

Jaarverslag 2025

Een terugblik op 2025

Carinova



[carinova.nl](https://www.carinova.nl)

Samen
mogelijk maken



Voorwoord

Beste lezer,

2025 was voor Carinova een jaar van verder bouwen én vooruitkijken. Een jaar waarin we onze koers hebben bevestigd en ruimte hebben gemaakt voor vernieuwing. De maatschappelijke opgave waar we voor staan is groot. De zorgvragen veranderen en tegelijkertijd verandert ook onze samenleving. Het organiseren van passende zorg en ondersteuning in een vergrijzende samenleving en een krimpende arbeidsmarkt zien we als belangrijke uitdaging en tegelijk onze ambitie.

Onder het motto Samen mogelijk maken hebben we ook dit jaar stappen gezet om zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden. Daarbij bouwen we voort op onze meerjarenvisie, waarin collega's, cliënten, de organisatie en samenwerken in de regio centraal staan. In 2025 is deze visie opnieuw richtinggevend geweest bij de keuzes die we hebben gemaakt.

We zien dagelijks hoe essentieel de samenwerking is tussen collega's, naasten, mantelzorgers, vrijwilligers en partners in de wijk en de regio. Samen zorgen zij ervoor dat meer dan 12.000 cliënten thuis kunnen blijven wonen en dat bewoners in de woonzorglocaties een veilige, warme en waardevolle leefomgeving ervaren. Die betrokkenheid is en blijft het fundament van Carinova.

Dit bestuursverslag geeft inzicht in onze financiën en bedrijfsvoering in 2025. Een jaar waarin we onze processen verder harmoniseerden en zijn blijven werken aan een gezonde financiële basis. We hebben gerichte aandacht voor vitaliteit, werkplezier en gezondheid van collega's. Dit blijven belangrijke aandachtspunten in een sector die structureel onder druk staat.

Duurzaamheid is voor ons een strategische keuze voor de langere termijn en stond ook dit jaar weer nadrukkelijk op de agenda. Initiatieven en bewustwording rond afvalreductie, bewust materiaalgebruik, energieverbruik en voeding zijn steeds meer verankerd in onze dagelijkse manier van werken. In onze vastgoedstrategie en bedrijfsvoering hebben we verdere stappen gezet richting een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

In 2025 heeft digitalisering een zichtbare plek gekregen in onze manier van werken. We hebben ervaren dat digitale ondersteuning kan bijdragen aan het vereenvoudigen van processen en het vrijmaken van tijd voor persoonlijke aandacht voor cliënten en het vakmanschap van collega's. Tegelijkertijd onderstreepte dit jaar dat digitale ontwikkeling vraagt om zorgvuldige keuzes en blijvende aandacht voor de digitale vaardigheden van cliënten, naasten en collega's.

Ook in 2025 hebben we ons ingezet voor de transformatie naar passende en persoonsgerichte zorg. We zijn ons werk anders aan het organiseren met meer ruimte voor eigen regie bij cliënten, minder schotten tussen zorgvormen en een sterke verankering in de buurt. Deze beweging gaat gepaard met dilemma's en complexiteit en we zien de kansen die het biedt voor cliënten en voor collega's.

Ons kwaliteitsbeeld 2025 laat zien wat deze beweging betekent in de praktijk. Het vertelt de verhalen van cliënten en collega's die dagelijks ervaren hoe belangrijk nabijheid, aandacht en vakmanschap zijn. Het toont wat goed gaat en ook waar we nog te leren hebben.

We kijken met vertrouwen vooruit en bouwen verder aan een wendbare organisatie die stevig staat in een veranderende wereld. Dat doen we niet alleen, maar altijd samen met collega's, naasten, vrijwilligers, mantelzorgers, partners en de cliënten die ons elke dag het vertrouwen geven om dit werk te doen.

Samen maken we het mogelijk. Veel leesplezier.

Raad van Bestuur Carinova

Jan Griepink
Grietsje Visser

**“Ons kwaliteitsbeeld 2025
laat zien wat deze beweging
betekent in de praktijk.”**





Inhoud

Inleiding	9
1. Bestuursverslag	10
2. Verslag Raad van Toezicht	35
3. Bijlagen	47

Een terugblik op 2025



Inleiding

In dit jaarverslag blikken wij terug op het jaar 2025.

Dit jaarverslag bestaat uit 3 delen:

1. **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.

2. **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.

3. **Bijlagen**

Bestuurs verslag

Deel 1 - Bestuursverslag

Algemene informatie

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

De meerjarenbeleidsvisie beschrijft 3 speerpunten:

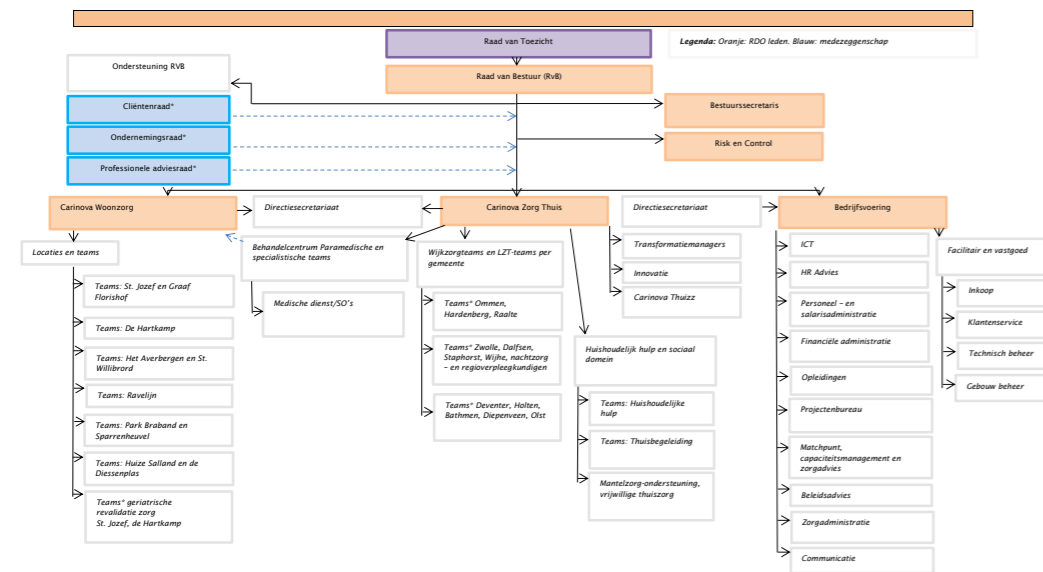
1. **Collega** – Samen maken we het mogelijk
2. **Cliënt** – Zo persoonlijk mogelijke zorg
3. **Organisatie** – Carinova maakt mogelijk

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 en toegankelijk te houden.



