseerd kunnen worden. Bijvoorbeeld als het gaat over het zo goed mogelijk omgaan met schaarste en de verdeling van capaciteit. Wij staan daar verderop in dit verslag uitgebreider bij stil.

Aanpassing van de hoofdstructuur

In 2023 is een besluit genomen over de aanpassing van de hoofdstructuur. Dat is de laag direct onder de Raad van Bestuur. Om slagvaardiger te kunnen reageren op ontwikkelingen in de markt, is gekozen voor volledige sturing vanuit de 4 domeinen en het Behandelteam. De matrixstructuur, waarmee vanaf 2018 in de (be)sturing van KwadrantGroep is gewerkt en waarin een onderscheid bestond tussen regionale sturing in de bedrijfsvoering en beleidsvoorbereiding vanuit domeinen, is met deze keuze doorgesleuteld naar volledige domeinsturing. Uitgaande van centrale beleidskaders zijn ontwikkeling van beleid

en sturing op bedrijfsvoering daarmee in één hand komen te liggen van de afzonderlijke domeinen: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg.

De huidige regiomanagers zijn benoemd als manager van een van de domeinen.

Tot slot bij wijze van voorwoord

We zijn het bijna vergeten: 2023 was ook het jaar waarin de overheid, 3 jaar na het begin van de pandemie, de laatste corona-adviezen liet varen. KwadrantGroep is de overheid hierin gevolgd. Het coronavirus is een virus geworden dat 'erbij hoort' en geen andere richtlijnen meer vereist als andere infectieziekten.

Voor velen is hiermee een moeilijke tijd afgesloten. Maar er zijn ook nog steeds mensen die door long covid dagelijks de gevolgen ondervinden van het virus. Die verdienen onze aandacht en de aandacht vanuit de maatschappij.

De andere, blinkende, kant van de medaille is dat de pandemie heeft laten zien welke veerkracht er in onze organisatie en bij onze medewerkers zit. Die veerkracht hebben we de komende jaren hard nodig om de grote veranderingen in te gaan in de manier van werken, in de manier van organiseren en in de manier van regisseren en besturen. Ieder zal op haar of zijn plek daaraan een bijdrage moeten leveren om kwalitatief goede zorg voor de inwoners van Fryslân toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar te houden.

RAAD VAN BESTUUR

Jan Maarten Nuijens en Vincent Maas

2. Doelstellingen en kernactiviteiten

Schets van KwadrantGroep

KwadrantGroep is een vitale, inspirerende en toonaangevende zorgaanbieder en een sterke en initiatiefrijke netwerkpartner in de Friese ouderenzorg. KwadrantGroep staat er goed voor, is financieel gezond en investeert voortdurend in vernieuwing.

KwadrantGroep werkt vanuit de overtuiging dat de opgave voor een toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg alleen waargemaakt kan worden als partijen over hun eigen schaduw heenstappen en samen werk maken van innovatie en verduurzaming van de zorg. Slimmer en anders werken, inzet van technologie en digitalisering vanuit domeinoverstijgende samenwerking zijn hierbij sleutelbegrippen.

KwadrantGroep vervult een belangrijke voortrekkersrol in de transformatieopgave van de zorg in Friesland. Er is sprake van een gewaardeerde samenwerking met en een krachtige verbinding tussen de VVT-aanbieders, ziekenhuizen, eerstelijnszorg, zorgverzekeraar, zorgkantoor, gemeenten en woningcorporaties binnen de provincie. De bestuurlijke opgave is erop gericht deze regionale beweging verder te initiëren, aan te jagen en door te ontwikkelen.

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

KwadrantGroep biedt aan ongeveer 12.000 cliënten zorg en diensten in de thuissituatie of op een van onze 26 locaties. Dat doen we met de inzet van ruim 6.000 medewerkers (2.800 fte) en ruim 900 vrijwilligers. De omzet bedraagt € 236,2 miljoen.

Doelstellingen en kernactiviteiten

KwadrantGroep biedt ouderen een totaalpakket aan zorg, ondersteuning en behandeling. Bij KwadrantGroep staan we voor kwalitatief goede zorg. We sluiten daarbij aan op wat cliënten zelf nog kunnen, op hun veerkracht en op wat voor hen het leven betekenisvol maakt. We kijken daarbij meer en meer naar wat de omgeving rond de cliënt voor ondersteuning kan bieden. Daarop sluiten we met ons aanbod aan.

De medewerkers en vrijwilligers 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. We werken daarbij vanuit onze kernwaarden: kracht van verbinding, oprechte aandacht en werkplezier.

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.

Kerngegevens over cliënten en medewerkers

De kerngegevens over onze cliënten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 1: kerngegevens cliënten

aantal cliënten	1 januari 2023	31 december 2023
KwadrantGroep	6.589	6.792
KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp	5.705	5.961
Totaal	12.294	12.753

Onderstaande tabel bevat de kerngegevens over onze medewerkers.

Tabel 2: kerngegevens medewerkers per 31 december¹

	aantal	fte
Medewerkers (KwadrantGroep)	4.461	2.370
<i>waarvan zorgverleners</i>	<i>3.514</i>	<i>1.873</i>
Stagiaires	666	-
Vrijwilligers	916	-
Medewerkers (KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp)	1.612	447
Totaal medewerkers (excl. stagiaires en vrijwilligers)	6.073	2.817

¹ Het aantal fte per 31 december per wijkt af van het aantal fte dat in de jaarrekening is opgenomen. Deze afwijking wordt veroorzaakt doordat in de jaarrekening het gemiddeld aantal fte is opgenomen op basis van het gewerkt aantal uren.

3. Financiële informatie

Resultaat

Het boekjaar 2023 is door KwadrantGroep afgesloten met een positief resultaat van € 0,5 mln. (2022: € 2,6 mln.) uit bedrijfsopbrengsten van totaal € 235,1 mln. (2022: € 221,3 mln.). Een van de oorzaken van de daling van het resultaat ten opzichte van voorgaand jaar is gelegen in de tussentijdse cao-loonsverhoging per 1 oktober 2023, die niet gedekt wordt vanuit de voor dat jaar vastgestelde tarieven. Daarnaast heeft het aanhoudende hoge ziekteverzuim en een fors hoger dan begroot aandeel personeel niet in loondienst geresulteerd in een stijging van de kosten. De stijging van de kosten wordt deels teniet gedaan door een eenmalige verkoop van gronden en de vrijval van de voorziening claims.

