

Jaarverslag KwadrantGroep 2016

Drachten, 30 juni 2017

Het jaarverslag 2016 van de KwadrantGroep wordt gepubliceerd op www.kwadrantgroep.nl.

De KwadrantGroep legt verder maatschappelijke verantwoording af via de verantwoordingsgegevens op DigiMV. Deze gegevens zijn in te zien op www.jaarverslagenzorg.nl.

Inhoudsopgave

1.	Profiel.....	5
1.1	De KwadrantGroep	5
1.2	Organisatiestructuur	5
1.2.1	Regio's.....	5
1.2.2	Expertisecentrum.....	6
1.2.3	Centrale Diensten.....	6
1.2.4	Bestuursteam	6
1.2.5	Personeelsbestand.....	6
1.3	Missie.....	7
2.	Verslag Raad van Bestuur	8
2.1	Samen in één zorgbedrijf.....	8
2.2	Meerjarenbeleidsplan	8
2.3	Samenwerking.....	9
2.4	Interne ontwikkelingen	9
2.5	Vooruitblik.....	10
3.	Kwaliteit.....	11
3.1	Systeembeoordeling en harmonisatie	11
3.2	Cliënttevredenheid.....	11
3.3	Klachten.....	12
3.4	Interne en externe audits en Inspectie voor de Gezondheidszorg	12
3.4.1	Interne audits.....	12
3.4.2	Certificering.....	13
3.4.3	Meldingen en Inspectiebezoeken	13
4.	Governance	14
4.1	Juridische structuur.....	14
4.2	Goverancestructuur	15
4.3	Adviesorganen.....	16
4.3.1	COR	16
4.3.2	Concern CR.....	18
4.4	Verslag Raad van Toezicht	18
4.4.1	Samenstelling.....	18
4.4.2	Onderwerpen en werkzaamheden.....	19
4.4.3	Commissies	20
4.5	Personalialia en nevenfuncties	20

4.5.1	Raad van Toezicht.....	20
4.5.2	Raad van Bestuur.....	21
4.6	Beloning.....	21

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 diverse marktsegmenten in voornamelijk Noord-Nederland. Er werken ruim 6.300 medewerkers en de totale jaaromzet bedraagt in 2016 € 221,4 miljoen. Het bezoekadres is in Drachten.

De KwadrantGroep bestaat uit de volgende bedrijven die diensten aan cliënten leveren:

Zorgbedrijf KwadrantGroep met als merken:

- De Friese Wouden (VVT);
- Palet (VVT);
- Elkander (tot 1 november Pasana) (VVT);
- Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken (GGZ).

Bedrijf voor huishoudelijke hulp:

- Huishoudelijke Hulp Kwadrantgroep B.V.

Bedrijf voor maaltijdservice:

- Van Smaak B.V.

De bedrijven voor hulpmiddelen zijn in 2016 in twee fases verkocht. Het gaat hierbij om de volgende bedrijven:

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

Ook het kraamzorgbedrijf ISIS is begin 2016 verkocht.

Met KwadrantGroep Nieuwe Stijl heeft KwadrantGroep zich in 2015 voorbereid op de toekomst. Deze toekomstvisie is in 2016 vertaald in het Meerjarenbeleidsplan 2017-2020.

1.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de KwadrantGroep plaatst de cliënten en hun vraag in het middelpunt. Dat doen we door zorg en ondersteuning dichtbij in de wijken en dorpen te organiseren.

1.2.1 Regio's

Onze extramurale (zelforganiserende) teams en de woonlocaties zijn verdeeld over negen regio's. De negen regiomanagers richten zich op verdere inbedding van hun organisatie-

onderdeel in de lokale samenleving en op de ontwikkeling van het zorgaanbod in hun gemeente(n). Hiervoor onderhouden zij de contacten met andere dienstverleners en stakeholders in hun regio. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg, de interne organisatie en de zakelijke resultaten.

1.2.2 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 specialisten ouderengeneeskunde, paramedici, psychologen, gespecialiseerde verpleegkundige teams en revalidatiedeskundigen.

1.2.3 Centrale Diensten

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

1.2.4 Bestuursteam

De KwadrantGroep wordt bestuurd door de Raad van Bestuur in afstemming met het Bestuursteam.

Het Bestuursteam van de KwadrantGroep bestaat in 2016 uit de volgende leden:

- voorzitter Raad van Bestuur, de heer R. Jonkers;
- directeur Wonen Welzijn Zorg, de heer S. Tolsma;
- directeur Expertisecentrum, mw. M. Salverda;
- directeur HR, de heer J. Kamphorst (tot 1 juni 2016) en mw. B. Hendriks (vanaf 1 juni 2016);
- directeur Financiën en Vastgoed, de heer O. van der Heide (vanaf 1 juni 2016);
- directeur Centrale Diensten, tevens gedelegeerd bestuurder commerciële bedrijven, mw. H. Middelkoop.

1.2.5 Personeelsbestand

Onderstaande tabel bevat enkele kerngegevens van het personeelsbestand.