Carinova is een grote, regionale zorgorganisatie, voor mensen, door mensen. Carinova geeft zorg, praktische hulp, begeleiding en behandeling. 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 2025 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, de directeur bedrijfsvoering, de bestuurssecretaris en de concerncontroller. Deze zijn vertegenwoordigd in het Raad van Bestuur & Directie Overleg (RDO), waarin besluiten worden voorbereid en (door de RvB) genomen.

Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Door de focus op langer thuis wonen is in 2025 de extramuralisering van zorg verder vormgegeven, met name door de groei van zorg op basis van het volledig pakket thuis (Vpt). Deze ontwikkeling sluit goed aan bij de transformatie van de zorg volgens het vijfstappenmodel. Door deze transformatie verschuiven zorgpanelen, wat vraagt om vernieuwing van onze manier van werken en innovatie van het zorgaanbod. Dit heeft geleid tot een gewijzigde samenstelling van onze zorgproducten. In 2025 constateren we een verdere groei van het aantal Vpt's, die gepaard gaat met logistieke uitdagingen. Daarnaast zien we een lichte afname van de wijkverpleging, mede als gevolg van de inzet van zorgtechnologie. Binnen de woonzorglocaties was begin 2025 sprake van een tijdelijk lagere bezetting.

Ook is het afgelopen jaar veel aandacht gegeven aan het verbeteren van het zorgrendement en het terugdringen van het verzuim en de hoge personele inzet. Carinova heeft net als de gehele sector een hoog verzuim binnen alle onderdelen, wat een weerslag heeft op onze collega's en de noodzaak tot externe inzet. De problematiek is complex en weerbarstig. We starten 2026 ook met een hoog verzuim en dat vraagt de nodige aandacht. Binnen Zorg Thuis hebben we gekeken naar een optimalisering van teams, deskundigheid en routes en is verdergegaan met de beweging naar langer thuis. Ook de knelpunten binnen woonzorg vragen om een andere manier van werken om nabijheid en flexibiliteit te versterken. Beide bewegingen vragen om leiderschap in nabijheid. In 2025 hebben we geïnvesteerd in een leiderschapsprogramma, (gerichte) teamontwikkeling binnen woonzorg en een passend opleidingsprogramma. Dit is een doorlopende lijn in 2026.

Door gerichte aandacht te hebben voor onze collega's en hun ervaren knelpunten werken we aan een duurzaam werkklimaat met als doel het verzuim structureel te verlagen en het werkplezier te vergroten. De collega-tevredenheid is hoog en die willen we graag behouden en versterken. In dat kader zijn we in 2025 gestart met de 2e fase van onze arbeidsmarktcampagne "Niet alleen" en is eind 2025 het gemoderniseerde sociaal intranet in gebruik genomen om collega's beter te informeren en te verbinden.

Digitalisering wordt steeds belangrijker in zowel zorg- als organisatieprocessen. Verdere digitalisering is noodzakelijk om een antwoord te hebben op de zorgvraag en arbeidsmarkt van de toekomst. Deze ontwikkelingen wachten wij niet af maar bepalen bewust onze eigen koers. In de tweede helft van 2025 zijn we gestart met een herijking van onze digitaliseringsvisie en -strategie, in samenhang met de nieuwe meerjarenstrategie vanaf 2027. Tegelijkertijd zijn concrete stappen gezet, waaronder de doorontwikkeling van beeldzorg en de ingebruikname van ValueCare voor risicobeheersing van zorgopbrengsten.

Er is in 2025 veel aandacht geweest voor de vermindering van administratieve lasten. Zo werken we binnen Zorg Thuis inmiddels niet meer met zorgovereenkomsten en hebben we in 2025 een nieuwe werkwijze waarbij het zorgplan leidend is door de verantwoording van productie en facturatie. Verder richt een team zich specifiek op projecten op het gebied van “ontregel de zorg / paarse krokodillen”. Dit draagt bij aan een meer efficiënter proces en is veel minder belastend voor onze collega’s.

De focus op een verbetering van de werkprocessen heeft eraan bijgedragen dat 2025 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 2025 veel aandacht gehad voor verduurzaming en het duurzaamheidsbeleid, dat onder meer wordt teruggezien in onze vastgoedstrategie. Deze is 2025 herijkt. We verwachten in 2026 het certificaat ‘zilver’ te behalen.

Zorginstellingen worden steeds kwetsbaarder als het gaat om informatiebeveiliging. In 2025 zijn stappen gezet om te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen voor cybersecurity. Hierbij richten we ons op de invoering van een Information Security Management System (ISMS) en het uitwerken van de governance en het bewustzijn onder onze collega’s.

In 2025 is de netwerksamenwerking in de regio’s verder versterkt en zijn stappen gezet richting de vorming van regionale samenwerkingsorganisaties (RSO’s). In de regio Salland wordt deze samenwerking in 2026 formeel verankerd in een stichting, waarin ook het transformatieplan Deventer Ziekenhuis/Carinova/HCDO is opgenomen. In het noordelijk werkgebied is een vergelijkbaar traject gestart.

