



# JAARVERSLAG 2020

## Kwaliteitsverslag 2020

# Inhoud

<b>1. Kerngegevens</b>	<b>3</b>
1.1 KwadrantGroep	3
1.2 Cliënten	3
1.3 Medewerkers	5
1.4 Klantdomeinen, locaties en werkgebieden	6
<b>2. Reflectie Raad van Bestuur op 2020</b>	<b>7</b>
2.1 Een buitengewoon jaar	7
2.2 Strategie 2020-2024	8
2.3 Beleidsvorming, medezeggenschap en besluitvorming	9
2.4 Dankwoord	9
<b>3. Cliënt en kwaliteit</b>	<b>10</b>
3.1 Kwaliteitskader, medische verantwoording en toetsing	10
3.2 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning	11
3.3 Wonen en welzijn	11
3.4 Kwaliteit en veiligheid	12
3.5 Cliënttevredenheid	13
3.6 Elektronisch cliëntendossier	13
<b>4. Medewerker, organisatie en kwaliteit</b>	<b>14</b>
4.1 Leren en verbeteren van kwaliteit	14
4.2 Overige ontwikkelingen in de zorg	15
4.3 Overige ontwikkelingen in de ondersteuning	16
<b>5. Medewerkers</b>	<b>18</b>
5.1 Werkplezier en organiseren van het werk	18
5.2 Arbeidsmarkt	19
5.3 Opleiden	19
<b>6. Vastgoed</b>	<b>20</b>
<b>7. Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>21</b>
7.1 Samenstelling Raad van Toezicht	21
7.2 Werkzaamheden Raad van Toezicht	22
7.3 Commissies	22
7.4 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur	22
7.5 Beloning	23



# 1. Kerngegevens

## 1.1 KwadrantGroep

KwadrantGroep is een sterke netwerkpartner in de zorg. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij bieden een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt en in samenwerking met lokale organisaties. Dat is voor ons de **kracht van verbinding**.

KwadrantGroep bestaat uit sterke merken: de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket pluZ.

Wij zijn er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dat doen we met **oprechte aandacht**. We bieden een totaalpakket aan zorg: ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij ons.

Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling zodat zij u met veel **werkplezier** de beste zorg kunnen bieden.

## 1.2 Cliënten

KwadrantGroep richt zich op de zorg- en dienstverlening aan ouderen. Daarnaast is er een kleine groep van volwassenen aan wie wij begeleiding bieden. Een overzicht van het aantal cliënten is op de volgende pagina weergegeven.

De kerngegevens van het totale cliëntenbestand zijn hieronder weergegeven.\*)

<b>Aantal cliënten KwadrantGroep</b>	
1 januari	8.493
31 december	8.549

<b>onderverdeling naar belangrijkste cliëntgroepen per financieringsvorm *)</b>	
<b>Wet langdurige zorg</b>	
verpleging en verzorging op locatie	1.260
volledig of modulair pakket thuis	365

<b>Zorgverzekeringswet</b>	
wijkverpleging	4.724
geriatrische revalidatiezorg	31
eerstelijnsverblijf	38

<b>Wet maatschappelijke ondersteuning</b>	
dagbesteding of begeleiding	695

<b>Aanvullende dienst</b>	
persoonsalarmering	1.170

<b>Aantal cliënten KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp (Wmo, particulier en als onderaannemer KwadrantGroep voor volledig of modulair pakket thuis)</b>	
1 januari	6.520
31 december	7.099

\*) cijfers per 31 december 2020

## 1.3 Medewerkers

In de verpleeghuizen geven we invulling aan de normen voor voldoende en vakbekwaam personeel.

De personeelssamenstelling op de verpleeghuislocaties publiceren we op onze website [www.kwadrantgroep.nl](http://www.kwadrantgroep.nl) onder *Over KwadrantGroep/Kwaliteit*.

De kerngegevens van het totale medewerkersbestand zijn hieronder weergegeven. \*)

Aantal medewerkers	
<b>Medewerkers verpleging, verzorging, thuiszorg en begeleiding in loondienst</b>	
<b>totaal aantal</b>	<b>4.504 (2.321 fte)</b>
waarvan cliëntgebonden personeel	84%
<b>Medewerkers huishoudelijke hulp in loondienst</b>	
<b>totaal aantal</b>	<b>2.171 (613 fte)</b>
waarvan cliëntgebonden personeel	95%
<b>Aantal stagiaires</b>	
<b>totaal aantal</b>	<b>328 (177 fte)</b>
<b>Aantal vrijwilligers</b>	
<b>totaal aantal</b>	<b>1.248</b>
<b>Verzuim (excl. zwangerschapsverlof)</b>	
KwadrantGroep	6,65%
KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp	7,25%

\*) cijfers per 31 december 2020

## 1.4 Klantdomeinen, locaties en werkgebieden

KwadrantGroep levert in een groot deel van Fryslân zorg en dienstverlening in vier klant domeinen: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg.

Binnen de klant domeinen wordt beleid ontwikkeld voor alle resultaatverantwoordelijke eenheden. Dat zijn de regio's.

### Ondersteuning thuis

Binnen het klant domein Ondersteuning thuis biedt KwadrantGroep Huishoudelijke B.V. huishoudelijke hulp aan cliënten op basis van een Wmo-indicatie of op particuliere basis. Daarnaast levert KwadrantGroep Wmo-gefinancierde individuele begeleiding en dagbesteding. Met het servicepakket pluZ biedt KwadrantGroep verschillende aanvullende diensten aan op het gebied van wonen, gemak, gezondheid en ontspanning.

### Zorg thuis

Het klant domein biedt zorg aan cliënten in de vorm van wijkverpleging (gefinancierd uit de Zorgverzekeringswet) en een volledig of modulair pakket thuis (VPT en MPT), dat gefinancierd wordt uit de Wet langdurige zorg (Wlz).

### Tijdelijk bij ons

In het klant domein worden eerstelijns verblijf (ELV), geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en respijtzorg geleverd: ELV laagcomplex op al onze locaties dichtbij huis, ELV hoogcomplex en GRZ verspreid over het werkgebied op een beperkt aantal locaties.

### Wonen met zorg

Cliënten met een Wlz-indicatie zorg met verblijf ontvangen zorg op 23 locaties in Buitenpost, Burgum, Dokkum, Feanwâlden, Leeuwarden, Menaam, Metslawier, Stiens, Surhuisterveen, De Westereen en op Ameland en Vlieland.

### KwadrantGroep Behandelteam

KwadrantGroep beschikt over een eigen multidisciplinair behandelteam. KwadrantGroep Behandelteam levert medische en paramedische behandelingen aan cliënten op de locaties, maar ook extramuraal behandeling in de thuissituatie. Het Behandelteam werkt daarvoor nauw samen met de zorgteams in de verschillende klant domeinen.



## 2. Reflectie Raad van Bestuur op 2020

### 2.1 Een buitengewoon jaar

Een terugblik op 2020 kan niet zonder de coronacrisis daarin te betrekken. Voor velen zal 2020 verbonden blijven met de komst van een virus dat wereldwijd de boel op zijn kop heeft gezet. De pandemie heeft in 2020 een groot beslag gelegd op onze organisatie, heel veel gevraagd van onze medewerkers en een zeer grote impact gehad op het leven van veel van onze cliënten. Hoewel we daarbij willen opmerken dat het coronavirus vorig jaar binnen Fryslân heel wat minder toegeslagen heeft dan in sommige andere delen van het land. KwadrantGroep heeft zelfs op provinciaal niveau gezien relatief weinig grote uitbraken op de locaties gekend. Dit in tegenstelling tot de eerste maanden van 2021.

Bij het inregelen van de crisisorganisatie is er gekozen voor een grote rol voor het management op de locaties en in de regio. Dat is een goede keuze gebleken. De lokale crisisteams, die steeds na elke bedreiging door oplopende besmettingen ingesteld werden, konden snel handelen. Een voordeel daarbij was dat de managers van de locaties hun werk vanuit de locaties zijn blijven doen.

Alle overige inspanningen hebben ertoe geleid dat de huishoudelijke hulp bij mensen thuis, de wijkverpleging en de zorg- en dienstverlening op de locaties onverminderd gecontinueerd zijn. Voor de zorg aan cliënten in de thuissituatie met corona zijn in overleg met de andere aanbieders speciale coronaroutes opgezet. Begeleiding en sommige vormen van behandeling thuis zijn in aangepaste vorm voortgezet. Voor de dagbesteding zijn alternatieve locaties gevonden. De ruimtes die daarvoor in gebruik waren, waren vanwege de sluiting van de woonzorglocaties voor mensen van buiten, niet meer beschikbaar.