KwadrantGroep wordt geconfronteerd met personele uitdagingen en een financieel kader dat krappere wordt. Onze uitgangspositie is op zich goed, maar ook noodzakelijk gelet op de forse uitdagingen in de zorg. KwadrantGroep heeft de afgelopen jaren een sterke financiële positie opgebouwd, en heeft daarnaast een goede liquiditeitspositie. De toenemende druk in de sector benadrukt de grote noodzaak van transformatie van de zorg. KwadrantGroep wil hier nog nadrukkelijker op sturen. In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de herijking van de strategie die moet leiden tot duidelijke keuzes in de portfolio en een nog betere focus in de bedrijfsvoering. Daarmee houdt KwadrantGroep een financieel gezond perspectief voor de toekomst.

Solvabiliteit

De solvabiliteit, waarbij het eigen vermogen wordt afgezet tegen het totaal vermogen, is in 2023 48% (2022: 47%). 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 2,4. Dit geeft aan dat KwadrantGroep voldoende financiële middelen heeft om aan haar financiële verplichtingen te voldoen en tevens voldoet aan de eis van tenminste 1,1 die in het bankconvenant is vastgelegd.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie bedraagt € 50,4 mln en is met € 3,6 mln. toegenomen ten opzichte van het boekjaar 2022.

Continuïteitsveronderstelling

KwadrantGroep heeft de jaarrekening voor het boekjaar 2023 opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, dat uitgaat van de continuïteit van de lopende bedrijfsactiviteiten en de realisatie van activa en de afwikkeling van de verplichtingen in het kader van de normale bedrijfsuitoefening. KwadrantGroep heeft financiële prognoses opgesteld, onder andere voor de twaalf maanden vanaf de datum van goedkeuring van deze jaarrekening. Op basis van de prognoses komt KwadrantGroep tot de conclusie dat het gepast is om

de jaarrekening 2023 op te stellen op basis van het continuïteitsbeginsel en dat er geen sprake is van een materiële onzekerheid.

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

Algemeen

Onderdeel van de planning-en-controlcyclus is het identificeren van risico's die de strategie en activiteiten van KwadrantGroep beïnvloeden. Om tot de belangrijkste risico's te komen, is de risicoparagraaf van 2022 als uitgangspunt genomen. Daarnaast is gebruik gemaakt van een Europees inventarisatierapport van highlight risico-inschattingen (bron: Risk in Focus, ECIIA, 2023). Onder gebruikmaking van een model (op basis van Grip op Governance in de Zorg, Deloitte, 2015), waarin de meest voorkomende risico's en beheersmaatregelen in de zorg zijn gedefinieerd en geclusterd, zijn risico's bepaald vanuit de jaarplannen en de kaderbrief 2023. De stand van zaken vanuit het issueregister (voornamelijk gevuld vanuit bevindingen van interne en externe audits) geeft aanvullende inzichten. Voor KwadrantGroep is van hieruit onderstaande top-10 van risico's bepaald:

Tabel 3: top-10 risico's

Strategie	Financieel	Operatie	Compliance
[4] Geopolitieke onzekerheid [9] Cliëntbehoeften [10] Stakeholders	[3] Financiële continuïteit	[1] Voldoende medewerkers [5] Verandermanagement [6] Procesmatig werken [7] Interne samenwerking [8] Structuur	[2] Cybersecurity

Op deze risico's zijn maatregelen genomen die onderdeel zijn van de lopende jaarplanning. Door middel van portfoliosessies is invulling gegeven aan prioritering en integrale inzet op projecten en doelstellingen. Risicoafweging en -reductie maken daar onderdeel van uit.

Voor 2024 worden geen wezenlijk andere toprisico's verwacht. Naast de controle op de financiële productieverantwoording, zal de interne auditfunctie zich richten op informatiebeveiliging, gegevensbescherming en frauderisico's.

Kwaliteit

KwadrantGroep maakt gebruik van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) en een informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS), dat jaarlijks via een directiebeoordeling wordt gemonitord en in een externe audit wordt beoordeeld.

KwadrantGroep is gecertificeerd voor de HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en de NEN 7510 (Informatiebeveiliging in de zorg). De jaarlijkse audit daarvoor is uitgevoerd door DNV. DNV heeft een zeer positieve beoordeling gegeven op zowel kwaliteit als informatiebeveiliging. Door de auditors is het als een sterk punt ervaren dat intern gezamenlijk opgetrokken wordt om de beide managementsystemen op elkaar af te stemmen en de werkwijzen integraal te uniformen.

In 2024 wordt verder ingezet op het in samenhang ondersteunen en beoordelen van centrale thema's.

6. Toekomstvisie

Analyse

De zorg in Nederland en dus ook in Fryslân staat onder druk. De samenleving vergrijsst en de zorgvraag neemt in omvang en in complexiteit van jaar tot jaar toe. Bij die ontwikkeling verwachten we binnen enkele jaren een flinke terugval in het arbeidspotentieel, omdat een jaarlijks toenemend aantal medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Daar staat door de oplopende tekorten op de arbeidsmarkt te weinig instroom tegenover. Dat wordt nog versterkt door de negatieve concurrentiepositie ten opzichte van de private sector. Bij de politiek wordt al jaren een marktconforme beloning voor medewerkers in de ouderenzorg bepleit, maar andere prioriteiten binnen de overheidsfinanciën staan een oplossing van dit knelpunt nog steeds in de weg.

Als samenleving hebben we te maken met groeiende uitgaven voor verpleegzorg uit de Wet langdurige zorg (Wlz). De laatste jaren vlakt de groei wel wat af, maar nog steeds is er sprake van een groeiend macrokader Wlz. Dat wordt algemeen beschouwd als onhoudbaar. De kosten voor ouderenzorg bekostigd uit de Zorgverzekeringswet (Zvw), dalen echter. Uit een sectorbrede analyse van Zilveren Kruis blijkt dat deze kostendaling, naast professioneel-inhoudelijke sturing op een verlaging van de gemiddelde zorginzet door zorgaanbieders, ook het gevolg is van personeelsschaarste. De effecten van deze personeelsschaarste laten zich bij KwadrantGroep nog niet in die omvang zien.

