



Kwaliteitsverslag 2023

Jaarverslag 2023

Woord vooraf

Evenals voorgaande jaren publiceert KwadrantGroep over het afgelopen jaar 2 jaarverslagen. In het Bestuursverslag 2023 bij de jaarrekening leggen we verantwoording af over de bedrijfsvoering in het licht van onze maatschappelijke opdracht om naar vermogen bij te dragen aan de toegankelijkheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid van kwalitatief goede zorg voor de inwoners van Fryslân. We kijken daarin ook vooruit op wat er op KwadrantGroep afkomt en hoe we daarop willen inspelen. Het Bestuursverslag is gepubliceerd op jaarverantwoording zorg.nl en op onze website.

In het Kwaliteitsverslag 2023 geven we een beeld van de geleverde zorg en de inhoudelijke ontwikkelingen die bijdragen aan onze maatschappelijke opdracht. Bij de opbouw van het verslag houden we rekening met de eisen uit het Kwaliteitskader verpleegzorg (domein Wonen met zorg). De reikwijdte van het verslag is echter ruimer en betreft ook de domeinen Ondersteuning thuis (Wmo), Zorg thuis (wijkverpleging en verpleeghuiszorg thuis) en Tijdelijk bij ons (herstelzorg en tijdelijk verblijf).

Inhoud

1	Bestuurlijke reflectie	4
2	Profiel KwadrantGroep	5
3	Domeinen	6
3.1	Ondersteuning thuis	6
3.2	Zorg thuis	7
3.3	Tijdelijk bij ons	8
3.4	Wonen met zorg	8
4	Veilige zorg	10
4.1	Dashboard indicatoren	10
4.2	Uitkomsten indicatoren	10
4.2.1	Kwaliteitsindicatoren Wonen met zorg (locaties voor verblijf)	10
	Veiligheid of vrijheid? Dat is het dilemma	13
4.2.2	Kwaliteitsindicatoren Zorg thuis	14
4.2.3	Gemeenschappelijke indicatoren Zorg thuis en Wonen met zorg	16
	Leren van incidenten. Alleen van wat fout gaat?	18
5	Clïentoordelen	21
5.1	Metingen naar cliëntervaring	21
5.2	Uitkomsten metingen	21
5.2.1	Cliëntervaring Wonen met zorg (locaties voor verblijf)	21
5.2.2	Cliëntervaring Zorg thuis	23
6	Leren en werken aan kwaliteit	26
	Wat is goede zorg? Moreel beraad bij KwadrantGroep	26
7	Leiderschap, governance en management	29
8	Personeelssamenstelling en -inzet	31
9	Gebruik van hulpbronnen	33
10	Technische hulpbronnen	34
11	Gebruik van informatie	35



1. Bestuurlijke reflectie

Het eerste postcoronajaar 2023 telde een aantal bijzondere gebeurtenissen, waarvan we er hier maar een paar noemen: de uitreiking van de Nationale HR Zorg Award FWG voor het project rond de zorghulpen, de arbeidsmarktcampagne Werk & Bewonder met de Friese band Vangrail, die veel aandacht onder jongeren trok, en de koning die te gast was in Zorgvilla De Ton op Vlieland en daar met cliënten, medewerkers en onze manager in gesprek ging.

Zo maar wat voorbeelden, die echter goed illustreren dat er veel positieve energie in de organisatie zit. We kunnen dan ook terugkijken op een jaar waarin er door de hele organisatie met hernieuwd elan aan nieuwe ontwikkelingen is gewerkt. Veel van deze ontwikkelingen staan in het teken van slimmere inzet van schaars personeel en gerichtere inzet van zorg bij de cliënten voor wie geen alternatieven voor professionele zorg voorhanden zijn. De vijf vragenwijzer, die inmiddels breed wordt toegepast, biedt medewerkers een handvat om met de cliënt en het informele netwerk tot passende zorg te komen.

Daarnaast is er door de medewerkers van KwadrantGroep veel creativiteit en flexibiliteit getoond om bij de structureel aanwezige personeelstekorten toch in veel gevallen continuïteit van zorg te bieden. Iedereen die hier direct of indirect aan meegewerkt heeft, verdient onze lof.

Goede wil en tomeloze inzet zullen echter de komende jaren onvoldoende zijn om passende zorg te blijven garanderen. Samen met andere aanbieders in Fryslân zijn we steeds beter in gaan zien dat we de toegankelijkheid en beschikbaarheid van betaalbare en kwalitatief goede zorg voor de inwoners van onze provincie alleen overeind kunnen houden als we de zorg op een radicaal andere manier én met elkaar organiseren. Daarbij zullen

organisatiebelangen ondergeschikt gemaakt moeten worden aan het algemeen belang.

We hopen hiervoor in 2024 samen met de andere grote aanbieders van ouderenzorg en thuiszorg in Fryslân en Zorgverzekeraar Zilveren Kruis de eerste concrete stappen te kunnen zetten.

Tegelijkertijd zullen we binnen de organisatie aandacht blijven besteden aan het samen leren en verbeteren. Dat doen we niet alleen door medewerkers op verschillende gebieden te scholen. Het stimuleren en zo nodig coachen van het goede gesprek over de verleende zorg, in het bijzonder in casussen waar deze ontoereikend bleek, is daarbij minstens zo belangrijk. Drie onderwerpen die daarmee van doen hebben, lichten we in dit Kwaliteitsverslag uit. We laten daarmee zien hoe we binnen de organisatie omgaan met onderzoek naar vermeende en vastgestelde calamiteiten en ernstige incidenten. Daarnaast gaan we in op hoe onze medewerkers gestimuleerd en begeleid worden om ethische kwesties te herkennen en met elkaar te bespreken. Ten slotte laten we zien hoe er met het dilemma van vrijheid versus veiligheid wordt omgegaan. Tezamen met de uitkomsten van de kwaliteitsindicatoren en de beschrijving van de inhoudelijke ontwikkelingen willen we zo een helder beeld schetsen van KwadrantGroep als vitale en verbindende organisatie in de Friese zorg.

RAAD VAN BESTUUR

Jan Maarten Nuijens en Vincent Maas



2. Profiel KwadrantGroep

2.1 Schets van KwadrantGroep

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

De medewerkers en vrijwilligers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Wij investeren in hun groei en ontwikkeling, zodat zij met veel plezier de beste zorg aan de cliënt kunnen bieden. We werken daarbij vanuit onze kernwaarden: kracht van verbinding, oprechte aandacht en werkplezier.

Cliënten en medewerkers



6.792 cliënten
KwadrantGroep



5.696 cliënten
KwadrantGroep
Huishoudelijke Hulp



6.073 (2.817 fte) medewerkers
exclusief stagiaires
KwadrantGroep en
KwadrantGroep



916 vrijwilligers
KwadrantGroep

(cijfers per 31 december 2023)

Doelgroep, werkgebied en locaties

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

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

KwadrantGroep is actief in de Friese gemeenten:

- Achtkarspelen
- Ameland
- Dantumadiel
- Harlingen
- Heerenveen
- Leeuwarden
- Noardeast-Fryslân
- Ooststellingwerf
- Opsterland
- Smallingerland
- Tytsjerksteradiel
- Vlieland
- Waadhoeke
- Weststellingwerf

De woonzorglocaties van KwadrantGroep zijn:

- Berchhiem (Burgum)
- Bilgaard (Leeuwarden)
- Brugchelencamp (De Westereen)
- Camminghastins (Leeuwarden)
- Dongeraheem (Dokkum)
- Greunshiem (Leeuwarden)
- Haersmahiem (Buitenpost)
- De Hofwijck (Leeuwarden)
- IenhoarnState (Menaam)
- Marcellis Goverts Gasthuis (Leeuwarden)
- Nij Statelân (Menaam)
- Sint Jozef (Leeuwarden)
- Parkhoven (beide in Leeuwarden)
- Petterhústerstate
- Skilhiem (beide in Stiens)
- De Skûle (Metslawier)
- De Stelp (Hollum, Ameland)
- 't Suyderhuys (Surhuisterveen)
- Swettehiem (Leeuwarden)
- Talma Hoeve
- Talma Hûs (beide in Feanwâlden)
- De Ton (Vlieland).





3. Domeinen

3.1 Ondersteuning thuis

KwadrantGroep biedt een ondersteuningsaanbod aan cliënten in de thuissituatie dat bestaat uit hulp bij het huishouden, ouderenbegeleiding, dagbesteding op locatie en het ledenservicepakket MeiJO. Met uitzondering van het servicepakket zijn deze diensten uitgevoerd door KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp. Voor de dagbesteding is dat gebeurd als onderaannemer van het zorgbedrijf.

Het team ouderenbegeleiding is na de overdracht vanuit het zorgbedrijf in 2023 uit de startblokken gekomen. Het aanbod is daarbij omgevormd en exclusief gericht op de doelgroep ouderen, waarbij het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de cliënt centraal staat. Daarvoor is de nieuwe functie van woonhulp in het leven geroepen en zijn medewerkers geschoold. Om het vernieuwde aanbod bekend te maken bij onder meer de Wmo-gebiedsteams en doorverwijzers is er de nodige publiciteit gegeven.

Wat betreft de personeelsbezetting is het vooral een puzzel geweest om in de zomervakantie van de vaste huishoudelijke hulp een vervangende hulp te kunnen bieden. Hierover is zowel met de cliënt als met de betreffende gemeente een goed contact onderhouden.

3.2 Zorg thuis

Het domein Zorg thuis omvat de wijkverpleging die KwadrantGroep in een groot deel van Fryslân biedt, verpleeghuiszorg thuis in de vorm van een volledig pakket thuis (VPT) of een modulair pakket thuis (MPT) en samen met de inbreng vanuit de Stichting Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg (VPTZ) de hospicezorg op drie verschillende plekken in de provincie.

Een belangrijke ontwikkeling die in 2023 gestaag is voortgezet is Route 2025. Dat is een breed programma gericht op een toekomstbestendige wijkverpleging. Binnen dit programma heeft een groep wijkverpleegkundigen een traineeship gevolgd en met succes afgerond.

Een ander onderdeel van Route 2025 dat gecontinueerd is, is positieve gezondheid. Het accent ligt hierbij niet op ziekte, maar op de mensen zelf en wat hun leven betekenisvol maakt.

Verder is er onder Route 2025 een intervisiemethode gekoppeld aan de vijf vragenwijzer die ingezet wordt als hulpmiddel om samen met de cliënt te komen tot passende zorg. Iedere vraag staat voor een tree die voorafgaat aan professionele zorg (tree 5): (1) wat kan de cliënt zelf (leren); (2) wat kan opgevangen worden met

hulpmiddelen of technologie; (3) wat kunnen familie en naasten doen; (4) wat kan de sociale omgeving betekenen?

Ten slotte is er binnen het programma Route 2025 naar een afronding toegewerkt in het project SBAR. Deze afkorting staat voor een bepaalde methodiek van snelle en volledige informatieoverdracht tussen zorgverleners in met name kritieke situaties. Verpleegkundigen in de wijkverpleging zijn in het werken volgens deze methode geschoold.