Maar corona is niet alles bepalend geweest. We constateren dat er op verschillende terreinen ook belangrijke voortgang is geboekt. Zo zagen we ons begin van het jaar geconfronteerd met tegenvallende financiële cijfers. Daarom hebben we met behulp van drie taakgroepen gestuurd op kosten, omzet en verzuim. Op deze deelreinen is nieuw beleid geformuleerd en ingevoerd. Mede daardoor is het negatieve resultaat omgebogen in een positief resultaat.

Ook op inhoudelijke onderwerpen heeft KwadrantGroep gedurende het hele jaar stappen gezet. Er is een nieuwe strategie voor de jaren 2020-2024 tot stand gekomen. Meer daarover in § 2.2.



In aansluiting op de nieuwe hoofdstructuur, die in 2019 is ingevoerd, is binnen de organisatie hard gewerkt aan een herinrichtingsplan voor het middenkader in de regio's en bij het Behandelteam. Deze herinrichting vindt in 2021 plaats.

Daarnaast zijn er onderwerpen die door de coronacrisis vertraging hebben opgelopen. Met name tijdens de periode van de eerste landelijke lockdown is er veel aandacht uitgegaan naar het treffen van maatregelen voor optimale veiligheid voor cliënten en zorgmedewerkers. Er is ook volop ingezet op de invoering en het gebruik van digitale technieken om anders werken, veelal vanuit huis, voor medewerkers van de ondersteunende diensten en van het Behandelteam mogelijk te maken.

Enige vertraging speelt bij de investeringsagenda voor het strategisch vastgoed. In 2019 is de vastgoedopgave in kaart gebracht. De volledige uitwerking daarvan in een strategisch vastgoedplan en een investeringsagenda en sluitende afspraken daarover met verschillende partners, wordt in 2021 afgerond. Dat geldt ook voor de visie op kwaliteit. Wel is het kwaliteitsmanagementsysteem geheel volgens plan geëvalueerd en is er een blauwdruk van de kwaliteitsorganisatie geschetst. Die wordt in 2021 in overleg met de lijnmanagers, de wijk- en coördinerend verpleegkundigen verfijnd.

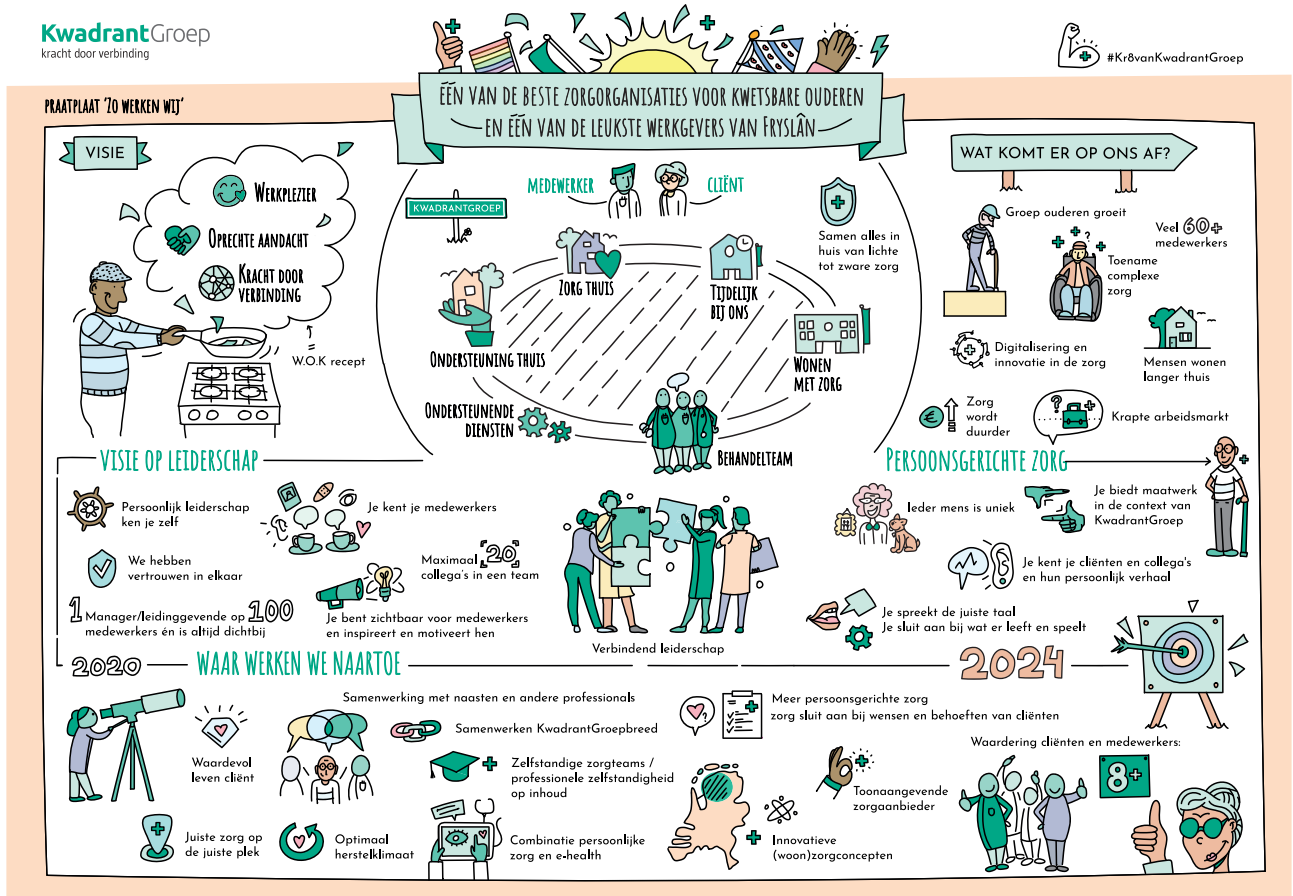
In dit jaarverslag gaan we verder in op wat er bereikt is in 2020. Ook leggen we met dit verslag verantwoording af over de manier waarop KwadrantGroep heeft geopereerd als zorg- en dienstverlenende, werk biedende, lerende en samenwerkende organisatie. Het jaarverslag is gelijktijdig ons kwaliteitsverslag.

## 2.2 Strategie 2020-2024

De coronacrisis heeft ons niet kunnen beletten om met elkaar een nieuwe strategie neer te zetten. Daar zijn we trots op, net zo trots als op de inhoud en op de beeldende vertaling die de communicatieprofessionals van onze organisatie daarvoor hebben gemaakt.

De strategie is opgebouwd uit de deelstrategieën van de klant domeinen en het Behandelteam en bouwt voort op de zorgvisie die in 2019 is vastgesteld. Alle klant domeinen en het Behandelteam hebben de strategie uitgewerkt in jaarplannen.

We hebben daarnaast gekozen voor 'verbindend leiderschap' als leidend principe voor de manier waarop we binnen de gehele organisatie willen werken. Dat betekent dat we ieders persoonlijke leiderschapskwaliteiten optimaal willen benutten, medewerkers daarin ondersteuning bieden en de verbinding met elkaar zoeken om in praktijk te brengen waar we voor staan: oprechte aandacht en zorg aan onze cliënten bieden, een van de leukste werkgevers van Fryslân zijn en daarbij te werk te gaan vanuit de kracht van verbinding.



strategie 2020-2024



## 2.3 Beleidsvorming, medezeggenschap en besluitvorming

De Governancecode zorg is een belangrijke leidraad voor de wijze waarop KwadrantGroep bestuurd wordt en hoe het toezicht daarop is georganiseerd. Over het toezicht, zie hoofdstuk 7.

Wij laten ons over het beleid en de besluitvorming daarover adviseren door het MT, de eerste geneeskundigen en de medezeggenschap. Dat gebeurt in gestructureerde overleggen of via vastgelegde procedures. Daarnaast betrekken we ook anderen bij onze beeld- en oordeelsvorming. Bijvoorbeeld door verschillende interne inhoudsdeskundigen uit te nodigen of in gesprek te gaan met een zorgteam. Dit soort werkbezoeken is door de coronacrisis noodgedwongen beperkt gebleven. Daarom is de inbreng van de Ondernemingsraad (OR) en de Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) nog waardevoller geworden. Buiten de procedures voor advies en instemming, zijn zij voor ons een belangrijke vertolker geweest van de stemmen en de stemming op de werkvloer.

