

Bestuursverslag 2024

Drachten, 19 mei 2025

Dit Bestuursverslag verschijnt bij de geconsolideerde jaarrekening 2024 van de Stichting Kwadrant-groep. Dochtermaatschappij Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. (voorheen: KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V.) publiceert een eigen Bestuursverslag bij haar enkelvoudige jaarrekening. Voor de inhoudelijke verantwoording op verslagjaar 2024 bij Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. wordt hier naar dat verslag verwezen.

In dit verslag wordt de in 2025 geïntroduceerde naam Kwadrant primair gebruikt als aanduiding van de stichting.

Inhoud

1.	Voorwoord.....	4
2.	Doelstellingen en kernactiviteiten	6
3.	Financiële informatie	7
4.	Financiële instrumenten.....	8
5.	Integraal risicomanagement	9
6.	Toekomstvisie	11
7.	Gedragcode.....	12
8.	Sociaal beleid	12
9.	Duurzaamheid	14
10.	Onderzoek en ontwikkeling.....	16
11.	Bestuur en medezeggenschap	17
12.	Verslag Raad van Toezicht.....	21

1. Voorwoord

Algemeen beeld

Er is in 2024 weer veel werk verzet binnen de Stichting Kwadrantgroep (hierna: Kwadrant). Door de hele organisatie heen wordt er vanuit een grote betrokkenheid en met veel motivatie gewerkt. Daardoor zijn er mooie resultaten bereikt en staat Kwadrant er goed voor.

Het verslagjaar stond in het teken van het beter stroomlijnen van werkprocessen: het standaardiseren en uniformeren van de bedrijfsvoering, leidend tot heldere afspraken en een duidelijker beeld van 'zo doen we dat hier'. Duidelijkheid daarover in de richting van onze managers en medewerkers is een voorwaarde voor goede zorg- en dienstverlening aan onze cliënten. Verderop in dit verslag gaan we met een aantal voorbeelden hier wat dieper op in.

Het algemene beeld van Kwadrant is een organisatie waarin een goede sfeer heerst. Er is een positieve betrokkenheid op elkaar en er is een absolute wil om met elkaar de beweging naar voren te maken. Dat wordt met veel aanstekelijke energie gedaan.

Dat beeld komt ook naar voren in de terugkoppeling van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGJ) van de in 2024 afgelegde bezoeken – deels aangekondigd, deels onaangekondigd – aan een aantal zorgteams in de wijkverpleging en de langdurige zorg. De Inspectie toonde zich onder de indruk van de manier waarop de zorg wordt georganiseerd en de grote mate van betrokkenheid.

Ook bij de audits in het kader van het kwaliteitsmanagementsysteem en de informatieveiligheid werd er veel positiviteit en innovatief denken geconstateerd. Dit overigens naast de tekortkomingen die duidelijk maken dat we met elkaar werk te doen hebben op het gebied van het beter opvolgen en toetsen van afspraken.

Veel ontwikkelingen en beweging in de organisatie

Door de hele organisatie heen is er veel voortgang geboekt. Ondersteuning thuis voerde succesvolle onderhandelingen met gemeenten over de aanpassingen van het tarief om zo een eerlijke prijs te krijgen voor de dienstverlening. Bij Zorg thuis is de invoering van positieve gezondheid op een indrukwekkende manier afgerond met een mooi samenzijn van de medewerkers in theater De Lawei in Drachten. In het domein Tijdelijk bij ons is een verbetering over de hele linie met meer cliënten in zorg zichtbaar geworden. Bij Wonen met zorg is onder begeleiding van interimbestuurder Vincent Maas een eerste aanzet gemaakt voor een integrale foto vanuit zorg, facilitair en behandeling van 'hoe goed doen we het nu met elkaar'.

Verder hebben we na een verbouwing ons pand aan de Ceresweg in Leeuwarden in gebruik genomen als kantoor. Onder meer het nieuwe serviceplein heeft er zijn plek gevonden. Het Facilitair bedrijf heeft grote stappen gezet en de ICT-afdeling heeft met succes het project 'goud in de cloud' uitgevoerd.

Tot slot zijn in 2024 op Ameland de laatste voorbereidingen getroffen voor de verhuizing begin 2025 van de bewoners van De Stelp naar de nieuwe zorglocatie Ambla. Na een

voorbereidingsperiode van 15 jaar staat er een eigentijds gebouw dat een aanwinst is voor de gehele Amelandse gemeenschap.

Financieel resultaat

Financieel gezien was 2024 een goed jaar, de jaarrekening laat een positief resultaat zien van € 7,2 mln. De vooruitzichten voor 2025 zijn eveneens positief. Een goed financieel resultaat blijft nodig vanwege de noodzaak tot innovatie en verduurzaming en met het oog op de vastgoedopgave. Die vragen allemaal om investeringen. Verder is duidelijk dat we vanaf 2026 met bezuinigingen vanuit de overheid te maken krijgen. We bereiden ons daarop voor door het werk anders in te richten.

Naast pluspunten ook zorgpunten

Naast de vele positieve punten zijn er ook zorgpunten. Bovenaan staat het ongekend hoge ziekteverzuim van ruim 9% over 2024. Kwadrant zit daarmee nog iets boven het branchegemiddelde. Een hoog ziekteverzuim is niet gezond en mogen we niet normaal gaan vinden. Er worden daarom in 2025 aanvullende maatregelen genomen om het verzuim terug te dringen.

Een positieve uitzondering is de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. Dat is over 2024 gedaald naar 7,64%.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vormen een ander groot zorgpunt. Op verschillende plekken binnen de organisatie wordt de toenemende krapte gevoeld. Bij een aantal afdelingen en diensten wordt het steeds moeilijker om vacatures ingevuld te krijgen. Dit brengt veel zorgen met zich mee. Op veel fronten wordt nagedacht hoe we het werk slimmer en anders kunnen organiseren.

Wisselingen in de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

In 2024 zijn er veel wisselingen geweest in de top van de organisatie. De samenstelling van de Raad van Bestuur is gewijzigd door het vertrek van Ester Kuiper per 1 maart. Van april tot en met augustus heeft Vincent Maas als lid ad interim deel uitgemaakt van de Raad van Bestuur. Mariska Roeters is per 1 september in dienst getreden en vormt sindsdien samen met Jan Maarten Nuijens de Raad van Bestuur.

Daarnaast is de Raad van Toezicht ingrijpend vernieuwd, omdat binnen anderhalf jaar tijd vijf van de zes leden aan het eind van hun tweede termijn zijn gekomen. In 2024 zijn vier nieuwe leden benoemd.