In 2023 is er daarnaast een eerste stap gezet met het positioneren van de verpleegkundig specialist in de wijk. Door middel van consultatie en advies bieden zij thuiszorgmedewerkers en huisartsen ondersteuning bij de toenemende complexiteit van de zorgvraag in de thuissituatie. Één verpleegkundig specialist in opleiding is aan de slag gegaan. Op de krappe arbeidsmarkt wordt nog gezocht naar uitbreiding met een ervaren verpleegkundig specialist.

De inzet van zorg hulpen is verder uitgebreid. Door het hele werkgebied waren er eind 2023 10 teams van zorg hulpen. Hun inzet zorgt voor verlichting van de druk op de wijkverpleging. Dat heeft er mede aan bijgedragen dat het stappenplan voor afschaling van zorg in de zomer niet hoefde te worden ingezet. Overigens mag hier ook de inspanning van de medewerkers in de thuiszorg om de roosters rond te krijgen, en de daarbij door hen betoonde flexibiliteit, niet onvermeld blijven. Cliënten hebben wel te maken gehad met zorg op andere tijden dan de wenstijden.

Landelijke aandacht voor het werken met zorg hulpen kreeg KwadrantGroep na de toekenning van de Nationale HR Zorg Award FWG. Onze inzending kwam als beste uit de bus van 50 mededingers. Vanwege de bijzondere aanpak met betrekking tot persoonlijke aandacht voor zorgmedewerkers sleepten we zowel de publieksprijs als de vakjuryprijs binnen.

In samenwerking met onze brancheorganisatie ActiZ hebben we enkele webinars georganiseerd om onze kennis en ervaring met andere zorgorganisaties te delen. Daarnaast is er een film gemaakt: 'Een dag uit het leven van een zorghulp'.

Ook het volledig pakket thuis is uitgebreid. Eind 2023 waren er 10 VPT-teams, verspreid over het werkgebied, actief.

In 2023 zijn 3 aanvragen voor subsidie uit het IZA-wijkfonds goedgekeurd (zie § 9).

3.3 Tijdelijk bij ons

KwadrantGroep biedt diverse vormen van herstellzorg. Geriatrische revalidatiezorg (GRZ) wordt geboden op de locaties De Hofwijck, Parkhoven (beide in Leeuwarden) en Berchhiem (Burgum). Eerstelijns verblijf (ELV) voor de categorieën licht complex en zwaar complex is beschikbaar op diverse woonzorglocaties verspreid over de provincie. Door verminderde beschikbaarheid van personeel is de bedbezetting op de GRZ-afdelingen in 2023 achtergebleven bij de prognose.

Concentratie van de revalidatiezorg op één locatie is in 2023 onderzocht, maar blijkt vanwege de hoge investeringen in verhouding tot de opbrengsten voor KwadrantGroep niet haalbaar. Daarom steekt KwadrantGroep in op een gezamenlijke aanpak met de collega-aanbieders in de provincie en het Zilveren Kruis.

Een belangrijke ontwikkeling is de verdere professionalisering van het ELV-loket. Dit staat nu bekend als Triagepunt Friesland. Het loket bezit een actueel overzicht van beschikbare bedden voor tijdelijke vormen van zorg en helpt verwijzers en ouderen bij het vinden van de juiste zorg op de juiste plek.

Verder is in 2023 beleid gemaakt voor de uitbreiding van palliatieve zorg buiten de bestaande hospices. Dat gebeurt door vanaf 2024 eerstelijnsverblijf palliatief (ELV palliatief) aan te bieden op de locaties die hiervoor geschikt zijn.

3.4 Wonen met zorg

KwadrantGroep biedt op 21 locaties zorg met langdurig verblijf. Deze locaties zijn te vinden in 8 verschillende Friese gemeentes.

De locaties verschillen in ontstaansgeschiedenis, bouwkundige opzet, cliëntenpopulatie en 'couleur locale'. Vorig jaar hebben we de locaties ingedeeld op basis van 3 woonprofielen die gekoppeld zijn aan de cliëntbehoefte: mienskipwonen, verpleegafdeling en verpleegafdeling voor psychogeriatric in combinatie met gedragsproblematiek. We gaan deze 3-deling als kapstok gebruiken bij de toekomstplannen voor de locaties.

Wat betreft de personeelstekorten in het domein, hebben we gezien dat die extra voelbaar waren in de zomerperiode. Door samen te werken en af te stemmen zijn de locaties deze periode over het algemeen goed doorgekomen, mede door de flexibiliteit die medewerkers getoond hebben.

Persoonsgerichte zorg en ondersteuning

In 2023 is een nieuwe visie op levensbegeleiding tot stand gekomen. Levensbegeleiding is de nieuwe benaming van

de geestelijke verzorging bij KwadrantGroep. Samen met cliëntenraden, de zorg, het behandelteam en de geestelijk verzorgers zijn voorbereidingen getroffen voor een toekomstbestendige invulling van levensbegeleiding en een passend dienstenaanbod.

Op meerdere locaties is digitale cliëntplanning geïmplementeerd. Dit betekent dat voor het plannen van de dagelijkse zorgroutes overgestapt is op een digitale werkwijze. Dat zorgt ervoor dat er meer persoonsgericht gewerkt wordt, omdat er steeds gebruik gemaakt wordt van het elektronisch cliëntendossier.

Ook bij dit domein is de vijf vragenwijzer geïntroduceerd. Processen zijn aangepast, bijvoorbeeld bij het welkomstgesprek, zodat het gedachtegoed van de vijf vragenwijzer er nu een onderdeel van is.

Persoonsgerichte zorg is daarnaast onderdeel van scholing en intervisie. Dat is onder andere gebeurd via de escaperoom persoonsgerichte zorg, die inmiddels door bijna alle zorgmedewerkers bezocht en beleefd is. Ook zijn medewerkers gestimuleerd om te gluren bij de burens en zo op andere locaties van elkaar te leren. Door middel van intervisie zijn daarbij kansen en dilemma's besproken.

Wonen en welzijn

Vorig jaar liep het 5-jarig contract met de leverancier van eten en drinken af. Dit is aangegrepen om op basis van een actueel programma van eisen tot selectie van een nieuwe aanbieder te komen. Een aantal cliëntenraadsleden heeft meegedaan aan dit selectieproces, waar Distrivers als best passende leverancier uitgekomen is. De eerste ervaringen zijn dat de nieuwe leverancier beter weet aan te sluiten op de behoeften van de bewoners op onze locaties en daarnaast in staat is om mee te gaan in de duurzaamheidseisen die we de komende jaren stap voor stap zullen opschroeven.

Een andere verandering op facilitair gebied is het onderbrengen van de aansturing van alle facilitaire medewerkers op de locaties bij het Facilitair bedrijf geweest. Dat betekent voor het management van zorg en facilitair samen optrekken om de cliënten de best mogelijke zorg en dienstverlening te bieden. De praktijk heeft laten zien dat dat een groeiproces is, dat op de ene locatie sneller verloopt dan op de andere.

Op Wereld Alzheimer Dag 2023 is aan het thema van dit jaar 'Samen aan tafel' invulling gegeven met een feestelijke regenboogstampot voor de bewoners van de locaties. Cliënten in de huishoudelijke hulp en thuiszorg konden gratis een groentesoep ophalen, aangeboden door supermarktketen Poiesz, om er samen met iemand anders van te genieten.





4. Veilige zorg

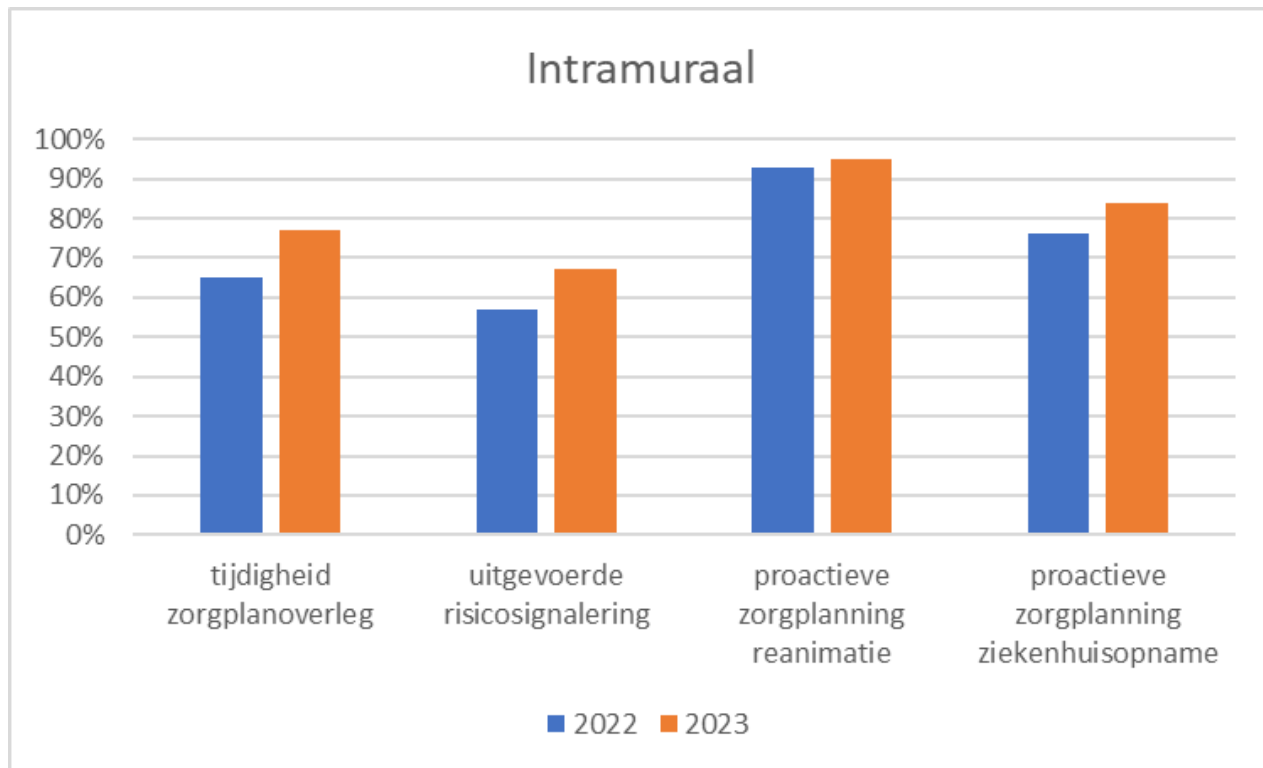
4.1 Dashboard indicatoren

Het dashboard Kwaliteit & Veiligheid is vorig jaar beschikbaar gekomen voor alle managers, behandelaren, coördinerend verpleegkundigen en wijkverpleegkundigen. Dit dashboard toont de actuele stand van de kwaliteitsindicatoren in de intramurale en de extramurale zorg tot op teamniveau.