Voor de cliëntenraden zijn vooral de sluiting van de locaties en de beperkte mogelijkheden om elkaar fysiek te treffen, een hindernis gebleken. We prijzen ons niettemin gelukkig met het feit dat cliëntenraadsleden zich zijn blijven inzetten voor de collectieve belangenbehartiging van de cliënten. Ook gaat een compliment uit naar de voorzitters van de cliëntenraden voor hun snelle beschikbaarheid en betrokkenheid als er vanwege besmettingen op hun locatie, noodmaatregelen getroffen moesten worden.

De medezeggenschap van cliënten heeft gestalte gekregen binnen de 2 lagen waaruit het medezeggenschapsmodel bij KwadrantGroep bestaat. Aan de basis staan lokaal of regionaal georganiseerde cliëntenraden. Het management in de regio is de gesprekspartner van deze raden.

Op initiatief van een van de cliëntenraden is in Leeuwarden een afzonderlijke cliëntenraad voor cliënten van het klant domein Zorg thuis ingesteld. Daarmee komt het aantal cliëntenraden op 21.

Daarnaast is er een Centrale cliëntenraad (CCR). Daarvoor is de Raad van Bestuur de gesprekspartner. Via een regiovertegenwoordiger zijn alle cliëntenraden binnen dezelfde regio vertegenwoordigd in de CCR.

Met de CCR hebben we aan het begin van het jaar bijeenkomsten gehouden om de rollen af te stemmen en om tot een gemeenschappelijke visie op medezeggenschap te komen. In overleg met de CCR hebben we daarbij gekozen voor externe begeleiding. Een van de afspraken daaruit is de invulling van de vacante zetel van onafhankelijk voorzitter van de CCR. Na een succesvolle werving en selectie door de CCR en een positieve

kennismaking van de geselecteerde kandidaat met de Raad van Bestuur, heeft de CCR de nieuwe voorzitter per 1 oktober benoemd.

Op 1 juli is de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) ingegaan. De totstandkoming van de nieuwe medezeggenschapsregeling in overleg met de 21 cliëntenraden heeft door de coronacrisis vertraging opgelopen. De rechten en plichten die de nieuwe wet aan de cliëntenraden toekent, gelden uiteraard al wel.

Terugkijkend op 2020 kunnen we constateren dat KwadrantGroep wendbaar genoeg is gebleken om ondanks de beperkingen die de coronacrisis heeft meegebracht, in verbinding met elkaar te blijven en zo op belangrijke onderwerpen voortgang te boeken.

## 2.4 Dankwoord

In dit buitengewone jaar hebben de medewerkers op de locaties en in de wijk hun werk als vanouds gedaan: met passie voor hun vak en een grote mate van betrokkenheid bij hun cliënten. Als we het daarbij laten, doen we hen tekort. Kijkend naar de soms moeilijke omstandigheden, de vele onzekerheden en de emotionele belasting die velen daarbij hebben ervaren, kunnen we niet anders dan spreken van een buitengewone inzet. Daar hebben wij veel respect voor.

Ook aan al die medewerkers in de ondersteuning die er op een of andere manier voor gezorgd hebben dat KwadrantGroep de zorg- en dienstverlening aan de cliënten op een hoog niveau heeft kunnen voortzetten, spreken wij onze dank uit. Ook zonder hen hadden we in dit verslag niet een overwegend positieve toon kunnen aanslaan.

Verder zijn wij ook erkentelijk voor het begrip en het geduld van al die familieleden van cliënten, die te maken kregen met tijdelijke sluiting van locaties voor bezoek, andere bezoekbeperkingen en nieuwe voorschriften op de locaties. Voor cliënten, maar ook voor hun naasten, is 2020 een ingrijpend jaar geweest. We zijn daarom blij met het vertrouwen dat we hebben gekregen van cliënten en hun familie die in 2020 voor KwadrantGroep gekozen hebben.

Dit alles bij elkaar maakt dat wij de toekomst van KwadrantGroep optimistisch tegemoet zien.

Drachten, mei 2021

Jan Maarten Nuijens en Ester Kuiper  
Raad van Bestuur

## 3. Cliënt en kwaliteit

### 3.1 Kwaliteitskaders, medische verantwoordelijkheid en toetsing

#### *Kwaliteitsstandaarden*

KwadrantGroep richt zich naar de Kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg en voor wijkverpleging. Daarnaast passen we de landelijke kwaliteitsstandaarden toe die gelden voor de sector en voor de verschillende beroepsgroepen. Over de landelijk afgesproken indicatoren voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging rapporteren we aan de overheid.

Dit jaarverslag is bedoeld als algemeen kwaliteitsverslag. Tevens is het de verplichte verantwoording over de toepassing van het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg en de uitvoering van het Kwaliteitsplan 2020.

#### *Medische eindverantwoordelijkheid*

De eerste geneeskundige vormt de directe verbinding tussen de Raad van Bestuur en de medische vakgroep. Als proef zijn de verantwoordelijkheden van de eerste geneeskundige belegd bij twee specialisten ouderengeneeskunde. Dat stelt hen in staat om deze functie te combineren met die van regiebehandelaar; dat is de hoofdbehandelaar van cliënten. Daarmee houden zij contact met hun vak en met de zorgprofessionals.

#### *Langdurige zorg met behandeling*

142 verzorgingshuisplaatsen zonder behandeling zijn omgezet naar plaatsen met behandeling. Dat betekent dat voor 142 cliënten de specialist ouderengeneeskunde hoofdbehandelaar is geworden. Het Zorgkantoor heeft voor deze omzetting toestemming verleend. De cliëntenraden van de betrokken locaties – Haersmahiem, De Hofwijck en 't Suyderhuys – hebben positief geadviseerd. Door de overname van de medische eindverantwoordelijkheid van de huisarts kan er beter ingespeeld worden op de complexere zorgvraag van cliënten binnen de verzorgingshuizen. Naast de specialist ouderenzorg zetten we waar nodig ook andere behandelaars van KwadrantGroep in. Door deze multidisciplinaire inzet komt de zorg op een kwalitatief hoger niveau.

#### *Wet zorg en dwang*

2020 is door de overheid bestempeld als overgangsjaar voor de invoering van de Wet zorg en dwang (Wzd). Deze wet is in de plaats gekomen van de Wet BOPZ (Wet Bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen). De Wzd gaat ervanuit dat er alleen voor het toepassen van een vrijheidsbeperkende maatregel gekozen wordt als er geen andere mogelijkheden zijn. Bij de keuze voor een maatregel wordt altijd de lichtste vorm gekozen. Dit

waren bij KwadrantGroep al de uitgangspunten in het beleid voor veilige zorg.

Alle belangrijke veranderingen op de locaties die de nieuwe wet vereist, zijn gerealiseerd. Het beleid van KwadrantGroep is getoetst aan de Wzd en waar nodig daarmee in overeenstemming gebracht. Het Wzd-zorgplan maakt onderdeel uit van het elektronisch cliëntdossier. Verder zijn er 6 Wzd-functionarissen opgeleid en benoemd. Ook is er een externe cliëntenvertrouwenspersoon Wzd aangesteld en is KwadrantGroep aangesloten bij de landelijke onafhankelijke klachtencommissie Wzd.

Nieuw is dat de Wzd ook geldt voor cliënten thuis. Over de toepassing van de wet in de thuissituatie zijn echter veel vragen blijven bestaan. Via brancheorganisatie ActiZ neemt KwadrantGroep deel aan landelijk overleg met onder andere de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd om helderheid te krijgen over de uitvoering van de wet.

#### *Externe HKZ-toetsing*

De geplande HKZ-hercertificering is in verband met de pandemie niet doorgegaan. Het certificaat is met een half jaar verlengd. De audit wordt in 2021 op digitale wijze uitgevoerd.



Persoonsgerichte zorg is zorg die is afgestemd op iemands persoonlijke behoefte, wensen en voorkeuren. Je benadert iemand niet als cliënt, maar als mens. Door op deze manier te werken, help je iemand om zich goed te voelen.

#### 1. De mens zien

Als professional heb jij oprechte aandacht voor cliënten. Het opbouwen van een zinvolle zorgrelatie begint bij nieuwsgierigheid naar de mens. Je kijkt verder dan ziekte of beperkingen. Persoonsgerichte zorg vraagt om een open houding en flexibiliteit. Door vragen te stellen en goed te luisteren, leer je mensen goed kennen. Je ontdekt wat iemands wensen en behoeften zijn en wat voor hem of haar het leven betekenisvol maakt.