Vóór het moment van verschijnen van dit bestuursverslag hebben daarnaast de volgende wisselingen in de Raad van Toezicht plaatsgevonden: vertrek van één lid wegens aanvaarding van een bestuursfunctie bij een zorgorganisatie binnen het werkgebied van Kwadrant en benoeming van één nieuw lid. De Raad van Toezicht heeft daarbij besloten om voorlopig met vijf in plaats van zes toezichthouders verder te gaan.

Daarmee zijn bestuur én toezicht weer volledig op sterkte. Beide organen kunnen zich zo vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid en in goede onderlinge samenwerking optimaal inzetten voor de bestuurlijke opgave voor de komende jaren.

Die opgave loopt parallel aan de strategie 2025-2030. Daaraan is in 2024 door een groot aantal mensen binnen de organisatie gewerkt. In ons strategieverhaal 'Over grenzen heen' beschrijven we wat we vanuit Kwadrant zelf kunnen doen om de noodzakelijke beweging te krijgen in de organisatie van de Friese zorg voor ouderen. In § 6 gaan we inhoudelijk op de herijking van onze strategie in.

2. Doelstellingen en kernactiviteiten

Doelstellingen en kernactiviteiten

Kwadrant is een toonaangevende Friese zorgorganisatie, duurzaam en nauw verbonden met regionale partners. Met een breed aanbod aan ondersteuning en zorg helpt Kwadrant ouderen om zo lang mogelijk fijn, veilig en zelfstandig te leven. Dit doen we zowel thuis als in onze woonzorgcentra. Onze dienstverlening is georganiseerd rond vier domeinen: Ondersteuning thuis, Zorg thuis, Tijdelijk bij ons en Wonen met zorg, aangevuld door Kwadrant Behandelteam en de ondersteunende diensten.

Schets van Kwadrant

Kwadrant bestaat uit de Stichting Kwadrantgroep en de 100%-dochtervennootschap Kwadrant Ondersteuning thuis B.V.¹ In de loop van 2025 wordt de statutaire naam van de stichting gewijzigd in Stichting Kwadrant.

Kwadrant (het volledige concern) heeft in 2024 aan ongeveer 13.600 cliënten ondersteuning of zorg geboden. Bij Kwadrant werken verspreid over 23 locaties en in de thuissituatie ruim 6.000 medewerkers en meer dan 800 vrijwilligers. De omzet bedraagt € 258 mln.

In 2025 zijn we van vier merknamen – Elkander, De Friese Wouden, Palet en Kwadrant-Groep – naar één sterk merk gegaan: Kwadrant. Kwadrant staat voor passie voor ouderenzorg en het zorgen voor een waardevolle dag voor cliënten. Dat bieden we in de relatie tussen medewerker, cliënt en diens netwerk, en in samenhang en samenwerking met andere organisaties binnen en buiten de zorg.

Samenwerken voor betere zorg

Kwadrant speelt een voortrekkersrol in de transformatie van de Friese zorgsector. We werken intensief samen met de andere aanbieders in de ouderen- en thuiszorg, de ziekenhuizen, de eerstelijnszorg, de gemeenten, de woningcorporaties en de zorgverzekeraars om toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg en ondersteuning te waarborgen. Innovatie, technologie en digitalisering vormen hierbij sleutelbegrippen.

¹ Voorheen KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp B.V.

Oprechte aandacht en werkplezier

Bij Kwadrant staat de mens centraal. Onze zorg sluit aan op wat cliënten zelf nog kunnen, hun veerkracht en wat hun leven betekenisvol maakt. We kijken daarbij naar wat hun omgeving kan bijdragen en stemmen ons aanbod daarop af. We werken daarbij vanuit onze kernwaarden: kracht van verbinding, oprechte aandacht en werkplezier. Onze medewerkers en vrijwilligers vormen het kloppend hart van Kwadrant. Door te investeren in hun groei en werkplezier, kunnen zij vanuit onze kernwaarden de beste ondersteuning bij het leven bieden.

Kortom, Kwadrant is een vitale en inspirerende zorgaanbieder die vanuit verbinding werkt aan toekomstbestendige ouderenzorg in Friesland.

Kerngegevens over cliënten en medewerkers

De kerngegevens over onze cliënten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 1: kerngegevens cliënten per 31 december

	aantal
Kwadrant	7.476
Kwadrant Ondersteuning thuis	6.127
Totaal	13.603

Onderstaande tabel bevat de kerngegevens over onze medewerkers.

Tabel 2: kerngegevens medewerkers per 31 december²

	aantal	fte
Medewerkers (Stichting Kwadrantgroep)	4.448	2.320
<i>waarvan zorgverleners</i>	<i>3.414</i>	<i>1.798</i>
Stagiaires	712	-
Vrijwilligers	834	-
Medewerkers (Kwadrant Ondersteuning thuis B.V.)	1.513	445 ³

3. Financiële informatie

Ondanks de stijgende kosten, hogere salarissen, minder personeel en complexere zorgvragen van cliënten, hebben we in 2024 met succes onze financiële resultaten bijgestuurd.

² Het aantal fte per 31 december per wijk af van het aantal fte dat in de jaarrekening is opgenomen. Deze afwijking wordt veroorzaakt doordat in de jaarrekening het gemiddeld aantal fte is opgenomen op basis van het gewerkt aantal uren.

³ Op basis van contractloon.

Het boekjaar 2024 is door Kwadrant afgesloten met een positief resultaat van € 7,2 mln. (2023: € 0,5 mln.) uit bedrijfsopbrengsten van totaal € 257 mln. (2023: € 238 mln.). Het rendement bedraagt 2,8% van de totale opbrengsten en ligt hiermee 0,8% hoger dan de norm. Het positieve resultaat is noodzakelijk om de transformatie in de zorg en de toekomstige vastgoedontwikkelingen te kunnen financieren.

Financiële kengetallen

Solvabiliteit

De solvabiliteit, waarbij het eigen vermogen wordt afgezet tegen het totale vermogen, bedroeg in 2024 49%, wat een procentuele stijging van 2% betekent ten opzichte van het voorgaande jaar (47%). De solvabiliteitsratio voldoet hiermee aan de eisen van het bankconvenant, waarin is vastgelegd dat de solvabiliteit voor elke relevante periode minimaal 30% dient te zijn.