	FTE	AANTAL MEDE- WERKERS	MAN/ VROUW	VERLOOP IN/UIT	VERZUIM
Zorgbedrijf (incl. Zorg- maatwerk/In Hoofdzaken)	2.609	4.936	7% M/ 93% V	27%/30%	5,7%
Van Smaak	87	174	50% M/ 50% V	37%/41%	5,5%
Huishoudelijke Hulp B.V.	170	1.262	0,7% M/ 99,3% V	10%/13%	4,75%
KwadrantGroep totaal	2.866	6.372			

Aantal medewerkers en FTE geeft stand per 31 december 2016 weer. FTE zijn exclusief nulurencontracten (Huishoudelijk Hulp B.V.). Verzuim is exclusief zwangerschap.

1.3 Missie

De KwadrantGroep levert een actieve bijdrage aan de leefbaarheid in wijken en dorpen. Dat doen we door onderdeel van de gemeenschap te zijn én inwoners met elkaar te verbinden. Wij zijn er voor alle inwoners van wijken en dorpen die aangeven ondersteuning nodig te hebben, in iedere fase van het leven. Daarvoor leveren wij diensten op het gebied van wonen, welzijn en zorg, die onlosmakelijk met elkaar samenhangen.

Hierbij trekken we samen op met onder meer mantelzorgers, vrijwilligers, maar ook met andere organisaties en professionals.

Wij geloven sterk in de kracht van ieder mens, in wederkerigheid, waarbij iedereen in de samenleving van waarde is.

Onze kernwaarden hierbij zijn: waardevol, kracht, verbinden en samen.

2. Verslag Raad van Bestuur

2.1 Samen in één zorgbedrijf

Op 1 januari 2016 is de juridische integratie van de zorgbedrijven een feit geworden. De Friese Wouden, Palet, Elkander (voorheen Pasana) en Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken zijn alle deel geworden van één groot zorgbedrijf.

Dit zorgbedrijf wordt ondersteund door de Centrale Diensten en het Expertisecentrum.

Door de afstoting van Isis Kraamzorg, de hulpmiddelenbedrijven en Dantuma medische middelen is er meer focus aangebracht binnen het concern. Alleen het maaltijdenbedrijf Van Smaak en Huishoudelijke Hulp KwadrantGroep vormen nog aparte bedrijven.

De afstoting van bedrijven heeft tot tevredenheid van alle betrokkenen plaatsgevonden. Hiermee is de KwadrantGroep een concern geworden dat zich daadwerkelijk richt op de ouderenzorg in al zijn facetten.

Afgelopen jaar hebben we ook de belofte ingewisseld om in Noordoost-Friesland de beladen naam Pasana Ouderenzorg te vervangen. Elkander is daarvoor in de plaats gekomen als fris nieuw zorgmerk, dat positief ontvangen is.

2.2 Meerjarenbeleidsplan

De manier waarop naar de zorg gekeken wordt, is ingrijpend aan het veranderen. Dat komt onder meer omdat de betaalbaarheid van de zorg onder druk staat, burgers meer te zeggen willen hebben, en de zorg meer en meer thuis geboden wordt.

Voor de KwadrantGroep is dit aanleiding geweest om de koers voor de komende jaren opnieuw vast te stellen in een nieuw Meerjarenbeleidsplan, dat in 2016 tot stand is gekomen.

De Sociale Benadering wordt hierbij omarmd als de leidende visie en de leidraad van ons handelen. In de Sociale Benadering ligt de nadruk op de persoonlijke omstandigheden en mogelijkheden van de cliënt. De Sociale Benadering omvat drie domeinen (medisch, psychisch en sociaal) waar naar gekeken wordt vanuit drie perspectieven (cliënt, omgeving en professional).

Met de beleidsvoornemens uit het Meerjarenbeleidsplan 2017-2020 wordt invulling gegeven aan deze visie. Soms zijn de beleidsvoornemens een directe vertaling van de Sociale Benadering. Voor een belangrijk deel is echter sprake van randvoorwaarden, waaraan voldaan moet worden om de Sociale Benadering in de gehele KwadrantGroep in praktijk te kunnen brengen.

Zo bevat het Meerjarenbeleidsplan ook beleidsvoornemens die bijdragen aan een verantwoorde en gezonde bedrijfsvoering. Het huis moet financieel, professioneel en organisatorisch duurzaam op orde zijn en blijven. Zonder goede bedrijfsvoering is de invoering en inbedding van een nieuwe visie niet realiseerbaar.

De kracht van de KwadrantGroep ligt in de sterke verbondenheid met de maatschappij en de lokale gemeenschap. Voor het realiseren van een belangrijk deel van onze beleids-

voornemens zoeken wij daarom actief een reeks van andere partijen op om onze maatschappelijke doelstellingen gezamenlijk te kunnen realiseren.

2.3 Samenwerking

In 2016 is veel werk verzet om de samenwerking met andere partijen te intensiveren om zo in gezamenlijkheid de dienstverlening aan de cliënt verder te kunnen verbeteren.

Deze samenwerking vindt op alle niveaus binnen de organisatie plaats: van de plaats waar de zorg wordt verleend (thuis of op een van onze locaties) tot en met de bestuurstafel.

Zonder uitpuittend te willen zijn, noemen we in willekeurige volgorde als belangrijke samenwerkingspartners: huisartsen en andere verwijzers, fysiotherapeuten, collega-zorgaanbieders in de VVT en GGZ, ziekenhuizen, opbouwwerkers en andere welzijnswerkers in het dorp of de wijk, bewonerscommissies, belangenorganisaties op het gebied van bijvoorbeeld dementie, gemeenten en onderwijs- en onderzoeksinstituten.

