

Jaarverslag Kwadrant Groep 2015

Drachten, mei 2016

Inhoudsopgave

1. Profiel.....	3
1.1 De KwadrantGroep	3
1.2 Organisatiestructuur	4
1.3 Missie.....	5
2. Verslag Raad van Bestuur	5
2.1 Een andere kijk op zorg.....	5
2.2 Transitiejaar	6
2.3 Vooruitblik.....	9
3. Kwaliteit en veiligheid	11
3.1 Kwaliteitskader	11
3.2 Kwaliteit in beeld.....	12
3.3 Medewerkers.....	15
4. Jeugd en Gezin	18
4.1 Aanpak	18
4.2 Kwaliteit	19
4.3 Governance.....	20
4.4 Ontwikkelingen	20
5. Governance	22
5.1 Juridische structuur.....	22
5.2 Governancestructuur	23
5.3 Adviesorganen	24
5.4 Verslag Raad van Toezicht.....	26
5.5 Personalía en nevenfuncties	29
5.6 Beloning.....	30
6. Risicomanagement.....	32
7. Financiële resultaten.....	35

1. Profiel

1.1 De KwadrantGroep

De KwadrantGroep is een initiatiefrijke en veelzijdige maatschappelijke onderneming, die onder verschillende merknamen wonen, zorg (thuis of in een woonvorm) en aan zorg gerelateerde producten en diensten levert. De KwadrantGroep is geworteld in Friesland en actief in zes marktsegmenten in Noord- en Midden-Nederland. Er werken ruim 5.600 medewerkers en de totale jaaromzet bedroeg in 2015 € 226,0 miljoen. Het bezoekadres is in Drachten.

We bestaan in 2015 uit de volgende zorgbedrijven:

- De Friese Wouden
- Palet
- Pasana Ouderenzorg (per 1 augustus 2015)
- Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken
- Isis kraamzorg

Bedrijven voor huishoudelijke hulp:

- De Friese Wouden Huishoudelijke Hulp B.V.
- Hulp in Huis

Bedrijven voor hulpmiddelen:

- HMC hulpmiddelencentrum
- Lammert de Vries revalidatie
- Groene Kruiswinkel
- Dantuma medische speciaalzaken
- Revatech Jissink

Bedrijf voor maaltijdservice:

- Maaltijdenbedrijf Van Smaak

In 2014 heeft KwadrantGroep haar missie en visie aangescherpt en in een visienota toelichting gegeven hoe KwadrantGroep in Nieuwe Stijl zich voorbereidt op de toekomst. Aan deze toekomstvisie is ook in 2015 nader invulling gegeven.

1.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de KwadrantGroep Nieuwe Stijl heeft de cliënten en hun vraag als middelpunt. We bieden zorg en ondersteuning dichtbij, in wijken, dorpen en gemeenten.

Regio's

Onze (extramuraal) zelfsturende en/of zelfstandige teams en woonlocaties zijn verdeeld over negen regio's. De negen regiomanagers bouwen 'hun' organisatie als zelfstandig bedrijf op en uit, ingebed in de lokale samenleving. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en het zorgaanbod in de gemeente(n), de interne organisatie en zakelijke resultaten, evenals de contacten met andere dienstverleners en stakeholders in de gemeente(n).

Expertisecentrum

Functies en activiteiten die qua specialisme en/of volume wijkoverstijgend zijn, zijn in een Expertisecentrum ondergebracht. Het Expertisecentrum ondersteunt de regio's en bestaat onder meer uit artsen-specialisten ouderengeneeskunde, paramedici, psychologen, gespecialiseerde verpleegkundige teams en revalidatieactiviteiten.

Centrale Diensten

De teams in de regio's en het Expertisecentrum kennen geen of beperkte eigen ondersteunde administratieve en bedrijfsmatige functies, zoals HR, inkoop, communicatie en IT. Deze zijn ondergebracht in Centrale Diensten, die georganiseerd in servicedesks hun diensten verlenen aan de cliënten en medewerkers in de regio's.

Bestuursteam

De KwadrantGroep wordt bestuurd door een bestuursteam, bestaande uit de voorzitter Raad van Bestuur en verschillende directeuren, die samen integraal de organisatie aansturen. De bestuurder is in het bijzonder belast met regie, strategie en extern stakeholdermanagement. Ook is hij statutair eindverantwoordelijk.

Het bestuursteam van de KwadrantGroep bestaat in 2015 uit de volgende leden:

- voorzitter Raad van Bestuur, Roelof Jonkers;
- gedelegeerd bestuurder commerciële bedrijven, Janita Gorte (tot 1 november 2015, a.i. overgenomen door Hélène Middelkoop);
- directeur Wonen Welzijn Zorg, Sjoerd Tolsma (per 1 juli 2015);
- directeur Centrale Diensten, Hélène Middelkoop;
- directeur HR, Jaap Kamphorst;

Conform het besluit Top- en Managementstructuur KG Nieuwe Stijl zijn juni 2015 in het Bestuursteam 2 nieuwe vacatures gesteld. Deze vacatures zijn in 2016 vervuld;

- directeur Expertisecentrum, Marja Salverda (per 1 januari 2016)
- directeur Financiën, Olaf van der Heide (met ingang van 1 juni 2016)

Dit jaarverslag bevat de verantwoording voor de KwadrantGroep als geheel. Het verslag hoort bij de geconsolideerde jaarrekening. Naast de toelichting in dit jaarverslag zal KwadrantGroep DIGImv invullen. Dit is in te zien op jaarverslagenzorg.nl. Hierin zijn cijfers en toelichting opgenomen op de WTZi-toegelaten zorgbedrijven: De Friese Wouden, Palet, Kraamkwadrant (voorheen Isis Kraamzorg), Zorgmaatwerk, In Hoofdzaken. In Hoofdzaken heeft, gezien haar verplichting in de WTZi JZ ook een maatschappelijk jaarverslag opgesteld dat integraal in dit verslag is opgenomen.

De bedrijven Zorggroep Friesland, Van Smaak, Huishoudelijke Hulp, Dantuma Beheer en HMC stellen een eigen jaarverslag op, als onderdeel van de te deponeren jaarrekening. Nadere toelichting op de ontwikkelingen in de Hulpmiddelenbedrijven van KwadrantGroep is te lezen in het jaarverslag van Zorggroep Friesland. Deze verslagen worden op hun website gepubliceerd of zijn in te zien via de Kamer van Koophandel.

1.3 Missie

Missie

De KwadrantGroep is onderdeel van de gemeenschap én partner in participatie. Dichtbij de inwoners van wijken en dorpen actief op het gebied van wonen, welzijn, zorg en dienstverlening. Hierbij staat het in de kracht brengen en houden van mensen en hun omgeving (mantelzorgers) centraal. Uitgangspunt is dat wij samenwerken met partners (professionals en vrijwilligers) die deskundig zijn op hun terrein. Wanneer hier een leemte ontstaat, dan organiseert en faciliteert de KwadrantGroep het zelf.

2. Verslag Raad van Bestuur

2.1 Een andere kijk op zorg

Het zorgstelsel is fors in beweging in 2015. We zien grote decentralisaties, met rolverschuivingen van gemeenten, de zorgverzekeraar en ook van de zorgaanbieders. De rode draad hierbij is dat mensen langer thuis blijven wonen met complexere en meervoudige problematiek. Ingebed in hun eigen sociale omgeving, zo lang dat kan. Er wordt een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid, mantelzorg, de gemeenschap. Dat betekent dat wonen, welzijn, en het kunnen blijven deelnemen aan het maatschappelijke leven van grote betekenis zijn. Zorg is een schakel in de keten van wonen, welzijn, zorg, opleiding, arbeidsmarkt etc.

Daarom ook zal de KwadrantGroep in nauwe samenhang met elkaar en anderen moeten werken. Dicht bij de cliënten, klein georganiseerd, vanuit de behoefte van de cliënten en hun omgeving. Alle ontwikkelingen in de samenleving en de stelselwijzigingen van de langdurige zorg vragen ons te investeren in innovatieve zorgconcepten en een toekomstbestendige inrichting van de zorg. Leidende principes hierin zijn: meer mensen helpen met dezelfde middelen, van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', het versterken van de regie van cliënten en het belang van een sterk netwerk. Er kan niet langer enkel worden gedacht vanuit de optiek van de zorg. De KwadrantGroep heeft hierop de missie en structuur aangepast.

Sociale benadering en de verkenning van Duurzame Zorg

De KwadrantGroep ontwikkelt zich tevens als toonaangevende zorgaanbieder op het gebied van dementie. In de Proeftuin Dementie Friesland is in 2015 een visie ontwikkeld, *de Sociale Benadering van Dementie*. Deze visie richt zich op de vaak lange periode dat mensen met dementie nog thuis wonen en waarin vooral vragen spelen op psychologisch en sociaal vlak. Ook biedt de visie ruimte voor het samenspel tussen het medische, psychologische en sociale domein, dat voor zowel de persoon met dementie als zijn naasten veel evenwichtiger ingericht kan worden. Het nader onderzoeken van deze *Sociale Benadering* levert veel nieuwe inzichten op, die een positieve waarde hebben voor alle mensen met dementie en hun naasten en die leiden tot een vernieuwend aanbod in ons zorgbedrijf.

Ook de MVO Expeditie Duurzame Zorg heeft in 2015 tot inspirerende inzichten geleid voor de KwadrantGroep. Dit landelijke initiatief is ontwikkeld om zorginstellingen te helpen bij antwoorden op vragen als: hoe verbeteren we de kwaliteit van leven en hoe beheersen we tegelijkertijd de kosten? Hoe kunnen we de kwaliteit van leven voor huidige en toekomstige generaties op een duurzame manier borgen? KwadrantGroep is door de MVO Expeditie Duurzame Zorg met name geïnspireerd geraakt door het concept van positieve gezondheid van Machteld Huber, dat in 2016 verder vertaald zal worden naar ons zorgbedrijf. Gezondheid in deze brede zin bekeken gaat over lichaamsfuncties, over mentale functies en beleving, over het ervaren van betekenis en zin, over kwaliteit van leven en welbevinden, over sociaal-maatschappelijk kunnen meedoen en over gezondheidsvaardigheden en algemeen dagelijks functioneren. Uit de praktijk blijkt, dat als iemand gaat werken aan één van deze aspecten het totale welbevinden groeit. Dit sluit ook naadloos aan op de Sociale Benadering en de interventies die in de Proeftuin worden ontwikkeld.

Rode draad in zowel de sociale benadering van dementie als het gedachtegoed van de expeditie is dat veel breder wordt gekeken dan alleen het medische aspect. Een mens is veel meer dan zijn lichamelijke of psychische ziekte. Dat is een heel andere manier van kijken naar gezondheid, die dichtbij de visie van de KwadrantGroep ligt. Voor de zorg betekent dit onder meer dat de regie naar de cliënt gaat en dat er meer oog is voor de mens als geheel, met al zijn unieke en persoonlijke kanten. Dit vraagt een ommekeer in denken en handelen, en om dat te bereiken beweging en vernieuwing. De KwadrantGroep heeft dit in gang gezet met KG Nieuwe Stijl en de verschillende aanpassingen die daaruit voort zijn gekomen.