Debt Service cover ratio

De Debt Service Cover Ratio, die wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de betalingscapaciteit (vrije kasstroom) van Kwadrant ten opzichte van de financiële verplichtingen op korte termijn (1 jaar), bedraagt 5,3. Dit duidt erop dat Kwadrant over voldoende financiële middelen beschikt om aan haar financiële verplichtingen te voldoen en tevens voldoet aan de eis van minimaal 1,1 zoals vastgelegd in het bankconvenant.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie bedraagt € 62,5 mln en is in 2024 met € 12,1 mln. toegenomen ten opzichte van het boekjaar 2023.

4. Financiële instrumenten

Algemeen

Kwadrant maakt in haar normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, die de instelling in potentie kunnen blootstellen aan markt-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. Kwadrant handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt. Ze zeggen echter niets over het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

Kwadrant loopt kredietrisico over, handels- en overige vorderingen en onderhanden werk voor in totaal € 14,1 mln. Het kredietrisico is voornamelijk geconcentreerd bij het zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De hoogste vordering bedraagt

€ 3,0 mln. op een individuele partij. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie. Zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichting voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

Kwadrant loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Het treasurybeleid van de groep is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico. Voor het afsluiten van leningen of het opnieuw vaststellen van rentepercentages en rentevast periode laat Kwadrant zich adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Uitgangspunt is dat de rentekosten zo laag mogelijk gehouden worden. Tevens wordt bewaakt dat geen onnodige risico's worden gelopen in het kader van de periodieke herfinanciering.

Liquiditeitsrisico

Kwadrant bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

5. Integraal risicomanagement

Algemeen

Goed bestuur en risicobeheersing zijn voorwaarden voor goede zorg. Het identificeren en beheersen van risico's verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van Kwadrant om is onderdeel van de planning-en-controlcyclus. De totstandkoming van de risico's gebeurt op basis van beproefde modellen.

Om tot de belangrijkste risico's te komen die de kwaliteit van onze zorg raken, zijn op basis van zowel externe als interne bronnen, de toprisico's bepaald en gedurende het jaar herijkt. Deze toprisico's zijn samen met de herijkte conceptstrategie gebruikt om de kaderbrief en jaarplannen van input en passende beheersmaatregelen te voorzien.

Tabel 3: top 10 van risico's

Besturing	Middelen	Processen	Compliance
[3] Voldoende en vitale medewerkers (verandermanagement) [4] Voldoende en vitale medewerkers (continuïteit) [6] Toegangsbeheer	[2] Voldoende en vitale medewerkers (personeel)	[1] Cybersecurity [5] Kwaliteit van zorg [7] Leveranciers-beheer [8] Calamiteiten	[10] Veranderende wetgeving (NIS2)

Besturing	Middelen	Processen	Compliance
[9] Milieu-, sociale en Governance risico's (ESG)			

Voor de komende jaren zien we een aantal algemene ontwikkelingen die belangrijke risico's in zich hebben.

Bezuinigingen 2026: Kwadrant krijgt de komende jaren te maken met risico's rondom voorgenomen bezuinigingen. In de tabel met toprisico's zijn deze opgenomen onder de externe factoren: geopolitieke risico's en sterk fluctuerend beleid van de overheid. Ze hebben een directe invloed op de toprisico's 'voldoende en vitale medewerkers' en de 'kwaliteit van zorg'. Bij het vooruitzicht voor 2025 wordt deze samenhang ook benoemd. Daarnaast zijn en worden de bezuinigingen meegenomen in de strategie, het sturen op resultaat en kwaliteit, en het voorbereiden van medewerkers op transitie.

Vastgoedopgave: de vastgoedopgave is een belangrijk thema waarvoor een meerjaren-vastgoedstrategie is opgesteld. Hieruit voortvloeiende risico's hebben vooral betrekking op hogere kosten en problemen in de supply chain, voortkomend uit geopolitieke risico's die slechts zeer beperkt beïnvloedbaar zijn.

Innovaties: innovaties bieden veel kansen, maar brengen ook risico's met zich mee. De voornaamste oorzaak hiervan is digitale disruptie, wat risico's op het gebied van cybersecurity met zich meebrengt en impact heeft op onze medewerkers vanuit het veranderperspectief.

Interne audits

Naast de financiële productieverantwoording richt de interne auditfunctie zich in 2025 op kwaliteit van zorg, informatiebeveiliging, gegevensbescherming en frauderisico's.

Kwaliteit

Kwadrant ziet voortdurend toe op het leveren van goede kwaliteit van zorg en de informatiebeveiliging rond de cliëntenzorg. Kwadrant voldoet aan de gangbare normen op het gebied van kwaliteit en informatiebeveiliging van zorg. Zo zijn we gecertificeerd voor HKZ 165 – Zorg & Welzijn (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en NEN 7510 (informatiebeveiliging in de zorg).

Jaarlijks vindt er een externe audit door een onafhankelijke externe partij plaats. De laatste externe audit op kwaliteit en informatiebeveiliging heeft eind november 2024 plaatsgevonden.

6. Toekomstvisie

Strategie 2025-2030

Kwadrant heeft de afgelopen tijd hard gewerkt aan een herijking van de strategie voor de komende jaren. Deze heeft als titel meegekregen: over grenzen heen. Die benaming moet ruim opgevat worden. Kwadrant gelooft dat het bestendigen van de zorg alleen mogelijk is als organisaties en overheden over hun eigen grenzen heen durven te kijken, te denken en te doen. Dat betekent in eigen huis maar ook in de samenwerking met anderen oude manieren en methodes durven los te laten om nieuwe manieren en methodes te kunnen ontdekken, leren en omarmen.

In de relatie met de cliënt en diens netwerk maken we hierbij de omslag van ‘het verlenen van zorg’ naar ‘het samen ondersteunen bij het leven’. Daarvoor gaan we in meerdere opzichten over grenzen heen. De strategie waarmee we zowel binnen als buiten Kwadrant aan deze transformatie willen werken, steunt op vier pijlers:

- 1 Stimuleren van zelf- en samenredzaamheid
- 2 Voldoende en vitale medewerkers
- 3 Samen sterk met anderen
- 4 Toekomstbestendig innoveren en digitaliseren

Tezamen vormen deze pijlers een stevig fundament voor het ondersteunen bij het leven van kwetsbare ouderen in Fryslân.

Deze strategie is in maart 2025 vastgesteld. Zij krijgt een concrete vertaling in de jaarplannen van de diverse domeinen en afdelingen binnen Kwadrant.

Reeds in uitvoering

Met deze strategie bouwen we voort op al eerder ingezette ontwikkelingen. We noemen er hier een aantal waaraan in 2024 volop is gewerkt.