In een aantal gevallen zijn de inspanningen voor samenwerking gericht op het overeind houden van voorzieningen. Dit geldt in de dunbevolkte delen van ons werkgebied, waar problemen spelen zoals bevolkingskrimp en terugloop van voorzieningen. Samenwerking in plaats van concurrentie is daar onmisbaar om een antwoord te kunnen bieden op deze problemen.

Daarvoor zijn we met partners nieuwe, eigentijdse zorgconcepten aan het ontwikkelen, zoals kleinschalige woonlocaties en 'zorgbuurten'. Dichtbij de mensen, verankerd in de lokale gemeenschap. Met de gemeente Vlieland is in 2016 een samenwerkingsovereenkomst voorbereid, die begin 2017 getekend is, voor de ontwikkeling van een zorgbuurt ter vervanging van het traditionele verzorgingshuis.

Niet alle samenwerkingsdoelen zijn echter in 2016 behaald. Het gezamenlijke plan van de KwadrantGroep, ZuidOostZorg, het MCL, Nij Smellinghe en GGZ Friesland voor integrale zorg in Noordoost-Friesland met een anderhalvelijnscentrum bij Sionsberg, is door ontwikkelingen bij derden jammer genoeg niet tot realisatie gekomen. In 2017 zullen de samenwerkingspartners samen met De Friesland Zorgverzekeraar gaan bezien hoe de integrale zorg in dit gebied wel tot stand kan komen.

De door de KwadrantGroep beoogde intensieve samenwerking op Ameland met Thuiszorg Het Friese Land zal in 2017 uitgewerkt gaan worden.

2.4 Interne ontwikkelingen

De vorming van één zorgbedrijf heeft de aanzet gegeven voor een verregaande harmonisatie van beleid. Zo ook op gebied van personeel en organisatie. Een belangrijke harmonisatieoperatie betreft het harmoniseren van het functiehuis. Hiermee is in 2016 een begin gemaakt.

Verder hebben we onze expertise in behandeling en begeleiding geconcentreerd in het Expertisecentrum.

Ook zijn er slagen gemaakt op het gebied van zelforganisatie in de zorg.

Op het vlak van de ondersteuning hebben we grote stappen gezet met bijvoorbeeld het project Samen naar ONS.

Daarnaast hebben we onze vastgoedpositie in beeld gebracht. In het licht van het veranderde overheidsbeleid kunnen we op grond hiervan ons vastgoedbeleid in de komende jaren vormgeven. Dit betekent onder meer dat we op een slimme manier oude locaties die niet meer voldoen gaan vernieuwen.

Voor de komende jaren zien we een forse 'dip' in benodigde capaciteit voor wonen exclusief behandeling. Op lange termijn is die trend onzeker. Daarom kiezen we voor flexibiliteit in de vastgoedportefeuille, bijvoorbeeld door kortere huurcontracten of zo veel mogelijk generieke bouw.

Een belangrijke ontwikkeling is ook de afsluiting van een nieuw Sociaal Plan. Het plan is bedoeld om de nadelige gevolgen van organisatieveranderingen voor medewerkers op te vangen. Het plan is voor twee jaar afgesloten met de vakbonden CNV Zorg en Welzijn, NU'91 en FBZ en vervangt het plan waarvan de looptijd inmiddels verstreken is. FNV heeft wel meegedaan aan de onderhandelingen, maar niet meegetekend, omdat de achterban niet akkoord is gegaan met het plan.

2.5 Vooruitblik

De KwadrantGroep is financieel gezond, maar de ontwikkelingen in de zorg vragen van ons dat we efficiënt en kostenbewust werken. Daarom hebben we in ons meerjarenbeleid een robuust verbeterprogramma opgenomen waarmee we deze veranderingen het hoofd kunnen bieden en aan de zorgvraag kunnen blijven voldoen. We gaan de komende jaren bezuinigen op onze organisatie en we gaan meer eenduidig werken, passend bij de vorming van één zorgbedrijf.

Vanuit dit geïntegreerde zorgbedrijf willen we de cliënt in Friesland goede zorg- en dienstverlening bieden uitgaande van de Sociale Benadering. De inzet van medewerkers en vrijwilligers die zich aan de KwadrantGroep willen verbinden, is daarbij cruciaal. Door middel van gericht beleid blijven wij werken aan de aantrekkelijkheid van de KwadrantGroep voor zowel cliënten als medewerkers en vrijwilligers.

3. Kwaliteit

3.1 Systeembeoordeling en harmonisatie

Kwaliteit en veiligheid voor onze cliënten staat in ons doen en laten voorop. Wij onderkennen hierbij het belang van een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem.

Medio 2016 is een algehele systeembeoordeling uitgevoerd. Deze laat zien dat alle bedrijfs-onderdelen beschikken over een eigen kwaliteitsmanagementsysteem, eigen kwaliteitsmetingen doen en zijn gecertificeerd conform de voor hen specifiek geldende branche- en kwaliteitseisen.

Dit betekent wel dat er sprake is van eigen beleidsafspraken, procedures, protocollen en formulieren die beschikbaar zijn via een eigen documentbeheerssysteem. Deze situatie is als onwenselijk en soms als risicovol gekwalificeerd. Besloten is daarom tot harmonisatie.