2.2 Transitiejaar

Het afgelopen jaar was - net als 2014 - voor de KwadrantGroep een transitiejaar, waarin we hebben vorm gegeven aan KwadrantGroep Nieuwe Stijl. De KwadrantGroep is veranderd van eilandenrijk naar één geïntegreerd concern. Door processen en dienstverlening te centraliseren binnen de KwadrantGroep, kunnen we inhoudelijke en kostenvoordelen bereiken. Bijvoorbeeld op het gebied van IT-systemen of opleiding van medewerkers. Ook kunnen we als groep beter inspelen op ontwikkelingen en kansen, zoals de extramuralisering van ziekenhuiszorg.

We verbinden het grote met het kleine. Daarom gaan we, naast een beweging van centralisatie, meer differentiëren. Wijken, dorpen en gemeenten vormen de basis van onze

organisatie. Onze zorgbedrijven bundelen hun krachten op wijkniveau. Samen bieden zij nieuwe concepten en arrangementen voor wonen, zorg en welzijn. Deze verschillen per gemeente, omdat elke gemeente anders is in populatie, infrastructuur, maatschappelijke context en visie. In 2015 hebben we belangrijke stappen gezet in deze veranderingen.

Pasana

In 2015 heeft de KwadrantGroep Pasana Ouderenzorg overgenomen. Hiermee hebben we laten zien dat we verantwoordelijkheid nemen voor de zorg in Noordoost-Friesland. Dit gebied kampt met de gevolgen van krimp, vergrijzing, ontgroening en een dalend voorzieningenniveau. De maatschappelijke uitdaging om samen met partners de leefbaarheid in het gebied op peil te houden, past in de filosofie van de KwadrantGroep. We willen de zorg in de regio overeind houden, vernieuwen en toekomstbestendig maken.

Acht intramurale locaties en drie locaties voor dagopvang zijn doorgezet door de KwadrantGroep; De Waadwente door ZuidOostZorg. Op 1 april 2015 bereikten de curatoren een overeenstemming met KwadrantGroep en ZuidOostZorg. Op 31 juli 2015 kon Pasana overkomen, na de verleende toestemming van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Voor Pasana is een regiostructuur ingevoerd, zoals bij Palet en De Friese Wouden. Zo is er meteen eenheid in organisatie ontstaan. Van Smaak is de maaltijden bij Pasana gaan verzorgen. De integratie is goed verlopen.

KANS

In juni 2013 hebben we de intentie uitgesproken voor een bestuurlijke fusie met Antonius Zorggroep en Nij Smellinghe. We hebben dit het KANS-project genoemd. Door het vertrek van twee bestuurders in 2014 en de het faillissement van Pasana ontstond een nieuwe situatie met een andere dynamiek. In de periode daarna besloot ziekenhuis Nij Smellinghe zich terug te trekken uit het KANS-project. Vervolgens hebben de KwadrantGroep en de Antonius Zorggroep in het voorjaar van 2015 nader verkend of in de gewijzigde situatie een bestuurlijke fusie nog steeds haalbaar en zinvol was. Uit dit onderzoek is gebleken dat de care-cure verbinding geen synergie met zich meebrengt en de care-care verbinding weliswaar enige meerwaarde biedt, maar onvoldoende om een bestuurlijke fusie te rechtvaardigen. Daarom is hier medio 2015 van afgezien.

Zorgbedrijven gaan samen

Een belangrijke stap in de vorming van één geïntegreerd concern is de juridische fusie van de zorgbedrijven van de KwadrantGroep per 1 januari 2016. De Friese Wouden, Palet, Pasana, Zorgmaatwerk en In hoofdzaak zijn in één zorgbedrijf samengebracht, de Stichting KwadrantGroep. Zo werken we vanuit één visie in een nieuwe structuur, die meer eenvoud, slagkracht en flexibiliteit brengt. Naast de juridische fusie van de zorgactiviteiten, zijn De Friese Wouden Huishoudelijke Hulp BV en Hulp in Huis tot één organisatie gefuseerd, waarbij de merknaam Hulp in Huis is komen te vervallen.

De zorgbedrijven, verdeeld over negen regio's, worden ondersteund door Centrale Diensten die zijn geconcentreerd in Drachten. En door één Expertisecentrum, waarin de expertisecentra van Palet, Pasana en De Friese Wouden zijn samengebracht. Hierin zijn ook de behandel functies gebundeld van Zorgmaatwerk en In Hoofdzaak. Bundeling van alle behandelkrachten schept meer mogelijkheden tot behandeling van huidige cliënten en

nieuwe doelgroepen. Het leidt bovendien tot meer integrale behandeling en meer innovaties.

Core business

De KwadrantGroep richt zich steeds nadrukkelijker op haar core business. Op 1 februari 2016 heeft de daadwerkelijke overdracht van Isis Kraamzorg aan het Martiniziekenhuis plaatsgehad. De schaalgrootte van Isis blijkt te klein om de daling in het aantal geboortes op te vangen. Begin 2016 is ook het besluit genomen om over te gaan tot verkoop van Dantuma. Op 15 april 2016 heeft de Kwadrantgroep als eigenaar van de Zorggroep Friesland besloten de aandelen van Dantuma BV te verkopen aan het Gezondheidshuis Mathot BV. Voor 2016 is voorzien in de verkoop van de aandelen van de overige hulpmiddelenbedrijven. Tegelijkertijd is de maaltijdservice van Van Smaak begin 2016 uitgebreid met de overname van de Maatschappelijke Onderneming Smalingerland (M.O.S.).

Begeleiding

Sinds 1 januari 2015 is de functie begeleiding van de AWBZ naar de Wmo gegaan. Het gaat hierbij om hulp in het dagelijks leven om zelfstandig te kunnen leven. De KwadrantGroep speelt in op de veranderende situatie door één bedrijfsonderdeel Begeleiding voor de KwadrantGroep op te richten. Dit bedrijfsonderdeel bestaat uit de thuisbegeleiders en gezinscoaches van De Friese Wouden en de casemanagers en woonbegeleiders van Zorgmaatwerk. Zo bieden we gemeenten, cliënten en overige dienstverleners één loket voor al hun aanvragen op het gebied van begeleiding. Vervolgens kunnen we snel de best passende vorm van begeleiding inzetten. Passend bij de missie van de KwadrantGroep gaan de begeleiders decentraal werken.

Integratie van de bedrijfsvoering

De ondersteunende diensten, inclusief nieuwe uniforme ICT-systemen, HR en projecten, zijn in 2015 geconcentreerd en gehuisvest op één locatie in Drachten. Gezamenlijke huisvesting draagt bij aan de beoogde integratie, teamvorming en eenheid van beleid en uitvoering. Ongeveer 185 medewerkers hadden met de herhuisvesting te maken. We verwachten hiermee de komende jaren aanzienlijke synergetische voordelen te behalen, die de zorg ten goede zullen komen. Het proces van concentratie en integratie heeft - in dezelfde periode als de juridische herstructurering en de overname van Pasana - veel gevergd van de organisatie en van onze mensen. Hun grote inzet wordt zeer gewaardeerd.

In 2015 zijn grote slagen gemaakt om meer eenheid aan te brengen in de systemen. Op 1 november 2015 is het ICT-systeem ONS in gebruik genomen om de zorg van Palet en De Friese Wouden te ondersteunen. Ook de medewerkers van Pasana en Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken sluiten binnenkort aan op dit systeem. Het hele zorgproces, van registratie van nieuwe cliënten tot en met het versturen van declaraties, wordt met ONS geregeld. Alle medewerkers in de zorg werken dagelijks met dit systeem en zijn hierin opgeleid. Ook het personeelssysteem, het financieel systeem en het CRM-pakket zijn vervangen door één systeem. Een majeure operatie, die goed is geslaagd en een belangrijke drager vormt onder de samenvoeging van organisatieonderdelen.

2.3 Vooruitblik

De eerder geschetste sociale benadering van de zorg is voor KwadrantGroep leidend voor de zorg van de toekomst. De KwadrantGroep manifesteert zich sterk als dé partner op het gebied van duurzame inrichting van de zorg. Dit uit zich in de doorontwikkeling van anderhalvelijnszorg en het uitbreiden van de mogelijkheden in de tweede lijn, maar ook in de verwezenlijking van het integrale zorgmodel in het hele werkgebied. In de 'krimpgelieden' laten we zien dat we zorg dragen voor toegankelijke en beschikbare zorg, in samenwerking en nauwe betrokkenheid met de plaatselijke bewoners, bedrijven, gemeenten en andere partijen.

KwadrantGroep ontwikkelt zich als dé toonaangevende zorgaanbieder op het gebied van dementiezorg. We gaan onverminderd door met de Proeftuin Dementie Friesland. Begin 2016 is de onderzoeksfase afgerond en is een aantal praktische interventies uitgekozen, dat mensen met dementie, hun naasten en professionals in hun dagelijkse leven vooruit kan helpen. Deze worden in 2016 getest. De sociale benadering staat hierin centraal.

Deze sociale benadering staat ook centraal binnen de Expeditie Duurzame Zorg. In maart 2016 is het collectieve traject afgerond. De KwadrantGroep heeft zich samen met verschillende samenwerkingspartners gecommitteerd aan het verkennen van regionale transitiearena's. Hierin gaan we de ideeën over positieve gezondheid verbinden aan de inclusieve samenleving. Dit nemen we mee in de meerjarenstrategie, zodat de sociale benadering ook echt terug gaat komen in onze aanpak en ons aanbod van zorg.

Daarnaast richten we ons op het verder in orde brengen van onze eigen organisatie. We gaan verder met de ontwikkeling van zelfsturende teams, die dichtbij de cliënt zitten en maatwerk kunnen bieden. Ter ondersteuning van de teams in onze regio's geven we verder gestalte aan het Expertisecentrum en de werkwijze van de Centrale diensten en de samenwerking met de regio's. Ook worden een visie op vastgoed & zorg en een strategisch HR-plan uitgewerkt.

De KwadrantGroep heeft vertrouwen in de toekomst. De zorg is meer dan ooit in beweging, en onze organisatie beweegt mee. Met zelfvertrouwen, bouwend op onze visie en onze missie staan wij ook in 2016 dag en nacht klaar voor onze cliënten.

Uitgangspunten

- Cliënten ontvangen professionele zorg, begeleiding en behandeling, die waarde toevoegen aan hun leven en voldoen aan de meest actuele inzichten.
- Bij iedere cliënt wordt aandacht besteed aan het leiden van een zinvol bestaan met waardevolle relaties.
- De medewerkers zijn vitaal en toegerust voor alle veranderingen in de zorg
- In alle wijken en dorpen wordt samengewerkt met de eerste lijn, sociale domein, met formele en informele partners zoals gemeenten, lokale partijen, burgerinitiatieven en andere ketenpartners.
- Wonen, welzijn en zorg worden op integrale en samenhangende wijze geboden.
- De gevolgen van de transities in de zorg zijn inzichtelijk en leiden tot een strategische herpositionering en een toekomstbestendige productenportfolio.
- De organisatorische eenheden voldoen aan de aan hen gestelde kaders.

- De KwadrantGroep (met de onderliggende labels) wordt herkend als een maatschappelijk verantwoorde onderneming en een betrouwbare samenwerkingspartner.

Wij scherpen dit in 2016 waar mogelijk verder aan en werken de strategie uit in een meerjarenbeleidsplan.

Wij werken samen met onder meer de volgende stakeholders (in willekeurige volgorde):

- gemeentelijke overheden;
- collega-instellingen in Friesland;
- bewonerscommissies;
- vrijwilligers;
- preventiewerkers, opbouwwerkers, buurthuizen, wijkbelang;
- Wmo-loket;
- verwijzers in de zorg;
- zorgverzekeraars;
- maatschappelijk werk, GGZ, fysiotherapeuten;
- organisaties op het gebied van dementie;
- vakbonden.

3. Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit en veiligheid zijn belangrijk voor de Kwadrantgroep. Voor cliënten en medewerkers, gebouwen en middelen. In de praktijk krijgt dit vorm in het Kwaliteitskader en het kwaliteitsmanagementsysteem. Signalen van onze cliënten en medewerkers zijn belangrijke input voor het continu verbeteren van onze kwaliteit.

3.1 Kwaliteitskader

De KwadrantGroep wil één van de koplopers zijn in Nederland als het gaat om kwaliteit. Daarom is in 2013 een KwadrantGroep-breed kwaliteitskader vastgesteld. Het kader geeft de ambitie van de groep weer en heeft richting gegeven aan de verdere verbetering van de kwaliteit van zorg en diensten in 2015.

Het kwaliteitskader kent drie uitgangspunten:

1. We willen waarde toevoegen voor de cliënt

De Kwadrantgroep is een maatschappelijke onderneming die grotendeels wordt gefinancierd met publiek geld (Wlz, Wmo of Zorgverzekeringswet). Maatschappelijk nut is daarom een belangrijk toetsingscriterium. We willen waarde toevoegen voor de cliënt binnen de mogelijkheden die ons worden geboden. Dat betekent ook dat we voortdurend bij de cliënt zullen toetsen of deze die toegevoegde waarde in kwaliteit van leven daadwerkelijk ervaart. Het is de ambitie van de KwadrantGroep mensen in hun kracht te brengen en te houden en in vergelijking met branchegenoten kwalitatief de beste te zijn.

2. Kwaliteit is vooral het resultaat van de interactie met de cliënt

Een organisatie kan nog zo'n mooi (kwaliteits)beleid voeren, het is uiteindelijk de medewerker die in de omgang met de cliënt het verschil maakt. Als deze niet de juiste houding inneemt naar de cliënt (luisterend, betrokken, e.d.), dan zal de cliënt geen kwaliteit ervaren, ongeacht de inhoud van de zorg of dienst. Dit betekent dat investeren in de houding, deskundigheid en competenties van medewerkers doorgaans de hoogste opbrengst levert.

3. Het Kwaliteitskader is er voor alle bedrijven van de KwadrantGroep

Het kwaliteitskader is geschreven als richtlijn voor alle bedrijven van de KwadrantGroep, ook al zijn er wezenlijke verschillen tussen het verzorgen van een wond en het leveren van een hulpmiddel of maaltijd. Het kwaliteitskader is toch gericht op alle bedrijven van de groep, zorg en zorg-gerelateerd, omdat de vertrekpunten voor kwaliteit en de wijze waarop de KwadrantGroep hierop stuurt niet wezenlijk anders zijn. Door de principes en ambities te vertalen naar de eigen setting is het kwaliteitskader in alle bedrijven van de groep goed hanteerbaar. In de toepassingen van het kader kunnen verschillen zijn.

3.2 Kwaliteit in beeld

Kwaliteit en veiligheid worden steeds belangrijker voor de KwadrantGroep. Niet alleen stelt de maatschappij meer kwalitatieve eisen aan zorg, ook ervaren de zorgprofessionals dat kwaliteit er meer toe doet en onderwerp van gesprek wordt met onze cliënten. Er wordt van ons verwacht dat wij inspelen op individuele wensen en vraagstukken. Dat wij de cliënt in de regierol zetten en steeds minder zelf sturen op de wijze van zorg verlenen. Daarnaast stellen zorgverzekeraars meer kwaliteitseisen, waar zijn voorheen meer vroegen naar innovatie. Daarom hebben we veel aandacht voor onze kwaliteit en brengen we de voornaamste indicatoren van kwaliteit en veiligheid zo optimaal mogelijk in beeld.

Alle bedrijven van de KwadrantGroep beschikken over een eigen kwaliteitsmanagementsysteem, doen kwaliteitsmetingen en zijn gecertificeerd conform de voor hen specifiek geldende branche- en kwaliteitseisen (ISO, HKZ, HACCP, NKH etc.). Isis is HKZ gecertificeerd, deelschema Kraamzorg en KIWA gecertificeerd.

Alle bedrijven van de KwadrantGroep werken tot nu toe met een eigen managementinformatiesysteem om zicht te hebben op de kwaliteits- en veiligheidsindicatoren. Palet werkt met een meetkaart voor kwaliteit, waarbij regiomanagers integraal verantwoordelijk zijn voor kwaliteit. De Friese Wouden, Pasana (na de overname per 1 september 2015) en Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken werken met het kwartaalrapport 'Kwaliteit, veiligheid en risico's in Beeld' (KIB). Hierin wordt gewerkt met het stoplichtmodel, gerelateerd aan de KPI's. In 2016 wordt gewerkt aan harmonisatie van één kwaliteitsmanagementsysteem voor Palet, Pasana, De Friese Wouden en Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken. Een belangrijk onderdeel van dit te ontwikkelen systeem is een omgeving waar de zorgteams zelf informatie over hun team en cliënten kunnen inkijken.

Per 1 januari 2016 is de nieuwe Wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (Wkkgz) ingegaan. De wet vervangt de wetten Kwaliteitswet Zorginstellingen en de Wet klachtrecht cliënten zorgsector. De KwadrantGroep zal de nieuwe wet in dit overgangsjaar integreren in de diverse onderdelen van haar bedrijfsvoering. Dit gebeurt in het eerder genoemde kwaliteitsmanagementsysteem, evenals in de verdeling van verantwoordelijkheden op dit terrein.

Over In Hoofdzaken is een apart hoofdstuk Jeugd & Gezin opgenomen in dit jaarverslag. Hierin staat ook een uitgebreide verantwoording op het gebied van kwaliteit.

3.2.1 Certificering

Alle zorgonderdelen van de KwadrantGroep beschikken in 2015 over het HKZ-certificaat. Isis is gecertificeerd voor HKZ 'Kraamzorg'. Alleen heeft Pasana door het faillissement het HKZ-certificaat verloren. In 2016 wordt in lijn met de integratie van de verschillende kwaliteitsmanagementsystemen nader onderzocht welk kwaliteitskeurmerk voor Pasana wordt nagestreefd en hoe deze certificering is te behalen.

Van Smaak is al jaren HACCP gecertificeerd. Daarnaast is Van Smaak IIP (Investors in People) gecertificeerd. De hulpmiddelenbedrijven (HMC/Lammert de Vries Revalidatietechniek/Revatech) hebben in 2015 het Nationaal Keurmerk Hulpmiddelen (NKH). Daarnaast hebben alle hulpmiddelenbedrijven het ISO9001-2008 certificaat. HMC en Lammert de Vries Revalidatietechniek hebben ook het ISO14001 certificaat (milieu).

3.2.2 Klanttevredenheid

Om de klanttevredenheid in beeld te brengen, werken de zorgonderdelen van de KwadrantGroep mee aan de CQ-index. Deze meting wordt elke twee jaar uitgevoerd en heeft daarom in 2015 niet plaatsgehad bij Palet en De Friese Wouden. Daarnaast worden bij sommige zorgonderdelen aanvullende metingen gedaan naar de ervaren kwaliteit van zorg uitgevoerd.

Binnen Palet wordt de klanttevredenheid – naast de CQ index - getoetst tijdens het halfjaarlijkse zorgplanoverleg met de cliënt. De cliënt wordt gevraagd de verleende zorg te beoordelen en aan te geven waardoor die beoordeling bepaald wordt, en op welke wijze deze gecontinueerd of verbeterd kan worden. In 2015 hebben de cliënten de verleende zorg beoordeeld met een 8,3. Ook bij De Friese Wouden wordt de cliënttevredenheid twee maal per jaar gemeten tijdens het zorgplan overleg. Dit gebeurt aan de hand van een formulier met vragen waarop 'altijd/meestal/soms/nooit' geantwoord kan worden. Analyse van de resultaten vindt ieder kwartaal plaats in de Kwaliteit In Beeld rapportage. Zowel de norm voor extramuraal (85% scoort minimaal 'altijd') als de norm voor intramuraal (80% scoort minimaal 'altijd') is in alle kwartalen van 2015 behaald. Voor Pasana zijn geen gegevens uit 2015 bekend.

Voor de hulpmiddelenbedrijven is een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd vanuit het Wmo-contract NoordWest. Het gemiddelde cijfer voor de leveringen is hierin een 7,6 en voor de reparaties een 7,7. In het klanttevredenheidsonderzoek vanuit het Wmo-contract Heerenveen/Opsterland is het gemiddelde cijfer voor de leveringen 7,3 en voor de reparaties 7,7. Vanuit het Wmo-contract Sudwest-Fryslan wordt een 7,4 gegeven voor de tevredenheid over de Wmo-voorziening. In de periodieke evaluatie van de WLZ is het gemiddelde cijfer in 2015 een 7,2.

Verzekeringsmaatschappij Achmea heeft een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Isis Kraamzorg scoort hierin gemiddeld een 9,1. Dit ligt boven het landelijk gemiddelde. Klantvriendelijkheid, verdeling van de uren, naleven van de afspraken en de kwaliteit van de kraamzorg werden onder meer erg gewaardeerd.

3.2.3 Klachten

Klachten zijn voor ons belangrijke signalen om onze dienstverlening aan cliënten te verbeteren. We streven ernaar dat cliënten op een laagdrempelige manier hun tevredenheid én ontevredenheid zelf kunnen delen met de zorgprofessional of zorgteam. Zodat zij, zonder interventie van anderen, de eventuele verbeteringen direct kunnen oppakken. Natuurlijk is aanvullend daarop bij alle zorgonderdelen een systeem voor klachtenbehandeling ingericht. In december 2015 heeft de KwadrantGroep één klachtenbemiddelaar benoemd voor de cliënten van alle zorgbedrijven. Daarnaast bereidt KwadrantGroep zich voor op de inrichting van één eenduidige route voor het behandelen van klachten en eventueel geschillen, in lijn met de nieuwe wet Wkkgz.

Palet is aangesloten bij de regionale Klachtencommissie. In 2015 zijn er voor Palet bij deze Klachtencommissie geen klachten binnengekomen. De Klachtenbemiddelaar van Palet heeft van de in totaal ca. 2.000 cliënten 20 klachten ontvangen. Ten opzichte van de voorgaande jaren is dit aantal teruggelopen vanaf circa 30 klachten. De klachtenbemiddelaar concludeert dat de klachten zich met name richten op onvoldoende transparantie en/of ontoereikende

communicatie en bejegening. Het managen van verwachtingen en het blijven investeren in de dialoog met de cliënt lijken goede voorwaarden om klachten te voorkomen. Dit geldt vooral voor nieuwe cliënten. Anderzijds merkt de klachtenbehandelaar op dat er op de werkvloer op een constructieve wijze met de cliënt/vertegenwoordiger samengewerkt wordt om klachten op te lossen (dan wel te voorkomen).

Bij De Friese Wouden zijn in 2015 in totaal 29 klachten bij de klachtenbemiddelaar binnengekomen. Dit op 8.202 cliënten die in 2015 zorg hebben ontvangen van De Friese Wouden. De meeste klachten hebben betrekking op de wijze van communicatie/informatie. In 2015 zijn er twee klachten behandeld door de klachtencommissie: één voor De Friese Wouden en één voor De Friese Wouden Huishoudelijke Hulp B.V.