Hierbij hebben we te maken met onzekerheid over de tarieven en is er sprake van toenemende tariefdruk. De kosten stijgen, onder andere de cao-lonen en de bouwkosten. Zorgaanbieders lopen het risico daardoor in de rode cijfers te belanden. KwadrantGroep is dat weliswaar in 2023 nog bespaard gebleven, maar dat is vooral toe te schrijven aan incidentele meevallers. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) stellen in een gezamenlijke brief van 27 maart 2023 – een uniek initiatief op zichzelf – dat dit probleem van langdurige aard is en dat het de continuïteit van zorginstellingen bedreigt. Deze brief heeft opmerkelijk genoeg weinig politieke aandacht gekregen.

De vastgoedportefeuille van KwadrantGroep bestaat veelal uit verouderde en niet-duurzame gebouwen, waarin 24-uurs zorg en verblijf geboden wordt. Deels zijn deze panden in eigendom, deels worden deze gehuurd van corporaties. De opgave voor KwadrantGroep als eigenaar of voor de verhuurder om het vastgoed te vernieuwen en te verduurzamen is zeer omvangrijk. Niet alles kan en wat er wel kan, kan niet tegelijkertijd. Het financieel perspectief voor de sector, zoals door de NVB en de NBA geschetst, vergroot de onzekerheid over voortgang in de vastgoedopgave. Voorspeld wordt dat op termijn (vrijwel) geen zorgorganisatie nog in staat is om grote investeringen te doen.

Oplossingsrichting

Met de huidige werkwijze van de zorg, waarbij aanbieders in een combinatie van samenwerking, concurrentie en stand-alone opereren hun maatschappelijke taak invullen, worden de problemen niet opgelost, maar nemen zij alleen maar in omvang toe.

In plaats van doorgaan op de huidige weg is een ingrijpende transformatie nodig om als zorgaanbieder maximaal te kunnen blijven bijdragen aan de toegankelijkheid (door beschikbaarheid), de kwaliteit, de betaalbaarheid en de bemensbaarheid van de zorg voor de inwoners van Fryslân.

KwadrantGroep ziet mogelijkheden om samen met de grote VVT-aanbieders in de provincie en in een alliantie met Zilveren Kruis met een andere manier van organiseren en besturen de noodzakelijke transformatie aan te zwengelen en daarin concrete en radicale stappen te zetten. Deze stappen vereisen van KwadrantGroep en haar collega-aanbieders in de provincie dat zij bereid zijn om autonomie in te leveren. Een noodzakelijke voorwaarde is ook dat zorgaanbieders bereid moeten zijn om over de eigen organisatiebelangen heen onderdelen van de zorg onder te brengen in een 'white label' of om die over te laten aan collega-aanbieders met een betere uitgangspositie op het specifieke onderdeel. KwadrantGroep heeft die bereidheid.

De ambitie is om in 2024 tot afspraken te komen tussen de grotere Wlz-aanbieders in Fryslân en Zilveren Kruis over de programma's waarin de krachten gebundeld gaan worden en over de besturing ervan. De focus ligt daarbij op de volgende onderwerpen:

- Langer thuis
 - 1 plan voor kort verblijf in Fryslân
 - 1 plan voor inrichting van de wijkverpleging in Fryslân
 - Versnellen op de implementatie van reablement, community care, innovaties en de module Wlz zorg thuis.
- Als het thuis niet meer kan
 - 1 plan voor vastgoed/verpleeghuiscapaciteit in Fryslân.
- Coördinatie
 - 1 plan voor essentiële functies Wlz (avond-, nacht- en weekenddiensten, medische dienst, zorgcoördinatie).

Hierbij wordt een passende besturingsconstructie ontwikkeld, waarmee de transformatie slagvaardig kan worden geregisseerd. In tweede instantie is de ambitie om de coalitie te verbreden met partijen uit onder meer de eerstelijns, de ziekenhuizen en de GGZ in Fryslân.

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 zijn er bij Buro Vertrouwenspersonen 2 externe vertrouwenspersonen beschikbaar.

38 medewerkers hebben in 2023 gebruikt gemaakt van de diensten van de vertrouwenspersonen. Daaronder zijn geen meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen of fraude.

Het aantal en de aard van de meldingen bij de Vertrouwenspersoon is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Ruim de helft van de meldingen heeft betrekking op de verhouding van de medewerker met de leidinggevende.

KwadrantGroep beschikt verder 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 2023 zijn er geen meldingen gedaan.

De gedragscode en de klokkenluidersregeling zijn voor alle medewerkers beschikbaar via intranet en het kwaliteitsdocumentatiesysteem Zenya.

8. Sociaal beleid

Duurzame inzetbaarheid

Dienstroosters die zorgen voor een goede balans tussen werk en privé zijn een belangrijk middel om zorgmedewerkers te binden. Daarom hebben bonden en werkgevers afgesproken dat alle aanbieders in de ouderenzorg aan de slag gaan om tot betere methodes van plannen en roosteren te komen.

Mede op basis van een eigen onderzoek uit 2022 naar de ervaringen met plannen en roosteren, zijn er verschillende alternatieven uitgewerkt, waaronder zelfroosteren. In 2023 zijn er 4 pilots van start gegaan waarmee we testen of de bedachte methodes in de praktijk goed werken. In 2024 zullen we een keuze maken uit de onderzochte methodes.

Alle locaties en regio's beschikken over een RI&E (Risico-Inventarisatie & Evaluatie). Medio 2024 gaat een nieuwe cyclus van start om de RI&E's te updaten.

In 2023 zijn er pilots uitgevoerd om 2 verschillende types Preventief Medisch Onderzoek (PMO) te testen. Op basis van de resultaten van de pilots is KwadrantGroep van plan om het PMO toe te voegen aan de interventiewijzer. Vanuit een signalerende rol van de leidinggevende kan dan aan medewerkers met een (hoog) risico op verzuim of een gezondheidsvraag een PMO aangeboden worden.

Eind 2023 is een adviseur fysieke belasting aangesteld om de inzet van circa 100 ergocoaches bij KwadrantGroep te coördineren. Er wordt daarbij ingezet op het verlagen en optimaliseren van de fysieke belasting van medewerkers.