Zo zijn er de aanpassingen in het functiehuis zorg, die moeten leiden tot betere afspraken over de regie op en de coördinatie van zorgplannen. Die stappen zijn nodig om, tegen de achtergrond van oplopende schaarste, het zorgproces goed georganiseerd te houden. Meer hierover is te lezen in § 8.

Verder is er duidelijkheid gekomen over de organisatie en inrichting van de personele planning en roostering in lijn met de cao. Ook zijn er stappen gezet richting een betere organisatie van de praktijkbegeleiding, bedoeld om meer leerlingen te laten slagen en te binden aan onze organisatie. Zie daarover in § 8.

Daarnaast hebben we na een zorgvuldige voorbereiding van twee jaar in januari 2025 de overstap gemaakt naar de software van AFAS. De invoering ervan is aangegrepen om de structuur van de organisatorische eenheden en kostenplaatsen te herijken en de automatisaties beter in te regelen. Ook is er nieuw auditbeleid vastgesteld. De uitvoering daarvan helpt om afspraken beter te kunnen volgen en waar nodig bij te stellen. Ten slotte is er veel voorbereiding gaan zitten in de overgang van vier naar één merknaam waarmee we overal

in Fryslân naar buiten treden: Kwadrant. We zijn er trots op dat dit grote traject volledig op eigen kracht is voorbereid.

7. Gedragscode

Kwadrant beschikt over een gedragscode. De gedragscode geldt voor iedereen die bij Kwadrant betaalde werkzaamheden of vrijwilligerstaken uitvoert.

In 2024 is de gedragscode geactualiseerd en aangevuld met diverse nieuwe bepalingen over onder meer het voorkomen van fraude, het geven en aannemen van relatiegeschenken, het persoonlijk gebruik van bedrijfseigendommen en het gebruik van social media tijdens het werk.

Er wordt een implementatieplan voorbereid. Dat valt samen met procesoptimalisatie van de medewerkerincidentmeldingen (MIM) en andere incidentmeldingen die gelinkt zijn aan de gedragscode en de 'omgekeerde klachtenregeling'. Deze laatste voorziet in een intern klachtpunt waar medewerkers terecht kunnen, als zij persoonlijk te maken hebben gehad met ernstig laakbaar gedrag van cliënten of familie. De gedragscode, de omgekeerde klachtenregeling en de verbeterde MIM moeten bijdragen aan behoud van een veilige werkomgeving.

Medewerkers kunnen altijd bij het onafhankelijke externe Buro Vertrouwenspersonen aankloppen. In 2024 hebben 35 medewerkers van die mogelijkheid gebruik gemaakt. Dit aantal loopt in de pas met de aantallen in voorgaande jaren.

Er zijn in 2024 geen meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen of fraude bij de Raad van Bestuur of Raad van Toezicht gedaan.

Kwadrant heeft ook een Klokkenluidersregeling. Er kan rechtstreeks gemeld worden bij de voorzitter Raad van Bestuur (of voorzitter Raad van Toezicht) of via Buro Vertrouwenspersonen. In 2024 zijn er geen meldingen gedaan.

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

8. Sociaal beleid

Duurzame inzetbaarheid

In 2024 is een contract gesloten met ZorgfocuZ voor de uitvoering van het medewerkersonderzoek in 2025. Dit bureau voert voor Kwadrant ook cliëntenonderzoeken uit. Zo kunnen er dwarsverbanden worden gelegd tussen beide soorten onderzoeken.

Bijna 100 medewerkers hebben zich in 2024 aangemeld voor de health-check. Waar nodig zijn er verbeterpunten op het gebied van inzetbaarheid opgesteld, zijn passende interventies besproken en is het gesprek met de leidinggevende gestimuleerd.

Ongeveer 200 medewerkers hebben eind 2024 gebruik gemaakt van de aangeboden griep prik. Op het totaal aantal medewerkers is dit aantal als zeer laag te bestempelen.

De positionering van de ergocoaches is verbeterd. Onderdeel daarvan is dat er samenwerkt wordt met ergotherapeuten en fysiotherapeuten van het Behandelteam. Ook zijn de ergocoaches geschoold. Hierdoor kunnen zij beter hun werk doen, wat leidt tot een verbetering van de arbeidsomstandigheden als het gaat om fysieke belasting.

In 2025 zal in samenwerking met Arbode op alle locaties een nieuwe ronde van start gaan voor de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

Cao

De cao-VVT is van toepassing op alle medewerkers van Kwadrant en Kwadrant Ondersteuning thuis.

Sociaal raamwerk

Per 1 april 2024 is een nieuw sociaal raamwerk ingegaan. Dat volgt op het sociaal raamwerk KwadrantGroep 2020-2022, dat tot 1 april 2024 verlengd was.

Het sociaal raamwerk heeft een looptijd van 1 april 2024 tot 1 april 2026. Deelnemende partijen zijn CNV, NU'91, FBZ en Kwadrant.

In de periode 2024/2025 vinden er wijzigingen plaats in het zorgproces en in het verlengde daarvan is het functiehuis aangepast. Dat betekent dat er sprake is van nieuwe en gewijzigde functies. Hiermee wordt ingespeeld op de toenemende complexiteit van de zorgvraag, de arbeidsmarktproblematiek en de druk op tarieven. Daarnaast is een van de doelstellingen om de praktijkvariatie bij de invulling en inzet van functies te reduceren, zodat er meer grip en transparantie ontstaat. Op deze organisatiewijziging is het sociaal raamwerk van toepassing. Binnen het domein Zorg thuis is dit proces in 2024 afgerond. Binnen het domein Wonen met zorg zal dit proces doorlopen in 2025. Bij de ondersteunende diensten heeft de implementatie van de bedrijfssoftware van AFAS begin 2025 ook gevolgen voor de formatie. Ook hierbij is het sociaal raamwerk toegepast. Verder is het sociaal raamwerk aan de orde bij de voorgenomen harmonisatie in 2025 van de functies op het vlak van 'eten en drinken'.

Werkgelegenheid

Het aantal banen is in 2024 min of meer gelijk gebleven ten opzichte van het daaraan voorafgaande jaar. Er zijn wel meer medewerkers uit dienst gegaan, dan dat er nieuwe medewerkers bijgekomen zijn. Onder niet-zorgverleners was het verloop hoger dan onder zorgverleners, maar ook onder verpleegkundigen zien we een relatief hoog verloop.

Van alle vacatures aan het eind van het jaar zijn er 39 als moeilijk vervulbaar te classificeren. Dat is vergelijkbaar met een jaar eerder. Dit betreft op twee functies na, functies in de zorg, vooral verzorgenden-IG en behandelaren.