Bedrijfsopbrengsten (x € 1 miljoen)	2025	2024
Totale bedrijfsopbrengsten	171,2	161,9

Resultaat (x € 1 miljoen)	2025	2024
Resultaat boekjaar	3,8	3,7
Resultaat ratio	2,2%	2,3%

Het jaar 2025 is met een positief resultaat afgesloten. De opbrengsten in 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024, grotendeels door tariefstijgingen en een groei van de Wlz-opbrengsten (o.a. Vpt’s) en incidentele opbrengsten. Daar staat tegenover dat de intramurale Wlz opbrengsten wat lager zijn vanwege een lagere bezettingsgraad. De kosten van de personele inzet (intern en extern) zijn, mede als gevolg van het hoge verzuim, aanhoudend hoog. De stijging van de personeelskosten is hoger dan de stijging van de opbrengsten. Desondanks kon 2025 positief worden afgesloten met een resultaat dat hoger is dan voor 2025 werd begroot. De belangrijkste verschillen tussen 2025 en 2024 betreffen:

- de (per saldo) toename van de zorgopbrengsten als gevolg van een groei van extramurale Wlz zorg (Vpt’s) en een hogere productmix, een lagere intramurale productie en lagere opbrengsten Zvw (wijkverpleging) 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% als gevolg van de cao-stijgingen per 1 juli 2025 en een hoge(re) inzet van eigen collega's 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.

Het resultaat over het verslagjaar was vrijwel conform 2024, maar hoger dan begroot. Enerzijds is sprake van een lager resultaat vanwege de hoge personele inzet door het hoge(re) verzuim en een daling van het volume binnen de thuiszorg (Zvw) en woonzorg (intramurale Wlz). In de begroting waren hiervoor buffers opgenomen. Daar staat tegenover dat de Wlz opbrengsten veel hoger zijn als gevolg van een zwaardere productiemix en de sterke groei van het volume van de levering van de zorg op basis van een volledig pakket thuis (Vpt). Verder was in 2025 sprake van een voordeel op loonkosten (onder meer sociale lasten) en zijn incidentele (tijdelijke) middelen ontvangen, waaronder subsidies.

Voorgaande zien we ook terug in het rendement (resultaat boekjaar/som der bedrijfsopbrengsten) in 2025. De resultaatsratio bedraagt 2,2% en is vrijwel gelijk aan 2024 (2,3%) en voldoet daarmee aan de interne norm voor het rendement.

Het personeelsbestand is toegenomen van 1.849 naar 1.900 fte. Binnen woonzorg is, ondanks een lagere bezetting, sprake van een toename door een hogere complexiteit van zorg, het hoge verzuim en meerzorg. Binnen Zorg Thuis is per saldo sprake van een hogere omzet als gevolg van een hogere productie Wlz (Vpt) en een lager productievolume van wijkverpleging. De personeelskostenratio (personeelskosten + personeel niet in loondienst/som der bedrijfsopbrengsten) is afgenomen van 79,3% in 2024 naar 79,0% in 2025.

Om het verzuim te verlagen, wordt aandacht besteed aan de werkdruk en omstandigheden die onze 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.

Binnen Ik&Carinova
ligt de focus op
meer vitaliteit

De investeringen in vastgoed bleven in 2025 iets achter op de begroting. De visie op zorg en wonen en de bijbehorende investeringsplanning is vastgelegd in het Strategisch Vastgoed Plan Carinova, dat begin 2025 is vastgesteld en goedgekeurd. De planvorming voor de locatie St. Willibrord te Boskamp is nader geconcretiseerd. Voor de locatie Diessenplas in Holtten zal deze naar verwachting in 2026 verder gestalte krijgen. De realisatie van een zorgcomplex binnen het plan "Hofrijk" is gepland op de voormalig St. Jozeflocatie. Carinova zal hier de zorg gaan leveren. Ook in het noordelijk deel van ons werkgebied wordt op dit moment een soortgelijk concept ontwikkeld. Voorgaande ontwikkelingen zijn opgenomen in het Strategisch Vastgoed Plan Carinova, dat begin 2025 is vastgesteld en goedgekeurd.

Op het gebied van onderzoek en ontwikkeling nemen we deel aan het lectoraat "Persoonsgerichte Zorg en Ondersteuning", dat is gericht op het ontwikkelen van synergie tussen zorg en sociaal domein middels praktijkgericht onderzoek om complexe vraagstukken rondom gezondheid en participatie gezamenlijk op te lossen. In dit kader is een verpleegkundig onderzoeker aangesteld.

Resumerend heeft het verslagjaar 2025 vooral in het teken gestaan van:

- Borgen van de 5-stappen en het langer thuis (wonen) en de veranderopgave;
- Het opstellen van duurzaamheidsbeleid en het voorbereiden van de certificering;
- Het actualiseren van de Strategisch Vastgoed Plan Carinova;
- Ik&Carinova, gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van collega's;
- 2e fase van onze arbeidsmarktcampagne en livegang van het nieuwe sociale intranet;
- Het anticiperen op de wetgeving met betrekking tot informatiebeveiliging;
- Herijking van de visie & strategie voor digitalisering;
- Het optimaliseren van de bedrijfsvoering;
- Verder vormgeven van regionale samenwerking.



Ondanks de ingezette acties en rendementsverbeteringen blijft de personele inzet (zowel intern als extern) aanhoudend hoog, met name door het hoge verzuim. Dit vraagt om een andere manier van werken en tevens 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 2026 en het meerjarenperspectief gaan uit van een stevig financieel fundament dat nodig is om deze te kunnen realiseren.

Stand van zaken per balansdatum

Carinova heeft de financiële positie in 2025 versterkt. Door het positieve resultaat zijn de reserves in 2025 toegenomen van € 46,5 miljoen tot € 50,3 miljoen. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is toegenomen van € 18,4 miljoen tot € 19,3 miljoen, met name door het positieve operationele resultaat.