Door middel van de duurzame Inzetbaarheidskalender worden elke maand op intranet verschillende thema's aangeboden aan de medewerkers van KwadrantGroep.

Cao en loonontwikkeling

De lonen in de sector blijven achter bij de lonen in de markt. Er is sprake van structurele onderwaardering voor het werken in de zorg. Dat is geen goede uitgangspositie bij de toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

Medewerkers van KwadrantGroep en van KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp vallen onder de cao-VVT 'De medewerker op één'. Werkgevers en werknemers zijn halverwege 2023 een tussentijdse aanpassing van de cao overeengekomen. Die hield een stapsgewijze loonstijging in van in totaal 10% tot aan het eind van de looptijd van de cao. Deze is verlengd tot eind 2024. Daarnaast is de reiskostenvergoeding voor de medewerkers verbeterd. Hoewel op voorhand duidelijk was dat de doorwerking van de cao-aanpassing in de OVA (overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling) pas in 2025 zou plaatsvinden, heeft KwadrantGroep zich geschaard achter de voorstanders van het openbreken van de cao om de ongelijkheid ten opzichte van het marktgemiddelde niet verder te laten oplopen en de medewerkers te ondersteunen bij toenemende bestaansonzekerheid.

Sociaal raamwerk

In 2020 is KwadrantGroep met 3 vakorganisaties en de Ondernemingsraad het Sociaal raamwerk overeengekomen. Hierin is vastgelegd dat KwadrantGroep zich op tal van manieren inspant voor de vitaliteit en blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast regelt het Sociaal raamwerk op welke wijze eventuele personele gevolgen bij organisatiewijzigingen worden opgevangen. Uitgangspunt is dat er daarbij geen sprake is van gedwongen ontslagen.

Eind 2023 zijn er gesprekken van start gegaan tussen KwadrantGroep, de vakorganisaties en de OR, gericht op een aangepast Sociaal raamwerk na afloop van de looptijd (april 2024). Doordat de cao nieuwe mogelijkheden biedt voor medewerkers die voorafgaande aan hun pensionering minder uren willen werken, komt de oorspronkelijke duurzame inzetbaarheidsregeling uit het Sociaal raamwerk te vervallen.

In maart 2024 hebben partijen overeenstemming bereikt over de aanpassing en de doorloop van het Sociaal raamwerk.

Werkgelegenheid

Op 31 december 2023 stonden er 38 vacatures open, waarvan 16 als moeilijk vervulbaar worden gezien. Hoewel het over het algemeen veel moeite kost om vacatures te vervullen, ligt de instroom voor het eerst sinds een aantal jaren iets hoger dan de uitstroom. De totale werkgelegenheid bij KwadrantGroep is daardoor licht gegroeid met 76 medewerkers in loondienst (28 fte). Vooral aan de onderkant van het functiegebouw is KwadrantGroep in staat nieuwe medewerkers aan zich te binden.

De arbeidsmarktcampagne *Werk & Bewonder*, die in april van start is gegaan, lijkt daarmee haar vruchten af te werpen. Aantoonbaar is dat de belangstelling voor advertenties van KwadrantGroep op social media is toegenomen.

De externe inhuur van zorgmedewerkers is ten opzichte van 2022 met 12,5% gedaald, maar is niettemin nog steeds hoog. De inzet via het flexbureau van KwadrantGroep is vrijwel gelijk gebleven.

Op 31 december 2023 waren er 4.461 medewerkers (2.370 fte) in dienst van de Stichting Kwadrantgroep. KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp telde op die datum 1.612 medewerkers in loondienst (447 fte).

Leren en ontwikkelen

In 2023 is er door KwadrantGroep € 1,5 mln. geïnvesteerd in scholingsactiviteiten voor medewerkers (inclusief geregistreerde verleturen). In dit bedrag zijn gesubsidieerde studies niet meegerekend.

Gedurende het jaar zijn er belangrijke stappen gezet op het gebied van het professionaliseren van de opleidingsorganisatie en de opleidingsprocessen.

Gemiddeld waren er 223 medewerkers via de Beroepsbegeleidende leerweg (BBL) in opleiding (151 fte). In 2023 zijn er 2 nieuwe groepen van BBL-zijinstromers begonnen. Onze Friese samenwerkingspartners in de BBL en BOL (Beroepsopleidende leerweg), het Friesland College en ROC Friese Poort, zijn gefuseerd tot Firda. Bij Firda ontstaan meer en nieuwe mogelijkheden om in partnerschap en op maat activiteiten te ontwikkelen en te organiseren in zowel het gesubsidieerde als het niet-gesubsidieerde onderwijs.

Ziekteverzuim

Het 12-maandsgemiddelde ziekteverzuim bij KwadrantGroep bedroeg op 31 december 8,9% (2022: 10%). Bij KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp kwam het verzuim uit op 8,39% (2022: 8,43%). Het verzuim ligt daarmee iets lager het sectorgemiddelde (8,95 %).

Er worden veel interventies gepleegd om het verzuim naar beneden te krijgen. Zo hebben managers voor hun locatie of teams actieplannen opgezet voor verzuimpreventie en -reductie. Het verzuim daalt echter langzaam.

Uit rapportages van de bedrijfsarts blijkt dat een belangrijk deel van het verzuim veroorzaakt wordt door een combinatie van fysieke en psychosociale klachten. In veel gevallen speelt daarbij problematiek in de privésfeer een rol. Er is vaak sprake van overbelasting.

9. Duurzaamheid

Beleidsontwikkeling

In 2023 zijn voorbereidingen getroffen voor de vaststelling van een Beleidskader Duurzaamheid. In dit beleidskader wordt beschreven langs welke weg KwadrantGroep op meer planmatige wijze het thema duurzaamheid wil incorporeren in haar beleid en binnen de dagelijkse praktijk. KwadrantGroep sluit zich in 2024 aan bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Daarnaast zal KwadrantGroep vanuit het referentiekader van KPMG een scan op duurzaamheid laten uitvoeren. De uitkomsten zullen mede aanleiding zijn voor een verdere concretisering van de plannen op duurzaamheid.

