

Jaarverslag 2023

Stap vooruit

Carinova



carinova.nl

Samen
mogelijk maken

“ Met onze focus op collega, cliënt en organisatie, proberen we constant beter te worden, juist nu als de wereld en de zorg ingewikkelder worden.”

Voorwoord

Beste lezer,

Stap voor stap vooruit. De ene voet voor de andere, elke dag weer.

Stap vooruit

Telkens een stap vooruit blijven zetten, dat is wat we hebben gedaan. Want met veel kleine stapjes bereiken we uiteindelijk een groot resultaat. Daarop reflecteren we met trots als we het boek van 2023 dichtslaan. Samen hebben we kleine, maar ook grote uitdagingen en kansen aangepakt en hebben we ons onverminderd ingezet om onze missie ‘Samen mogelijk maken’ tot leven te brengen.

Samen mogelijk maken

Dat is wat we blijvend willen. Vanuit de meerjarenstrategie omvat dit drie pijlers:

- 1. Collega** – Samen maken we het mogelijk
- 2. Cliënt** – Zo persoonlijk mogelijke zorg
- 3. Organisatie** – Carinova maakt mogelijk

Met onze focus op deze drie belangrijke onderdelen, proberen we constant beter te worden, juist nu als de wereld en de zorg ingewikkelder worden. Mensen worden ouder, er is meer vraag naar zorg, mensen willen langer thuis blijven wonen, en we ondervinden krapte op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om veranderingen de komende jaren, zodat zorg niet te duur wordt en voor iedereen toegankelijk blijft.

Door de krachten te bundelen met collega's, cliënten, de families van cliënten, mantelzorgers, vrijwilligers, en door de samenwerking op te zoeken met partners in de regio, maken we samen deze noodzakelijke transformatie in de zorg mogelijk. Het is door deze gezamenlijke inzet dat we in staat zijn om aan de veranderende behoeften te voldoen en een toekomstbestendige zorgomgeving te creëren.

Collega

Tevreden zorgprofessionals zijn de basis voor goede zorg. Goed in je werk zitten, gaat ook om goed in je vel zitten. Werkplezier zit in meerdere dingen. Gezien, gehoord en gewaardeerd worden is belangrijk. Eigenlijk begint alles bij aandacht. Dit jaar hebben we, door middel van het Ik&Carinova programma, een extra dimensie gegeven aan de ontwikkeling en het welzijn van collega's. Met activiteiten gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier, streven we naar een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

Clënten

Goed ouder worden. Als Carinova zijn we daarbij een puzzelstukje in het leven van onze cliënten. Soms tijdelijk, soms blijvend en tot het einde. 2023 stond in het teken van zo persoonlijke mogelijke zorg, met de ambitie om aan ieders unieke behoeften te voldoen. Door nauw te luisteren naar onze cliënten en hun naasten, hebben we onze dienstverlening verfijnd om een zo zelfstandig mogelijk leven te faciliteren, bij de cliënt thuis of op een van onze woonzorglocaties. Innovaties en verbeteringen in de zorg zijn altijd gericht op het verhogen van de levenskwaliteit in ieder fase, waarbij we de persoonlijke verhalen en wensen centraal stellen.

Organisatie

Als organisatie blijven we ons ontwikkelen en aanpassen aan het veranderende zorglandschap. Carinova maakt het mogelijk. Als we hierin blijven doen wat we altijd deden, doen we onze collega's, cliënten en onszelf tekort. Het past in het DNA van Carinova om door te blijven ontwikkelen en voor te sorteren op de vraag van morgen en overmorgen. Dat vraagt om visie en een portie pit.

Dit jaar hebben we belangrijke stappen gezet op het gebied van innovatie en duurzaamheid. Onze focus ligt op het versterken van onze infrastructuur en het bevorderen van een

cultuur van continue verbetering en samenwerking. We zijn trots op de vooruitgang die we hebben geboekt in het efficiënter en effectiever maken van onze processen, altijd met het oog op de toekomst.

Vertrouwen en optimisme

Met vertrouwen en optimisme kijken we vooruit naar 2024. Samen blijven we actief werken aan het positioneren van betaalbare en toegankelijke zorg voor iedereen. We zetten in op een goede balans tussen een gezonde bedrijfsvoering en de transformatieopgave van zorg van de toekomst. Stap voor stap. Samen maken we het mogelijk.

Raad van Bestuur Carinova

Jan Griepink



Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag	11
Collega – Samen maken we het mogelijk	11
Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg	16
Organisatie – Carinova maakt mogelijk	26
Deel 2 - Bestuursverslag	33
Algemene informatie	33
Gang van zaken gedurende het verslagjaar	35
Stand van zaken per balansdatum	38
Risico's en onzekerheden	42
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	44
Deel 3 - Verslag Raad van Toezicht	51
Deel 4 - Bijlagen	63
Bijlage A1 – Personeelssamenstelling	63
Bijlage B1 – Organisatieprofiel	64
Bijlage C1 – Besluitenlijst RvT 2023	64
Bijlage C2 – Scholingsoverzicht leden Raad van Toezicht 2023	70
Bijlage D – Lijst met gebruikte afkortingen	71

In dit jaarverslag
blikken wij terug op
het jaar 2023. Dat doen
wij in 4 delen.



Inleiding

In dit jaarverslag blikken wij terug op het jaar 2023. Dit jaarverslag bestaat uit 4 delen:

Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

Eén van de eisen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is het schrijven van kwaliteitsverslag, waarin wordt teruggeblikt op gestelde doelen. De evaluatie van onze doelen in 2023 beschrijven wij aan de hand van de 3 speerpunten uit onze meerjarenbeleidsvisie:

- 1. Collega** - Samen maken we het mogelijk
- 2. Cliënt** - Zo persoonlijk mogelijke zorg
- 3. Organisatie** - Carinova maakt mogelijk

Dit kwaliteitsjaarverslag – deel 1 – dient als interne verantwoording richting Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Professionele Advies Raad en Raad van Toezicht en dient tevens als externe verantwoording voor toezicht, financiers en keuze informatie voor cliënten.

Deel 2 - Bestuursjaarverslag

Vanuit de 'Regeling openbare jaarverantwoording - Wet marktverordening gezondheidszorg' (RojW) is het publiceren van een bestuursverslag vanaf verslagjaar 2022 weer verplichtgesteld. Doel hiervan is inzicht geven in de integriteit en professionaliteit van de bedrijfsvoering. Het bestuursverslag is een belangrijk onderdeel van de financiële verantwoording.

Deel 3 - Jaarverslag Raad van Toezicht

In het jaarverslag van de Raad van Toezicht wordt uiteengezet welke activiteiten in het verslagjaar hebben plaatsgevonden en hoe die zich verhouden tot de maatschappelijke opgaven, strategie en toezichtvisie.

Deel 4 - Bijlagen

Hieronder zijn o.a. het algemene profiel en informatie over de besturing van de organisatie beschreven.

Kwaliteits jaarverslag

Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

Wij zijn een grote, ambitieuze organisatie, waarin veel gebeurt. Wij hebben ervoor gekozen om in ons Jaarplan 2023 wederom alleen grote thema's en activiteiten die in 2023 nieuw starten uit te lichten en thema's die vanuit het jaarplan 2022 doorlopen. In dit verslag blikken wij hierop terug.

1. Collega – Samen maken we het mogelijk

Tevreden zorgprofessionals zijn de basis voor goede zorg. Goed in je werk zitten, gaat ook om goed in je vel zitten. Werkplezier zit in meerdere dingen. Gezien, gehoord en gewaardeerd worden is belangrijk. Eigenlijk begint alles bij aandacht. Om als organisatie de beweging in de zorg te kunnen maken, is maatwerk nodig. Voor iedere locatie, voor ieder team, voor elke collega. Wat is er nodig, waar kunnen we daarbij helpen? Ook als het gaat om persoonlijke loopbanen. En natuurlijk collega's ontzorgen met slimme technieken en processen.

1.1 Vitaliteit

Carinova kent het programma IK&Carinova dat vanuit goed en aantrekkelijk werkgeverschap gericht is op vitaliteit, werkplezier en vakmanschap. Dit is ook als zodanig opgenomen in onze strategische meerjarenbeleidsvisie. Medio 2021 zijn we gestart met een plan van aanpak ten aanzien van vitaliteit & verzuim. Door ruimte te geven via het vitaliteitsaanbod worden collega's gestimuleerd om hier ook zelf actief aan bij te dragen. In 2022 hebben we de focus gelegd op het ontdekken van mogelijkheden die vitaliteit en vitaal ouder worden in je werk versterken. Deze thema's hebben in 2023 vervolg gekregen. Vanuit het programma Ik&Carinova zijn verschillende interventies ingezet en verder ontwikkeld. Hierbij richten wij ons op alle collega's en gaan wij in op de verschillende levensfasen, zo ook op het vitaal ouder worden in je werk. Ook zijn er voorbereidingen getroffen

voor de Ik&Carinova vitaliteitsweek in 2024. Verder is er een MDIEU-subsidie (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid & Eerder Uittreden) aangevraagd en toegekend. Met deze subsidie wordt een volgende stap in het Ik&Carinova programma mogelijk gemaakt.

Daarnaast heeft Carinova zich aangesloten bij Vernet, waarmee verzuimcijfers kunnen worden gebenchmarkt. De interventies op het gebied van vitaliteit zijn uitgebreid en beschikbaar voor alle collega's.

1.2 Vakmanschap

1.2.1 Deskundigheidsbevordering

Om zorgprofessionals te faciliteren in het onderhouden van hun bevoegd- en bekwaamheden, is vervolg gegeven aan het optimaliseren van het bekwaamheidsproces. In 2024 wordt een besluit genomen over de voorgestelde wijzigingen. Ook hebben wij in 2023 onze visie op leren en ontwikkelen in relatie tot de Carinova Academie verder uitgewerkt, met ondersteuning van ELLLA. Het leermanagementsysteem is in 2023 vervangen door een leerplatform, dat beter aansluit bij onze organisatie. Het strategisch opleidingsplan, onderdeel van de Carinova Academie, heeft vorm gekregen. Deze acties hebben geleid tot een stevig fundament voor deskundigheidsbevordering.

Leren en verbeteren van incidenten en (vermoedelijke) calamiteiten (kopje van maken)

In 2023 hebben we de focus gelegd op het aanvullen van kennis en vaardigheden van de incidentencommissie met als doel een kwalitatieve slag te maken in de (vermoedelijke) calamiteitenonderzoeken. Daarnaast is het draaiboek rondom het proces van het uitvoeren van calamiteitenonderzoeken grondig herzien. Dit alles heeft geresulteerd in een professionaliseringsslag in het opzetten en uitvoeren van calamiteitenonderzoeken.

1.2.2 Leiderschapstraject & professionele ontwikkeling

Wij realiseren ons dat betrokkenheid van cliënten en zorgprofessionals essentieel is om kwaliteit vast te stellen. Carinova is ISO 9001-2015 gecertificeerd. Er vinden structureel

gesprekken plaats met collega's woonzorg, thuiszorg, bedrijfsvoering en beleidsadvies en met onze adviesraden (CR, PAR, OR). Om verbinding en aansluiting te houden bij het primaire proces lopen de Raad van Bestuur en directie met enige regelmaat mee met zorgprofessionals binnen de eigen organisatie. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht werken binnen de wettelijke kaders, waaronder de Zorgbrede Governance Code. Er ligt veel druk op zorgprofessionals/-teams door interne- en externe ontwikkelingen. Teamkracht is daarom belangrijk.

In 2023 hebben locatieverpleegkundigen hun leiderschapstraject vanuit ELLLA afgerond. Door gebruik te maken van Talenten-Motivatie-Analyse (TMA)-analyse hebben de locatieverpleegkundigen inzicht gekregen in hun eigen sterke en zwakke kanten. De vakgroep locatieverpleegkundigen is verder doorontwikkeld onder leiding van een locatiemanager. Doel is het creëren van uniformiteit in de werkwijze van de locatieverpleegkundigen.

In december 2023 heeft een inspirerende leiderschapsmiddag met spreker Jitske Kramer plaatsgevonden. Hierin zijn de leiderschapstrajecten van 1) *coördinerend wijkverpleegkundigen*, 2) *locatieverpleegkundigen* en 3) *RDO, management en adviseurs* samengekomen. Thema van de dag was de veranderende context, de transformatieopgave die voorligt en hoe met deze fase van liminaliteit moet worden omgegaan.