Solvabiliteit & liquiditeit

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

Solvabiliteit	2025	2024
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	50,3%	47,7%
Vermogensratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	29,4%	28,7%

Zowel de solvabiliteit als de vermogensratio zijn toegenomen door het positieve resultaat in 2025. 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	2025	2024
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,6	1,6

De liquiditeit van de stichting is licht toegenomen. De liquiditeit voldoet aan de interne norm van 1,0. Een groot deel van de vorderingen betreft een vordering op financiers, waaronder bevoorschotting. Deze worden in 2025 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 2025 wordt aan deze eisen voldaan. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

Kasstroom & financieringsbehoefte - Kasstromen (x € 1 miljoen)	2025	2024
Operationele activiteiten	3,9	16,3
Investeringsactiviteiten	- 4,5	- 5,2
Financieringsactiviteiten	- 1,7	- 1,7
Netto kasstroom	- 2,3	9,5

De netto kasstroom (geconsolideerd) in 2025 is € 2,3 miljoen negatief. Dit wordt vooral veroorzaakt door de mutatie in het werkkapitaal (oplopen van de vordering op met name financiers). Het positieve operationele resultaat draagt positief bij aan de kasstroom. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is vrijwel conform 2024 door het relatief stabiele 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 2025 negatief vanwege de aflossing op langlopende leningen.

Risico's & onzekerheden

Kernrisico's

De voornaamste risico's voor Carinova zijn het hoge verzuim en daardoor een tekort aan personeel. De inzet van voldoende personeel vraagt blijvende aandacht om de zorgvraag van cliënten goed te blijven ondersteunen. De problematiek rondom verzuim is complex, binnen Carinova is net als in de branche nog steeds sprake van een hoog verzuim. Het programma Ik&Carinova en de actieve arbeidsmarktcampagne zorgen voor meer aandacht voor instroom, doorstroom en (professionele) ontwikkeling van collega's. 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 is de onboarding op een warme manier georganiseerd. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en 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, Samen Gezond IJsselvecht, Vitaal Vechtdal en door samen te werken met (technologische) partners.

Een ander risico waar Carinova mee te maken heeft is de relatief hoge personele inzet, die niet altijd in gelijke tred loopt met de tariefontwikkelingen. Dit heeft voor een deel te maken met de veelal complexe(re) zorg die Carinova vanuit de rol als grote regionale aanbieder levert maar ook met het hoge verzuim en daarmee de hoge kosten van personeel niet in loondienst. Dit legt behoorlijke druk op de financiële bedrijfsvoering. Mede in het licht van de verwachte toekomstige bezuinigingen in de zorg is 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 2026 kent een benodigde rendementsverbetering, die ook nodig is om te anticiperen op toekomstige bezuinigingen op de financiering van de langdurige zorg en de ontwikkeling van het volume.

De transformatie naar Zorg Thuis leidt tot verschuivingen in zorgvolumes, waarbij de voorspelbaarheid van de ontwikkeling afneemt. Om deze onzekerheid te beheersen, wordt de capaciteitsontwikkeling periodiek gemonitord en bijgesteld op basis van actuele volumetrends en zorgvraag. De daling van het volume wijkverpleging en het uitblijven of anders invullen van de verwachte toestroom vormen een risico voor de optimale inzet van personeel en middelen; hierop wordt gestuurd via flexibele inzet van capaciteit en het versterken van stuurinformatie.

De groei van het aantal Vpt's past bij de ingezette transformatie, maar de recente afvlakking – onder meer door logistieke uitdagingen bij het operationeel krijgen van LZT-teams – vraagt om gerichte aandacht voor planning en opschaling. Door structurele aandacht voor logistieke processen en de opbouw van expertise binnen teams wordt dit risico beheerst. De voorgenomen versterking van de ambulante GRZ in 2026 kan leiden tot verschuivingen in capaciteit en volumes; deze ontwikkeling wordt gefaseerd ingezet en goed gemonitord.

De focus op langer thuis wonen leidt tot kortere intramurale wachtlijsten, waarmee het risico ontstaat op een lagere bezetting en/of leegstand binnen woonzorglocaties. Dit risico wordt beheerst door actief capaciteitsmanagement en periodieke herijking van het zorgaanbod, zodat tijdig kan worden bijgestuurd bij veranderingen in vraag en bezetting.

De bezuinigingen binnen de Wlz kennen in 2026 een zachte landing, maar leiden tot minder beschikbare middelen. In combinatie met de herijkte normering binnen Woonzorg, het hoge verzuim en de omvangrijke veranderopgave vraagt dit om gerichte keuzes. De

transformatie langs de vijf stappen en het anders organiseren van het werk zijn daarom gericht op het vergroten van de slagvaardigheid van de organisatie en het realiseren van een structurele verbetering van het zorgrendement. Tegelijkertijd blijft het overheidsbeleid vanaf 2027 onzeker, wat kan leiden tot nieuwe financiële en operationele risico's.

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 langlopende financiering op de kapitaalmarkt is licht 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 risicomangement zijn vastgelegd in het risicobeleid. Carinova heeft hierbij als doel de risicomangement 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 gestimu-

leerd 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 toenemende 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 in 2025 is gestart met het opstellen van een Information Security Management System (ISMS). Het ISMS zal in de loop van 2026 operationeel zijn en onderdeel uitmaken van het concern brede risicomanagementsysteem.

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 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in het uitbouwen van onze duurzaamheidsambitie. Begin 2025 hebben we onze visie en strategie op het gebied van duurzaamheid vastgelegd in het Duurzaamheidsbeleid Carinova. Hiermee is een stevige basis gelegd voor bewustwording en actiegerichtheid rondom duurzame zorg en bedrijfsvoering binnen Carinova.

We hebben er bewust voor gekozen om duurzaamheid de komende drie jaar projectmatig te organiseren. Het Greenteam Carinova is uitgebreid naar 15 leden en functioneert nu als projectgroep Duurzaamheid. Met het Greenteam hebben we gericht toegewerkt naar het behalen van het zilveren certificaat van de Milieuthermometer Zorg. Dit zilveren ambitieniveau sluit aan bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, die Carinova eind 2023 heeft ondertekend. De verwachting is dat we begin 2026 het zilveren certificaat zullen behalen.