De afgelopen jaren is op praktische wijze ingezet op verschillende facetten van duurzaamheid. Die liggen zowel op het vlak van *environment*, als op het gebied van *social*. De focus is daarbij nog vrijwel exclusief naar de interne processen gericht. In deze paragraaf wordt ingegaan op *environment*. Het aspect *social* is in § 8 aan de orde.

Minder verspilling en afval, meer afvalscheiding

In 2023 is in kaart gebracht hoe de afvalstromen lopen. Er is een begin gemaakt met afvalscheiding en het terugdringen van *disposables*, zoals kartonnen koffiebekers, ten gunste van *reusables*. Dat wordt in 2024 voortgezet en uitgebreid. Er wordt ingezet op minder verspilling op het gebied van voeding en incontinentiemateriaal, minder afval door onder meer het in afstemming met diverse grote leveranciers terugdringen van verpakkingsmateriaal, en op meer afvalscheiding.

Verduurzaming inkoop

Er is een leidraad voor duurzame inkoop opgesteld, die gehanteerd wordt bij nieuwe investeringen en nieuwe contracten. Bij de inkoop van bijvoorbeeld hulpmiddelen en meubilair worden duurzaamheidsaspecten meegewogen.

Bewustwording

Bewustwording wordt als een belangrijke randvoorwaarde gezien voor het slagen van duurzaamheidsbeleid. Een eerste stap daarin is gezet door via de interne informatiekanaalen aandacht te vragen voor het tegengaan van energieverpilling. Verder heeft KwadrantGroep van 9 tot 13 oktober meegedaan aan de landelijke campagneweek Zorg voor Energie, waar intern publiciteit aan gegeven is.

Energieverbruik

Op het gebied van verlaging van het energieverbruik is een belangrijke impuls uitgegaan van de gestegen energieprijzen na de grootschalige Russische invasie van Oekraïne in 2022. Zo is er een Energieteam samengesteld dat als opdracht heeft om iedereen binnen de organisatie aan te zetten tot energiebesparende maatregelen en energiezuinig gedrag. Het team richt zich daarnaast op het aanpassen van techniek en apparatuur en het bijstellen van de temperatuur in onze gebouwen.

Er is gestart op 6 locaties. In 2024 wordt dit initiatief uitgebreid naar alle zorglocaties. Per locatie is het huidige energieverbruik in kaart gebracht en is er in overleg met betrokken medewerkers op die locatie 'laaghangende fruit' geïdentificeerd en opgepakt – dus alles wat direct zonder grote ingrepen kan worden uitgevoerd.

In 2023 is hiermee op de 6 deelnemende locaties 16% minder gas en 6% minder elektriciteit verbruikt (ten opzichte van verbruik 2021). Streven was 15% besparing op zowel gas als elektriciteit. In de praktijk zien we dat daar waar minder gas wordt verbruikt, er soms een toename is in het elektriciteitsverbruik. Dat is een gevolg van de vervanging van apparatuur door elektrische varianten (bijvoorbeeld bij verwarming of een droger).

Voor 2024 wordt op basis van de ervaringsgegevens gemikt op 15% minder gas- en 6% minder elektriciteitsverbruik gemiddeld over alle zorglocaties.

Investeringen in verduurzaming vastgoed

Voor resultaten op het vlak van energiebesparing met meer impact zijn omvangrijke investeringen nodig. De bestaande vastgoedportefeuille – zowel het deel dat eigendom is als het deel dat gehuurd wordt – omvat weinig locaties met een gunstig energielabel. De veroudering van veel van deze panden maakt investeringen in duurzaamheid meestal niet rendabel. Waar investeringen wel rendabel en uitvoerbaar zijn, zoals door plaatsing van zonnepanelen op daken of vervanging van minder zuinige verlichting, zijn die de af-

gelopen jaren uitgevoerd. Een overzicht van de investeringen in 2023 is te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 4: investeringen in verduurzaming vastgoed

Locatie	Omschrijving	Totaalbedrag
HaersmaHiem	De nog niet vervangen huidige armaturen omzetten naar led	€ 10.000
Suyderhuys	Vervangen van conventionele verlichting voor led	€ 23.000
Opsterland	Verplichting naar minimaal label C in 2023	€ 40.000
Berchhiem	Ledarmaturen in rondgang OS, dagbeh OS en bewegingssensors, Hillamahofje, TD, 1ste. Verd. Thuis	€ 65.000
Weststellingwerf	Verplichting naar minimaal label C in 2023	€ 3.000
Nij Statenlan	LED appartementen, bergingen, kantoren + buitenverlichting	€ 32.000
Greunshiem	CO2 reductiemaatregelen uit DVT rapport: led, isolatie. CV installatie vervangen	€ 103.000
Sint Jozef	CO2 reductiemaatregelen uit DVT rapport: o.a led, isolatie	€ 9.000
Talma Hus	Biodynamische 2e deel LED verlichting gangen afdelingen. CO2 reductiemaatregelen uit DVT rapport	€ 125.000
Talma Hoeve	Vervangen CV-ketel en Tapwaterbereiding en regeling	€ 31.000
Dongerageem	CO2 reductiemaatregelen uit DVT rapport: led, isolatie leidingen	€ 7.000

10. Vastgoedontwikkelingen

Grote slagen op het gebied van verduurzaming kunnen pas gemaakt worden als vervangend vastgoed ontwikkeld en gerealiseerd is. Dat is een proces van jaren, waarbij een scherpe prioritering noodzakelijk is, omdat alles tegelijk aanpakken financieel en organisatorisch niet mogelijk is. Daarbij speelt bovendien mee dat KwadrantGroep groot voorstander is van een provinciale aanpak waarbij vervangings- en nieuwbouwvraagstukken binnen Fryslân in samenhang worden gezien. Dit moet leiden tot een duurzaam aanbod dat aansluit op daar waar de grootste vraag zich voordoet en dat goed bereikbaar is voor zorgvragers.

Er zijn enkele plekken in beeld waarvan duidelijk is dat bovenstaande toets zal leiden tot een positieve beoordeling van de vervangingsvraag. In die situaties is er geen ander vergelijkbaar aanbod en rechtvaardigt de verwachte vraag uit de omgeving dat er vervangende nieuwbouw wordt voorbereid.