Het doel van dit dashboard is om de kwaliteit van zorg en behandeling op uniforme wijze binnen de hele organisatie inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Elk tertaal worden de uitkomsten en de onderliggende processen in een driehoeksoverleg (domein Wonen met zorg) of een wijkverpleegkundig overleg (domein Zorg thuis) besproken. Aan deze overleggen nemen de wijk- of coördinerend verpleegkundige, de manager, de behandelaar en sinds vorig jaar ook de kwaliteitsadviseur deel. Er is ruimte om ook andere (kwaliteits) onderwerpen met elkaar te bespreken.

4.2 Uitkomsten indicatoren

4.2.1 Kwaliteitsindicatoren Wonen met zorg (locaties voor verblijf)



Tijdigheid zorgplanoverleg

Bij welk percentage cliënten is het zorgplan binnen een half jaar na het laatste zorgplanoverleg in een gesprek met bewoner en/of familie geëvalueerd? De wettelijke norm is ten minste één zorgplanoverleg binnen het tijdsbestek van een jaar.

norm KwadrantGroep	uitkomst 2023	uitkomst 2022
72%	77%	65%

De stijging is mede te danken aan de toegenomen aandacht voor de indicatoren, onder meer via het driehoeksoverleg.

Uitgevoerde risicosignalering

Bij welk percentage cliënten zijn de gezondheidsrisico's in het voorafgaande halfjaar geëvalueerd en vastgelegd in het cliëntdossier?

norm KwadrantGroep	uitkomst 2023	uitkomst 2022
72%	67%	57%

De verbetering zet door. In het laatste tertaal van 2023 is de score uitgekomen op 73%. Ook hierbij speelt de toegenomen aandacht voor de indicatoren een rol.

Proactieve zorgplanning reanimatie/ziekenhuisopname

Bij welk percentage cliënten zijn er afspraken vastgelegd over het wel of niet reanimeren en wel of geen ziekenhuisopname als dat aan de orde zou kunnen zijn?

onderwerp	uitkomst 2023	uitkomst 2022
reanimatie	95%	93%
ziekenhuisopname	84%	76%

Het percentage voor ziekenhuisopnames is verder toegenomen, maar blijft nog achter bij de score voor reanimatie.

Onvrijwillige zorg

Geregistreerd worden de interventies waarbij sprake is van onvrijwillige zorg of van vrijwillige zorg volgens het stappenplan Wet zorg en dwang (Wzd).

onderwerp	aantal interventies (aantal cliënten)	
	2023	2024
onvrijwillige zorg	75 (37)	60 (27)
vrijwillige zorg stappenplan Wzd	126 (51)	141 (60)

Het totaal aantal interventies is in 2023 vrijwel vergelijkbaar met het aantal uit 2022.

Alle coördinerend verpleegkundigen zijn geschoold op het gebied van de Wzd. Daarnaast wordt er regelmatig aandacht besteed aan de Wzd in de teamoverleggen en de driehoeksoverleggen op locatie.

Het beleid en de te volgen processen zijn bij invoering van de wet uitgebreid beschreven. Desondanks hebben teams op verschillende locaties gevraagd om hernieuwde aandacht voor de Wzd. Dit is in gang gezet en wordt in 2024 verder vorm gegeven.



Veiligheid of vrijheid? Dat is het dilemma

Het plaatsen van een bedhek om vallen te voorkomen, een cliënt wassen die dat niet wil en het op slot doen van een deur om dwalen te voorkomen. Drie voorbeelden van onvrijwillige zorg waar de Wet zorg en dwang van toepassing is. Wat is goede zorg als de cliënt zich verzet? Gaan we voor veiligheid of voor vrijheid?

‘Elke zorgprofessional krijgt vroeg of laat met dit soort dilemma’s te maken’, vertellen Fokje Wiersma, specialist ouderengeneeskunde en Sietske de Boer, gezondheidszorgpsycholoog. Beiden werken bij KwadrantGroep en vervullen de rol van Wzd-functionaris. Zij beoordelen of de Wet zorg en dwang op de juiste wijze wordt nageleefd. Beiden vinden het belangrijk dat die toetsing er is. ‘De Wet zorg en dwang is er om mensen met dementie te beschermen. Vrijheid is een grondrecht; iedereen heeft het recht om eigen keuzes te maken en het leven in te richten zoals men dat wenst. Oók als je dementie hebt. Daar moeten we ons als zorgprofessionals goed van bewust zijn.’

Vrijwillige en veilige alternatieven

Het is daarom goed dat er een wet is die de individuele rechten van mensen met dementie beschermt. Je mag niet zomaar een bedhek plaatsen of een deur op slot draaien. In principe mag zorg nooit onvrijwillig zijn, behalve als het echt niet anders kan. Sietske: ‘Sommige cliënten begrijpen niet welke zorg ze nodig hebben en verzetten zich. Iemand wil bijvoorbeeld geen incontinentiemateriaal dragen. Op den duur weegt het risico

op onverzorgd en met wonden rondlopen zwaar.’ Fokje vult aan met het voorbeeld van een bewoner die graag naar buiten wil. ‘Misschien is een GPS een optie. Dat is minder ingrijpend dan iemand tegen zijn zin binnen houden. Je onderzoekt altijd of er vrijwillige en veilige alternatieven zijn. Als je er na overleg met alle betrokken op uit komt dat er geen andere optie is dan onvrijwillige zorg, dan registreer je dit als maatregel en wordt het vervolgens getoetst door een Wzd-functionaris.’

Veiligheid of vrijheid

Vooral wanneer de veiligheid van een cliënt in het geding is, voelen zorgprofessionals zich verantwoordelijk voor het welzijn van die persoon. ‘Het is heel akelig om iets te doen waar een cliënt zich tegen verzet. De vraag wat zwaarder weegt, veiligheid of vrijheid, staat centraal. Daarom is het goed dat onvrijwillige zorg niet zomaar ingezet kan worden en aan verschillende toetsingscriteria moet voldoen,’ zegt Sietske. Volgens Fokje zit onvrijwillige zorg soms ook in kleine dingen en is het belangrijk dat zorgprofessionals zich hiervan bewust zijn. ‘We streven ernaar dat mensen zo lang mogelijk zelf de regie houden en eigen keuzes maken. Is dagelijks kaas op brood en altijd koffie schenken goede zorg? Of vraag je waar iemand op dat moment behoefte aan heeft? Goede zorg begint met begrip van wat voor iemand belangrijk is. Zowel bij kleine als grote dilemma’s helpt het enorm als je de cliënt goed kent.’

Hoe gaan we bij KwadrantGroep om met de Wet zorg en dwang?

De Wet zorg en dwang regelt de rechten bij onvrijwillige zorg of onvrijwillige opname van mensen met een psychogeriatrische aandoening (zoals dementie) en mensen met een verstandelijke beperking.

Door oprechte aandacht te hebben voor wat er bij een cliënt speelt, willen we bij KwadrantGroep het inzetten van vrijheidsbeperkende maatregelen tot een minimum beperken. Ieder mens heeft het recht om in vrijheid te leven en eigen keuzes te maken.

Soms kunnen mensen met dementie niet inschatten welke zorg ze nodig hebben. Zorgprofessionals helpen bij die keuze en houden daarbij rekening met veiligheid en de kwaliteit van leven. Dit kan betekenen dat de vrijheid van iemand wordt beperkt. Het inzetten van zorg die iemand niet wil, is altijd een laatste redmiddel.

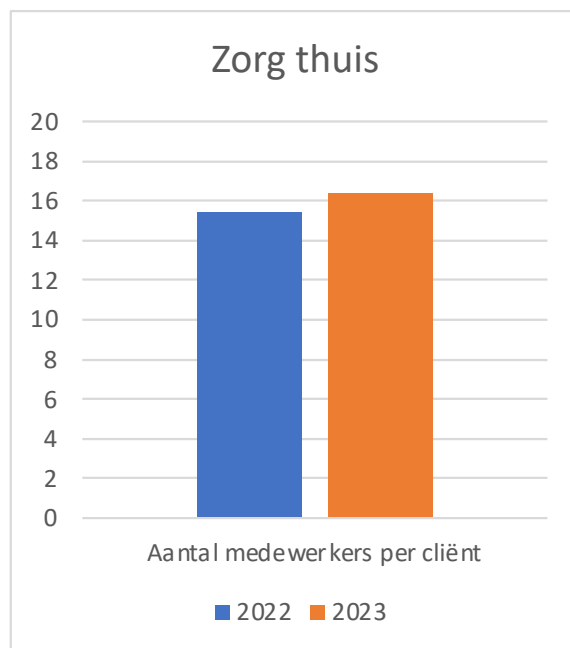
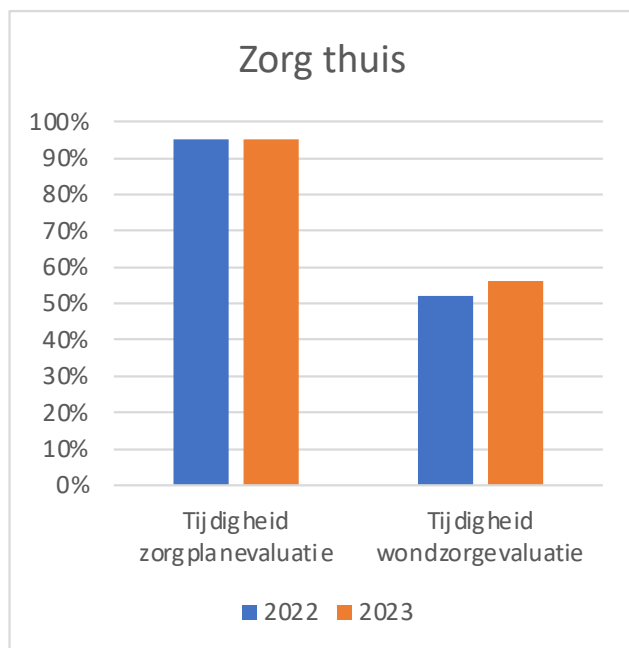
Als onvrijwillige zorg echt nodig is, dan alleen zo kort mogelijk en op de minst ingrijpende manier. Daarvoor wordt een stappenplan doorlopen. De situatie van de cliënt wordt in kaart gebracht, de noodzaak van onvrijwillige zorg wordt benoemd en er wordt onderzocht of er andere oplossingen zijn. Dit wordt altijd gedaan in overleg met de cliënt en de wettelijke ver-tegenwoordiger.

Bij KwadrantGroep hebben drie artsen en drie GZ-psychologen de rol als Wzd-functionaris. De Wzd-functionaris beoordeelt het zorgplan en ziet toe op de inzet en afbouw van onvrijwillige zorg.

