

Jaarverslag 2024

Niet alleen, maar samen mogelijk maken

Carinova



carinova.nl

Samen
mogelijk maken



Voorwoord

Beste lezer,

Het jaar 2024 was een jaar van stappen vooruit voor Carinova. Onder ons motto **“Samen mogelijk maken”** hebben we ons ingezet om de zorg betaalbaar, toegankelijk en van goede kwaliteit te houden, ondanks de vele uitdagingen die de zorgsector momenteel kent.

Onze meerjarenbeleidsvisie 2022-2026, met de speerpunten collega, cliënt en organisatie, heeft ons hierbij richting gegeven.

We zijn een grote regionale zorgorganisatie die zorg, behandeling, praktische hulp en begeleiding biedt aan meer dan 12.000 cliënten, ondersteund door bijna 4.000 collega's en zo'n 1.000 vrijwilligers. Mantelzorgers spelen hierbij een onmisbare rol. Samen met partners in de wijk en regio maken we zelfstandig thuis wonen mogelijk, zo lang als dat kan.

In ons kwaliteitsbeeld 2024 hebben we rekenschap afgelegd over de kwaliteit van zorg. Dit jaarverslag betreft vooral de verantwoording vanuit bedrijfsvoerend perspectief.

Door de juridische vereenvoudiging hebben we in 2024 belangrijke stappen gezet in efficiënter werken en het gelijktrekken van onze processen. Daarnaast hebben we ons gericht op het terugdringen van verzuim, het verhogen van de personele inzet en het verbeteren van het rendement. Ondanks de complexiteit en de uitdagingen die we nog steeds op deze thema's ervaren, hebben we het jaar afgesloten met een positief resultaat.

Onze focus op verduurzaming heeft geleid tot concrete stappen in onze vastgoedstrategie, en we hebben ons ingezet voor een duurzame bedrijfsvoering. Het Green Team heeft zich gericht op diverse thema's, zoals het duurzaam verzenden van bedrijfskleding en het reduceren van afvalstromen. We blijven ons inzetten voor een gezonde werkplek en omgeving voor onze collega's.

Voor onze cliënten zetten we in op het bieden van zo persoonlijk mogelijke zorg. De levering van zorg op basis van een volledig pakket thuis (Vpt) is in 2024 gestimuleerd, wat goed past bij de maatschappelijke focus op langer thuis wonen. Hiermee organiseren we de zorg zo dicht mogelijk bij de cliënt om hen te ondersteunen in hun eigen omgeving.

De financiële positie van Carinova is in 2024 versterkt, met een toename van de reserves en een verbeterde solvabiliteit en liquiditeit. Dit biedt ons een solide basis om toekomstige (vastgoed)uitdagingen aan te gaan en onze ambities waar te maken.

Vooruitkijkend naar 2025, blijven we ons richten op het verbeteren van de bedrijfsvoering en het rendement, terwijl we ook investeren in de transformatie naar integrale, passende zorg. En blijft de focus liggen op de duurzame inzetbaarheid van onze collega's en een gezonde werkplek.

We danken onze collega's, vrijwilligers, mantelzorgers en partners voor hun inzet en betrokkenheid. En de cliënten voor hun vertrouwen.

Voor ons als bestuurders van Carinova stond 2024 daarnaast in het teken van een bestuurswissel. Na het afscheid van Henk van Zwam is met de komst van Grietsje Visser de Raad van Bestuur weer compleet.

Samen maken we het mogelijk!

Raad van Bestuur Carinova

Jan Griepink

Grietsje Visser

**We blijven ons inzetten om
de zorg zo dicht mogelijk bij
de cliënt te organiseren en
hen te ondersteunen in hun
eigen omgeving.**





Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 - Bestuursverslag	11
Algemene informatie	11
Gang van zaken gedurende het verslagjaar	13
Stand van zaken per balansdatum	17
Risico's en onzekerheden	21
Duurzaamheid	23
Overige informatie	25
Toekomstparagraaf	25
Deel 2 - Verslag Raad van Toezicht	31
Deel 3 - Bijlagen	43
Bijlage 1 – Besluitenlijst RvT 2024	43
Bijlage 2 – Scholingsoverzicht leden Raad van Toezicht 2023	44
Bijlage 3 – IZA Fonds wijkverpleging	47

Een terugblik op 2024



Inleiding

In dit jaarverslag blikken wij terug op het jaar 2024.

Dit jaarverslag bestaat uit 3 delen:

Bestuursjaarverslag

Met ons bestuursjaarverslag geven we als raad van Bestuur inzicht in de integriteit en professionaliteit van de bedrijfsvoering. Het is een belangrijk onderdeel van de financiële verantwoording.

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 toezichtsvisie.

Bijlagen

Voorgaande jaren vormde ook het kwaliteitsjaarverslag een onderdeel van het jaarverslag. Met de komst van het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', en daarmee het kwaliteitsbeeld als instrument om rekenschap af te leggen, is afscheid genomen van het kwaliteitsjaarverslag. [Ons kwaliteitsbeeld 2024 vind je hier.](#)

Bestuurs verslag

Deel 1 - 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, toegankelijk en van goede kwaliteit te houden.



Carinova is een grote, regionale zorgorganisatie, voor mensen, door mensen. Carinova geeft zorg, behandeling, praktische hulp en begeleiding. Binnen 9 gemeenten, thuis of op 1 van de 12 woonzorglocaties. 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 thuis wonen 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 een voortrekkersrol.

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

Stichting Carinova Zorg 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 2024 uit een voorzitter en een lid. De raad van toezicht (RvT) 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, directeur bedrijfsvoering, bestuurssecretaris en concerncontroller.

Deze zijn vertegenwoordigd in het Raad van 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 Woonzorg 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.