Met de implementatie van de strategie 2025-2030 en de beweging van zorg naar ondersteuning wordt de doorontwikkeling van het functiehuis met behulp van verdere functiedifferentiatie verder ter hand genomen. Dat is ook nodig omdat de aanwas van nieuwe mensen op de arbeidsmarkt steeds verder achteropraakt bij de aantallen medewerkers die vanwege pensionering de zorg en dus ook onze organisatie verlaten.

Leren en ontwikkelen

In 2024 is er een start gemaakt met een nieuw strategisch opleidingsplan. Daarmee willen we het leren en ontwikkelen binnen Kwadrant beter aan laten sluiten op de strategie 2025-2030.

Daarnaast is er in 2024 besloten om de praktijkbegeleiding van de coördinerend werkbegeleiders over te hevelen naar de nieuwe functie van praktijkopleider. Er zullen vanaf 1 april 2025 elf praktijkopleiders ingezet worden, waarmee we in het bijzonder de beroepspraktijkvorming voor BOL- en BBL-studenten⁴ willen professionaliseren, de slaagkans van leerlingen vergroten en nieuwe medewerkers beter aan ons binden.

Over 2024 is ongeveer € 900.000 geïnvesteerd in het opleiden van medewerkers. Dit is exclusief de begeleidingskosten en de verletkosten van de deelnemers. Met de kosten daarvan wel meegerekend, komt de totale investering in opleidingen uit boven de in de cao voorgeschreven 2% van de bruto loonsom.

9. Duurzaamheid

Beleidsontwikkeling

Begin 2024 is het Beleidskader Duurzaamheid vastgesteld. Daarin staat op welke wijze Kwadrant invulling wil geven aan haar duurzaamheidsstreven. Kwadrant heeft zich vorgenommen om aan te sluiten bij de Green Deal Duurzame Zorg, wat in 2025 is gerealiseerd, en van start te gaan met een integrale programmatische aanpak.

Op het gebied van inkoop, afvalscheiding en reductie van afval en vermindering van het energieverbruik zijn positieve resultaten behaald. Concreet noemen we hier 'climatics', een systeem waarbij data uit de technische installatie voor verwarmen, koelen en ventileren wordt gebruikt om daarmee het energieverbruik te optimaliseren. Na een proef op één locatie, die tot een besparing van 15% op het gasverbruik heeft geleid, is dit systeem in acht van onze woonzorgcentra geïnstalleerd. Bij vijf andere wordt het installeren van 'climatics' voorbereid.

Daarnaast is de temperatuur op een aantal locaties voorzichtig naar beneden bijgesteld tot een voor onze cliënten comfortabele temperatuur van 22-23 graden. Dit heeft een grote positieve impact op de daling in het energieverbruik.

⁴ BOL: Beroepsopleidende leerweg (een dagopleiding gecombineerd met praktijkstages); BBL: Beroepsbegeleidende leerweg (een opleiding die bestaat uit een combinatie van werken en leren).

Ons doel voor 2024 was een daling van 15% in gas- en elektriciteitsverbruik. We hebben een resultaat gehaald van 20,2% minder gas en 13,3% minder elektriciteit (ten opzichte van 2021). De daling in energieverbruik zal waarschijnlijk doorzetten, ondanks dat nog niet alle locaties volledig gemonitord kunnen worden.

We blijven onze actieplannen monitoren en evalueren om een duurzame toekomst te waarborgen.

Verder heeft aanbesteding en gunning van ruim 140 zonnepanelen plaatsgevonden voor de kantoren in Drachten en Leeuwarden. Bij de inrichting van de nieuwe kantoorlocatie aan de Ceresweg in Leeuwarden is samengewerkt met Ahrend. Deze kantoorinrichter loopt voorop in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO-beleid) en duurzaamheid.

CO₂-reductietool

Het Expertisecentrum verduurzaming zorg heeft eind vorig jaar gemeld dat de CO₂-reductietool voor Kwadrant voor de komende vier jaar is vastgesteld. Dat betekent dat Kwadrant 'op groen staat' op de ZorgDuurzaamKaart.

Investerings in verduurzaming vastgoed

Voor resultaten op het vlak van energiebesparing met meer impact zijn omvangrijke investeringen nodig. De bestaande vastgoedportefeuille – zowel het deel dat eigendom is als het deel dat gehuurd wordt – omvat weinig locaties met een gunstig energielabel. De veroudering van veel van deze panden maakt investeringen in duurzaamheid meestal niet rendabel. Waar investeringen wel rendabel en uitvoerbaar zijn, zoals door plaatsing van zonnepanelen op daken of vervanging van minder zuinige verlichting, zijn die de afgelopen jaren uitgevoerd. Een overzicht van de investeringen in 2024 is te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 4: investeringen in verduurzaming vastgoed

Locatie	Omschrijving	Totaalbedrag
Berchhiem	Vervangen conventioneel naar ledverlichting	€ 45.000
Bruchelencamp	Vervangen conventioneel naar ledverlichting	€ 19.000
Bruchelencamp	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 4.000
Zonnedauw	Zonnepanelen	€ 7.000
Ceresweg	Zonnepanelen	€ 16.000
De Hofwijck	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 21.000
Dongeraheem	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 14.000
Greunshiem	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 16.000
IenhoarnState	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 26.000
Parkhoven	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 26.000
Sint Jozef	Vervangen conventioneel naar ledverlichting	€ 84.000
Skilhiem	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 7.000
't Suyderhuys	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 10.000
Talma Hoeve	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 19.000
Talma Hûs	Optimaliseren Gebouwbeheersysteem	€ 24.000

10. Onderzoek en ontwikkeling

De onderzoekscommissie van Kwadrant coördineert de onderzoeken die uitgevoerd worden en fungeert als opdrachtgever. Dan doet zij in samenwerking met de domeinen, de expertgroepen en de kennisinstellingen waarmee Kwadrant een verbinding is aangegaan. Die laatste samenwerking krijgt vooral gestalte via het Universitair Netwerk Ouderenzorg rond het UMCG (UNO-UMCG) en het netwerk FAITH research van de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden Hogeschool.

