

Jaarverslag 2022

Carinova



Samen
mogelijk
maken

Voorwoord



Beste lezer,

Trots. Trots op onze collega's en wat er in 2022 is bereikt.

Impact voelbaar

Turbulent was het jaar 2022 ook. Er is veel gevraagd van collega's en de nasleep van de Covidpandemie was duidelijk voelbaar. Impactvol voor collega's, maar ook in de bedrijfsvoering. De resultaten staan onder druk door te lage tariefstellingen in de thuiszorg, het hoge verzuim als gevolg van Corona en de toenemende inflatie. Geen reden om de koers te wijzigen. We gaan vooruit, we verbeteren en vernieuwen.

Samen Mogelijk Maken

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

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

Met deze drie pijlers werken we aan vooruitgang. Mensen worden ouder, (complexe) zorgvragen nemen toe, cliënten blijven langer thuis wonen en er is krapte op de arbeidsmarkt. Beweging is nodig om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Samen met collega's, familie, mantelzorgers, vrijwilligers én regionale samenwerkingspartners maken we deze beweging mogelijk.

Collega

Vakmanschap, vitaliteit en werkplezier zijn essentieel voor collega's. Je op je plek voelen bij Carinova, je talenten kunnen benutten en plezier hebben in je werk liggen

aan de basis voor goede zorg aan cliënten. Het programma Ik&Carinova, een nieuw leermanagementsysteem en een leiderschapsprogramma zorgen voor vernieuwing, verbetering en vooruitgang.

Cliënt

Dichtbij cliënten en bewoners en mét aandacht voor leefstijl, welzijn en preventie, dat is zo persoonlijke mogelijke zorg bij Carinova. ‘Langdurige Zorg Thuis’ en ‘Persoonsgerichte Zorg op locaties’ zijn projectvoorbeelden hiervan. En waar digitalisering kán helpen, maken we dat mogelijk: altijd op een nuchtere, begrijpelijke en toegankelijke manier.

Organisatie

We bewegen ons als organisatie verder naar voren. We sluiten aan bij wijken, sociale wijkteams en welzijnsorganisaties. Samenwerking is essentieel. We investeren in netwerkzorg, maar ook als het gaat om mantelzorg(ondersteuning) en vrijwilligerswerk trekken we op met andere organisaties.

Veel aandacht is besteed aan een vernieuwde visie op wonen met zorg. Concrete huisvestingsconcepten voor de diverse doelgroepen van Carinova zijn hiervan het resultaat. Dit alles heeft geleid tot herziening van het strategisch vastgoedplan en investeringsopgave voor komende jaren.

Vooruit kijken

2022 is voorbij, maar in 2023 zetten we weer een stap voorwaarts. We werken verder aan het uitvoeren van de meerjarenstrategie. Zo zetten we onze tanden in de balans tussen een gezonde bedrijfsvoering en de transformatieopgave van zorg van de toekomst. Samen gaan we het mogelijk maken.

Raad van Bestuur Carinova, *Henk van Zwam & Jan Griepink*





Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag	11
Collega – Samen maken we het mogelijk	11
Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg	16
Organisatie – Carinova maakt mogelijk	25
Deel 2 - Bestuursverslag	31
Algemene informatie	31
Gang van zaken gedurende het verslagjaar	33
Stand van zaken per balansdatum	35
Risico's en onzekerheden	37
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	39
Deel 3 - Verslag Raad van Toezicht	45
Deel 4 - Bijlagen	55
Bijlage A1 – Cliënttevredenheid per woonzorglocatie	55
Bijlage A2 – Personeelssamenstelling	57
Bijlage B1 – Organisatieprofiel	59
Bijlage C1 – Besluitenlijst RvT 2022	61
Bijlage C2 – Scholingsoverzicht leden Raad van Toezicht 2022	62
Bijlage – Lijst met gebruikte afkortingen	63

Inleiding



Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

Eén van de eisen uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg is het schrijven van kwaliteitsverslag, waarin wordt teruggeblikt op gestelde doelen. De evaluatie van onze doelen in 2022 beschrijven wij aan de hand van de 3 speerpunten:

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

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

Deel 2 - Bestuursjaarverslag

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

Deel 3 - Jaarverslag Raad van Toezicht

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

Deel 4 - Bijlagen

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

KWALITEITS JAAR VERSLAG

Deel 1 - Kwaliteitsjaarverslag

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

1. Collega – Samen maken we het mogelijk

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

1. Leren en ontwikkelen

1.1 Persoonsgericht werken

De invoering van de visie op persoonsgericht werken ([zie paragraaf positieve gezondheid](#)) is ook van belang voor de zorgprofessional. Hoe zorg je zelf dat je eigen regie houdt over je werkdag, je rooster etc.? In 2022 zijn collega's op de locaties met dit onderwerp aan de slag gegaan, met een focus op scholing en bijeenkomsten, om het persoonsgericht werken eigen te maken.

1.2 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 zorgprofessionals 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 zijn anders vormgegeven, dit op basis van de in 2022 vastgestelde visie van deze dienst. Onderwerp van gesprek zijn o.a. VPT/MPT en de taakherschikking verpleegkundige specialist in relatie tot de specialist ouderengeneeskunde geweest. Voor verwijzingen naar de specialist ouderengeneeskunde en paramedici is per 1 december 2022 gestart met Zorgdomein. Dit vereenvoudigt het in consult vragen van behandelaren door huisartsen en verwijzers uit het ziekenhuis. In het najaar is de werkwijze Ambulant Team Ouderen (ATO) geëvalueerd, waarna er enkele aanpassingen zijn gedaan in het proces waardoor ook de psychologen nu via het ATO consulten kunnen doen. In 2023 zal aandacht besteed worden aan de doorontwikkeling van ATO en het toekomstbestendig inrichten van de medisch generalistische zorg in de regio.

1.3 Deskundigheidsbevordering

Om zorgprofessionals te faciliteren in het onderhouden van hun bevoegd- en bekwaamheden is in 2022 een nieuwe impuls gegeven aan het (centrale) skillslab.

Dit bood extra mogelijkheden voor praktijkgericht onderwijs. Ook hebben we in 2022 onze visie op deskundigheidsbevordering verder uitgewerkt en is de keuze gemaakt voor een nieuw LeerManagementSysteem (LMS) dat hierop aansluit. Carinova maakt onderdeel uit van een **lerend netwerk** samen met Sensire.

1.4 Intervisie en intercollegiale toetsing

Intervisie en intercollegiale toetsing zijn krachtige leervormen. In aansluiting op het leiderschapstraject hebben er in 2022 4 intervisiebijeenkomsten plaatsgevonden waaraan 26 coördinerend wijkverpleegkundigen hebben deelgenomen. De bijeenkomsten werden geleid door ervaren trainers van Saxion Academie Mens en Arbeid.

Voor de intercollegiale toetsing hebben wij geconcludeerd dat volgend eerst gestart moet worden met scholing t.a.v. de indicatiestelling, waarna in 2023 gestart wordt met intercollegiale toetsing.

2. Leiderschap, governance en management

Wij realiseren ons dat betrokkenheid van cliënten en zorgprofessionals essentieel is om kwaliteit vast te stellen. Carinova is ISO 9001-2015 gecertificeerd. Er vinden structureel gesprekken plaats met collega's woonzorg, thuiszorg, bedrijfsvoering en beleidsadvies en met onze adviesraden (CR, PAR, OR). Om verbinding en aansluiting te houden bij het primaire proces lopen de Raad van Bestuur en directie met enige regelmaat mee met zorgprofessionals binnen de eigen zorgorganisatie. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht werken binnen de wettelijke kaders, waaronder de Zorgbrede Governance Code.

2.1 Leiderschapstraject & professionele ontwikkeling

Het leiderschapstraject voor de raad van bestuur, directie, management en adviseurs in samenwerking met ELLLA is in het 3e kwartaal afgesloten met een

inspirerende bijeenkomst in de Nijverdalse bossen. Om het ingezette leiderschap te blijven voeden en te introduceren aan nieuwe collega's blijft ELLLA in 2023 betrokken.

Om de teamkracht te vergroten is het leiderschapstraject ook ingezet voor coördinerend wijkverpleegkundigen en locatieverpleegkundigen in de woonzorg, dit in samenwerking met Saxion.

3. 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. Carinova voldoet aan de vereiste uit het kwaliteitskader verpleeghuiszorg m.b.t. de personeelssamenstelling ([zie bijlage A2](#)) via de landelijke aanlevering aan de Openbare Database van het Zorginstituut Nederland.

3.1 Vitaliteit en werkplezier

Samen met InHealth ontwikkelden we in 2022 het programma Ik&Carinova. Vitaliteit, vakmanschap en werkplezier staan hierbij centraal. Na maanden hard werken staat er een aanbod van workshops, tips, trainingen en coaching. Zo kunnen collega's aan de slag met thema's die voor hen belangrijk zijn: op werkinhoudelijk én persoonlijk vlak.