Gang van zaken gedurende het verslagjaar

In 2024 is de levering van zorg op basis van een volledig pakket thuis (Vpt) gestimuleerd. Deze ontwikkeling past goed in de visie van Carinova op het langer thuis (wonen). Deze maakt onderdeel uit van de transformatie van zorg op basis van de 5-stappen. Dit heeft geleid tot een verschuiving in de samenstelling van de zorgproducten, waarbij een groei in het aantal Vpt’s en juist een afname van de wijkverpleging is te zien. Ook is het afgelopen jaar veel aandacht gegeven aan het terugdringen van het verzuim, de hoge personele inzet en het verbeteren van het rendement. Carinova heeft net als de gehele sector nog steeds te kampen met een hoog verzuim binnen alle onderdelen, wat een weerslag heeft op de huidige collega’s en de noodzaak tot externe inzet van personeel. Door meer aandacht te hebben voor verzuim richting de 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 focus op een verbetering van het rendement heeft eraan bijgedragen dat 2024 is afgesloten met een positief resultaat, dat voor een deel bestaat uit tijdelijke en incidentele middelen. Hierdoor is het resultaat hoger dan de (meerjaren)begroting. Verder heeft Carinova in 2024 aandacht gehad voor verduurzaming, dat onder meer wordt teruggezien in de vastgoedstrategie, die begin 2025 is herijkt.

Bedrijfsopbrengsten (x € 1 miljoen)	2024	2023
Totale bedrijfsopbrengsten	161,9	148,3

Resultaat (x € 1 miljoen)	2024	2023
Resultaat boekjaar	3,7	1,6
Resultaat ratio	2,3%	1,1%

Het jaar 2024 is met een positief resultaat afgesloten. De opbrengsten in 2024 zijn gestegen ten opzichte van 2023, grotendeels door tariefstijgingen en een groei van de Wlz-opbrengsten (o.a. Vpt's) en incidentele opbrengsten. Daar staat tegenover dat de personele inzet (intern en extern), mede als gevolg van het hoge verzuim, vrij hoog zijn. Desondanks is het resultaat over 2024 met € 3,3 miljoen verbeterd ten opzichte van 2023. De belangrijkste verschillen tussen 2024 en 2023 betreffen:

- de (per saldo) toename van de zorgopbrengsten als gevolg van de tariefstijgingen /-herijkingen, hogere WLZ-opbrengsten door een groei van het aantal Vpt's, hogere productie en productmix, lagere opbrengsten Zvw (wijkverpleging) en Wmo (huishoudelijke hulp) door een lager volume;
- de toename van de overige bedrijfsopbrengsten door incidentele posten en vrijval van (risico)reserveringen);
- de toename van de personeelskosten met gemiddeld 2,72% als gevolg van de cao-stijgingen per 1 maart 2024 en 1 oktober 2024 en een hoge(re) inzet van eigen personeel en personeel niet in loondienst door het hoge verzuim;
- de kostenstijging als gevolg van de inflatie en hogere afschrijvingen door een toegenomen niveau van investeringen in met name ICT middelen; en
- de hogere renteopbrengsten doordat een hogere rente wordt ontvangen over de aanwezig bank- en spaartegoeden.

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 2023) en de ontwikkelingen daarna in 2024. Enerzijds is sprake van een lager resultaat vanwege de hoge personele inzet door het hoge verzuim en een daling van het volume binnen de thuiszorg (Zvw). In de begroting waren hiervoor buffers opgenomen. Daar staat tegenover dat de Wlz opbrengsten veel hoger zijn als gevolg van een zwaardere productiemix en een aanpassing van het richttariefpercentage in 2024. In 2024 is de levering van de zorg op basis van een volledig pakket thuis (Vpt) sterk toegenomen. In 2024 zijn veel meer renteopbrengsten ontvangen dat begroot doordat rente wordt ontvangen over de aanwezige

bank- en spaartegoeden. Verder was sprake van een voordeel op loonkosten (onder meer sociale lasten) en zijn incidentele (tijdelijke) middelen ontvangen, waaronder subsidies.

Voorgaande wordt ook teruggezien in het rendement (resultaat boekjaar/som der bedrijfsopbrengsten) in 2024. Deze bedraagt 3,3% ten opzichte van 1,1% voorgaand jaar en voldoet daarmee aan de interne norm voor het rendement.

Het personeelsbestand is licht toegenomen van 1.877 naar 1.892 fte. Binnen woonzorg is sprake van een toename door een hogere bezetting en complexiteit van zorg en het hoge verzuim. Binnen 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 79,1% in 2023 tot 78,6% in 2024.

Om het verzuim te verlagen wordt aandacht besteed aan de werkdruk en omstandigheden die de collega's ervaren. Binnen Ik&Carinova ligt de focus onder meer op vitaliteit en het terugbrengen van het hoge verzuim. Ook binnen de werkkostenregeling worden (extra) mogelijkheden aan collega's aangeboden op het gebied van vitaliteit.

Resumerend heeft het verslagjaar 2024 vooral in het teken gestaan van:

- De ontwikkeling van de visie op de transformatie van zorg en de transformatieopgave;
- Ik&Carinova, gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van de collega;
- Het actualiseren van de planvorming en de duurzaamheidsopgave van projecten uit het Strategisch Vastgoed Plan en de herziening daarvan (begin 2025 afgerond);
- Het voorbereiden van een strategie voor duurzaamheid en de verantwoording daarover en het verder verduurzamen van de huidige locaties;
- Het verkennen van de mogelijkheden voor (regionale) uitwisseling van data;
- De voorbereiding op de wetgeving met betrekking tot informatiebeveiliging;
- Het optimaliseren van de bedrijfsvoering en de renteopbrengsten.

In 2024 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, waaronder de werkwijze waarbij het zorgplan leidend is door de verantwoording van productie en facturatie. Dit draagt bij aan een meer efficiënter proces en leidt tot minder belasting van de zorg. Verder is veel focus gelegd op de verdere digitalisering en de intramurale bezetting, die in 2024 is aangetrokken. Hierdoor komt de verhouding tussen productie en personele inzet beter in balans.

De eerder ingezette rendementsverbetering heeft in 2024 geleid tot een verbetering van het resultaat. Desondanks blijft de personele inzet (zowel intern als extern) aanhoudend hoog, met name door het hoge verzuim. Dit vraagt om een strakke monitoring. Gelet op de toekomstige ontwikkelingen, zowel op het gebied van de zorg(financiering) als de vastgoedopgave is een structureel positief rendement cruciaal. De begroting 2025 en het meerjarenperspectief heeft in het teken gestaan van een rendementsverbetering die nodig is om de kosten structureel in evenwicht te houden met de opbrengsten. Hiervoor zijn plannen gemaakt, die in 2025 zullen worden uitgevoerd en gemonitord.