Dat is onder meer het geval in Feanwâlden. KwadrantGroep heeft daarom in 2023 met Thús Wonen en de gemeente Dantumadiel een intentieovereenkomst getekend om gezamenlijk te onderzoeken hoe op en om de locatie Talma Hús een concept ontwikkeld en gerealiseerd kan worden voor duurzaam wonen met zorg. Dit moet niet alleen (gedeeltelijk) in de plaats van het huidige verpleeghuis Talma Hús komen, maar ook in de plaats van de nabijgelegen locatie Talma Hoeve.

Ook voor de locatie Greunshiem wordt in 2024 de haalbaarheid van een grootschalige herontwikkeling (gefaseerde sloop en nieuwbouw) onderzocht. Hiervoor hebben KwadrantGroep, Woonzorg Nederland en Alliade een intentieovereenkomst getekend.

Habion heeft besloten zich uit de noordelijke regio terug te trekken. Als gevolg hiervan heeft zij een aantal woonzorglocaties in de verkoop gezet. KwadrantGroep huurt 4 complexen van Habion. Gezien de vraagprijs en de investeringsopgave heeft KwadrantGroep afgezien van verwerving. De KwadrantGroep is in afwachting van de resultaten uit het verkoopproces.

Op Ameland wordt vervanging van het verouderde gebouw van De Stelp door een duurzaam alternatief in 2024 realiteit. Niet lang na het ondertekenen van de realisatieovereenkomst op 13 maart 2023 door KwadrantGroep en de gemeente Ameland zijn de bouwactiviteiten van start gegaan voor een nieuwe locatie, die inmiddels de naam Ambla heeft meegekregen. De oplevering aan de gemeente, die opdrachtgever en eigenaar is, is voorzien in oktober 2024, waarna de inrichting en de verhuizing van de cliënten van De Stelp kan plaatsvinden.

11. Onderzoek en ontwikkeling

Visie KwadrantGroep op onderzoek

KwadrantGroep zet onderzoek in om de zorg en ondersteuning aan (kwetsbare) ouderen te verbeteren. Daarvoor stimuleert en begeleidt KwadrantGroep onderzoek binnen de eigen organisatie. Er is niet gekozen voor een eigen onderzoeksafdeling, maar samen te werken met kennisinstellingen, eigen medewerkers die een studie volgen of studenten. Onderzoeksvragen halen we uit de eigen praktijk. Hierbij kiezen we voor onderzoek dat zo direct mogelijk het professioneel handelen in zorginhoudelijke vraagstukken ondersteunt en versterkt. Dit doen we aan de hand van een onderzoekagenda die zich richt op 4 thema's:

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

Om onderzoek binnen de eigen organisatie te stimuleren en te begeleiden, heeft KwadrantGroep enkele jaren geleden een eigen onderzoekscommissie ingesteld. Met het oog op de toegenomen financiële druk op de VVT-sector heeft er binnen KwadrantGroep een afweging plaatsgevonden over het 'batig saldo' van de huidige werkwijze. Op grond van de uitkomsten is eind 2023 besloten om de werkzaamheden van de onderzoekscommissie te beëindigen en de commissie te ontbinden.

KwadrantGroep blijft wel betrokken bij wetenschappelijk onderzoek. Daarvoor blijft KwadrantGroep 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 Senioren. Gezamenlijk worden onderzoeksopdrachten geformuleerd waar studenten van NHL Stenden en de Hanzehogeschool mee aan de slag gaan binnen het zorg- en sociaal domein. Dit betreft de thema's participatie (inclusie en wederkerigheid), gezondheid (vitaal en voorbereid) en eigen regie (zelf- en samenredzaam).

Onderzoeksactiviteiten 2023

In 2023 is onderzoek door studenten gedaan op verschillende thema's, waaronder:

- Ervaren kwaliteit van leven van ouderen
- Informele netwerk betrekken bij de zorg

- Ervaren kwaliteit van zorg door ouderen
- Passende indicatoren op het gebied van kwaliteit van zorg
- Hulpbronnen voor verpleegkundigen bij complexe zorg aan thuiswonende ouderen
- Ervaringen van ouderen in het revalidatieproces (verkorten opnameduur)
- Valpreventie bij thuiswonende ouderen
- Ervaringen van zorgmedewerkers met betrekking tot bevoegdheid en bekwaamheid
- Het voorspellen van decubitus
- Inzet van zorgtechnologie bij VPT-cliënten
- Familie- en netwerkparticipatie
- Toekomstbestendig evalueren van zorg
- Kennis en vaardigheden van zorgmedewerkers om zelfredzaamheid van cliënten te vergroten

Toekenning subsidies uit IZA-wijffonds

Met gelden uit het wijffonds van het Integraal zorgakkoord (IZA) worden ontwikkelingen gefinancierd die bijdragen aan de doelstelling van het IZA. Die sluit aan bij de missie zoals door het Zorginstituut in het Kader Passende zorg is geformuleerd: 'In 2040 draagt de zorg optimaal bij aan het gezond (samen)leven van alle mensen in Nederland, in het besef dat daarvoor verhoudingsgewijs niet meer mensen en middelen beschikbaar zijn dan nu en met de laagst mogelijke impact op klimaat en milieu.'

In 2023 zijn de volgende 3 aanvragen van KwadrantGroep voor subsidie uit het IZA-wijffonds goedgekeurd. Met deze subsidies kunnen we belangrijke veranderingen realiseren die nodig zijn om de zorg toekomstbestendig te maken. Daarnaast heeft KwadrantGroep de aanvraag voor het experiment in Heerenveen met populatiebepoestiging meeondertekend.