De klachten bij Pasana worden in dit jaarverslag alleen gerapporteerd over het laatste kwartaal van 2015, omdat Pasana pas per 1 september tot de KwadrantGroep behoort. In dit laatste kwartaal zijn geen klachten gemeld bij de klachtenbemiddelaar van Pasana. Wel hebben cliënten en hun naasten meermalen gevraagd naar de actuele stand van zaken met betrekking tot het open blijven van bepaalde huizen na overname door de KwadrantGroep. De klachtenbemiddelaar heeft het management geadviseerd aandacht te hebben voor de communicatie naar en met alle betrokkenen. Pasana is aangesloten bij de Klachtencommissie voor verzorging, verpleging en gehandicaptenzorg Friesland. Er zijn in 2015 geen klachten ingediend bij de klachtencommissie.

De hulpmiddelenbedrijven hebben een klachtenregeling. Daarnaast heeft de branchevereniging Firevaned een instantie waarnaar uitgeweken kan worden. De hulpmiddelenbedrijven hebben van hen in 2015 geen klachten vernomen. Tijdens het afleveren van hulpmiddelen wordt een kaartje achtergelaten waarop cliënten hun klachten/complimenten/suggesties kunnen aangeven. Deze worden, naast ontvangen klachten, opgenomen in het klachten- en complimentenregister. Hiervan wordt per kwartaal een analyse gemaakt en deze wordt besproken in het MT. Tijdens de Management Review wordt de jaaranalyse gemaakt. In 2015 zijn in totaal 157 klachten ingediend en 292 complimenten. De meeste klachten (36%) gaan over de uitleen, gevolgd door klachten over de Wmo (27%). Complimenten zijn er vooral voor de uitleen (39%) en de alarmering (34%).

Isis maakt gebruik van de klachtenregeling en de onafhankelijke klachtencommissie van De Friese Wouden. De klachtencommissie werkt in overeenstemming met de wet klachtrecht cliënten zorgsector en ook verder wordt aan deze wet voldaan. Cliënten zijn bekend met de klachtenregeling. In 2015 zijn geen klachten gemeld bij de klachtenfunctionaris en er zijn geen klachten ingediend bij de klachtencommissie. De commissie heeft hierover dan ook geen advies uitgebracht. In 2015 zijn 14 klachten afgehandeld door de manager. Hierbij is elke klacht als gegrond gezien. De klachten gingen met name over communicatie en het ingaan op de hulpvraag.

3.2.4 Calamiteiten en incidenten

In 2015 hebben zich geen calamiteiten en incidenten voorgedaan. De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft een onverwacht bezoek gebracht aan zorgcentrum De Uiterton op Vlieland. Zij heeft kanttekeningen geplaatst bij onder meer de alarmering en de medicatieveiligheid. De verbeterpunten zijn opgepakt en begin 2016 heeft de Inspectie haar

goedkeuring hierover uitgesproken. De kanttekeningen van de Inspectie zijn ook gebruikt als leerpunten voor de overige zorglocaties van KwadrantGroep.

3.3 Medewerkers

In 2015 is verbinding tot stand gekomen tussen de medewerkers van de verschillende zorgbedrijven. Zij zijn samengebracht in één concern. De centrale aansturing, verhuizingen naar Drachten en het samenwerken in projecten, brengt mensen bij elkaar, maar dit wil nog niet zeggen dat zij zich al één voelen met de KwadrantGroep. De cultuurverandering zal nog enkele jaren duren. Naast de verbinding tussen mensen en afdelingen binnen de organisatie, is verbinding tot stand gebracht tussen groot en klein. Het grote is nodig om inhoudelijke en schaalvoordelen te bereiken, maar het kleine is nodig om je te kunnen identificeren. Daarom worden teams en regio's zoveel mogelijk in hun zelfstandigheid gezet.

Er zijn veel bewegingen geweest binnen de KwadrantGroep in 2015 maar dit heeft niet geleid tot een grote reorganisatie. De veranderingen zijn op een organische manier opgepakt. Bij Pasana stond in de afspraken met de curator dat 82% van de werkgelegenheid geborgd moest worden en dit is ook gebeurd. De curator heeft afscheid genomen van de overige 18% van de medewerkers, met name in de ondersteunende functies.

3.3.1 Communicatie

Om alle medewerkers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen de KwadrantGroep en de verbinding te versterken, is in 2015 één intranetportal gerealiseerd voor de KwadrantGroep. Ook is gestart met één personeelsblad, dat begin 2016 voor het eerst verschijnt. Daarnaast zijn medewerkers geïnformeerd tijdens bijeenkomsten, waar de bestuurder, directeuren en regiomanagers de visie van de KwadrantGroep hebben uitgelegd en medewerkers hun vragen konden stellen.

3.3.2 Samenstelling personeelsbestand

	fte	Aantal medewerkers	% man/ vrouw	% verloop in/uit	verzuim
Kwadrant Groep totaal	2.906,1	5.606			
De Friese Wouden	1.484,9	2.911	5% man 95% vrouw	41% 16%	4,49%
Palet 31-12-2015	887,9	1.829	9% man 91% vrouw	22,54 % in 24,71 % uit	5,8%
Dantuma 2015	45	54	26% man 74% vrouw	19% in 33% uit	7,4%
HMC 2015	89,6	102	40% vrouw 60% man	19% in 11% uit	4,2%
Lammert de Vries 2015	33,3	36	20% vrouw 80% man	10% in 16% uit	3,9%
GKW 2015	7,1	11	100% vrouw	0% in 6% uit	4,8%
Revatech 2015	23,4	31	25% vrouw 75% man	18% in 38% uit	1,9%
Van Smaak 2015	83,6	155	51,4% vrouw 49,6% man	14% in 17% uit	3,2%
Hulp in Huis	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.

DFW Huishoudelijke Hulp B.V.	178	1.216	1% man 99% vrouw	54% in 24% uit	3,94%
Isis Kraamzorg	73,3	161	1% man 99% vrouw	4% in 21%	6,33%

FTE = per 31 december 2015

Aantal medewerkers/contracten = per 31 december 2015

% man/vrouw = per 31 december 2014 op basis van fte

% verloop = op jaarbasis fte

% verzuim = op jaarbasis (excl. zwangerschap)

Genoemde cijfers zijn op basis van formatie (en niet op inzet) en inclusief oproepkrachten én stagiaires.

3.3.3 Medewerkertevredenheid

Er is in 2015 geen onderzoek gedaan naar de medewerkertevredenheid.

Om klachten of gevoelige onderwerpen die in het werk of in de organisatie spelen, bespreekbaar te maken, kennen de verschillende bedrijven van KwadrantGroep een klachtencommissie, een vertrouwenspersoon of beiden.

3.3.4 Opleiding

Voortdurend inspelen op een veranderende zorgvraag vergt veel van onze medewerkers. Zorgverleners krijgen steeds meer verantwoordelijkheid op hun schouders. Ze zijn onderdeel van een bredere keten, een netwerk met veel meer maatschappelijke organisaties. Onze medewerkers moeten dan ook met de ontwikkelingen meegroeien, in niveau en opleiding. De huidige arbeidsmarkt vergt van ons 'een leven lang leren'. Als werkgever doen we hier veel aan. We zoeken actief de verbinding tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs. De relaties met Stenden Hogeschool, het Friesland College en de NHL zijn verstevigd. We beschouwen de KwadrantGroep in steeds grotere mate als een werkplaats voor het onderwijs. Een mooi voorbeeld is het ontwikkelen van praktijk-leerwegen met het Friesland College.

3.3.5 Vitaliteit

Challenges

In het najaar 2015 konden KwadrantGroep-medewerkers zich aanmelden voor een individuele of een teamchallenge. Zij volgen hierbij een gratis programma bij een sportschool, als onderdeel van KwadrantGroep Fit & Vitaal. Dit wordt aangeboden, omdat we het belangrijk vinden dat medewerkers vitaal zijn. Vitale medewerkers zijn energiek en hebben plezier in hun werk. Ze denken in kansen en mogelijkheden, en hebben een positieve kijk op het leven. Ze zitten lekker in hun vel. Dat is fijn voor henzelf, maar ook voor cliënten en collega's. In 2015 zijn zeven teams aan de slag gegaan met teamchallenges en tien medewerkers met de individuele challenges. De deelnemers zijn enthousiast. Naar verwachting heeft dit een uitstralend effect, waardoor het programma in 2016 kan worden uitgebreid.

Duurzame inzetbaarheid

Het 'Huis van de Duurzame inzetbaarheid' is een middel, waarmee medewerkers in hun team - met een deskundige procesbegeleider - de dialoog kunnen voeren over hun eigen inzetbaarheid en de inzetbaarheid van het team. Het huis bestaat uit een aantal lagen, die teams samen langslowpen. De eerste laag is Gezondheid. Op dit niveau kunnen zij de dialoog

voeren over de positieve gezondheid. Hoe fit ben je fysiek en mentaal. Maar ook: hoe is je sociale netwerk en kwaliteit van leven? De tweede laag is Competenties. 'Hebben we alles in huis om cliënten te ondersteunen in hun zorgvraag, ook nu de zorg verandert? Laag drie staat voor de waarden. Hoe gaan we met elkaar om? Welke sfeer heerst er? Tot slot, gaat de vierde laag over Arbeid. Hoe hebben we het werk georganiseerd? Denk aan planning, roosters en ICT. Als alle lagen in het huis op orde zijn, leidt dat tot duurzame inzetbaarheid.

4. Jeugd en Gezin

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording voor het onderdeel Kind & Jeugd binnen de KwadrantGroep. Dit wordt uitgevoerd door In Hoofdzaken. Alle informatie in dit jaarverslag over profiel, beleid, kwaliteit en veiligheid, governance, risicomanagement en de financiële resultaten is ook van toepassing op In Hoofdzaken. In dit hoofdstuk wordt een aantal zaken nog specifiek uitgelicht voor In Hoofdzaken, om hiermee aan de verantwoordingseisen te voldoen.

In Hoofdzaken is een polikliniek voor kinderen, jongeren en adolescenten. In Hoofdzaken biedt behandeling en ambulante begeleiding aan jongeren met een psychiatrische diagnose. Naast het begeleiden van de jongere is er ook volop aandacht voor het gezin en de omgeving, zoals bijvoorbeeld de school. Daarnaast kunnen cliënten bij In Hoofdzaken terecht voor diagnostiek als er een vermoeden bestaat van een psychiatrische aandoening.

Concreet kunnen cliënten bij In Hoofdzaken terecht voor:

- psychiatrisch onderzoek en diagnostiek;
- psychologisch onderzoek;
- behandeling (waaronder ook EMDR);
- medicatiebegeleiding;
- persoonlijke begeleiding;
- begeleiding van het systeem (directe betrokkenen van cliënt).

In Hoofdzaken is gevestigd in Heerenveen maar voor de ambulante begeleiding en behandeling is het werkgebied heel provincie Friesland.

De omzet in 2015 bedroeg € 482.607 voor 179 cliënten in zorg (op 31 december 2015).

In Hoofdzaken behoort tot Zorgmaatwerk, een onderdeel van de KwadrantGroep. Zorgmaatwerk is een HKZ gecertificeerde zorginstelling die behandeling en begeleiding biedt voor mensen van alle leeftijden met een beperking als gevolg van een psychiatrische diagnose.

4.1 Aanpak

In Hoofdzaken gaat uit van de kwaliteiten en de mogelijkheden van de jongere en helpt hen en hun gezin om te gaan met de beperkingen die zij ervaren van hun psychiatrisch probleem. Medewerkers van In Hoofdzaken begeleiden dit proces op een coachende manier. Daarbij zijn gelijkwaardigheid en respect belangrijke waarden in de contacten. Er wordt altijd uitgegaan van de mogelijkheden van de jongere.