De investeringen in vastgoed bleven in 2024 iets achter op de begroting. Eind 2024 is opnieuw gekeken naar de investeringsplanning voor de komende jaren en de visie op zorg en wonen. De planvorming voor de locaties St. Willibrord te Boskamp en Diessenplas te Holten, is nader geconcretiseerd. Verder zal de realisatie van een zorgcomplex binnen het plan “Hofrijk” op de voormalig St. Jozeflocatie plaatsvinden. Carinova zal hier (een deel van) de zorg gaan leveren. Voorgaande ontwikkeling zijn opgenomen in het nieuwe Strategisch Vastgoed Plan Carinova, dat begin 2025 is vastgesteld en goedgekeurd.

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

Focus & aandacht
in 2024

Stand van zaken per balansdatum

Carinova heeft de financiële positie in 2024 versterkt. Door het positieve resultaat zijn de reserves in 2024 toegenomen van € 42,8 miljoen tot € 47,6 miljoen. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is toegenomen van € 14,1 miljoen tot € 19,1 miljoen, met name door het positieve operationele resultaat.

Solvabiliteit & liquiditeit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre aan alle financiële verplichtingen kan worden voldaan. Zowel de solvabiliteit als de vermogensratio zijn toegenomen door het positieve resultaat in 2024.

Solvabiliteit	2024	2023
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	48,9%	47,4%
Vermogensratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	29,4%	28,8%

Beide ratio’s kunnen goed worden genoemd. De solvabiliteit ligt ruim boven de interne norm van 30,0% wat wenselijk wordt geacht om eventuele financiële tegenslagen op te vangen en ook een goede uitgangspositie is voor het verkrijgen van financieringen.

De liquiditeit geeft aan in hoeverre aan de op korte termijn opeisbare verplichtingen kan worden voldaan.

Liquiditeit	2024	2023
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,6	1,5

De liquiditeit van de stichting is licht toegenomen. De liquiditeit voldoet aan de interne norm van 1,0. Het grootste deel van de vorderingen op financiers is in 2024 afgerekend.



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 en kennen daarbij een eigen, specifieke berekening. Ultimo 2024 wordt aan deze eisen voldaan. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

De netto kasstroom (geconsolideerd) in 2024 is € 9,5 miljoen positief.

Kasstroomen & financieringsbehoefte - Kasstroomen (x € 1 miljoen)	2024	2023
Operationele activiteiten	16,4	12,0
Investeringsactiviteiten	- 5,2	- 5,2
Financieringsactiviteiten	- 1,7	- 1,7
Netto kasstroom	9,5	5,1

Het positieve resultaat en de wijzigingen in het werkkapitaal (onder meer de afrekening van vorderingen op financiers) hebben geleid tot een positieve kasstroom.

In 2024 is de kasstroom uit investeringsactiviteiten relatief 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 2024 negatief vanwege de aflossing op langlopende leningen.

Risico's & onzekerheden

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 Salland United, Vitaal Vechtdal, Samen Gezond IJsselvecht 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 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. Desondanks blijven de personele inzet en het verzuim hoog. Het begrotingsjaar 2025 staat in het teken van een rendementsverbetering, die ook nodig is om te anticiperen op toekomstige bezuinigingen op de financiering van de langdurige zorg en de ontwikkeling van het volume.

Ook de ontwikkeling van de volumes brengt risico's met zich mee. Al enige tijd staat het volume van wijkverpleging en huishoudelijke hulp onder druk. Tegelijkertijd zien we, onder meer door de focus op langer thuis wonen, een groei van de levering van zorg op basis van het volledig pakket thuis (Vpt). Per saldo is in 2024 sprake van een afname van het volume. De verschuiving leidt tot een andere verdeling van de personeelssamenstelling en –inzet en daarmee ook de marge, die nodig is voor de dekking van de kosten van de ondersteuning.

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'. De risico's worden ieder kwartaal besproken en geëvalueerd in de treasurycommissie.

Rente- en kredietrisico's

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave. Voor een groot deel van de investeringen wordt externe financiering aangetrokken. De rente voor langlopen- de financiering 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. De risico's worden ieder kwartaal besproken en geëvalueerd in de treasurycommissie.

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. De toenevende eisen op het gebied van informatiebeveiliging (onder meer de NIS-2 regelgeving) en duurzaamheid (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)) leiden tot nieuwe inzichten en risico's. Deze zijn in beeld en zullen in 2025 wordt vertaald naar een herbeoordeling van het risicomanagementsysteem. Als onderdeel daarvan wordt geïnvesteerd in het opstellen van een Information Security Monitoring System (ISMS).

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 zijn voldoende om de risico's op te kunnen vangen.

Duurzaamheid

In 2024 kijken we positief terug op de voortgang die we samen hebben gemaakt door de initiatieven, gedreven vanuit onze duurzaamheidsambitie. Alle stappen, groot en klein, hebben afgelopen jaar bijgedragen aan meer bewustwording en actiegerichtheid voor een meer duurzame zorg en bedrijfsvoering binnen Carinova. Dit blijkt onder meer uit de positieve jaarcijfers en de stappen die zijn gezet om het ambitieniveau 'zilver' van de Milieuthermometer Zorg te kunnen bereiken. Carinova hoopt deze in 2025 te behalen.

In het Strategisch Vastgoedplan zijn duurzaamheidsinvesteringen opgenomen. Daarnaast zijn of worden energiebesparende maatregelen doorgevoerd, waaronder het plaat-

sen van zonnepanelen, ledverlichting, warmtepompen etc. Momenteel wordt gekeken naar de (verdere) verduurzaming van het wagenpark (benzineauto's vervangen door elektrische auto's). Carinova heeft de Greendeal 3.0 ondertekend.