3.2 Aandacht voor (nieuwe) collega's

We hebben te maken met schaarste op de arbeidsmarkt en een groeiende, steeds complexere zorgvraag. In 2022 hebben wij aandacht besteed aan het vormgeven aan een eigentijdse en aansprekende **arbeidsmarktcommunicatie**. Onderdeel hiervan is de wervingscampagne voor nieuwe leerlingen en vakantiekrachten, die succesvol is afgerond. Daarnaast zijn het **warm welkom** en **inwerkprogramma**



onder de loep genomen en verbeterd en zijn managers en coördinatoren geïnformeerd over jaargesprekken met collega's met betrekking tot functioneren, inzetbaarheid, talent/toekomst (**FIT**).

3.3 Collega-tevredenheidsonderzoek

In 2022 scoort Carinova met het collega-tevredenheidsonderzoek op werkbeleving hoger (7,4) dan het gemiddelde van de sector en gemiddeld op bevlogenheid (8,0). Ten opzichte van 2019 is de score op werkbeleving verbeterd en is de score op bevlogenheid gelijk gebleven.

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 leveren passende zorg. 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.

4. Persoonsgerichte zorg

4.1 Positieve gezondheid

Zorg gaat voor ons over het ondersteunen van positieve gezondheid. Zo goed mogelijk in je vel en in je dag zitten dus. In 2022 hebben wij in de woonzorg vervolg gegeven aan het ingezette traject rondom persoonsgericht werken dat aansluit bij de visie op zorg van Carinova. In samenspraak met zorgprofessionals zijn een routekaart en praatplaat ontwikkeld om persoonsgericht werken te borgen. Elke locatie heeft zijn eigen routekaart die gevolgd wordt. De opgeleverde praatplaat is door de zorgteams goed ontvangen, het biedt hen houvast in hoe we persoonsgericht werken vormgeven. De praatplaat is, en blijft, een onderwerp van gesprek binnen de zorgteams. Hiermee is het doel om persoonsgericht werken binnen de zorgteams bespreekbaar te maken én te houden ook bereikt.

In de thuiszorg zijn wij vanaf 2022 gestart met het inbedden van positieve gezondheid in het kader van **preventie en vroegsignalering**. We bouwen een sociale basisinfrastructuur en zorginfrastructuur gericht op toekomstgerichte

zorg. Een groep van 13 wijkverpleegkundigen heeft een training Positieve Gezondheid gevolgd en zijn er ambassadeurs positieve gezondheid geworden. Het project loopt door in 2023.

4.2. Visie op eten en drinken

In 2022 hebben we in de woonzorg onze nieuwe visie op eten en drinken geïmplementeerd. Per locatie is in beeld gebracht welke stappen gezet moesten worden, zoals aanpassing van werkprocessen, cultuur en facilitaire zaken. Ook is locatiegericht gewerkt aan gerichte aandacht voor de presentatie van de maaltijden. De vernieuwde visie op eten en drinken is goed ontvangen door collega's, omdat deze duidelijke richting geeft aan wat we verwachten en ambiëren rondom het eten en drinken op de woonzorglocaties. We zien tussen de locaties wat verschillen in het tempo van implementatie.

5. Wonen en welzijn

5.1 Medisch specialistische zorg thuis

Als onderdeel van de transformatie naar toekomstgerichte zorg thuis is de samenwerking met het Deventer Ziekenhuis, Saxenburgh Medisch Centrum en Isala verder vormgegeven. Er is in 2022 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met Saxenburgh en die met het Deventer Ziekenhuis volgt in 2023. Wij hebben de **samenwerking in de keten** verder geïntensiveerd en hebben we de eerste stappen gezet m.b.t. een **Medisch Specialistische Zorg (MSZ)-portfolio** (welke typen behandeling passen bij ons?) en een **MSZ-roadmap** (welke stappen moeten we per medische behandeling geregeld hebben?). Er is een checklist opgesteld en er zijn verschillende bijeenkomsten geweest over het verplaatsen van zorg en samenwerking.

5.2 Langdurige zorg thuis

Steeds meer cliënten die thuiszorg ontvangen zullen in de toekomst 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 hebben wij samen met zorgorganisaties in de regio met MPT/VPT stappen gezet om het proces in te richten. Dit d.m.v. een klankbordgroep, proeftuinen in verschillende regio's en informatiebijeenkomsten om te verbinden met het sociaal domein. Voor knelpunten die we hierbij tegenkwamen (bijv. de voedingscomponent), zijn oplossingen gezocht. In 2023 gaan we door met het verder inrichten en optimaliseren van dit proces.

Binnen het project **Nachtzorg** hebben we, samen met de 8 partijen vertegenwoordigd in Zorg in de Wijk Zwolle en Ommen/Hardenberg, gezamenlijk de acute wijkverpleegkundige nachtzorg georganiseerd in Noord-Overijssel. De nachtzorg is zo georganiseerd dat die herkenbaar, beschikbaar en bereikbaar is voor alle mensen die een beroep doen op acute zorg in de nacht.

6. Passende, veilige zorg

6.1 Veilige vrijheid

Het jaar 2022 was het derde jaar sinds de Wet zorg en dwang (Wzd) van kracht werd. Een belangrijk onderdeel van de Wzd is te reflecteren op en te leren van de toepassing van onvrijwillige zorg en hoe je als organisatie omgaat met vrijheid en veiligheid. Er is gewerkt aan het verfijnen van de implementatie van de Wzd binnen Carinova. De Wzd commissie houdt zich bezig met het volgen van ontwikkelingen, het maken of aanpassen van beleid, procedures, werkinstructies, hulpmiddelen en het geven van advies aan alle lagen van de organisatie als het gaat om veilige vrijheid.



In 2022 is binnen woonzorg bij 49 unieke cliënten (12,8%) een onvrijwillige zorg maatregel ingezet. Hierin is een stijging te zien ten opzichte van 2021, toen bij 33 cliënten een onvrijwillige zorg maatregel is ingezet. De meeste maatregelen hadden betrekking op de beperking van de bewegingsvrijheid – plaatsen op een gesloten afdeling (33 cliënten) of medicatie (8 cliënten). Onvrijwillige zorg is ingezet bij ernstige en complexe gedragsproblemen. Terugdringing van onvrijwillige zorg is een vast aandachtspunt in multidisciplinaire overleggen. Het juist registreren van onvrijwillige zorg blijkt soms nog een uitdaging. De registratie van onvrijwillige zorg in het elektronisch cliëntendossier ONS is, net als de wetgeving, complex. Er zijn in 2022 scholingen gegeven over 'de geest van de wet' maar ook over het rapporteren en registreren op een maatregel. Dit wordt ook terug gezien in de cijfers die aangeleverd worden aan de IGJ.

Daarnaast is in 2022 de werkgroep 'Veiligheid en vrijheid' gestart. Zij onderzoeken de mogelijkheden om de deuren te openen op alle locaties van Carinova woonzorg en werken toe naar een opendeurenbeleid. Er is meegekeken bij een collega-zorgaanbieder die al werkt met dit beleid en op basis daarvan zijn op verschillende locaties pilots gestart met een opendeurenbeleid. Dit met positief resultaat. Zo zagen we een afname van onrust bij bewoners met loopdrang, doordat ze niet tegen een dichte deur aan lopen. Ook werd er meer gebruik gemaakt van de tuin en maakten bewoners contact met bewoners van andere woningen. In 2023 gaan we ook in onze andere woonzorglocaties het opendeurenbeleid invoeren. In de thuiszorg is de Wet zorg en dwang verder geïmplementeerd via onder andere scholing van casemanagers dementie en thuiszorgteams, ontwikkeling van een vragenlijst onvrijwillige zorg in het elektronisch cliëntendossier ONS en een proeftuin Wzd, in samenwerking met Salland United.

6.2 Nieuw incidentmeldsysteem

In 2022 is het nieuwe incidentmeldsysteem Triasweb verder geïmplementeerd en geborgd. Triasweb is gekoppeld aan het elektronisch cliëntendossier ONS, waardoor het melden van incidenten gebruiksvriendelijker is geworden, de registratielast is verminderd en er betere analyses gedaan kunnen worden op team- en organisatie-niveau. Uit een evaluatie blijkt dat de implementatie succesvol is verlopen. Gebruikers zijn tevreden over het systeem en er wordt makkelijker gemeld. De optimalisatie en borging van het systeem zijn onder gebracht bij de incidentencommissie.