In 2024 krijgt, in samenwerking met Saxion Hogeschool, het leiderschapstraject voor nieuwe coördinerend wijkverpleegkundigen vervolg. Daarnaast zijn in 2023 voorbereidingen getroffen om te starten met intercollegiale toetsing in 2024.

1.2.3 Inzet en taakherschikking verpleegkundig specialist

Naast specialisten ouderengeneeskunde zijn steeds meer verpleegkundig specialisten zichtbaar in de ouderenzorg. De verhouding tot - en de integratie met - de medische vakgroep wilden we in 2023 nog beter vorm en inhoud geven. Echter, na overleg met de Medische Dienst en de 2 verpleegkundig specialisten, is de conclusie getrokken om eerst in te

Jitske Kramer
als inspirerende
spreker

steken op het opleiden van extra verpleegkundig specialisten alvorens in te zetten op structurele taakherschikking van de specialisten ouderengeneeskunde en verpleegkundig specialist. In een-op-een situaties tussen de verpleegkundig specialist en specialisten ouderengeneeskunde is taakherschikking wel onderdeel geweest van gesprek.

1.3 Werkplezier

Vanuit Ik&Carinova hebben er workshops werkplezier plaatsgevonden voor alle coördinatoren, managers en directeurs. De ontwikkelde tools zijn beschikbaar gesteld via de Ik&Carinova pagina op Cariweb. Daarnaast is er een campagne werkplezier opgezet voor alle collega's. Alle teams hebben speciaal voor Carinova ontwikkelde kletskaarten ontvangen, om de samenwerking en het werkplezier in de teams een boost te geven. Alle collega's hebben een attentie ontvangen op de dag van de zorg.

1.3.1 Aandacht voor collega's

In 2022 hebben we veel aandacht besteed aan arbeidsmarktbenadering. Dat is vervolgd in 2023. Door proactief nieuwe collega's te werven kunnen we al voordat iemand overweegt te reageren op een vacature meedenken in mogelijkheden en een beeld geven van Carinova. Alle collega's krijgen vanaf 2023 standaard een warm welkom en een welkomstpakket. We hebben in het onboardingproces de hulpmiddelen tijdig (in)geregeld en zorgen ervoor dat de nieuwe collega snel, goed kan starten en over de juiste devices beschikt. Een vervolgstap is het optimaliseren van het inwerkprogramma en de proeftijdgesprekken.

Ook bij ons gaan er collega's weg. We vinden het belangrijk dat de vertrekkende collega weet dat de deur open blijft staan en de collega welkom blijft. We spreken dat ook uit. We hebben vertrekkende collega's in beeld en leren van hun ervaringen, die wij ophalen middels een vragenlijst. Aanvullend hierop vinden er steekproefsgewijs einde dienstverband gesprekken plaats met vertrekkende collega's door HR-adviseurs.

1.3.2 Communicatie en informatie

Een goede communicatie en informatie draagt bij aan prettig werken. 2023 heeft in het teken heeft gestaan van het vormen van een Carinovabreed communicatieteam en het leggen van de basis van een strategisch communicatieconcept.

De arbeidsmarkt-campagne "*Carinova maakt het mogelijk*" heeft geleid tot grote zichtbaarheid onder onze doelgroep op de socials. De vakantiekrachtencampagne is met succes gestart en de socials zijn geïntensiveerd.

1.3.3 Collega-tevredenheidsonderzoek

In 2022 scoorde Carinova met het collega-tevredenheidsonderzoek op werkbeleving hoger (7,4) dan het gemiddelde van de sector en gemiddeld op bevlogenheid (8,0). Verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren kwamen waren communicatie, werkdruk en veranderingen.

Deze resultaten zijn meegenomen als input voor het jaarplan 2023 en in het programma van Ik&Carinova ([zie ook paragraaf 1.1 en 1.3.2](#)). Met de risico-inventarisaties en evaluaties, hebben we in 2023 per team verder ingezoomd op het thema werkdruk. Het volgende tevredenheidsonderzoek zal in 2024 plaatsvinden.

1.4 IZA fonds wijkverpleging

Carinova heeft bij het IZA fonds wijkverpleging gelden toegekend gekregen voor onderstaande projecten (looptijd 2023-2024) die bijdragen aan het leveren van passende zorg:

- Veranderverhaal, introductie werken met de 'de 5 stappen'
- Borging positieve gezondheid
- Toekomstgerichte capaciteitsmanagement (slim plannen en roosteren)
- Passende zorg door signalering en samenwerking in de wijk (tussen huishoudelijk hulp en wijkverpleging)

- Administratieve lastenverlichting onder andere door implementatie Zorgplan = Planning = Realisatie, tenzij
- Afschaffen verplichte dubbele medicatie controle (start in 2024)
- Consulent Carinova Thuizz (start in 2024)

Deze projecten dragen bij aan het leveren van passende zorg, het trainen van onze zorgcollega's gericht op competenties en vaardigheden die bijdragen aan het leveren van passende zorg, aan meer werkplezier en minder regeldruk voor onze zorgcollega's, het stimuleren het arbeidsbesparend werken en tot slot het bevorderen van samenwerking en coördinatie in de wijk. Geen van de projecten is in 2023 volledig afgerond, maar vele deelresultaten zijn behaald.

2. Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg

Goed ouder worden. Als Carinova zijn we daarbij een puzzelstukje in het leven van onze cliënten. Soms tijdelijk, soms blijvend. We zijn gewend om niet in beperkingen te denken, maar in kansen en mogelijkheden. Met als doel altijd maximale zelfstandigheid en eigen regie mogelijk te maken, met oog voor de mens achter de cliënt. Waarbij de was ophalen net zo waardevol kan zijn als intensieve begeleiding in de laatste levensfase. Positief gezond of persoonsgerichte zorg gaat om, in elke situatie, toch zoveel mogelijk zijn wie je bent, leven zoals je wilt. Welzijn. Dat begint met het luisteren naar ieders verhaal. De mantelzorgers en onze vrijwilligers zijn hierbij onmisbaar en ondersteunen we actief.

2.1 Visie op wonen en zorg

De visie op Wonen en Zorg is in samenspraak met HevoFAME opgesteld en is vastgesteld. De visie is met name gefocust op eventuele nieuwbouw en verbouw van locaties. Daar waar per locatie sprake is van nieuw/verbouw, ligt deze visie daaraan ten grondslag.

2.2 Persoonsgerichte zorg

In 2022 heeft planvorming plaatsgevonden van het traject persoonsgericht werken dat

Mensen wonen
steeds langer
thuis

aansluit bij de visie van Carinova. Daarbij is gebruik gemaakt van het Spoorboekje Positieve Gezondheid van Vilans. In 2023 hebben we dit vervolg gegeven, waarbij de focus lag op implementeren. Elke locatie heeft zijn eigen route die gevolgd wordt en locatiespecifieke aandachtspunten. De opgeleverde praatplaat is door de zorgteams goed ontvangen, het biedt collega's houvast in hoe we persoonsgericht werken vormgeven. De praatplaat is, en blijft, een onderwerp van gesprek binnen de zorgteams. Hiermee is het doel om persoonsgericht werken binnen de zorgteams bespreekbaar te maken én te houden ook bereikt.

Gedurende het jaar zijn de ervaringen en best practices omtrent het persoonsgericht werken besproken in de periodieke overleggen tussen de directeur woonzorg en de locatiemanagers, om zicht te houden op persoonsgericht werken. Iedere locatie is hier op haar eigen manier mee bezig. In 2024 maakt persoonsgerichte zorg onderdeel uit van het auditproces.

2.3 Langdurige zorg thuis

Mensen wonen steeds langer thuis en de zorg thuis wordt steeds complexer. Daarom zullen steeds meer cliënten die thuiszorg ontvangen overgaan van zorg via de Zorgverzekeringswet (ZVW) op zorg via de Wet Langdurige Zorg (WLZ), in de vorm van een modulair pakket thuis (MPT) of volledig pakket thuis (VPT). In 2023 zijn wij doorgegaan met het samen met zorgorganisaties in de regio inrichten van het proces Langdurige zorg thuis. Er is een analyse gemaakt van de huidige en gewenste situatie voor de korte, middellange en lange termijn. De proeftuinen lopen al een tijd, maar opschaling is een uitdaging. We hebben onze interne processen en bedrijfsvoering op orde gebracht, als randvoorwaarde voor opschaling in de proeftuinen en vervolgens ook opschaling in nieuwe gebieden. In oktober 2023 is een intern en regionaal inrichtingsplan afgerond, waarin het 'concept' langdurige zorg thuis beschreven wordt, inclusief businesscase en een planning en aanpak voor de opschaling in onze organisatie. De focus ligt hierin op het opschalen van huidige teams (Wijhe, Raalte, Deventer) en het starten in nieuwe gebieden (Heino). Staphorst/Nieuwleusen en Hardenberg staan voor 2024 op de planning om te starten.



2.4 Positieve gezondheid

Zo goed mogelijk in je vel en in je dag zitten. Dat willen we als Carinova mogelijk maken. In de thuiszorg hebben we de ingeslagen weg ten aanzien van positieve gezondheid vervolgd in het kader van preventie en sociale innovatie. Nieuwe collega's ontvangen een welkomstpakket onder de naam 'warm welkom'. In dit welkomstpakket zit een kaart over Positieve Gezondheid. In ieder team zijn 2 aandachtsvelders positieve gezondheid geschoold door gecertificeerde collega's Positieve Gezondheid. De aandachtsvelders zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het gespreksmodel binnen hun wijk. Zij hebben samen met hun collega aandachtsvelder het model in de praktijk gebracht. Ze voeren gesprekken met de cliënten in hun wijk en, zo nodig in samenwerking met de zorgcoördinatoren en/of wijkverpleegkundige, koppelen zij acties aan deze gesprekken. De aandachtsvelders kunnen ten alle tijden advies inwinnen bij de gecertificeerde collega's en/of de projectleider Positieve Gezondheid. Het gebruik van het spinnenweb Positieve Gezondheid heeft ertoe geleid dat er andere gesprekken worden gevoerd met de cliënt. Waar eerder soms geneigd werd om het gesprek te sturen, snel conclusies te trekken, dingen voor de cliënt in te vullen, ervaren collega's dat met de inzet van het gespreksmodel positieve gezondheid beter de kern van wat iemand zelf graag zou willen naar boven komt.

In het kader van digitaal tenzij hebben we gebouwd aan een digitale infrastructuur en zorginfrastructuur gericht op toekomstgerichte zorg. In diverse regio's worden kleine stappen gezet m.b.t. digitale gegevensuitwisseling. Binnen onze nieuwe manier van zorgen krijgen digitale hulpmiddelen een prominentere plek (de kracht van hulpmiddelen). Binnen thuiszorg lag de focus ook op randvoorwaarden te creëren om digitale hulpmiddelen op te schalen en in de lijn te beleggen, o.a. door het opstarten van werken met iNurse en rolhouders per team. Hoe eerder je signaleert, zowel sociaal als digitaal, hoe beter je immers iets kunt verhelpen of voorkomen. We zetten in op leefstijlmonitoring en smart sensing. Binnen de woonzorg is gestart met herimplementatie van de huidige smart sensing en wordt er komend jaar gekeken naar een passende toekomstbestendige oplossing. Binnen thuiszorg is gestart met een pilot telebegeleiding Hartfalen, waarin onze verpleegkundigen de metingen en monitoring doen van hartfalenpatiënten uit het Deventer Ziekenhuis.

Door het verder versterken van de verbinding tussen huishoudelijke hulp, mantelzorg-ondersteuners en thuisbegeleiders met het wijkteam kunnen kwetsbare cliënten vroeg opgespoord worden. Ook Buur&Zo en de doorontwikkeling van Thuizz zijn hierin meegenomen.

2.5 Palliatieve zorg

Carinova heeft een maatschappelijke en regionale verantwoordelijkheid voor het organiseren van palliatieve zorg. Dit doen wij vanuit onze rol in het Netwerk Palliatieve Zorg (NPZ) Salland. Daarnaast is het onderwerp Palliatieve Zorg een speerpunt in de meerjarenstrategie van Carinova. Het Projectplan Palliatieve Zorg en het implementeren van Zorgconsulenten in de Palliatieve Fase is gestart. In 2023 heeft de projectgroep visie en beleid opgesteld. In 2024 wordt de formatie gespecialiseerd verpleegkundige palliatieve zorg uitgebreid en zal door hen een implementatieplan geschreven worden.

