



# Concern (kwaliteits)jaarplan 2022



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Thema's per speerpunt</b>	<b>5</b>
Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg	5
Collega – Samen maken we het mogelijk	8
Organisatie – Carinova maakt mogelijk	11
<b>Bijlages</b>	<b>14</b>
Bijlage 1 – Organisatieprofiel	14
Bijlage 2 - Verbeterparagraaf en beschrijving leren en verbeteren	16
Bijlage 3 – Lijst met gebruikte afkortingen	20

**Eigenaar:** Henk van Zwam en Jan Griepink (raad van bestuur)  
**Auteur:** Donja Mijnaerends-Jansen, in samenwerking met RDO, afdelingen, beleidsadvies  
**Vastgesteld:** 30-11-2021  
**Evaluatiedata:** Kwartaalrapportages en besprekingen 1 t/m 4 - 2022

# Voorwoord

**De samenleving vergrijst en de (chronische) zorgvraag neemt toe. Mensen wonen langer thuis en hebben steeds intensievere zorg (thuis) nodig. De beroepsgroep slinkt en we hebben te maken met ontgroening: de gemiddelde leeftijd van zorgprofessionals ligt steeds hoger. Wij beseffen ons dat al deze ontwikkelingen druk leggen op zorgprofessionals en teams.**

Wij geloven in de (veer)kracht van onze mensen. Als organisatie willen wij onze collega's en teams zo goed mogelijk ondersteunen in hun werk. Zodat zij ook in de toekomst persoonsgerichte zorg kunnen blijven leveren. Zorg die toegankelijk en bemensbaar is. Preventie en positieve gezondheid zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Wij hebben aandacht voor fysieke, mentale en sociale fitheid. Voor cliënten en bewoners, maar ook voor collega's. Zijn wie je bent, leven zoals je wilt. Carinova wil dat mogelijk maken.

Wij hebben het afgelopen jaar niet stilgestaan. Want vooruitgaan, daar houden we bij Carinova van. Corona heeft in 2021 nog steeds een grote impact op de zorg voor onze cliënten, hun familie, vrijwilligers en collega's. Wij zijn trots op onze collega's. Door samen de schouders eronder te zetten hebben wij toch veel weten te bereiken. Voor 2022 hebben wij de ambitie om wat minder ambitieus te zijn. In 2022 starten we daarom wat minder nieuwe thema's, maar focussen we ons met name op het afronden van lopende activiteiten.

Wij richten ons in 2022 op activiteiten om de zorg voor de cliënt zo persoonlijk mogelijk te maken. Activiteiten gericht op menskracht en teamkracht, om te zorgen dat collega's goed in hun werk zitten, maar ook goed in hun vel (blijven) zitten. Met mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. En activiteiten om werkprocessen in onze organisatie steeds beter te laten aansluiten op de wensen en vraag van de collega's en (digitaal) steeds vaardigere cliënten.

Samen maken we het mogelijk.

Henk van Zwam en Jan Griepink – *raad van bestuur*

Anja Winkelaar – *directeur woonzorg*

Martin Plant – *directeur thuiszorg*

Michael Hemminga – *directeur bedrijfsvoering en beleidsadvies*

Robert Horstman – *concerncontroller*

# Inleiding

In dit concernjaarplan 2022 lees je waar wij in 2022 samen aan gaan werken. Het is de concrete uitwerking voor het jaar 2022 van de koers die in de meerjarenbeleidsvisie 2022 - 2026 is geschetst.

De meerjarenbeleidsvisie beschrijft 3 speerpunten:

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

De thema's in dit concernjaarplan sluiten hierop aan. De thema's en activiteiten waar wij in 2022 samen mee aan de slag gaan, zijn voortgekomen uit gesprekken met collega's woonzorg, thuiszorg, bedrijfsvoering, beleid, risk & control, leden van medezeggenschapsorganen (cliëntenraad - CR, ondernemingsraad - OR, professionele adviesraad - PAR) en de raad van toezicht (RVT).

Thema's die doorlopen uit het concernjaarplan 2021 en relevante onderwerpen uit kwaliteitskaders zijn ook in dit plan verwerkt.