Milieuregistratie en monitoring

Carinova voert jaarlijks de milieuregistratie uit via de Milieubarometer.

Hiermee monitoren we onze milieubelasting op thema's zoals energie, afval, emissies, waterverbruik en mobiliteit. De registratie van 2025 vormt het vertrekpunt voor onze jaarplanning en geeft inzicht in waar verbeteringen worden gerealiseerd en waar aanvullende acties nodig zijn.

De resultaten uit de barometer zijn besproken in het Greenteam en dienen als basis voor het bijstellen van maatregelen richting de audit voor het zilveren certificaat.

Focuspunten 2025

Hierna is een evaluatie van de milieubelasting en de uitgevoerde acties op de focuspunten van 2025 opgenomen.

Groene zorgproces

Binnen ons zorgproces ligt veel potentiële duurzaamheidswinst. We richten ons daarbij onder andere op de volgende thema's:

1. Handschoenen

Juist gebruik van niet-steriele handschoenen. Het streven is een reductie van 10% van het gebruik van niet-steriele handschoenen in 2027.

2. Incontinentiemateriaal

Bewust kiezen voor herbruikbare alternatieven, zoals wasbaar ondergoed en onderleggers.

3. Medicatie en milieu

Tegengaan van verspilling door middel van retourboxen voor medicatie en het inzetten van veel voorgeschreven medicatie (zoals paracetamol en macrogol) als 'niet-op-naam-medicatie'.

4. Kleinschalig wonen

Focus op duurzame inkoop en het verminderen van afval en energieverbruik.

Energie

We willen stap voor stap ons energieverbruik verminderen. Carinova werkt met een CO₂-routekaart/energiebesparingsplan per locatie. In 2025 zijn meerdere duurzame maatregelen getroffen, zoals het realiseren van zonnepanelen, warmtepompen en energiezuinige bouwoplossingen. Deze stappen dragen aantoonbaar bij aan een vermindering van de CO₂-uitstoot en verlaging van het energiegebruik. Verduurzaming is een langdurig proces. Voor Carinova zijn er volop kansen om verder te verduurzamen. De (wettelijke) verplichtingen vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en GACS worden nauwlettend gevolgd. Carinova bereidt zich erop voor om hierover op transparante wijze verantwoording af te leggen.

Afval

We werken toe naar 25% minder restafval, met een maximum van 50 kg per cliënt per jaar. Afvalreductie is geborgd in ons inkoopbeleid en door middel van verbeterde afvalscheiding en circulaire principes. In 2025 zijn meerdere locaties gestart met het verder uitbreiden van hergebruik en afvalscheiding.

Voeding

Met de uitrol van de visie op eten & drinken in onze woonzorglocaties zetten we stappen in het verminderen van voedselverspilling en in het stimuleren van gezonde en duurzame keuzes. We gebruiken het WeCare-concept om met behulp van de juiste technieken van regenereren maaltijden op het juiste moment en met behoud van smaak en voedingswaarde te serveren. Deze techniek creëert inzicht in verspilling en verbeterkansen en is op een van onze locaties operationeel. Naar verwachting zal het WeCare-concept ook op een aantal andere locaties worden ingevoerd.

Mobiliteit & duurzame inzetbaarheid

Om de mobiliteit van collega's en cliënten te verduurzamen zijn in 2025 dertien auto's vervangen door R5 EV's. We zetten in op de elektrificatie van het wagenpark, verduurzaming door laadpaalinfrastuctuur en stimulering van fietsen en e-bikes onder collega's.

Duurzaamheid gaat niet alleen over klimaat en milieu. Het gaat ook over duurzame inzetbaarheid van onze collega's en een gezonde werkplek en -omgeving. Ook op dit vlak zetten we steeds meer stappen. Carinova hanteert een gedragscode voor het personeel, bedoeld om een fijne en veilige werkomgeving te creëren voor collega's en een prettige omgeving voor cliënten. Ook het programma Ik&Carinova, gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van collega's, draagt hieraan bij.

Vervolg en PDCA-cyclus

De jaarlijkse milieuregistratie vormt de 'Check' binnen onze PDCA-cyclus. Op basis van de resultaten uit 2025 worden in 2026:

- maatregelen bijgestuurd (Act),
- prioriteiten aangescherpt,
- nieuwe acties toegevoegd aan de uitvoeringsagenda Duurzaamheid (Plan).

Deze cyclus is ingebed in de werkwijze van het Greenteam en vormt de basis voor structurele verbetering op alle duurzaamheidsthema's.

Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor het komende jaar en daarna zijn, gezien de instabiele geopolitieke situatie, erg onzeker. Het verzuim en de personeelskrapte blijven aanhoudend hoog en maken het, samen met de onzekerheid over (oplopende) inflatie & rente, een spannende tijd.

De focus op het langer thuis (wonen) leidt tot een verschuiving van panelen maar we weten nog niet exact wat de weerslag daarvan is op het volume en de benodigde samenstelling van het personeelsbestand. In 2026 worden de behandeldienst, de paramedische- en medische dienst, de specialistische zorg en de geriatrische revalidatiezorg afzonderlijk gepositioneerd in een wendbaar en toekomstbestendig Behandelcentrum.

Carinova verwacht vanaf 2026 bezuinigingen in de gezondheidszorg waarop de komende jaren, ondanks de zachte landing, zal moeten worden geanticipeerd. De effecten van het overheidsbeleid vanaf 2027 zijn op dit moment onzeker. Veranderingen in de (samenstelling van de) zorgvraag en de financiering daarvan leiden tot minder voorspelbare opbrengsten.