In 2024 zijn de volgende onderzoeken in opdracht van de Onderzoekscommissie uitgevoerd:

- Toepassing van het Stepped Care Model Wondzorg binnen Kwadrant
- Verdere ontwikkeling van tools voor zorgmedewerkers in het werken vanuit Positieve Gezondheid
- Inzet van medicatiedispenser Medido in de wijkverpleging
- Ervaringen van wijkverpleegkundigen met wijkgericht werken
- Ondersteuning van wijkverpleegkundigen in het omgaan met de (on)mogelijkheden van langer thuis wonen
- Ervaringen van cliënten met passende zorg vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid
- Het meten van cliëntervaringen bij cliënten met een Volledig pakket thuis
- Het delen van ervaringskennis over persoonsgerichte zorg tussen zorgprofessionals, cliënten en mantelzorgers met behulp van de 'Doe & Deel Samenspraak-plaat'

IZA-fonds wijkverpleging

Kwadrant heeft in 2024 met gelden uit het fonds wijkverpleging van het IZA (Integraal zorgakkoord) uitvoering gegeven aan nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de wijkverpleging met de volgende projecten:

- Verder met Positieve Gezondheid
- Toekomstbestendige wijkverpleging
- RPA digitale zorgassistent
- Zorgtassen voor semi-acute zorg in de wijk

Tabel 5: toegekende subsidies uit het IZA-fonds

project	behaalde doelen	subsidie kosten
Positieve gezondheid	• Het digitaal cliëntdossier en het zorgproces zijn zo ingericht dat het werken volgens de principes van Positieve Gezondheid optimaal wordt gefaciliteerd en gestimuleerd • De ongeveer 1.300 medewerkers werkzaam in het domein Zorg thuis zijn bekend met het gedachtegoed van Posi-	€ 330.000 € 329.011

project	behaalde doelen	subsidie kosten
	tieve Gezondheid en voelen zich kundig om de principes in hun dagelijks werk toe te passen.	
Toekomstige en bestendige wijkverpleging	- Het doelprofiel wijkverpleegkundige is geactualiseerd, net als het bijbehorende ontwikkelinstrument.. - Tien wijkverpleegkundigen (met weinig of geen werkervaring) en vier verpleegkundigen in de wijk met een afgeronde hbo-V-opleiding hebben een modulair samengesteld traineeship gevolgd. - Er is een modulair aanbod voor wijkverpleegkundigen met werkervaring samengesteld, waarvan 66 wijkverpleegkundigen gebruik hebben gemaakt.	€ 141.350 € 143.439
RPA (robotic process automation): digitale zorg-assistent	Er is in de pilotperiode ervaring opgedaan met een robot voor de overdracht van informatie van en aan huisartsen. Tijdens de pilot zijn huisartsen overgestapt op een ander systeem. Ook bleken er andere oplossingen mogelijk, waarmee uiteindelijk de administratieve last alsnog is verlicht. Alle wijkverpleegkundigen zijn geïnstrueerd in deze werkwijze.	€ 28.649 € 32.011
Zorgtassen voor semi-acute zorg in de wijk	Er is Frieslandbreed beleid ontwikkeld en er zijn werkafspraken gemaakt op het terrein van het verlenen van semi-acute zorg in de wijk. Alle wijkteams van Kwadrant werken inmiddels conform dit beleid, met daarin werkafspraken over het gebruik van de zorgtassen ter ondersteuning van huisartsen en de acute zorgketen.	€ 221.949 € 143.866

11. Bestuur en medezeggenschap

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bij Kwadrant bestaat uit twee leden. Het team heeft zes jaar lang geen wisselingen gekend. Aan de samenwerking binnen dit team is in 2024 een einde gekomen doordat Ester Kuiper een nieuwe stap in haar loopbaan heeft gezet. De Raad van Toezicht heeft gezien de grootte van de organisatie en de omvang van de bestuurlijke werkzaamheden in overleg met Jan Maarten Nuijens een tijdelijk lid Raad van Bestuur

aangesteld. Vincent Maas heeft deze interimfunctie van 8 april tot 31 augustus ingevuld. Dat heeft de Raad van Toezicht de tijd gegeven om zonder grote tijdsdruk naar een vaste opvolger te zoeken. Die is gevonden in de persoon van Mariska Roeters. Zij is op 1 september begonnen.

Met de veranderde samenstelling van de Raad van Bestuur op komst, is halverwege 2024 besloten om pas op de plaats te maken bij de herijking van de strategie en de afronding daarvan niet in 2024, maar in het eerste kwartaal van 2025 plaats te laten vinden. Dit heeft de Raad van Bestuur de ruimte gegeven om samen voor 100% achter de strategie te gaan staan en daarmee vol overtuiging en energie de bestuurlijke agenda voor de komende jaren te voeren.

Bezoldiging Raad van Bestuur

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is afgestemd op de adviesregeling arbeidsvoorwaarden van de NVZD (Vereniging van bestuurders in de zorg) en past binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). Voor gemaakte onkosten ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een vergoeding op basis van de regeling Beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt de bezoldiging en de vergoedingsregeling vast. De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht bereidt dit voor. Die voert daarnaast jaarlijks een functioneringsgesprek met de leden van de Raad van Bestuur.

Cliëntenraden en Centrale cliëntenraad

De medezeggenschap bij Kwadrant bestaat uit twee geledingen. Daarbij vertegenwoordigen de cliëntenraden die verbonden zijn aan een of meer woonzorglocaties of aan een domein, de cliënten op die locaties of binnen dat domein. De Centrale cliëntenraad vertegenwoordigt alle cliënten die zorg, ondersteuning of behandeling bij Kwadrant afnemen en richt zich dus op de gemeenschappelijke belangen van al deze cliënten.

De bemensing van cliëntenraden is een groeiend probleem. Die ontwikkeling sluit aan bij de trend dat mensen zich wel als vrijwilliger willen inzetten voor een maatschappelijk doel, maar daarbij niet te veel gebonden willen zijn aan vaste taken en tijden. Daarnaast speelt de kortere verblijfsduur van cliënten vermoedelijk een rol bij verminderde bereidheid onder familieleden om toe te treden tot een cliëntenraad.

Toch weet het gros van de cliëntenraden bij Kwadrant nog altijd voldoende betrokken mensen aan zich te binden voor het goed draaiende houden van de cliëntenraad. Leeuwarden steekt daar minder rooskleurig bij af. Op de woonzorglocaties De Hofwijck en Swettehiem en in het cluster van woonzorglocaties in het noordelijk en oostelijk deel van de stad lukt het maar niet om de cliëntenraad nieuw leven in te blazen.

De domeinmanagers zijn de officiële vertegenwoordigers 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 de CCR en de Raad Bestuur worden bijna altijd op een wisselende woonzorglocatie gehouden. De deelname van de cliëntenraad van die locatie aan deze vergadering is inmiddels een beproefd recept voor een boeiend gesprek waarin lokale en regionale zaken goed bij elkaar komen.