**We kiezen dit jaar voor één concernjaarplan in plaats van jaarplannen per organisatieonderdeel. Wij zijn één Carinova.**

# Thema's per speerpunt

Wij zijn een grote, ambitieuze organisatie, waarin veel gebeurt. Wij hebben ervoor gekozen om in de onderstaande hoofdstukken alleen grote thema's en activiteiten die in 2022 nieuw starten uit te lichten. Een overzicht van alle activiteiten die wij in 2022 oppakken is weergegeven in de tabel 'Activiteiten per speerpunt' in bijlage 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.

## 1. Persoonsgerichte zorg

### 1.1 Positieve gezondheid

Zorg gaat voor ons over het ondersteunen van positieve gezondheid. Zo goed mogelijk in je vel en in je dag zitten dus. Dat willen we als Carinova mogelijk maken en dat doen we in 2022 als volgt:

In de woonzorg heeft in 2021 een verkenning plaatsgevonden van het **traject persoonsgericht werken** dat aansluit bij de visie op zorg van Carinova. Daarbij is gebruik gemaakt van het Spoorboekje Positieve Gezondheid van Vilans. In 2022 gaat we verder met dit leer- en ontwikkeltraject. Het traject heeft de insteek: praktisch, prettig en productief. Daarbij betrekken we alle zorgprofessionals volop zodat ze zich aangesproken voelen en op een positieve manier gezien en gehoord worden. Werken aan bewustwording, elkaar inspireren, experimenteren en samen leren staan centraal. Dit doen we door cliënten en zorgprofessionals samen te brengen in een **integraal team** (zorg, welzijn, services, behandeling en vrijwilligers).

In de thuiszorg gaan wij vanaf 2022 positieve gezondheid inzetten in het kader van **preventie en vroegsignalering**. We bouwen een sociale basisinfrastructuur en zorginfrastructuur gericht op toekomstgerichte zorg. Hoe eerder je betrokken bent, hoe beter je immers iets kunt verhelpen of voorkomen. Wij gaan wijkverpleegkundigen trainen in het gebruik van het spinnenweb Positieve Gezondheid, waarmee alle dimensies van gezondheid en een betekenisvol leven van de cliënt in beeld gebracht kunnen worden. Zo kan samen met de cliënt het gesprek gevoerd worden over wat écht belangrijk is en kan samen nagedacht worden over welke interventies ingezet kunnen worden om de eigen regie en zelfredzaamheid te bevorderen. Door het versterken van de verbinding tussen huishoudelijke hulp, mantelzorgondersteuners en thuisbegeleiders met het wijkteam kunnen kwetsbare cliënten vroeg opgespoord worden. Bij deze cliënten kan dan vervolgens het spinnenweb Positieve Gezondheid worden ingezet. Ook de huisarts kan het wijkteam een signaal geven van een mogelijk kwetsbare cliënt, waar vervolgens het spinnenweb ingezet kan worden. Preventie is één van de drie pijlers van de 'transformatie naar toekomstgerichte zorg thuis'. Naast positieve gezondheid en het versterken van de verbinding tussen huishoudelijke hulp, mantelzorgondersteuners, thuisbegeleiders en het wijkteam, vallen onder het thema preventie ook een preventieprogramma, Buur&Zo en de doorontwikkeling van Thuizz.

### 1.2. Visie op eten en drinken

In 2021 hebben we met ondersteuning van adviesbureau AAG in een werkgroep onze visie op eten en drinken opgesteld. Eind 2021 heeft er een pilot plaatsgevonden. De resultaten van deze pilot en verdere implementatie van de visie krijgen opvolging in 2022. Per locatie zal een plan worden opgesteld om uitvoering te geven aan de visie.

## 2. Wonen en welzijn

### 2.1 Medisch specialistische zorg thuis

Medisch specialistische zorg (MSZ) is de tweede pijler van de 'transformatie naar toekomstgerichte zorg thuis'. MSZ in de thuissituatie vindt altijd plaats in samenwerking met het ziekenhuis. Als onderdeel van de transformatie naar toekomstgerichte zorg thuis is in 2021 de samenwerking met het Deventer Ziekenhuis, Saxenburgh Medisch Centrum en Isala verder ontwikkeld. Samen werken we zo toe naar de juiste zorg op de juiste plek, door de juiste zorgprofessional. In 2022 zetten wij de **samenwerking in de keten** voort en gaan wij aan de slag met een **MSZ-portfolio** (welke typen behandeling passen bij ons?) en een **MSZ-roadmap** (welke stappen moeten we per medische behandeling geregeld hebben?). Om dit mogelijk te maken en om meer MSZ thuis te kunnen bieden, gaan we het technisch verpleegkundig team en het aantal verpleegkundig specialisten verder uitbreiden. We gaan in 2022 verder in gesprek over de **bekostiging** van Medisch Specialistische zorg thuis, om te komen tot kostendekkende tarieven en is er aandacht voor de inzet van **monitoringtools** (e-health, lifestyle).