2.6 Medisch specialistische zorg thuis

Medisch specialistische zorg (MSZ) is een belangrijk onderwerp in de transformatie naar toekomstgerichte zorg thuis. MSZ in de thuissituatie vindt altijd plaats in samenwerking met het ziekenhuis. Samen werken we toe naar de juiste zorg op de juiste plek, door de juiste zorgprofessional. In 2023 hebben wij de samenwerking in de keten voortgezet en zijn wij aan de slag gegaan met een MSZ-portfolio (welke typen behandeling passen bij ons?) en een MSZ-roadmap (welke stappen moeten we per medische behandeling geregeld hebben?).

Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend door het Deventer Ziekenhuis en Carinova over medisch specialistische zorg thuis. Op basis van de samenwerkingsovereenkomst en het Deventer Ziekenhuis transformatieplan 'innovatielijn Zorg op afstand/thuis' zijn er vervolggesprekken geweest. Er is een analyse gemaakt van de huidige situatie (aantallen en soort verplaatste zorg) en er zijn doelen gesteld voor 2024.

Enkele voorbeelden van hoe wij in 2023 verder aan de slag zijn geweest met dit onderwerp:

- Er is een pilot Hartzorg Salland (transmurale telemonitoring bij hartfalen) uitgevoerd;
- Er is een regionaal akkoord om de opdracht voor een virtueel zorgcentrum Salland verder uit te werken;
- In de regio Zwolle is het transformatorhuis in ontwikkeling. Dit is een verandertafel voor ziekenhuis, huisartsen en VVT;
- Binnen Samen Sterk worden de huidige zorgpaden besproken;
- In de regio Hardenberg zijn gesprekken gevoerd om toe te werken naar een slagkrachtige regiotafel.

2.7 Veilige vrijheid - Zorg en Vrijwilligheid

In de woonzorg is het projectplan Veilige Vrijheid vastgesteld. De projectgroep heeft verbinding gelegd met het project *'Smart Sensoring'*. De projectgroep en tevens gebruikersgroep hebben zich gebogen over het opstellen van een programma van eisen en er zijn gesprekken gevoerd met leveranciers over de huidige en toekomstige dienstverlening. Er is een visie op 'Opendeurenbeleid' opgesteld. Daarnaast is er een enquête gehouden over hoe de pilot 'Opendeurenbeleid' is ervaren. De reacties zijn meegenomen in een plan van aanpak dat gericht is op het herstellen van de huidige domotica omgeving, inclusief scholing en borging. Er is een start gemaakt met het opstellen van het programma van eisen en het implementatieplan voor 'Opendeurenbeleid' en voor Zorgtechnologie. Tot slot is er een nieuwe projectnaam gekozen door de projectgroep: *'Zorg en Vrijwilligheid'*.

In de thuiszorg is er een projectgroep Wet zorg en dwang (WZD) gestart. Zij vervolgen de ingeslagen weg, door collega's goed voor te lichten over de WZD en te werken aan bewustwording. De casemanager dementie heeft een belangrijke functie vervuld bij de informatie en scholing aan collega's. Daarnaast is de verlenging van de Praktijktuin ambulante WZD afgerond.

Er is een visie op
'opendeuren-
beleid' opgesteld

2.8 Visie op extramurale dagbesteding

De landelijke ontwikkelingen waarbij cliënten steeds langer thuis blijven wonen (thuis tenzij) vraagt ook dat we met de visie op dagbehandeling en dagbesteding aan de slag gaan. Binnen Carinova vergt dit een verduidelijking op het gebied van de structuur, taakverdeling, processen én positionering onderliggend aan de dagbehandeling/dagbesteding. Vanwege de omvang van deze opgave is er een projectplan geschreven. Er is samen met een brede groep stakeholders een visie geformuleerd: het oprichten van een financieel rendabele dagbesteding voor extramurale cliënten met een intensieve of complexe zorgvraag (VPT, MPT, WMO Complex). Daarnaast zal de dagbesteding fungeren als voorliggende voorziening voor mensen die in nabijheid van een woon-zorgcomplex wonen. Het gekozen scenario en de adviezen zijn uitgewerkt in (werk)processen, een implementatieplan en communicatiemiddelen en er is gestart met het uitrollen ervan op 3 locaties.

2.9 Indicatoren basisveiligheid

Voor 2023 golden drie verplichte indicatoren basisveiligheid en minimaal twee keuze-indicatoren (zie tabel 1). De verplichte indicatoren zijn: Advance Care Planning (ACP), Bespreken medicatiefouten in teams en Aandacht voor eten en drinken. Carinova heeft daarnaast de volgende keuze-indicatoren gemeten: Decubitus prevalentie en Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking (zie paragraaf 2.7 Veilige vrijheid). Er is gekozen voor deze indicatoren om de resultaten te kunnen vergelijken met de resultaten uit 2022. De landelijke basisveiligheidsindicatoren zijn per woonzorglocatie in beeld gebracht en aangeleverd aan Zorginstituut Nederland. In deze paragraaf geven wij een korte toelichting op de gemeten indicatoren. Een verdiepingsslag van de antwoorden is te vinden op www.zorginzicht.nl.

Indicator	Uitkomst
1. Decubitus - Percentage cliënten op afdeling met decubitus categorie 2 of hoger.	4,8%
2. Advanced Care Planning - Percentage cliënten op de afdeling waarbij beleidsafspraken rondom het levenseinde zijn vastgelegd in het zorgdossier.	
- Cliënten met behandeling:	100,0%
- Cliënten zonder behandeling	95,1%
- Totaal (met en zonder behandeling)	98,2%
3. Medicatieveiligheid - Percentage afdelingen waar medicatiefouten tenminste één keer per kwartaal multidisciplinair worden besproken met collega's van de afdeling op basis van meldingen die zijn gedaan.	70,0%
4. Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking - Wijze waarop de organisatie nadenkt over vrijheidsbevordering van cliënten.	Zie par. 2.7 Veilige vrijheid
5. Aandacht voor eten en drinken - Percentage cliënten op de afdeling waarbij voedselvoorkeuren in de afgelopen zes maanden zijn besproken en vastgelegd in het zorgdossier.	90,0%
6. Link naar kwaliteitsjaarverslag	Zie hier
7. Cliëntervaringscore – gemiddelde totaalscore o.b.v. zes vragen (zie toelichting en totaalscores per locatie in Bijlage A1)	8,3

Tabel 1 Indicatoren basisveiligheid 2023

Decubitus

In 2023 ligt het percentage decubitus (4,8%) hoger dan in 2022 (3,8%). Dit is 0,5% hoger dan het landelijk gemiddelde dat in 2022 is gemeten.

Advance care planning

Bij alle cliënten met behandeling zijn beleidsafspraken rondom het levenseinde vastgelegd in het zorgdossier. Ook bij nagenoeg alle cliënten zonder behandeling (95,1%) is dit vastgelegd.

Medicatieveiligheid

70% van de woonzorgteams bespreken medicatiefouten minimaal één keer per kwartaal. Dit is 16% lager dan in meetjaar 2022. Dit betekent niet dat 30% van de teams in 2022 géén medicatiefouten besproken hebben, alleen dat zij dit niet elk kwartaal hebben besproken.

Aandacht voor eten en drinken

Voedselvoorkeuren van bewoners worden in het zorgdossier vastgelegd. Bij 90% van de bewoners zijn er in meetjaar 2023 afspraken rondom voedselvoorkeuren vastgelegd. Deze score is 5% hoger dan in meetjaar 2022 (85%).

2.10 Voorkomen van incidenten

Incidenten worden binnen de zorgteams van Carinova besproken in de teamoverleggen. Daarnaast wordt elk tertaal een incidentenrapportage opgesteld waarin de zorgmanagers om een toelichting wordt gevraagd op de incidenten die plaats hebben gevonden in het voorgaande tertaal. Een aantal kerngetallen uit de rapportages van 2023 zijn:

- In 2023 zijn er nagenoeg evenveel incidenten gemeld als in 2022.
- Het merendeel van de gemelde incidenten binnen de woonzorg heeft betrekking op valincidenten (33%). Kort daarop volgen medicatie incidenten (29%) en meldingen van agressie (28%). 87% van het totaal gemelde incidenten heeft een risico-score van 0 of 1, dit houdt in dat er geen tot zeer geringe schade is voor de bewoner of collega.
- In de thuiszorg heeft de meest gemelde incidentensoort betrekking op medicatie (58%), daarna volgen valincidenten (29%). Een niet tijdige levering van zorg en agressie incidenten volgen met beide 3% van de gemelde incidenten. Van de gemelde incidenten hebben 93% een risicoscore van 0 of 1.
- Het draaiboek calamiteitenonderzoek is in de zomer van 2023 aangepast en uitgebreid zodat het ook meldingen bevat die gemeld moeten worden bij andere toezichthouders dan de IGJ (o.a. Gemeente en GGD).

Daarnaast is er in het herziene draaiboek nadrukkelijker een rol weggelegd voor de beleidsadviseurs aan de voorkant van het calamiteitenonderzoek (advisering wel/niet melden bij toezichthouder).

2.11 Cliëntervaringen

Binnen Carinova zijn cliëntervaringen van alle doelgroepen gemeten. Dit is gedaan via Zorgkaart Nederland (thuiszorg, woonzorg), het cliëntdossier ONS (woonzorg, thuisbegeleiding, revalidatie), de CQI (huishoudelijke hulp) en de PREM wijkverpleging, PREM fysiotherapie, PREM ergotherapie. Het cijfer voor de totale waardering is een 8,4 voor de woonzorg (landelijk: 8,3) en een 8,8 voor de thuiszorg (landelijk: 8,7). De resultaten zijn structureel besproken en de uitkomsten per locatie zijn gepubliceerd. De cliënten waren veelal positief over de geleverde zorg. 93% van de cliënten voelt zich op hun gemak in hun woonomgeving bij Carinova. Cliënten vinden de zorg persoonlijk en ervaren betrokken en vriendelijke zorgprofessionals. Verbeteradviezen gaan onder andere over personeelsbezetting, tijdigheid van de zorg en persoonlijke aandacht. Deze punten zijn opgenomen en gemonitord via interne jaarrapportages.

3. Organisatie – Carinova maakt mogelijk

Het is een uitdagende tijd in een uitdagende sector. Als we hierin blijven doen wat we altijd deden, doen we onze collega's, cliënten en onszelf tekort. Het past in het DNA van Carinova om door te blijven ontwikkelen en voor te sorteren op de vraag van morgen en overmorgen. Dat vraagt om visie en een portie lef. Zeker als werkgever van bijna 4000 collega's. Het goede van krachtige teams weten we steeds verder te versterken met een ondersteunende organisatie. Door te blijven luisteren, sluiten werkprocessen zo steeds beter aan op de wensen en de vraag van collega's en (digitaal) steeds vaardigere cliënten. Nieuwe technologie kan daarbij helpen, maar is altijd een middel, nooit het doel.

Juridische vereenvoudiging per 1 januari 2024

3.1 Positionering behandeldienst

De behandeldienst van Carinova richt zich op deskundig advies en behandeling van cliënten in de woonzorgcentra van Carinova. Meer en meer worden de behandelaars ook in de eerste lijn ingezet en gaan daar waar nodig bij de mensen thuis langs. Tegen de achtergrond van de landelijke thuis tenzij visie is dit een goede ontwikkeling. De vraag rijst hoe de positie van de behandeldienst eruitziet in de eerste lijn nu en in de toekomst. Hiervoor zijn de uitgangspunten voor eerstelijnsbehandelingen geformuleerd. De in- en exclusiecriteria (welke doelgroepen behandelen we wel en niet) zijn vastgesteld en er is een uitspraak gedaan over de reikwijdte van het werkgebied van de behandelaars. De businesscase is nog in ontwikkeling. Bijvangst van het ontwikkelen van de visie op eerstelijnsbehandeling is het ontwikkelen van de aparte pijler Kennis & Expertise binnen de behandeldienst. Er is gewerkt aan het vormgeven van een scholingsaanbod door behandelaars voor zorgteams van de woonzorg, door middel van een Kennis & Expertise scholingscarrousel. De eerste scholing (Parkinson) is in november 2023 gestart. Het uitrollen van de omgangsoverleggen op locaties in het kader van de scholing 'omgaan met onbegrepen gedrag' verschilt per locatie.

3.2 Eén Carinova

Wij zijn één Carinova. Om die uitstraling kracht bij te zetten hebben wij in 2023 voorbereidingen getroffen om de activiteiten van Carinova Thuiszorg en Carinova Woonzorg samen te brengen in één entiteit. De juridische vereenvoudiging is per 1 januari 2024 gerealiseerd. Het vereenvoudigen van onze juridische structuur vermindert onze administratieve lasten aanzienlijk.