4.2 Uitkomsten indicatoren

4.2.2 Kwaliteitsindicatoren Zorg thuis

Scoreoverzicht





UITKOMSTEN

Tijdigheid zorgplanevaluatie

Bij welk percentage cliënten is het zorgplan geëvalueerd vóór het verstrijken van de afgesproken evaluatiedatum?

norm KwadrantGroep	uitkomst 2023	uitkomst 2022
95%	95%	95%

De Kwaliteitsmonitor ondersteunt wijkteams in het tijdig evalueren van het zorgplan. Daarnaast stuurt de Zorgadministratie signaleringen bij verlopen zorgplannen. Dit zorgt ervoor dat het hoge percentage stabiel blijft.

Tijdigheid wondzorgevaluatie

Bij welke percentage van de wondregistraties wordt de evaluatiedatum van de vragenlijst wondregistratie gehaald?

norm KwadrantGroep	uitkomst 2023	uitkomst 2022
90%	56%	52%

Het registratiesysteem dat gebruikt wordt, biedt geen ondersteuning bij het bewaken van de evaluatiedatum. Daardoor blijft de score opnieuw ver achter bij de norm. Er wordt onderzoek gedaan naar een alternatieve manier van signalering.

Op basis van gesprekken met wijkverpleegkundigen en experts wondzorg zijn er geen aanwijzingen dat de kwaliteit van de wondzorg te wensen overlaat. In de praktijk blijken de wijkverpleegkundigen wonden regelmatig te evalueren volgens het verpleegkundig proces, maar de huidige manier van signalering (het systeem) is daar niet ondersteunend in. Er wordt onderzoek gedaan naar een alternatieve manier, zodat deze wel ondersteunend is voor de wijkverpleegkundigen bij het tijdig evalueren. Daarmee is ook de verwachting dat het percentage gaat stijgen, omdat de signalering en data dan aansluiten bij de realiteit.

Aantal medewerkers per cliënt

Hoeveel verschillende medewerkers komen er gemiddeld genomen in één tertaal bij de cliënt om zorg te verlenen?

norm KwadrantGroep	uitkomst 2023	uitkomst 2022
15	16,42	15,4

Het aantal medewerkers per cliënt is gestegen door toenemende samenwerking tussen de wijkteams onderling en tussen de wijkteams en de VPT-teams en door de inzet van zorg hulpen. In de zomerperiode is de normoverschrijding in tertaal 2 het grootst (score: 16,86).

4.2.3 Gemeenschappelijke indicatoren Zorg thuis en Wonen met zorg

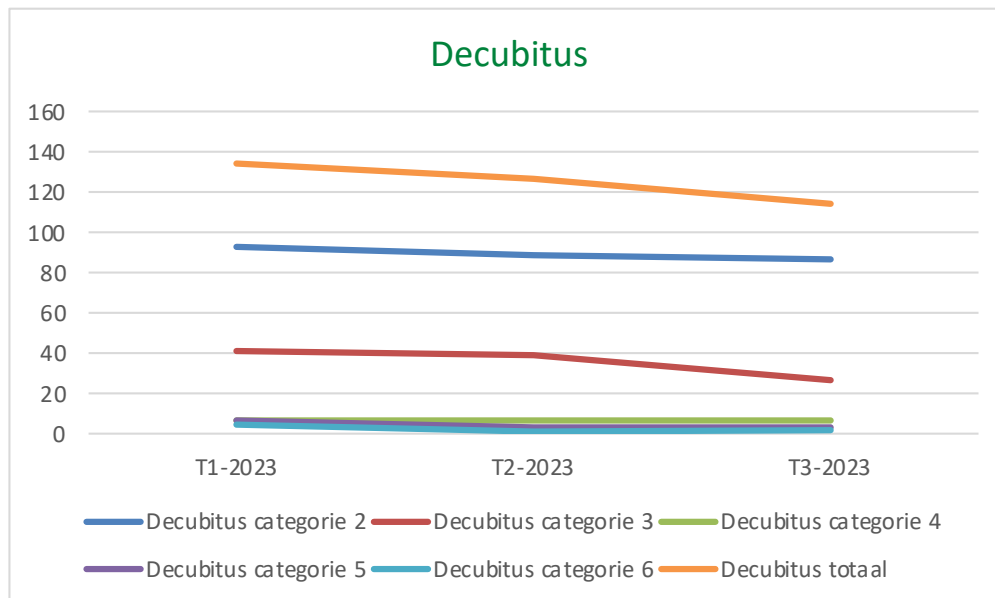
Er zijn 2 indicatoren die zowel bij de cliënten in het domein Zorg thuis als bij de cliënten Wonen met zorg gemeten en/of geregistreerd worden. Het gaat om decubitus en de melding van incidenten.



UITKOMSTEN

Decubitus

Decubitus wordt per zwaartecategorie geregistreerd via de profiellijst wondzorg. Voor hoeveel cliënten met decubitus is deze profiellijst ingevuld?



De experts wondzorg zijn binnen alle regio's en domeinen van KwadrantGroep actief en ondersteunen waar nodig in wondzorg en de preventie van wonden.

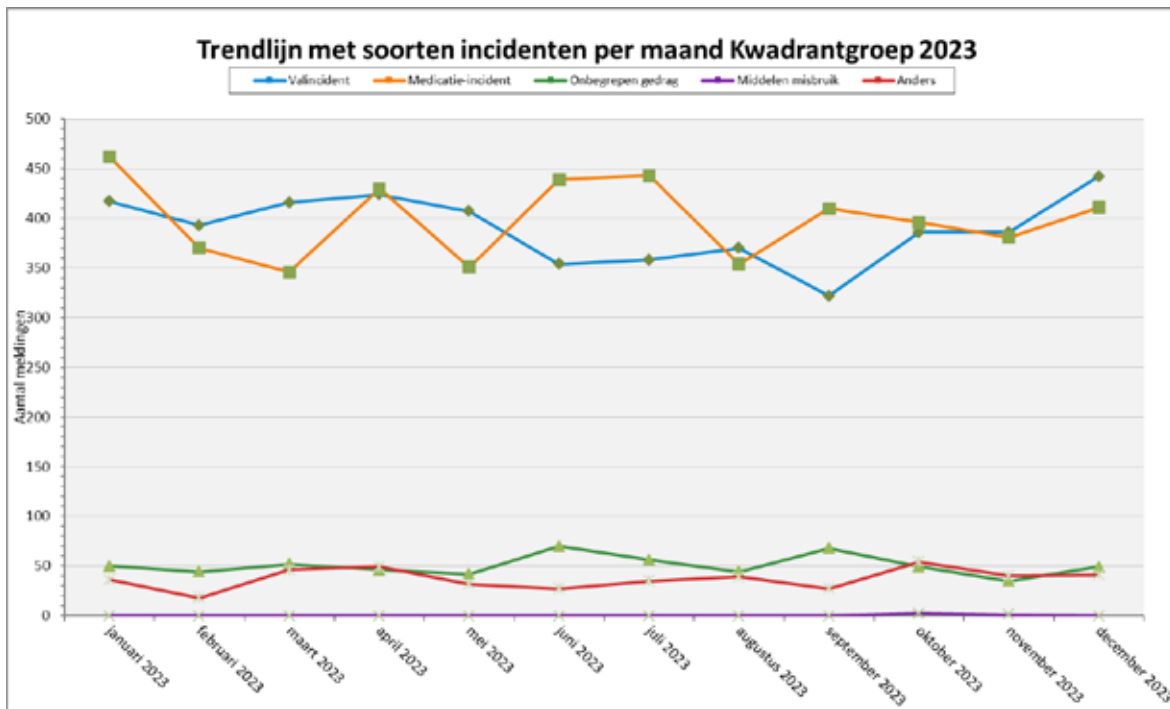
Het aantal decubituswonden is in 2023 overall gedaald. Dat is positief, maar waardoor de daling veroorzaakt wordt, is niet bekend.

Meldingen incidenten

Incidenten tussen cliënten worden door medewerkers geregistreerd via de MIC (melding incidenten cliënten). Incidenten tussen cliënten en medewerkers via de MIM (melding incidenten medewerkers).

Er zijn in 2023 10.520 MIC-meldingen gedaan (10.509 in 2022). Het aantal meldingen van valincidenten is afgenomen. Het aantal meldingen van onbegrepen gedrag is juist toegenomen. Deze toename kan toegeschreven worden aan een betere bekendheid onder medewerkers om deze incidenten te registreren.

In 2024 wordt het MIC-proces geëvalueerd. Op grond hiervan wordt beoordeeld welke interventies er nodig zijn om het proces zo nodig te optimaliseren.



Over 2023 zijn 285 meldingen incidenten medewerkers geregistreerd (2022: 156). De toename komt vooral voor rekening van een toenemend aantal meldingen van ongewenst gedrag, in de meeste gevallen van cliënten of familie. Die maken ongeveer 85% van de MIM uit.

Klachten

Er zijn in 2023 24 klachten ingediend bij de klachtenbemiddelaar, een gelijkblijvend aantal ten opzichte van 2022. De klachtenbemiddelaar wordt daarnaast regelmatig telefonisch benaderd door familie. Die telefoontjes leiden niet altijd tot een klacht of beroep op bemiddeling.

Bejegening, communicatie en informatie spelen in bijna al deze klachten een rol. Klagers geven aan zich niet of onvoldoende gehoord te voelen en geen of onvoldoende informatie te ontvangen over de zorg- en dienstverlening. Uiteenlopende verwachtingen tussen familie en de zorg maken dat diverse klagers vinden dat er aan hun wensen onvoldoende gehoor gegeven wordt.

Bij de Raad van Bestuur zijn 8 klachten ingediend. Daarvan zijn 7 klachten ontvankelijk verklaard, waarvan 3, na onder meer een prismaonderzoek, gegrond zijn bevonden. In 2 gevallen is de klacht afgewezen omdat klagers niet wensten mee te werken aan noodzakelijk vervolgonderzoek. Klagers van wie de klacht afgewezen is, zijn geweest op de mogelijkheid om hiertegen in verweer te gaan bij De Geschillencommissie Zorg. Daarvan is geen gebruik gemaakt.

Er zijn ook geen klachten ingediend door of namens cliënten van KwadrantGroep bij de Landelijke Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg.

Calamiteiten en meldingen bij Inspectie

Er zijn in 2023 6 meldingen over een calamiteit gedaan bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In 4 gevallen heeft de IGJ na bestudering van het onderzoek geoordeeld dat de melding als afgesloten beschouwd kan worden. 2 meldingen staan nog open. Naast onderzoek naar de 6 meldingen hebben er nog 5 onderzoeken naar mogelijke calamiteiten plaatsgevonden.

Certificering

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

KwadrantGroep is gecertificeerd voor de HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en de NEN 7510 (Informatiebeveiliging in de zorg). De jaarlijkse audit daarvoor is uitgevoerd door DNV. DNV heeft in 2023 een zeer positieve beoordeling gegeven op zowel kwaliteit als informatiebeveiliging. Door de auditors is het als een sterk punt ervaren dat intern gezamenlijk opgetrokken wordt om de beide managementsystemen op elkaar af te stemmen en de werkwijzen integraal te uniformen. KwadrantGroep loopt daarmee voorop op een integrale aanpak vanuit de certificerende organisatie.