### 2.2 Langdurige zorg thuis

Langdurige zorg thuis is de derde pijler van de 'transformatie naar toekomstgerichte 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 2022 gaan wij samen met zorgorganisaties in de regio het MPT/VPT proces verder inrichten, als onderdeel van het transformatieplan zorg thuis.

In 2022 ligt de focus op het vormen en aanbieden van een breed pakket aan langdurige zorg thuis. Wij willen een integrale aanpak bieden vanuit alle disciplines, van begeleiding tot behandeling. Hierbij wordt de samenwerking gezocht met zorg en welzijn en waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van innovatieve technologie (e-health, domotica). Ook is gestart met het project **Nachtzorg**, waarin we met 8 zorgorganisaties uit de regio gezamenlijk de acute verpleegkundige nachtzorg zo willen organiseren dat die herkenbaar, beschikbaar en bereikbaar is voor alle mensen die een beroep doen op acute zorg in de nacht in regio Zwolle en Ommen/Hardenberg. Deze acute verpleegkundige nachtdienst zal ook verbinden met het Zorg Coördinatie Centrum Zwolle/Ommen/Hardenberg en op termijn samen met de Huisartsenpost (HAP), ambulancedienst en acute GGZ de acute zorg in de nacht borgen.

## 3. Passende, veilige zorg

### 3.1 Veilige vrijheid

In 2021 zijn stappen gezet in de implementatie van de Wet zorg en dwang (WZD) in de woonzorg. Op een aantal locaties liggen hierin nog kansen voor verbetering. Er heeft een WZD-audit en vervolgens een grote scholing plaatsgevonden. In 2022 gaan wij in de woonzorg 'veilige vrijheid', waaronder een opendeurenbeleid, verder uitwerken. In de thuiszorg wordt de WZD verder geïmplementeerd via onder andere een proeftuin WZD, in samenwerking met Salland United.

### 3.2 Nieuw incidentmeldsysteem

In 2021 is gestart met het vervangen van incidentmeldsysteem Planon door het beter aansluitende incidentmeldsysteem Triasweb. Dit nieuwe incidentmeldsysteem is gekoppeld aan het elektronisch cliëntendossier ONS, waardoor het melden van incidenten gebruiksvriendelijker wordt, de registratielast vermindert en er betere analyses gedaan kunnen worden op team- en organisatieniveau. In 2022 zal Triasweb verder worden geïmplementeerd en geborgd.

## 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.

### 4. Leren en ontwikkelen

#### 4.1 Persoonsgericht werken

De invoering van de visie op persoonsgericht werken (paragraaf 1.1) is ook van belang voor de zorgprofessional. Hoe zorg je zelf dat je eigen regie houdt over je werkdag, je rooster etc.? Op dit moment zien wij nog veel verschillen tussen locaties m.b.t. persoonsgericht werken. In 2022 ligt de focus op scholing en bijeenkomsten, om het persoonsgericht werken eigen te maken.

#### 4.2 Medische continuïteit en de rol en positie van de (para)medische dienst

Veranderingen in de zorg volgen elkaar in een steeds sneller tempo op en de impact op de cliënt, de zorg en de behandelaren is enorm. Dit vraagt van de behandeldienst een groot adaptief vermogen om effectief te kunnen anticiperen op de omgeving. De medische continuïteit en de rol en positie van de (para)medische dienst binnen de organisatie zullen in 2022 anders vormgegeven worden, om aan te sluiten op ontwikkelingen zoals de toenemende inzet van de specialist ouderengeneeskunde en paramedische dienst in de eerstelijnszorg.

#### 4.3 Deskundigheidsbevordering

Om zorgprofessionals te faciliteren in het onderhouden van hun bevoegd- en bekwaamheden, wordt in 2022 een nieuwe impuls gegeven aan het skillslab. Ook gaan wij in 2022 onze visie op deskundigheidsbevordering verder uitwerken.