De eerste stap daartoe is gezet door de kwaliteitsmedewerkers onder te brengen in één afdeling. Daarnaast is er een start gemaakt met het project Harmonisatie Kwaliteitsmanagementsysteem. Dit project moet leiden tot een kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij de processen geactualiseerd en in kaart gebracht zijn en relevante documenten gemakkelijk toegankelijk zijn. We hebben hieraan de begrippen op hoofdlijnen, eenvoudig en gebruiksvriendelijk gekoppeld.

Totdat de harmonisatie voltooid is, wordt bij de diverse bedrijfsonderdelen nog gewerkt met de eigen managementinformatiesystemen.

3.2 Cliënttevredenheid

Binnen het in 2016 in grote delen van de KwadrantGroep geïmplementeerde Elektronisch Cliënten Dossier is de meting van de cliënttevredenheid gekoppeld aan de halfjaarlijkse evaluatie van zorg. Bij de regio's van De Friese Wouden wordt daarnaast met een uitgebreidere vragenlijst gewerkt die afgeleid is van de CQi.

De tevredenheid scoort ruim boven de 80%, op onderdelen boven de 90%. Dat wil zeggen dat 80% respectievelijk 90% van de ondervraagde cliënten heeft geantwoord meestal of altijd tevreden te zijn.

Een aandachtspunt bij extramurale zorg is het aantal verschillende zorgverleners dat bij de cliënt over de vloer komt. De tevredenheidsnorm van 80% wordt op dit onderdeel niet overal gehaald.

Huishoudelijke Hulp KwadrantGroep werkt met rode en groene kaarten. Cliënten hebben hiermee een laagdrempelig instrument in handen om hun ongenoegen of hun waardering te uiten over (onderdelen van) de dienstverlening.

Door in te spelen op complimenten of klachten vindt er continue sturing plaats om de hulp bij het huishouden te verbeteren.

Daarnaast wordt er elk halfjaar telefonisch onderzoek gedaan naar de ervaringen van cliënten. Cliënten blijken over het algemeen zeer tevreden te zijn over de hulp die wordt geboden.

De landelijke cliënttevredenheidsmeting CQi wordt al langer niet goed bruikbaar geacht. Nu de verplichting vervallen is om van dit instrument gebruik te maken, is besloten om met dit instrument te stoppen.

3.3 Klachten

Per 1 januari 2016 is Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) in werking getreden. De wet waarborgt onder meer dat cliënten in de zorg kunnen vertrouwen op een goede, snelle en laagdrempelige afhandeling van klachten en geschillen.

2016 geldt als overgangsjaar voor aanpassingen in de wijze van klachtafhandeling. De implementatie van een nieuwe klachtenregeling vindt plaats in 2017. In 2016 is in dit kader reeds één klachtenbemiddelaar benoemd voor het gehele VVT-zorgbedrijf.

Cliënten van Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken kunnen terecht bij de klachtenbemiddelaar en klachtencommissie van GGZ Friesland.

In de regio's van Palet kunnen cliënten zonder of na interne klachtbemiddeling terecht bij een provinciale klachtencommissie. Deze klachtencommissie is vanaf 2017 voor alle regio's werkzaam. In 2016 beschikten de regio's van De Friese Wouden nog over een eigen klachtencommissie.

In de regio's van Palet zijn 21 klachten ontvangen. Een groot deel gaat over (mis)communicatie, onduidelijkheid over wat er mogelijk is en niet ingeloste verwachtingen.

In de regio's van De Friese Wouden zijn 16 klachten binnengekomen. Het merendeel van deze klachten gaat ook over communicatie, in het bijzonder over de afstemming of organisatie van de dienstverlening. Een beperkt deel gaat over het grote aantal steeds wisselende medewerkers dat over de vloer komt of over de ervaren dienstverlening.

In de regio's van Elkander zijn 8 klachten binnengekomen. Het grootste deel gaat over de voorzieningen, zoals het ontbreken van wifi of de kerkteléfono, en over de maaltijdservice. Enkele klachten betreffen de bejegening en de zorg.

Bij Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken zijn 14 klachten ingediend. Een groot deel heeft betrekking op onvoldoende of onduidelijke informatie. Daarnaast zijn er klachten ingediend over bejegening en de eigen bijdrage.

Door klachtenbemiddeling zijn de meeste klachten naar tevredenheid van de klager opgelost. In enkele gevallen kon de klager niet tevreden gesteld worden. Dit heeft echter niet geleid tot de indiening van een klacht bij de klachtencommissie.

3.4 Interne en externe audits en Inspectie voor de Gezondheidszorg

3.4.1 Interne audits

Stelselmatig worden er door een team interne auditoren audits gehouden op met name zorginhoudelijke thema's. De mogelijke afwijkingen worden meteen teruggekoppeld aan het management en gemonitord op verbeterinitiatieven.

In 2016 zijn audits uitgevoerd op de volgende thema's:

- infectiepreventie;

- risicosignalering en opvolging in de zorgplannen;
- controle op volledigheid en actualiteit van de zorgplannen;
- medicatieveiligheid;
- vrijheidsbeperkende maatregelen;
- mondzorg;
- wondzorg;
- bewegingsgerichte zorg.

Binnen de regio's van Palet zijn audits uitgevoerd op de specifieke thema's van de Inspectie voor de Gezondheidszorg, te weten:

- cliëntdossier;
- deskundigheid inzet personeel;
- medicatieveiligheid;
- vrijheidsbeperkende maatregelen.