De mens  
zien

#### 2. Weten wat er écht toe doet

Ieder mens is uniek en heeft zijn eigen geschiedenis, leefwijze en behoeften. Daarom is persoonsgerichte zorg maatwerk. Je kent de cliënt en weet wat voor hem of haar echt belangrijk is in het dagelijks leven. Je blijft met elkaar in gesprek en stemt wat je doet steeds af op de persoonlijke behoeften, wensen en voorkeuren van de cliënt. Je maakt ruimte voor iemands unieke eigenschappen en wensen.

Weten wat er  
écht toe doet

#### 4. De kracht van het netwerk

Wij geloven in de kracht van ieder mens. Door krachten te bundelen komen waardevolle verbindingen tot stand. Het netwerk van onze cliënten zien wij als een zeer waardevolle verbinding. Familie en mantelzorgers spelen een belangrijke rol in het leven van cliënten. Daarom werken we met hen samen. Samen denken we in mogelijkheden en helpen we cliënten om hun leven zo goed mogelijk voort te zetten.

De kracht  
van het  
netwerk

Cliënten  
beslissen  
zelf

#### 3. Cliënten beslissen zelf

Beslissingen neem je niet voor of over cliënten. Cliënten beslissen zo veel mogelijk zelf. Mocht iemand het moeilijk vinden om zelf te beslissen, dan betrek je familie of mantelzorgers hierbij. Als professional adviseer je de cliënt en zijn of haar netwerk en schets je mogelijke voor- en nadelen. In alle gevallen blijf je de cliënt betrekken en ondersteunen om zoveel mogelijk zelf regie op het leven te houden.

Visie van KwadrantGroep op persoonsgerichte zorg

## 3.2 Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

Visie op persoonsgerichte zorg

Persoonsgerichte zorg speelt een centrale rol in de relatie tussen de cliënt en zijn naasten, de zorgverleners en de zorgorganisatie. Met de vertaling van de zorgvisie van KwadrantGroep naar een visie op persoonsgerichte zorg is er een eenduidig verhaal gekomen om uit te dragen. De visie wordt ook gebruikt als toetsingskader en een richtsnoer bij de besluitvorming. Om deze visie eigen te maken is tijd nodig. Medewerkers worden hierbij ondersteund.

Persoonlijk cliëntverhaal

Een belangrijk middel hierbij is het persoonlijk cliëntverhaal. In het najaar is een begin gemaakt met de invoering daarvan. Het persoonlijk cliëntverhaal biedt cliënten of mantelzorgers de mogelijkheid hun persoonlijke verhaal vast te leggen in Carenzorgt. Dat kan het levensverhaal zijn, maar ook eetgewoontes, muzieksmaak en hobby's. Informatie daarover kan worden vastgelegd in tekst, maar ook met behulp van foto's. Door het persoonlijk cliëntverhaal kan de zorg beter worden

afgestemd op de wensen, behoeften en voorkeuren van de bewoner. Medewerkers worden gestimuleerd om het persoonlijk cliëntverhaal van bewoners te lezen en de informatie hieruit te gebruiken tijdens hun werkzaamheden.

## 3.3 Wonen en welzijn

Door de coronamaatregelen van de overheid rond de sluiting van de locaties voor bezoek heeft welzijn aan kwaliteit ingeboet. Voor veel cliënten gaat er immers niets boven het bezoek van familie en bekenden. Op de locaties hebben de medewerkers er van alles aan gedaan om extra en aangepaste activiteiten te organiseren, wat door veel bewoners gewaardeerd is. Ook is er veel aandacht besteed aan activiteiten op maat voor individuele cliënten. Vooral tijdens de eerste coronagolf is er met bloemen, traktaties en buitenoptredens veel aandacht van de buitenwereld geweest voor de cliënten.

Op diverse locaties zijn met kleine bouwkundige ingrepen veilige ruimtes gecreëerd waarin cliënten en hun naaste, tijdens het landelijke bezoekverbod, elkaar in levenden lijve konden zien, terwijl ze via een geluidsverbinding met elkaar contact maakten.

In samenwerking met zeven andere zorgorganisaties werken we onder de noemer van Anders werken in de zorg Fryslân aan de invoering van arbeidsbesparende zorgtechnologie die het cliëntenwelzijn bevordert. Zo hebben cliënten in de Hofwijck en in de kleinschalige woonvormen Bilgaard en Camminghaburen (alle in Leeuwarden) en It Wenplak in Surhuisterveen ervaring opgedaan met de Wolkheupairbag. Dit hulpmiddel voorkomt letsel bij een val en waarschuwt meteen een vooraf ingevoerde contactpersoon. De proef is zo succesvol verlopen dat VWS subsidie heeft toegekend voor het op grotere schaal inzetten van de Wolk in 2021.

### 3.4 Kwaliteit en veiligheid

#### *Medicatieveiligheid*

Het nieuwe medicatieproces dat in 2019 is ingevoerd en waarbij de leveranties via één apotheek plaatsvinden, heeft zich vertaald in een hogere medicatieveiligheid. Dat is terug te zien in een afname van incidentmeldingen rond medicatieverstrekking.

#### *Veilig thuis/ouderenmishandeling*

Het aantal van 34 interne meldingen bij de aandachtsfunctionaris ouderenmishandeling van KwadrantGroep ligt ongeveer 10% lager dan in 2019. 2 meldingen zijn doorgezet naar Veilig Thuis. Er is wel minder bezoek aan huis geweest. Niet zozeer door de thuiszorgmedewerkers of medewerkers huishoudelijke hulp, maar wel door bijvoorbeeld de casemanagers dementie en behandelaars. Daardoor is er minder zicht geweest op verdachte situaties.

#### *Kwaliteitsindicatoren*

Jaarlijks levert KwadrantGroep aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd bepaalde gegevens die een indicatie geven van de geboden kwaliteit. Er zijn 4 verplichte indicatoren. Daarnaast heeft KwadrantGroep uit de lijst van de Inspectie gekozen voor de indicatoren decubitus en cliënttevredenheid. De Centrale cliëntenraad en de Verpleegkundige en verzorgende adviesraad zijn betrokken geweest bij de voorbereiding van deze keuze.

Het gebruik van diverse instrumenten is achtergebleven bij de verwachting. Dat heeft deels te maken met de pandemie en de aandacht die is uitgegaan naar het organiseren van de coronamaatregelen. Wat ook meespeelt is dat het klantdomein Zorg thuis afgestapt is van het invullen van de profiellijst gespreksverslag, omdat deze in de praktijk te bewerkelijk bleek. Er wordt gewerkt aan indicatoren die beter bij het klantdomein passen.

Ook zonder deze ontwikkelingen zouden de gebruikscijfers niet op het verwachte peil zijn uitgekomen. Dat betekent dat er extra inspanningen nodig zijn.

#### *Scores*

De scores worden hieronder besproken. Voor cliënttevredenheid zie § 3.5.

#### *• Proactieve zorgplanning (voor verpleeghuiscliënten)*

De score op registratie van de wens om wel of niet gereanimeerd te worden is onverminderd hoog gebleven. Van vrijwel alle cliënten op onze locaties is deze wens vastgelegd. De wens ten aanzien van ziekenhuisopnamen, die sinds 2019 wordt geregistreerd, is verder in kaart gebracht, maar voor meer dan de helft van de cliënten op de locaties nog niet vastgelegd.

#### *• Tijdigheid Zorgplanoverleg (voor alle cliënten)*

Er zijn geen signalen dat er door de pandemie minder tijd besteed is aan het zorgplan en de bespreking daarvan met de cliënt of de familie. Wel zien we dat het lastiger was om steeds binnen de termijn van een half jaar een zorgplanoverleg te houden in volledige en multidisciplinaire samenstelling en in aanwezigheid van de familie. Als er geen arts bij het gesprek aanwezig kon zijn, is het gesprek niet aangemerkt als zorgplanoverleg. Dat heeft de scores negatief beïnvloed. Zo is voor minder dan 1/3 van de cliënten sprake geweest van een tijdige evaluatie in een formeel zorgplanoverleg.

#### *• Uitgevoerde risicosignaleringen (voor cliënten op de locaties)*

Voor iets meer dan 60% van de cliënten op de locaties is een actuele risicosignalering uitgevoerd. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2019. De verschillen tussen de regio's zijn nog groot.