Carinova maakt onderdeel uit van een **lerend netwerk** samen met Sensire. Dit lerend netwerk biedt collega's verschillende mogelijkheden aan om te leren en ontwikkelen over de grenzen van de eigen organisatie. Collega's krijgen bijvoorbeeld in de 'Week van het lerend netwerk', de mogelijkheid om een kijkje in de keuken te nemen bij een andere organisatie binnen het lerend netwerk.

#### 4.4 Intervisie en intercollegiale toetsing

In het verlengde van het verpleegkundig leiderschapstraject, gaan wij in 2022 een aantal wijkverpleegkundigen opleiden tot procesbegeleider intercollegiale toetsing. Intervisie en intercollegiale toetsing zijn krachtige leervormen. Op dit moment zijn deze leervormen nog niet structureel ingebed binnen Carinova. Zowel binnen de intervisiebijeenkomsten als de

intercollegiale toetsing zal het indiceren van zorg als thema een belangrijke plek krijgen. Door elkaar een spiegel voor te houden en samen te reflecteren op een bepaalde casus, kunnen wijkverpleegkundigen elkaar helpen in hun professionele ontwikkeling en hun persoonlijk en professioneel leiderschap vergroten. Daarmee staan zij sterk in hun schoenen om toekomstgerichte zorg thuis te leveren, waar preventie, medisch specialistische en langdurige zorg thuis onderdeel van zijn.

### 5. Leiderschap, governance en management

Wij realiseren ons dat betrokkenheid van cliënten en professionals essentieel is om kwaliteit vast te stellen. Carinova is ISO 9001-2015 gecertificeerd. Er vinden structureel gesprekken plaats met collega's woonzorg, thuiszorg, beleid en bedrijfsvoering en met onze adviesraden (CR, PAR, OR, RVT). 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 zorgorganisatie. De raad van bestuur en raad van toezicht werken binnen de wettelijke kaders, waaronder de Zorgbrede Governance Code.

#### 5.1 Leiderschapstraject & professionele ontwikkeling

Naar aanleiding van aanpassingen in de organisatiestructuur is gekozen om actief aan de slag te gaan met persoonlijk en professioneel leiderschap. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap in een organisatie met zelforganiserende teams vraagt om krachtig persoonlijk leiderschap. We willen collega's ruimte geven om te werken aan hun eigen professionele ontwikkeling, passend bij de visie van Carinova. In 2021 zijn we daarom gestart met een leiderschapstraject voor de raad van bestuur, directie, management en adviseurs in samenwerking met ELLLA - Een Leven Lang Leren Academie. Dit loopt in 2022 door.

Er ligt veel druk op zorgprofessionals/ teams door interne en externe ontwikkelingen.

**Teamkracht** is daarom zeer belangrijk. Het leiderschapsprogramma krijgt in 2022 en 2023 een vervolg voor onder meer coördinerend wijkverpleegkundigen en locatieverpleegkundigen in de woonzorg. Hiermee beogen wij een stevige fundering te leggen voor een sterk team.

### 6. Menskracht

Om onze zorg te kunnen blijven 'bemensen' moet er slim en op een nieuwe manier naar inzet en capaciteit worden gekeken. Onze focus ligt op het binden & boeien van collega's. Daarvoor is bijvoorbeeld in 2021 Jong Carinova gestart, een netwerk voor jongeren binnen Carinova.

#### 6.1 Vitaliteit en werkplezier

Medio 2021 zijn we een samenwerking met InHealth gestart met een plan van aanpak ten aanzien van vitaliteit & verzuim. Door ruimte te geven via het vitaliteitsbudget worden collega's gestimuleerd om hier ook zelf actief aan bij te dragen. In samenwerking met InHealth leggen wij in 2022 de focus op het ontdekken en versterken van mogelijkheden die de vitaliteit,

de gezondheid, het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van collega's versterken. Hierbij wordt gekeken naar mogelijkheden vanuit de organisatie en vanuit collega's. Er zal onder andere aandacht zijn voor het verder optimaliseren van het verzuimproces.

### 6.2 Aandacht voor (nieuwe) collega's

We hebben te maken met schaarste op de arbeidsmarkt en een groeiende, steeds complexere zorgvraag. Door middel van een strategische personeelsplanning proberen we aan te sluiten op deze ontwikkelingen en te anticiperen op trends en verwachtingen.