Leren van incidenten. Alleen van wat fout gaat?

Toename interne onderzoeken

In 2023 zijn er meer onderzoeken uitgevoerd naar calamiteiten en ernstige incidenten in de zorg dan in de voorgaande jaren. Ten opzichte van 2022 zien we een verdrievoudiging van het aantal onderzoeken.

Van de 12 onderzoeken zijn er een zestal gemeld aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) omdat er een vermoeden was dat er in de zorg iets mis was gegaan met mogelijk ernstige gevolgen voor de cliënt. In 2 gevallen was er daadwerkelijk sprake van een calamiteit.

Een calamiteit is een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot de dood van een patiënt of een ernstig schadelijk gevolg voor de patiënt of cliënt heeft geleid.

Bij de IGJ zijn geen cijfers bekend over het aantal meldingen uit de VVT-sector. De toename van het aantal onderzoeken in de sector vanaf 2023 wordt wel bevestigd door het onderzoeksbureau waar wij mee samenwerken.

Wat zegt deze toename van het aantal onderzoeken? Betekent dit dat er ook meer misgaat in de zorg en dat het dus onveiliger is voor onze cliënten? Is er sprake van een te hoge werkdruk in samenhang met een oplopende complexiteit van zorg?

Beeld uit de onderzoeken

Tijdens een prismaonderzoek wordt een feitelijke reconstructie

gemaakt van het verloop van de gebeurtenissen. Wat is er gedaan, welke keuzes en afwegingen zijn er gemaakt en op basis waarvan. Ook wordt er gekeken naar de oorzaken van 'dat het gegaan is zoals het gegaan is'.

Daarnaast wordt in het onderzoek bekeken welke verbeteracties er nodig zijn om herhaling te voorkomen. Daarbij worden eigenaren benoemd.

Uit deze onderzoeken blijkt dat er in alle gevallen meerdere oorzaken aan te wijzen zijn. Vaak is er sprake van een optelsom van meerdere, soms kleine, oorzaken die ongelukkigerwijs samenvallen waardoor een en ander een grote impact kan hebben op de cliënt.

Menselijke en organisatorische oorzaken

Kijkend naar de analyses en de oorzaken zien we géén directe relatie met zaken als toegenomen zorgzwaarte bij cliënten of een te hoge ervaren werkdruk als gevolg waarvan zaken niet of niet juist uitgevoerd worden.

In bijna alle gevallen is er sprake van een combinatie van menselijke en organisatorische oorzaken.

Hierbij valt te denken aan een situatie waarbij in de instructie in het zorgplan was aangegeven dat 'zo nodig' pijnbestrijding mocht worden ingezet. Binnen deze instructie is er veel ruimte voor interpretatie: wanneer is het nodig? In de bewuste casus bleek er

geen gedeeld beeld te zijn van de signalen en symptomen waarop geacteerd moet worden, en er was onvoldoende kennis van het specifieke ziektebeeld. Met als resultaat dat er in dit geval te laat pijnbestrijding is ingezet.

Deze combinatie van organisatorische en menselijke oorzaken komen we bij de onderzoeken in meerdere varianten tegen. Een kritische factor hierbij is het escalatie- en triageproces in de avond, het weekend en de nachtdiensten. Juist in deze diensten komt het echt aan op een goede afstemming tussen de zorgmedewerker, de verpleegkundige, de arts en de cliënt en familie. Ook hier was in de onderhavige casuïstiek sprake van een onvoldoende helder proces met te veel ruimte voor interpretatie.

Communicatie

Een ander beeld uit de onderzoeken raakt de onderlinge afstemming en de afstemming met de cliënt en de familie. Goede communicatie is steeds nadrukkelijker een essentiële vaardigheid. Medewerkers moeten om kunnen gaan met de, soms tegenstrijdige, verwachtingen en eisen van familieleden; met emoties als verdriet en boosheid en met niet altijd kloppende 'google-wijsheid'.

Hierbij lukt het over en weer niet altijd om de juiste toon te vinden. Met als gevolg dat de familie zich soms onvoldoende gehoord voelt of twijfels heeft bij een op zichzelf correct medisch beleid. Ook lukt het daardoor niet altijd meer om in gesprek te komen.

Leren van fouten

Melden en leren van fouten en incidenten kan alleen als er een veilig klimaat is waarbinnen juist ook fouten besproken kunnen en mogen worden. Hier wordt ook bij het uitvoeren van onderzoek de nadruk op gelegd.

De toon van de gesprekken is altijd 'ontschuldiging'. Goede zorg is in de kern mensenwerk. Het hele systeem moet robuust genoeg zijn om menselijke fouten op te vangen. En het doel van het onderzoek is om deze robuustheid te verbeteren. Dit kan alleen als

open en eerlijk kan worden gereflecteerd op de gebeurtenissen.

De resultaten van een onderzoek worden gedeeld met het betrokken team. Met het management worden verbeteracties geformuleerd, die gevolgd worden op realisatie en op uiteindelijk resultaat. Een verbeteractie moet aantoonbaar afgerond zijn en tot een verbetering hebben geleid. Soms zijn dit lokale verbeteracties, soms is hier aanpassing en verbetering van een algemeen geldend proces of protocol voor nodig.

Het doen van onderzoek naar aanleiding van een incident of calamiteit raakt natuurlijk ook de cliënt zelf en de familie. Openheid en transparantie staan voorop. De cliënt en familie hebben recht op het eerlijke verhaal.

Dit betekent ook dat er nazorg wordt geboden waar dat wenselijk en mogelijk is. De ervaring laat zien dat het open gesprek over de gebeurtenissen zowel door de medewerkers als door de familie over het algemeen positief gewaardeerd worden.

Is dit alles?

Het leren van fouten en incidenten is waardevol. We constateren dat er incidenten gemeld worden binnen de organisatie en dat deze ook besproken worden in de teams. Tegelijkertijd zijn we eigenlijk altijd te laat als er een incident heeft plaatsgevonden.

Het is daarom interessant om na te gaan op welke wijze je juist meer zou kunnen leren van wat goed gaat. Prof. Jessica Mesman pleit hiervoor. 'Als de dingen gaan zoals ze moeten gaan, hebben we niet altijd door welke factoren bepalen dat dat proces goed gaat. Terwijl daar misschien veel van te leren valt.*' Ligt daar een sleutel om ons proces van leren en verbeteren te versterken? Onze prismaonderzoeken bevestigen dat.

*Bron: <https://www.zorgveiligverhalen.nl/verhaal/de-kracht-van-het-alledaagse/>

5. Cliëntoordelen

5.1 Metingen naar cliëntervaring

KwadrantGroep maakt gebruik van landelijk beschikbare en verplicht gestelde meetinstrumenten om de cliëntervaring te meten, maar zet ook eigen instrumenten in. De Netto Promotor score (NPS), Zorgkaart Nederland en de PREM-wijkverpleging zijn landelijke instrumenten. De vragenlijst bij het zorgplanoverleg (Wonen met zorg) en de vragenlijst cliënttevredenheid (Zorg thuis) zijn eigen ontwikkelde instrumenten



UITKOMSTEN

Waardering uit zorgplanoverleg

Welk rapportcijfer geven de cliënten tijdens het zorgplanoverleg voor de geboden zorg en het geboden verblijf?
De door KwadrantGroep gestelde norm voor het waarderingscijfer ligt op 8,0. Er is een lichte variatie tussen de regio's met uitkomsten tussen 8,1 en 8,3.

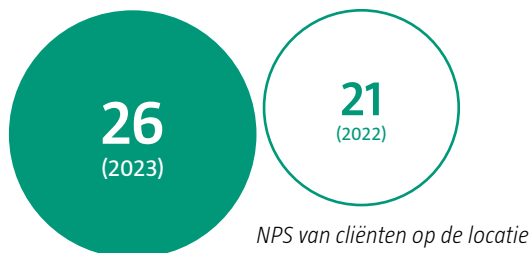
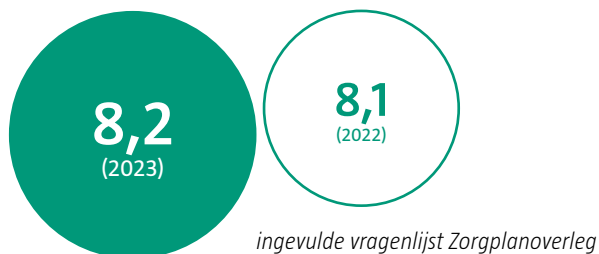
Netto Promotor Score

Hoe waarschijnlijk achten cliënten en familie het dat zij ons bij anderen zullen aanbevelen?
Hoe hoger de NPS (netto promotor score), hoe meer mensen de locatie zullen promoten en hoe minder mensen zich er negatief over zullen uitlaten naar bijvoorbeeld burens, vrienden en collega's.

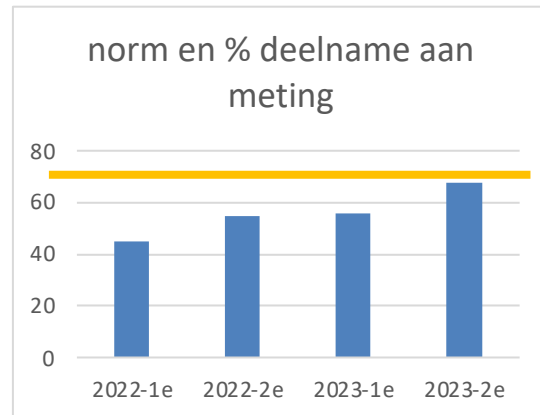
5.2 Uitkomsten metingen

5.2.1 Cliëntervaring Wonen met zorg (locaties voor verblijf)

De scores op cliënttevredenheid zijn hoog, zelfs nog iets hoger dan in 2022. De rapportcijfers bij de meting in het zorgplanoverleg en bij Zorgkaart Nederland komen boven een 8 uit. Ook de score op de NPS ligt hoger dan in 2022. De deelname van cliënten is ook toegenomen en benadert in het laatste tertaal de door onszelf gestelde norm.



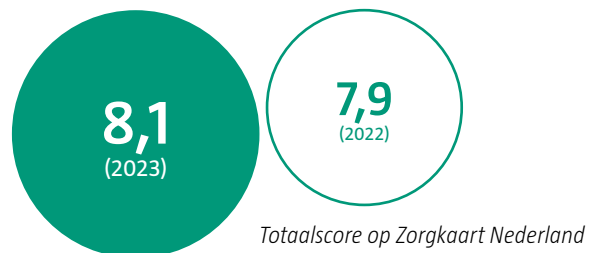
De uitkomsten variëren tussen de regio's van +20 tot +30. Er is geen norm voor de NPS. Wel hanteren we een norm voor het deelnamepercentage aan de halfjaarlijkse meting. Die ligt op 70%. De daadwerkelijke deelname van cliënten is ten opzichte van 2022 toegenomen en is bij de 2e meting in de buurt van de norm gekomen.



