

# Concernjaarplan 2025



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

Samen  
mogelijk maken

**“Samen blijven we vastberaden stappen zetten naar de zorg van de toekomst”**

## Voorwoord

---

### Vooruitblik

Met een optimistische blik kijken we vooruit naar het nieuwe jaar, al realiseren we ons dat de weg naar de toekomst ook uitdagingen kent. In een tijd van een krappe arbeidsmarkt, onvoorspelbare politieke omstandigheden en een hoog ziekteverzuim onder collega's, blijven we koers houden.

### Stap vooruit

Zijn wie je bent, leven zoals je wilt. Dat willen we als Carinova blijvend mogelijk maken. Samen blijven we vastberaden stappen zetten naar de zorg van de toekomst. Dit doen we, met het 5 stappenmodel als onderlegger, vanuit de 3 ontwikkelijnen Langer thuis wonen, Toekomstbestendige woonzorg en Samenwerken in de regio. Deze ontwikkelijnen hebben een stevige basis nodig. Een basis die toekomstbestendig is en slim wordt ingezet. Ik&Carinova, Digitalisering en Verduurzaming dragen hieraan bij. Veel aandacht zal komend jaar uitgaan naar het gefaseerd realiseren van onze ambities op deze lijnen.

### Gezonde bedrijfsvoering

Randvoorwaardelijk voor het kunnen zetten van stappen naar de zorg van de toekomst is een gezonde bedrijfsvoering. Een stabiele basis is nu eenmaal nodig om te kunnen veranderen. We constateren dat de huidige en toekomstige opgave voor Carinova zowel financieel als inhoudelijk groot is. De mate van verzuim, PNIL inzet en optimale teamsamenstelling bepalen het tempo en succes van de transformatieopgave. Dit vraagt komend jaar om een versterkte urgentie op deze thema's.



---

### Samen mogelijk maken

Samen mogelijk maken is niet alleen een slogan, maar de kern van onze aanpak. Door samen te werken, kunnen we de uitdagingen van vandaag omzetten in de kansen van morgen. Met de inzet van al onze collega's, de steun van onze cliënten en hun naasten en de kracht van onze organisatie, zijn we ervan overtuigd dat we onze doelen kunnen bereiken. Laten we samen de toekomst van Carinova vormgeven en mogelijk maken.

Jan Griepink & Grietsje Visser - **raad van bestuur**

Anja Winkelaar - **directeur woonzorg**

Rick van Geffen - **directeur zorg thuis**

Michael Hemminga - **directeur bedrijfsvoering**

Robert Horstman - **concerncontroller**

**Zijn wie je bent, leven  
zoals je wilt. Dat willen  
we als Carinova blijvend  
mogelijk maken**

## Inhoud

---

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Thema's per pijler</b>	<b>5</b>
<b>Transformatieopgave van zorg</b>	<b>7</b>
<b>Randvoorwaardelijk – Gezonde bedrijfsvoering</b>	<b>10</b>
<b>1. Collega – Samen maken we het mogelijk</b>	<b>12</b>
1.1 - Ik&Carinova	
1.2 - Arbeidsmarktcommunicatie	
1.3 - Interne communicatie en informatie	
<b>2. Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg</b>	<b>16</b>
2.1 - Kwaliteit en veiligheid	
2.2 - Zorg thuis	
2.3 - Woonzorg	
<b>3. Organisatie – Carinova maakt mogelijk</b>	<b>28</b>
3.1 - Digitalisering	
3.2 - Verduurzaming	
3.3 - (Ont)regel de zorg - Zorgplan=planning=realisatie, tenzij	
3.4 - Informatievoorziening & data	
3.5 -Cybersecurity (NIS2)	
3.6 - Vastgoed & facilitair	
3.7 - Regionale samenwerking	
<b>Bijlage – Thema/activiteit per pijler en monitoring</b>	<b>34</b>
<b>Ontwikkellijnen</b>	<b>42</b>



# Inleiding

---

In dit concernjaarplan 2025 lees je waar wij komend jaar samen verder aan gaan werken. We bouwen voort op wat de afgelopen jaren in gang is gezet vanuit de [strategische meerjarenbeleidsvisie 2022 - 2026](#). Dit jaarplan biedt een doorkijk op organisatieniveau en is gebaseerd op de kaderbrief. Een verdere concretisering volgt in de plannen per organisatieonderdeel.

**Samen mogelijk maken. Dat is wat we blijvend willen.**

Vanuit onze meerjarenbeleidsvisie omvat dit 3 pijlers:

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

De thema's in dit concernjaarplan sluiten hierop aan en zijn voortgekomen uit gesprekken met collega's zorg thuis, woonzorg, bedrijfsvoering, risk & control, leden van medezeggenschapsorganen (cliëntenraad - CR, ondernemingsraad - OR, professionele adviesraad - PAR), de raad van toezicht (RvT) en onze regionale en netwerkpartners.

Onze context is aan verandering onderhevig. Waar nodig zullen we ons plan tussentijds aanpassen aan de veranderende omstandigheden.

## Reflectie

Tijdens het schrijven van dit plan merken we dat we het eindstadium van onze meerjaren-cyclus naderen. Waar we in 2021 sterk de behoefte voelden de collega expliciet op 1 te zetten, ervaren we nu steeds meer de integraliteit tussen de pijlers. We hebben collega, cliënt én organisatie nodig om in de transformatieopgave tot resultaten te komen en daarmee zijn de pijlers moeilijk van elkaar te scheiden. We bevinden ons met dit jaarplan in een tussenfase.

De vertrouwde 'jas' past niet meer, maar we weten ook nog niet precies wat de nieuwe zal zijn. Dit lees je terug in dit plan: oud en nieuw komen elkaar tegen. De meeste thema's en activiteiten die onder de pijler cliënt vallen, zijn al inhoudelijk beschreven in de ontwikkelijnen. Vandaar dat [verwezen](#) wordt naar deze lijnen en het hoofdstuk cliënt vrij compact is en een meer bedrijfsvoerende focus heeft.