#### *• Veilige zorg (Wet zorg en dwang)*

De nieuwe wet maakt onderscheid in vrijwillige zorg volgens een stappenplan en onvrijwillige zorg. Deze beide worden geregistreerd. De invoering van de nieuwe registratie heeft problemen opgeleverd. Die zijn na de zomer opgelost.

#### *• Decubitus (voor alle cliënten)*

Het aantal meldingen via de profiellijst wondzorg is ten opzichte van 2019 vrijwel gelijk gebleven. De profiellijst wordt echter niet overal even goed gebruikt. Medewerkers ervaren het invullen van de lijst als registratielast. Het lijkt erop dat nog onvoldoende helder is gemaakt hoe de profiellijst helpend zou kunnen zijn. Overigens wordt pas zichtbaar of cliënten bij KwadrantGroep of elders decubitus hebben opgelopen, als het registratieformulier is aangepast.

### 3.5 Cliënttevredenheid

KwadrantGroep hanteert verschillende methodes om de cliënttevredenheid te meten. Bij het instrument van 'Dialogo over cliëntervaringen' staat het faciliteren van een open gesprek tussen de cliënt en de zorgmedewerker voorop. Suggesties voor verbeteringen kunnen direct worden omgezet in afspraken, die vastgelegd worden in het zorgplan. Cliënten worden ook gevraagd een waarderingcijfer te geven. De meting daarvan is in 2020 fors gedaald (van 30% van de cliënten eind 2019 naar 18% eind 2020). Cliënten geven gemiddeld een rapportcijfer 8,4 (8,6 in 2019).

Verder is er de nettopromotorscore (NPS) waarmee gemeten wordt in hoeverre cliënten of familie KwadrantGroep bij anderen zullen aanbevelen. De NPS wordt berekend door het percentage promotors (cijfer 9 en 10) te verminderen met het percentage cliënten met een waardering lager dan 7. De score is gedaald van +40% (2019) naar +32% (eind 2020). Ook hier is een daling zichtbaar in het gebruik van het instrument.

Het klantdomein Zorg thuis kent het verplichte instrument van de PREM. Die is in december uitgevoerd. Het waarderingcijfer dat cliënten geven, is uitgekomen op een gemiddelde van 8,5. De NPS komt uit op +48%.

### 3.6 Elektronisch cliëntendossier

Sinds 2019 werken de medewerkers vrijwel overal onder dezelfde werkafspraken met het digitale cliëntdossier. In 2020 is onderzocht hoe het digitaal dossier nog beter gebruikt kan worden. Dat heeft geresulteerd in de afschaffing van een groot aantal formulieren. Hiermee besparen de zorgmedewerkers tijd, die nu aan de cliënt besteed kan worden. Dat draagt ook bij aan het werkplezier.

Cliënten en familie hebben via Carenzorgt op een veilige manier toegang tot het eigen cliëntdossier. Het gebruik van Carenzorgt is in een jaar tijd licht toegenomen tot ruim 2/3 van de cliënten. In 2021 verwachten we een grotere toename, als het persoonlijk cliëntenverhaal op alle locaties dan voluit wordt gebruikt.





## 4 Medewerker, organisatie en kwaliteit

### 4.1 Leren en verbeteren van kwaliteit

#### *Kennisplatforms en verbetering van zorgprocessen*

KwadrantGroep heeft voor verschillende thema's kennisplatforms en commissies ingesteld. Die werken als lerend netwerk voor de verschillende disciplines en voor de verschillende regio's. In 2020 is bijzondere aandacht uitgegaan naar onderstaande thema's.

#### • *Mondzorg*

Een belangrijke kwaliteitsstap is er gezet met de mondzorg voor cliënten op de locaties met behandeling. Er is uniform beleid ingevoerd. Voor de gehele tandheelkundige zorg is één leverancier gecontracteerd. Deze partij, Omnios, levert tandartsen en mondverzorgers die werken volgens het uniforme beleid.

#### • *Wondzorg*

Eind november is het project complexe wondzorg afgerond. Het project heeft geresulteerd in een eenduidig proces wondzorg. Ook wordt er nu gewerkt met een kennisplatform wondzorg en is er een commissie wondzorg van start gegaan. Die commissie houdt zich onder andere bezig met het verbeteren van de profiellijst wondzorg. Daarmee kan geregistreerd worden of decubitus binnen of buiten KwadrantGroep is ontstaan.

#### • *Infectiepreventie*

Het doel van het infectiepreventiebeleid is het voorkomen van infecties die het gevolg zijn van de verleende zorg. De hygiëne- en infectiepreventiemaatregelen moeten zowel cliënten als medewerkers beschermen. Daarnaast leveren we met dit beleid een bijdrage aan het voorkomen en verspreiden van bijzonder resistente micro-organismen.

De komst van het coronavirus heeft laten zien dat er verbeteringen mogelijk zijn in de wijze waarop de infectiepreventie binnen KwadrantGroep wordt aangestuurd. Er is gekozen voor een kleine en slagvaardige infectiepreventiecommissie. Verder heeft de pandemie geleid tot samenwerking met andere Friese zorgaanbieders op het gebied van infectiepreventie. Via het Friesland College en het Expertiseteam Corona Friesland, een samenwerkingsverband van Friese zorgaanbieders, het Zorgkantoor en de GGD, hebben onze contactpersonen infectiepreventie deelgenomen aan een tweedaagse train-de-trainer-training.

#### *Professionalisering wijkverpleging*

Doordat mensen langer thuis blijven wonen, zien we meer complexe zorgvragen en mensen die veel zorg en ondersteuning

nodig hebben. Deze ontwikkeling vraagt om het verder professionaliseren van de wijkverpleegkundigen. Daarvoor is het beroepsprofiel wijkverpleegkundige opgesteld. Dit profiel sluit aan bij het landelijke doelprofiel van V&VN.

In aansluiting daarop houden de wijkverpleegkundigen elke 6 weken intercollegiale toetsing. Daarnaast is met bijna alle wijkverpleegkundigen een ontwikkelgesprek gevoerd.

#### *Interne audit*

In de zomermaanden is een beknopte audit rond corona uitgevoerd. Tijdens deze interne audit zijn 17 locaties en 3 dagcentra bevestigd aan de hand van een kijkpuntenlijst. Opvallende uitkomst was dat veel zorgmedewerkers meenden dat handhygiëne met water en zeep minder effectief is dan het gebruik van handdesinfectans. De voorlichting daarover is aangepast. Verder bleek dat de legionellacontrole en de controle van de brandmeldinstallaties tijdens de sluiting van de locaties gewoon is doorgegaan.

#### *Externe lerende netwerken*

KwadrantGroep is aangesloten bij het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG) en het netwerk FAITH van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool. Beide netwerken richten zich op (nog) betere zorg voor kwetsbare ouderen, thuis en in het verpleeghuis. Via FAITH loopt een promotieonderzoek van een van de fysiotherapeuten. In de themagroepen Eerstelijns ouderenzorg, Medicatieveiligheid en Pijn & comorbiditeit van het UNO-UMCG wisselt KwadrantGroep ervaringen uit met collegainstellingen, het UMCG en de hogescholen. Daarnaast hebben we deelgenomen aan de database dementie en aan het implementatieonderzoek van een instrument voor beoordeling van pijn bij mensen met dementie. Verder zijn we betrokken bij een landelijk onderzoek in de verpleeghuissector naar de gevolgen van coronabesmettingen bij cliënten en de impact daarvan op de zorg. Om te leren van elkaars aanpak zijn de bevindingen van alle deelnemers tweewekelijks uitgewisseld.

Daarnaast heeft KwadrantGroep eigen onderzoek verricht naar veranderingen in gedrag en zorg tijdens de eerste lockdown (voorjaar 2020).

#### *Klachten*

De klachtenbemiddelaar heeft 48 klachten in behandeling genomen van cliënten van KwadrantGroep of KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp of hun familie. Dit aantal ligt iets lager dan in 2019 (53). Bijna de helft van de klachten had te maken met bejegening en communicatie. Ongeveer 30% van de klachten betrof de dienstverlening of andere organisatorische zaken. De resterende klachten gingen over de verleende zorg.