Totaalscore Zorgkaart Nederland

Welk rapportcijfers laten cliënten en familie achter op ZorgkaartNederland.nl?

De totaalscore is een gemiddelde van de scores per vraag. De standaardvragenlijst is door ons aangevuld met vragen die een indicatie vormen voor de invulling van persoonsgerichte zorg.



Uit de vragenlijst komt naar voren dat met name de aandacht van medewerkers voor cliënten zeer positief wordt gewaardeerd (8,3). Lager is gescoord op de vraag of de cliënt zelf kan bepalen wat voor hem/haar belangrijk is bij de persoonlijke verzorging (7,7). Deze uitkomsten zijn vergelijkbaar met het beeld dat in 2022 uit de vragenlijst naar voren kwam.

5.2.2 Cliëntervaring Zorg thuis

De eigen vragenlijst Cliënttevredenheid Zorg thuis wordt 2 keer per jaar door de zorgprofessional samen met de cliënt ingevuld. In 2023 is deze vragenlijst bij 31% van de cliënten minimaal één keer ingevuld. Uit deze vragenlijst komt naar voren dat 99% van de cliënten KwadrantGroep aanbeveelt als zorgaanbieder.

Tevredenheid met de kwaliteit van zorg scoort het hoogst. Als verbeterpunt wordt het afgesproken tijdstip het vaakst door cliënten genoemd. Dat is een herkenbaar punt voor de wijkteams. Het is noodzakelijk dat medewerkers hierover tijdens de intake en de evaluaties in gesprek gaan met de cliënt om op die manier aan verwachtingsmanagement te doen.

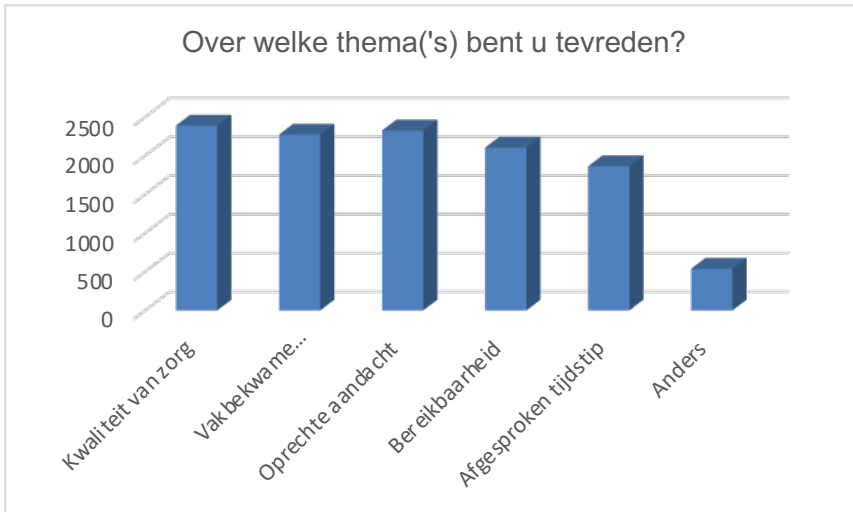
Daarnaast voeren we jaarlijks de landelijke methode van de PREM Wijkverpleging uit. De respons lag in 2023 op 11% (van de cliënten die een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek hebben gekregen). Dat is opnieuw lager dan in het voorafgaande jaar (15% in 2022). Het blijkt steeds lastiger om cliënten bereid te vinden om aan het onderzoek deel te nemen. De NPS is uitgekomen op 52,3% en de NPS-EU op 81,2%.



Vragenlijst Cliënttevredenheid Zorg thuis

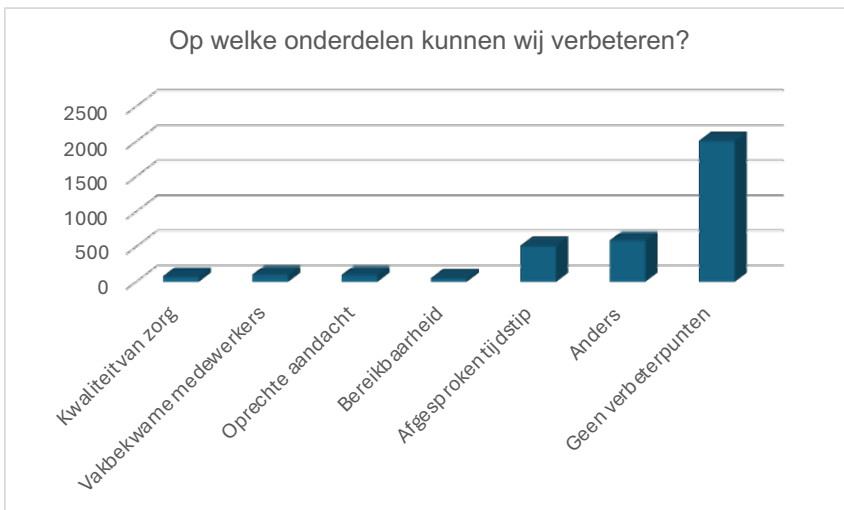
De NPS-EU is een aangepaste NPS, waarin rekening is gehouden met de gemiddeld lagere scores die Europeanen ten opzichte van Amerikanen toekennen. In de Europese NPS wordt ook het cijfer 8 als promotie meegerekend.

Tevredenheid



(aantal cliënten dat de betreffende vraag met ja beantwoord heeft)

Verbeteren



(aantal cliënten dat de betreffende vraag met ja beantwoord heeft)

Inzet zorgtechnologie en hulpmiddelen

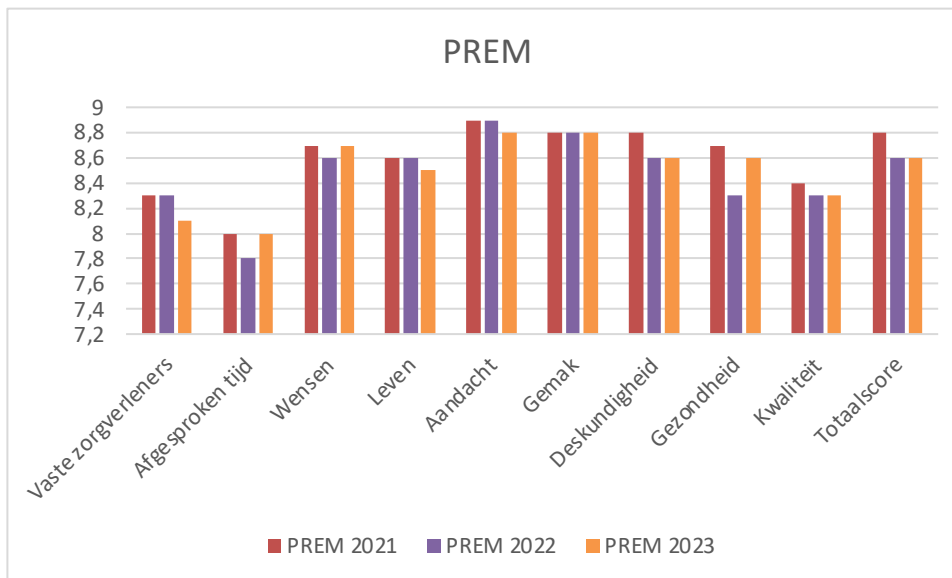


(aantal cliënten dat de betreffende vraag met ja beantwoord heeft)

Het primaire doel van deze vraag is om het gesprek met de cliënt over het gebruik van zorgtechnologie op gang te brengen en te houden.

PREM 2023

Onderstaande grafiek toont de uitkomsten van de verschillende uitkomsten over de afgelopen 3 jaar.



De vragen of cliënten met aandacht benaderd worden en zich op hun gemak voelen, scoren gemiddeld een 8,8. De afgesproken tijd scoort – in lijn met de eigen cliënttevredenheidsmeting – overall het laagst met een 8,0. Veel cliënten hebben ook een open antwoord ingevuld over goede punten en punten voor verbetering, die ook in lijn zijn met de uitkomsten van onze eigen vragenlijst cliënttevredenheid.



9. Leren en werken aan kwaliteit

Expertgroepen

In 2023 is een vervolg gegeven aan de invoering van expertgroepen. Deze zijn gefaseerd in de plaats gekomen van de kennisplatforms. De expertgroepen werken domeinoverstijgend op basis van een duidelijke opdracht. Het beleid rondom expertgroepen is vastgelegd in het Kwaliteitsportaal. Er zijn expertgroepen ingericht voor de thema's palliatieve zorg, wondzorg, bevoegd en bekwaam, farmaceutische zorg, infectiepreventie, fysiek verantwoord aan het werk en dementie. In 2023 is een kader vastgesteld op basis waarvan besloten kan worden om voor een ander onderwerp een expertgroep in stellen.

Externe lerende netwerken

KwadrantGroep neemt deel aan verschillende externe lerende netwerken. Zonder volledig te willen zijn, noemen we hier het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG), het netwerk FAITH van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool en het netwerk Dementie Friesland. Via deze netwerken werken we samen aan (nog) betere zorg voor kwetsbare ouderen, thuis en in het verpleeghuis.

Daarnaast verschaft KwadrantGroep onderzoekopdrachten voor studenten aan de Innovatiewerkplaats Senioren. Gezamenlijk

worden onderzoekopdrachten geformuleerd waar studenten van NHL Stenden en de Hanzehogeschool mee aan de slag gaan binnen het zorg- en sociaal domein. Dit betreft de thema's participatie (inclusie en wederkerigheid), gezondheid (vitaal en voorbereid) en eigen regie (zelf- en samenredzaam).

Onderzoeksactiviteiten 2022

De onderzoeksagenda richt zich op de 4 thema's: versterken persoonsgerichte zorg, zelfredzaamheid en eigen regie, multidomeinproblematiek en netwerkgorg en zorgtechnologie.

In 2023 is in dit kader door studenten onderzoek gedaan op onder meer deze thema's: ervaren kwaliteit van leven van ouderen, informele netwerk betrekken bij de zorg, ervaren kwaliteit van zorg door ouderen, passende indicatoren op het gebied van kwaliteit van zorg, hulpbronnen voor verpleegkundigen bij complexe zorg aan thuiswonende ouderen, ervaringen van ouderen in het revalidatieproces (verkorten opnameduur), valpreventie bij thuiswonende ouderen, ervaringen van zorgmedewerkers met betrekking tot bevoegdheid en bekwaamheid, het voorspellen van decubitus, inzet van zorgtechnologie bij VPT-cliënten, familie- en netwerkparticipatie, toekomstbestendig evalueren van zorg en kennis en vaardigheden van zorgmedewerkers om zelfredzaamheid van cliënten te vergroten.