In 2024 is het Green Team gestart, dat alle relevante ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en de verantwoording daarover volgt. Een aantal thema's waar het Green Team zich in 2024 op heeft gericht zijn het duurzaam verzenden van bedrijfskleding en het reduceren en/of optimaliseren van afvalstromen. Komend jaar gaan we ons richten op het Warm Welkom pakket en ICT verzending naar collega's.

Eind 2024 hebben we tijdens een dag die in het teken van teken van duurzaamheid stond, stilgestaan bij het effect dat we als organisatie en als individu kunnen hebben. Daarbij stond een goede balans tussen 'nut' en 'zin' centraal. Deze inspirerende dag heeft ons geholpen om onze visie en strategie op het gebied van duurzaamheid verder vorm te geven.

Duurzaamheid gaat niet enkel over klimaat en milieu. Het gaat ook over duurzame inzetbaarheid van onze collega's en een gezonde werkplek en omgeving. Ook daarin zetten we steeds meer stappen.

Verduurzaming is een langdurig proces. Er zijn voor Carinova genoeg kansen om verder te verduurzamen. De verplichtingen vanuit Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) worden nauwlettend gevolgd. Carinova bereidt zich voor om hierover op transparante wijze verantwoording te kunnen afleggen.

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 medewerker, draagt hieraan bij. Carinova leeft de Governancecode Zorg na en ziet dat ook als verplichting voor de organisatie.

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. Het hoge verzuim en de personeelskrapte blijven vooralsnog aanhouden en maken het, samen met de oplopende inflatie, een spannende tijd. Ook de effecten van het langer thuis wonen en de weerslag daarvan op het volume en de benodigde personeelssamenstelling zijn op dit moment onzeker. Carinova verwacht vanaf 2026 bezuinigingen in de gezondheidszorg, waarop zal moeten worden geanticipeerd in de komende jaren. Daarnaast kunnen veranderingen in de zorgvraag en de financiering daarvan (cliëntbekostiging) leiden tot minder voorspelbare opbrengsten. De focus in 2025 ligt op het verder op orde brengen en houden van de (financiële) bedrijfsvoering. Tegelijk blijft Carinova investeren in de transformatie naar integrale, passende zorg zoals dit is beoogd in het Integraal Zorgakkoord (IZA). De financiering daarvan is deels afhankelijk van tijdelijke (stimulerings) middelen. Carinova zal in de komende jaren een goede balans moeten vinden tussen de investeringen in bedrijfsvoering en de (financiering van de) transformatie opgave.

Financieel

Het positieve resultaat over 2024 kan worden voortgezet in een positieve concernbegroting 2025. 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 con-

tinu 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 realiseren van de rendementsverbetering om te anticiperen op de bezuinigingen;
- Het aanhoudend hoge verzuim en personele inzet (intern en extern);
- Verzwaring van de deskundigheid van collega's;
- De financiering van het intramurale vastgoed en het volledig pakket thuis (Vpt);
- De afhankelijkheid van tijdelijke middelen voor de transformatie;
- De toename van het renterisico, daarmee hogere (toekomstige) financieringslasten.

Onder meer deze risico's zijn betrokken in een stresstest bij de (meerjaren)begroting 2025, die inzichtelijk maakt dat Carinova in staat is deze op te vangen.

Ontwikkeling van de opbrengsten

In 2025 verwachten we een toename van de opbrengsten. De tarieven in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) zijn in 2025 (nagenoeg) kostendekkend. De verzwaring van de intramurale zorg (mix) zal naar verwachting in 2025 en verder doorwerken. Binnen de thuiszorg zien we een lichte daling van het aantal cliënten en een complexere zorgvraag. De levering van zorg op basis van het volledig pakket thuis (Vpt) groeit in 2025 van circa 95 naar circa 200. De groei is wel afhankelijk van de (regionale) ontwikkeling van de vraag en de mate waarin Carinova deze snel groeiende vraag kan invullen, mede in relatie tot de toch al krappe arbeidsmarkt. De toename 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. Een groot deel van de (incidentele) middelen en subsidies zal in 2025 vervallen.

Investerings

Begin 2025 is het Strategisch Vastgoedplan Carinova geactualiseerd, gebaseerd op een herijking van de woon- en zorgvisie. Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave voor de komende jaren. De planning daarvan is in het nieuwe Strategisch Vastgoed Plan opgenomen en verwerkt in de (meerjaren)begroting.

Hoogte van de investeringsbegroting 2025:

- Vastgoed: € 5,2 miljoen;
- Inventarissen: € 2,4 miljoen;
- Instandhouding: € 0,7 miljoen;
- Verduurzaming: € 3,6 miljoen (exclusief Dumava subsidie circa € 0,4 miljoen).

De investeringen bestaan in 2025 uit renovaties en verduurzaming en worden gedekt vanuit de normatieve huisvestings- en investeringscomponent (NHC en NIC) en de exploitatie van 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 periodiek 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 de komende 5-7 jaar in een financieringsbehoefte van circa € 35 miljoen. 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), de focus op het langer thuis

wonen 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 en het capaciteitsmanagement. 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 de 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 2 - Verslag Raad van Toezicht

Voorliggend het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Carinova over het jaar 2024. 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	Lid RvT Windesheim
	Voorzitter Remuneratie-commissie	Directeur Bedrijfsvoering en dienstverlening gemeente Veenendaal	Bestuursvoorzitter YouBeDo
			Docent Segment
Hans van Vark			Bestuurslid Vereniging Toezicht-houders Hogescholen
	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
	Voorzitter commissie Kwaliteit&Veiligheid		Voorzitter RvT AxionContinu
Evert Leideman			Lid Beoordelingscommissie Citrien-fonds ZonMw
	Lid RvT	Directeur/bestuurder woningcorporatie DeltaWonen	Lid nascholingscommissie VAV
	Lid Auditcommissie		Voorzitter Stichting Auto- en Mo-torrally Zwolle
Karlijn Kwint			Voorzitter Stichting Groot Zwolle
	Lid Rvt	Manager Isala Academie	Lid DB Concilium Zwolle
	Lid commissie Kwali-teit&veiligheid		Lid Innovation Board Unigarant Verzekeringen

(Her)benoemingen en rooster van aftreden
Per 1 januari 2024 is Karlijn Kwint gestart als lid van de RvT.