Daarnaast worden incidentmeldingen stelselmatig gemonitord en geanalyseerd. Daarbij is specifiek gekeken naar verbetering van de medicatieveiligheid en valpreventie.

Er is aandacht voor de meldcultuur en er wordt volop ingezet op het leren van fouten.

3.4.2 Certificering

Alle zorgonderdelen en ondersteunende diensten van de KwadrantGroep beschikken in 2016 over het HKZ-certificaat. Zowel het merk Palet als De Friese Wouden hebben een audit met goed gevolg afgesloten. Het onderdeel Elkander is weer HKZ gecertificeerd.

In 2017 wordt in lijn met de integratie van de verschillende kwaliteitsmanagementsystemen nader onderzocht welk kwaliteitskeurmerk voor de KwadrantGroep wordt nagestreefd.

Van Smaak is al jaren HACCP gecertificeerd. Daarnaast beschikte Van Smaak over het certificaat IIP (Investors in People).

De hulpmiddelenbedrijven hadden, als onderdeel van de KwadrantGroep, de beschikking over het Nationaal Keurmerk Hulpmiddelen. Daarnaast hadden zij het ISO9001-2008 certificaat. HMC en Lammert de Vries Revalidatietechniek waren ook gecertificeerd voor ISO14001 (milieu).

3.4.3 Meldingen en Inspectiebezoeken

In 2016 hebben zich geen zorggerelateerde calamiteiten en ernstige incidenten voorgedaan. Er is één melding geweest van een vermoeden van seksueel misbruik van een cliënt door een derde. Hier is melding van gedaan en tevens is het incident nader onderzocht. Naar aanleiding hiervan zijn nadere maatregelen genomen om het risico op herhaling te minimaliseren.

Er zijn een tweetal valincidenten gemeld die na nader onderzoek geen zorggerelateerde achtergrond bleken te hebben. Tevens is er één melding gedaan van een dwangbehandeling van een cliënt conform de voorschriften.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg heeft in 2015 een onverwacht bezoek gebracht aan zorgcentrum De Uiterdonk op Vlieland. Zij heeft kanttekeningen geplaatst bij onder meer de alarmering en de medicatieveiligheid. In 2016 is de Inspectie wederom in De Uiterdonk geweest en daarnaast in De Stelp op Ameland.

Naar aanleiding van deze bezoeken is een verbeterplan ingezet. Over de verdere afhandeling hiervan is de KwadrantGroep nog in gesprek met de Inspectie. Inmiddels zijn er aanmerkelijke verbeteringen ingevoerd.

4. Governance

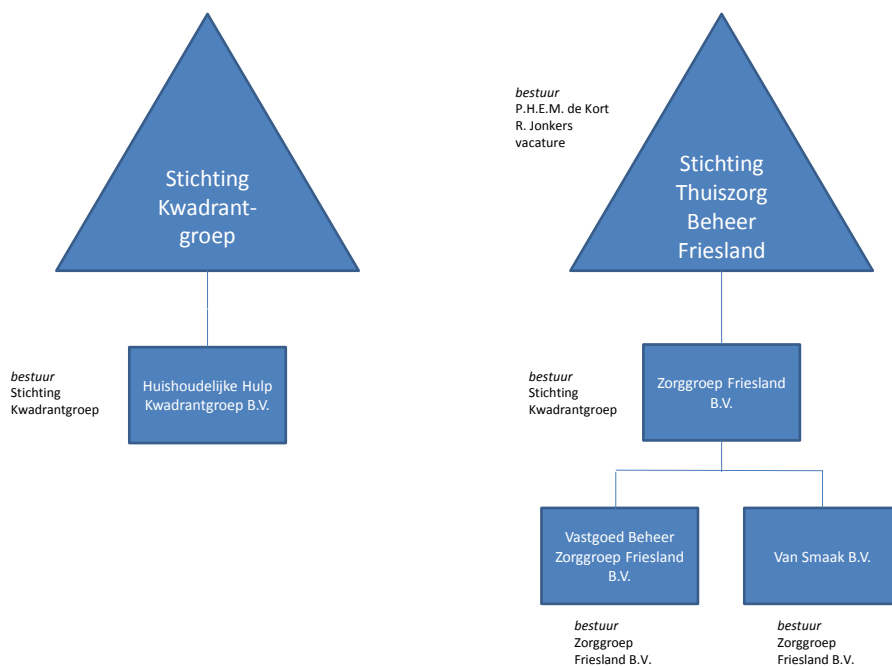
4.1 Juridische structuur

De juridische herstructurering, waarmee in 2015 is gestart, heeft in 2016 een vervolg gekregen. De eerste fase van deze herstructurering heeft ertoe geleid dat de zorgbedrijven per 1 januari 2016 opgegaan zijn in de Stichting Kwadrantgroep. Vervolgens zijn de voorbereidingen getroffen voor de tweede, afrondende, fase van de herstructurering. Deze richtte zich op een vereenvoudiging van de concernstructuur.

Per 1 januari 2017 zijn Zorgmaatwerk B.V., B.V. Ontwikkeling en Beheer Thuiszorg Friesland, Gezamenlijke Zorgmaatschappij Friesland B.V. en Verstrekkingen Gezondheidszorg Friesland B.V. door een fusie opgegaan in Zorggroep Friesland B.V. Daarnaast zijn Kraamkwadrant B.V. en Administratiekantoor Zorggroep Friesland B.V. door fusie opgegaan in de Stichting Kwadrantgroep.