In 2022 besteden wij aandacht aan het vormgeven aan een eigentijdse en aansprekende **arbeidsmarktcommunicatie**. Een eerste aanzet is in 2021 gemaakt met de nieuwe 'Werkenbij' website. In het werving-, selectie- en aannamebeleid zijn diversiteit en inclusiviteit belangrijke thema's. We gaan nog beter zorgen dat nieuwe collega's vanaf de start bij Carinova tijdig de benodigde spullen hebben om hun werk mee te kunnen doen en een bijbehorend **inwerkprogramma** hebben.

Ook zal in 2022 toegewerkt worden naar het invoeren van jaargesprekken met collega's met betrekking tot functioneren, inzetbaarheid, talent/toekomst (**FIT**).

Carinova voldoet aan de vereiste uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg m.b.t. de personeelssamenstelling via de landelijke aanlevering aan de Openbare Database van het Zorginstituut Nederland.

## 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 circa 3500 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.

## 7. Hulpbronnen, omgeving en context

### 7.1 Huisvesting

De uitgangspunten van het strategisch vastgoedplan (SVP) vormen de basis voor de begroting 2022 en het meerjarenperspectief. In 2021 is een traject opgestart voor een (meerjaren) financiering en borging van vastgoedprojecten. De uitgangspunten van het SVP zijn gebaseerd op een toekomstbestendig vastgoed. Aandachtspunt hierbij is het scheiden van wonen en zorg en de aankoop van de Diessenplas. Optimalisaties die op locatieniveau plaatsvinden (nieuwbouw, looproutes, verbouwing entree) worden verder uitgewerkt in locatiejaarplannen.

### 7.2 Duurzaamheid

In 2022 hebben we oog voor duurzaamheid, dit in een breed perspectief. We vinden dit onder meer terug in het leiderschapstraject, het goed faciliteren van collega's, vermindering van administratieve lasten, milieu (recycling, CO2, afval, EED, bronscertificaat GreenDeal 2.0 etc.) en een gezonde bedrijfsvoering. Ook hierbij is samenwerking binnen en buiten de organisatie cruciaal.

### 7.3 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 2022 zetten wij daarom in op uitbreiding van innovaties zoals beeldzorg en de druppelbril en gaan wij nieuwe kansrijke innovaties onderzoeken.

### 7.4 ICT-transitie

De ICT-transitie is binnen Carinova in volle gang. De gehele infrastructuur is inmiddels aangepast. De vereenvoudiging van ons applicatielandschap is in 2021, met de invoering van het ECD van Woonzorg (ONS) en het HR-systeem van Visma, flink versneld. Met deze ontwikkelingen verwachten wij een vervolgstap te zetten in het realiseren van een toekomstbestendige en stabielere ICT-omgeving die onze collega's zo optimaal mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden. De ingezette lijn zal in 2022 worden gecontinueerd.

## 8. Gebruik van informatie

### 8.1 Cliëntervaringen

Binnen Carinova worden cliëntervaringen van alle doelgroepen gemeten. Dit gebeurt via Zorgkaart Nederland (thuiszorg, woonzorg), cliëntdossier ONS (woonzorg, thuisbegeleiding, revalidatie), de CQI (huishoudelijke hulp) en de PREM wijkverpleging, PREM fysiotherapie, PREM ergotherapie. PREM staat voor Patient Reported Experience Measures. Hierin wordt gevraagd naar de ervaring en beleving van de cliënt. CQI staat voor Consumer Quality Index. De resultaten worden structureel besproken binnen de organisatie en waar nodig worden verbeteracties uitgezet.

### 8.2 Zicht op cijfers

In 2021 is gestart met het verkrijgen van meer inzicht in de bedrijfsvoering, de informatiebehoefte en kwalitatieve analyses. Dit is van belang voor een goede sturing. Via 'zicht op cijfers' en 'InControl' gesprekken met directie en management zijn de behoeften geïnventariseerd en vertaald naar concrete sturingsinformatie. We merken dat we hierin nog verbeteringen kunnen realiseren. Daarop wordt extra ingezet. Vooral de toegankelijkheid van informatie binnen de BI-tool heeft de aandacht. In 2022 ronden we de vervanging van de applicatie Zorgmonitor af.