Bij diverse klachten speelden de gevolgen van de coronacrisis en de in dat kader getroffen maatregelen, een rol. Waar de

een de maatregelen ontoereikend vindt, vindt de ander het beleid nodeloos streng. Toch valt het op dat het aantal klachten onder de buitengewone omstandigheden niet hoger ligt. De zorgmedewerkers die binnen dit spanningsveld hun werk hebben moeten doen, zijn goed in staat gebleken om onvrede, met name rond de bezoekbeperkingen, te bespreken en te beteugelen.

Bij de Raad van Bestuur zijn 4 klachten ingediend. 2 klachten zijn ongegrond verklaard, een klacht niet-ontvankelijk en een klacht is toegewezen en naar tevredenheid van de klager opgelost. Bij de Geschillencommissie Zorg loopt nog een procedure van een familielid die het niet eens is met het gevoerde coronabeleid en van wie de klacht door de Raad van Bestuur ongegrond is verklaard.

#### *Meldingen incidenten cliënten*

Het aantal meldingen incidenten cliënten (MIC) laat een stabiel beeld zien. De MIC-registraties zijn in alle regio's besproken in de regionale commissies. Daarin zijn de meldingen geanalyseerd. Indien nodig, zijn er voorstellen gedaan ter verbetering van de veiligheid. De regionale commissies hebben daarnaast de meldcultuur en de goede uitvoering van het meldproces in de regio bewaakt.

#### *Meldingen bij de Inspectie*

Bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) zijn 2 meldingen gedaan van een incident. De ene melding is na besturing van het onderzoek van KwadrantGroep door de IGJ afgesloten met een aanbeveling voor toekomstige rapportages. De andere is door de IGJ niet als meldingsplichtig aangemerkt. 2 meldingen uit 2019 zijn eveneens afgesloten met een aanbeveling. Daarnaast is melding gemaakt van het disfunctioneren van een zorgverlener.

De methode van het prismaonderzoek, dat uitgevoerd wordt na elke melding bij de IGJ, is ook toegepast bij 4 andere casussen. Dat is gedaan omdat het prismaonderzoek een goede methode is om verbeterpunten inzichtelijk te maken.

De IGJ heeft in 2020 geen bezoeken gebracht aan locaties of teams van KwadrantGroep.

## **4.2 Overige ontwikkelingen in de zorg**

#### *Aanbestedingen Wmo*

De Wmo-producten die wij bieden, zijn kwetsbaar door de aanbestedingen van de gemeenten. Die hebben ook nog eens elk op hun eigen manier invulling gegeven aan de Wmo. Bij dagbesteding, maar ook bij begeleiding, zien we steeds complexere cliënten, omdat gemeenten lichtere zorg hebben afgeschaald.

De aanbesteding van de hulp bij het huishouden in Leeuwarden is door de gemeente niet gegund aan KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp, maar aan 2 andere partijen, waaronder een nieuwkomer. Daardoor hebben we afscheid moeten nemen van een grote groep trouwe medewerkers. In een zorgvuldig voorbereide overdracht zijn zij met behoud van alle rechten en plichten op 1 januari 2021 bij de nieuwe aanbieder in dienst gekomen.

Ook de dagbesteding is door de gemeente Leeuwarden opnieuw aanbesteed. De voorwaarden waaronder ingeschreven kon worden, waren voor ons echter reden om niet mee te dingen. Ook andere gevestigde aanbieders hebben afgezien van inschrijving. De aanbieder die de gunning in de wacht gesleept heeft, is nieuw in dit segment van de markt. Na een dringend beroep op onze hulp hebben we een onderaannemingsovereenkomst afgesloten, omdat cliënten na 1 januari 2021 verstoken dreigde te raken van dagbesteding.

#### *Volledig Pakket Thuis*

In de gemeente Smallingerland zijn we van start gegaan met het bieden van Volledig Pakket Thuis (VPT) aan cliënten in de thuissituatie. Het gaat daarbij om cliënten die wel over een indicatie voor verpleeghuiszorg beschikken, maar geen actieve opnamewens hebben. Deze cliënten zijn kwetsbaar en hebben een grote zorg- en ondersteuningsbehoefte. Met een VPT kan die geboden worden. Medewerkers van de wijkverpleging werken hierbij nauw samen met medewerkers van KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp. De ervaring die we hiermee opdoen, zullen gebruikt worden voor uitbreiding van deze vorm van zorg naar andere delen van ons werkgebied.

#### *Overname katheterzorg*

In het werkgebied van De Friese Wouden is de katheterzorg buiten kantooruren overgenomen van de Dokterswacht. In het kader van Juiste zorg op de juiste plek wordt hiermee duurdere zorg voorkomen, wordt er bewuster omgegaan met personeelsschaarste en wordt de Doksterwacht ontlast.

#### *Herstelzorg*

De pandemie heeft een negatieve stempel gedrukt op de capaciteit en de bezetting van de afdelingen voor herstelzorg. Capaciteit moest vrijgehouden worden voor covidzorg en het aantal aanmeldingen vanuit de ziekenhuizen en de thuissituatie daalde. Nieuwe cliënten lieten zich uit vrees voor het coronavirus, liever niet opnemen. Toch zijn de inhoudelijke ontwikkelingen doorgedaan. Er zijn eenduidige zorgpaden ontwikkeld en de aanmeldingsprocedure is aangepast. Zo kunnen verwijzingen naar de geriatrische revalidatiezorg en het eerstelijns verblijf in de nabije toekomst sneller en efficiënter verlopen. De uitvoering van de triage voor kortdurende herstelzorg is daarbij belegd bij de coördinerend verpleegkundige.

#### *Digitalisering zorg thuis*

Met subsidie uit de Stimuleringsregeling E-health Thuis (SET) hebben we diverse ontwikkelingen rond de digitalisering van zorg kunnen financieren. Via het project digitale deurtogang zijn we gaan zorgen voor een veilig toegangssysteem tot de woningen van thuiszorgcliënten van Palet. Medewerkers hoeven dan geen sleutels en lopers van huisadressen meer bij zich te dragen.

Verder hebben we speciaal voor medewerkers in de klant domeinen Ondersteuning thuis en Zorg thuis met de SET-gelden een webinar georganiseerd met Tommie in de zorg, de bekendste verpleegkundige van Nederland. Thema was de toepassing van E-health thuis bij de cliënt.

### 4.3 Overige ontwikkelingen in de ondersteuning

#### *Facilitaire dienstverlening, bedrijfssteun en medische middelen*

Er is een start gemaakt met de invoering van het nieuwe dienstverleningsmodel dat de zorg zal gaan ontlasten. Uitgangspunt is een klant-leveranciersverhouding. Dit betekent een cultuuromslag waar veel medewerkers en managers mee te maken krijgen.



Door de coronacrisis heeft de organisatie een groot beroep gedaan op de bedrijfssteun. Er is onder meer een nieuwe crisorganisatie opgezet en een centraal depot voor persoonlijke beschermingsmiddelen. Daarnaast is de vraag naar zuurstof door de pandemie toegenomen. Dat is aangegrepen om het proces van aanvragen en leveren te verbeteren.

#### *Ontwikkelingen op IT-gebied*

Informatiebeveiliging heeft een hoge prioriteit. Er is een pakket van maatregelen genomen om de beveiliging van het netwerk en de systemen op het gewenste niveau te houden. De veiligheidsstandaarden met betrekking tot wachtwoorden



en authenticatie zijn verhoogd, maar menselijk gedrag blijft de grootste risicofactor.

Bij de Autoriteit Persoonsgegevens zijn 8 datalekken gemeld, tegenover 9 in 2019.