6.3 Indicatoren basisveiligheid

Voor 2022 golden drie verplichte indicatoren basisveiligheid en minimaal twee keuze-indicatoren (zie tabel 1). De verplichte indicatoren zijn: **Advance Care Planning (ACP), Bespreken medicatiefouten in teams en Aandacht voor eten en drinken.** Carinova heeft daarnaast de volgende keuze-indicatoren gemeten: **Decubitus prevalentie en Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking** (zie paragraaf *Veilige vrijheid*). Er is gekozen voor deze indicatoren om de resultaten te kunnen vergelijken met de resultaten uit 2021. De landelijke basisveiligheidsindicatoren zijn per woonzorglocatie in beeld gebracht en aangeleverd aan Zorginstituut Nederland. In deze paragraaf geven wij een korte toelichting op de gemeten indicatoren. Een verdiepingsslag van de antwoorden is te vinden op www.zorginzicht.nl

Indicator	Uitkomst
1. Decubitus - Percentage cliënten op afdeling met decubitus categorie 2 of hoger.	3,8%
2. Advanced Care Planning - Percentage cliënten op de afdeling waarbij beleidsafspraken rondom het levenseinde zijn vastgelegd in het zorgdossier.	
- Cliënten met behandeling:	100,0%
- Cliënten zonder behandeling	95,3%
- Totaal (met en zonder behandeling)	98,4%
3. Medicatieveiligheid - Percentage afdelingen waar medicatiefouten tenminste één keer per kwartaal multidisciplinair worden besproken met collega's van de afdeling op basis van meldingen die zijn gedaan.	86,6%
4. Gemotiveerd omgaan met vrijheidsbeperking - Wijze waarop de organisatie nadenkt over vrijheidsbevordering van cliënten.	Zie par. Veilige vrijheid
5. Aandacht voor eten en drinken - Percentage cliënten op de afdeling waarbij voedselvoorkeuren in de afgelopen zes maanden zijn besproken en vastgelegd in het zorgdossier.	85%
6. Link naar kwaliteitsjaarverslag	Zie hier
7. Cliëntervaringscore – gemiddelde totaalscore o.b.v. zes vragen (zie toelichting en totaalscores per locatie in Bijlage A1)	8,3

Tabel 1 Indicatoren basisveiligheid 2022

Decubitus

In 2022 ligt het percentage decubitus (3,8%) lager dan in 2021 (5,2%).

Advance care planning

Bij alle cliënten met behandeling zijn beleidsafspraken rondom het levenseinde vastgelegd in het zorgdossier. Ook bij nagenoeg alle cliënten zonder behandeling (95,3%) is dit vastgelegd, een mooie verbetering t.o.v. 2021 (77%).

Medicatieveiligheid

Binnen Carinova zijn er 2 medicatiecommissies actief, één voor woonzorg met behandeling en één voor thuiszorg en woonzorg zonder behandeling. De twee medicatiecommissies hebben ieder kwartaal een bijeenkomst gehad waarin zowel de lopende zaken als trendlijnen uit audits en incidentmeldingen zijn besproken.

In 2022 heeft de eerste medicatieaudit door 2 apothekers van Kennisconnect plaatsgevonden. Daarbij zijn 10 thuiszorgteams uit regio Zuid (Raalte – Deventer) betrokken geweest. De audit bestond uit dossiercontrole en een training op maat aan 20 collega's uit de deelnemende teams. Zowel de medicatiecommissie als de deelnemers aan deze training waren positief over de audit en training, blijkt uit de evaluatie. Vrijwel alle deelnemers geven de score 8 of 9 aan de gevolgde training. Uit reacties blijkt dat er meer bewustwording is ontstaan t.a.v. medicatieveiligheid. Collega's geven aan dat ze meer alert zijn en zich meer bewust van hun verantwoordelijkheden. De medicatie audit door Kennisconnect zal in 2023 opnieuw plaatsvinden in een andere regio van het Carinova werkgebied.

Met de uitkomsten uit het auditrapport heeft de medicatiecommissie gericht verbeteracties uitgezet. Dit heeft o.a. geleid tot een pilot met een nieuwe, gevalideerde BEM (Beheer Eigen Medicatie) lijst van het IVM (Instituut Verantwoord Medicijngebruik). Nadat het invullen van de BEM lijst, verschijnt automatisch een melding in de rapportage in ONS waarin de BEM-categorie en opmerkingen vanuit de BEM lijst worden weergegeven. Na positieve evaluatie van de pilot is deze werkwijze ingevoerd in alle thuiszorgteams van Carinova.

Daarnaast zijn het "Protocol weekdoseersysteem en toedienregistratie Deventer e.o" in 2022 herzien en vastgesteld door alle betrokken partners en is de invoer van Elektronisch Toedien Registratie (ETDR) Systeem middels het gebruik van Medimo voortgezet in 2022. Bij aanvang van het werken met Medimo werd gestart met de webversie. Oktober 2022 is gestart met het werken met de Medimo



app. Dit heeft een aantal voordelen ten opzichte van de webversie. Eén van de voordelen is dat de dubbele medicatiecontrole sneller gaat en dat je pintscreens kunt sturen. Verder is de app echt gemaakt op het toepassen op een telefoon of tablet.

Poliklinische apotheken zijn nog niet aangesloten bij Medimo. Dit zorgt voor een groot aantal dubbele controles die nog via Boomerweb plaatsvinden. Poliklinische en dienstapotheken, Medimo en Carinova blijven met elkaar in gesprek om samen te zoeken naar een werkbare oplossing voor alle partijen. De koppeling met de trombosediensten van Zwolle en Hardenberg en de laatste apothekhoudend huisartsen volgen mogelijk in 2023.

Voorkomen van incidenten

De incidentencommissie heeft een Incidenten Jaarrapportage 2022 in de vorm van een infographic gemaakt en verspreid naar de teams. Tegelijkertijd met de infographic is een toelichting met aandachtspunten voor teams verspreid. Een aantal highlights uit deze rapportage:

- In vergelijking tot 2021 zijn er in 2022 45% meer incidenten gemeld. Dit laat zien dat, ondanks de werkdruk, de aandacht voor het melden van incidenten niet verslapt is. Tegelijkertijd kan het ook betekenen dat het aantal incidenten is toegenomen.
- De woonzorg blinkt uit in het feit dat de meeste incidenten (71%) geen medewerker gerelateerde oorzaak heeft. In 2021 stond een medewerker gerelateerde oorzaak nog in de top 2 van meest voorkomende oorzaken van incidenten. In 2022 is dit niet meer in het geval.
- De thuiszorg blinkt uit in het feit dat het grootste gedeelte van de incidenten (66%) een risicoscore van 1 heeft. Dit betekent dat verwacht werd dat deze incidenten weinig tot geen schade hebben veroorzaakt en dat de kans op herhaling als klein werd geschat.
- De meest genoemde oorzaak van medicatie-incidenten is onzorgvuldigheid. Dit is zowel bij woonzorg als thuiszorg het geval. Ook in 2021 was onzorgvuldigheid

al een veelvoorkomende oorzaak van medicatie-incidenten en stond toen bij woonzorg en thuiszorg in de top 2 van meest genoemde oorzaken. Dit betekent dat zorgvuldigheid van collega's rondom het medicatieproces een aandachtspunt blijft.

- Het draaiboek calamiteitenonderzoek is in 2022 geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd. Intern is het draaiboek steeds meer ingebed geraakt. De opgedane ervaringen met calamiteitenonderzoeken nemen we mee naar 2023. Team beleidsadvies zal het PRISMA onderzoeksteam in 2023 verder coachen en helpen met het vergroten van vaardigheden.

Aandacht voor eten en drinken

[Zie toelichting paragraaf visie op eten en drinken](#)

Mondzorg

We werken met mondzorg aandachtsvelders op de afdelingen die als coach collega's helpen de mondzorg optimaal te houden voor onze cliënten. In 2022 is de training mondzorg opnieuw opgestart en afgerond voor de woonzorg teams. Er is nauwe samenwerking met de mondhygiëniste en/of tandarts. Uit de evaluatie is gebleken dat collega's erg tevreden zijn over de scholing. Naar aanleiding van de scholing en evaluatie zal er gestart worden met 'meelopen' met de mondzorg specialist, na goedkeuring door cliënt, omdat dit erg leerzaam is.

3. Organisatie – Carinova maakt mogelijk

Het is een uitdagende tijd in een uitdagende sector. Als we hierin blijven doen wat we altijd deden, doen we onze collega's, cliënten en onszelf tekort. Het past in het DNA van Carinova om door te blijven ontwikkelen en voor te sorteren op de vraag van morgen en overmorgen. Dat vraagt om visie en een portie lef. Zeker als werkgever van bijna 4000 collega's.

Het goede van krachtige teams weten we steeds verder te versterken met een ondersteunende organisatie. Door te blijven luisteren, sluiten werkprocessen zo steeds beter aan op de wensen en de vraag van collega's en (digitaal) steeds vaardigere cliënten. Nieuwe technologie kan daarbij helpen, maar is altijd een middel, nooit het doel.

7. Hulpbronnen, omgeving en context

7.1 Huisvesting

De uitgangspunten van het strategisch vastgoedplan (SVP) vormen de basis voor de begroting en het meerjarenperspectief. In 2022 is de Diessenplas aangekocht. In samenwerking met Hevo FAME zijn workshops georganiseerd voor diverse stakeholders waarin is gesproken over mogelijkheden en kansen voor integrale gebiedsontwikkeling. De visie voor de herontwikkeling van de Diessenplas is gereed. Daarnaast is een breed gedragen visie op wonen met zorg geformuleerd en is vanuit deze visie het totale strategisch vastgoedplan toekomstbestendig bijgesteld.