Rooster van aftreden

	Datum aantreden	Datum herbenoeming	Datum aftreden
Walter Bak	01-01-2023	01-01-2027	31-12-2030
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
Karlijn Kwint	01-01-2024	01-01-2028	31-12-2031

Toezichtvisie
De bestaande toezichtvisie (2018) is verouderd. In het laatste kwartaal van 2024 is een start gemaakt om te komen tot een nieuwe c.q. geactualiseerde toezichtvisie. Dit krijgt in het eerste kwartaal van 2025 een vervolg.

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, zoals de gezamenlijke radenmiddag en (thema)bijeenkomsten met RvB en directie
- 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. Qconcepts is sinds boekjaar 2023 de accountant voor een periode van vier jaar. 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 2024 vijf keer regulier vergaderd. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Bestuursrapportages
- Kwartaalrapportages financieel
- Tertaalrapportages beleid
- Jaarverslag en jaarrekening 2023
- Kaderbrief 2025
- Jaarplan en begroting 2025 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Managementletter
- Verzuim
- Overzicht regionale samenwerkingen
- Voorstel ‘ont-moet’ lunch
- Bezoldiging RvT en RvB
- Rooster van aftreden
- Voorstel zelfevaluatie onder externe begeleiding
- Proces toezichtsvisie
- Benoeming voorzitter RvB
- Benoeming kandidaat lid RvB
- Portefeuilleverdeling RvB

Naast deze reguliere RvT vergaderingen heeft in de zomerperiode een themabijeenkomst met RvT, RvB en directie plaatsgevonden waarin is gesproken over de transitieopgave van zorg en wat dit betekent voor en vraagt van collega’s, cliënten en hun naasten en Carinova als organisatie. Door de directie en de RvB is de RvT vanuit het veranderverhaal, de ontwikkellijnen en de ondersteunende programma’s meegenomen in de stappen die hierin – de komende jaren – gezet worden. Het was een middag van gesprek en onderlinge uitwisseling over de complexiteit, uitdagingen en dilemma’s.

Bijzondere aandacht van de RvT is in 2024 uitgegaan naar de wisselingen in de RvB. Henk van Zwam heeft afscheid genomen als voorzitter RvB. Jan Griepink heeft als zittend lid, na positief advies van directie en medezeggenschap, de positie van voorzitter ingenomen. En per 5 augustus 2024 is Grietsje Visser, eveneens na positief advies van directie en medezeggenschap, benoemd als lid RvB.

De besluitenlijst van de RvT over 2024 is opgenomen in [Bijlage 1](#).

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 2023 en de jaarrekening 2023 goedgekeurd. Hiermee heeft de RvT vastgesteld dat de doelstellingen over 2023 door de RvB grotendeels behaald zijn. De RvT heeft aan de RvB decharge verleend over het gevoerde beleid in 2023.

Commissies

Naast de RvT-vergaderingen zijn de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en de Auditcommissie bijeengeweest. 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 beleid
- Kwaliteitsjaarverslag 2023
- Jaarplan 2025
- Calamiteiten en incidenten
- Klachten
- Cliënttevredenheid
- Collegatetevredenheid (CTO)

Audit- commissie

- Kwaliteitsaudits (intern en externe ISO audit)
- Indicatoren basisveiligheid verpleeghuiszorg
- Regionale samenwerking
- Generiek Kompas Kwaliteit van bestaan
- Palliatieve zorg
- Zorg en vrijwilligheid (incl. Wet zorg en dwang)
- Mantelzorg

De Auditcommissie is in 2024 vijf keer bijeengekomen. Onderwerpen van bespreking waren onder meer:

- Financiële rapportages
- Voortgang strategisch vastgoedplan, incl. factsheets en uitvoeringskalender
- Treasurystatuut
- Risicobeheersing
- compliance
- Evaluatie procuratieregeling
- Jaarrekening 2023
- Audits
- Kaderbrief en begrotingsproces
- Plan van aanpak accountantscontrole 2024
- Management letter
- Begroting 2025 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Zorgverkoop en -contractering
- Afbouw vakantie uren
- Verzuim
- Voortgang ICT-agenda
- Voortgang duurzaamheid

Medezeggenschap

Ook heeft het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR) in 2024 plaatsgevonden. Op uitnodiging van de CR hebben enkele RvT leden deelgenomen aan een bijeenkomst over mantelzorg. Daarnaast is de RvT samen met de OR, CR en Professionele Adviesraad (PAR) in september aanwezig geweest op de Radenmiddag met als thema Breng beweging in beleving. Op interactieve wijze werd met elkaar het gesprek gevoerd over de transformatie van zorg en de rol die digitale hulpmiddelen hier al in hebben en kunnen krijgen.

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. In 2024 heeft de RvT – volgend op het gesprek bij de zelfevaluatie 2023 – een vervolgsprek gevoerd onder externe begeleiding. De uitkomsten van dit vervolgsprek zijn bedoeld als input voor de nieuw te schrijven c.q. te actualiseren toezichtsvisie. Daarnaast heeft het gesprek ook een verdiepende functie gehad op het werken in en van de RvT als team.

Deskundigheid Raad van Toezicht

Scholing van de RvT vindt plaats volgens de Opleidingsregeling RvT. De leden van de RvT hebben ieder jaarlijks een budget voor deskundigheidsbevordering ter beschikking. Voor 2024 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 2024 is opgenomen in [Bijlage 2](#).

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 2024 is vastgesteld in de RvT vergadering op 19 december 2023. In de RvT vergadering van 17 december 2024 is deze definitief vastgesteld. De bepaling van de klassenindeling is ongewijzigd ten opzichte van 2023. Carinova wordt ook in 2024 ingedeeld in Klasse IV met een bijbehorend bezoldigingsmaximum 2024 van € 214.000^[1].