Toekenning subsidies uit IZA-wijfonds

Met gelden uit het wijfonds van het Integraal zorgakkoord (IZA) worden ontwikkelingen gefinancierd die bijdragen aan de doelstelling van het IZA. In 2023 zijn de volgende 3 aanvragen van KwadrantGroep voor subsidie goedgekeurd. Het gaat hierbij om een project voor digitale communicatie tussen zorgverleners, activiteiten in het kader van toekomstige en bestendige wijkverpleging en het project positieve gezondheid. Met deze subsidies kunnen we belangrijke veranderingen realiseren die nodig zijn om de zorg toekomstbestendig te maken. Daarnaast heeft KwadrantGroep de aanvraag voor het experiment in Heerenveen met populatiebepoortiging mee ondertekend.

Scholing

In 2023 is er door KwadrantGroep € 1,5 mln. geïnvesteerd in scholingsactiviteiten voor medewerkers (inclusief geregistreerde verleten). In dit bedrag zijn gesubsidieerde studies niet meegerekend. Gedurende het jaar zijn er belangrijke stappen gezet op het gebied van het professionaliseren van de opleidingsorganisatie en de opleidingsprocessen.

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

niet-gesubsidieerde onderwijs.

Ongeveer 750 medewerkers bezochten de voorstelling 'Mag ik je kussen?' Daarmee trok de groep TheaterMakers Radio Kootwijk door het land, waarvan 8 voorstellingen speciaal voor medewerkers van KwadrantGroep en KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp.

In 'Mag ik je kussen?' werd op een indrukwekkende en soms ontroerende manier een beeld geschetst van de zorg voor morgen met de voor veel medewerkers herkenbare dilemma's die daarbij opdoemen. Het doel was om na afloop daarover in kleine groepjes met elkaar in gesprek te gaan. Dat sloeg goed aan. Vaak namen onze medewerkers daar meer tijd voor dan vooraf was ingepland.

Een bijzondere scholing is de e-learning 'Omgaan met mensen met dementie voor mantelzorgers en vrijwilligers' geweest. Die is in het kader van Wereld Alzheimerdag aan alle medewerkers van de ondersteunende diensten aangeboden. Omdat het aantal mensen met dementie in de komende 20 jaar naar verwachting steeds verder zal stijgen, krijgt vrijwel iedereen steeds vaker en in verschillende situaties te maken met mensen met dementie. We vinden het daarom van belang dat ook onze medewerkers die niet direct in de zorg werken, weten op welke manieren je het beste kunt communiceren met mensen met dementie. Op deze manier dragen we bij aan een dementievriendelijke organisatie en samenleving.





Wat is goede zorg? Moreel beraad bij KwadrantGroep

Als je in de zorg werkt, dan maak je elke dag afwegingen: is dit het goede om te doen? Soms stel je je heel bewust de vraag: Wat is bij deze cliënt goede zorg? Niet elke vraag levert een (ethisch) dilemma op, het kan heel duidelijk zijn wat voor een cliënt belangrijk is. Maar het is ook wel eens niet duidelijk, of er is verschil van mening en jij staat er zelf anders in. Wat is dan goede zorg? En hoe kom je tot een besluit waar alle betrokkenen achter staan? Een moreel beraad kan uitkomst brengen.

‘Iedere professional heeft zijn eigen waarden en normen. Soms geeft dit frictie binnen teams of met andere professionals en naasten. Als je als zorgverlener iets doet wat niet goed voelt, dan heb je te maken met een dilemma. Het is goed om dat binnen je team te bespreken. Hierbij kunnen leden van het kernteam Ethiek van KwadrantGroep ondersteunen’, vertelt Pietrix Soolsma, lid van het kernteam.

Goede zorg is persoonsgericht. Hoe beter je een cliënt kent, hoe beter je vanuit het perspectief van de cliënt zorg kan verlenen. Dat helpt om de beste keuze te maken bij een dilemma en het toepassen van de Wet zorg en dwang. ‘Het betekent ook multidisciplinair samenwerken,’ zegt Pietrix. ‘De gedachten en waarden van behandelaren, verpleegkundigen, verzorgenden én de cliënt leveren een compleet beeld op. Daardoor kun je als team rond een cliënt betere afwegingen maken en kom je tot een oplossing die aansluit bij wat voor de cliënt belangrijk is en waar het hele team achter kan staan.’

‘Bij situaties die ongemakkelijk aanvoelen, zowel voor jou als voor het hele team, kun je het kernteam Ethiek inschakelen. Wij kunnen een moreel beraad organiseren met als doel samen tot een concrete invulling te komen van wat in een bepaald geval het beste is om te doen. Voor teamleden is het belangrijk om ervaringen te

delen, al is het maar om te beseffen dat je niet de enige bent die ergens mee worstelt en dat er verschillende perspectieven naast elkaar kunnen en mogen bestaan.’

Moreel beraad in De Hofwijck

In De Hofwijck verbleef een man die door hersenbloedingen gedragsveranderingen vertoonde. Hij was onrustig, snel boos en communiceren was vaak niet mogelijk. De ene keer stond hij zorg toe, de andere keer niet. ‘Een lastige situatie,’ vertellen coördinerend verpleegkundigen Jitske Waaksma en Marc-Jan Zijlstra. ‘Het was een eenzame man. Zodra je contact met hem kreeg, duwde hij je van zich af.’ ‘Op momenten dat hij geen zorg wilde, stuurde hij iedereen weg,’ vertelt specialist ouderengeneeskunde Ernaldo Marcos. ‘Moesten we dat accepteren? Was het goed om hem in zijn waarde te laten? Daarover ging het moreel beraad.’ De uitkomst ervan was heel duidelijk, zegt geestelijk verzorger Harrie Hekkema. ‘Zijn ziekte en complicaties konden we niet herstellen. Wel konden we proberen zo goed mogelijk bij hem aan te sluiten.’

Het moreel beraad gaf de aanwezigen rust. ‘Was het heel erg als hij een wasbeurt weigerde? Nee, het was prima om dat een keer over te slaan. Na het morele beraad konden we meer loslaten, want we wisten dat we met hem op de goede weg waren. Het was fijn om dat van elkaar te horen,’ zegt Marc-Jan. Volgens logopedist Antsje de Jong bracht het moreel beraad meer onderlinge verbinding. ‘Als iemand het zelf niet goed meer kan verwoorden, is het des te belangrijker om de dilemma’s die we tegenkomen samen te bespreken.’ ‘Tijdens het moreel beraad is er meer tijd om multidisciplinair op de cliënt in te gaan en daar leer je ook veel van,’ meent Jitske. ‘Bijvoorbeeld hoe anderen naar een situatie kijken, vakinhoudelijk én persoonlijk. Dat neem je mee naar een volgende cliënt.’



Moreel beraad in Talma Hûs

In Talma Hûs speelde een casus over een 77-jarige bewoonster met dementie. Omdat zij geen Nederlands spreekt en niet de financiële middelen heeft voor een tandarts, stond het team voor de uitdaging om te bepalen wat goede zorg voor haar zou zijn. 'Tijdens het moreel beraad hebben we alle opties overwogen,' vertelt verpleegkundig specialist Reina Hibma. 'Ondanks de moeilijkheden met haar gebit heeft de bewoonster een goede eetlust. We hebben gezamenlijk besloten het gebit niet te laten behandelen. Een opname in het ziekenhuis zou te belastend en verwarrend zijn. Teamleden en specialisten van KwadrantGroep Behandelteam waren bij het moreel beraad en dus ook bij het besluit betrokken.'

Coördinerend verpleegkundige Annigje Westerkamp en verzorgenden IG Titia Hoekstra en Willy Zijlstra waren het eens met het besluit. 'Omdat we niet goed met deze bewoonster kunnen praten, kunnen we ook niet goed inschatten wat zij graag wil. Dat maakt het lastig.'

Tijdens een moreel beraad blijkt soms dat collega's verschillend denken over wat de beste oplossing is. 'Ieder kijkt vanuit zijn eigen invalshoek. Uiteindelijk staat de bewoonster centraal en gaat het om haar kwaliteit van leven.'

De vragen van moreel beraad

Moreel beraad is een gesprek waarin samen gezocht wordt naar wat in een bepaalde situatie goede zorg is. Er worden de volgende vragen gesteld:

1. **Wat is het dilemma? Wat speelt er, wat is de gezamenlijke analyse?**
2. **Wie zijn er betrokken?**
3. **Wat staat er voor de betrokkenen op het spel?**
4. **Wat is de morele vraag?**
5. **Wat is de afweging/de gedragslijn?**
6. **Hoe gaan we dit uitvoeren?**



7. Leiderschap, governance en management

Aanpassing hoofdstructuur

In de besturingsfilosofie spelen de principes van verbindend leiderschap een belangrijke rol. Deze besturingsfilosofie is toegepast bij het herontwerp in 2023 van de hoofdstructuur. De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering is bij de klant domeinen neergelegd. Hierdoor is er integrale sturing op de bedrijfsresultaten ontstaan met als doel het vergroten van de slagvaardigheid.

Met deze aanpassing in de hoofdstructuur is dus een eind gekomen aan de matrixstructuur waarin de beleidsontwikkeling via de klant domeinen loopt en de bedrijfsvoering via het regiomanagement. De aangepaste hoofdstructuur is op 1 januari

Programma kr8!

Programma kr8!, een breed en gevarieerd opgezet programma rond verbindend leiderschap, ondersteunt de Raad van Bestuur, de MT-leden, het middenmanagement en de coaches binnen de organisatie bij het in praktijk brengen van deze principes.

Twee keer per jaar organiseert KwadrantGroep voor alle managers een gevarieerde dag waarin op een interactieve manier verschillende onderwerpen besproken worden.

Zorgvisie

Bij KwadrantGroep wordt gewerkt vanuit een zorgvisie die per klant domein is uitgewerkt. De kernwaarden oprechte aandacht, werkplezier en de kracht van verbinding staan centraal in de zorgvisie.

Governance en professionele inbreng

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

De Raad van Bestuur laat zich op gestructureerde wijze over het beleid adviseren door de Raad van Toezicht, het MT, medische en zorgprofessionals uit de organisatie en de medezeggenschap.

De verbinding tussen de Raad van Bestuur en de medische professionals heeft gestalte gekregen via het structurele contact met de eerste geneeskundige. Zij combineert deze functie met die van regiebehandelaar; dat is de hoofdbehandelaar van cliënten. Daarmee houdt zij contact met het vak en met de zorgprofessionals.

Cliëntenraden en Centrale cliëntenraad

De medezeggenschap van cliënten is georganiseerd via een 2-lagenstructuur. In 2023 telde KwadrantGroep 18 lokale of regionale cliëntenraden. De cliëntenraden vertegenwoordigen de collectieve belangen van de cliënten op een bepaalde locatie en/of voor een of meer specifieke doelgroepen in een bepaald gebied.

Daarnaast is er de Centrale cliëntenraad (CCR). Die is ingesteld om de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten te vertegenwoordigen bij onderwerpen die breed binnen de organisatie spelen.

Hiervoor is in 2023 door talrijke cliëntenraads- en CCR-leden veel werk verzet.