Tijdens een intakegesprek wordt besproken wat de vraag is en aan welke doelen gewerkt gaat worden. Op basis hiervan wordt een behandelplan gemaakt en wordt bekeken in welke vorm de behandeling en/of begeleiding voortgezet gaat worden.

Binnen 14 dagen na aanmelding worden cliënten uitgenodigd voor een intakegesprek. Het intakegesprek vindt plaats in Heerenveen en wordt gedaan door een GZ-psycholoog en de casemanager. Vervolggesprekken kunnen zowel thuis als op locatie plaatsvinden. Tevens

biedt In Hoofdzaken in aanvulling op de persoonlijke gesprekken contact via beeldscherm aan: E-zie genaamd.

4.2 Kwaliteit

Om de kwaliteit te meten, werkt In Hoofdzaken met het kwartaalrapport 'Kwaliteit, veiligheid en risico's in Beeld' (KIB). Hierin wordt gewerkt met het stoplichtmodel, gerelateerd aan de KPI's. Zoals in hoofdstuk 3 ook aangegeven, wordt er in 2016 gewerkt aan harmonisatie van één kwaliteitsmanagementsysteem voor Palet, Pasana, De Friese Wouden en Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken.

Ten behoeve van de kwaliteitsverbetering vragen de medewerkers van In Hoofdzaken met regelmaat aan cliënten en hun ouders naar hun ervaringen. In ieder geval wordt aan het eind van elk intakegesprek gevraagd hoe het gesprek is bevallen is en of er nog tips voor de medewerker en/of organisatie zijn. Deze vragen worden gedurende het traject dat mensen bij In Hoofdzaken zijn, met een zekere regelmaat gesteld.

In Hoofdzaken beschikt in 2015 over het HKZ-certificaat.

Klanttevredenheid

In 2015 is de klanttevredenheid bij In Hoofdzaken gemeten met de CQ-index. Dit is gebeurt tezamen met Zorgmaatwerk en G-CIS. De totale populatie bestaat uit 363 cliënten. Hieruit is een steekproef getrokken van 300 cliënten. De Net Promotor Score (de waarschijnlijkheid dat cliënten de instelling aanbevelen bij anderen) is 32¹. Het gemiddelde cijfer voor een behandeling is een 7,9. De klanttevredenheid is niet apart gemeten bij In Hoofdzaken.

Volgens het onderzoek zijn bij 81,1% van de behandelingen vooraf samen met de cliënt doelen geformuleerd. Bij 58,4% van de behandelingen zijn de doelen volgens de cliënt bereikt.

Klachten

Klachten zijn belangrijke signalen om de zorg te verbeteren. Daarom wordt het cliënten gemakkelijk gemaakt om klachten in te dienen. Informatie hierover staat op de website en er liggen brochures in de spreekkamer. De behandeling van de klachten gebeurt conform de wet klachtrecht cliënten zorgsector.

Er zijn veel mensen die gebruik maken van de zorg van In Hoofdzaken. Alle medewerkers van In Hoofdzaken doen hun uiterste best om alles zo goed mogelijk te laten verlopen. Desondanks kan het gebeuren dat cliënten of hun naasten niet tevreden zijn. De eerste stap om dit aan de orde te stellen is dit voor te leggen aan de persoon die de klacht betreft. Mocht dit niet lukken of is de klager niet tevreden over de uitkomst, dan is het mogelijk een klacht in te dienen. Dit kan schriftelijk naar het adres van Zorgmaatwerk, t.a.v. de klachtenfunctionaris dhr. D. Buwalda of via het klachtenformulier op de website. Voor het mondeling indienen van een klacht kan telefonisch een afspraak worden ingepland met dhr. Buwalda. Ook familieleden of naasten kunnen een klacht indienen.

¹ De Net Promoter Score wordt berekend door het percentage Criticasters (respondenten die een 0-6 geven op de aanbevelingsvraag) af te trekken van het percentage Promotors (respondenten die een 9 of 10 geven).

Binnen In Hoofdzaken, Zorgmaatwerk en G-CIS is de klachtenfunctionaris belast met de klachtenbehandeling. De klachtenfunctionaris is een onafhankelijk persoon. De klachtenfunctionaris zal eerst een klacht onderzoeken en indien wenselijk de cliënt schriftelijk van de bevindingen op de hoogte stellen. Vervolgens zullen, indien nodig, zowel de cliënt als de medewerker tegen wie de klacht zicht richt worden gehoord. Dit betekent dat beide partijen hun kant van het verhaal kunnen vertellen aan de klachtenfunctionaris. Als het nodig is zal de klachtenfunctionaris een bemiddelingsgesprek organiseren waarin zowel klager als beklagde gehoord worden. Indien de klager tevreden is met de reactie van de klachtenfunctionaris wordt de klacht als afgehandeld beschouwd.

Als de klager niet tevreden is, wordt de behandeling van de klacht overgenomen door de klachtencommissie van GGZ Friesland. Dit is een onafhankelijke klachtencommissie die een wisselende samenstelling kent.

In 2015 zijn in totaal 13 klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris voor Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken. Alle klachten zijn in behandeling genomen. De klachtencommissie heeft advies uitgebracht over zeven klachten en twee klachten zijn gegrond verklaard. De aanbevelingen voor de directie liggen vooral op het gebied van dossiervoering, onderlinge communicatie en informatieverstrekking aan de cliënten. In 2015 zijn geen klachten overgenomen door de klachtencommissie van GGZ Friesland.

Medewerkers

Bij In Hoofdzaken werken de volgende disciplines:

- Kinder- en jeugdpsychiater
- GZ-psycholoog
- Systeemtherapeut
- Psychodiagnostisch werker
- Casemanagers (dit kunnen o.a. zijn, (psychiatrisch) verpleegkundigen, pedagogen, maatschappelijk werkers)

Zo nodig kunnen andere vaktherapeuten worden ingezet, zoals een creatief therapeut.

Eind 2015 werkten er zeven medewerkers bij In Hoofdzaken, dit is 4,81 fte.
Het ziekteverzuim was 3,9%.

4.3 Governance

In Hoofdzaken is onderdeel van de KwadrantGroep en kent in die zin dezelfde governancestructuur. In 2015 speelden er bij In Hoofdzaken geen zaken die op de agenda stonden van de Raad van Toezicht, COR of Cliëntenraad.

4.4 Ontwikkelingen

Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe Jeugdwet in werking getreden en is alle ondersteuning en zorg aan kinderen en jongeren overgeheveld naar de gemeente. Dit is inclusief de geestelijke gezondheidszorg voor deze groep. Voor In Hoofdzaken betekent dit dat nauw is samengewerkt met gemeenten. Ook de huisarts, die de regie voert over de basis-ggz, is een belangrijke samenwerkingspartner.

Het idee achter de transitie van de jeugdzorg is dat een verschuiving kan plaatsvinden naar lichtere of andere vormen van zorg en een integrale aanpak (één gezin één plan). Dit past bij het uitgangspunt van In Hoofdzaken dat altijd wordt aangesloten bij de mogelijkheden van het kind en dat het systeem rondom het kind altijd wordt meegenomen. Ook sluit dit aan bij het concept van positieve gezondheid dat in 2016 verder vertaald zal worden binnen de KwadrantGroep. Meer hierover staat in het Verslag van de Raad van Bestuur.

In 2015 is In Hoofdzaken nog dichterbij de systemen rond het kind gaan zitten. Bijvoorbeeld door op scholen mee te kijken en te adviseren. Ook is contact gezocht met sportclubs om te kijken waar en waarom het daar soms niet goed gaat met kinderen.

Begin 2015 heeft In Hoofdzaken een budget toegekend gekregen. Echter, dit bleek medio 2015 ontoereikend. In overleg met de gemeente Heerenveen en het sociaal domein is meer budget verkregen. Ook voor 2016 is dit toegekend. Het financieel rondkrijgen van kwalitatief goede zorg is en blijft een uitdaging voor de toekomst.

5. Governance

5.1 Juridische structuur

De KwadrantGroep is in navolging van de strategische ontwikkelingen, gestart met een juridische herstructurering. Een belangrijke eerste stap daarin, is de fusie van de verschillende zorgbedrijven tot één stichting: Stichting Kwadrantgroep. De nieuwe juridische structuur brengt meer eenvoud, slagkracht en flexibiliteit.

De volgende fusies hebben per 1 januari 2016 plaatsgevonden:

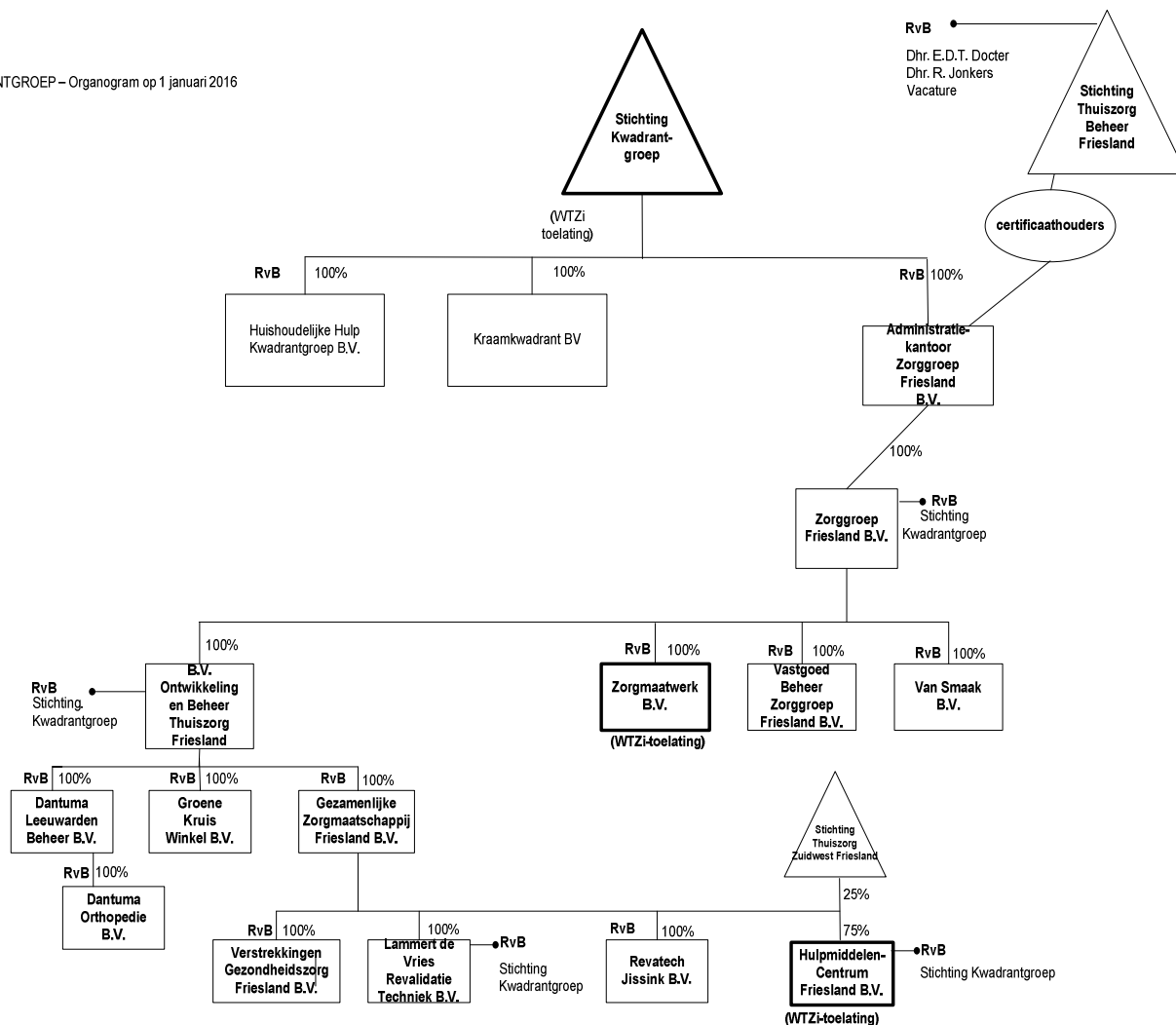
- Stichting Kwadrantgroep en In Hoofdzaken BV;
- Stichting Kwadrantgroep en Stichting Thuiszorg Friesland, Stichting Palet, Stichting Zorgverlening De Friese Wouden en Stichting GarantKwadrant;
- Hulp in Huis BV en Huishoudelijke Hulp De Friese Wouden BV.