De voorgenomen fusie van Stichting Thuiszorg Beheer Friesland met de Stichting Kwadrantgroep als overnemende partij is voorlopig uitgesteld naar 2017. Dit in afwachting van de uitkomsten van besprekingen met de Belastingdienst over de mogelijkheid van verrekening van verliezen uit voorgaande jaren bij de hulpmiddelenbedrijven.

Overigens zijn alle hulpmiddelenbedrijven in de loop van het jaar verkocht. Deze afstoting komt ook tot uitdrukking in de vereenvoudigde juridische structuur van de groep. Deze ziet er per 1 januari 2017 als volgt uit:



4.2 Governancestructuur

De KwadrantGroep wordt bestuurd door de Raad van Bestuur in afstemming met het Bestuursteam. De Raad van Bestuur bestaat uit de voorzitter Raad van Bestuur, het Bestuursteam uit een vijftal 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.

Binnen de KwadrantGroep bestaat een gestructureerd overleg tussen leden van het Bestuursteam, de regiomanagers, het management van het Expertisecentrum, de directeur van Huishoudelijke Hulp KwadrantGroep en enkele stafadviseurs (WWZ-Raad). Daarnaast komt een brede groep van sleutelfiguren binnen de KwadrantGroep zeswekelijks bijeen in het KG-themaoverleg.

De medezeggenschap is vooralsnog ingericht volgens de oude structuur met aparte zorg-bedrijven. Met zowel de cliëntenraden als de ondernemingsraden is de dialoog gestart om te komen tot een bij de nieuwe situatie passende medezeggenschapstructuur. Dat blijkt een tijdrovend proces.

Met de Centrale Ondernemingsraad (COR) zijn echter eind 2016 concrete afspraken gemaakt over een tijdpad waarbinnen de nieuwe medezeggenschapstructuur gestalte moet krijgen. Door een zeer grote inzet vanuit de ondernemingsraden, in het bijzonder vanuit de COR, wordt dit tijdpad in de eerste helft van 2017 volledig gehaald.

Ook op het gebied van de medezeggenschapstructuur voor cliënten zijn er stappen gezet. Een werkgroep vanuit de Concern Cliëntenraad heeft in de zomer van 2016 een voorstel gedaan voor een nieuwe structuur, waarbij op decentraal niveau uit twee opties gekozen kan

worden: lokale cliëntenraden met een informeel afstemmingsoverleg op regionaal niveau of een regionale cliëntenraad. Op centraal niveau zou een nieuwe Centrale Cliëntenraad moeten komen met een vertegenwoordiger uit elk van de negen regio's, aangevuld met een vertegenwoordiger vanuit de Cliëntenraad van Huishoudelijke Hulp BV, respectievelijk Zorgmaatwerk/In Hoofdzaken.

Dit voorstel is door de Raad van Bestuur overgenomen. In overleg met de Concern Cliëntenraad is het voorstel in detail uitgewerkt en begin 2017 voorgelegd aan alle decentrale cliëntenraden.

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

In de eerste helft van 2016 is extern onderzoek gedaan naar een passende topstructuur. Aan de hand van de onderzoeksresultaten heeft de Raad van Toezicht besloten een lid Raad van Bestuur te gaan werven als tweede bestuurder. Na deze uitbreiding van de Raad van Bestuur, die in het derde kwartaal van 2017 geëffectueerd zal worden, wordt de verdere invulling van de topstructuur bezien.

In aansluiting op de juridische fusie per 1 januari 2016 zijn het reglement Raad van Toezicht en het Bestuursstatuut van de KwadrantGroep geactualiseerd en in februari 2016 vastgesteld. In 2017 wordt een nieuwe procuratieregeling opgesteld. Het treasury statuut is reeds in 2015 vastgesteld.

Er is een klokkenluidersregeling. Deze wordt begin 2017 aangepast aan de eisen van de nieuwe Wet Huis voor Klokkenluiders.

De KwadrantGroep is lid van brancheorganisatie Actiz.

4.3 Adviesorganen

4.3.1 COR

De Centrale Ondernemingsraad richt zich op die onderwerpen die van strategisch concernbelang zijn en/of onderwerpen die betrekking hebben op meerdere onderdelen binnen de KwadrantGroep. 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 telde in 2016 vijf leden. De COR komt in principe tweewekelijks in vergadering bijeen. Eenmaal per twee maanden is er een overlegvergadering met de bestuurder. Het dagelijks bestuur heeft daarnaast maandelijks een informeel overleg met de bestuurder. De COR heeft tweemaal overleg gevoerd met de Raad van Toezicht of een afvaardiging daarvan, in aanwezigheid van de voorzitter Raad van Bestuur.

In 2016 is de COR meegenomen bij de totstandkoming van het meerjarenbeleid 2017-2020 en alle andere belangrijke zaken die speelden.

Onder meer over de volgende onderwerpen heeft de COR in 2016 een advies uitgebracht:

- nieuwe regio-indeling;
- verkoop Dantuma;
- benoeming directeur Financiën;
- benaderingswijze van het hanteren van personeelsfrictie;
- wijziging van de topstructuur;
- studiefaciliteitenregeling (instemming);
- team- en persoonlijk ontwikkelinstrumentarium;
- sluiting van Spiker (Ternaard);
- positionering en inrichting afdeling Vastgoed;
- afronding juridische herstructurering KwadrantGroep.