De focus in 2026 ligt op het borgen van de '5 stappen', het anders denken en doen en 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). Digitalisering is hiervan een belangrijk onderdeel. In 2026 wordt toegewerkt naar een toekomstbestendige visie & strategie voor digitalisering, die parallel loopt aan de ontwikkeling van een nieuwe meerjarenvisie vanaf 2027.

De financiering van de transformatie is deels afhankelijk van tijdelijke middelen. De komende jaren zal meer en meer een beroep worden gedaan op de eigen financiële draagkracht. 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 2025 kan worden voortgezet in een positieve concernbegroting 2026. De onzekere ontwikkeling van het volume in de extramurale zorg (wijkverpleging en Vpt's) en de onverminderd hoge personele inzet door het hoge verzuim, vragen erom continu een vinger aan de pols te houden om de begroting te halen.

Enkele belangrijke risico's:

- Het aanhoudend hoge verzuim en personele inzet (intern en extern);
- De verdere daling van het volume wijkverpleging, stagnatie in de groei van Vpt's;
- De afhankelijkheid van de inzet van personeel niet in loondienst;
- Het realiseren van de rendementsverbetering om te anticiperen op de bezuinigingen;
- De risico's op leegstand in de intramurale setting;

- De financiering van het intramurale vastgoed en het volledig pakket thuis (Vpt);
- Het Beroep op eigen draagkracht voor de bekostiging van de transformatie;
- De toename van inflatie en het renterisico, hogere toekomstige (financierings)lasten.

Onder meer deze risico's zijn betrokken in een stresstest bij de (meerjaren)begroting 2026, die inzichtelijk maakt dat Carinova in staat is deze op te vangen.

Ontwikkeling van de opbrengsten

In 2026 verwachten we een toename van de opbrengsten. Onze tarieven in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) zijn in 2026 (vrijwel) kostendekkend. De inzet op ambulantisering en specialistische zorg leidt naar verwachting tot een groei van de opbrengsten. Deels kan sprake zijn van substitutie van verpleeghuiscapaciteit. De gemiddeld lagere bedbezetting over 2025 is begin 2026 weer op niveau. We verwachten stabilisatie van de bedbezetting binnen Woonzorg. 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. We verwachten in 2026 opnieuw een groei van de levering van zorg op basis van het volledig pakket thuis (Vpt). Deze is wel afhankelijk van de (regionale) ontwikkeling van de vraag en de mate waarin Carinova deze snelgroeiende vraag kan invullen, mede in relatie tot de toch al krappe arbeidsmarkt. De beperking van de regionale contracteerruimte van zorgkantoren vormt hierbij eveneens een risico. In 2026 hebben we bij de wijkverpleging te maken met omzetplafonds van financiers en doelmatigheidsafspraken. Deze worden periodiek gemonitord. Een groot deel van de (incidentele) middelen en subsidies zal in 2026 vervallen.

Investerings

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan Carinova, dat begin 2025 is herijkt, ligt een geplande investeringsopgave voor de komende jaren. Deze is verwerkt in de (meerjaren)begroting. De investeringsbegroting 2026 bedraagt € 11,3 miljoen en is als volgt opgebouwd:

- Vastgoed: € 3,5 miljoen;
- Inventarissen: € 3,1 miljoen (inclusief domotica);
- ICT: € 1,0 miljoen;
- Instandhouding: € 0,7 miljoen;
- Verduurzaming: € 3,0 miljoen (inclusief Dumava subsidie).

De investeringen bestaan in 2026 uit renovaties en verduurzaming en worden gedekt vanuit de normatieve huisvestings- en investeringscomponent (NHC en NIC) en de exploitatie van thuiszorg. Met ingang van 2026 wordt het NHC-tarief met 13% verhoogd. Dit biedt ruimte voor de hogere kosten van (nieuw)bouw en verduurzaming. De leningenportefeuille is op orde, er ligt een financieringsbehoefte van circa 33 miljoen voor de nieuwbouw van de locaties St. Willibrord, Diessenplas en een renovatie van locatie De Hartkamp. De hogere kapitaallasten leggen druk op de vastgoedexploitatie.

Toekomstige financieringsbehoefte

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave voor Carinova. De beoogde investeringen in het intramurale vastgoed passen binnen de daarvoor geldende NHC en NIC. Het Strategisch Vastgoedplan van Carinova wordt jaarlijks geactualiseerd. Daarbij wordt kritisch gekeken naar nut, noodzaak en timing van de benodigde investeringen met betrekking tot de intramurale locaties en de nog in eigendom zijnde (kantoor) panden. De omvang van de meerjareninvesteringsbegroting resulteert de komende 5 jaar in een financieringsbehoefte van circa € 33 miljoen. Carinova zal zich hiervoor de komende jaren oriënteren op de kapitaalmarkt. Het realiseren van een adequaat resultaat en het kunnen realiseren van de bancaire convenanten 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. We zien een groeiende behoefte (en eis) aan een hoger deskundigheidsniveau enerzijds. Anderzijds ontstaat er een behoefte aan een ander deskundigheidsniveau bij de levering van zorg en ondersteuning waarbij welzijn een onderdeel vormt. Als gevolg van de verandering in behoeften, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de complexiteit van de zorgvraag zal de strategische personeelsplanning opnieuw worden beoordeeld. Het formatie- en opleidingsplan van Carinova voorziet in deze gewijzigde behoefte en is grotendeels al ingevuld. Voor de extramurale zorg geldt dat de personeelsbezetting meebeweegt met de ontwikkeling van de productie.



Titel

Verlag Raad van Toezicht

Deel 2 - Verslag Raad van Toezicht

Voorliggend het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Carinova over het jaar 2025.