Tabel 5: toegekende subsidies uit het IZA-fonds

project	doelen van het project	status
RPA (robotic process automation): digitale zorg-assistent	Inzet van meerdere robots die de digitale communicatie van (wijk)verpleegkundige naar huisarts/praktijkondersteuner volledig automatiseren, waarmee repeterend, handmatig invoerwerk wordt geëlimineerd.	in voorbereidingsfase
Toekomstige en bestendige wijkverpleging	<ul style="list-style-type: none"> • KwadrantGroep beschikt over een actueel doelprofiel Wijkverpleegkundige en bijbehorend ontwikkelinstrument waarmee wijkverpleegkundigen, samen met hun leidinggevende, de individuele ontwikkelbehoefte objectief in kaart kunnen brengen. • 12 wijkverpleegkundigen (zonder of met weinig werkervaring) en verpleegkundigen in de wijk met een afgeronde HBO- 	in voorbereidingsfase

project	doelen van het project	status
	V-opleiding volgen een modulair samengesteld traineeship. <ul style="list-style-type: none"> • 95 wijkverpleegkundigen (met werkervaring) volgen een modulair programma, aansluitend op de individuele ontwikkelbehoefte. 	
Positieve gezondheid	positieve gezondheid helpt mensen om te gaan met hun gezondheid door breder te kijken naar aspecten als mentaal welbevinden, zingeving en meedoen in de samenleving	in voorbereidingsfase

12. Bestuur en medezeggenschap

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat bij KwadrantGroep uit 2 personen. De voorzitter Raad van Bestuur en het lid Raad van Bestuur dragen samen de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie in totaliteit en leggen hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De portefeuillevreiding wat betreft lijn en staf is gelijkmatig over beide bestuurders verdeeld.

Tot 1 maart 2024 wordt de Raad van Bestuur gevormd door Jan Maarten Nuijens en Ester Kuiper. Vanaf april tot september 2024 bestaat de Raad van Bestuur uit Jan Maarten Nuijens en Vincent Maas. Deze laatste vervult op interimbasis de functie van lid Raad van Bestuur om de periode van vertrek van Ester Kuiper en de invulling van de hierdoor ontstane vacature te overbruggen. Een procedure voor de werving van een lid Raad van Bestuur is begin 2024 in gang gezet.

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 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 18 cliëntenraden actief. Hoewel het vinden van nieuwe cliëntenraadsleden op

meerdere plekken lastig blijkt, is alleen in Leeuwarden sprake van enkele witte vlekken. Op 2 locaties zijn er geen verwanten bereid gevonden – of andere mensen die zich bij de locatie betrokken voelen – om deel uit te maken van de cliëntenraad. Vanuit KwadrantGroep wordt daarom geprobeerd om op één locatie een bewonersraad in te stellen die als gesprekspartner van de manager kan fungeren. Verheugend is dat op een andere locatie in Leeuwarden, de cliëntenraad na jaren van onderbezetting, door een initiatief van een familielid, weer volledig op sterkte is.

De cliëntenraden vertegenwoordigen de collectieve belangen van de cliënten op een bepaalde locatie of voor een of meer specifieke doelgroepen in een bepaald gebied. Enkele 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 (vanaf 1 januari domeinmanagers geheten) 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 Zorg en Leven en een commissie Bedrijfsvoering en Vastgoed. Met beide commissies voert de Raad van Bestuur regelmatig overleg.

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:

- Visie en uitgangspunten ambulante nachtzorg (A)
- Begroting 2023 (A)
- Tweemaal over de benoeming van een functionaris Wet zorg en dwang (A)
- Jaarrekening 2022 (A)
- Kwaliteitsverslag 2022 (A)
- Cliëntbehoeftes Wonen met zorg (A)
- Facturatieproces (I)
- Profielschets Raad van Toezicht (A)
- Aanpassing hoofdstructuur (A)
- Begroting inclusief investeringsbegroting 2024 (A)

Vóór de definitieve selectie van een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht heeft er een klikgesprek plaatsgevonden tussen de kandidaat en 2 leden van de CCR namens dit orgaan.

Daarnaast zijn er 2 voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur aan betrokken cliëntenraden voorgelegd:

- Profiel en vacaturestelling ondersteuner cliëntenraden Palet en cliëntenraad Zorg thuis
- Wijziging regio-indeling en naamswijziging (cliëntenraad Zorg thuis)

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

De CCR en de Raad van Bestuur hebben in 2023 een themamiddag georganiseerd voor cliëntenraadsleden over de 'Ouderenzorg van de toekomst'. De toenemende vergrijzing zorgt voor een groeiende vraag naar zorg en stijging van de zorgkosten. Tegelijkertijd zijn er steeds minder werkenden per oudere en nemen de personeelstekorten in de zorg toe. De Raad van Bestuur heeft uiteengezet welke koers KwadrantGroep bij deze maatschappelijke veranderingen wil volgen.

Zowel tijdens als na de presentatie kwam er een goed gesprek op gang met en tussen de 50 aanwezige cliëntenraadsleden over hoe we anders naar de organisatie en inrichting van de zorg kunnen kijken om de continuïteit en kwaliteit te waarborgen. Ook de rol die cliëntenraden hierbij kunnen spelen kwam aan de orde. Een waardevolle en inspirerende middag voor zowel de cliëntenraadsleden als de Raad van Bestuur.

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:

- Plannen van aanpak Risico-inventarisatie en -evaluatie voor 17 locaties en (thuiszorg)teams (I)
- Visie en uitgangspunten ambulante nachtzorg (A)
- Beëindiging tijdelijke verhoging reiskosten werk-werk (I)
- AFAS implementatieprogramma (A)
- Wijziging in organisatie KG HH (A)
- Overname wijkverpleging Alliade in Heerenveen en Weststellingwerf (A) (ook advies CR)
- IT-strategie Slim volgen (I)
- Aansturing medewerkers eten en drinken (A)
- Herinrichting techniek, onderhoud en facilitair (A)
- Verbouwing Ceresweg en verplaatsing standplaats (A)
- Werkkostenregeling en -begroting 2023 (I)
- Aanstellen preventiemedewerker KG HH
- Scenariokeuze voor pilot plannen en roosteren (I)
- Interventies op advies van bedrijfsarts (I)
- Wijziging werkprocessen en functiehuis (A)
- Vergoeding beeldschermbril KGHH (I)
- Profielschets Raad van Toezicht (A)
- Aanpassing hoofdstructuur (A)
- Herinrichting BHV-taken Facilitair bedrijf (A)
- Herinrichting BHV op locatie (I)
- Additionele vergoeding bij aanschaf e-bike (I)
- Pilots plannen en roosteren (I)

- Reiskostenregeling kantoorpersoneel KGHH (I)
- WGA-verzekering KGHH (A)
- Benoeming preventiemedewerker (I)
- Ondernemingsovereenkomst (I)

Daarnaast heeft de OR met één lid geparticipeerd in de selectiegesprekken voor een nieuwe voorzitter en een nieuw lid van de Raad van Toezicht. De deelname van de OR bij selectiegesprekken voor de Raad van Toezicht is in de plaats van het recht van voordracht van één lid van de Raad van de Toezicht en berust op een afspraak die daarover enkele jaren geleden gemaakt is tussen Raad van Toezicht en Ondernemingsraad.

Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

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

De VAR heeft over 2 onderwerpen schriftelijk advies uitgebracht:

- Wijziging werkprocessen en functiehuis
- Aanpassing hoofdstructuur.

Daarnaast heeft de VAR in het zeswekelijkse overleg met de Raad van Bestuur over verschillende onderwerpen advies gegeven. Dit betreft onder andere de opdrachten voor de expertgroepen.

13. Verslag van de Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft op bindende voordracht van de CCR mevrouw N.T. van den Broek per 1 maart 2023 benoemd als lid van de Raad van Toezicht. De voordracht is de uitkomst van een werving- en selectietraject dat de CCR samen met de Raad van Toezicht heeft doorlopen. Het door de Raad gewenst aantal leden (6) is daarmee op sterkte. Op 31 oktober, respectievelijk 31 december 2023 is afscheid genomen van de heer W.D. ten Have en de heer P.H.E.M. de Kort, in beide gevallen wegens afloop van de tweede en laatste termijn als lid of voorzitter van de Raad van Toezicht.

De openbare werving voor een nieuw lid en een nieuwe voorzitter van de Raad is in 2023 succesvol afgerond. Per 9 februari 2024 zijn de heer J.S. Geelen als lid en mevrouw G.R. Peetoom als voorzitter benoemd. Tot aan deze benoeming is het voorzitterschap vanaf 1 januari 2024 waargenomen door de heer M.A. Ruijs.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft 6 reguliere vergaderingen en 1 specifieke themabijeenkomst gehouden, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Deze themabijeenkomst stond in het teken van de inhoudelijke ontwikkelingen in de ouderenzorg en het financieel

perspectief daarbij, en daarnaast van de evaluatie van het besturingsmodel en de aanpassing van de hoofdstructuur.

In elke reguliere vergadering is tevens een thema besproken. Soms zijn daarbij betrokkenen uit de organisatie uitgenodigd om een inleiding op het thema te houden. Thema's die aan de orde zijn gekomen, zijn onder meer:

- De toekomst van de Friese zorg: samenwerking in de provincie
- Herijking van de strategie
- Werkgeverscampagne
- Kwaliteitskompas
- Benchmark IT (Berenschot)
- Terugkoppeling werkbezoeken RvT-leden aan wijkteams en locaties

Andere onderwerpen die in de vergaderingen zijn besproken, zijn onder andere vastgoedontwikkelingen, financiën, kwaliteit en de werving van nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Waar er sprake was van een besluit van de Raad van Bestuur dat voor goedkeuring voorlag, is het goedkeuringsbesluit van de Raad van Toezicht steeds in unanimitie genomen.

De Raad van Toezicht heeft in aanwezigheid van de Raad van Bestuur tweemaal overleg gevoerd met de OR en eenmaal 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 tweemaal bijeengekomen.

De Financiële Auditcommissie heeft in haar 6 vergaderingen onder meer aandacht besteed aan de jaarlijks of frequenter terugkerende onderwerpen zoals de financiële, vastgoed- en IT-ontwikkelingen, de managementletter, de jaarrekening 2022, de tertaalrapportages en de begroting 2024. De jaarrekening 2022 en de managementletter zijn in aanwezigheid van de accountant besproken.

Verder heeft de Auditcommissie gesproken over onder meer het frauderisicomanagement en de verbetering van het rendement op de liquiditeiten.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft driemaal vergaderd. De 1^e geneeskundige heeft aan twee van deze overleggen deelgenomen. Als jaarlijks of frequenter terugkerende agendapunten is gesproken over het Kwaliteitsjaarverslag en de tertaalrapportages over kwaliteit, waaronder de meldingen aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Verder is onder andere gesproken over het kwaliteitsmanagementsysteem van KwadrantGroep, de ontwikkelingen rond het generiek kwaliteitskompas, de opdrachten aan de interne expertgroepen en dilemma's rond opendeurenbeleid in het kader van de Wet zorg en dwang.

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Tabel 6: nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
De heer P.H.E.M. de Kort voorzitter (lid tot 31 december 2023)	<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 (tot 15 april 2023) • Voorzitter a.i. Raad van Bestuur Adrz, Goes (vanaf 15 oktober 2023) • 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. • Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede
De heer M.A. Ruijs vicevoorzitter (waarnemend voorzitter van 1 januari tot 9 februari 2024)	<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 (lid tot 31 oktober 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Managing partner van TEN HAVE Change Management • Hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam • 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. 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
Mw. G.R. Peetoom	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Nederlandse ggz

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
(lid en voorzitter vanaf 9 februari 2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Evangelische Omroep • Lid Raad van Advies Topklinische GGz • Lid Advisory Board Topsector Life Science & Health • Lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW • Voorzitter Stichting Christelijk Sociaal Congres • Lid Raad van Toezicht Cordaid/ICCO • Lid Programmaraad 'Met gezond verstand', RU Groningen • Voorzitter Raad van Advies 'Present' Groningen • Lid Raad van Advies SKLO (Studentenpastoraat) Groningen • Predikant 'buiten vaste bediening' binnen de PKN
De heer J.S. van Geelen (lid vanaf 9 februari 2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemer/eigenaar IGNE • Directeur Amulet • Directeur Mingly • Directeur TimeSteps • Adviseur Antilope Consultancy • CFO Happybase • Lid Raad van Toezicht Vogellanden, Zwolle

Tabel 7: nevenfuncties leden Raad van Bestuur

Lid Raad van Bestuur	nevenfuncties
M.J.M. Nuijens (M)	Geen
E. Kuiper (V) (lid tot 1 maart 2024)	Geen
V.C. Maas (M) (lid a.i. vanaf 8 april 2024)	Bestuurder Vincent Maas Consult B.V.

Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling 2023 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, 21 mei 2024

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

V.C. Maas (lid Raad van Bestuur a.i.)