In 2024 is een aanpassing op de Medezeggenschapsregeling cliëntenraden van kracht geworden. Gelijktijdig is een akkoord bereikt over de Medezeggenschapsregeling CCR. Deze is inmiddels door alle cliëntenraden en de CCR ondertekend. De spelregels liggen daarmee vast. Daarmee is het gesprek over hoe het samenspel tussen cliëntenraden, CCR en Kwadrant het beste kan plaatsvinden, niet afgerond. De Raad van Bestuur heeft zich gecommitteerd aan een traject waarin dat onderwerp van gesprek is. Dat vindt plaats in de eerste helft van 2025.

De CCR heeft over de volgende onderwerpen aan de Raad van Bestuur advies uitgebracht:

- Profielschets lid Raad van Bestuur
- Profiel lid Raad van Toezicht
- Jaarrekening 2023
- Kwaliteitsverslag 2023
- Benoeming van de domeinmanagers Zorg thuis en Wonen met zorg
- Strategiekaart 2025 (inhoudelijke kaderbrief)
- Kaderbrief 2025 (financieel deel)
- Begroting 2025

De CCR heeft aan de volgende voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur zijn instemming verleend:

- Aanpassing bedragen Faciliteringsregeling CR/CCR
- Privacyverklaring
- Verstrekkingen eten en drinken
- Veiligheidsplan
- Uniformering inrichting appartementen
- Inrichtingsplan levensbegeleiding

De CCR heeft met een afvaardiging van twee personen deelgenomen aan een van de gesprekken voor de selectie van het lid Raad van Bestuur.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken over onderwerpen die lokaal of binnen één domein spelen, zijn door de cliëntenraden van die locatie of dat domein behandeld. Zij zijn onderwerp van gesprek geweest met de manager Wonen met zorg of Zorg thuis of met de verantwoordelijke domeinmanager.

Ondernemingsraad

De medewerkers van Kwadrant, inclusief de Kwadrant Ondersteuning thuis B.V, zijn via verschillende kiesgroepen vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad. De OR telt 21 leden. De Raad van Bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden

(WOR) en vaste gesprekspartner van de OR. Er is een tweemaandelijks overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de OR. Deze worden voorbereid in een overleg van de Raad van Bestuur met het DB van de OR.

De Ondernemingsraad heeft in 2024 over de volgende onderwerpen advies uitgebracht:

- Verplaatsing thuiszorgsteunpunt Eeltsje Folkertsmawei
- Positionering woonassistenten bij Zorg of Eten en drinken
- Profielschets interimlid Raad van Bestuur
- Profielschets lid Raad van Bestuur
- Sluiting kleinschalig wonen Oorizon
- Wijziging zorgproces cliëntondersteuner en helpende
- Profiel lid Raad van Toezicht
- Medeoprichting coöperatie Fair Noord-Nederland
- Wijziging zorgproces en inrichting zorgfuncties
- Functie en positionering roosterplanners
- Strategiekaart 2025 (inhoudelijke kaderbrief)
- Inrichten centrale rooster- en planafdeling
- Inrichting praktijkopleiders
- Herinrichting Staf Zorg (afdeling Kwaliteit en veiligheid)
- Kaderbrief 2025 (financieel deel)
- Herinrichting HR Services
- Implementatie dienstenstructuur Zorg thuis

Onderstaande adviesaanvraag is nog in behandeling bij de OR:

- Schoonmaak kleinschalige woonvormen

Daarnaast heeft de OR zijn instemming verleend aan de volgende voorgenomen besluiten:

- Privacyverklaring
- Privacybeleid
- Beëindiging bijzondere reiskostenregeling bij de B.V.
- Beleid Preventief Medisch Onderzoek
- Opleidingsplan 2024
- Aanpassing vergoeding thuiswerkmiddelen
- Scholingsplan 2024 van de B.V.
- Kopen van verlofuren
- Dienstkleding vanaf 2025
- Basispakket dienstkleding
- Gedragscode
- Inzet Arbode bij de Risico-inventarisaties en -evaluaties
- Pauzebeleid en uitzonderingen

De OR heeft steeds met één lid deelgenomen aan de selectieprocedures voor lid Raad van Bestuur en leden van de Raad van Toezicht. De deelname aan de selectiegesprekken voor

de Raad van Toezicht is in de plaats van het recht van voordracht van één lid en berust op een afspraak die daarover enkele jaren geleden gemaakt is tussen Raad van Toezicht en Ondernemingsraad.

Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

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

De VAR heeft in 2024 schriftelijk advies uitgebracht over de Strategiekaart en over de Kaderbrief 2025.

12. Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht heeft tussen oktober 2023 en december 2024 een metamorfose ondergaan. Als gevolg van het aflopen van de tweede termijn van vijf van de zes leden in een relatief kort tijdsbestek, heeft de Raad verscheidene nieuwe leden geworven en benoemd. Daaronder een nieuwe voorzitter en een nieuwe vicevoorzitter. Twee leden hebben uit het oogpunt van continuïteit in het interne toezicht op verzoek van de Raad en een tijdelijke verlenging van hun termijn geaccepteerd.

Van 1 januari tot 9 februari heeft de heer M.A. Ruijs in de functie van waarnemend voorzitter de periode overbrugd tussen het einde van de termijn van de heer P.H.E.M. de Kort en de start van het voorzitterschap van mevrouw G.R. Peetoom.

Om te voorzien in een geleidelijke wisseling in de toekomst, heeft de Raad in zijn deels nieuwe samenstelling besloten dat nieuwe leden ook voor een kortere termijn dan vier jaar of voor in principe één termijn in plaats van twee benoemd kunnen worden.

In 2025 heeft er opnieuw een wisseling plaatsgevonden, omdat een van de zittende leden een bestuursfunctie heeft aanvaard die niet samengaat met het toezichthouderschap bij Kwadrant. Daarvoor is in 2025 nog een nieuw lid benoemd. Daarbij is besloten om de raad voorlopig uit vijf in plaats van zes toezichthouders te laten bestaan.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft zeven vergaderingen gehouden. De vergaderingen bestaan uit een kort vooroverleg, waarna de Raad van Bestuur aansluit voor bespreking van de geagendeerde onderwerpen. Begonnen wordt steeds met een thema dat of door de Raad van Bestuur wordt ingeleid, of waarvoor de Raad van Bestuur mensen uit de organisatie heeft uitgenodigd.