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 Bestuurslid Vereniging Toezicht-houders Hogescholen Voorzitter Commissie Innovatie & Advies Goed Toezicht NVTZ
Hans van Vark	Lid RvT	Managing partner J.B.W. van Vark RA Interim management en Advies	Lid bestuur Stichting binnen-sportaccommodaties Laren
	Voorzitter Auditcommissie		
Els van der Wilden	Vice-voorzitter RvT	DGA ElsvanderWilden advies BV	Vice-voorzitter RvC huisartsen-posten Oost Brabant
	Lid Remuneratie-commissie		Voorzitter RvT Ambulance Oost
	Voorzitter commissie Kwaliteit&Veiligheid		Voorzitter RvT AxionContinu Lid Beoordelingscommissie Citrien-fonds ZonMw Lid beoordelingscommissie ZonMw (programma doorontwikkeling Thuisarts.nl)
Evert Leideman	Lid RvT	Directeur/bestuurder woningcorporatie DeltaWonen	Voorzitter Stichting Auto- en Motorrally Zwolle
	Lid Auditcommissie		Voorzitter Stichting Groot Zwolle Lid DB Concilium Zwolle Lid Innovation Board Unigarant Verzekeringen lid RvC van de Countus Groep
Karlijn Kwint	Lid RvT	Directeur Isala Academie	Vice-voorzitter RvT Firda
	Lid commissie Kwaliteit&veiligheid		

(Her)benoemingen en rooster van aftreden

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

Op 31 december treedt Hans van Vark af wegens het bereiken van de maximale zittingstermijn. Hij wordt per 1 januari 2026 opgevolgd door Arend Jan Poelarends.

Toezichtvisie

In 2025 is de toezichtvisie van de Raad van Toezicht geactualiseerd.

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 2025 vijf keer regulier vergaderd. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Bestuursrapportages
- Kwartaalrapportages financieel
- Tertaalrapportages beleid
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Jaarverslag en jaarrekening 2024
- Kaderbrief 2026
- Jaarplan en begroting 2025 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Managementletter
- Verzuim
- Regionale samenwerkingen
- Statutenwijziging WMO Diensten BV
- Evaluatie reglementen RvT en RvT commissies
- Bezoldiging RvT en RvB
- Rooster van aftreden
- Voorstel zelfevaluatie onder externe begeleiding
- Toezichtsvisie
- Benoeming lid RvT

Naast de reguliere RvT-vergaderingen vonden themabijeenkomsten plaats met RvT, RvB en directie. In februari 2025 stond de bijeenkomst in het teken van HR. In de zomer van dat jaar volgde een themabijeenkomst als eerste verkenning voor de nieuwe meerjarenstrategie. Een externe spreker ging in op maatschappelijke ontwikkelingen die de zorg beïnvloeden. Aansluitend is verdiepend gesproken over duurzaamheid, bestaanszekerheid, arbeidsmarkt, digitale transformatie & innovatie en diversiteit & inclusie.

Deze thema's werden in historisch perspectief geplaatst en er werd vooruitgekeken naar de toekomst waarbij richtinggevende inzichten werden opgehaald.

De besluitenlijst van de RvT over 2025 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 2024 en de jaarrekening 2024 goedgekeurd. Hiermee heeft de RvT vastgesteld dat de doelstellingen over 2024 door de RvB grotendeels behaald zijn. De RvT heeft aan de RvB decharge verleend over het gevoerde beleid in 2024.

Commissies

Naast de RvT-vergaderingen zijn de Commissie Kwaliteit & Veiligheid en de Auditcommissie bijeengekomen. 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
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Jaarplan 2026
- Calamiteiten en incidenten
- Klachten
- Cliënttevredenheid
- Kwaliteitsaudits (intern en externe ISO audit)
- Zorg en vrijwilligheid (incl. Wet zorg en dwang)
- IGJ bezoek Ravelijn
- Gebruik van signaleringskaarten binnen de huishoudelijke hulp
- HR rapportage
- Uitkomsten bezoek arbeidsinspectie
- Regionale samenwerking

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

- Financiële rapportages
- Voortgang strategisch vastgoedplan, incl. factsheets
- Treasurystatuut, -verslag 2024, -jaarplan 2025
- Risicomanagement, -beheersing en controlesystematiek
- Frauderisico inventarisatie
- Cyber security en ISMS
- Compliance check
- Procuratiereglement
- Jaarrekening 2024
- Audits
- Kaderbrief en begrotingsproces
- Plan van aanpak accountantscontrole 2025
- Management letter
- Begroting 2026 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Zorgverkoop en -contractering
- Verzuim
- Voortgang duurzaamheid

Medezeggenschap

Ook heeft het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR) in 2025 plaatsgevonden. Daarnaast is de RvT samen met de OR, CR en Professionele Adviesraad (PAR) in oktober aanwezig geweest op de Radenmiddag met als thema Breng beweging in beleving: hoe kunnen we de kracht van familie, naasten en het netwerk verbinden met professionele zorg. Tijdens deze middag werden verhalen gedeeld, dilemma's verkend en werd uitgenodigd mee te denken over de vraag hoe samen leven mogelijk te maken in plaats van alleen zorgen.

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 2025 heeft de zelfevaluatie van de RvT in het teken gestaan van investeren in de onderlinge communicatie met als doel het werkplezier te verhogen en de effectiviteit van de RvT te vergroten in de samenwerking. De zelfevaluatie vond plaats onder externe begeleiding en krijgt in 2026 een vervolg.

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 2025 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 2025 is opgenomen in Bijlage 2.

Bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Carinova voldoet 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 17 december 2024. In de RvT vergadering van 16 december 2025 is deze definitief vastgesteld. De bepaling van de klassenindeling is vanwege het omzetcriterium gewijzigd ten opzichte van 2024. Carinova wordt in 2025 ingedeeld in Klasse V met een bijbehorend bezoldigingsmaximum 2025 van € 246.000.

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 2025 betekent dit de volgende bezoldiging, gebaseerd op indeling in klasse V.

2025	Grondslag	Bezoldiging
Voorzitter RvT	246.000	36.900
Lid RvT	246.000	24.600

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 2025 bedraagt de indexatie 5,6%. Bij het vaststellen van de bezoldiging wordt rekening gehouden met individuele afspraken.