Ook merken we dat organisatie breed de behoefte om resultaatdoelstellingen te kwantificeren meer leeft. We willen explicieter met elkaar vastleggen wat onze inspanningen opleveren en wanneer we tevreden zijn. Deze slag zal vooral in de ontwikkelijnen, ondersteunende programma's en jaarplannen per bedrijfsonderdeel worden gemaakt. Op thema's waar dit minder makkelijk gaat, zullen we vastleggen hoe we de ontwikkelingen volgen en monitoren op de voortgang.

Tenslotte kende de kaderbrief voor 2025, naast het financieel kader, ook al een behoorlijke beleidsinhoud, wat maakt dat we deze opnieuw terug laten komen, en dus herkenbaar is, in dit concernjaarplan.

# Thema's per pijler

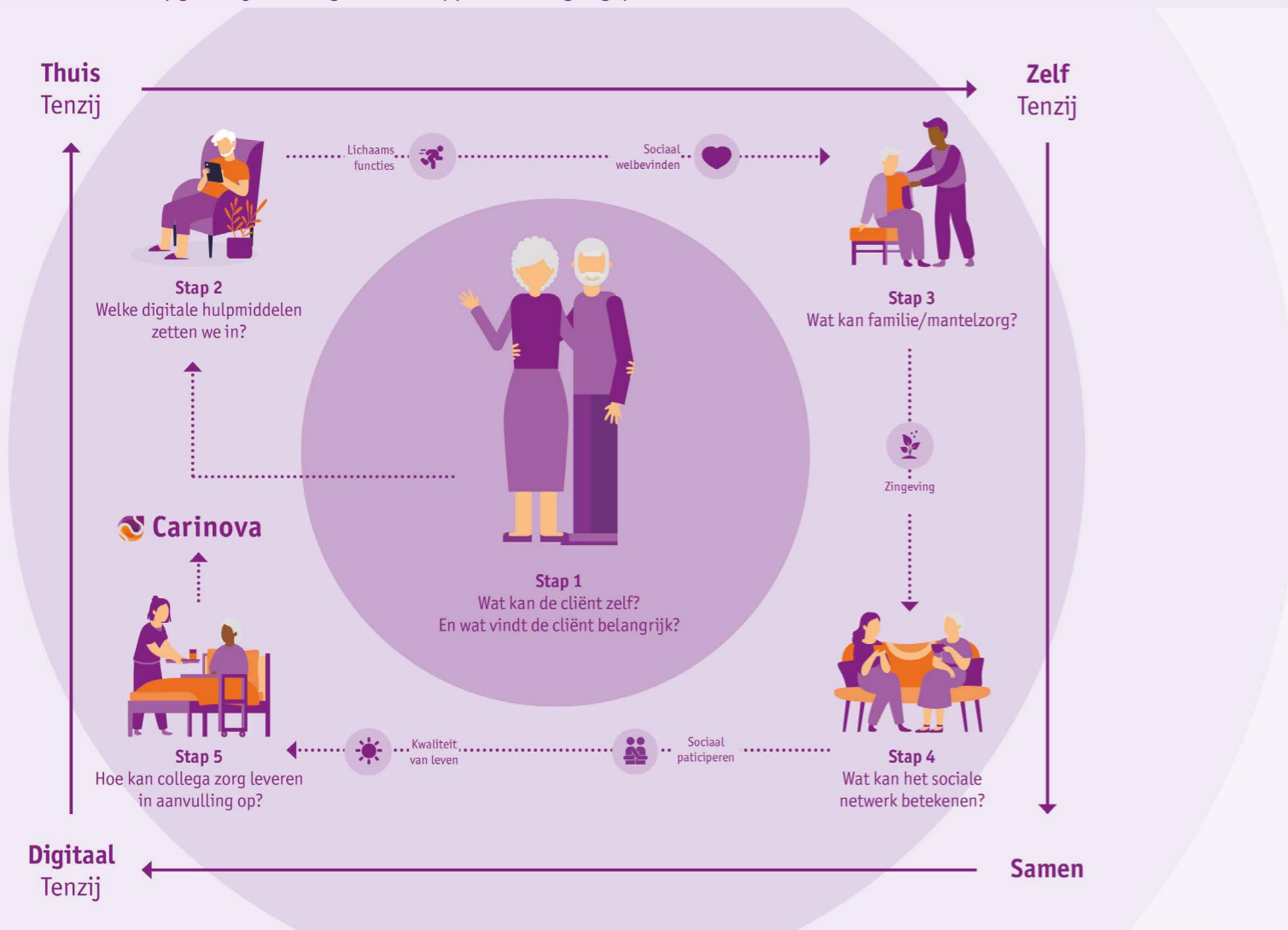
---

Wij zijn een grote, ambitieuze organisatie, waarin veel gebeurt. Vandaar dat we ervoor kiezen om in de onderstaande hoofdstukken alleen impactvolle thema's en activiteiten die in 2025 starten of die vanuit het jaarplan 2024 doorlopen uit te lichten. Zie voor een compact overzicht de tabel 'Thema/activiteit per pijler' in de bijlage.

# Transformatieopgave van zorg

Een thema dat de komende jaren op alle drie de pijlers van onze meerjarenstrategie betrekking heeft en daarmee overstijgend is, is de transformatieopgave van zorg. Het anders organiseren van zorg is nodig om de zorg toekomstbestendig te organiseren.

In deze opgave zijn de volgende 5 stappen het uitgangspunt:



In 2024 hebben we hierin de eerste stappen gezet, door het komen tot een Carinova breed gezamenlijk verhaal dat duidelijk maakt waarom deze beweging nodig is en wat dit betekent voor de manier van werken in de komende jaren.

**Vanuit dit verhaal zijn 3 ontwikkellijnen geformuleerd:**

1. Langer thuis wonen
2. Toekomstbestendige woonzorg
3. Samenwerken in de regio

De drie ontwikkellijnen hebben een stevige basis nodig. Een basis die toekomstbestendig is en slim wordt ingezet.

**3 ondersteunende programma's dragen hieraan bij:**

1. Ik&Carinova
2. Digitalisering
3. Verduurzaming

Veel aandacht zal komend jaar uitgaan naar het gefaseerd realiseren van onze ambities op deze lijnen. Ook zijn deze leidend in de keuzes die we maken t.a.v. de thema's waarop we participeren in de regioplannen.