7.2 Duurzaamheid

Ook in 2022 hebben we oog gehad voor duurzaamheid, in een breed perspectief. Dit door middel van 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. Wij zijn gestart met een verkenning van het Greenteam Carinova en voornemens om de Greendeal 3.0 te ondertekenen.

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 hebben wij hiertoe verschillende pilots uitgevoerd.

De pilot Smart Glass, Luna, WOLK heupairbag, technokoffer bij casemanagement zijn positief geëvalueerd. Op basis van de evaluaties zijn werkwijzen waar nodig aangepast. De WOLK heupairbag is inmiddels binnen de woonzorg in gebruik. De bewezen technologieën (druppelbril, Medido, Luna leefstijlmonitoring, beeldzorg etc.) zijn voor alle thuiszorgteams beschikbaar om in te zetten. Samen met Nedap is de ontwikkeling van een 'hulpmiddelenassistent' gestart om het potentieel aan inzet van (digitale) hulpmiddelen inzichtelijk te maken en de zorg te ondersteunen in het proces van besluitvorming en aanvraag/levering. Tot slot is gewerkt aan het organiseren van randvoorwaarden om de opschaling van (digitale) hulpmiddelen mogelijk te maken. Dit krijgt in 2023 een vervolg.

7.4 ICT-transitie

In 2022 zijn wij doorgegaan met het realiseren van een toekomstbestendige en stabielere ICT-omgeving die onze collega's zo optimaal mogelijk ondersteunt in hun werkzaamheden. Zo hebben wij zorgcollega's voorzien van persoonlijke devices, is aandacht besteed aan ICT adoptie, informatiebeveiliging en opslag.



8. Gebruik van informatie

8.1 Cliëntervaringen

Binnen Carinova zijn cliëntervaringen van alle doelgroepen gemeten. Dit is gedaan via Zorgkaart Nederland (thuiszorg, woonzorg), cliëntdossier ONS (woonzorg, thuisbegeleiding, revalidatie), de CQI (huishoudelijke hulp) en de PREM wijkverpleging, PREM fysiotherapie, PREM ergotherapie. Het cijfer voor de totale waardering is een 8,3 voor de woonzorg (landelijk: 8,4) en een 8,5 voor de thuiszorg (landelijk: 8,7). Cijfers per locatie zijn weergegeven in Bijlage A1. De resultaten zijn structureel besproken en gepubliceerd. De cliënten waren veelal positief over de geleverde zorg. Cliënten ervaren dat er persoonlijke aandacht is voor hen, waarin zij vriendelijk en liefdevol benaderd worden. De geleverde zorg wordt als professioneel en deskundig ervaren. Verbeteradviezen over onder andere wachttijden, communicatie en activiteiten zijn opgenomen en gemonitord via interne jaarrapportages.

8.2 Zicht op cijfers

In 2022 hebben wij de management- en stuurinformatie geoptimaliseerd. Om de toegankelijkheid van informatie te vergroten en management en teams comfort te bieden in de sturing, hebben wij de overstap gemaakt naar Power BI en gebruikers getraind. In 2023 gaan wij aan de slag met de verdere verfijning van rapportages en personele dashboards.

9. Organisatieontwikkeling

In 2022 hebben wij opvolging gegeven aan het in 2021 opgestelde plan van aanpak om de organisatieontwikkeling definitief af te ronden.

9.1 Eén Carinova

Wij zijn één Carinova. Om die uitstraling kracht bij te zetten hebben wij in 2022 een aantal stappen ondernomen. Wij werken toe naar een **compacte en eenvoudige**

juridische structuur. Er zijn voorbereidingen getroffen om de activiteiten van Carinova thuiszorg en Carinova woonzorg per 1 januari 2024 samen te brengen in één entiteit. Daarnaast hebben wij onze **nieuwe website** gelanceerd, waarmee wij één Carinova willen uitstralen. Ook is er een strategisch communicatieadviseur geworven en gestart, die ondersteunt bij de inrichting van één **communicatieafdeling** en is de communicatie- en overlegstructuur in lijn gebracht met de huidige organisatiestructuur.

9.2 Actualisatie functiehuis

In 2022 hebben wij vervolg gegeven aan de actualisatie van het functiehuis m.b.t. het primaire proces. Een aanpassing van de functieprofielen van alle zorgprofessionals is voorbereid en besproken in klankbordsessies en er zijn impactanalyses gemaakt. Dit traject loopt door in 2023.

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. In 2022 hebben wij de teamrollen geëvalueerd en bijgesteld. Zo is bijvoorbeeld de teamrol Vitaliteit overgedragen aan collega's met een coördinerende functie. De teamrol Klaar voor de Toekomst wordt in 2023 overgedragen.

9.4 Capaciteitsmanagement

Om de werkdruk te verlagen en beter te verdelen over teams, hebben wij onze wijkteams zo optimaal mogelijk ingericht en is gestart met routeoptimalisatie. In de woonzorg is t.b.v. capaciteitsmanagement gekozen om de ZZP tool te optimaliseren. In 2022 is binnen thuis- en woonzorg het project Slim plannen en roosteren van start gegaan en loopt door in 2023. Dit project richt zich op een toekomstbestendige inzet van zorgprofessionals en een evenwichtig rooster met een prettige werk-privé balans.



BESTUURS VERSLAG

Deel 2 – Bestuursverslag

Algemene informatie

De kern van de meerjarenbeleidsvisie 2022 – 2026 is “Samen mogelijk maken”. De meerjarenbeleidsvisie beschrijft 3 speerpunten (Collega, Cliënt, Organisatie)

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 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 thuiswonen mogelijk, zo lang als dat kan.

Samen met de partners in de wijk en in de regio maakt Carinova dit mogelijk.

Carinova heeft een sterke regionale verankering en voert in de samenwerking de voorttrekkersrol.



De groep bestaat uit een aantal stichtingen en een besloten vennootschap onder leiding van dezelfde raad van bestuur (RvB).

De groep voert het gemeenschappelijk bestuur en beheer over de in het [organogram](#) weergegeven rechtspersonen die zorg, hulp- en dienstverlening bieden. Het besturen van de Stichting is opgedragen aan de RvB. Deze bestond in 2022 uit een voorzitter en een lid. De raad van toezicht (RvT) van de stichting houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken van de stichting en kent 5 leden. De afspraken tussen de RvB en de RvT zijn vastgelegd in het reglement RvB, het reglement RvT en het Informatieprotocol.

De RvB wordt ondersteund door 2 directeurs 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

Het afgelopen jaar stond opnieuw in het teken van het hoofd bieden aan de gevolgen van de coronapandemie, maar vooral het anticiperen op de toekomst na de pandemie. Deze laatste heeft een substantiële impact gehad op de bedrijfsvoering en heeft geleid tot een toename van zowel personele als materiële kosten. Carinova heeft net als de gehele sector te kampen met een hoog verzuim binnen alle onderdelen, wat een weerslag heeft op het huidige personeel en de noodzaak tot externe inzet van personeel. Carinova heeft in 2022 aandacht gehad voor verduurzaming, dat wordt teruggezien in de vastgoedstrategie.

Het jaar 2022 is met een (licht) negatief resultaat afgesloten. De opbrengsten in 2022 zijn gestegen ten opzichte van 2021 maar niet voldoende om de kostenstijging vanwege het hoge verzuim en de inflatie te compenseren. Het resultaat over 2022 is met € 0,7 miljoen afgenomen ten opzichte van jaar 2021.

De belangrijkste verschillen tussen 2022 en 2021 betreffen:

Opbrengsten en resultaat - Bedrijfsopbrengsten (x € 1 miljoen)	2022	2021
Totale bedrijfsopbrengsten	140,9	140,2

Resultaat (x € 1 miljoen)	2022	2021
Totale bedrijfsopbrengsten	- 0,2	0,5
Resultaat ratio	- 0,1%	0,4%

- de (per saldo) toename van de zorgopbrengsten als gevolg van de OVA-indexering van circa 3%, hogere Wlz opbrengsten door een hogere productie en productmix, lagere opbrengsten Zvw (wijkverpleging) door een lager volume en lagere subsidieopbrengsten (wegvallen zorgbonus);
- de toename van de personeelskosten met 2% als gevolg van de cao-stijging per 1 maart 2022 en een hoge(re) inzet van personeel niet in loondienst door een hoog verzuim;
- de genoemde kostenstijging als gevolg van de inflatie en hogere afschrijvingen door een toegenomen niveau van investeringen in met name ICT middelen; en
- incidentele posten en vrijval van (risico)reserveringen.

Het resultaat over het verslagjaar was lager dan begroot. Dit vindt zijn oorsprong in de timing van het opstellen en goedkeuren van de begroting (najaar 2021) en de gebeurtenissen daarna in 2022, waaronder de oorlog in Oekraïne die een aanzienlijk impact heeft gehad op de huidige inflatie.

Dit effect wordt ook teruggezien in het rendement (resultaat boekjaar/som der bedrijfsopbrengsten) dat Carinova dit jaar heeft gerealiseerd. Deze bedraagt negatief 0,2% ten opzichte van 0,4% voorgaand jaar.