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

In de vergadering van de RvT d.d. 2 oktober 2023 is bepaald dat de bezoldiging van de RvT leden 90% van de maximum WNT bezoldiging behorend bij de klasse betreft. Voor 2024 betekent dit de volgende bezoldiging, gebaseerd op indeling in klasse IV.

2024	Grondslag	Bezoldiging
Voorzitter RvT	214.000	28.890
Lid RvT	214.000	19.260

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 2024 bedraagt de indexatie 4,39% (van €205.000 naar €214.000). Bij het vaststellen van de bezoldiging wordt rekening gehouden met individuele afspraken.

[1] Het omzetcriterium voldoet aan de staffel € 50 - € 150 mln. Indien de definitieve uitkomst over 2024 hoger is dan € 150 mln is de definitieve klassenindeling voor 2024 klasse V. De bezoldiging van zowel de RvT als de RvB kan hierop dan eventueel worden aangepast. Voorgaande is definitief bekend na vaststelling van de jaarrekening 2024 en indien dit het geval is, zal hierover afstemming met de accountant plaatsvinden.

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 2024 heeft de Remuneratiecommissie gesprekken gevoerd met de RvB waarin het functioneren van de (individuele) bestuurders is geëvalueerd. In de periode waarin tijdelijk sprake was van een eenhoofdige RvB is er intensievere betrokkenheid geweest vanuit de remuneratiecommissie.



Bijlagen

Deel 3 – Bijlagen

Bijlage 1 – Besluitenlijst Raad van Toezicht Carinova 2024

Nr.	Besluitenlijst RvT 2022	Datum
1.	De raad van toezicht besluit in te stemmen met de vrijstelling van werkzaamheden voor de heer H. van Zwam per 15 januari 2024. Zijn dienstverband eindigt op 31 maart 2024.	12 januari 2024 Per mail
2.	De raad van toezicht stelt, na positief advies van ondernemingsraad en cliëntenraad en een positieve reactie van de leden van de directie, het profiel voor voorzitter raad van bestuur vast.	24 januari 2024 Per mail
3.	De raad van bestuur besluit, gehoord hebbend de ondernemingsraad, cliëntenraad en de directie, over te gaan tot benoeming van de heer J. Griepink als voorzitter raad van bestuur.	5 februari 2024 Buiten vergadering
4.	De raad van toezicht stelt, na positief advies van ondernemingsraad en cliëntenraad en een positieve reactie van de leden van de directie, het profiel voor lid raad van bestuur vast.	22 februari 2024 Per mail
5.	De raad van toezicht besluit de tekst, met inbegrip van de gemaakte opmerkingen, van het concept jaarverslag RvT vast te stellen.	25 maart 2024
6.	De raad van toezicht stelt het rooster van aftreden vast.	25 maart 2024
7.	De raad van toezicht stelt de planning voor 2025 vast. Met dien verstande dat voor twee data van de commissie kwaliteit & veiligheid nieuwe momenten worden gepland.	25 maart 2024
8.	De raad van toezicht besluit conform advies van de auditcommissie, met de toezegging van een goedkeurende controleverklaring (met genoemde beperking), 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 2023 goed te keuren.	27 mei 2024
9.	De raad van toezicht besluit aan de raad van bestuur decharge te verlenen over het in 2023 gevoerde beleid.	27 mei 2024
10.	De raad van toezicht besluit, mede gegeven positief advies van CR, OR, voorzitter RvB en directie, mevrouw Grietsje Visser per 5 augustus te benoemen tot lid raad van bestuur.	27 mei 2024
11.	De raad van toezicht besluit het voorstel voor de ‘ont-moet’ lunch over te nemen.	27 mei 2024
12.	De raad van toezicht besluit de ‘ont-moet’ lunch enkel in het voorjaar te laten plaatsvinden, gekoppeld aan de maartvergadering.	4 juli 2024
13.	De raad van toezicht besluit de voorzitter bevestiging van akkoord te geven op de voorgenomen verkoop van een perceel grond op de Boskamp in januari 2025.	17 december 2024
14.	De raad van toezicht besluit de indeling voor de WNT-II met bijbehorende beloningsstructuur voor 2025 voorlopig in klasse V vast te stellen.	17 december 2024
15.	De raad van toezicht besluit de WNT-II definitief in klasse IV vast te stellen voor 2024.	17 december 2024
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 2025.	17 december 2024

Bijlage 2 – Scholingsoverzicht 2024 leden Raad van Toezicht Carinova

De Raad van Toezicht werkt continu aan haar professionaliteit. In 2024 zijn hiertoe de volgende scholingen gevolgd. Scholingen met een* komen (deels) ten laste van Carinova.

Walter Bak	- Leergang Toezicht nieuwe stijl voor de zorg – The School of Leadership by ebbinge * - Regiobijeenkomst over toezicht en samenwerking – VTH - Cyber Crisis Response training – CCRC - Diverse webinars – Ebbinge
Hans van Vark	- Zorg & Vastgoed congres – Zorgvisie *
Els van der Wilden	- Toezicht op transities en innovaties – NVTZ * - Innovatie – NVTZ * - Toekomstbestendig wonen in Midden Nederland – Rabobank - Zorgcongres Duurzaamheid: van visie naar uitvoering – NVTZ - Branchebijeenkomst ouderenzorg – NVTZ - De werkgeversrol van de toezichthouder – NR Governance - Webinar Focus op fraude – EY - Diverse webinars – Ebbinge
Evert Leideman	- Verdiept Leiderschap – Comenius
Karlijn Kwint	- AI for Leaders & Governance – NCD *





Bijlage 3 – IZA Fonds wijkverpleging

In het afgelopen jaar heeft Carinova projectgelden aangevraagd in het kader van het IZA fonds wijkverpleging. De gelden zijn aangevraagd om de volgende doelen te behalen:

- Inzetten op passende zorg (zelf als het kan, digitaal als het kan, doen wat nodig is, verplaatsen van zorg).
- Werkplezier in de wijkverpleging vergroten door aantrekkelijk maken van het vak (goed werkgeverschap, tijd voor nascholing en intercollegiale toetsing).
- Aanpakken van de regeldruk
- Arbeidsbesparend werken stimuleren (goede voorbeelden delen, opschalen en versnellen)
- Samenwerking en coördinatie in de wijk stimuleren
- Meer aandacht voor preventie, ziekenhuis verplaatste zorg, positieve gezondheid, reablement: meer tijd voor meer cliënten in de wijk.
- Trainen van professionals gericht op competenties en vaardigheden die passen bij de IZA doelstellingen.