## Randvoorwaardelijk – Gezonde bedrijfsvoering

---

Randvoorwaardelijk voor het slagen van de transformatieopgave is een gezonde bedrijfsvoering. Een stabiele basis is nu eenmaal nodig om te kunnen veranderen. We constateren dat de huidige en toekomstige opgave voor Carinova zowel financieel als inhoudelijk groot is. We zullen met minder collega's andere zorg moeten gaan bieden aan onze cliënten, de tarieven zullen voortdurend onder druk staan vanuit ook een macro-economisch perspectief en de ambities, waaronder de vastgoedopgave van Carinova, zijn groot. Feit is dat we het jaar 2023 en waarschijnlijk ook het jaar 2024 met een positief resultaat afronden. Dit resultaat kent echter een te smal fundament, omdat het deels voortkomt uit incidentele (tijdelijke) middelen en uit een positief vastgoed resultaat. Dit vraagt om een optimalisatie van de bedrijfsvoering in de komende jaren met als doel een verbetering van het rendement om onze ambities te kunnen (blijven) realiseren.

Zoals in de kaderbrief is gesteld, betekent dit concreet dat woonzorg met een positief rendement van minimaal 2% moet bijdragen om de vastgoedopgave van de toekomst te kunnen financieren. Voor zorg thuis (incl. huishoudelijke hulp) geldt een minimaal rendement van 1%. Om deze rendementen te kunnen realiseren zal er bijsturing moeten plaatsvinden in de bedrijfsvoering. Het vraagt tevens om een versterkte urgentie van het management om dit te realiseren. Naast kostenbewust zijn gaat het om het reduceren van de kosten van PNIL, het verlagen van het verzuim, het realiseren van de begrote productiviteit en het optimaliseren van de bezetting met een passende formatie bij de zorgvraag. Een plan van aanpak hierop is zowel voor woonzorg als zorg thuis (incl. huishoudelijke hulp) in voorbereiding en zal in 2025 uitgevoerd worden.

Zoals geschreven, transformeren we gefaseerd. De mate van verzuim, PNIL inzet en optimale teamsamenstelling bepalen hierin het tempo en succes. Per regio/locatie, dan wel per team kan dit verschillen.





## 1. Collega – Samen maken we het mogelijk

### 1.1 Ik&Carinova

Carinova maakt mogelijk en wil een koploper zijn in het stimuleren, motiveren, binden en boeien van haar collega's. Tevreden zorgprofessionals zijn de basis voor goede zorg. Ik&Carinova is ons programma waarmee we ons de afgelopen jaren richtten en blijven richten op duurzame inzetbaarheid van collega's. Met activiteiten gericht op vitaliteit, vakmanschap en werkplezier streven we vanuit Ik&Carinova continu naar een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

Voor komend jaar ligt de focus op:

- Ik&Carinova komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave
- Blijvende aandacht voor leiderschap(ontwikkeling) dat aansluit bij onze strategische ambities, leren en ontwikkelen en vitaliteit
- Implementatie van teamgesprekken, waarbij aandacht is voor inzetbaarheid, communicatie, samenwerking, samenstelling (contractgrootte en functies) en het versterken van individuele bijdragen
- Een strategisch opleidingsplan dat tot uiting komt in de vorm van de Carinova Academie, waarin alle onderdelen m.b.t. leren en ontwikkelen bij elkaar komen (leiderschap, werkplekleren, (eigen) scholingsprogramma's, loopbaan- en ontwikkeladvies (TMA))
- Het (voorbereiden op het) intern organiseren van mobiliteitstrajecten met als uiteindelijk doel een mobiliteitscentrum.

### 1.2 Arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie heeft onze blijvende aandacht om zoveel mogelijk collega's aan te trekken en te behouden. Na in 2024 een start te hebben gemaakt, zetten we komend jaar verder in op een structurelere en prominentere zichtbaarheid van Carinova als werkgever en zullen we een arbeidsmarktcampagne realiseren die passend is bij de medewerkersreis en aansluit op de verschillende doelgroepen (collega's, leerlingen).



### 1.3 Interne communicatie en informatie

Onze collega's willen we zo goed mogelijk ondersteunen bij hun dagelijkse werkzaamheden. In 2024 is de keuze gemaakt voor een nieuw sociaal intranet dat optimaal aansluit op de medewerker reis. De implementatie, die hoofdzakelijk in 2025 zal plaatsvinden, is een omvangrijk traject dat alle bedrijfsonderdelen raakt. Het resultaat zal één toegankelijk platform zijn waarbij alle kennis/informatie op één plek te vinden is én gedeeld kan worden, mogelijkheid is voor interactie, ondersteunt in de transformatieopgave en alle processen en informatie m.b.t. in- door- en uitstroom van collega's doorlopen kan worden. Ook Ik&Carinova en de Carinova Academie krijgen hierin een plek. Dit alles met als doel een betrokken (digitale) werkomgeving te creëren van waaruit alle informatie op het juiste moment beschikbaar is voor collega's.



# Zo persoonlijk mogelijke zorg

## 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 en tot het einde. Door nauw te luisteren naar onze cliënten en hun naasten, verfijnen we blijvend onze dienstverlening om een zo zelfstandig mogelijk leven te faciliteren, bij de cliënt thuis of op een van onze woonzorglocaties. Innovaties en verbeteringen in de zorg zijn altijd gericht op het verhogen van de levenskwaliteit in ieder fase, waarbij we de persoonlijke verhalen en wensen centraal stellen.**

De meeste thema's en activiteiten die onder de pijler Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg vallen, zijn al inhoudelijk beschreven in de [ontwikkellijnen](#). Vandaar dat dit hoofdstuk vrij compact is en een meer bedrijfsvoerende focus heeft.

### 2.1 Kwaliteit en veiligheid

#### 2.1.1 Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'

Medio 2024 is landelijk afscheid genomen van de verschillende kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging. Met het nieuwe Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' geldt er één kompas voor de gehele ouderenzorg, zowel thuis als voor de woonzorglocaties. Het nieuwe kompas sluit aan bij de 5 stappen en is gericht op toekomstbestendige zorg. In 2025 werken we aan verdere implementatie van dit kompas, dit in lijn/samenhang met de beleidscyclus en communicatiestrategie. De Cliëntenraad, Professionele Adviesraad en Ondernemingsraad worden hierbij actief betrokken. Ook wordt, in samenspraak met de Cliëntenraad, aan de cliëntpanels een boost gegeven komend jaar.