Het personeelsbestand is afgenomen van 1.970 naar 1.891 fte. De personeelskostenratio (personeelskosten + personeel niet in loondienst/som der bedrijfsopbrengsten) is relatief constant gebleven met 79,3%, daar de OVA-stijging gelijke trend kon houden met de stijging van de personeelskosten.

Om het verzuim te verlagen wordt aandacht besteed aan de werkdruk en omstandigheden die het personeel ervaart als gevolg van de pandemie. Onder andere het programma IK&Carinova is gericht op vitaliteit en daarmee op het terugbrengen van het hoge verzuim.

Resumerend heeft het verslagjaar 2022 vooral in het teken gestaan van:

- Het hoofd bieden aan de ontwikkelingen die zijn ontstaan door de coronapandemie; dit heeft gezorgd voor een verhoogde werkdruk door ziekte en uitval van personeel;
- Het realiseren van de Strategische meerjarenbeleidsvisie 2022-2026;
- De ontwikkeling van een woon- zorgvisie en de herziening van het Strategisch Vastgoed Plan;
- Ik&Carinova, gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van de collega;
- Het verder verduurzamen van de huidige locaties;
- Het opstarten van projecten die door de coronapandemie zijn doorgeschoven.

Door de gestegen prijzen in 2022 zijn de kosten voor energie sterk toegenomen. Carinova kan tot en met begin 2023 nog profiteren van vaste, relatief lage tariefafspraken. Daarna moeten de bestaande contracten worden verlengd, tegen naar verwachting hogere tarieven. Carinova blijft continu het verbruik per locatie monitoren, waarbij gesteund wordt op energiebesparende investeringen. In de toekomst blijft Carinova aandacht besteden aan verduurzaming en verlaging van energiekosten.



In 2022 heeft Carinova de huurlocatie Diessenplas te Holten in eigendom verkregen. De komende periode wordt de planvorming voor deze locatie nader geconcretiseerd. Er zijn geen activiteiten verricht op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.

Stand van zaken per balansdatum

Carinova heeft zich in 2022 op financieel-economisch gebied negatief ontwikkeld. De reserves die de stichting de afgelopen jaren heeft ontwikkeld zijn in huidig boekjaar afgenomen van € 41,4 miljoen tot € 41,2 miljoen. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is ook afgenomen in het huidige boekjaar van € 17,3 miljoen tot € 13,3 miljoen, onder meer vanwege de afrekening van tot en met 2021 voorgefinancierde meerkosten.

Solvabiliteit & liquiditeit

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

Solvabiliteit	2022	2021
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	45,3%	47,3%
Vermogensratio (eigen vermogen / totale opbrengsten)	29,2%	29,5%

De solvabiliteit en de vermogensratio zijn in 2022 afgenomen door het negatieve resultaat en de toename van de langlopende schulden en activa. Beide ratio's kunnen goed worden genoemd. De solvabiliteit ligt ruim boven de interne norm van 20,0% wat wenselijk wordt geacht om eventuele financiële tegenslagen op te vangen.

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

Liquiditeit	2022	2021
Current ratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	1,5	1,6

De liquiditeit van de stichting is licht gedaald. De liquiditeit voldoet aan de interne norm van 1,0.

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. Deze eisen zijn voor Carinova Groep en

Carinova woonzorg individueel gemaakt. Ultimo 2022 wordt aan deze eisen voldaan. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

Kasstromen & financieringsbehoefte - Kasstromen (x € 1 miljoen)	2022	2021
Operationele activiteiten	11,7	- 5,2
Investeringsactiviteiten	- 11,5	- 5,8
Financieringsactiviteiten	2,7	- 1,2
Netto kasstroom	2,9	- 12,2

De netto kasstroom (geconsolideerd) in 2022 is € 2,9 miljoen positief. De wijzigingen in het werkkapitaal hebben geleid tot een positieve kasstroom. In 2021 was de netto kasstroom nog negatief door de voorfinanciering van meerkosten. De toename van het investeringsniveau, waaronder de aankoop van een huurlocatie leidt tot een grotere kasstroom uit investeringsactiviteiten. Hiervoor is een langlopende financiering aangetrokken.

Risico's & onzekerheden

Kernrisico's

Het voornaamste risico voor Carinova is een tekort aan personeel om in de zorg-behoefte van de cliënten te voorzien. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende vraag naar langdurige zorg vormen een onzekerheid voor de stichting. Carinova is hard bezig om nieuwe personeelsleden aan te trekken die waarde en kwaliteit kunnen toevoegen aan de organisatie en hen intern op te leiden, naast de opleiding die zij gevolgd hebben. Daarnaast is Carinova altijd op zoek naar technologische oplossingen die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om aan de behoefte te voldoen. Dit wordt gedaan in samenwerking met andere zorginstellingen in de regio, onder meer via de samenwerkingsverbanden Samen voor Sallandse Zorg en

Vitaal Vechtdal en door samen te werken met technologische partners. Een ander risico waar Carinova mee te maken heeft is de druk op de financiële bedrijfsvoering. Door (structureel) gestegen loonkosten en materiële kosten staan de resultaten behoorlijk onder druk. In combinatie met een (te) lage tariefstelling en een hoog verzuim leidt dit tot negatieve operationele resultaten in met name de thuiszorg en de huishoudelijke hulp. In het kader van de verbetering van de resultaten wordt frequenter en korter gemonitord en gestuurd.

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

Verder vormt de ontwikkeling van de loonkosten in relatie tot de tariefstijgingen binnen de extramurale zorg een risico. Hoewel in 2023 de contractering (meer) op basis van kostendeckende tarieven heeft plaatsgevonden blijft dit een aandachtspunt voor de toekomst.

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 daardoor cruciaal. Daarnaast leggen investeringen vanuit het Strategisch Vastgoedplan beslag op de liquiditeit. Deze risico's kunnen worden opgevangen in de liquiditeitsplanning die periodiek wordt geactualiseerd op basis van een 'rolling forecast'.

Rente- en kredietrisico's

Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave. Voor een groot deel van de investeringen wordt externe financiering aangetrokken. De rente op de



kapitaalmarkt is stijgend en vormt een risico voor de toekomstige kapitaallasten. Voor een aantal lopende investeringen heeft Carinova een investeringskrediet. Met de bank zijn duidelijke afspraken gemaakt, waardoor de rente- en kredietrisico's beperkt zijn. Concern breed is een kredietfaciliteit beschikbaar om schommelingen in het werkkapitaal indien nodig op te vangen. De leningenportefeuille is op orde.

Risicomanagementsysteem

De ambities van Carinova op het gebied van risicomanagement zijn vastgelegd in het risicobeleid. Carinova heeft hierbij als doel de risicomanagement competenties naar een hoger niveau te brengen en meer gestructureerd en expliciet in te bedden in de organisatie. Het Carinova InControl Framework staat hierbij centraal, dat is gebaseerd op het "Three Lines model". Via InControl sessies wordt het bewustzijn bij de collega's gestimuleerd en wordt een goed beeld verkregen van de belangrijkste risico waar Carinova mee te maken heeft. Verder wordt jaarlijks een frauderisico analyse en compliance check uitgevoerd. Hierbij worden de mitigerende maatregelen geïdentificeerd en getoetst.

Op financieel vlak wordt periodiek een (meerjaren) stress test uitgevoerd of Carinova voldoende vermogen en liquiditeit heeft om de belangrijkste risico's op te vangen. De financiële ratio's staan onder druk maar zijn nog voldoende om de risico's op te kunnen vangen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een steeds groter wordend onderwerp van gesprek voor alle organisaties in de maatschappij. Carinova draagt hier ook aan bij. MVO maakt steeds meer onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering. Het doel van MVO is om naast het zorgen voor de eigen organisatie ook zorg te dragen voor het milieu, klimaat en de bevolking.

Binnen Carinova hanteren wij een gedragscode voor het personeel. Door middel van deze gedragscode wordt getracht een fijne, veilige werkomgeving te creëren voor het personeel en een prettige omgeving te zijn voor de cliënten. Ook het programma Ik&Carinova, dat is gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier van de collega's, draagt hieraan bij. Carinova leeft de Governancecode Zorg na en ziet dat ook als verplichting voor de organisatie.

In het Strategisch Vastgoedplan zijn duurzaamheidsinvesteringen opgenomen. Daarnaast is onderzoek verricht naar de mogelijkheid voor zonnepanelen en andere energiebesparende maatregelen. Ook wordt momenteel gekeken naar de verduurzaming van het wagenpark (benzineauto's vervangen door elektrische auto's). Wij zijn gestart met een verkenning van het Greenteam Carinova en voornemens om de Greendeal 3.0 te ondertekenen ([zie ook paragraaf Duurzaamheid](#)).

Overige informatie

Er zijn voorbereidingen getroffen om de activiteiten van Carinova thuiszorg en Carinova woonzorg per 1 januari 2024 samen te brengen in één entiteit ([zie ook paragraaf Één Carinova](#)). Dit draagt bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering en uniformiteit van processen.