Lopende adviestrajecten in 2016 zijn onder meer:

- Wijziging organisatie van de planning bij WWZ (advies uitgebracht in februari 2017).
- Meerjarenbeleidsplan (advies uitgebracht in januari 2017).

4.3.2 Concern CR

De Concern Cliëntenraad richt zich op het behartigen van de collectieve belangen van de cliënten van De Friese Wouden, Elkander, Palet en Huishoudelijke Hulp KwadrantGroep, waarvoor vertegenwoordigende cliëntenraden zijn ingesteld.

De Concern CR bestond in 2016 uit acht leden. De Concern CR kwam in 2016 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. Tweemaal is een themavergadering gehouden met de Raad van Toezicht, in bijzijn van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, de inrichting van de topstructuur en van de medezeggenschapstructuur en de nieuwe zorgbrede governancecode.

De Concern CR heeft in 2016 onder meer adviezen uitgebracht over:

- nieuwe regio-indeling;
- begroting 2016;
- mantelzorgbeleid;
- tarieven diensten 2016;
- benoeming directeur Financiën;
- jaarrekening 2015;
- verkoop van de hulpmiddelenbedrijven;
- wijziging van de topstructuur;
- wijziging klachtenregeling Wkkgz;
- afronding juridische herstructurering KwadrantGroep.

Over het Meerjarenbeleidsplan heeft de Concern CR zich van advies onthouden. De Concern CR ondersteunt op hoofdlijnen de koers, maar kiest ervoor zich pas uit te spreken over de verschillende onderdelen, als deze uitgewerkt zijn.

Eind 2016 heeft de Concern CR procedureafspraken gemaakt met de Raad van Toezicht over de voordracht van een lid Raad van Toezicht ter invulling van de vacature, ontstaan door het geplande vertrek van mevrouw Roodbol per 31 december 2016. Deze voordracht zal plaatsvinden in het tweede kwartaal van 2017.

4.4 Verslag Raad van Toezicht

4.4.1 Samenstelling

In 2016 hebben de volgende wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De heer Geersing en de heer Docter zijn begin 2016 afgetreden vanwege het verstrijken van de zittingstermijn. De opvolger van de heer Geersing, de heer Ruys, was reeds geworven en is per 14 januari 2016 tot de Raad van Toezicht toegetreden.

Het aantal leden van de Raad van Toezicht bedroeg daarmee aan het begin van het jaar vier. Een nieuwe werving heeft medio 2016 twee benoembare kandidaten opgeleverd, die per 1 september zijn benoemd. Het gaat om mevrouw Fijn van Draat en de heer Stamsnijder. Mevrouw Roodbol is wegens het verstrijken van haar termijn, per 31 december 2016 uit de Raad van Toezicht getreden.

De Raad van Toezicht kent de volgende samenstelling:

NAAM	FUNCTIE RVT <i>AANDACHTSGEBIED</i>	FUNCTIE COMMISSIE	EINDE 1 ^E TERMIJN
Dhr. P.H.E.M. de Kort	Voorzitter	voorzitter Remuneratiecommissie	14 december 2019
Dhr. M.A. Ruys (vanaf 14 jan. 2016)	vice-voorzitter <i>strategie en financiën</i>	voorzitter Auditcommissie	13 januari 2020
Mw. P.F. Roodbol (tot 31 dec. 2016)	lid (op voordracht Concern CR) <i>zorginhoudelijk</i>	voorzitter Kwaliteitscommissie	31 december 2016 (2 ^e termijn)
Dhr. W.D. ten Have	lid (op voordracht COR) <i>HRM en organisatie- ontwikkeling</i>	lid Remuneratiecommissie en Kwaliteitscommissie	31 oktober 2019
Mw. J.E. Fijn van Draat (vanaf 1 sept. 2016)	lid <i>financiën en ICT</i>	lid Auditcommissie	31 augustus 2020
Dhr. P.H. Stamsnijder (vanaf 1 sept. 2016)	lid <i>juridisch en marketing</i>	lid Kwaliteitscommissie	31 augustus 2020

4.4.2 Onderwerpen en werkzaamheden

De Raad van Toezicht is in 2016 achtmaal bijeen geweest, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Een van de vergaderingen in het voorjaar ging vooraf aan een beleidsdag met als thema zorg en vastgoed. Hieraan is ook deelgenomen door de directeur WWZ, enkele regiomanagers en de adviseur vastgoed. Aan een van de vergaderingen in het najaar is een themabijeenkomst over het Meerjarenbeleidplan gekoppeld.

Tweemaal heeft besluitvorming plaatsgevonden door middel van een schriftelijke ronde. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft regelmatig werkoverleg gehad met de voorzitter Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in zijn overleggen de belangrijkste strategische ontwikkelingen aan de orde laten komen. Daarbij is aandacht besteed aan de financiële en andere risico's en de invloed die externe ontwikkelingen op het organisatiebeleid zouden moeten hebben. Zo is er meermaals gesproken met de Raad van Bestuur over:

- de ontwikkelingen in de zorg, zowel breed als specifiek de situatie in Friesland;
- topstructuur (onderzoek Twynstra en Gudde) en uitbreiding Raad van Bestuur;
- verkoop hulpmiddelenbedrijven;
- juridische herstructurering KwadrantGroep;
- Meerjarenbeleidsplan 2017-2020;
- de kwaliteit van zorg binnen de KwadrantGroep;
- Proeftuin Dementie;
- meerjarenomzetverwachting (onderzoek Gupta Strategists);
- vastgoedontwikkelingen waaronder de nieuwbouw van Parkhoven;
- strategische samenwerking in al zijn facetten.