### 8.3 Portfoliomanagement

De hoeveelheid van projecten en de onderlinge samenhang vragen om meer structuur en verbinding tussen de teams. Om deze reden zijn we gestart met het opzetten van portfoliomanagement. Mede in dit kader is het projectenbureau afgelopen jaar verder geprofessionaliseerd en is de verandertafel, waar projectaanvragen van advies worden voorzien voorafgaand aan besluitvorming door de raad van bestuur, gestart. In 2022 gaan we Portfoliomanagement verder (door)ontwikkelen, zodat het ons meer grip en structuur op projecten geeft en daarmee helpend is in het realiseren van onze doelen.

### 8.4 Dataproductie

'Wij zorgen goed voor u en uw gegevens' is onze doelstelling. Om dit te realiseren is een actieplan opgesteld waarmee het onderwerp dataproductie verder geprofessionaliseerd wordt. Hieronder valt zowel de privacy als de informatiebeveiliging.

## 9. Organisatieontwikkeling

De raad van bestuur heeft vastgesteld dat de organisatieontwikkeling die in het voorjaar van 2020 is ingezet, om verdere afronding vraagt. Een deel 'oud' moet nog opgeruimd worden en een deel 'nieuw' vraagt om een verdere inrichting. In 2021 is een plan van aanpak opgesteld waarin verbetervoorstellen zijn opgenomen. In 2022 zal hier opvolging aangegeven worden, zodat de organisatieontwikkeling definitief kan worden afgerond.

### 9.1 Eén Carinova

Wij zijn één Carinova. Om die uitstraling kracht bij te zetten gaan wij in 2022 een aantal stappen ondernemen. Carinova gaat in 2022 toewerken naar een **compacte en eenvoudige juridische structuur**. Het streven is om op 1 januari 2023 de structuur verder te vereenvoudigen. In 2022 zullen voorbereidingen worden getroffen om de activiteiten van Carinova Thuiszorg en Carinova Woonzorg samen te brengen in één entiteit. Dit vermindert onze administratieve lasten aanzienlijk.

Daarnaast bouwen wij aan een **nieuwe website**, waarmee wij één Carinova willen uitstralen. Een nieuwe website waar voor cliënten goede informatie beschikbaar is om een weloverwogen keuze te maken voor zorg, begeleiding, verblijf, behandeling en/of dienstverlening. Een multidisciplinaire werkgroep bereidt de overgang naar de nieuwe website voor. Ook zal er één **communicatieafdeling** worden ingericht en wordt de communicatie- en overlegstructuur in lijn gebracht met de huidige organisatiestructuur.

### 9.2 Actualisatie functiehuis

Het functiehuis is verouderd en sluit niet meer aan op huidige situatie. Wij hebben geconstateerd dat er rolonduidelijkheden zijn en er een wisselende invulling wordt gegeven aan verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. In 2022 vervolgen wij daarom de actualisatie van het functiehuis m.b.t. het primaire proces. De functieprofielen van alle zorgprofessionals zullen worden geactualiseerd. Zo gaan we zorgen dat ze naadloos aansluiten op de huidige organisatiestructuur en taken en verantwoordelijkheden voor iedereen helder zijn.

### 9.3 Doorontwikkelen teamrollen

Naast zorggerelateerde taken vervullen teamleden een specifieke teamrol. Er zijn vier teamrollen: Kwaliteit en Veiligheid, Planning & Roostering, Klaar voor de toekomst en Vitaliteit. Door verschillende ontwikkelingen in de organisatie blijken deze rollen niet meer goed aan te sluiten op de praktijk. In 2022 gaan wij daarom de teamrollen evalueren en bijstellen.

### 9.4 Capaciteitsmanagement

Om de werkdruk te verlagen en beter te verdelen over wijkteams, gaan wij onder begeleiding van AAG onze wijkteams zo optimaal mogelijk inrichten. Hierbij wordt gekeken naar flexibiliteit en beter plannen en roosteren (over meerdere teams heen). Het traject omvat onder andere een onderzoek en pilot van TONOS. TONOS is een planningstool met slimme, zelflerende algoritmes die zorgprofessionals snel en flexibel optimale capaciteitsplanning en looproutes laat maken.



# Bijlages

## Bijlage 1 – Organisatieprofiel

### Zorgvisie en waarden

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.