Toekomstparagraaf

De verwachtingen voor het komende jaar zijn onzeker. De inflatie en personeelskrapte blijven aanhouden en ook de energiecrisis maakt het een spannende tijd. De focus in 2023 zal liggen op het op orde brengen en houden van de (financiële) bedrijfsvoering. Dit staat op gespannen voet met onze inspanningen op het gebied van de transformatie naar integrale, passende zorg zoals dit is beoogd in het Integraal Zorgakkoord (IZA). Carinova zal in 2023 een goede balans moeten vinden tussen de investeringen in bedrijfsvoering en de transformatie opgave.

Financieel

Na een negatief jaar 2022 volgt een positieve concernbegroting 2023. De marges in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) staan onder druk zodat continu een vinger aan de pols moet worden gehouden om de begroting te halen.

Enkele belangrijke risico's:

- De effecten van de cao in 2023 en verder;
- Het aanhoudend hoge verzuim;
- Verzwaring van de deskundigheid van collega's;
- Op orde krijgen van de exploitatie van Carinova thuiszorg en Carinova WMO Diensten BV;
- De hoge inflatie, waaronder de toegenomen energieprijzen.

Onder meer deze risico's zijn betrokken in een stresstest bij de (meerjaren)begroting 2023, die inzichtelijk maakt dat Carinova in staat is deze op te vangen.

Ontwikkeling van de opbrengsten

In 2023 verwachten we een toename van de opbrengsten. De tarieven in de extramurale zorg (wijkverpleging en WMO) zijn in 2023 toegenomen tot (meer) kostendekkende tarieven. De verzwaring van de intramurale zorg (mix) zal naar verwachting in 2023 en verder doorwerken. Binnen de thuiszorg zien we een lichte groei van het aantal cliënten en een complexere zorgvraag. De groei van de opbrengsten staat op gespannen voet met omzetplafonds van de financiers en hun focus op de doelmatigheid. Dit mede in combinatie met de veelal hogere gevraagde deskundigheid van collega's. Carinova gaat primair uit van de zorgbehoefte van de cliënt en gebruikt verschillende technieken en hulpmiddelen om de doelmatigheid te verbeteren. Monitoring van doelmatigheid en de zorgkostenplafonds is cruciaal. Verder zijn door VWS extra middelen beschikbaar gesteld om in 2023 invulling te kunnen geven aan het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Investerings

Eind 2022 is het Strategisch Vastgoedplan geactualiseerd en is een Carinova brede woon- en zorgvisie opgesteld. Vanuit het Strategisch Vastgoedplan ligt een investeringsopgave voor de komende jaren. Hoogte van de investeringsbegroting 2023

- Vastgoed: € 4,7 miljoen;
- Inventarissen: € 1,0 miljoen;
- Instandhouding: € 1,4 miljoen;
- Verduurzaming: € 1,4 miljoen.

De investeringen worden gedekt vanuit de normatieve huisvestings- en investeringscomponent (NHC en NIC) voor Carinova woonzorg en de lopende exploitatie voor Carinova thuiszorg. De leningenportefeuille is op orde. Daarbij vormt de korting op de NHC vanaf 2024 een risico.

Toekomstige financieringsbehoefte

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

Personeelsbezetting

De personele bezetting zal de ontwikkeling van de opbrengsten nauw volgen. De grotere zelfredzaamheid, de daling van het zorgvolume (per cliënt) en de verschuiving naar meer complexe en specialistische zorg hebben gevolgen voor de inzet en de deskundigheid van personeel. Carinova heeft inzicht in de strategische personeels-

planning. We zien een groeiende behoefte (en eis) aan een hoger deskundigheidsniveau. Het formatie- en opleidingsplan van Carinova voorziet in deze gewijzigde behoefte en is voor een deel al ingevuld. Voor de extramurale zorg geldt dat de personeelsbezetting meebeweegt met de ontwikkeling van de productie.



VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Deel 3 – Verslag raad van toezicht

Voorliggend het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Carinova over het jaar 2022. 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)
Siem van Groningen	Voorzitter RvT Voorzitter Remuneratie-commissie	Eigenaar Siem Creating Opportunities consultancy en interim management	
Janet Kleis	Lid RvT Voorzitter commissie Kwaliteit&Veiligheid	Directeur-bestuurder Wijkgezondheidscentrum Lindeholt	Lid RvT Careander
Hans van Vark	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie	Managing partner J.B.W. van Vark RA, Interim management en Advies	Voorzitter RvT Woonzorgunie Veluwe Lid bestuur Stichting binnen-sportaccommodaties Laren
Els van der Wilden	Vice-voorzitter RvT Lid Remuneratie-commissie Lid commissie Kwaliteit&Veiligheid		Vice-voorzitter RvC huisartsen-posten Oost Brabant Voorzitter RvT Ambulance Oost Voorzitter RvT AxionContinu Lid Beoordelingscommissie Citrienfonds ZonMw DGA ElsvanderWilden Advies BV
Evert Leideman	Lid RvT Lid Auditcommissie	Directeur/bestuurder woningcorporatie DeltaWonen	Voorzitter Stichting Regio Zwolle United Voorzitter Stichting Auto- en Motorrally Zwolle Voorzitter Stichting IJssellandrally Voorzitter Stichting Groot Zwolle

(Her)benoemingen en rooster van aftreden

Eind december 2022 heeft Siem van Groningen afscheid genomen vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Voor zijn opvolging is in samenwerking met een extern bureau een profiel voor voorzitter RvT opgesteld. Op dit profiel hebben de RvB, OR en CR hun advies uitgebracht. Ook zijn zij betrokken geweest als adviseur bij de selectiegesprekken. Per 1 januari 2023 is Walter Bak gestart als voorzitter RvT.

	Datum aantreden	Datum herbenoeming	Datum aftreden	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Siem van Groningen	01-01-2013	13-12-2016 29-06-2020*	31-12-2022	H					A						
Janet Kleis	01-01-2016	10-12-2019	31-12-2023				H				A				
Hans van Vark	01-01-2018		31-12-2025					H				A			
Els van der Wilden	28-10-2019									H				A	
Evert Leideman	01-01-2020										H				A

Rooster van aftreden H= herbenoembaar A= aftreden

i.v.m. een onevenwichtig rooster van aftreden is de zittingstermijn van Siem van Groningen met 2 jaar verlengd tot 31-12-2022

Toezichtvisie en -kader

In februari 2018 heeft de RvT een Toezichtvisie en – kader opgesteld welke te raad-plegen zijn via de website van Carinova. Het voornemen is deze in 2023 te evalueren en waar nodig en gewenst bij te stellen.

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 belangenbehartiger
- Het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad
- Werkbezoeken en het bijwonen van gebeurtenissen en bijeenkomsten binnen de organisatie
- Informatie uit ‘critical incidents’
- Informatie die de RvT opdoet bij het in voorkomende gevallen bijstaan van het bestuur in de uitvoering van zijn taken.
- Publicaties e.d. over ontwikkelingen met betrekking tot de maatschappelijke opdracht en positie van de organisatie.

Raad van Toezicht en accountant

De Raad van Toezicht benoemt conform de statuten de accountant. Voor Carinova was dit, net als de afgelopen jaren, ook in 2022 BDO. Over de jaarrekening en de management letter heeft de RvT gesproken met de accountant, zowel in de auditcommissie als, in geval van de jaarrekening, plenair in de RvT vergadering.

Vergaderingen

De RvT heeft in 2022 zes keer vergaderd. Onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn onder meer:

- Bestuursrapportages
- Kwartaalrapportages (beleid en financieel)
- Jaarverslag en jaarrekening 2021
- Kaderbrief 2023
- Jaarplan en begroting 2023 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Meerjarenstrategie 2022-2026
- Aankoop Diessenplas
- Verkoop deel parkeerterrein St. Jozef
- Strategisch vastgoedplan
- Juridische vereenvoudiging
- Actualisatie statuten en reglementen RvT, RvB en commissies
- Deskundigheidsbevordering RvT leden
- Bezoldiging RvT en RvB
- Proces keuze accountant 2023
- Benoeming nieuwe voorzitter RvT

Naast deze reguliere RvT vergaderingen heeft een themabijeenkomst met RvT, RvB en directie plaatsgevonden met als thema HR: arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid. De besluitenlijst van de RvT over 2022 is opgenomen in [Bijlage C1](#).

Jaarrekening en jaarverslag

In de jaarrekening en het jaarverslag beschrijft de RvB het gevoerde beleid en geeft het inzicht in de behaalde resultaten. De RvT heeft kennisgenomen van het jaarverslag 2021 en de jaarrekening 2021 goedgekeurd. Hiermee heeft de RvT vastgesteld dat de doelstellingen over 2021 door de RvB behaald zijn. De RvT heeft aan de RvB decharge verleend over het gevoerde beleid in 2021.