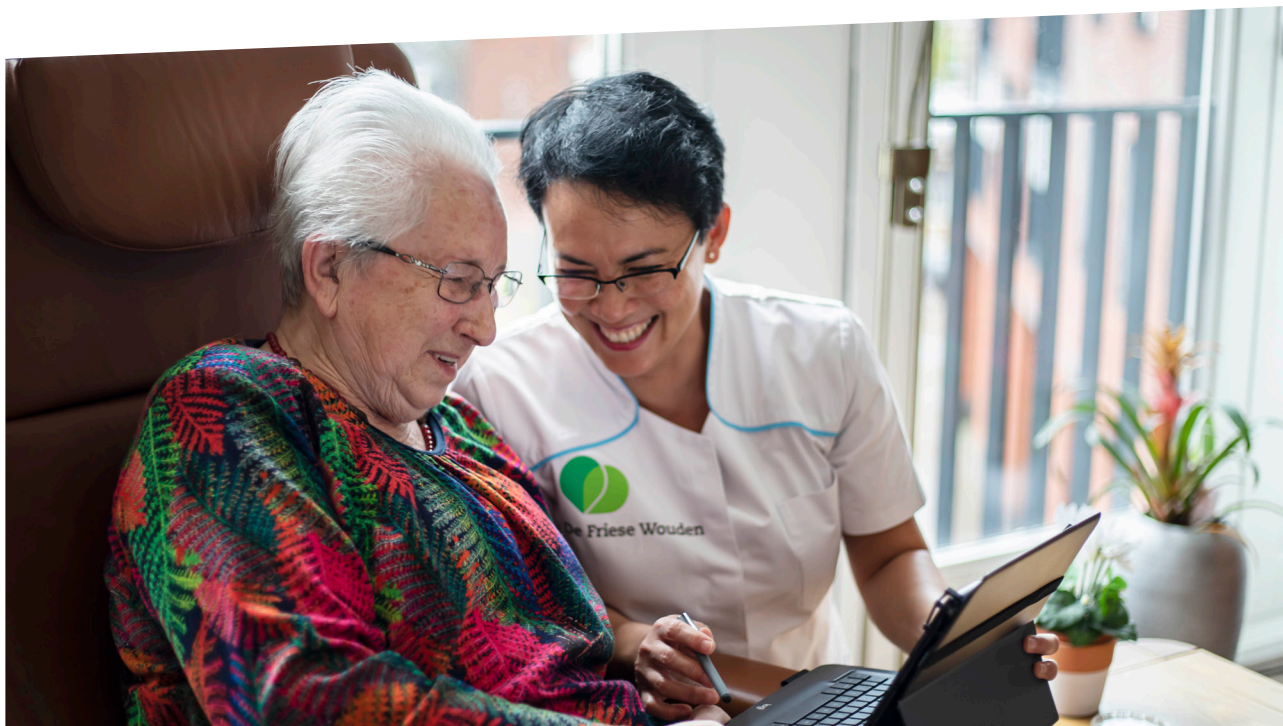
Ook op het gebied van informatiemanagement zijn stappen vooruitgezet. De systemen zijn gesynchroniseerd, zodat het eenvoudiger is geworden om uit verschillende bronnen rapportages samen te stellen.

De ontwikkelingen beperken zich niet tot de interne organisatie. Met diverse zorgpartijen is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van digitale uitwisseling van cliëntinformatie. Bijvoorbeeld tussen De Tjongerschans, Alliade en KwadrantGroep. Hierbij richten we ons op thuiszorgcliënten. Behalve aan gegevensoverdracht tussen aanbieders, werken we daarbij aan de ontwikkeling van een persoonlijke digitale gezondheidsomgeving voor de burger. Voor dit project hebben we subsidie gekregen vanuit het programma InZicht.

Een ander voorbeeld is Helder. Daarbij vindt er uitwisseling plaats met de huisarts. De leverancier stopt echter met de verdere ontwikkeling. Daarom wordt er nagedacht over de koppeling met een nieuw systeem.

De coronapandemie heeft een positief effect gehad op het gebruik van digitale technieken. IT-medewerkers hebben een grote gedrevenheid aan de dag gelegd om met creatieve oplossingen te komen. Zo zijn de ontwikkelingen op het gebied van beeldbellen voor zowel medewerkers als cliënten en familie, en het op afstand vergaderen, in een stroomversnelling geraakt. Ook heeft het zelf organiseren van een intern webinar steeds meer ingang gevonden.

Daarnaast is door het Behandelteam digitale techniek ingezet voor consultatie op afstand en de zorgplanbespreking met familie, die soms ver weg woont. Via beeldbellen zijn ook sommige behandelingen gegeven, zoals door de logopedisten. Verder is online geaccrediteerde scholing gemeengoed geworden. Deze ontwikkeling is versneld door de pandemie, maar de blijvende voordelen worden erkend.





## 5. Medewerkers

### 5.1 Werkplezier en organiseren van het werk

#### *Werkplezier*

KwadrantGroep heeft de ambitie om tot de beste werkgevers van Fryslân te behoren. Daarom behoort werkplezier, naast oprechte aandacht en de kracht van verbinding, tot de kernwaarden van KwadrantGroep.

Om te weten wat medewerkers vinden van de organisatie en het beleid, heeft KwadrantGroep opnieuw een uitgebreid medewerkeronderzoek laten uitvoeren. Op bevoegenheid en betrokkenheid zijn de scores in 2 jaar tijd flink verbeterd. De bevoegenheid van de medewerkers huishoudelijke hulp komt zelfs met een zeer relevant verschil boven de benchmark uit. Over de hele linie zien we betere scores dan in 2018. Dat betekent dat we op de goede weg zijn. De scores liggen nog wel iets lager dan de benchmark. Er is dus ook ruimte voor verdere verbetering.

#### *Organiseren van het werk*

KwadrantGroep heeft zich in 2020 verder ingespannen om het werk zo in te richten dat er sprake is van gezonde roosters en een goede balans tussen werk en privé. Daarvoor is er verder geïnvesteerd in de kennis en kunde van de planners in de teams en van de planningscoördinatoren. Daarnaast is er met instemming van de OR een nieuw vakantiereglement vastgesteld.

Dat gaat ervanuit dat er met een eenduidige en transparante vakantieplanning steeds een juiste balans gevonden wordt tussen de individuele wensen van medewerkers en de zorgcontinuïteit.

#### *Duurzame inzetbaarheid*

Er is met de vakbonden overeenstemming bereikt over het nieuwe Sociaal Raamwerk. Hiermee geven we invulling aan duurzame inzetbaarheid en dragen we bij aan goed werkgeverschap. Het Sociaal Raamwerk vormt de kapstok voor investeren in werkplezier, ruimte voor talent en voor ontwikkeling, oprechte aandacht, respect, veiligheid en vertrouwen, gezonde en veilige werkomgeving en samendoen. Het Sociaal Raamwerk is in de plaats gekomen van het Sociaal Plan dat tot 2020 geldig was.

Verder is er veel aandacht uitgegaan naar de verzuimaanpak en de rollen bij verzuim. Kern van het beleid is dat de regie (terug) in handen is van de leidinggevende. Die maakt daarover afspraken met de medewerker. Daarbij kan een beroep gedaan worden op de expertise van verzuimadviseurs en andere deskundigen.

Daarnaast is er onderzoek gedaan naar effectieve interventies om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Onderzoekers van de Hanzehogeschool Groningen hebben hiervoor onder meer 4 teams binnen KwadrantGroep geïnterviewd over hun energie en bevoegenheid. De onderzoeksresultaten worden, vertraagd door de pandemie, in 2021 bekend. Het onderzoek is vanuit de regionale kwaliteitsgelden verpleeghuiszorg gefinancierd.

## 5.2 Arbeidsmarkt

### *Arbeidsmarktproblematiek*

De krapte en de concurrentie op de arbeidsmarkt geven onverminderd reden tot zorg. Ook in 2020 is de uitstroom van verzorgenden IG en verpleegkundigen weer groter dan de instroom. Onderwijsorganisaties in zorg en welzijn en partijen in de gehele keten van cure en care in Fryslân hebben de handen ineengeslagen om aan personeelsbehoud te werken. Door de coronacrisis is het uitvoeren van nieuwe creatieve ideeën die daaraan moeten bijdragen, vertraagd.

### *Invulling avond-, nacht- en weekenddiensten*

Als antwoord op de schaarste op de arbeidsmarkt zijn KwadrantGroep en Noorderbreedte projectmatig samen gaan werken op het gebied van avond-, nacht- en weekenddiensten van medisch personeel. Binnen KwadrantGroep zijn daarnaast taken herijkt, waardoor de verpleegkundig specialisten ook ingezet worden voor deze diensten.

## 5.3 Opleiden

### *Uitstel en continuering van opleidingen*

Door de coronacrisis zijn verschillende trainingen noodgedwongen uitgesteld, maar toch is er ook gewoon opgeleid, zijn er stageplaatsen geboden en is een nieuw opleidings Samenwerkingsverband gevormd.

Gemiddeld waren er in 2020 187 BBL'ers werkzaam. We zien BBL'ers als een krachtig instrument om nieuwe medewerkers voor KwadrantGroep te werven. Daarnaast zijn er in september 30 zij-instromers aan hun opleiding Maatschappelijk verzorgende IG bij het Friesland College begonnen.

Ook stagiaires wisten KwadrantGroep goed te vinden als werkplek voor een goede stage. Over het hele jaar heen liepen er dagelijks gemiddeld 291 stagiaires rond.