Zorg gaat voor ons over het ondersteunen van positieve gezondheid. **Zo goed mogelijk in je vel en in je dag zitten dus.** Dat willen we als Carinova mogelijk maken. Zie het als onderdeel van het DNA van Carinova. En die ondersteuning bestaat bij ons **in vele vormen.** Van zo vroeg mogelijk latere zorg voorkomen tot praktische hulp thuis en medische zorg als dat moet. Thuis of onder één van onze daken.

Anders kijken gaat ook om de ander zien. Carinova bestaat eerst en vooral uit mensen. We zijn enorm **harde werkers, echte mogelijkmakers.** *Naoberschap* zit in onze genen; het omkijken naar elkaar. Zorgen voor mensen is ons werk, maar we zijn er ook voor de zorgers. Carinova is **mensenwerk.** En als dat **slimmer** kan, dan maken we dat mogelijk.

Onze visie en waarden zijn verder toegelicht in de meerjarenbeleidsvisie 2022 – 2026.

### 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.

Overzicht woonzorglocaties en type zorgomgeving (kleinschalig/grootschalig)

	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, wijk
5	Park Braband, Schalkhaar	Grootschalig	Landelijk, wijk
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

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 'InControl' blijven: welke risico's lopen we, nemen we (verantwoord) en hoe borgen en bewaken we deze? Waar liggen kansen om meer InControl te komen? Hiermee investeren wij in borging van de Plan, Do, Check & Act (PDCA) cyclus.

## Bijlage 2 – Verbeterparagraaf en beschrijving leren en verbeteren

In een eerder kwaliteitsjaarplan van Carinova is weergegeven hoe de verbetercyclus binnen Carinova werkt. De ontwikkelplannen per locatie (locatiejaarplannen) worden apart aan het zorgkantoor aangeleverd.

**O** = Ontwikkelen concept  
**B** = Besluiten  
**I** = Implementeren  
**GC** = Going concern aandacht

### Activiteiten per speerpunt

Thema/activiteit	Trekker	Fasering			
		Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg</b>					
<b>1 Persoonsgerichte zorg</b>					
1.1 Positieve gezondheid - Woonzorg: persoonsgerichte zorg - Thuiszorg: preventie thuis en vroegsignalering	AW MP	B-I B	B-I O	I I	I-GC I
1.2 Visie eten en drinken	AW	I	I	I	I
<b>2 Wonen en welzijn</b>					
2.1 Medisch specialistische zorg thuis	MP	O-B	B-I	B-I	I
2.2 Langdurige zorg thuis <i>mpt/vpt ontwikkelen, nachtzorgproject</i>	MP	B-I	B-I	I	GC
2.3 Lokale raden <i>instellen op locaties die dat nog niet hebben</i>	AW	I	I	I	I
<b>3 Veilige, passende zorg</b>					
3.1 Veilige vrijheid - Woonzorg: o.a. opendeurenbeleid - Thuiszorg: proeftuin wet zorg en dwang	AW MP	O	O	O	I
		Conform afspraken projectplan			
3.2 Nieuw incidentmeldsysteem: <i>implementatie en borging</i>	AW MP	I	I-GC	GC	GC
3.3 Dagbesteding en dagbehandeling: <i>creëren eenheid (WLZ, Wmo) en borging verbeteren</i>	AW	O	O	O	O
3.4 Buur&zo: krachtige wijk voor inwoners	MP	B	I	I	I
3.5 Indicatoren basisveiligheid 2021 en 2022	AW	I	I	O	B-I
3.6 Indicatoren personeelssamenstelling	AW	O	B-I	O	O
3.7 Indicatoren Kwaliteitskader Wijkverpleging	MP	O-B	O-B	B	B-I
3.8 Elektronisch toedienregistratiesysteem (ETDR)	MP	GC	GC	GC	GC
3.9 Uitvoeren risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)	MH	-	-	O-B	-