Functioneren bestuur

De Remuneratiecommissie ondersteunt de RvT inzake de werkgeversrol en rechtspositionele aangelegenheden, waaronder beloningsaspecten, functionerings- en beoordelingsgesprekken, met betrekking tot de RvB. Ook in 2025 heeft de Remuneratiecommissie gesprekken gevoerd met de RvB waarin het functioneren van de (individuele) bestuurders is geëvalueerd.



Bijlagen

Deel 3 - Bijlagen

Bijlage 1 – Besluitenlijst Raad van Toezicht Carinova 2025

Nr.	Besluit	Datum
1.	De van Raad van Toezicht geeft akkoord op de verkoop van een perceel grond in Boskamp	6 januari 2025
2.	De Raad van Toezicht besluit het document Toezichtsvisie vast te stellen	24 maart 2025
3.	De Raad van Toezicht besluit het rooster van aftreden vast te stellen	24 maart 2025
4.	De Raad van Toezicht besluit het proces voor de werving (ivm het bereiken van de maximale zittingstermijn van de heer Van Vark aan het einde van het jaar) van een nieuw RvT-lid op te starten	24 maart 2025
5.	De Raad van Toezicht besluit akkoord te gaan met het RvT-jaarverslag 2025	24 maart 2025
6.	De Raad van Toezicht besluit de jaarplanning 2026 vast te stellen	24 maart 2025
7.	De Raad van Toezicht besluit in te stemmen met de memo evaluatie statuten en reglementen 2025	24 maart 2025
8.	De Raad van Toezicht besluit de voorgestelde statutenwijziging Carinova WMO diensten B.V. goed te keuren	24 maart 2025
9.	De raad van toezicht keurt de jaarrekening 2024 Stichting Carinova Zorg 2024 goed.	26 mei 2025
10.	De raad van toezicht keurt de jaarrekening 2024 WMO Diensten 2024 goed.	26 mei 2025
11.	De raad van toezicht verleent decharge aan de raad van bestuur voor het in 2024 gevoerde beleid.	26 mei 2025
12.	De raad van Toezicht gaat akkoord met de (na genoemde aanpassingen) geactualiseerde leaseregeling elektrische auto raad van bestuur.	26 mei 2025
13.	De raad van toezicht stelt het conceptprofiel lid RvT met inachtneming van de genoemde tekstvoorstellen vast.	3 juli 2025
14.	De raad van toezicht geeft toestemming recht van opstal ten behoeve van Enexis (perceel nabij Raalte).	15 juli 2025
15.	De raad van toezicht stelt het profiel lid RvT vast, na positief advies OR, CR en RvB, zie notulen oktober vergadering.	17 juli 2025
16.	De raad van toezicht besluit Arend Jan Poelarends toe te laten treden als nieuw lid van de raad met ingang van 1 januari 2026. Dit na positief advies van OR, CR en RvB. Datum van aftreden, met mogelijkheid van herbenoeming voor 4 jaar, is 31 december 2029.	21 oktober 2025

17	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 2026.	16 december 2025
18	De Raad van Toezicht stelt de score en voorlopige klassenindeling (Klasse V) voor 2026 vast.	16 december 2025
19	De Raad van Toezicht stelt de definitieve klassenindeling voor 2025 vast (Klasse V) vast.	16 december 2025
20	De Raad van Toezicht stelt, vooruitlopend op de inwerkingtreding van de wijziging van de klassenindeling in 2027, de bezoldiging van de Raad van Toezicht in 2026 vast op basis van 100% van het bezoldigingsmaximum van Klasse IV.	16 december 2025
21	De Raad van Toezicht stelt de systematiek en bedragen van de bezoldiging van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur voor 2026 vast cq stelt vast dat de eerder gemaakte afspraken hierop geen wijziging behoeven, en neemt kennis te nemen van de wijzigingen vanaf 2026 en het bijbehorende overgangsrecht met ingang van 2027.	16 december 2025
22	De raad van toezicht stelt het reglement raad van toezicht en de reglementen commissies: AC, K&V en Remuneratie vast.	16 december 2025
23	De raad van toezicht keurt het reglement raad van bestuur, incl. bijlage beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen raad van bestuur goed.	16 december 2025

Bijlage 2 – Scholingsoverzicht 2025 leden Raad van Toezicht Carinova

De RvT werkt continu aan haar professionaliteit. In 2025 zijn hiertoe de volgende scholingen gevolgd. Scholingen met een * komen (deels) ten laste van Carinova.

Walter Bak	<ul style="list-style-type: none"> - Diner Pensant. Bezuinigingen, Krimp, Zelfregie, Maatschappelijke opdracht - Themadiner RCBM "Nieuw Elan in de boardroom" - Diverse webinars - Regiobijeenkomst "Deugden", NVTZ - Jaarbijeenkomst VTH (sprekers 1] AI 2] Zelfregie/portfoliomanagement - lunchbijeenkomst voor RvT 'Welzijn in de zorg' - Advanced leiderschap programma goed toezicht – NVTZ* - Interne scholing Verbindend leiderschap*
Hans van Vark	<ul style="list-style-type: none"> - Interne scholing Verbindend leiderschap*
Els van der Wilden	<ul style="list-style-type: none"> - Trainingsdag dynamische oordeelsvorming – Stichting Dialoog* - Advanced leiderschap programma goed toezicht – NVTZ* - Interne scholing Verbindend leiderschap*
Evert Leideman	<ul style="list-style-type: none"> - Interne scholing Verbindend leiderschap*
Karljin Kwint	<ul style="list-style-type: none"> - Interne scholing Verbindend leiderschap*

**Carinova**

Postbus 678

7400 AR Deventer

T 0900 8662

E info@carinova.nl

I www.carinova.nl

www.werkenbijcarinova.nl

Eigenaar:

Jan Griepink en Grietsje Visser (Raad van Bestuur)

Auteurs:

Robert Horstman en Rianne van Duijvenbode in samenwerking met RDO, afdelingen, communicatie

Versie:

2026