Commissies

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

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

- Kwartaalrapportages
- Kwaliteitsjaarverslag 2021
- Kwaliteitsjaarplan 2023
- Calamiteiten en incidenten
- Cliënttevredenheid
- Kwaliteitsaudits (intern en externe ISO audit)
- Klachten
- Indicatoren basisveiligheid verpleeghuiszorg
- Wet zorg en dwang
- Innovatie
- Evaluatie reglement commissie Kwaliteit & Veiligheid

Naast de reguliere overleggen zijn de leden van de commissie K&V op verzoek van de IGJ aanwezig geweest bij een bezoek van de IGJ aan RvB en RvT.

De Auditcommissie is in 2022 acht keer bijeengekomen, waarvan vier keer een reguliere vergadering betrof. Onderwerpen van bespreking waren onder meer:

- Financiële rapportages
- Aankoop Diessenplas
- Strategisch vastgoedplan
- Treasury plan
- Procuratieregeling
- Jaarrekening 2021

- Audits
- Proces keuze accountant vanaf 2023
- Kaderbrief en begrotingsproces
- Management letter
- Begroting 2023 (incl. meerjaren- en investeringsbegroting)
- Evaluatie reglement Auditcommissie

Medezeggenschap

Ook heeft het (half)jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad en Cliëntenraad in 2022 plaatsgevonden.

Zelfevaluatie

De RvT evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks, buiten aanwezigheid van de RvB, maar met diens inbreng. De RvT zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.

Tenminste eenmaal per drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige. Afgelopen jaar heeft de zelfevaluatie van de RvT onder voorzitterschap van Siem van Groningen plaatsgevonden op 5 juli 2022. Thema's die aan de orde kwamen zijn:

- Profiel van de voorzitter RvT i.v.m. aankomend aftreden huidige voorzitter en werven van nieuwe voorzitter
- Besturingsfilosofie en aanzet tot toezichtfilosofie

Deskundigheid Raad van Toezicht

De voorzitter en de leden van de RvT hebben ieder jaarlijks een budget voor deskundigheidsbevordering ter beschikking. Voor 2022 bedroeg dit 1.500 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. In 2022 heeft de RvT onderling afspraken gemaakt over de te volgen scholing en vergoeding door Carinova. Het scholingsoverzicht 2022 is opgenomen in [Bijlage C2](#).

Bezoldiging Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Carinova moet voldoen aan de WNT regeling. In artikel 2 lid 2 van de regeling is opgenomen dat de toezichthouder (i.c. de RvT) jaarlijks bepaalt welke scores en klassenindeling voor de rechtspersoon of instelling van toepassing zijn. Deze onderbouwing moet schriftelijk worden vastgelegd.

2022	Grondslag	Bezoldering
Voorzitter RvT	199.000	23.880
Lid RvT	199.000	15.920

De voorlopige klassenindeling 2022 is vastgesteld in de RvT vergadering op 14 december 2021. In de RvT vergadering van 19 december 2022 is deze definitief vastgesteld. De bepaling van de klassenindeling is ongewijzigd ten opzichte van 2021. Carinova wordt ook in 2022 ingedeeld in Klasse IV met een bijbehorend bezoldigingsmaximum 2022 van €199.000.

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. 11 december 2015 is bepaald dat de bezoldiging van de RvT leden 80% van de maximum WNT bezoldiging behorend bij de klasse betreft. Voor 2022 betekent dit de volgende bezoldiging, gebaseerd op de indeling in klasse IV. De bezoldiging van de RvB wordt jaarlijks verhoogd met de indexatie van het bezoldigingsmaximum van de klasse, mits de totale bezoldiging binnen het WNT

maximum blijft. Voor het jaar 2022 bedraagt de indexatie 3,11% (van €193.000 naar €199.000). Bij het vaststellen van de bezoldiging wordt rekening gehouden met individuele afspraken.

Functioneren bestuur

De Remuneratiecommissie ondersteunt de RvT inzake de werkgeversrol en rechtspositionele aangelegenheden, waaronder beloningsaspecten, functionerings- en beoordelingsgesprekken, met betrekking tot de RvB. Ook in 2022 heeft de Remuneratiecommissie gesprekken gevoerd met de RvB waarin het functioneren van de (individuele) bestuurders is geëvalueerd.

BIJLAGEN

Deel 4 - Bijlagen

Bijlage A1 – Cliënttevredenheid per woonzorglocatie

ZorgkaartNederland meet de cliëntervaring van verpleeghuiszorg op basis van zes vragen, welke in onderstaande tabel staan uitgewerkt. De gemiddelde totaalscore van deze zes vragen vormt de uiteindelijke cliëntervaring score.

Kleur= 2022 Kleur= 2021	Accommodatie	Afspraken	Kwaliteit van leven	Luisteren	Omgang collega's	Verpleging	Totaal
St. Jozef n=7 (n=4)	7,6 (8,0)	9,0 (8,3)	7,9 (7,8)	8,7 (8,5)	8,9 (8,5)	8,9 (9,0)	8,5 (8,3)
De Hartkamp n=13 (n=17)	8,7 (8,3)	9,0 (8,6)	8,8 (8,3)	9,4 (8,6)	7,6 (8,0)	8,9(8,6)	9,0 (8,5)
St. Willibrord n=3 (n=14)	8,3 (8,2)	9,3 (8,8)	8,0 (8,8)	8,7 (9,0)	7,6 (8,0)	8,7 (9,0)	8,6 (8,9)
Diessenplas n=19 (n=9)	7,7 (8,8)	8,4 (8,4)	8,2 (9,0)	8,3 (8,7)	7,6 (8,0)	8,2 (8,7)	8,2 (8,7)
Averbergen n=1 (n=1)	8,0 (9,0)	-(9,0)	8,0 (9,0)	8,0 (9,0)	7,6 (8,0)	8,0 (9,0)	8,0 (9,0)
Sparrenheuvel n=20 (n=9)	7,8 (7,2)	8,3 (7,9)	8,0 (7,8)	8,2 (8,0)	7,6 (8,0)	8,5 (8,0)	8,2 (7,9)
Park Braband n=6 (n=15)	7,2 (7,7)	7,7 (8,0)	7,8 (7,7)	7,8 (8,0)	7,6 (8,0)	7,7 (8,0)	7,7 (7,9)
Huize Salland n=4 (n=8)	9,0 (8,4)	9,5 (8,4)	9,3 (7,6)	9,3 (8,1)	7,6 (8,0)	9,0 (7,6)	9,2 (7,8)
Ravelijn n=2 (n=1)	8,0 (10)	8,5 (8,0)	7,0 (9,0)	8,0 (9,0)	7,6 (8,0)	7,5 (9,0)	7,8 (9,0)
Graaf Floris- hof n=4 (-)	6,8 (-)	7,5 (-)	7,5 (-)	7,6 (8,0)	7,8 (-)	7,8 (-)	7,5 (-)

Tabel Uitkomsten woonzorg - Zorgkaart Nederland

De NPS score is gebaseerd op de vraag: “Zou u Carinova aan vrienden en familie aanbevelen?” De NPS is als volgt berekend: %promotors – %criticasters.

- Promotors: respondenten die een score 9 of 10 hebben gegeven.
- Neutrals: respondenten die een score 7 of 8 hebben gegeven.
- Critici: respondenten die een score 0 t/m 6 hebben gegeven.

Kleur= 2022 Kleur= 2021	Dalfsen n=26 (n=35)	Deventer n=46 (n=98)	Harden- berg n=44 (n=83)	Rijssen- Holten n=4 (n=7)	Olst-Wijhe n=16 (n=31)	Ommen n=7 (n=62)	Zwolle n=5 (n=10)	Staphorst n=3 (n=16)
Aandacht	8,5 (9,3)	8,7 (9,1)	8,8 (9,0)	8,0 (8,9)	8,3 (9,6)	9,0 (8,8)	8,8 (9,3)	9,3 (9,0)
Afspraken	7,8 (8,5)	7,8 (8,1)	8,2 (8,5)	6,8 (8,3)	7,6 (8,8)	7,7 (8,6)	6,8 (7,7)	8,7 (8,3)
Bejegening	8,6 (9,2)	8,7 (9,1)	8,8 (8,9)	8,5 (8,9)	8,3 (9,5)	9,0 (9,2)	8,3 (9,4)	9,0 (8,9)
Deskunigheid	8,5 (9,1)	8,6 (9,0)	8,7 (8,8)	7,4 (8,7)	8,1 (9,4)	8,9 (8,8)	9,0 (9,5)	8,7 (9,1)
Herkennen veranderingen	8,5 (9,1)	8,6 (8,7)	8,7 (8,9)	7,8 (8,9)	8,1 (9,3)	9,0 (8,7)	8,5 (9,1)	8,5 (9,1)
Luisteren	8,4 (9,0)	8,3 (8,8)	8,7 (8,8)	7,8 (8,7)	8,0 (9,2)	9,0 (8,8)	8,5 (9,1)	9,0 (9,0)
Omgaan met aandoeningen	8,0 (8,4)	7,9 (8,6)	8,5 (8,5)	7,4 (8,7)	7,7 (8,7)	8,9 (8,9)	8,3 (9,1)	8,5 (8,5)
Passende zorg en ondersteu- ning	8,2 (9,1)	8,2 (8,6)	8,7 (8,6)	8,2 (7,9)	8,1 (9,0)	9,0 (8,3)	8,8 (9,1)	8,7 (8,9)
Vast team	7,9 (8,6)	8,3 (8,36)	8,3 (8,5)	7,7 (8,7)	7,7 (9,2)	8,4 (8,7)	7,3 (8,2)	9,0 (8,2)
Totaal	8,3 (8,9)	8,3 (8,7)	8,6 (8,7)	7,9 (8,6)	8,0 (9,2)	8,8 (8,8)	8,2 (8,9)	8,9 (8,9)

Tabel Uitkomsten thuiszorg - Zorgkaart Nederland (PREM)

Carinova woonzorg heeft een NPS score van **21,65%**. Dit is lager t.o.v. de score van 2021 (36,1%) en lager dan de landelijke NPS referentie voor de woonzorg (36%; benchmark ActiZ 2016).