### *Nieuwe ontwikkelingen*

Nieuw is de versnelde opleiding voor zorgondersteuner, die het Friesland College op ons verzoek specifiek voor medewerkers huishoudelijke hulp heeft opgezet. De zorgondersteuners worden ingezet bij cliënten met een Volledig Pakket Thuis.

Verder is KwadrantGroep deel gaan nemen aan de proeftuin van TOP opleidingsplaatsen voor het opleiden van GZ-psychologen. Hiervoor zijn we een structurele samenwerking aangegaan met GGZ Fryslân, Noorderbreedte, Patyna, ZuidOostZorg, het MCL en Fier Fryslân.

## 6. Vastgoed

Op Vlieland is het zorggebouw, dat onderdeel is van de nieuwe zorgwijk Boswijk, eind 2020 opgeleverd. Het zorggebouw biedt huisvesting aan 7 cliënten. Bewoners van de Uiterton zijn in januari 2021 verhuisd naar de nieuwe locatie.

Ook op Ameland is een belangrijke stap gezet op weg naar vervangende nieuwbouw van het huidige woonzorgcentrum De Stelp (Hollum). Met de gemeente is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Daarin zijn afspraken gemaakt over de manier waarop de gemeente en KwadrantGroep samenwerken bij de ontwikkeling en realisatie van De Nieuwe Stelp elders in het dorp. De gemeente laat de appartementen bouwen en KwadrantGroep gaat de zorg leveren.

De Nieuwe Stelp moet huisvesting bieden aan 40 ouderen. 16 appartementen worden door KwadrantGroep gehuurd voor de doelgroep 'zwaar' en 8 voor de doelgroep 'prikkelarm'.

In Menaam is volop gewerkt aan de verbouwing van het door KwadrantGroep aangekochte voormalige gemeentehuis. Er worden 30 moderne zorgappartementen gerealiseerd voor mensen met dementie. In het voorjaar verhuizen cliënten vanuit Nij Statelân naar IenhoarnState, zoals deze locatie inmiddels als naam heeft meegekregen

# 7. Verslag Raad van Toezicht

## 7.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Er zijn in 2020 geen wisselingen geweest in de Raad van Toezicht. 2 leden van de Raad zijn voor een tweede en laatste termijn herbenoemd.

Naam	Functie RvT <i>aandachtsgebied</i>	Functie commissie	Einde termijn
P.H.E.M. de Kort (M)	Voorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie	14 december 2023 (2e termijn)
M.A. Ruijs (M)	Vicevoorzitter <i>strategie en financiën</i>	Voorzitter Financiële Auditcommissie	13 januari 2024 (2e termijn)
W.D. ten Have (M)	Lid (op voordracht COR) <i>HRM en organisatieontwikkeling</i>	Lid Remuneratiecommissie	31 oktober 2023 (2e termijn)
J.E. Fijnvandraat (V)	Lid <i>financiën en ICT</i>	Lid Financiële Auditcommissie	31 augustus 2024 (2e termijn)
P.H. Stamsnijder (M)	Lid <i>juridisch en marketing</i>	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	31 augustus 2024 (2e termijn)
G.L. Leusink (V)	Lid (op voordracht Concern CR) <i>zorginhoudelijk</i>	Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid	21 mei 2021

## 7.2 Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft 6 reguliere vergaderingen en 2 themabijeenkomsten gehouden, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Elke vergadering is begonnen met een thema. Voor een inleiding op het thema zijn daarbij veelal betrokkenen uit de organisatie uitgenodigd. Zo zijn onder meer het kwaliteitsmanagement, de strategie, de herinrichting van het middenmanagement in de regio's en bij het Behandelteam, en de uitkomsten van het medewerkeronderzoek besproken. Andere onderwerpen die in de vergaderingen zijn besproken, zijn onder andere de verschillende aspecten van de coronacrisis, belangrijke investeringsvraagstukken, financiën en kwaliteit. De themabijeenkomsten hadden als onderwerp de strategie 2020-2024 en de ontwikkelingen in de klant domeinen. In die gevallen waarin de Raad van Toezicht een besluit of goedkeuringsbesluit heeft genomen, zijn die steeds in unanimitie genomen.

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

## 7.3 Commissies

De Raad van Toezicht kent 3 commissies: de Remuneratiecommissie, de Financiële Auditcommissie en de commissie Kwaliteit en Veiligheid.

De Remuneratiecommissie bereidt de beoordeling en beloning van de Raad van Bestuur voor en is eenmaal bijeengekomen.

De Financiële Auditcommissie heeft in haar 6 vergaderingen onder meer gesproken over de financiële ontwikkelingen, in het bijzonder de impact van de coronacrisis, de vastgoedontwikkelingen, de jaarrekeningcontrole en de evaluatie daarvan. Daarnaast zijn de jaarrekening 2019, de tertaalrapportages, de managementletter en de begroting 2021 onderwerp van overleg geweest. De jaarrekening 2019 en de managementletter zijn in aanwezigheid van de accountants besproken.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft driemaal vergaderd. Er is onder andere gesproken over de invoering van de Wet zorg en dwang, het Kwaliteitsplan, nieuwe zorgontwikkelingen binnen KwadrantGroep, zoals rond bewegingsgerichte zorg en mondzorg, ouderen mishandeling en de aanpak in de coronacrisis en de evaluatie daarvan. Verder zijn de tertaalrapportages over kwaliteit en de meldingen en rapportages aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in de commissie besproken.

## 7.4 Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Lid Raad van Toezicht	Nevenfuncties
De heer P.H.E.M. de Kort voorzitter	Directeur adviespraktijk P.H.E.M. de Kort Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Laurens Voorzitter Raad van Toezicht Museumpark Orientalis/Heilig Land Stichting te Berg en Dal Lid Raad van Toezicht Pantein te Boxmeer Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede
De heer M.A. Ruijs vicevoorzitter	Zelfstandig adviseur Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Avelijn Voorzitter Stuurgroep Zorg Groningen Inspecteur Generaal van de NVWA Voorzitter Toetsgroep Groninger Zorgakkoord
De heer W.D. ten Have	Managing partner van TEN HAVE Change Management Hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam Vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van Cito Lid programmaraad Vilans
Mw. J.E. Fijnvandraat	Lid Raad van Bestuur Flevoziekenhuis Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Amersfoort Bestuurder Flevozorg B.V.
De heer P.H. Stamnijder	Founding partner Reputatiegroep Lid Raad van Toezicht Liliane Fonds• Voorzitter bestuur Reünistenvereniging Utrechtsch Studenten Corps Lid bestuur Universiteitsfonds Universiteit Utrecht Vicevoorzitter Raad van Toezicht ANBO
Mw. G.L. Leusink	Professor Eerstelijns Geneeskunde Radboudumc Nijmegen Secretaris van de Vereniging voor Arts en Auto (VvAA vereniging) tot oktober 2020 Voorzitter Raad van Toezicht De Zorggroep, Venlo
Lid Raad van Bestuur	Nevenfuncties
M.J.M. Nuijens (M)	Geen
E. Kuiper (V)	Geen

## 7.5 Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling 2020 is op grond van deze regelgeving door de Raad van Toezicht vastgesteld op klasse V.

De beloning voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht is bij besluit van 21 maart 2016 door de Raad van Toezicht vastgesteld op 11,5 % (voorzitter), respectievelijk 6,5 % (leden) van het beloningsmaximum van de Raad van Bestuur. Deze percentages vallen binnen de wettelijke grenzen van 15 % en 10 %.

KwadrantGroep is een sterke netwerkpartner in de zorg. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van ons denken en doen. Wij bieden een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in uw eigen omgeving en in samenwerking met lokale organisaties. Dat is voor ons de kracht door verbinding.

KwadrantGroep bestaat uit sterke merken; de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket pluZ.

Wij zijn er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dit doen we door een totaalpakket aan zorg te bieden; ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij ons. Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling zodat zij u met veel plezier de beste zorg kunnen bieden.

## KwadrantGroep

kracht door verbinding

Zonnedauw 7  
9202 PE Drachten

Postbus 181  
9200 AD Drachten

Tel. 088 512 00 00  
[info@kwadrantgroep.nl](mailto:info@kwadrantgroep.nl)  
[www.kwadrantgroep.nl](http://www.kwadrantgroep.nl)

Onze merken:

 elkander

 De Friese Wouden

 KwadrantGroep  
HUISHOUDELIJKE HULP

 Palet

 pluZ