Hieronder een korte toelichting op de doelstelling, activiteiten en resultaten van de projecten.

Veranderverhaal, introductie 'schijf van 5' en borging positieve gezondheid

Het anders kijken naar én denken en doen bij zorg en ondersteuningsvraagstukken is nodig om de zorg toekomstbestendig te organiseren. Carinova is volop in beweging. Het 'zorgen voor' is al grotendeels veranderd naar 'zorgen dat' door het stimuleren van zelfregie en samenredzaamheid o.a. door het inzetten van (digitale) hulpmiddelen. Zorgen doen we steeds meer samen, samen met naasten, samen met mantelzorg en informele zorg, samen in buurten en samen met andere zorgprofessionals over de domeinen heen. In 2024 hebben we hierin de eerste stappen gezet, door het komen tot een Carinova breed gezamenlijk verhaal dat duidelijk maakt waarom deze beweging nodig is en wat dit betekent voor de manier van werken in de komende jaren. Anders 'zorgen' vraagt om anders denken en doen. We gebruiken een handig denkmodel bestaande uit vijf stappen. Het denkmodel is simpel én effectief. En het mooie is; het gaat uit van de cliënt en van 'positieve gezondheid'. Wat iemand kan en belangrijk vindt staat centraal, niet de ziekte of de gebreken. Dit vraagt om veranderingen op onze 3 pijlers; collega, cliënt en organisatie waarin we

binnen onze meerjarenbeleidsvisie aan werken. Het bespreken en uitdragen van de 5 stappen en meenemen van onze collega's in de verandering doen we de afgelopen jaren in vrijwel alle divisie-overleggen, clusteroverleggen en teamoverleggen. Ook in ons jaarlijkse organisatie brede bijeenkomsten in MIMIK theater met gastsprekers Jitske Kramer (2023) en Gabriël Antonio (2024) stonden het teken van onze transformatieopgave. Verder is het thema besproken in PAR-bijeenkomsten en met de medezeggenschap tijdens de radenmiddagen. Eigenlijk zit de beweging en het denkmodel in al onze communicatie uitingen verweven en wordt deze bij vernieuwingen van bestaande communicatie meegenomen.

Aansluiten bij de cliënt, vanuit zijn/haar standpunt en motivatie is de basis om de verandering en het werken volgens de 5 stappen mogelijk te maken. Daarom vindt Carinova het belangrijk dat iedereen het gedachtengoed Positieve Gezondheid kent en doorleeft. We hebben daarom een structuur opgezet met ambassadeurs en aandachtsvelders om het gedachtengoed te borgen. Beoogd was het realiseren van 9 ambassadeurs en 2 aandachtsvelders per team, maar door de vele personeelsuitwisseling blijft het zoeken naar een balans tussen 'beoogd plan' en 'praktijk' waarbij minimaal 1 aandachtsvelder per team meer realistisch blijkt. Waar nodig hebben de ambassadeurs nog de training Positieve Gezondheid (bij Visiom) gevolgd en hebben zij intern zelf aandachtsvelders geschoold. Het blijkt een uitdaging om de aandachtsvelders de rol te geven om de collega's in het team mee te nemen in het gedachtengoed Positieve Gezondheid, met ondersteuning van de ambassadeurs op de achtergrond; in de praktijk blijken vooral de ambassadeurs de teampresentaties samen met de aandachtsvelders te hebben verzorgd. Vanuit de ambassadeurs is een pagina op ons intranet ingericht over Positieve Gezondheid, waarop ervaringsverhalen en kennis gedeeld worden. Door sterkere verbinding van ambassadeurs met aandachtsvelders horen we wat er echt nodig is om het doorleven van het gedachtengoed Positieve Gezondheid binnen de organisatie de verder vorm te geven. In 2025 willen we de ambassadeursrol verbreden van Positieve gezondheid naar de 5 stappen.

Toekomstgerichte capaciteitsmanagement door Slim Roosteren en Plannen

Bij het toekomstgericht maken van onze capaciteitsplanningen door 'Slim Roosteren en Plannen' hebben we een nieuwe werkwijze en organisatiestructuur geïmplementeerd. Hierbij zetten we diensten anders in en hebben we het interne roosterproces geoptimaliseerd. We hebben een nieuw plan- en roosterbeleid ingevoerd, waarbij we zijn overgestapt van decentraal naar clustergestuurd roosteren. Er zijn twee capaciteitsmanagers en per cluster twee centrale roosteraars aangesteld en opgeleid. We werken nu met basisroosters, aangevuld met flexroosters waarop collega's zich kunnen inschrijven. Dit creëert voor een groot deel voorspelbaarheid en deels flexibiliteit. Hierdoor ontstaan meer aaneengesloten diensten, wat de balans tussen werk en privé verbetert en de tijd van onze collega's efficiënter inzet. Ook zijn voldoende rust- en hersteltijden opgenomen in het rooster. Hiermee hopen we het verzuim te verlagen en de inzet van uitzendkrachten te verminderen. Het nieuwe planbeleid richt zich op langere diensten, het samenvoegen van kortere diensten in twee teams tot één langere dienst, en meer samenwerking en uitwisseling van collega's tussen teams binnen één cluster. We richten ons met het nieuwe planbeleid meer op het leveren van passende zorg: zelf doen als het kan, digitaal waar mogelijk, professionele zorg waar nodig en zorg verplaatsen waar dat kan.