#### 2.1.2 Kwaliteitsmanagementsysteem

Ons huidige kwaliteitsmanagementsysteem CIS is verouderd en het ervaren gebruiksgemak van de collega's onvoldoende. Eind 2024 vindt een marktverkenning plaats op een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem dat aansluit bij hedendaagse mogelijkheden, waar

processen en kwaliteitsdocumenten gemakkelijk te vinden zijn en dat aansluit op onze visie op kennis delen. De verwachting is dat implementatie in 2025 plaats zal vinden, waar mogelijk in samenhang met de implementatie van het sociaal intranet.

## 2.2 Zorg thuis

Onder zorg thuis vallen de huishoudelijke hulp, mantelzorgondersteuning, thuisbegeleiding, wijkverpleging, langdurige zorg thuis en de specialistische zorgteams. Ook de leden-service Thuizz scharen we onder zorg thuis.

### 2.2.1 Huishoudelijke hulp

Voor 2025 ligt voor dat we onze strategie op de huishoudelijke hulp willen bepalen, mede om de kansen en risico's die hieronder geschetst worden duurzaam aan te gaan.

De druk van de arbeidsmarkt en de betaalbaarheid wordt gevoeld binnen de Huishoudelijke hulp. Wachtlijsten bij gemeenten nemen toe, omdat onvoldoende collega's kunnen worden gevonden om aan de vraag te voldoen. Gelijktijdig zien we dat enkele gemeenten strenger indiceren wat leidt tot minder indicaties en/of minder geïndiceerde uren.

Hoewel inmiddels de meeste gemeenten een reëel tarief voor huishoudelijke hulp betalen, blijft de marge voor ons als aanbieder flinterdun en zullen we nieuwe wegen moeten zoeken om deze dienstverlening op langere termijn rendabel te houden. Hierin speelt ook mee dat per 1 januari 2026 een inkomensafhankelijke eigen bijdrage wordt ingevoerd. Wat dit gaat betekenen voor de vraag naar huishoudelijke hulp is nog lastig voorspelbaar. De contacten met de 7 gemeenten waar we huishoudelijke hulp bieden zijn we zodanig aan het versterken dat we in gezamenlijkheid tot een beeld kunnen komen en koers kunnen bepalen.

Als het gaat om de factor personeel zal de focus liggen op behoud van collega's en het terugdringen van verzuim. Door het in 2024 aanstellen van een derde coördinator wordt er nu gewerkt in 3 regio's, waardoor de aandacht voor de collega's vergroot wordt.

Voor de bedrijfsvoering zien we kansen op het gebied van optimaliseren van backoffice activiteiten als planning en telefonie. Daar zullen we in 2025 mee verder gaan.

### 2.2.2 Wijkverpleging

Als organisatie maken we al een mooie beweging op het gebied van de 5 stappen en de groei van de Langdurige zorg thuis. Neveneffect hiervan is de teruggang van de omzet wijkverpleging (exclusief Langdurige zorg thuis). En dit stelt ons voor nieuwe uitdagingen t.a.v. de te voeren strategie. De keuze om te krimpen willen we als systeemaanbieder en belangrijke partner van ziekenhuizen en huisartsen niet primair maken. Daarom steken we in op behoud van het huidige volume waarbij kansen kunnen liggen in 'genuanceerde' groei. Deze is naar verwachting mogelijk via autonome groei, de toename van gespecialiseerde zorg thuis en de verwachting dat steeds meer kleinere thuiszorgaanbieders wijkverpleging niet meer kostendekkend kunnen aanbieden. Dit kan leiden tot een verschuiving van zorg naar grotere (systeem)aanbieders zoals Carinova. Komend jaar zullen we gebruiken om trends nauwlettend te volgen, data te interpreteren, strategische gesprekken te voeren en – uiteindelijk - strategische keuzes te maken.

### 2.2.3 Gespecialiseerde wijkverpleging

Ziekenhuizen hebben een transformatieopgave die onder meer inhoudt dat zorg die niet in het ziekenhuis gegeven hoeft te worden daar niet plaats vindt. In dat kader zal (gespecialiseerd) verpleegkundige zorg steeds vaker thuis of thuisnabij geboden gaan worden. Carinova is preferente partner van het Deventer ziekenhuis om dit de komende jaren vorm te geven. Er zal gewerkt worden aan het thuis bieden van zorg voor oncologie, hartfalen, COPD en Parkinson. Voor Carinova betekent dit het ontwikkelen van nieuwe verpleegkundige specialisaties. Opleiden in samenwerking met ziekenhuizen maakt hier deel van uit. Het in 2024 vast te stellen strategisch beleid voor de gespecialiseerde verpleegkundige zorg zal de basis zijn voor de te bereiken doelen in 2025.







#### 2.2.4 Acute zorg in avond, nacht en weekend (zorgcoördinatie)

Het landelijk netwerk acute zorg, verdeeld in ROAZ-regio's heeft de taak een patiënt zo snel mogelijk op de juiste plaats terecht te laten komen wanneer deze acute zorg nodig heeft. Omdat toegankelijkheid en beschikbaarheid ook hier onder druk staan heeft elk ROAZ de opdracht van VWS hier met ketenpartners doelgericht te werken met en te gaan voldoen aan uniforme landelijke eisen. Centraal hierin staat de vorming van zorgcoördinatiecentra (ZCC), Het ROAZ Zwolle, waar Carinova onder valt, kent 2 verzorgingsgebieden: Salland en Zwolle. Als systeemaanbieder participeert Carinova in beide verzorgingsgebieden. De Regioverpleegkundige zoals Salland deze kent is een waardevol construct gebleken in de samenwerking met de HAP en SEH en daarmee een opmaat naar een ZCC voor Salland. In 2025 zal doorontwikkeling plaatsvinden.