3.3 Actualisatie functiehuis

Het functiehuis was verouderd en sloot niet meer (geheel) aan op huidige situatie. In 2023 hebben wij daarom de actualisatie van het functiehuis met betrekking tot het primaire proces vervolg gegeven. Verschillende functies zijn opnieuw beschreven, onder andere met behulp van klankbordsessies, vastgesteld en bijna afgerond. Er staan voor 2024 nog een paar functies op de planning.



3.4 Huisvesting

In 2023 is planvorming ten aanzien van renovaties of nieuwbouw uitgewerkt voor de Dies-senplas en het St. Willibrord. Hevo/Fame heeft voor de locatie St. Willibrord aan de hand van de visie op wonen en zorg én in aansluiting op de gebiedsagenda Boskamp een eerste planvorming ontwikkeld. Op afdeling Gaarden is de renovatie afgerond, op Park Braband is gestart met renovatie. Voor de nieuwbouwlocatie Hofrijk op de oude St. Jozeflocatie zijn gesprekken gevoerd met Woonbedrijf Ieder1 en is vorm gegeven aan de planontwikkeling. Ook De Hartkamp (vervanging kantoorunits), Huize Salland (vervanging keuken) en Sparrenheuvel (dakbedekking) zijn aangepakt.

3.5 Nuchtere innovatie

We maken onze zorg- en dienstverlening iedere dag een beetje slimmer en cliëntvriendelijker. Doel is om het welzijn, wonen en de zorg beter, leuker, slimmer, doelmatiger en toekomstbestendig te maken. In 2023 hebben wij daarom ingezet op 'digitaal tenzij' en gewerkt aan uitbreiding van innovaties zoals de druppelbril en Luna (sterk gegroeid). Het gebruik van de Medido is stabiel gebleven. De Compaan wordt naast beeldbelzorg ook gebruikt binnen de VPT en binnen de pilot telebegeleiding Hartfalen. Om de adoptie van beeldzorg te verhogen is in november 2023 akkoord gegeven op het oprichten van een eigen beeldzorgteam. Het streven is om dit team in 2024 te laten starten. Ook hebben wij nieuwe kansrijke innovaties onderzocht en bij positieve resultaten geïmplementeerd, waaronder iNurses en de WOLK heupairbag. Uit de pilot met een smartfloor bleek dat deze niet geschikt is voor onze intramurale doelgroep, maar wel als screeningsinstrument in het voorliggend veld (valpreventie gemeenten).

3.6 ICT-transitie & informatiebeveiliging

De ICT-transitie is binnen Carinova in volle gang. We werken aan een toekomstbestendige en stabielere ICT-omgeving die onze collega's zo optimaal mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden. Zo hebben we in 2023 700 iPads in de thuiszorg vervangen. Het vervangmoment is meteen een contactmoment geweest voor allerlei vragen die leefden bij collega's op het gebied van IT en digitalisering. Ook zijn de verbindingen/datalijnen geoptimali-

seerd, door onder andere over te stappen van VPN-lijnen naar SD-wan.

Daarnaast hebben we in 2023 de focus gelegd op het oprichten van een digidesk. Deze bevindt zich op het snijvlak van ICT en innovatie en richt zich op het optimaal ondersteunen van onze collega's in het adopteren en implementeren van ICT en innovatie. Ook zal de digidesk de support bieden bij het plaatsen van (digitale) hulpmiddelen. Waarbij het idee is dat de voorraad dicht bij de zorgteams ligt en binnen teams door een 'aandachtsvelder' zelf worden geïnstalleerd in directe cliëntentijd. Er komt een korte lijn naar 'product owners'. Met deze digidesk maken we ons klaar voor de toekomst en de verdere (snelle) opschaling van innovaties.

Ook op gebied van informatiebeveiliging hebben we stappen ondernomen met name als het gaat om de veilig van ons netwerk.

3.7 Zicht op Data

Voor een optimaal gebruik van informatie en het kunnen uitvoeren van kwalitatieve analyses is goede (stuur)informatie nodig. Zicht op- en inzicht in data helpt ons snel en adequaat te reageren en scenario's uit te werken met betrekking tot de toekomst van onze zorg- en dienstverlening. In 2022 hebben we geïnvesteerd in een nieuwe BI-tool die de toegang tot informatie en data beter ondersteunt. In 2023 hebben we het gebruik van data verder geoptimaliseerd, door onder andere het inrichten van een dashboard teamanalyse en 4 cockpits voor de zorg. Dit biedt teams goede houvast voor de sturing. Daarnaast is gewerkt aan verdiepende stuurinformatie op personeelsniveau (fte, kosten).

3.8 Bekostiging acute nachtzorg

Per 1 januari 2024 is de nieuwe prestatie van de NZa van kracht betreft de bekostiging voor beschikbaarheid/bereikbaarheid en infrastructuur van onplanbare nachtzorg. In 2023 hebben wij regionaal voorbereidingen getroffen voor deze nieuwe inrichting. Carinova is in HAP regio's Medrie en HCDO gecontracteerd als systeemaanbieder voor het leveren van onplanbare nachtzorg. In regio Noord deden en doen we dat samen met Icare.

Nieuwe prestatie
NZa van kracht in
2024

Bestuurs verslag

Deel 2 - Bestuursverslag

Algemene informatie

De kern van de meerjarenbeleidsvisie 2022 – 2026 is “Samen mogelijk maken”.

De meerjarenbeleidsvisie beschrijft 3 speerpunten: 1. Collega – Samen maken we het mogelijk, 2. Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg, 3. Organisatie – Carinova maakt mogelijk.

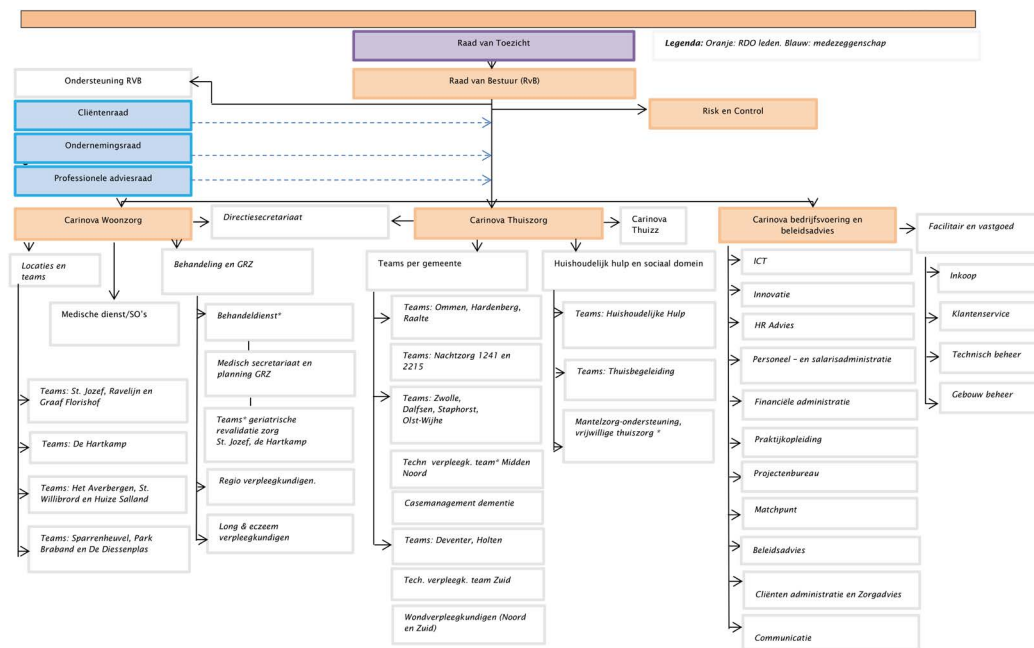
Deze thema's staan in het teken van de noodzakelijke veranderingen die nodig zijn om de vooruitgang in een (zorg)wereld waar nu en de komende jaren enorm veel in gebeurt te realiseren en de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden.

Carinova is grote, regionale zorgorganisatie, voor mensen, door mensen. Carinova geeft zorg, praktische hulp en begeleiding. Binnen 9 gemeenten, thuis of op 1 van de 12 woon-

zorglocaties. En in nog circa 9 gemeenten verleent Carinova huishoudelijke hulp. Met bijna 4.000 collega's en zo'n 1.000 vrijwilligers helpt en verzorgt Carinova meer dan 12.000 cliënten. Daarbij mogen hun onmisbare mantelzorgers niet worden vergeten. Welzijn thuis heeft de volle aandacht, al bijna 26.000 mensen maken gebruik van de services. Daarmee maakt Carinova zelfstandig thuiswonen mogelijk, zo lang als dat kan. Samen met de partners in de wijk en in de regio maakt Carinova dit mogelijk. Carinova heeft een sterke regionale verankering en voert in de samenwerkingen de voortrekkersrol.



De groep bestaat uit een aantal stichtingen en een besloten vennootschap onder leiding van dezelfde raad van bestuur (RvB). De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



De groep voert het gemeenschappelijk bestuur en beheer over de in het organogram weergegeven rechtspersonen die zorg, hulp- en dienstverlening bieden. Het besturen van de Stichting is opgedragen aan de RvB. Deze bestond in 2023 uit een voorzitter (Henk van Zwam) en een lid (Jan Griepink). De raad van toezicht (RvT) van de stichting houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de stichting en kent 5 leden. De afspraken tussen de RvB en de RvT zijn vastgelegd in het reglement RvB, het reglement RvT en het Informatieprotocol. De RvB wordt ondersteund door 2 directeuren zorg, de directeur bedrijfsvoering, de bestuurssecretaris en de concerncontroller. Deze zijn vertegenwoordigd in het Raad van

Organogram

Bestuur & Directie Overleg (RDO), waarin besluiten worden voorbereid en (door de RvB) genomen.

Juridische vereenvoudiging per 1 januari 2024

Op 1 januari heeft een juridische vereenvoudiging plaatsgevonden. Stichting Carinova Groep en Stichting Carinova Thuiszorg zijn juridisch gefuseerd met Stichting Carinova Thuiszorg. De overgebleven Stichting Carinova Thuiszorg is van naam gewijzigd naar Stichting Carinova Zorg. In de vereenvoudigde structuur zijn alle activiteiten, met uitzondering van de huishoudelijke hulp opgenomen in één stichting.

Opbrengsten en resultaat - Bedrijfsopbrengsten (x € 1 miljoen)	2023	2022
Totale bedrijfsopbrengsten	148,3	140,9

Resultaat (x € 1 miljoen)	2023	2022
Totale bedrijfsopbrengsten	1,6	- 0,2
Resultaat ratio	1,1%	- 0,1%

Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Het afgelopen jaar is veel aandacht gegeven aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering en het verbeteren van het rendement. Carinova heeft net als de gehele sector te kampen met een hoog verzuim binnen alle onderdelen, wat een weerslag heeft op het huidige personeel en de noodzaak tot externe inzet van personeel. Door meer aandacht te hebben voor verzuim richting onze collega's en het aanscherpen van de verzuimprocedures is ingezet op een verlaging van het verzuim. Desondanks is het verzuimpercentage hoog, de problematiek is vrij complex en weerbarstig. De maatregelen voor een verbetering van het rendement, die begin 2023 zijn ingezet hebben er onder meer aan bijgedragen dat 2023 is afgesloten met een positief resultaat, dat in lijn ligt met de (meerjaren)

begroting. Verder heeft Carinova in 2023 aandacht gehad voor verduurzaming, dat onder meer wordt teruggezien in de vastgoedstrategie.

Het jaar 2023 is met een positief resultaat afgesloten. De opbrengsten in 2023 zijn gestegen ten opzichte van 2022, grotendeels door tariefstijgingen en extra subsidieopbrengsten. Daar staat tegenover dat de personele inzet (intern en extern), mede als gevolg van het hoge verzuim, vrij hoog is. Desondanks is het resultaat over 2023 met € 1,8 miljoen verbeterd ten opzichte van 2022. De belangrijkste verschillen tussen 2023 en 2022 betreffen:

- de (per saldo) toename van de zorgopbrengsten als gevolg van de tariefstijgingen /-herijkingen, hogere WLZ-opbrengsten door een hogere productie en productmix, lagere opbrengsten ZVW (wijkverpleging) en WMO (huishoudelijke hulp) door een lager volume en lagere subsidieopbrengsten (wegvallen zorgbonus);
- de afname van de overige bedrijfsopbrengsten door het wegvallen van de vergoeding voor meerkosten Covid, de meerkosten zijn in 2023 ook grotendeels weggevallen;
- de toename van de personeelskosten met gemiddeld 1,25% als gevolg van de cao-stijging per 1 oktober 2023 en een hoge(re) inzet van eigen personeel en personeel niet in loondienst door een hoog verzuim;
- de genoemde kostenstijging als gevolg van de inflatie en hogere afschrijvingen door een toegenomen niveau van investeringen in met name ICT middelen; en
- incidentele posten en vrijval van (risico)reserveringen.