Passende zorg door signalering en samenwerking in de wijk tussen huishoudelijk hulp en wijkverpleging

Het doel van het project 'Passende zorg door signalering en samenwerking in de wijk' is het tijdig (h)erkennen van signalen van fysieke, mentale, cognitieve achteruitgang bij cliënten die huishoudelijk hulp ontvangen en daarop proactief/ preventief te handelen. Door het versterken van de signaleringsrol bij de huishoudelijke hulpen en het werken aan de verbinding met de wijkverpleging voor collegiaal advies en/of dat zij met cliënten een Advies/Instructie-gesprek aangaan, gaan we meer preventief te werk. Als middel is er een signaleringskaart voor huishoudelijk hulpen gemaakt en zijn onze collega's hierin getraind. In de periode Q3 2023 – Q2 2024 zijn er in totaal 28 bijeenkomsten in de regio geweest, met een opkomst van bijna 60% van de huishoudelijke hulpen en aanwezigheid van enkele wijkverpleegkundigen. De bijeenkomsten hebben geholpen in de verbinding, elkaar ontmoeten en, begrip voor elkaars rol.

Het aantal meldingen kent echter nog wel ruimte voor verbetering. In 2025 geven we met nieuwe acties richting om dit onderwerp nog beter te borgen in de teams wijkverpleging, als ook acties voor de coördinatoren huishoudelijke hulp om aan te moedigen dat er actief gemeld gaat worden. Voor nieuwe collega’s wordt de signaleringskaart uitgewerkt in een boekje met tekst en uitleg, zodat zij ook zonder de workshop gevolgd te hebben weten wat de bedoeling is.

Het terugdringen van administratieve lasten binnen Carinova o.a. door het implementeren van de standaard omtrent Zorgplan=planning=realisatie, tenzij
Zorgplan=planning=realisatie, tenzij (Z=P=R, Tenzij) is een systematiek om de administratieve lasten in de wijkverpleging te verminderen. Deze systematiek heeft Carinova in 2023 en 2024 geïmplementeerd. Dit vraagt voornamelijk om een andere denkwijze; van het ‘registreren’ van het werk en de cliënttijd naar het ‘regisseren en registreren’ van de zorg vanuit het zorgplan. De focus ligt meer op het tijdig bijstellen van het zorgplan waardoor wijkverpleegkundigen meer bezig zijn met de kwaliteit van zorg, de inhoud van hun vak. De registratie van de zorgcoördinatie doen we niet meer per cliënt achteraf, we maken vooraf in het zorgplan een haalbare planning van de planbare zorg en de coördinatie van zorg. Carinova had veel verschillende uursoorten die zorgden voor veel onnodige administratieve last. Onder het motto ‘Minder uursoorten = meer gemak’ is het aantal uursoorten flink gereduceerd. Alle werkwijzen en protocollen zijn aangepast op de nieuwe situatie en alle zorgplannen zijn geactualiseerd en legitimaties zijn, indien van toepassing, aangepast. Per 1 januari 2025 werken we in de zorg volledig middels de nieuwe werkwijze en is deze geborgd in ons kwaliteitsmanagement. Door minder administratieve lasten kunnen we ons meer concentreren op wat er echt toe doet: kwalitatief en persoonsgerichte zorg van cliënten in de eigen thuisomgeving, zo lang mogelijk. De verloning en aandachtspunten rondom financiële controle pakken we in 2025 verder op.

Afschaffen van de verplichte dubbele medicatiecontrole
Na een succesvolle pilotfase ‘Professioneel Omgaan met Risicovolle Medicatie, waarbij de verplichting voor een dubbele medicatiecontrole wordt losgelaten’ is deze binnen Carinova geïmplementeerd. De werkwijzen zijn (waar nodig gebleken) herschreven, gedocumenteerd en geïntegreerd in het huidige kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie. Daarmee is de dubbele controle

niet langer verplicht. Collega’s maken zelf een professionele afweging of deze nodig is, bijvoorbeeld bij twijfel of complexe situaties. De mogelijkheid om via Medimo een dubbele controle uit te voeren blijft bestaan. De resultaten van de pilot laten zien dat collega’s hierdoor minder werkdruk ervaren, meer werkplezier hebben en minder administratieve lasten. Ook is er geen toename in onveiligheidsgevoel of incidenten.

Consulent Carinova Thuis
Het aanbod van Carinova o.a. via Thuizz heeft een enorme potentie om iemand in de eigen leefomgeving of in nabijheid zo goed mogelijk van comfort, veiligheid en vitaliteit te voorzien. Door samenwerking met partners in sociaal domein, gemeenten en eerstelijnsprofessionals is er een pakkend aanbod van producten en diensten beschikbaar. Thuisconsulenten doen sinds medio 2024 bij (toekomstige) cliënten een thuisbezoek om te komen tot en passend advies voor ondersteuning en diensten. Door werving- en capaciteitsproblemen iets later dan gepland geïmplementeerd. Tijdens huisbezoeken wordt de woon-, zorg- en sociale situatie van cliënten geanalyseerd. De consulenten gebruiken hierbij ter ondersteuning de LangerThuis.nl en Zlimthuis-tool. Cliënten beoordelen de huisbezoeken en de adviezen als positief. Cliënten krijgen zo en beter passend advies, wat leidt tot verbeterde zelfregie, veiligheid en vitaliteit. In 2025 gaan we ons focussen op het opschalen van huisbezoeken naar het beoogde gemiddelde van 12 per week. Bovendien gaan we nog meer investeren in de samenwerking met gemeenten en andere zorg- en welzijnsaanbieders, zodat doorverwijzingen nog effectiever verlopen.

Hieronder een overzichtstabel met welk bedrag per aanvraag is toegekend en gerealiseerd.

	Toegekend	Gerealiseerd
Veranderverhaal, introductie ‘schijf van 5’ en borging positieve gezondheid	€ 278.853	€ 292.829
Toekomstgerichte capaciteitsmanagement en passende zorg door signalering en samenwerking in de wijk	€ 221.140	€ 283.448
Het terugdringen van administratieve lasten binnen Carinova o.a. door het implementeren van de standaard omtrent Zorgplan=planning=realisatie, tenzij	€ 250.940	€ 242.510
Afschaffen van de verplichte dubbele medicatiecontrole	€ 89.204	€ 77.296
Consulent Carinova Thuis	€ 70.448	€ 131.380

Carinova

Postbus 678

7400 AR Deventer

0900 86 62

info@carinova.nl

carinova.nl