Behandelde thema's waren onder meer:

- Teamdynamiek in de organisatie in het licht van de veranderopgave
- Regionale ontwikkelingen waar Kwadrant zich hard voor maakt
- Conceptstrategie voor 2025-2030

- Ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en kwaliteitsmanagement
- Aanpak voor het domein Wonen met zorg
- Functiehuis en plannen en roosteren vanuit strategisch perspectief
- Cultuuraspecten bij de overgang naar AFAS

Naast de gewone vergaderingen is er één extra vergadering gehouden over de invulling van de vacature voor lid Raad van Bestuur, die ontstaan is door de overstap van mevrouw E. Kuiper naar een andere organisatie.

In november heeft de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur een tweedaagse gehouden waarin naast een verdiepende kennismaking, diverse onderwerpen, zoals de voorgenomen strategie voor 2025-2030 en de eigen werkwijze binnen de Raad van Toezicht, zijn doorgesproken.

Commissies

De Raad van Toezicht werkt met drie vaste commissies: de Commissie kwaliteit en veiligheid, de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie.

De Commissie kwaliteit en veiligheid is in het eerste halfjaar tweemaal bijeengewees. Onderwerp van gesprek waren onder meer het Kwaliteitsverslag 2023, de visie op toezichthouderschap vanuit kwaliteitsperspectief en interne ontwikkelingen bij Kwadrant. Mede door vertrek van een van de zittende leden hebben geplande vergaderingen in de tweede helft van het jaar geen doorgang gevonden. In plaats daarvan is er een werkbezoek gebracht aan een van de woonzorglocaties van Kwadrant.

De Auditcommissie is zesmaal bijeengekomen. Aan twee van deze vergaderingen heeft de externe accountant van KPMG deelgenomen: bij de bespreking van de managementletter en van de jaarrekening. Andere onderwerpen die in de Auditcommissie besproken zijn, waren de financiële tertaalrapportages, IT-ontwikkelingen, waaronder de overstap per januari 2025 naar AFAS, vastgoedontwikkelingen en de begroting voor 2025.

De Remuneratiecommissie is eenmaal bijeengekomen voor het jaargesprek met de Raad van Bestuur. Verder heeft de commissie de arbeidsvoorwaardengesprekken gevoerd met het interimlid van de Raad van Bestuur (de heer Vincent Maas) en met het nieuwe lid van de Raad van Bestuur, mevrouw Mariska Roeters.

Contacten binnen de organisatie en met de medezeggenschap

Contacten binnen de organisatie komen met name tot stand door deelname van medewerkers aan een commissievergadering of aan het themadeel van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Daarnaast spreken leden van de Raad van Toezicht tijdens werkbezoeken aan locaties of wijkteams met medewerkers.

De Raad van Toezicht heeft met deelname van de Raad van Bestuur tweemaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad. Met de Centrale cliëntenraad (CCR) is in overleg tot een andere vorm van ontmoeting en dialoog gekomen: in oktober hebben de leden van de Raad van Toezicht deelgenomen aan een themabijeenkomst die de Raad van Bestuur met

de CCR georganiseerd had voor alle cliëntenraadsleden. Onderwerp van gesprek was de conceptstrategie 2025-2030 van de Raad van Bestuur. Rond de vijftig cliëntenraadsleden hebben aan deze bijeenkomst deelgenomen.

Op de tweedaagse heeft de Raad van Toezicht een nadere invulling gegeven aan hoe de Raad de contacten met de medezeggenschap en het MT zou willen insteken. Er wordt daarbij ook voorzien in een jaarlijks contact met de Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR).

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Tabel 6: nevenfuncties leden Raad van Toezicht (31 december 2024)

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
G.R. (Ruth) Peetoom (lid en voorzitter vanaf 9 februari 2024)	- Voorzitter Nederlandse ggz - Lid Raad van Toezicht Evangelische Omroep - Lid Raad van Advies Topklinische GGz - Lid Advisory Board Topsector Life Science & Health - Lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW - Voorzitter Stichting Christelijk Sociaal Congres - Lid Raad van Toezicht Cordaid/ICCO - Lid Programmaraad 'Met gezond verstand', RU Groningen - Voorzitter Raad van Advies 'Present' Groningen - Lid Raad van Advies SKLO (Studentenpastoraat) Groningen - Predikant 'buiten vaste bediening' binnen de PKN
R.R.A. (René) van Zijl (lid en vicevoorzitter vanaf 24 juni 2024)	- Voorzitter Raad van Toezicht Zorgcentra Rivierenland - Directeur economische handhaving Belastingdienst
J.E. (Annette) Fijnvandraat (lid tot 31 december 2024)	- Bestuurder WilgaerdenLeekerweideGroep - Lid Raad van Toezicht Trimbos Instituut
N.T. (Nicoline) van den Broek	- Praktiserend huisarts, Academische Huisartsenpraktijk Groningen - Hoofd studentenonderwijs vakgroep Huisartsgeneeskunde en Ouderengeneeskunde UMCG - Lid Innovatieteam spoedzorg, Dokterswacht Groningen - Lid Raad van Toezicht Interzorg Noord Nederland
J.S. (Jeroen) van Geelen (lid vanaf 9 februari 2024)	- Ondernemer/eigenaar IGNE - Directeur Amulet - Directeur Mingly - Directeur TimeSteps

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
	• Adviseur Antilope Consultancy • CFO Happybase • Lid Raad van Toezicht Vogellanden
G. (Geertjen) Pot (lid sinds 25 oktober 2024)	• Directeur Het Slotervaart, bij Zadelhoff • Lid bestuur van Stichting De Plantijn • Directeur Centrum voor Zorg B.V. • Procuratiehouder Office Labs B.V. • Eenmanszaak AMFORA REC

In 2024 zijn de volgende leden afgetreden: de heer M.A. Ruijs (lid tot 17 mei 2024), de heer P.H. Stamsnijder (lid tot 31 augustus 2024) en mevrouw J.E. Fijnvandraat (lid tot 31 december 2024).

Tabel 7: nevenfuncties leden Raad van Bestuur (31 december 2024)

Lid Raad van Bestuur	nevenfuncties
M.J.M. (Jan Maarten) Nuijens (M)	Geen
M. (Mariska) Roeters (M) (lid vanaf 1 september 2024)	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Quadraten

Per 1 maart 2024 is mevrouw E. Kuiper, lid Raad van Bestuur, uit dienst getreden. Van 8 april tot 31 augustus 2024 maakte de heer V.C. Maas als lid ad interim deel uit van de Raad van Bestuur.

Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens (WNT) en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling 2024 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 bedroeg in 2024 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%.