*Concreet:*

- Participeren in vorming van ZCC volgens projectplanning ROAZ in de beide afzonderlijke verzorgingsgebieden Salland en Zwolle
- Doorontwikkeling van de Regioverpleegkundige t.b.v. acute verpleegkundige zorg Salland
- Doorontwikkeling van Nachtzorg Noord t.b.v. acute verpleegkundige zorg Zwolle

#### 2.2.5 Langdurige zorg thuis

De langdurige zorg thuis (Wlz, leveringsvorm VPT) ontwikkelt zich bij Carinova volgens verwachting op basis van een 2-jarig implementatieprogramma dat doorloopt in 2025. In het hele werkgebied worden teams langdurige zorg gevormd die zich richten op ondersteuning bij het dagelijks leven thuis bij de cliënt. Hiermee behoudt de cliënt maximaal eigen regie en zelfstandigheid en wordt het wonen in een woonzorglocatie voorkomen of uitgesteld. Deze ontwikkeling geeft een verandering en differentiatie in de thuiszorg. Naast kortdurende wijkverpleging ontstaat langdurige verpleegzorg thuis. Als gezegd is dit van invloed op de wijkverpleging. Niet alleen geldt dit voor de omzet, maar ook voor de teamsamenstelling als cruciale factor in het zorgproces.

*Concreet:*

- **Langdurige zorg thuis komt als ontwikkellijn Langer thuis wonen terug in transformatieopgave**
- Implementeren Langdurige zorg thuis in de delen van ons werkgebied waar we dit nog niet bieden
- Opschalen Langdurige zorg thuis in de delen van ons werkgebied waar we dit al bieden
- Eind 2025: in totaliteit 200 unieke cliënten

### 2.3 Woonzorg

Ook in 2025 blijft een volledige bedbezetting en behoud van productievolume het uitgangspunt voor woonzorglocaties. De markt verandert, waardoor flexibiliteit in doelgroepen nodig is. Verblijf met behandeling neemt toe en we verwachten dat dit de norm wordt. De gemiddelde woonperiode is nu 9 maanden, met meer overlappend, mutaties en inhuizingen, waardoor het genormaliseerde resultaat afneemt. Flexibiliteit in doelgroepen en herijking van teamsamenstelling zijn noodzakelijk. De gewenste teamsamenstelling zal in aantal, functies en kwaliteit moeten worden bepaald, passend bij de oorspronkelijke bekostiging. Met de introductie van het Generiek Kwaliteitskompas vervalt de minimale bezettingsnorm en zal gekeken moeten worden naar een passende deskundigheidsmix.

Het terugdringen van PNIL blijft een uitdaging. Factoren zoals arbeidsmarktkrapte en verzuim maken het lastig om de afhankelijkheid van PNIL te verminderen. Het verminderen van PNIL vraagt om een geïntegreerde aanpak: investeren in vaste teams, flexibele roosters die aansluiten op de voorkeuren van collega's, gebruik maken van strategische personeelsplanning als tool en de inzet van PNIL kritisch beoordelen (incl. aanscherping kostenmonitoring).

Concreet:

- **Toekomstbestendige woonzorg komt als ontwikkellijn terug in de transformatie-opgave**, met daarin specifieke aandacht voor informele zorg, technische en sociale innovatie op de locaties, flexibiliteit in doelgroepen en herijking teamsamenstelling
- Volledige bedbezetting woonzorglocaties
- Personele inzet in lijn met ZZP tool
- Werken aan passende deskundigheidsmix
- Herijking normering behandeldienst en services, passend bij activiteiten en sturingsbehoefte
- Grip op personeelskosten en PNIL
- Ambitie van verzuim naar de norm

## 2.4 Medische dienst, behandeldienst en geriatrische revalidatiezorg

De visieontwikkeling op de behandeldienst, geriatrische revalidatiezorg en GZSP is gaande. Onderlegger in deze ontwikkeling is de landelijk vastgestelde Visie eerstelijnszorg 2030, die als opdracht voortkomt uit het Integraal Zorgakkoord en de invulling van het convenant Medisch Generalistische Zorg.

De Visie op eerstelijnszorg 2030 heeft als doel de eerstelijnszorg toegankelijk en betaalbaar te houden voor iedereen die het nodig heeft, en bij te dragen aan gelijke kansen op een goede gezondheid. Dit wordt bereikt door de druk op zorgprofessionals te verminderen, inwoners beter voor te bereiden en toe te leiden naar de eerste lijn, en passende zorg te bieden met een focus op gezondheid en kwaliteit van leven, ondersteund door digitale middelen waar mogelijk. De focus ligt de komende jaren op het verbeteren van de organisatiegraad d.m.v. het organiseren van hechte wijkverbanden en een regionaal eerstelijnszorg samenwerkingsverband.

Voor Carinova betekent dit dat we in de regio's Midden-IJssel, Vitaal Vechtdal en Zwolle participeren. We werken samen toe naar regionale eerstelijns samenwerkingsverbanden die passen binnen de governance van de regioplannen. Binnen de hechte wijkverbanden is onze wijkverpleegkundige altijd onderdeel van het kernteam rondom de inwoner. Dit traject is meerjarig en wordt ondersteund door subsidie vanuit ZonMw. De verwachting is dat vanaf 2027 zorgcontractering van de samenwerkingsverbanden plaats zal vinden.

Daarnaast werken we er in de meeste regio's naar toe om de afspraken Medisch Generalistische Zorg tussen huisartsen, SO en AVG vast te leggen en conform stepped care deze zorg goed te willen organiseren. Dit is van belang voor Carinova m.b.t. het bieden van Langdurige zorg thuis.

Bij de behandeldienst merken we dat we in het aantal FTE behandelaren en aantal behandeluren in ZZP's relatief hoog zitten. De normering voor de behandeldienst zal opnieuw beoordeeld en vastgesteld worden, zodat deze meer passend is bij de activiteiten en sturingsbehoefte. Overcapaciteit kan ingezet worden voor groei van aantal cliënten met verblijf en behandeling en voor de groei van de eerstelijns.