Bovenstaande onderwerpen kennen verschillende besluiten van de Raad van Bestuur, die vooraf goedkeuring behoeften van de Raad van Toezicht. Deze goedkeuring is steeds unaniem verstrekt.

Verder heeft de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur driemaal overleg gevoerd met de COR en tweemaal met de Concern CR. Ook de nieuwe leden van de Raad van Toezicht hebben met beide raden kennisgemaakt, voor of kort na hun aantreden.

4.4.3 Commissies

De Raad van Toezicht kende in 2016 drie commissies: de Remuneratiecommissie, de Auditcommissie en de Kwaliteitscommissie.

De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de beoordeling en beloning van de voorzitter Raad van Bestuur en is hiervoor tweemaal bijeen geweest.

De Auditcommissie is vier keer bijeen geweest. De Auditcommissie heeft onder meer gesproken over de fiscale en financiële aspecten van de juridische herstructurering, aandachtspunten ten aanzien van de financiële beheersing, compliant registreren en factureren, het financieel meerjarenperspectief en de evaluatie van de accountant.

Ook de jaarrekening 2015, de kwartaalrapportages, de managementletter 2016 en de begroting 2017 zijn onderwerp van overleg geweest. De accountant is voor het bespreken van de jaarrekening 2015 en de managementletter 2016 bij de vergadering aangeschoven.

De Kwaliteitscommissie is in 2016 tweemaal bijeen geweest. In deze overleggen is onder andere stil gestaan bij het Inspectiebezoek in de Uiterton (Vlieland), de expeditie maatschappelijk verantwoord ondernemen, het huis van de duurzame inzetbaarheid en de actualisering en verdere ontwikkeling van het interne kwaliteitskader.

4.5 Personalia en nevenfuncties

4.5.1 Raad van Toezicht

<p>De heer P.H.E.M. de Kort voorzitter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Bestuur Rivas Zorggroep (tot 7 juli 2016) • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Laurens • 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.) • Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede
<p>De heer M.A. Ruys vicevoorzitter (lid vanaf 14 jan. 2016)</p>	<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 o.a. It Fryske Gea en LBF) • Lid van het bestuur van Landschapsbeheer Friesland (LBF) • Voorzitter van de Vereniging van boseigenaren van Beetsterzwaag en omgeving • Voorzitter van Onderzoekscommissie COR politie (sinds dec. 2016)

Mevrouw P. F. Roodbol (lid tot 31 dec. 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar Verplegingswetenschappen UMCG • 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 • Lid Commission of Certification American Nurses Association
De heer W.D. ten Have	<ul style="list-style-type: none"> • Managing partner van TEN HAVE Change Management • Hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam • Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Cito B.V. • Docent change management MBA Healthcare Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam)
De heer P.H. Stamsnijder (lid sinds 1 sept. 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Founding partner Reputatiegroep • Lid Raad van Toezicht Liliane Fonds • Lid Raad van Toezicht Stichting Haagse Gezondheidscentra (SHG) • Voorzitter bestuur Reünistenvereniging Utrechtsch Studenten Corps • Voorzitter Raad van Toezicht Saltro diagnostisch centrum • Programmadirecteur European Institute for Brand Management (EURIB) voor Master of Reputation Management
Mw. J.E. Fijn van Draat (lid sinds 1 sept. 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • UMC Utrecht, Manager Bedrijfsvoering • Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Amersfoort

4.5.2 Raad van Bestuur

De heer R. Jonkers	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter bestuur Ventura Plus • Voorzitter Raad van Toezicht Verslavingszorg Noord-Nederland
--------------------	---

Er zijn in 2016 geen wijzigingen geweest in de samenstelling van de Raad van Bestuur.

4.6 Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector toegepast. De nieuwe sectorale klasse-indeling op grond van deze wet is door de Raad van Toezicht in 2016 bepaald op klasse V. In 2017 is dit besluit vervangen door de vaststelling dat over het jaar 2016 klasse IV van toepassing was, omdat KwadrantGroep aan een van de formele vereisten niet voldeed. Dit betrof het ontbreken van een beschikbaarheidsbijdrage ex Wet marktordening gezondheidszorg voor het verzorgen van geneeskundige vervolgoedingen.

Dit vereiste geldt niet meer in 2017, zodat bij min of meer gelijkblijvende omstandigheden, klasse-indeling V wel van toepassing zal zijn.

De lagere klasse leidt tot een correctie achteraf op de beloning van de bestuurder, te rekenen vanaf 1 juni 2016. Vóór die datum is het overgangsrecht van toepassing. Op de arbeidsovereenkomst met de bestuurder is verder de Beloningscode Bestuurders in de Zorg van toepassing.

Alle overige topfunctionarissen vallen ook bij de lagere klasse-indeling onder het beloningsmaximum behorend bij klasse IV.

De bezoldiging van de toezichthouders komt voor de voorzitter uit op 12,5% (wettelijk maximum: 15%) en voor de overige leden van de Raad van Toezicht op 7,1% (wettelijk maximum: 7,5%).