Het resultaat over het verslagjaar was hoger dan begroot. Dit vindt zijn oorsprong in de timing van het opstellen en goedkeuren van de begroting (najaar 2022) en de ontwikkelingen daarna in 2023, waaronder de toename van de bedbezetting (intramuraal), het verkrijgen van extra subsidieopbrengsten, de effecten van de rendementsverbeteringen in 2023 en een beter onderhandelingsresultaat dan begroot. Daar staan hogere loon- en materiële kosten tegenover als gevolg van de inflatie en het hoge verzuim. Dit effect wordt ook teruggezien in het rendement (resultaat boekjaar/som der bedrijfsopbrengsten) dat in 2023 is gerealiseerd. Deze bedraagt 1,1% ten opzichte van negatief

0,2% voorgaand jaar en voldoet daarmee aan de interne norm voor het rendement. Het personeelsbestand is licht toegenomen van 1.861 naar 1.877 fte. Binnen Carinova Woonzorg is sprake van een toename door een hogere bezetting en complexiteit van zorg en het hoge verzuim. Binnen Carinova Thuiszorg en WMO Diensten is, ondanks het hoge verzuim, sprake van een lagere gemiddelde personele inzet als gevolg van een lager productievolume. De personeelskostenratio (personeelskosten + personeel niet in loondienst/som der bedrijfsopbrengsten) is gedaald van 79,3% in 2022 tot 79,1% in 2023.

Resumerend heeft het verslagjaar 2023 vooral in het teken gestaan van:

- Het optimaliseren van de bedrijfsvoering;
- De ontwikkeling van de visie op de transformatie van zorg en de veranderopgave;
- Het opnieuw beoordelen van de planvorming en de duurzaamheidsopgave van projecten uit het Strategisch Vastgoed Plan;
- Ik&Carinova, gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van de collega;
- Het voorbereiden van een strategie voor duurzaamheid en de verantwoording daarover en het verder verduurzamen van de huidige locaties;
- Het optimaliseren van renteopbrengsten.

In 2023 heeft Carinova aandacht besteed aan het optimaliseren van bedrijfsvoering. Door middel van slim plannen & roosteren zijn zorgplanningen en –routes geoptimaliseerd en heeft een herindeling/samenvoeging van thuiszorgteams plaatsgevonden. Ook op andere onderdelen zijn processen verbeterd. Verder is veel focus gelegd op de intramurale bezetting, die in 2023 is aangetrokken. Hierdoor komt de verhouding tussen productie en personele inzet beter in balans.

Desondanks blijft de personele inzet (zowel intern als extern) aanhoudend hoog. Tezamen met de prijsstijging van materiële uitgaven vraagt dit om een strakke monitoring. De begin ingezette rendementsverbetering moet ervoor zorgen dat de kosten structureel in evenwicht blijven met de opbrengsten. Tot en met begin 2023 kon Carinova nog profiteren van vaste, relatief lage tariefafspraken met energieleveranciers. Daarna zijn

contracten verlengd tegen meer marktconforme (hogere) tarieven. Carinova blijft continu het verbruik per locatie monitoren, waarbij gesteund wordt op energiebesparende investeringen. Carinova heeft aandacht voor verduurzaming mede ten behoeve van de verlaging van energiekosten.

De investeringen in vastgoed bleven in 2023 iets achter op de begroting. Medio 2023 is opnieuw gekeken naar de investeringsplanning voor de komende jaren. De planvorming voor de locaties St. Willibrord in Boskamp en Diessenplas in Holten, is nader geconcretiseerd. Verder worden er momenteel gesprekken gevoerd over de realisatie van een zorgcomplex binnen het plan “Hofrijk” op de voormalig St. Jozeflocatie. Naar verwachting zal Carinova hier (een deel van) de zorg gaan leveren.

Er zijn geen activiteiten verricht op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.

Stand van zaken per balansdatum

Carinova heeft de financiële positie in 2023 versterkt. Door het positieve resultaat zijn de reserves in 2023 toegenomen van € 41,2 miljoen tot € 42,8 miljoen. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is licht toegenomen van € 13,3 miljoen tot € 13,8 miljoen.

Solvabiliteit & liquiditeit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre aan alle financiële verplichtingen kan worden voldaan.

De solvabiliteit is toegenomen door het positieve resultaat in 2023. De vermogensratio is licht gedaald door een (grotere) toename van de totale opbrengsten, met name door aanvullende middelen en subsidies. Beide ratio’s kunnen goed worden genoemd. De solvabiliteit ligt ruim boven de interne norm van 20,0% wat wenselijk wordt geacht om eventuele financiële tegenslagen op te vangen.

Financiële positie is in 2023 versterkt

De liquiditeit geeft aan in hoeverre aan de op korte termijn opeisbare verplichtingen kan worden voldaan. De liquiditeit van de stichting is ongewijzigd. De liquiditeit voldoet aan de interne norm van 1,0. Het grootste deel van de vorderingen inzake Covid meerkosten is in 2023 afgerekend.

Solvabiliteit	2023	2022
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	47,4%	45,3%
Vermogensratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	28,8%	29,2%

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de betalingscapaciteit van een onderneming in verhouding tot de financiële verplichtingen. De betalingscapaciteit betreft de vrije geldstroom. De DSCR wordt berekend door het resultaat vóór afschrijvingen en rente te delen door het totaal van de rente en aflossing. De financiers hebben in het kader van de financiering onder andere eisen gesteld aan de omvang van de DSCR. Met ingang van 2023 vindt de beoordeling van deze ratio op het niveau van Carinova Groep plaats. Ultimo 2023 wordt aan deze eisen voldaan. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

Liquiditeit	2023	2022
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,5	1,5

De netto kasstroom (geconsolideerd) in 2023 is € 5,1 miljoen positief. Het positieve resultaat en de wijzigingen in het werkkapitaal (met name de afrekening van de vorderingen in verband met meerkosten Covid) hebben geleid tot een positieve kasstroom. In 2023 is de kasstroom uit investeringsactiviteiten lager door een lager investeringsniveau. De geplande investeringen volgens Strategisch Vastgoed Plan Carinova zullen de komende jaren meer druk leggen op de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is in 2023 negatief doordat in 2022 een



lening werd opgenomen.

Risico's & onzekerheden

Kasstroomen & financieringsbehoefte - Kasstroomen (x € 1 miljoen)	2023	2022
Operationele activiteiten	12,0	11,7
Investeringsactiviteiten	- 5,2	- 11,5
Financieringsactiviteiten	- 1,7	2,7
Netto kasstroom	5,1	2,9

Kernrisico's

De voornaamste risico's voor Carinova zijn het hoge verzuim en een tekort aan personeel om in de zorgbehoefte van de cliënten te voorzien. De problematiek rondom verzuim is complex, binnen Carinova is net als in de branche sprake van een hoog verzuim. Het programma Ik&Carinova en een actieve arbeidsmarktcampagne zorgen voor meer aandacht voor instroom, doorstroom en (professionele) ontwikkeling van personeelsleden. Ook het onderdeel vitaliteit, dat daarvan deel uitmaakt, moet zorgen voor een betere balans voor onze collega's. Tijdens de periodieke FIT gesprekken is hier veel aandacht voor. Voor nieuwe collega's wordt er een 'warm welkom' georganiseerd. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende vraag naar langdurige zorg vormen een onzekerheid voor de stichting. De focus ligt op het aantrekken van nieuwe personeelsleden die waarde en kwaliteit kunnen toevoegen aan de organisatie en hen intern op te leiden via onder andere de Carinova Academy. Verder investeert Carinova veel in innovatie en technologische oplossingen, die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om aan de behoefte te voldoen. Dit wordt gedaan in samenwerking met andere zorginstellingen in de regio, onder meer via de samenwerkingsverbanden Samen voor Sallandse Zorg en Vitaal Vechtdal en door samen te werken met technologische partners.

Een ander risico waar Carinova mee te maken heeft is de relatief hoge personele inzet, die niet altijd in gelijke tred loopt met de tariefontwikkelingen. Dit heeft voor een deel te maken met de veelal complexe(re) zorg die Carinova vanuit de rol als grote regionale aanbieder levert maar ook met het hoge verzuim en daarmee de hoge kosten van personeel niet in loondienst. Dit legt behoorlijke druk op de financiële bedrijfsvoering. Mede in het licht van de verwachte toekomstige bezuinigingen in de zorg is in 2023 gestart met het inzetten van acties gericht op het verbeteren van het rendement, waaronder 'slim plannen en roosteren', het optimaliseren van de samenstelling van teams, het verbeteren van de bezettingsgraad en het terugdringen van het verzuim en de (te) hoge personele inzet.

Het volume van (met name) wijkverpleging en huishoudelijke hulp staat onder druk. Er lijkt sprake te zijn van een structureel lager volume binnen de wijkverpleging dat deels gecompenseerd wordt door de groei van de extramurale WLZ zorg (MPT's, VPT's). Per saldo is sprake van een afname van het volume en daarmee ook de marge, die nodig is voor de dekking van de kosten van de ondersteuning.

De stijgende energieprijzen en prijzen van overige materiële kosten vormen een onzekerheid voor de stichting. De snel toenemende prijzen maken het lastig om te kunnen anticiperen op toekomstige uitgaven. Door de goede financiële positie van Carinova vormt dit momenteel geen gevaar voor de continuïteit van de stichting. Uit de liquiditeitsratio blijkt dat op termijn ruimschoots aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan.

Koers-, liquiditeits- en kasstroomrisico's

De financiering van zorg vindt overwegend plaats op basis van declaratie achteraf in plaats van bevoorschotting. Een adequaat facturatie- en debiteurenbeheer is daarom cruciaal. Daarnaast leggen investeringen vanuit het Strategisch Vastgoedplan beslag op de liquiditeit. Deze risico's kunnen worden opgevangen in de liquiditeitsplanning die periodiek wordt geactualiseerd op basis van een 'rolling forecast'.

Rente- en kredietrisico's

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave. Voor een groot deel van de investeringen wordt externe financiering aangetrokken. De rente op de kapitaalmarkt is stijgend en vormt een risico voor de toekomstige kapitaallasten. Voor een aantal lopende investeringen heeft Carinova een investeringskrediet. Met de bank zijn duidelijke afspraken gemaakt, waardoor de rente- en kredietrisico's beperkt zijn. Concernbreed is een kredietfaciliteit beschikbaar om schommelingen in het werkkapitaal indien nodig op te vangen. De leningenportefeuille is op orde. In verband met de stijgende rente is medio 2023 gestart met het optimaliseren van renteopbrengsten door middel van 'short term deposito's', uiteraard binnen de grenzen van het treasury statuut.

Risicomanagementsysteem

De ambities van Carinova op het gebied van risicomanagement zijn vastgelegd in het risicobeleid. Carinova heeft hierbij als doel de risicomanagement competenties naar een hoger niveau te brengen en meer gestructureerd en expliciet in te bedden in de organisatie. Het Carinova InControl Framework staat hierbij centraal, dat is gebaseerd op het *"Three Lines model"*. Via InControl sessies wordt het bewustzijn bij de collega's gestimuleerd en wordt een goed beeld verkregen van de belangrijkste risico waar Carinova mee te maken heeft. Verder wordt jaarlijks een frauderisico analyse en compliance check uitgevoerd. Hierbij worden de mitigerende maatregelen geïdentificeerd en getoetst. Op financieel vlak wordt periodiek een (meerjaren) stresstest uitgevoerd of Carinova voldoende vermogen en liquiditeit heeft om de belangrijkste risico's op te vangen. De financiële ratio's staan onder druk maar zijn voldoende om de risico's op te kunnen vangen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij. Carinova draagt hier ook aan bij en vindt het belangrijk om hierover transparant te zijn naar stakeholders. MVO maakt onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering. Het doel van MVO is om naast het zorgen

voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor de omgeving; het milieu, klimaat en de bevolking.

Carinova hanteert een gedragscode voor het personeel. Deze gedragscode is bedoeld om een fijne, veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving voor de cliënten. Ook het programma Ik&Carinova, dat is gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van de collega, draagt hieraan bij. Carinova leeft de Governance-code Zorg na en ziet dat ook als verplichting voor de organisatie.