De merknamen Palet, De Friese Wouden, Pasana en Zorgmaatwerk | In Hoofdzaken zijn behouden. Onder deze namen blijven onze diensten en medewerkers herkenbaar in de markt. Het merk Pasana lijkt na het faillissement geen sterk merk te zijn, zowel medewerkers als cliënten hebben de wens uitgesproken voor een nieuwe naam.

Daarnaast zijn De Friese Wouden Huishoudelijke Hulp BV en Hulp in Huis BV tot één organisatie gefuseerd, waarbij de merknaam Hulp in Huis is komen te vervallen. De naam Friese Wouden Huishoudelijke Hulp BV is tegelijk met deze fusie gewijzigd naar Huishoudelijke Hulp KwadrantGroep BV.

Ook Isis Kraamzorg BV is na de overname van activa door Het Groene Kruis veranderd van naam naar Kraamkwadrant BV.

De KwadrantGroep kent sinds 1-1-2016 de volgende juridische structuur, die in 2015 is voorbereid:



5.2 Governancestructuur

De KwadrantGroep wordt bestuurd door een bestuursteam, bestaande uit de voorzitter RvB en een viertal directeuren, die samen integraal de organisatie aansturen. De bestuurder is in het bijzonder belast met regie, strategie en extern stakeholdermanagement. Ook is hij statutair eindverantwoordelijk.

Het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht². Bestuur en toezichthouders hebben de Zorgbrede Governancecode onderschreven.

In juni 2015 is een nieuwe top- en managementstructuur vastgesteld. Kort daarvoor is het management van de verschillende bedrijven reeds gestart met gezamenlijk overleg. Zij hebben daarbij met de verschillende regiomanagers, het management van het Expertisecentrum en de directeur van Huishoudelijke Hulp BV en enkele stafadviseurs, één overlegorgaan geformeerd: de WWZ-Raad. Een brede groep sleutelfiguren binnen het Concern KwadrantGroep komt 6 wekelijks bijeen in het KG themaoverleg.

² Sinds de juridische fusie en bijhorende aanpassing van statuten en RvT-reglement wordt gesproken over een Raad van Toezicht. Dit was voorheen een Raad van Commissarissen.

De KwadrantGroep verandert van eilandenrijk naar geïntegreerd concern. Hierbij wordt uitgegaan van eenheid van beleid voor de gehele zorgorganisatie en bundeling van de ondersteunende diensten. Dit vraagt ook een aanpassing van de structuur van medezeggenschap. Medezeggenschap volgt immers de zeggenschap. Hiertoe is met zowel de Cliëntenraad als de Ondernemingsraden de dialoog gestart. Dit proces neemt meer tijd in beslag dan gedacht, nu ook de juridische structuur is gewijzigd. De voorzitter RvB heeft voor beide gremia een overgangperiode ingesteld om in september 2016 te kunnen starten met de aangepaste overlegstructuur.

In voorbereiding op de juridische fusie per 1 januari 2016 zijn de statuten aangepast van Stichting Kwadrantgroep, Van Smaak BV en De Friese Wouden Huishoudelijke Hulp BV. Het reglement RvT van KwadrantGroep is daarop ook geactualiseerd en in februari 2016 vastgesteld.

De KwadrantGroep heeft een door de RvB vastgesteld compliancebeleid Mededinging. Onderdeel van dit beleid is de klokkenluidersregeling die in 2014 is geïmplementeerd. De ontwikkelingen binnen KwadrantGroep Nieuwe Stijl – waaronder de juridische fusie – brengen de verschillende werkwijzen en beleidslijnen uit de diverse organisaties boven tafel. Zo zullen in 2016 het bestuurstatuut en de procuratieregeling worden aangepast aan de nieuw gekozen structuur en werkwijzen. In 2015 is reeds het treasurystatuut vastgesteld.

De KwadrantGroep is lid van brancheorganisatie Actiz.

5.3 Adviesorganen

5.3.1 COR

De Centrale Ondernemingsraad richt zich op die onderwerpen die van strategisch concernbelang zijn en/of onderwerpen die betrekking hebben op meerdere KwadrantGroep-bedrijven. De bevoegdheden van de COR ten opzichte van de bevoegdheden van de ondernemingsraden zijn vastgelegd in een zogenoemd 'Herenakkoord'. Hierin is onder andere geregeld dat COR-leden het mandaat van de eigen OR hebben om zonder last of ruggenspraak besluiten te nemen.

De COR bestond in 2015 uit zeven leden. De COR komt in principe twee wekelijks bijeen in vergadering bijeen. Eenmaal per twee maanden is er een OV met de bestuurder. Het dagelijks bestuur heeft daarnaast maandelijks een informeel overleg met de bestuurder. De COR heeft tweemaal overleg gevoerd met de voorzitter RvB in aanwezigheid van leden van de RvC.

In 2015 is de COR meegenomen in de strategische koers van KwadrantGroep door onder meer KwadrantGroep Nieuwe Stijl (juridische herstructurering), de verdere verkenning van fusie KANS en de overname van Pasana. De financiële berichten, zoals de kwartaalcijfers en de jaarlijkse begroting, zijn aan de COR voorgelegd. Ten slotte was de COR betrokken bij de inrichting van de nieuwe OR Hulpmiddelenbedrijven.

De COR heeft in 2015 adviezen uitgebracht over:

- juridische herstructurering KwadrantGroep;

- overname en inpassing Pasana;
- KwadrantGroep nieuwe stijl, nieuwe top – en managementstructuur;
- Arbo dienstverlening (instemming)
- aanstelling directeurs WWZ en Expertisecentrum;
- verkoop hulpmiddelenbedrijven (loopt nog);
- inrichting medezeggenschap (loopt nog);
- organisatie van activiteiten voor begeleiding (loopt nog) ;
- organisatie van activiteiten voor huishoudelijke hulp;
- huisvesting ondersteunende diensten en centrale organisaties

De benoeming van de heer W. ten Have in de RvT heeft op voordracht van de COR plaatsgevonden.

5.3.2 Concern CR

De Concern Cliëntenraad richt zich op het behartigen van de – met name gemeenschappelijke – belangen van de cliënten van de zorgbedrijven, waarvoor de vertegenwoordigende cliëntenraden zijn ingesteld. Dit binnen het kader van de doelstellingen van de zorgaanbieder. De Concern CR bestond in 2015 uit acht leden, waaronder de voorzitter en vicevoorzitter. De Concern CR kwam in 2015 maandelijks in vergadering bijeen. Eenmaal per twee maanden was er een overleg met de bestuurder. Het dagelijks bestuur heeft daarnaast maandelijks een informeel overleg gevoerd met de bestuurder. Eenmaal is een themabijeenkomst georganiseerd met de Raad van Toezicht. Hier zijn thema's besproken die leven bij de cliënten. In 2015 waren dit: financiële veiligheid waarborgen binnen de KwadrantGroep, privacy, mantelzorgbeleid en de toekomstige (in)richting van het concern.

De Concern CR heeft in 2015 adviezen uitgebracht over:

- juridische herstructurering KwadrantGroep;
- overname en inpassing Pasana;
- KwadrantGroep nieuwe stijl;
- begroting 2016;
- jaarrekening 2014;
- aanstelling directeurs WWZ, Financiën en Expertisecentrum;
- verkoop hulpmiddelenbedrijven (loopt nog);
- invulling verantwoordelijkheden bestuursteam;
- inrichting medezeggenschap (loopt nog);
- organisatie van activiteiten voor begeleiding ;
- organisatie van activiteiten voor huishoudelijke hulp;
- mantelzorgbeleid.

De Concern CR heeft op eigen initiatief met het bestuur gesproken over profielschetsen voor nieuwe leden in de Concern CR en de installatie van twee nieuwe leden. Deze twee nieuwe leden, die voldeden aan de opgestelde profielschetsen, zijn in juni 2015 tot de Concern CR toegetreden. Ook heeft de Concern CR het reglement aangepast.

5.4 Verslag Raad van Toezicht³

5.4.1 Samenstelling

In mei 2015 is de heer Anthonio teruggetreden uit de Raad van Toezicht, wegens het aanvaarden van een andere functie. Hij is opgevolgd door de heer Ten Have, die per 1 november 2015 benoemd is tot lid RvC. Eind december 2015 is ook mevrouw Paans-Wubbolts (voormalig voorzitter) afgetreden. Zij is opgevolgd door de heer De Kort. Hij is per 15 december 2015 benoemd als lid RvC en per 31 december 2015 voorzitter geworden. De heer Geersing en de heer Docter zijn begin 2016 afgetreden. Hun zittingstermijnen waren verstreken. De opvolger van de heer Geersing, de heer Ruys, was reeds geworven.

Met ingang van 14 januari 2016 kent de Raad van Toezicht de volgende samenstelling:

- De heer De Kort is voorzitter van de RvT.
- De heer Ten Have is lid van de RvT, met aandachtsgebied HRM en organisatieontwikkeling. Hij is benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad.
- De heer Ruys is vicevoorzitter van de RvT en heeft strategie en financiën als aandachtsgebied. Hij is per 14 januari 2016 benoemd.
- Mevrouw Roodbol is lid van de RvT met kwaliteit van zorg als aandachtsgebied. Zij zal eind 2016 aftreden.

De Raad van Toezicht kent twee vacatures met de aandachtsgebieden financiën/ICT en juridisch/marketing. De werving is gestart. Ook is onlangs de Concern Cliëntenraad gevraagd een kandidaat voor te dragen met als aandachtsgebied kwaliteit van zorg, ter opvolging van mevrouw Roodbol.

5.4.2 Onderwerpen en werkzaamheden

De RvC is in 2015 negenmaal bijeen geweest. Ook heeft eenmaal een schriftelijke RvC-vergadering plaatsgevonden. Voorbereiding van de vergaderingen is gedaan door het presidium van de RvC en de RvB. De voorzitter RvC heeft regelmatig werkoverleg gehad met de voorzitter RvB.