Bij de geriatrische revalidatiezorg zien we dat deze ook steeds meer plaats gaat vinden in de thuissituatie en ambulante GRZ steeds prominenter gaat worden. Ook merken we dat de doelgroepen veranderen, de zorgvraag complexer wordt en de vraag fluctueert. Daarnaast is de bekostiging (landelijk) niet dekkend. Toekomstbestendige GRZ is een vraagstuk dat voorligt. We zullen meer flexibiliteit moeten creëren in het benutten van capaciteit, waarbij we deze bij minder vraag ook anders kunnen aanwenden.

Vorig jaar hebben we de keuze gemaakt dagbehandeling en dagbesteding te scheiden. Het project dagbesteding heeft in 2024 gelopen en zit in de implementatiefase. Voor specifieke doelgroepen ontwikkelen we een nieuwe GZSP-groep wat voor behandelaren inhoudt dat zij meer coachend en groepsgewijs zullen gaan behandelen. Medio 2024 is een aanvraag voor regionale medisch generalistische zorg in Midden-IJssel naar Zorgkantoor Salland gegaan

en deze is inmiddels toegekend. De focus van deze aanvraag is medisch-generalistische zorg voor mensen met een indicatie voor langdurige zorg zonder behandeling in de ouderenzorg. En richt zich op het samen met de huisartsen zorgdragen voor passende behandeling aan deze cliënten door specialisten ouderengeneeskunde van Carinova.

*Concreet:*

- Herijking normering behandeldienst, passend bij activiteiten en sturingsbehoefte
- Toekomstbestendige GRZ
- Ontwikkelen GZSP-groep en individueel voor specifieke doelgroepen
- In de regio's Midden-IJssel, Vitaal Vechtdal en Zwolle toewerken naar regionale eerste-lijns samenwerkingsverbanden die passen binnen de governance van de regioplannen (meerjarig)
- Implementatie regionale medisch-generalistische zorg vanuit gelden Zorgkantoor



# We blijven ook in 2025 stappen zetten op het gebied van innovatie en duurzaamheid



## 3. Organisatie – Carinova maakt mogelijk

Als organisatie blijven we ons ontwikkelen en aanpassen aan het veranderende zorglandschap. Het past in het DNA van Carinova om door te blijven ontwikkelen en voor te sorteren op de vraag van morgen en overmorgen. We blijven ook in 2025 stappen zetten op het gebied van innovatie en duurzaamheid.

### 3.1 Digitalisering

**Digitalisering komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave.**

Digitalisering is de uitwerking van stap 2 en randvoorwaardelijk voor de transformatieopgave van zorg. Dit maakt het belang en de urgentie van digitalisering groot.

Een aantal jaar geleden is onze visie op digitalisering geschreven. Ondanks dat deze grotendeels nog aansluit, zal deze herijkt worden vanuit ontwikkelingen die voorliggen. Deze herijking zal duidelijk maken wat we in onze IT-organisatie nodig hebben, wat in onze gebruikersorganisatie (incl. rollen) en hoe dit optimaal samen gaat werken.

In 2024 zijn we gestart met het opschalen van beeldzorg met een team van eigen collega's. Deze opschaling zetten we de komende jaren door om de discrepantie tussen het potentieel aantal beeldzorgcliënten en het aantal cliënten dat daadwerkelijk beeldzorg ontvangt verder te verkleinen. Volledig commitment en sturing vanuit management vanuit het principe 'Digitale zorg, ja, tenzij...' is nodig om het volume te verhogen. Dit sluit aan bij de 5 stappen in de transformatieopgave waarbij we in onze manier van werken eerst kijken hoe we de kracht van digitale hulpmiddelen kunnen inzetten alvorens fysieke zorg te leveren. Adoptie is een uitdaging. De in 2024 gestarte i-nurses hebben hierin een belangrijke rol en zijn een schakel in het borgen en opschalen van digitalisering en bij de introductie van nieuwe initiatieven.

Op de woonzorglocaties maken we gebruik van domotica (bijv. smart sensing). In 2025 richten we ons op het ontwikkelen van een lange(re) termijnvisie m.b.t. domotica die aansluit bij onze visie op zorg en voldoet aan onze eisen op het gebied van o.a. security, infrastructuur en gebruiksvriendelijkheid.



In 2024 zijn we gestart met de voorbereiding van eOverdracht, elektronische gegevensuitwisseling gericht op een goede overdracht en beschikbaarheid van actuele gegevens tussen zorgverleners. Dit project loopt door t/m 2026 en kent een fasering en benodigde investering. Implementatie zal in 2025 starten.

Er zijn tal van ontwikkelingen gaande op gebied van AI en ook robotisering (RPA). Binnen Carinova kan dit bijdragen aan procesoptimalisatie binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en/of verrijken van zorg. Komend jaar zullen we gebruiken om hierin de trends te volgen en mogelijkheden in kaart te brengen.

### 3.2 Verduurzaming

**Verduurzaming komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave.**

In 2024 is binnen de organisatie een green team geformeerd. Dit team richt zich op de uitwerking van de certificering om het Bronzen certificaat van de Green deal uiterlijk in 2025 te behalen. Ook is in 2024 een start gemaakt met het formuleren van de strategische stip op de horizon als het gaat om verduurzaming. Dit zal in 2025 vervolgd worden.

Daarnaast vindt verduurzaming van de bestaande panden plaats. D.m.v. inzet van DUMAVA subsidies (2 toegekend en 2 aangevraagd) wordt gericht gewerkt aan het behalen van de CO2 reductiedoelstellingen zoals uitgewerkt in de CO2 routekaart.

### 3.3 (Ont)regel de zorg - Zorgplan=planning=realisatie, tenzij

(Ont)regel de zorg staat hoog op de politieke agenda. Binnen Carinova lopen meerdere initiatieven hiertoe en bij projecten nemen we administratieve lastenverlichting als randvoorwaarde mee. Ons meest impactvolle en omvangrijke project op dit gebied is Zorgplan=Planning=Realisatie, tenzij. Met de invoering van de inmiddels landelijk gebruikte methode 'Z=P=R, tenzij' willen we administratieve lasten verminderen voor de collega's die werkzaam zijn in de wijkverpleging, in het bijzonder voor de wijkverpleegkundige. Hierdoor komt tijd vrij die aan zorg besteed kan worden. 2024 is hierin een jaar van voorbereiding geweest, implementatie volgt in 2025.