## Activiteiten per speerpunt

Thema/activiteit	Trekker	Fasering			
		Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Collega – Samen maken we het mogelijk</b>					
<b>4 Leren en ontwikkelen</b>					
4.1 Persoonsgericht werken	AW	I	I	I	GC
4.2 Medische continuïteit, rol en positie (para)medische dienst	AW	0	B	I	I
4.3 Deskundigheidsbevordering (incl. vervolg leermanagementsysteem)	MH	I	I	I	I
4.4 Intervisie en intercollegiale toetsing	MP	B-I	I	I	GC
<b>5 Leiderschap, governance en management</b>					
5.1 Leiderschapstraject & professionele ontwikkeling	HZ	GC	GC	GC	GC
<b>6 Menskracht</b>					
6.1 Vitaliteit en werkplezier (Inhealth)	MH	0-B	I	I	I
6.2 Aandacht voor (nieuwe) collega's: o.a arbeidsmarkt-communicatie, inwerkprogramma, FIT-gesprekken	MH	I-GC	GC	GC	GC
6.3 HR-regelingen implementeren: pensioenakkoord, balansbudget, 'de regeling 45 jaar'	MH	0-B	GC	GC	GC
6.4 Collegatévredensonderzoek uitvoeren	MH	0-B	I		
6.5 Audits: ISO-audit, interne audits op PDCA-cyclus, aanschaf auditsoftware	RH	GC	GC	GC	GC
6.6 Planning en roostering: functie planner in pilot uitproberen, arbeidstijdenwet en kader werktijden	AW MH	0-B	I	I	I

## Activiteiten per speerpunt

Thema/activiteit	Trekker	Fasering			
		Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Organisatie – Carinova maakt mogelijk</b>					
<b>7 Hulpbronnen, omgeving en context</b>					
7.1 Huisvesting: strategisch vastgoedplan en aankoop de Diessenplas	MH	0	0	0	0
7.2 Duurzaamheid (recycling, CO2, afval, EED, bronscertificaat GreenDeal 2.0)	JG	GC	GC	GC	GC
7.3 Nuchtere innovatie: beeldzorg, druppelbril, Medido, PGO, LUNA, Homies, etc.	MH	Conform afspraken per pilot			
7.4 ICT-transitie: o.a. optimalisatie van Azure cloud 2.0, blijvende aandacht voor ICT-adoptie door inzet van o.a. digicoaches en functioneel beheer. Aandacht voor het informatiebeveiligings- en devicebeleid	MH	0	B	I	GC
7.5 Bestelproces: aanpassen o.b.v. inkoop en bestelmodule Spendcloud	MH	0	0	0	0
<b>8 Gebruik van informatie</b>					
8.1 Cliëntervaringen: Zorgkaart NL, ONS, PREM WVP, Ergo, Fysio, CQI	AW MP	Conform afspraken per onderzoek			
8.2 Zicht op cijfers	RH	GC	GC	GC	GC
8.3 Portfoliomanagement	NP	GC	GC	GC	GC
8.4 Dataprotectie	MH	Conform afspraken actieplan			
8.5 Processen op orde opnameproces	AW	Conform afspraken projectplan			
<b>9 Organisatieontwikkeling</b>					
9.1 Eén Carinova	JG HZ	GC	GC	GC	GC
Vereenvoudiging juridische structuur	MH RH	0-B	0-B-I	0-B-I	0-B-I
Nieuwe website	MH	0-B-I	I-GC	GC	GC
Eén communicatieafdeling; inrichten communicatie- en overlegstructuur	MH	0	B	I	GC
9.2 Actualisatie functiehuis	MH	0	0-B	I	I
9.3 Doorontwikkelen teamrollen	MH	GC	GC	GC	GC
9.4 Capaciteitsmanagement	MP	0	0-B	I	I-GC
9.5 Contractmanagement: vanuit centrale applicatie voeren	MH	B-I	I	GC	GC

## Bijlage 3 – Lijst met gebruikte afkortingen

Afkorting	Betekenis
BI	Business intelligence
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)
ECD	Elektronisch cliëntendossier
EED	Europese Energie Efficiency richtlijn
ELLLA	Een Leven Lang Leren Academie
ETDR	Elektronische ToeDienRegistratiesysteem
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
HAP	Huisartsenpost
HBO	Hoger BeroepsOnderwijs
MPT	Modulair pakket thuis
MSZ	Medisch specialistische zorg
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
RVT	Raad van toezicht
SOW	Subsidieregeling Ondersteuning Wijkverpleging
SVP	Strategisch vastgoedplan
VPT	Volledig pakket thuis
WLZ	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WZD	Wet Zorg en Dwang
ZVW	Zorgverzekeringswet