De RvC heeft in deze overleggen de belangrijkste strategische ontwikkelingen de revue laten passeren. Zo is er meermaals gesproken met de RvB over:

- het voortzetten en uiteindelijk beëindigen van de voornemens tot fusie met de KANS- partners;
- de overname van Pasana;
- de overname van MOS maaltijdenbezorging door Van Smaak BV;
- intensivering van de samenwerking met ZuidOostZorg;
- KwadrantGroep Nieuwe Stijl; waaronder:
 - o de nieuwe top- en managementstructuur

³ Met ingang van de juridische fusie op 1-1-2016 is de naam van de Raad van Commissarissen voor de KwadrantGroep veranderd in de Raad van Toezicht. In dit verslag wordt voor 2015 gerefereerd aan de Raad van Commissarissen (ook wel RvC) en voor de onderdelen die 2016 reeds raken, hanteren we de term Raad van Toezicht of RvT

- de inrichting van de verschillende onderdelen en afdelingen (HR, Centrale Diensten, Begeleiding, Huishoudelijke hulp, Expertisecentrum i.o.)
- de juridische herstructurering en alle bijhorende besluiten
- de impact van de ICT wijzigingen;
- de verkoop van de bedrijfsactiviteiten van Isis Kraamzorg;
- vastgoedontwikkelingen inzake de nieuwbouw van Parkhoven en de verkoop van de Borniastraat.

Hierbij zijn de (financiële) risico's aan de orde geweest en is gesproken over de wijze waarop deze ontwikkelingen - in samenhang en stand alone - bij en binnen de koers van de organisatie pasten. Bovenstaande onderwerpen kennen verschillende RvB-besluiten, die vooraf goedkeuring behoeften van de RvC. Deze goedkeuring is uiteindelijk unaniem verstrekt, in overleg of schriftelijk.

Daarnaast heeft de RvC met de RvB de ontwikkelingen in de zorg besproken, zowel breed als specifiek de situatie in Friesland. Er is uitgebreid gesproken over de kanteling van 'zorgen voor naar zorgen dat', de toekomst van anderhalvelijnszorg en het belang om onderwijs en zorguitvoering dichterbij elkaar te brengen. Ook heeft de RvC het advies gegeven aan de RvB om compliance breder op te pakken dan alleen mededinging en het borgen van de governancecode. Dit advies heeft de RvB ter harte genomen. Ook is gesproken over de concernfinanciering. De aanpak hiervan heeft de instemming van de RvC.

Na het beëindigen van de verdere verkenning van de fusie KANS, is de samenstelling van de RvB en inrichting van de topstructuur kort na het definitieve besluit opnieuw geagendeerd. In verband met de beoogde fusie is in 2013 besloten geen tweede lid in de RvB te benoemen. Nu de fusie niet doorgaat, wordt dit besluit heroverwogen door zorgvuldig naar de inrichting en gewenste werking van de topstructuur te kijken. Hierbij worden de opgave waarvoor de organisatie de komende periode staat en de huidige inrichting van het bestuur (RvB – bestuursteam) in acht genomen.

Daarnaast is de samenstelling van de RvC regelmatig aan de orde geweest. Met als doel, conform het rooster van de aftreden, leden te werven met de aandachtsgebieden HRM en organisatieontwikkeling, evenals een nieuwe voorzitter en vicevoorzitter. Daarbij zijn ook de profielen per functie besproken en vastgesteld. Dit heeft geleid tot de benoeming van twee leden van de RvC in 2015 en één in 2016.

Daarnaast heeft de RvC tweemaal overlegd met de COR en eenmaal met de Concern Cliëntenraad. Ook de nieuwe leden van de RvT hebben met beide raden kennisgemaakt, voor of kort na hun aantreden.

5.4.3 Commissies

De RvC kende in 2015 drie commissies. De remuneratiecommissie, de auditcommissie en de kwaliteitscommissie.

- De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de beoordeling en remuneratie van de voorzitter Raad van Bestuur. Zij zijn hiervoor eenmaal bijeen geweest.

- De auditcommissie is negen keer bijeen geweest en heeft tweemaal schriftelijk vergaderd. De auditcommissie heeft meermaals gesproken over de waardering en overname van Pasana Ouderenzorg. Zij heeft daarin - met mandaat van de voltallige Raad van Commissarissen - de bestuurder geadviseerd en goedkeuring verleend aan het uiteindelijke besluit Pasana Ouderenzorg over te nemen. Daarnaast is gesproken over de inrichting van concernfinanciering, het treasurystatuut en de consequenties van de juridische herstructurering. In het najaar heeft de strategische heroriëntatie van de hulpmiddelenbedrijven centraal gestaan in het overleg. Ook de jaarrekening 2015, het halfjaarbericht, de kwartaalberichten Q1, Q2 en Q3, de managementletter 2015 en de begroting 2016 zijn onderwerp van het overleg geweest. De accountant is voor zowel het bespreken van de jaarrekening 2014 als de managementletter 2015 bij de vergadering aangeschoven.
- De kwaliteitscommissie is mede door de wisseling in samenstelling in 2015 eenmaal bijeen geweest. In de dit overleg is stil gestaan bij de verschillende cliënt- en medewerkerstevredenheidsmetingen in de bedrijven. Ook is aan de orde geweest welke externe ontwikkelingen plek verdienen in de kwalitatieve veranderingen in onze zorgdiensten, en de ontwikkelingen die door de Proeftuin Dementie en deelname aan de MVO Expeditie duurzame zorg aan de orde zijn gebracht.

De voorgaande én huidige samenstelling van de commissies is opgenomen in onderstaande tabel. Deze samenstelling is van tijdelijke aard en bedoeld als overbruggingsvorm tot de RvT volledig is.

Commissie	Leden 2015	Leden 2016
Remuneratiecommissie	Mevrouw Paans-Wubbolts (vz.) De heer Geersing	De heer De Kort (vz.) De heer Ten Have
Auditcommissie	De heer Docter (vz.) De heer Geersing	De heer Ruys De heer De Kort
Kwaliteitscommissie	Mevrouw Roodbol (vz.) De heer Anthonio (tot 1 mei) Mevrouw Paans-Wubbolts (vanaf 1 mei)	Mevrouw Roodbol (vz.) De heer Ten Have

5.4.4 Kwaliteit, zelfevaluatie en deskundigheidsbevordering

De Raad van Commissarissen heeft, bij de wisseling van samenstelling, de gewenste ervaring en competenties van nieuwe leden besproken en in de profielen verwerkt, alvorens de werving en selectie te starten. Zo zijn in 2015 de volgende profielen herijkt: de profielen voor leden met de aandachtsgebieden HRM en Organisatieontwikkeling, en de profielen van de voorzitter en de vicevoorzitter tevens lid met aandachtsgebied Strategie en Financiën. In het eerste kwartaal van 2016 zijn ook de overige profielen vastgesteld. De Raad van Toezicht vertrouwt erop hiermee de kennis en kunde aan boord te halen, die passen bij de huidige fase van de organisatie. De deskundigheidsbevordering richt zich nu op de wederzijdse kennismaking. Er is een dossier voor de jaren 2014 en 2015 beschikbaar gesteld.

Gezien de wisseling in samenstelling heeft geen uitgebreide zelfevaluatie plaatsgehad. De deskundigheidsbevordering is individueel opgepakt.

5.5 Personalia en nevenfuncties

Raad van Toezicht

In onderstaand overzicht staan de nevenfuncties van toezichthouders. Er bestaan enkele raakvlakken tussen de (neven)functies. Na zorgvuldige afweging is vastgesteld, dat deze geen belemmering vormen voor het functioneren als toezichthouder bij de KwadrantGroep. Er zijn afspraken gemaakt over hoe te handelen als (de schijn van) belangenverstrengeling optreedt.

	Beroep en nevenfuncties
Mevrouw drs. H.I. Paans-Wubbolts (voorzitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Rendant • Voorzitter Stichting Thuiszorg Beheer Friesland • Voorzitter bestuur Julia Jan Wouters hospice in Heerenveen • Vicevoorzitter Stichting Zorgdelers Utrecht
De heer drs. ing. M. Geersing (vicevoorzitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Commissarissen Gaswacht Friesland • Voorzitter Beheer Stichting Buma Bibliotheek • Lid Wetenschappelijke Adviesraad Stenden Hogeschool • Lid Examencommissie Public Strategy Course Academische Opleidingen Groningen • Lid bestuur Stichting Voorzieningen De Friese Wouden • Voorzitter Toetsingscommissie Sociaalplan Gemeente Heerenveen • Voorzitter Bianchi Herstelrecht Stichting
De heer drs. E.D.T. Docter	<ul style="list-style-type: none"> • Lid bestuur Stichting Thuiszorg Beheer Friesland • Voorzitter Rekenkamercommissie Smallingerland • Penningmeester Stichting Tollien Schuurman, atletiekcentrum Drachten • Penningmeester Stichting Colin Archer Memorial Race
Mevrouw prof. dr. P. F. Roodbol	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofd Wenkebach Instituut, opleidingsinstituut van het UMCG tot oktober 2015 • Hoogleraar Verplegingswetenschappen – vanaf oktober 2015 hoofdfunctie (daarvoor neven) • Lector Verpleegkundige Innovatie en Positionering, Hanzehogeschool Groningen • Toegevoegd lid kernteam commissie Kervezee en liaison Zorgpact • Voorzitter Ondersteuningsgroep Bestuurlijk Overleg Opleiding en Patiëntenzorg, Ned. Federatie van Universitair Medische Centra • Lid van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) • Contactpersoon Weekendschool Groningen (extra scholing voor kinderen uit achterstandswijken) • Voorzitter Raad van Toezicht Dementia Care Mapping Nederland • Ontwikkeling kwaliteitstraject verpleging Curaçao betaald

	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Commission of Certification American Nurses Association
De heer P.H.E.M. de Kort (lid met ingang van 15 december 2015 en voorzitter per 31 december 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur Rivas Zorggroep <ul style="list-style-type: none"> ○ Voorzitter Stichting Aanleunwoningen Steijndeld (q.q.) ○ Voorzitter Stichting Beheer Goederen Beatrixziekenhuis (q.q.) ○ Elke Zorg B.V. (q.q.) ○ Penningmeester/secretaris Stichting Laboratorium voor Pathologie (q.q.) ○ Voorzitter bestuur Stichting Rivas Wonen (q.q.) ○ Voorzitter van de resp. besturen Steunstichtingen Rivas Zorggroep (q.q.) ○ Lid bestuur Vereniging Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (q.q.) tot 01-01-2016 • Voorzitter RvT Stichting Laurens
De heer dr. W.D. ten Have (met ingang van 1 november 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Managing partner van TEN HAVE Change Management • Universitair docent post graduate opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam • Lid van de Raad van Commissarissen van Cito B.V. • Docent change management MBA Healthcare Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam)
De heer drs. M.A. Ruys vicevoorzitter (met ingang van 14 januari 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Ketenregisseur trekkingsrechten pgb • Vicevoorzitter Raad van toezicht Martiniziekenhuis Groningen • Lid Visitatiecommissie VNG: Informatie (veiligheid) Gemeenten • Lid Raad van Toezicht Coöperatie DoarpenLân (samenwerkingsverband van oa It Fryske Gea en LBF) • Lid van het bestuur van Landschapsbeheer Friesland (LBF). • Voorzitter van de Vereniging van boseigenaren van Beetsterzwaag en omgeving. • Lid Raad van Patronage traineeprogramma PBLQ

Raad van Bestuur

De heer drs. R. Jonkers	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur KwadrantGroep <ul style="list-style-type: none"> ○ Lid bestuur Stichting Thuiszorg Beheer Friesland ○ Voorzitter Bestuur TinZ ○ Voorzitter Bestuur Ventura Plus • Voorzitter Raad van Toezicht Verslavingszorg Noord Nederland
-------------------------	---

5.6 Beloning

In dit jaarverslag is de opgave van bezoldiging van topfunctionarissen gebaseerd op de definitie van topfunctionaris. Als gevolg hiervan zijn de functionarissen opgenomen, die zijn belast met de dagelijkse leiding van de WTZI-toegelaten entiteiten van de KwadrantGroep.