In het Strategisch Vastgoedplan zijn duurzaamheidsinvesteringen opgenomen. Daarnaast zijn of worden energiebesparende maatregelen doorgevoerd, waaronder het plaatsen van zonnepanelen, ledverlichting etc. Momenteel wordt gekeken naar de (verdere) verduurzaming van het wagenpark (benzineauto's vervangen door elektrische auto's). Wij zijn gestart met een verkenning van het Greenteam Carinova en hebben de Greendeal 3.0 ondertekend.

De verplichtingen vanuit Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) worden nauwlettend gevolgd. Carinova bereidt zich voor om hierover op transparante wijze verantwoording te kunnen afleggen.

Overige informatie

Op 1 januari 2024 heeft een juridische vereenvoudiging plaatsgevonden. Stichting Carinova Groep en Stichting Carinova Woonzorg zijn daarbij gefuseerd met Stichting Carinova Thuiszorg. Deze stichting gaat met ingang van 1 januari 2024 verder onder de naam Stichting Carinova Zorg. De activiteiten met betrekking tot de huishoudelijke hulp blijven in de 100% deelneming Carinova WMO Diensten BV opgenomen. Met de vereenvoudiging wordt een grote slag gemaakt in een efficiëntere bedrijfsvoering en de uniformiteit van processen.

Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor het komende jaar en ook daarna zijn onzeker. De inflatie en personeelskrapte blijven aanhouden en maken het, samen met het hoge verzuim een spannende tijd. Carinova verwacht vanaf 2026 bezuinigingen in de gezondheidszorg, waarop zal moeten worden geanticipeerd de komende jaren. De focus in 2024 zal liggen op het verder op orde brengen en houden van de (financiële) bedrijfsvoering. Tegelijk investeert Carinova in de transformatie naar integrale, passende zorg zoals dit is beoogd in het Integraal Zorgakkoord (IZA). Deze zijn gedeeltelijk afhankelijk van tijdelijke (stimulerings)middelen. Carinova zal in de komende jaren een goede balans moeten vinden tussen de investeringen in bedrijfsvoering en de transformatie opgave.

Financieel

Het positieve resultaat over 2023 kan worden voortgezet in een positieve concernbegroting 2024. De marges in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) blijven onder druk staan en de personele inzet is onverminderd hoog vanwege het hoge verzuim, zodat continu een vinger aan de pols moet worden gehouden om de begroting te halen.

Enkele belangrijke risico's:

- Verdere daling van het volume binnen wijkverpleging en WMO;
- Het borgen en continueren van de geplande/ingezette rendementsverbetering;
- De effecten van de cao in 2024 en verder;

- Het aanhoudend hoge verzuim en personele inzet (intern en extern);
- Verzwaring van de deskundigheid van collega's;
- Op orde houden van de exploitatie van Carinova Thuiszorg en Carinova WMO Diensten BV;
- De financiering van het intramurale vastgoed;
- De hoge inflatie, waaronder de toegenomen energieprijzen;
- De toename van het renterisico, daarmee hogere (toekomstige) financieringslasten.

Onder meer deze risico's zijn betrokken in een stresstest bij de (meerjaren)begroting 2024, die inzichtelijk maakt dat Carinova in staat is deze op te vangen.

Ontwikkeling van de opbrengsten

In 2024 verwachten we een toename van de opbrengsten. De tarieven in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) zijn in 2024 (nagenoeg) kostendekkend. De verzwaring van de intramurale zorg (mix) zal naar verwachting in 2024 en verder doorwerken. Binnen de thuiszorg zien we een lichte daling van het aantal cliënten en een complexere zorgvraag. De groei van de opbrengsten staat op gespannen voet met omzetplafonds van de financiers en hun focus op de doelmatigheid. Dit mede in combinatie met de veelal hogere gevraagde deskundigheid van collega's. Carinova gaat primair uit van de zorgbehoefte van de cliënt en gebruikt verschillende technieken en hulpmiddelen om de doelmatigheid te verbeteren. Monitoring van doelmatigheid en de zorgkostenplafonds is cruciaal. Verder zijn door VWS ook voor 2024 extra middelen beschikbaar gesteld om invulling te kunnen geven aan het Integraal Zorgakkoord (IZA). De ingezette groei van de extramurale WLZ zorg zet in 2024 naar verwachting verder door. In 2024 vindt een opschaling plaats van VPT's. Een deel van de (incidentele) subsidies zal in 2024 vervallen.

Investerings

Eind 2022 is het Strategisch Vastgoedplan geactualiseerd en is een Carinova brede woon- en zorgvisie opgesteld. Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave voor de komende jaren. De planning is in 2023 herijkt.

Hoogte van de investeringsbegroting 2024:

- Vastgoed: € 2,2 miljoen;
- Inventarissen: € 2,1 miljoen;
- Instandhouding: € 1,1 miljoen;
- Verduurzaming: € 4,1 miljoen.

De investeringen bestaan in 2024 grotendeels uit verduurzaming en worden gedekt vanuit de normatieve huisvestings- en investeringscomponent (NHC en NIC) voor Carinova Woonzorg en de lopende exploitatie voor Carinova Thuiszorg. De leningenportefeuille is op orde. Daarbij vormen de ontwikkeling van de NHC en de financiering van het intramuraal vastgoed NHC de komende jaren een risico.

Toekomstige financieringsbehoefte

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave voor Carinova. De beoogde investeringen in het intramurale vastgoed passen binnen de daarvoor geldende NHC en NIC. Het Strategisch Vastgoedplan van Carinova wordt jaarlijks geactualiseerd. Daarbij wordt kritisch gekeken naar nut, noodzaak en timing van de benodigde investeringen met betrekking tot de intramurale locaties en de nog in eigendom zijnde (kantoor)panden. De omvang van de meerjareninvesteringsbegroting resulteert in een financieringsbehoefte. Carinova zal zich hiervoor de komende jaren oriënteren op de kapitaalmarkt. Het realiseren van een adequaat resultaat is daarbij cruciaal.

Personeelsbezetting

De personele bezetting zal de ontwikkeling van de opbrengsten nauw volgen. De grotere zelfredzaamheid, de daling van het zorgvolume (per cliënt) en de verschuiving naar meer complexe en specialistische zorg hebben gevolgen voor de inzet en de deskundigheid van personeel. Carinova heeft inzicht in de strategische personeelsplanning. We zien een groeiende behoefte (en eis) aan een hoger deskundigheidsniveau. Als gevolg van de recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de complexiteit van de zorgvraag zal de strategische personeelsplanning worden herijkt. Het formatie- en opleidingsplan van Carinova voorziet in deze gewijzigde behoefte en is grotendeels al ingevuld. Voor de extramurale zorg geldt dat de personeelsbezetting meebeweegt met de ontwikkeling van de productie.



Verslag Raad van Toezicht

Deel 3 - Verslag raad van toezicht

Voorliggend het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Carinova over het jaar 2023. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de Raad van Bestuur (RvB) en de algemene gang van zaken binnen Carinova. Bij de uitvoering van haar taken houdt de RvT met verschillende belangen rekening. Zo richt de RvT zich op het belang van Carinova, terwijl zij ook rekening houdt met de maatschappelijke opgaven en de positie van de (toekomstige) cliënt daarbinnen.

De wijze waarop de RvT vanuit deze verschillende belangen bijdraagt aan de missie en strategie van Carinova is vastgelegd in de toezichtvisie.

In het jaarverslag van de RvT wordt uiteengezet welke activiteiten in het verslagjaar hebben plaatsgevonden en hoe die zich verhouden tot de maatschappelijke opgaven, strategie en toezichtvisie.

Samenstelling Raad van Toezicht
(incl. hoofd- en nevenfuncties)

Naam	Functie(s) in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Walter Bak	Voorzitter RvT	Eigenaar B4U Directeur bedrijfsvoering-organisatie meerinzicht	Voorzitter RvT De Passerel
	Voorzitter Remuneratie-commissie		Lid RvT Windesheim
			Bestuursvoorzitter YouBeDo
			Docent Segment
Janet Kleis	Lid RvT	Directeur-bestuurder wijkgezondheidscentrum Lindeholt	Bestuurslid Vereniging toezicht-houders hogescholen
	Voorzitter commissie Kwaliteit&Veiligheid		Lid RvT Careander
Hans van Vark	Lid RvT	Managing partner J.B.W. van Vark RA interim management en Advies	Lid bestuur Stichting binnen-sportaccommodaties Laren
	Voorzitter Auditcommissie		
Els van der Wilden	Vice-voorzitter RvT	DGA ElsvanderWilden advies BV	Vice-voorzitter RvC huisartsen-posten Oost Brabant
	Lid Remuneratie-commissie		Voorzitter RvT Ambulance Oost
	Lid commissie Kwaliteit&Veiligheid		Voorzitter RvT AxionContinu
			Lid Beoordelingscommissie Citrien-fonds ZonMw
Evert Leideman	Lid RvT	Directeur/bestuurder woningcorporatie DeltaWonen	Voorzitter Stichting Auto- en Motorrally Zwolle
	Lid Auditcommissie		Voorzitter Stichting Groot Zwolle
			Lid DB Concilium Zwolle
			Lid Innovation Board Unigarant Verzekeringen
			Voorzitter Regio Zwolle United (RZU) tot 1 juli 2023

(Her)benoemingen en rooster van aftreden

Per 1 januari 2023 is Walter Bak gestart als voorzitter van de RvT. Els van der Wilden en Evert Leideman zijn, met positieve reacties van de RvT, RvB, OR en CR herbenoemd voor een periode van 4 jaar. Eind december 2023 heeft Janet Kleis afscheid genomen vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Zij wordt per 1 januari 2024 opgevolgd door Karlijn Kwint.

Rooster van aftreden

	Datum aantreden	Datum herbenoeming	Datum aftreden
Walter Bak	01-01-2023	01-01-2027	31-12-2030
Janet Kleis	01-01-2016	01-01-2020	31-12-2023
Hans van Vark	01-01-2018	01-01-2022	31-12-2025
Els van der Wilden	28-10-2019	28-10-2023	27-10-2027
Evert Leideman	01-01-2020	01-01-2024	31-12-2027

Toezichtvisie en -kader

In februari 2018 heeft de RvT een Toezichtvisie en – kader opgesteld welke te raadplegen zijn via de website van Carinova. Het voornemen was deze in 2023 te evalueren en waar nodig en gewenst bij te stellen. Naar aanleiding van de zelfevaluatie is besloten dit uit te stellen naar 2024, vanwege de veranderende bemensing van de RvT.

Informatiebronnen

De RvT maakt voor het uitoefenen van haar taken gebruik van onder meer de volgende informatiebronnen:

- Door de RvB aangeleverde informatie en rapportages
- Informatie en rapportages van externe partijen zoals de accountant, inspecties, financiers, maatschappelijke partners, cliëntenorganisaties en belangenbehartigers
- Het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad
- Werkbezoeken en het bijwonen van gebeurtenissen en bijeenkomsten binnen de organisatie
- Informatie uit ‘critical incidents’
- Informatie die de RvT opdoet bij het in voorkomende gevallen bijstaan van het bestuur in de uitvoering van zijn taken
- Publicaties e.d. over ontwikkelingen met betrekking tot ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij en positie van de organisatie

Raad van Toezicht en accountant

De Raad van Toezicht benoemt conform de statuten de accountant. In maart 2023 is Qconcepts benoemd als accountant voor een periode van vier jaar vanaf boekjaar 2023 en is afscheid genomen van BDO. Over de jaarrekening en de management letter heeft de RvT gesproken met de accountant, zowel in de auditcommissie als, in geval van de jaarrekening, plenair in de RvT vergadering.

Vergaderingen

De RvT heeft in 2023 vijf keer regulier vergaderd. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Bestuursrapportages
- Kwartaalrapportages financieel
- Tertaalrapportages beleid
- Jaarverslag en jaarrekening 2022
- Kaderbrief 2024
- Jaarplan en begroting 2024 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Strategisch vastgoedplan
- Verzuimanalyse
- Buur & Zo
- Juridische vereenvoudiging incl. aanpassing statuten
- Klokkenluidersregeling
- Gesprekscyclus remuneratiecommissie met RvB
- RvT opleidingsregeling
- Voorstel zelfevaluatie onder externe begeleiding
- Algemene profielschets RvT
- Bezoldiging RvT en RvB
- Herbenoemingen
- Werving & selectie lid RvT Kwaliteit & Veiligheid

Naast deze reguliere RvT vergaderingen heeft in de zomerperiode een themabijeenkomst met RvT en RvB plaatsgevonden over Transformatie van zorg. Stilgestaan is bij de landelijke akkoorden (IZA, Wozo, GALA en TAZ), hoe deze akkoorden landen in de regio's waarin Carinova werkzaam is, en wat deze betekenen in relatie tot Carinova en de dilemma's die daaruit voortvloeien.