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

De domeinmanagers – in 2023 nog regiomanagers geheten – fungeren als officiële vertegenwoordiger van de organisatie in de relatie met de cliëntenraad. Managers Wonen met zorg onderhouden in veel gevallen de dagelijkse contacten. De Raad van Bestuur is de vaste gesprekspartner van de CCR. De CCR heeft een commissie Kwaliteit van Leven en Zorg en een commissie Bedrijfsvoering en Vastgoed. Met beide commissies voert de Raad van Bestuur regelmatig overleg.

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

De CCR en de cliëntenraden hebben over verschillende onderwerpen advies uitgebracht of hun instemming aan voorgenomen besluiten verleend.

Ondernemingsraad

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

De Raad van Bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en vaste gesprekspartner van de OR. De Ondernemingsraad heeft over een groot aantal onderwerpen advies uitgebracht of zijn instemming aan voorgenomen besluiten verleend.

Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

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



8. Personeelssamenstelling en -inzet

Taakdelegatie

Door taakdifferentiatie en taakdelegatie zet KwadrantGroep in op vergroting van het arbeidspotentieel. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt is talent te vinden dat met een korte en gerichte training succesvol kan worden ingezet als zorghulp. In de vorige paragrafen is melding gemaakt van de gerealiseerde groei in het aantal zorghulpen in de wijk. Op de woonzorglocaties worden woonassistenten gericht ingezet, maar zij voeren geen zorgtaken uit.

Daarnaast hebben we het beleid voortgezet waarbij verpleegkundig specialisten (VS) en physician assistants (PA) taken van de specialisten ouderengeneeskunde (SO) overnemen om de druk op deze schaarse beroepsgroep te verminderen. Daarnaast zet KwadrantGroep in op de beschikbaarheid van verpleegkundig specialisten in de wijk (zie § 3.2).

Personeelssamenstelling Wlz-locaties verpleeghuiszorg

De personeelssamenstelling op de Wlz-locaties voor verpleeghuiszorg is afzonderlijk op www.kwadrantgroep.nl gepubliceerd.

Plannen en roosteren

Dienstroosters die zorgen voor een goede balans tussen werk en privé zijn een belangrijk middel om zorgmedewerkers te binden.

Daarom hebben bonden en werkgevers in de cao afgesproken dat alle aanbieders in de ouderenzorg aan de slag gaan om tot betere methodes van plannen en roosters te komen.

Bij KwadrantGroep zijn 3 verschillende pilots van start gegaan voor het plannen en roosteren van de diensten van de zorgmedewerkers en medewerkers van het Facilitair bedrijf. Met deze pilots testen we uit of de bedachte methodes in de praktijk goed werken. Op basis daarvan weten we wat de beste keuze is. Daarover neemt de Raad van Bestuur dan een besluit.

De pilots lopen op de locaties Parkhoven (Leeuwarden) en Berchhiem (Burgum) en binnen de wijkverplegingsteams in Harlingen en Heerenveen. De pilotperiode varieert van minimaal 3 tot maximaal 6 maanden. In 2024 worden de resultaten bekend. De pilots gaan over invoering van een dienstenstructuur in de wijkverpleging, zelfroosteren en het werken met teamplanners als functie in plaats van als rol in het team.

Ziekteverzuim

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

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

verzuim daalt echter langzaam.

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

In- en uitstroom van personeel

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

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

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

9. Gebruik van hulpbronnen

Vastgoedstrategie

Eind 2021 is het strategisch vastgoedplan vastgesteld. De vastgoedopgave voor de periode 2021-2025 is daarbij op hoofdlijnen bepaald.

Zorg Vastgoedkalender en belangrijke vastgoedontwikkelingen
De Nieuwe Stelp, Ameland

In april 2023 is gestart met de bouw. Planning is oplevering oktober 2024, waarna de inrichting en de verhuizing nog voor einde van het jaar kan plaatsvinden.

Greunshiem, Leeuwarden

Op basis van de intentieovereenkomst tussen WoonZorg Nederland (opdrachtgever), Alliade en KwadrantGroep is gestart met het haalbaarheidsonderzoek naar de herontwikkeling van Greunshiem op locatie. De eerste stap is het formuleren van een gezamenlijke visie op wonen, zorg en welzijn.

Talma Hûs en Talma Hoeve, Feanwâlden

De intentieovereenkomst tussen KwadrantGroep, Thús Wonen en de gemeente Dantumadiel is voorbereid. Partijen willen de haalbaarheid van een herontwikkeling van beide huizen onderzoeken, met als voorkeursrichting een geconcentreerde locatie op het plangebied van Talma Hûs.

Transitieopgave zorgvastgoed Friesland

In regioverband ('woondealregio's') werkt KwadrantGroep samen met gemeenten, woningcorporaties, andere zorgaanbieders en overige stakeholders aan de totstandkoming van gemeentelijke woonzorgvisies plus een uitvoeringsagenda. De gemeente Leeuwarden is daarin koploper. Ontwikkelde processen en modellen plus de opgedane ervaringen nemen we mee naar andere woondealregio's. Inmiddels is ook de regio Noordoost-Fryslân actief aan de slag met dit thema.

Huisvesting Oekraïners

Op de locaties Berchhiem (Burgum) en Nij Statelân (Menaam) wordt op basis van vastgelegde afspraken met de gemeente Tytsjerksteradiel, respectievelijk Waadhoeke, huisvesting geboden aan oorlogsvluchtelingen uit Oekraïne. In Berchhiem zijn hiervoor 64 appartementen beschikbaar en in Nij Statelân 10. Het gaat in beide gevallen om appartementen die niet meer voor verblijfszorg

in gebruik zijn.

Samenwerking

Bij KwadrantGroep zoeken we vanuit onze expertise actief de samenwerking met anderen. Met degenen die belangrijk voor de cliënt zijn, de vrijwilligers, andere zorgverleners en andere organisaties binnen en buiten de zorg. Zo bundelen wij alle krachten om een passende invulling te geven aan de zorg- en ondersteuningsbehoefte van de cliënt.

De Raad van Bestuur participeert in diverse relevante netwerken. Zo zoekt de Raad actief naar verbinding met partners in de regio en daarbuiten. Voorbeelden hiervan zijn de regionale netwerken rond de ziekenhuizen in het werkgebied, met name MCL (Leeuwarden) en Tjongerschans (Heerenveen). Daarnaast vervult KwadrantGroep een actieve rol in het provinciaal overleg van ouderenzorgorganisaties in het kader van de 'Krachtig Verbindende Regiovisie'. Als uitvoering van dit programma wordt onder meer gewerkt aan een digitaliseringsagenda, de coördinatie van het zorglandschap, de woonzorgagenda en het Noordelijk arbeidsmarktplatform ZorgpleinNoord.

Toch is dat niet genoeg om zorg voor de inwoners van Fryslân in de toekomst toegankelijk, beschikbaar, betaalbaar, bemensbaar en op een kwalitatief verantwoord niveau te houden. Daarvoor is een ingrijpende transformatie nodig.

KwadrantGroep wil zich daarvoor met de grote VVT-aanbieders in de provincie en in een alliantie met Zorgverzekeraar Zilveren Kruis inspannen. In 2023 zijn de verkenningen van start gegaan om met een andere manier van organiseren en besturen de noodzakelijke transformatie aan te zwengelen en daarin concrete en radicale stappen te zetten.



10. Technische hulpbronnen

Toepassing van technologie is niet meer weg te denken bij het beschikbaar houden van kwalitatief goede en veilige zorg. Daarnaast draagt zorgtechnologie eraan bij dat cliënten meer regie over hun eigen leven behouden. Zorgtechnologie is niet het wondermiddel om het personeelstekort op te lossen, maar zij schept wel ruimte bij het bieden van warme zorg en oprechte aandacht, waar die het meest nodig zijn.

In voorgaande jaren is op enkele locaties en in de wijk ervaring opgedaan met verschillende technologie-toepassingen. Vaak blijkt het nog een zoektocht om er achter te komen wat wel en wat niet werkt en wat technisch mogelijk is op een locatie of in de wijk. In 2023 is daarom op de locatie Dongeraheem een proefkamer ingericht waar nieuwe zorgtechnologieën worden uitgetest. Maar wat ook nodig is, is een passende IT-infrastructuur. daarom is er ook hard gewerkt aan de architectuur voor het op grote schaal en persoonsgericht inzetten van zorgtechnologie, waarmee de cliënten maximale zelfbeschikking hebben en de medewerkers werkplezier ervaren.

Op de locaties is het project Digitale Zorgalarmering afgerond. Dat is gebeurd met het leggen van 200 kilometer aan netwerkkabels en het installeren van 2.000 wifipunten en 3.000 zorgapparaten door een team van meer dan 20 medewerkers. Alle woonzorglocaties van KwadrantGroep zijn geschikt gemaakt voor persoonsalarmering via een pols- of halsband of een bedsensor. Doordat overal dezelfde kabels liggen en dezelfde kastjes zijn geplaatst, kunnen nieuwe ontwikkelingen sneller worden getest en ingevoerd. Daarmee zijn de woonzorglocaties en alle zorgsteunpunten van KwadrantGroep klaar voor de digitale toekomst.

11. Gebruik van informatie

Clïëntinformatie

Binnen KwadrantGroep wordt op verschillende manieren cliëntinformatie in kaart gebracht. Op de locaties wordt gewerkt met 'het persoonlijk verhaal van de cliënt'. Daarnaast lopen er verschillende onderzoeken naar het oordeel van de cliënten. Zie § 5 voor de resultaten daarvan.

Medewerkerinformatie

In de tweede helft 2023 heeft KwadrantGroep meegedaan aan de eerste meting van het 5-jarig landelijk onderzoek Monitor zeggenschap. Van alle zorgmedewerkers heeft 30% de vragenlijst ingevuld. Overall scoort KwadrantGroep lager dan de benchmark (rapportcijfer 5,6 tegen 5,9). De betrokkenheid bij veranderingen en verbeteringen wordt als laag ervaren. Opvallend is echter dat de OR en de VAR ervaren dat het lastig is om medewerkers te betrekken. Daarom wordt in 2024 uitgezocht hoe de cijfers geduid moeten worden, zodat er gericht beleid op gezet kan worden.

Naast voortzetting van deelname aan de Monitor zeggenschap zal er in 2024 een uitgebreid medewerkeronderzoek uitgevoerd worden.

Stuurinformatie

Sinds 2022 is realtime stuurinformatie op alle niveaus in de lijnorganisatie beschikbaar. Kernegevens kunnen via een dashboard worden opgevraagd.

KwadrantGroep

kracht door verbinding

Zonnedauw 7
9202 PE Drachten

Postbus 181
9200 AD Drachten

Tel. 088 512 00 00
info@kwadrantgroep.nl
www.kwadrantgroep.nl

Onze merken:

elkander



De Friese Wouden



KwadrantGroep
HUISHOUDELIJKE HULP

MeiJo