Carinova thuiszorg heeft een NPS score van **44,12%**. Carinova woonzorg heeft een NPS score van 21,65%. Dit is lager t.o.v. de score van 2021 (36,1%) en lager dan de landelijke NPS referentie voor de woonzorg (36%; benchmark ActiZ 2016). Carinova thuiszorg heeft een NPS score van 44,12%.

Bijlage A2 – Personeelssamenstelling

Schematisch overzicht indicatoren personeelssamenstelling Carinova woonzorg 2022				
Indicator	Betreft	Resultaat		
2.1	Aard van de personele aanstellingen*			
2.1.1	Aantal unieke personeelsleden m.b.t. de cliëntendoelgroep en conform indicator 2.2.1, met een arbeidsovereenkomst in 2022	948		
2.1.2	Som van de ingezette fte's van 2.1.1 in 2022	575		
2.1.3	Percentage personeel met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, 31-12-2022	12,3%		
2.1.4	Percentage inzet uitzendkrachten (personeel niet in loondienst) 2022	6,1%		
2.1.5	Percentage kosten uitzendkrachten (personeel niet in loondienst) 2022	11,7%		
2.1.6	Gemiddelde contractomvang in 2022	0,6		
2.2	Kwalificatieniveaus zorgverleners en vrijwilligers*	Aantal fte	% Fte	Decimalen
2.2.1	Percentage fte per aangegeven zorg en welzijn functieniveau*			
		2022	2022	2022
	Niveau 1: zorg assistent	1	0,2%	0.00
	Niveau 2: helpende	98	17,0%	0.17
	Niveau 3: verzorgende IG	198	34,4%	0.34
	Niveau 4: MBO verpleegkundige, e.d.	70	12,2%	0.12
	Niveau 5: HBO verpleegkundige i.o.	5	0,9%	0.01
	Niveau 6: HBO verpleegkundige of hoger (gespecialiseerd)	11	1,9%	0.02
	Behandelaren/para(medisch): specialist ouderengeneeskunde, basisarts, fysio-, ergo-, logotherapeuten, diëtetiek, psychologen, maatschappelijk werk, geestelijk verzorgers	53	9,2%	0.09
	Overig zorgpersoneel: collega's activiteiten/ dagbesteding, vrijwilligers coördinatie, gastvrouwen, servicecollega's	58	10,1%	0.1
	Leerlingen	81	14,1%	0.14
Totaal	575	100%	1	
Stagiaires en vrijwilligers				2022
2.2.2	Aantal unieke stagiaires 2022	144		
2.2.3	Aantal unieke vrijwilligers 2022	629		
2.3	Ziekteverzuim	2022		
2.3.1	Ziekteverzuimpercentage 2022 ** Eigen berekening i.p.v. Vernet	11,7%		
2.3.2	Verzuimfrequentie 2022 ** Eigen berekening i.p.v. Vernet	1,85		
2.4	Instroom, doorstroom, uitstroom*	2022		
2.4.1	Percentage instroom	24,2%		
2.4.2	Percentage uitstroom	23,0%		
2.4.3	Percentage doorstroom kwalificatieniveau	8,3%		
2.5	Ratio personeelskosten / opbrengsten	2022		
2.5.1	Ingezette fte zorg gedeeld door het aantal doelgroep cliënten 2022*	1,02		

* zie voor de definities m.b.t. de uitvraag het 'Handboek voor zorgaanbieders van verpleeghuiszorg'/toelichting op de indicatoren personeelssamenstelling meetjaar 2022.

Bijlage B1 – 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-typering. 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, mantelzorg-ondersteuning, huishoudelijk hulp en een servicepakket.

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

Tabel Overzicht woonzorglocaties en type zorgomgeving (kleinschalig/grootschalig)

Naast de woonzorglocaties wordt zorg geboden vanuit 34 thuiszorg-wijkgebouwen.

Wijze waarop het bestuur de organisatie aanstuurt

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

De raad van bestuur van Carinova bestaat uit twee personen. De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur. Onder de raad van bestuur werken de directeuren woonzorg, thuiszorg, bedrijfsvoering en de concerncontroller. De raad van bestuur, de directeuren en de concerncontroller bewaken het realiseren van de missie en visie van de organisatie. Zij zijn trekker van de activiteiten voortkomend uit de strategische meerjarenbeleidsvisie en het concernjaarplan. De directeuren sturen op hun beurt (locatie/regio)managers aan

(resultaatgericht). De managers zijn de schakel tussen de directeuren en de zelforganiserende teams. De concerncontroller stuurt de collega’s van de afdeling risk&control aan.

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

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

Bijlage C1 – Besluitenlijst RvT 2022

Nr.	Besluitenlijst RvT 2022	Datum
1.	De RvT besluit goedkeuring te verlenen aan het voorgenomen besluit van de RvB de locatie Diessenplas aan te kopen van eigenaar Habion.	15 maart 2022
2.	De RvT besluit goedkeuring te verlenen aan de jaarrekeningen van Carinova Groep, Woonzorg inclusief Services, Thuiszorg en Wmo diensten inclusief het jaarverslag. Deze goedkeuring wordt verleend mede op basis van een positief advies van de cliëntenraad. Aan de RvB wordt décharge verleend voor het gevoerde beleid over 2021.	16 mei 2022
3.	De RvT besluit het verslag van de zelfevaluatie vasttestellen.	26 september 2022
4.	De RvT besluit goedkeuring te verlenen aan: - De statutenwijziging - Het reglement RvB - De vergoeding onkosten RvB	8 november 2022
5.	De RvT besluit tot vaststelling van: - Reglement RvT - Reglement Auditcommissie - Reglement Commissie Kwaliteit & Veiligheid - Reglement Remuneratiecommissie	8 november 2022
6.	De RvT besluit akkoord te gaan met de benoeming van de heer W. Bak als voorzitter van de RvT per 1 januari 2023.	19 december 2022
7.	De RvT besluit, met het positieve advies van de cliëntenraad, goedkeuring te verlenen aan de door de RvB voorlopig vastgestelde begroting 2023.	19 december 2022
8.	De RvT besluit goedkeuring te verlenen aan de investeringsbegroting 2023.	19 december 2022
9.	De RvT besluit toestemming te verlenen aan de verkoop van een deel van het parkeerterrein van het St. Jozef onder de voorwaarden zoals in de notitie beschreven.	19 december 2022
10.	De RvT besluit de indeling voor de WNT II definitief in klasse IV vast te stellen voor 2022.	19 december 2022
11.	De RvT besluit voor 2023 de indeling voor de WNT II met bijhorende beloningsstructuur voor 2023 voorlopig in klasse IV vast te stellen.	19 december 2022

Bijlage C2 – Scholingsoverzicht leden Raad van Toezicht 2022

Siem van Groningen	
Janet Kleis	- Masterclass Toezicht in de zorg van nu, 3daagse, Zorgvisie Academy - Congres Koplopers van de zorg: verduurzaming begint vandaag, Rabobank
Hans van Vark	- Congres Ouderenzorg op de juiste plek, Zorgvisie
Els van der Wilden	- Commissarissencyclus, 7daagse, Nyenrode - Leergang voor de voorzitter, 3daagse, NVTZ - Goed toezicht houden bij verpleeghuizen, NVTZ samen met Vilans - Wet zorg en dwang, online, NVTZ - Arbeidsmarkt, regiobijeenkomst NVTZ - Leergang leiderschap en transformatie, 5daagse, Ebbinge - Interdisciplinaire samenwerking tussen 1° lijn en thuiszorg m.b.t. thuis-wonende ouderen, VAV - Revalidatie, VAV - Toezien op duurzame zorg, IGJ - Leergang commissarissen, 2daagse, EY - Toezichtvisie en ‘het ongezegde’ in de Boardroom, RvT trainingsdag, P. Dinjens - Next generation leadership in healthcare, Cognicum - Congres ICT & Health - Congres Zorgvernieuwing, ActiZ/Vilans/ZN - Congres Waardigheid & Trots, online, Vilans - Healthcare@work, webinar
Evert Leideman	- European Leadership, Comenius

Bijlage – Lijst met gebruikte afkortingen

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

Carinova