Voor de interim-functionarissen die geen topfunctie vervullen, hebben wij gebruik gemaakt van de mogelijkheid in paragraaf 6 van de Beleidsregel Toepassing WNT ten aanzien van de volledige openbaarmaking van deze functionarissen. Op basis hiervan kunnen en hoeven wij niet volledig te voldoen aan de verplichting tot openbaarmaking voor interim-

functionarissen, zoals voorgeschreven in artikel 4.2 lid 2c van de WNT (inclusief verwerking Aanpassingswet WNT).

Vanaf 2014 worden in de zorgsector de bezoldigingsmaxima vastgesteld volgens een klassenindeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector). De toetsing van de klassenindeling wordt door de instelling zelf gedaan en is vastgesteld door de Raad van Commissarissen van de KwadrantGroep. Uit de eigen toetsing van de klassenindeling is de KwadrantGroep ingedeeld in klasse H, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum van € 203.728 voor de topfunctionarissen, exclusief de door de werkgever verschuldigde verplichte sociale premies.

Op de arbeidsovereenkomst is de Beloningscode Bestuurders in de Zorg van toepassing. De bezoldiging van de bestuurder overschrijdt het huidige bezoldigingsmaximum, maar valt binnen de geldende overgangsregeling. De bezoldiging van de bestuurder is conform de WNT-norm, zoals deze gold bij het afsluiten van de arbeidsovereenkomst. De Raad van Toezicht vindt de arbeidsovereenkomsten passend. De Raad van Toezicht zal voor nieuwe bestuurders de normen van de WNT toepassen.

De bezoldiging van de toezichthouders

De bezoldiging van de toezichthouders is gehouden op 7,5% van de WNT-norm voor de voorzitter en op 5% voor de leden van de Raad van Commissarissen.

6. Risicomanagement

Voornaamste risico's en onzekerheden, en de beheersing daarvan:

In onderstaand overzicht zijn de voornaamste risico's opgenomen en toegelicht. Deze risico's zijn niet nieuw.

We hebben daarom onderscheid gemaakt in de beheersmaatregelen die reeds zijn ingezet, dan wel (deels) gerealiseerd zijn en de maatregelen die we voornemens zijn te doen, dan wel net gestart zijn.

<i>Risico</i>	<i>Effect</i>	<i>Beheersing</i>
Bezuinigingen vanuit zorgakkoord regering en sociale partners	O.a. omzetzdaling Huishoudelijke Hulp, omzetzdaling Wijkverpleging, toename complexe zorg (intramuraal en extramuraal), en toename extramurale verpleging.	<u>Reeds gaande</u> Pilots nieuwe zorgarrangementen; integreren aanbod wonen, zorg en welzijn; op maat decentraliseren aanbod in de wijk, centraliseren KwadrantGroep beleid en sturing voor synergie en efficiëntie <u>Nieuwe maatregelen</u> aanpassen formatie, actief inspelen op WMO (of andere) gefinancierde zorg, ontwikkelen nieuwe vormen van zorg- of welzijnsdiensten
Waardevermindering en ongeschiktheid vastgoed door scheiden wonen en zorg	Nadelig effect op capaciteit, omzet en vermogenspositie (impairment)	<u>Reeds gaande</u> nieuwe zorgarrangementen in gescheiden wonen en zorg, herijking van de portefeuille, verkennen mogelijkheden modernisering en mixen van woonvormen, creatieve alternatieven verkennen (evt. inzet van deel eigen vermogen) <u>Nieuwe maatregelen</u> verkennen kansen die vastgoed bieden in de landelijke trends en bezuinigingen (WMO, leefbaarheid, extramuralisering), heronderhandelen overeenkomsten.

Niet kunnen realiseren van plannen voor verbouw en nieuwbouw	Achterblijven beoogde voorzieningenniveau in wijk of dorp	
Overheveling van producten van AWBZ naar Wmo	Onzekerheid over contractering	<p><u>Reeds gaande</u> relatiebeheer gemeenten en samen met hen innovatieve projecten starten, zoals Zorgbuurtsuper in Smallingerland. De zorginkoop is goed verlopen voor 2015 en voor 2016.</p> <p><u>Nieuwe maatregelen</u> nieuwe vormen blijven verkennen om met ontschotte - of nieuwe budgetten samenwerking in wijken en buurten te bekostigen</p>
Decentrale vrijheid en flexibiliteit onvoldoende geborgd in centrale organisatie		<p><u>Reeds gaande</u> nieuwe profielen regiomanagement, meer ondersteuning teams door teamcoaches en minder inzet leidinggevenden</p> <p><u>Nieuwe maatregelen</u> procuratie aanpassen, centraal beleid opstellen met duidelijke vrijheidsgraden</p>
Verslechterende positie op markt voor hulpmiddelen door lage prijzen concurrentie	Verlies contracten en teruglopende omzet	<p><u>Reeds gaande</u> heroverweging PMC's en marktpositie; aangaan partnerships , schaalvergroting realiseren (oa. door overname)</p>
Medewerkers onvoldoende competent in omgang met ouderdomsziekten	Kwaliteit van zorg onvoldoende	<p><u>Reeds gaande</u> onderzoek en ontwikkeling in de Proeftuin Dementie, ontwikkelen zorgprogramma's (o.a. deelname pilot Waardigheid en Trots, ministerie VWS) ; scholing; deelname aan onderzoek & ontwikkeling van derden.</p>

		<p><u>Nieuwe maatregelen</u> bijdrage aan onderwijsontwikkeling in samenwerking met Friesland College, aanpassen aanbod en werkwijze, eigen Academie, faciliteren deelname kwaliteitsregister V&VN</p>
<p>Focuswijziging bij medewerkers van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' lastig te realiseren</p>	<p>Veranderde missie wordt onvoldoende overgenomen waardoor productie niet mee verandert met de ingekochte diensten en budgetten</p>	<p><u>Reeds gaande</u> veranderingen ihkv KG nieuwe stijl, opleidingen, invoeren zelfsturing/zelforganisatie</p> <p><u>Nieuwe maatregelen</u> implementeren gedachtegoed en methodiek Positieve gezondheid, Sociale Benadering, ontwikkeling van zelfsturing uitbreiden met aandacht voor teamontwikkeling, rollen / taken, kwaliteit, functiehuis, formatie). Dit wordt in een programmastructuur verder ontwikkelt</p>
<p>Transitie effecten op zorginhoudelijk gebied doorvertalen naar kwaliteit - en veiligheidseisen voor medewerker en team</p>		<p><u>Reeds gaande</u> keuze voor één managementinformatiesysteem, dashboards maken voor zelforganiserende teams</p> <p><u>Nieuwe maatregelen</u> invoering Wet Klachten, Kwaliteit, Geschillen in de Zorg, Programma Zelfsturing</p>
<p>Hoge werkdruk en fysieke belasting medewerkers</p>	<p>De veranderingen in buitenwereld en de ontwikkelingen van de organisatie vragen veel van onze medewerkers. De druk kan niet constant hoog blijven, zonder dat daardoor verzuim of onvrede ontstaat</p>	<p><u>Reeds gaande</u> vitaliteitsbevordering</p> <p><u>Nieuwe maatregelen</u> huis van duurzame inzetbaarheid gebruiken werkplezier en werkdruk te bespreken, inzet medewerker adviseur Fysieke Belasting, initiatieven op Vitaliteitsbevordering</p>

7. Financiële resultaten

Omzet- en resultaatontwikkeling

De KwadrantGroep heeft 2015 met positief resultaat afgesloten. Het genormaliseerde bedrijfsresultaat van de zorgbedrijven binnen de groep nam af ten opzichte van voorgaand jaar vooral door de effecten van de invoering van de stelselherziening in de zorg per 1 januari 2015. De overname van de Ouderenzorg Pasana per 1 augustus 2015 heeft een positief effect gehad op het resultaat 2015. Als gevolg van het positieve resultaat over 2015 kunnen de zorgbedrijven blijven investeren in hun medewerkers, nieuwbouw en het innoveren van zorg. De activiteiten m.b.t. de geboortezorg zijn door de Kwadrantgroep per 1 februari 2016 overgedragen aan Partus BV.

De 'niet-zorg' -bedrijven boeken in 2015 gezamenlijk een negatief bedrijfsresultaat. In 2014 was dat ook het geval. De marktomstandigheden zijn moeilijk hetgeen heeft geleid tot een strategische heroriëntatie van de hulpmiddelenbedrijven. Deze heroriëntatie heeft tot het inzicht geleid dat de zelfstandigheid van deze bedrijven is gediend met de verkoop daarvan aan bestaande grotere marktpartijen. De resultaten hiervan worden, voor zover van toepassing, verantwoord in de jaarrekening 2016.

Groepsresultaat

Het boekjaar 2015 wordt afgesloten met een netto voordelig groepsresultaat van € 318.326 (0,1%) hetgeen een daling van het voordelig groepsresultaat t.o.v. 2014 betekent van € 7,2 miljoen. Na eliminatie van bijzondere baten en lasten bedraagt het genormaliseerde resultaat over 2015 € 3,1 miljoen hetgeen een daling van het resultaat t.o.v. 2014 betekent van € 2,05 miljoen. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn de toegenomen margedruk op de dienstverlening t.b.v. de Zorgverzekeringswet en de WMO.

Kasstromen

Over 2015 namen de geldmiddelen af met € 20,5 miljoen. Deze daling werd veroorzaakt door een positieve operationele kasstroom van € 10 miljoen en een afname van de kasstroom uit financieringsactiviteiten met € 8 miljoen met een negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten van € 22,5 miljoen. Belangrijke ontwikkelingen zijn de financiering uit de eigen middelen van de overname Ouderenzorg Pasana en de herfinanciering van de nieuwbouw Berchhiem van 100% exogene financiering naar 70%.

Risicobeheer

Per kwartaal wordt gerapporteerd over krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's. Deze rapportages zijn gebaseerd op interne stress testen. Er wordt op zeer beperkte schaal gebruik gemaakt van derivaten. Een lopende renteCAP betreft de waardering van een eenmalige premie die is betaald voor de garantie van een maximaal te betalen rentetarief tot en met 2 januari 2017.

Financiële barometer 2011-2015

De KwadrantGroep is een financieel zeer gezond concern. Op basis van een aantal belangrijke indicatoren kan het volgende beeld over de afgelopen vijf jaren worden geschetst:

	2015	2014	2013	2012	2011
Netto resultaat in % van de omzet	0,1%	3,5%	2,2%	1,0%	1,7%
Liquiditeit (current ratio)	129%	136%	131%	140%	139%
Vermogensniveau (budgetratio)	27,0%	28,4%	26,8%	21,6%	23,0%
Solvabiliteit (groepsvermogen/totaal vermogen)	40,6%	39,1%	38,8%	39,5%	41,6%

Financiering

De KwadrantGroep heeft in 2015 het treasury statuut vastgesteld. In 2016 zal een meerjarenbegroting 2017-2020 worden opgesteld waaraan het treasury plan zal worden ontleend. In samenhang hiermee zal verder vorm en inhoud worden gegeven aan de invoering van concernfinanciering.