De besluitenlijst van de RvT over 2023 is opgenomen in [Bijlage C1](#).

Jaarrekening en jaarverslag

In de jaarrekening en het jaarverslag beschrijft de RvB het gevoerde beleid en geeft het inzicht in de behaalde resultaten. De RvT heeft kennisgenomen van het jaarverslag 2022 en de jaarrekening 2022 goedgekeurd. Hiermee heeft de RvT vastgesteld dat de doelstellingen over 2022 door de RvB behaald zijn. De RvT heeft aan de RvB decharge verleend over het gevoerde beleid in 2022.

Commissies

Naast de Rvt-vergaderingen zijn de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en de Auditcommissie bijeengewees. Beide commissies ondersteunen de RvT als voorbereidingscommissie.

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid is vier keer bijeengekomen. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Tertaalrapportages
- Kwaliteitsjaarverslag 2022
- Kwaliteitsjaarplan 2024
- Calamiteiten en incidenten
- Cliënttevredenheid
- Kwaliteitsaudits (intern en externe ISO audit)
- Indicatoren basisveiligheid verpleeghuiszorg
- Wet zorg en dwang
- Langdurige zorg thuis (VPT)
- Visie op extramurale dagbesteding
- IGJ bezoek maart 2023 aan Thuiszorg

De Auditcommissie is in 2023 vijf keer bijeengekomen. Onderwerpen van bespreking waren onder meer:

- Proces keuze accountant vanaf 2023
- Financiële rapportages

Raden-
middag

- Strategisch vastgoedplan
- Treasury plan
- Risicobeheersing
- Compliance
- Procuratieregeling
- Jaarrekening 2022
- Audits
- Kaderbrief en begrotingsproces
- Management letter
- Begroting 2024 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Zorgverkoop en contractering
- Benchmark Zorginstellingen / Benchmark Berenschot
- Verzuimanalyse
- Buur & Zo

Medezeggenschap

Ook heeft het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR) in 2023 plaatsgevonden. Daarnaast is de RvT samen met de OR, CR en Professionele Adviesraad (PAR) in september aanwezig geweest op de Radenmiddag met als thema Vooruitzichten. Op interactieve wijze werd met elkaar het gesprek gevoerd over de vraagstukken in de zorg van morgen en over-overmorgen.

Zelfevaluatie

De RvT evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks, buiten aanwezigheid van de RvB, maar met diens inbreng. De RvT zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan. Tenminste eenmaal per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige. Afgelopen jaar heeft de zelfevaluatie van de RvT onder externe begeleiding plaatsgevonden op 30 augustus en had als thema

Vertrouwen. In voorbereiding zijn met alle leden van de RvT, RvB en de bestuurssecretaris individuele gesprekken gevoerd. De hoofdlijnen van de zelfevaluatie waren: het inzetten van het toezichtinstrumentarium, het creëren van ruimte in het toezicht en de gedeelde thema's in het toezicht. Afsluitend zijn door de externe begeleider enkele adviezen gegeven die door de RvT ter harte zijn genomen, o.a. over:

- Versterken samenspel van de commissies en de RvT en een optimale voorbereiding van de plenaire vergaderingen waarbij de gezamenlijke verantwoordelijkheid gedragen wordt.
- De nog uit te werken toezichtvisie. Om hierin nadrukkelijk aandacht te besteden aan de thema's van het toezicht – gekoppeld aan de strategische ontwikkeling van de organisatie – en de wijze waarop de RvT hier toezicht op zou willen houden.
- De wijze van bespreken van de geagendeerde onderwerpen i.r.t. het optimaal benutten van de talenten van ieder lid van de RvT.

Deskundigheid Raad van Toezicht

In 2023 heeft de RvT een Opleidingsregeling RvT vastgesteld en scholing vindt vanaf dit jaar plaats volgens deze regeling. De leden van de RvT hebben ieder jaarlijks een budget voor deskundigheidsbevordering ter beschikking. Voor 2023 bedroeg dit 1.800 euro per persoon. Dit budget is beschikbaar voor scholing die wordt gevolgd ten behoeve van de uitoefening van hun functie in de RvT en/of in een commissie van de RvT en daarmee primair ten behoeve van Carinova. Het scholingsoverzicht 2023 is opgenomen in [Bijlage C2](#).

Bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Carinova moet voldoen aan de WNT regeling. In artikel 2 lid 2 van de regeling is opgenomen dat de toezichthouder (i.c. de RvT) jaarlijks bepaalt welke scores en klassenindeling voor de rechtspersoon of instelling van toepassing zijn. Deze onderbouwing moet schriftelijk worden vastgelegd. De voorlopige klassenindeling 2023 is vastgesteld in de RvT vergadering op 19 december december 2022. In de RvT vergadering van 19 december

2023 is deze definitief vastgesteld.

De bepaling van de klassenindeling is ongewijzigd ten opzichte van 2022. Carinova wordt ook in 2023 ingedeeld in Klasse IV met een bijbehorend bezoldigingsmaximum 2023 van € 205.000.

De bezoldiging van de RvT en de RvB is gebaseerd op de vaststelling van de klassenindeling en het bijbehorende bezoldigingsmaximum.

2023	Grondslag	Bezoldering
Voorzitter RvT	205.000	24.600
Lid RvT	205.000	16.400

In de vergadering van de RvT d.d. 11 december 2015 is bepaald dat de bezoldiging van de RvT leden 80% van de maximum WNT bezoldiging behorend bij de klasse betreft. Voor 2023 betekent dit de volgende bezoldiging, gebaseerd op de indeling in klasse IV. De bezoldiging van de RvB wordt jaarlijks verhoogd met de indexatie van het bezoldigingsmaximum van de klasse, mits de totale bezoldiging binnen het WNT maximum blijft. Voor het jaar 2023 bedraagt de indexatie 3,02% (van €199.000 naar €205.000). Bij het vaststellen van de bezoldiging wordt rekening gehouden met individuele afspraken.

Functioneren bestuur

De Remuneratiecommissie ondersteunt de RvT inzake de werkgeversrol en rechtspositionele aangelegenheden, waaronder beloningsaspecten, functionerings- en beoordelingsgesprekken, met betrekking tot de RvB. Ook in 2023 heeft de Remuneratiecommissie gesprekken gevoerd met de RvB waarin het functioneren van de (individuele) bestuurders is geëvalueerd.



Bijlagen

Deel 4 – Bijlagen

Bijlage A1 – Personeelssamenstelling

Schematisch overzicht indicatoren personeelssamenstelling Carinova woonzorg 2023				
Indicator	Betreft	Resultaat		
2.1	Aard van de personele aanstellingen*			
2.1.1	Aantal unieke personeelsleden m.b.t. de cliëntendoelgroep en conform indicator 2.2.1, met een arbeidsovereenkomst in 2023	945		
2.1.2	Som van de ingezette fte's van 2.1.1 in 2023	587		
2.1.3	Percentage personeel met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, 31-12-2023	12,8%		
2.1.4	Percentage inzet uitzendkrachten (personeel niet in loondienst) 2023	4,7%		
2.1.5	Percentage kosten uitzendkrachten (personeel niet in loondienst) 2023	12,6%		
2.1.6	Gemiddelde contractomvang in 2023	0,62		
2.2	Kwalificatieniveaus zorgverleners en vrijwilligers*	Aantal fte	%Fte	Decimalen
2.2.1	Percentage fte per aangegeven zorg en welzijn functieniveau*	2023	2023	2023
	Niveau 1: zorg assistent	2	0,3%	0.00
	Niveau 2: helpende	94	15,9%	0.16
	Niveau 3: verzorgende IG	191	32,4%	0.32
	Niveau 4: MBO verpleegkundige, e.d.	75	12,8%	0.13
	Niveau 5: HBO verpleegkundige i.o.	1	0,1%	0.00
	Niveau 6: HBO verpleegkundige of hoger (gespecialiseerd)	9	1,4%	0.01
	Behandelaren/para(medisch): specialist ouderengeneeskunde, basisarts, fysio-, ergo-, logotherapeuten, diëtetiek, psychologen, maatschappelijk werk, geestelijk verzorgers	75	12,7%	0.13
	Overig zorgpersoneel: collega's activiteiten/ dagbesteding, vrijwilligers coördinatie, gastvrouwen, servicecollega's	68	11,6%	0.12
	Leerlingen	74	12,6%	0.13
	Totaal	589	100%	1
Stagiaires en vrijwilligers				2023
2.2.2	Aantal unieke stagiaires 2023	150		
2.2.3	Aantal unieke vrijwilligers 2023	625		
2.3	Ziekteverzuim	2023		
2.3.1	Ziekteverzuimpercentage 2023 **Eigen berekening i.p.v. Vernet	10,2%		
2.3.2	Verzuimfrequentie 2023 ** Eigen berekening i.p.v. Vernet	1,53		
2.4	Instroom, doorstroom, uitstroom*	2023		
2.4.1	Percentage instroom	24,5%		
2.4.2	Percentage uitstroom	21,3%		
2.4.3	Percentage doorstroom kwalificatieniveau	6,5%		
2.5	Ratio personeelskosten / opbrengsten	2023		
2.5.1	Ingezette fte zorg gedeeld door het aantal doelgroep cliënten 2023*	0,99		

* zie voor de definities m.b.t. de uitvraag het 'Handboek voor zorgaanbieders van verpleeghuiszorg'/toelichting op de indicatoren personeelssamenstelling meetjaar 2023.

Bijlage B1 – Organisationsprofiel

Carinova is een grote, regionale zorgorganisatie (VVT) in de provincie Overijssel. We bieden zorg, praktische hulp, behandeling/revalidatie en begeleiding aan veelal oudere mensen. Bij hen thuis of in één van de 10 woonzorglocaties. Bij Carinova werken bijna 4.000 collega's en zo'n 1.000 vrijwilligers die samen meer dan 12.000 cliënten helpen en behandelen. Daarbij maken ruim 26.000 mensen gebruik van de services van Carinova met als doel zo lang mogelijk zelfstandig thuis te kunnen wonen. Dit doen we door vast te houden aan onze waarden: met pit, puur, altijd een stap vooruit en slimmer als het kan.

Onze missie

‘Zijn wie je bent, leven zoals je wilt. Carinova wil dat mogelijk maken. Ook als bij het ouder worden beperkingen horen. We staan voor veelzijdige zorg, op kwetsbare momenten in het leven, in een zo vertrouwd mogelijke omgeving.’

Cultuur & waarden

We zijn een organisatie van doeners die met een dosis gezond verstand, moed en inzicht stappen vooruit willen zetten. We streven naar het unieke verhaal van elke cliënt met persoonsgerichte zorg, waarbij we volop aandacht geven aan het welzijn van mensen. Zo goed mogelijk in je vel en in je dag zitten. Dat geldt niet alleen voor cliënten, maar minstens net zo belangrijk zijn de collega's met wie we dit elke dag mogelijk maken.

Vooruitgaan, verbeteren en vernieuwen zijn woorden die passen bij Carinova. De organisatie innoveert, verbetert via geleidelijke stappen en doet het slimmer waar dat kan, vooruitlopend op wat morgen en over-overmorgen nodig is. De cultuur kenmerkt zich door een flinke dosis pit, waarbij we de uitdagingen in de zorgsector aangaan. We zijn met een ondernemende instelling altijd op zoek naar manieren om een stap vooruit te blijven zetten.

Toekomstvisie & strategie

Als organisatie zijn we voortdurend in beweging, anticiperend op de toekomst en altijd op zoek naar manieren om onze zorg en dienstverlening te verbeteren. De organisatie is financieel en

organisatorisch gezond. Zoals voor de hele VVT-sector geldt, staat Carinova voor uitdagende vraagstukken, mede als gevolg van de transformatie van de zorg.

We benaderen verandering met een frisse en vooruitstrevende blik, waarbij onze inzichten leiden tot een helder overzicht en een duidelijk uitzicht voor toekomstbestendige zorg. Onze strategie is een weerspiegeling van onze ambitie om in de zorgsector niet alleen bij te blijven, maar ook te leiden met innovatieve oplossingen en dienstverlening aan cliënten.

Naast de daaruit voortkomende organisatorische en samenwerkingsvraagstukken kent Carinova, met de sector, uitdagingen op het gebied van zorgbekostiging, arbeidsmarkt en de toename van zorgvragen. Meer informatie over onze visie op zorg staat beschreven in onze meerjarenbeleidsvisie.

Samenwerking & betrokkenheid

Carinova is diepgeworteld in de regio's Salland, Vechtdal en Zwolle. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn we initiërend en actief in verschillende regionale samenwerkingen.

We werken nauw samen met lokale ziekenhuizen, zorg- en welzijnsorganisaties en financiers.

We streven ernaar om een omgeving te creëren waarin zowel onze cliënten als onze collega's zichzelf kunnen zijn en hun volledige potentieel kunnen bereiken. Onze aanpak is gericht op het bieden van inzicht, overzicht en uitzicht, om zodoende een blijvende positieve impact te maken op de levens van onze collega's, cliënten en hun families in de regio.

Doelgroepen

Wij voldoen aan de vereisten uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg m.b.t. doelgroepen en ZZP-typing. Hiervoor verwijzen wij naar de (kwaliteits)jaarverslaglegging die via DigiMV/het CIBG en het zorginstituut Nederland wordt aangeleverd.

Locaties

Als zorgaanbieder in de regio Salland biedt Carinova een zeer breed palet aan zorg, behandeling en ondersteuning. Wij bieden woonzorg, geriatrische revalidatie, dagbesteding – en behandeling, wijkverpleging (incl. specialistische verpleging, technisch gespecialiseerde zorg,

casemanagement dementie) en -verzorging, thuisbegeleiding, mantelzorgondersteuning, huishoudelijk hulp en een servicepakket.

Nr	Woonzorgcentra Carinova	Klein-/ grootschalig	Landelijk / stedelijk
1	Diessenplas, Holten	Klein- en grootschalig	Landelijk, dorp
2	De Hartkamp, Raalte	Klein- en grootschalig	Landelijk, dorp
3	Het Averbergen, Olst	Klein- en grootschalig	Landelijk, dorp
4	Huize Salland, Colmschate	Grootschalig	Landelijk, dorp
5	Park Braband, Schalkhaar	Grootschalig	Landelijk, dorp
6	Ravelijn, Deventer	Kleinschalig	Stedelijk, wijk
7	Sint Jozef, Deventer	Kleinschalig	Stedelijk, wijk
8	Sparrenheuvel, Diepenveen	Grootschalig	Landelijk, dorp
9	Sint Willibrord, Olst	Klein- en grootschalig	Landelijk, dorp
10	Graaf Florishof, Deventer	Kleinschalig	Stedelijk, wijk

Tabel Overzicht woonzorglocaties en type zorgomgeving (kleinschalig/grootschalig). Naast de woonzorglocaties wordt zorg geboden vanuit 34 thuiszorg-wijkgebouwen.

Wijze waarop het bestuur de organisatie aanstuurt

Er is een beweging nodig in de zorg om deze klaar te maken voor de toekomst. Anders denken, anders kijken, anders doen. Die beweging omarmen we als Carinova niet alleen, we nemen ook graag het voortouw als dat moet. Dat zit in ons karakter. We juichen samenredzaamheid in de regio toe. In die samenwerking blijven we wel eigen, maar worden geen eiland.

De raad van bestuur van Carinova bestaat uit twee personen. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur. Onder de raad van bestuur werken de directeuren woonzorg, thuiszorg, bedrijfsvoering en de concerncontroller. De raad van bestuur, de directeuren en de

concerncontroller bewaken het realiseren van de missie en visie van de organisatie. Zij zijn trekker van de activiteiten voortkomend uit de strategische meerjarenbeleidsvisie en het concernjaarplan. De directeuren sturen op hun beurt (locatie/regio)managers aan (resultaatgericht). De managers zijn de schakel tussen de directeuren en de zelforganiserende teams. De concerncontroller stuurt de collega’s van de afdeling risk&control aan.

De cliëntenraad, professionele adviesraad, ondernemingsraad en de raad van toezicht (commissie Kwaliteit en Veiligheid) worden binnen de medezeggenschapsafspraken geïnformeerd en betrokken bij de voortgang en planvorming. Naast de cliëntenraad hebben cliënten en buurtbewoners de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het beleid d.m.v. lokale overleggen (woonzorg) en/of cliëntenpanels (thuiszorg).

Via het Carinova InControl Framework zorgen wij dat wij ‘in control’ blijven: welke risico’s lopen we, nemen we (verantwoord) en hoe borgen en bewaken we deze? Hiermee investeren wij in borging van de Plan, Do, Check & Act (PDCA) cyclus.

Bijlage C1 – Besluitenlijst Raad van Toezicht Carinova 2023

Nr.	Besluitenlijst RvT 2022	Datum
1.	De raad van toezicht besluit het jaarverslag RvT 2022 vast te stellen.	7 maart 2023
2.	De raad van toezicht besluit de RvT opleidingsregeling vast te stellen.	27 maart 2023
3.	De raad van toezicht besluit conform het advies van de auditcommissie goedkeuring te verlenen aan de benoeming van Qconcepts als accountant voor een periode van vier jaar vanaf boekjaar 2023.	27 maart 2023
4.	De raad van toezicht besluit goedkeuring te verlenen aan het strategisch vastgoedplan.	27 maart 2023
5.	De raad van toezicht besluit tot goedkeuring van het voorgenomen besluit van de raad van bestuur tot uitvoering van het Stappenplan Fase III in de juridische vereenvoudiging.	27 maart 2023
6.	De raad van toezicht besluit conform advies van de auditcommissie, met de toezegging van een goedkeurende controleverklaring, het voorliggende accountantsverslag, de vaststelling door de raad van bestuur en het positieve advies van de cliëntenraad, de jaarrekening van Carinova Groep, Carinova Thuiszorg, Carinova Woonzorg en Carinova WMO Diensten over 2022 goed te keuren.	24 mei 2023
7.	De raad van toezicht besluit aan de raad van bestuur decharge te verlenen over het in 2022 gevoerde beleid.	24 mei 2023
8.	De raad van toezicht besluit conform voorstel van de remuneratiecommissie de zelfevaluatie te laten begeleiden door een externe partij.	24 mei 2023
9.	De raad van toezicht is akkoord met de procesbeschrijving voor de herbenoeming van mevrouw Van der Wilden en de heer Leideman zoals voorgesteld door de remuneratiecommissie.	24 mei 2023
10.	De raad van toezicht besluit akkoord te gaan met het proces van de werving van een RvT lid (kwaliteit & veiligheid) voor de opvolging van mevrouw Kleis zoals voorgesteld door de remuneratiecommissie met de verduidelijking dat OR en CR advies geven op het profiel en deelnemen in de adviescommissie.	24 mei 2023
11.	De raad van toezicht is akkoord met het voorstel van de remuneratiecommissie over de gesprekscyclus met de raad van bestuur.	24 mei 2023
12.	De raad van toezicht neemt zich voor het wervingsprofiel lid RvT (kwaliteit & veiligheid) vast te stellen. Aan de ondernemingsraad en cliëntenraad wordt advies op het profiel gevraagd. De raad van toezicht besluit het wervingsprofiel lid RvT (kwaliteit & veiligheid) definitief vast te stellen. De cliëntenraad en de ondernemingsraad hebben een positief advies gegeven op het wervingsprofiel	17 augustus 2023 Per mail 30 augustus 2023 Tijdens bijeenkomst zelfevaluatie
13.	De raad van toezicht besluit voor de honorering in principe toe te groeien naar de WNT-norm. Dit wordt gefaseerd doorgevoerd waarbij in 2024 90% van het maximum van de WNT wordt gehanteerd en vanaf 2025 100%. Een en ander regulier jaarlijks te bezien. De statuten worden Per 01-01-2024 hierop aangepast.	2 oktober 2023

14.	De raad van toezicht besluit met de positieve reacties van de leden van de raad van toezicht, de raad van bestuur, de cliëntenraad en de ondernemingsraad mevrouw Van der Wilden te herbenoemen voor een periode van 4 jaar. Mevrouw Van der Wilden is aftredend op 27 oktober 2027.	2 oktober 2023
15.	De raad van toezicht besluit met de positieve reacties van de leden van de raad van toezicht, de raad van bestuur, de cliëntenraad en de ondernemingsraad de heer Leideman te herbenoemen voor een periode van 4 jaar. De heer Leideman is aftredend op 31 december 2027.	2 oktober 2023
16.	De raad van toezicht besluit, met het positieve advies van de cliëntenraad, goedkeuring te verlenen aan de door de raad van bestuur voorlopig vastgestelde begroting met de investeringsbegroting voor 2024.	19 december 2023
17.	De raad van toezicht keurt de besluiten tot fusie en statutenwijziging van de Stichting Carinova Thuiszorg (nieuw te noemen Stichting Carinova Zorg) goed en gaat over tot ondertekening.	19 december 2023
18.	De raad van toezicht besluit de indeling voor de WNT-II definitief in klasse IV vast te stellen voor 2023.	19 december 2023
19.	De raad van toezicht besluit voor 2024 de indeling voor de WNT-II met bijhorende beloningsstructuur voor 2024 voorlopig in klasse IV vast te stellen.	19 december 2023
20.	De raad van toezicht besluit het algemene profiel voor de raad van toezicht vast te stellen.	19 december 2023
21.	De raad van toezicht besluit Karlijn Kwint toe te laten treden als nieuw lid van de raad met ingang van 1 januari 2024. Dit na positief advies van OR, CR en RvB. Datum van aftreden, met mogelijkheid van herbenoeming voor 4 jaar, is 31 december 2027.	19 december 2023
22.	De raad van toezicht besluit Els van der Wilden te benoemen als voorzitter van de commissie kwaliteit en veiligheid.	19 december 2023

Bijlage C2 – Scholingsoverzicht 2023 leden Raad van Toezicht Carinova

De Raad van Toezicht werkt continu aan haar professionaliteit. In 2023 zijn hiertoe de volgende scholingen gevolgd. Scholingen met een * komen (deels) ten laste van Carinova.

Walter Bak	- Toezicht op zorgvastgoed – NVTZ * - Toezicht op kwaliteit – NVTZ * - Tweedaags lustrumfestival NVTZ 30 jaar: toezien met oog voor de toekomst – NVTZ *
Janet Kleis	
Hans van Vark	- Congres Zorg & Vastgoed – Zorgvisie *
Els van der Wilden	- Thema- en regiobijeenkomst duurzaamheid – NVTZ * - Congres Wonen en zorg: van opgave naar realisatie – o.a. Rabobank, BeBright, Actiz - Congres ICT & Health - Masterclass digitale transformatie: disruptie, data en AI – NR de governance expert * - Masterclass ‘Meesterlijk vragen stellen’ – Bohn Stafleu van Loghum * - Themabijeenkomsten (o.a. planetary health) - Vereniging Artsen Volksgezondheid - Commissarissencyclus – Nyenrode - Leergang commissarissen en leergang sustainability – EY - Webinars/themabijeenkomsten - Ebbinge
Evert Leideman	- European Leadership – Comenius *

Bijlage D – Lijst met gebruikte afkortingen

CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg
CQI	Consumer Quality Index. Dit is een meetinstrument waarmee ervaringen van cliënten in kaart gebracht kunnen worden
CR	Cliëntenraad
DigiMV	Digitale Maatschappelijke Verantwoording (een CIBG portal)
EED	Europese Energie Efficiency richtlijn
ELLLA	Een Leven Lang Leren Academie
HBO	Hoger BeroepsOnderwijs
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
K&V	Kwaliteit en veiligheid
MPT	Modulair pakket thuis
MSZ	Medisch specialistische zorg
NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
OR	Ondernemingsraad
PAR	Professionele adviesraad
PDCA	Plan-do-check-act
PREM	Patient Reported Experience Measure, een landelijk afgestemde meetmethode om cliëntervaringen te meten
RDO	Raad van bestuur directieoverleg
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
RvT	Raad van Toezicht
SVP	Strategisch vastgoedplan
VAV	Vereniging Artsen Volksgezondheid
LZT	Langdurige Zorg Thuis
VVT	Verpleging, verzorging, thuiszorg
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WLZ	Wet langdurige zorg
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet normering topinkomens
WOZO	Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen
WZD	Wet Zorg en Dwang
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZVW	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket

Carinova

Postbus 678

7400 AR Deventer

0900 86 62

info@carinova.nl

carinova.nl