### 3.4 Informatievoorziening & data

Onze informatievoorziening via de BI-tool van AAG is grotendeels op orde. In de tweede helft van 2024 wordt nog een aantal verfijningen aangebracht. Vanaf 2025 overwegen we een 'next step' om meer rendement uit data te halen en ontwikkelingen beter te kunnen voorspellen (clientinformatie, verbanden etc.). In 2025 wordt deze 'next step' voorbereid.

### 3.5 Cybersecurity (NIS2)

Er is nieuwe wetgeving met betrekking tot cybersecurity ontwikkeld in de vorm van de Network and Information Security-richtlijn (NIS2). Deze richtlijn is ook van toepassing voor zorginstellingen. In 2025 zal Carinova voldoen aan NIS2 door het treffen van benodigde maatregelen ter bescherming van het netwerk- en informatiesysteem tegen incidenten.

### 3.6 Vastgoed & facilitair

In 2025 zal aandacht uitgaan naar het voorbereiden en realiseren van langdurige zorg thuis in Hofrijk, het door de woningbouwcorporatie te bouwen pand met 48 appartementen naast het St. Jozef. Ook worden mogelijkheden tot een vergelijkbaar concept verkend in het noordelijk werkgebied. Verder wordt de nieuwbouw van de locaties Diessenplas en Sint Willibrord voorbereid, waarbij we voor beide locaties, met support van HevoFame, meewerken in de gebiedsgerichte aanpak van de gemeente.

Vanuit facilitair staat voor 2025 het verbeteren van de 'inkoopvolwassenheid' op de planning. We gaan de inkoop van leveringen en diensten analyseren en benchmarken en vervolgens kunnen we onze inkooporganisatie tegen het licht houden, waarbij de insteek is efficiëntie te behalen in kosten van zowel inkoop als de besteding van interne uren.

### 3.7 Regionale samenwerking

**Samenwerking in de regio komt als ontwikkellijn terug in de transformatieopgave.**

Vanuit de landelijke akkoorden, o.a. IZA, WOZO en GALA, wordt de komende jaren een groot beroep gedaan op regionale samenwerking in het realiseren van de transformatie doelstellingen. We blijven actief in de (domein overstijgende) netwerken in de regio's Ommen/Hardenberg, Zwolle en Deventer. Onze (ambities op de) ontwikkellijnen zijn leidend voor



de keuzes die we maken t.a.v. de thema's waarop we participeren in de regioplannen.  
Vanuit onze strategische thema's zien we gemeentes en woningcorporaties als belangrijke gesprekspartners.



# Bijlage

## Thema/activiteit per pijler en monitoring

In de tabel hieronder worden de thema's en activiteiten zoals beschreven in het concernjaarplan compact per pijler weergegeven. Deze tabel dient als uitgangspunt voor de tertaalrapportage waarin monitoring plaatsvindt.

Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
<b>0</b>	<b>Transformatieopave van zorg – 5 stappen</b>	Directie
	3 Ontwikkellijnen	Directie
	Langer thuis blijven wonen	
	Toekomstbestendige woonzorg	
	Samenwerken in de regio	
	<b>3 Ondersteunende programma's</b>	Directie
	Ik&Carinova	
	Digitalisering	
	Verduurzaming	
<b>0</b>	<b>Randvoorwaardelijk – Gezonde bedrijfsvoering</b>	Directie
	Reduceren PNIL	
	Verlagen verzuim	
	Realiseren begrote productiviteit	
	Optimaliseren van de bedbezetting met een passende teamsamenstelling	

Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
<b>1</b>	<b>Collega – Samen maken we het mogelijk</b>	
1.1	<b>Ik&amp;Carinova</b>	MH
	Komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave van zorg	
	Blijvende aandacht voor leiderschap(ontwikkeling) dat aansluit bij onze strategische ambities, leren en ontwikkelen en vitaliteit	
	Implementatie van teamgesprekken, waarbij aandacht is voor inzetbaarheid, communicatie, samenwerking, samenstelling (contractgrootte en functies) en het versterken van individuele bijdragen	
	Strategisch opleidingsplan dat tot uiting komt in de vorm van de Carinova Academie, waarin alle onderdelen m.b.t. leren en ontwikkelen bij elkaar komen (leiderschap, werkplekleren, (eigen) scholingsprogramma's, loopbaan- en ontwikkeladvies (TMA))	
	Het (voorbereiden op het) intern organiseren van mobiliteitstrajecten met als uiteindelijk doel een mobiliteitscentrum	
1.2	<b>Arbeidsmarktcommunicatie</b>	MH
	Verder inzetten op structurelere en prominentere zichtbaarheid van Carinova als werkgever	
	Realiseren van arbeidsmarktcampagne die passend is bij medewerkerreis en aansluit op de verschillende doelgroepen (collega's, leerlingen)	
1.3	<b>Interne communicatie en informatie</b>	MH
	Implementatie nieuw sociaal intranet, omvangrijk traject, raakt alle bedrijfsonderdelen. Resultaat: één toegankelijk platform waarbij alle kennis/informatie op één plek te vinden is én gedeeld kan worden	

Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
<b>2</b>	<b>Cliënt – Zo persoonlijk mogelijke zorg</b>	
2.1	<b>Kwaliteit en veiligheid</b>	MH
	Implementatie Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', incl. kwaliteitsbeeld	
	Implementatie nieuw kwaliteitsmanagementsysteem, waar mogelijk in samenhang met implementatie nieuw sociaal intranet	
2.2	<b>Zorg thuis</b>	RvG
	<i>Huishoudelijke hulp</i>	
	Lange termijn strategie op HH bepalen om kansen en risico's duurzaam aan te gaan	
	Personeel: focus op behoud van collega's en terugdringen van verzuim	
	Bedrijfsvoering: optimaliseren van backoffice activiteiten als planning en telefonie	
	<i>Wijkverpleging</i>	
	Behoud van volume, waarbij kansen kunnen liggen in 'genuanceerde' groei. Deze is naar verwachting mogelijk via autonome groei, toename van gespecialiseerde zorg thuis en verschuiving van zorg van kleine naar grotere (systeem)aanbieders	
	<i>Gespecialiseerde wijkverpleging</i>	
	Vormgeven van gespecialiseerde verpleegkundige zorg thuis(nabij) als preferente partner van Deventer ziekenhuis. De te bereiken doelen komen voort vanuit het in 2024 nog vast te stellen strategisch beleid voor de gespecialiseerde verpleegkundige zorg	
	<i>Acute zorg in avond, nacht en weekend (zorgcoördinatie)</i>	
	Participeren in vorming van ZCC volgens projectplanning ROAZ in de beide afzonderlijke verzorgingsgebieden Salland en Zwolle	
	Doorontwikkeling van de regioverpleegkundige t.b.v. de acute verpleegkundige zorg Salland	
	Doorontwikkeling van Nachtzorg Noord t.b.v. acute verpleegkundige zorg Zwolle	

Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
	<i>Langdurige zorg thuis (LZT)</i>	
	Komt als ontwikkellijn Langer thuis wonen terug in transformatieopgave	
	Implementeren LZT in de delen van ons werkgebied waar we dit nog niet bieden	
	Opschalen LZT in de delen van ons werkgebied waar we dit al bieden	
	Eind 2025: in totaliteit 200 unieke cliënten	

<b>2.3</b>	<b>Woonzorg</b>	<b>AW</b>
	Toekomstbestendige woonzorg komt als ontwikkellijn terug in de transformatieopgave, met daarin specifieke aandacht voor informele zorg, technische en sociale innovatie op de locaties, flexibiliteit in doelgroepen en herijking teamsamenstelling	
	Volledige bedbezetting woonzorglocaties	
	Personele inzet in lijn met ZZP tool	
	Werken aan passende deskundigheidsmix	
	Herijking normering behandeldienst en services, passend bij activiteiten en sturingsbehoefte	
	Grip op personeelskosten en PNIL	
	Ambitie van verzuim naar de norm	
<b>2.4</b>	<b>Medische dienst, Behandeldienst en Geriatrische revalidatiezorg</b>	<b>AW</b>
	Herijking normering behandeldienst, passend bij activiteiten en sturingsbehoefte	
	Toekomstbestendige GRZ	
	Ontwikkelen GZSP-groep en individueel voor specifieke doelgroepen	
	In de regio's Midden-IJssel, Vitaal Vechtdal en Zwolle toewerken naar regionale eerste-lijns samenwerkingsverbanden die passen binnen de governance van de regioplannen (meerjarig).	
	Implementatie regionale medisch generalistische zorg	

Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
<b>3</b>	<b>Organisatie – Carinova maakt mogelijk</b>	
<b>3.1</b>	<b>Digitalisering</b>	<b>MH</b>
	Komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave	
	Herijken visie op digitalisering	
	Doorzetten opschalen beeldzorg	
	Ontwikkelen van een lange(re) termijnvisie m.b.t. domotica	
	Implementatie eOverdracht (loopt door t/m 2026)	
	Mogelijkheden AI/robotisering (RPA) in kaart brengen t.b.v. procesoptimalisatie	
<b>3.2</b>	<b>Verduurzaming</b>	<b>MH</b>
	Komt als ondersteunend programma terug in de transformatieopgave	
	Behalen Green deal certificaat Brons in 2025	
	Formuleren strategische stip op de horizon als het gaat om verduurzaming	
	Verduurzaming van bestaande panden: inzet DUMAVA subsidies, behalen CO2reductie-doelstellingen	
<b>3.3</b>	<b>(Ont)regel de zorg – Zorgplan=planning=realisatie, tenzij</b>	<b>RVG</b>
	Implementatie Z=P=R, tenzij	
<b>3.4</b>	<b>Informatievoorziening &amp; data</b>	<b>MH</b>
	Vorbereiding 'next step' om meer rendement uit data te halen	



Activiteiten per pijler		
Nr.	Thema/activiteit	Eigenaar
3.5	Cybersecurity (NIS2)	RH
	voldoen aan NIS2	
3.6	Vastgoed & facilitair	MH
	Vorbereiden en realiseren LZT in Hofrijk	
	Verkennen mogelijkheden tot vergelijkbaar concept in noordelijk werkgebied	
	Vorbereiden nieuwbouw Diessenplas en Sint Willibrord, waarbij we voor beide locaties participeren in gebiedsgerichte aanpak van de gemeente	
	Verbeteren 'inkoopvolwassenheid': analyse en benchmarkd	





# Ontwikkellijnen

# Ontwikkellijnen 1 & 2

## 1 Zelfstandig thuis wonen

## 2 Toekomstbestendige woonzorg

ONTWIKKELLIJN 1 LANGER ZELFSTANDIG THUIS	ONTWIKKELLIJN 2 TOEKOMSTBESTENDIGE WOONZORG
<b>Langdurige zorg thuis (VPT)</b>	<b>Wonen bij Carinova</b>
<p>Door middel van een meerjarig programma ontwikkelen we door het hele werkgebied verpleegzorg thuis zodat burgers met een lichte indicatie volledige ondersteuning thuis kunnen ontvangen. Dat kan "los in de wijk", maar ook in clusters van wooneenheden. De thuiszorg gaat hiermee een differentiatie kennen: wijkverpleging en langdurige zorg thuis.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Opschalen en doorontwikkelen van langdurige zorg thuis volgens plan</li><li>• Streef-volume eind 2025: 200 plaatsen (10 teams)</li></ul>	<p>De woonlocaties van Carinova worden toegerust op cliënten met een zwaardere zorgvraag, maar tevens op kwaliteit van bestaan. Dat betekent o.a. maximale vrijheid, eigen regie, gelegenheid te ontmoeten en het maken van waardevolle verbindingen.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Locaties worden ingericht op het geven van maximale vrijheid (open deuren)</li><li>• Inzet van teams richt zich primair op ondersteuning van eigen regie en autonomie</li><li>• Locaties hebben ruime mogelijkheden voor zingeving, ontmoeting en het aangaan van betekenisvolle relaties</li></ul> <p>Regelmatig evalueren en aanpassen van bouw – en verbouw plannen aan de hand van visie op zorg en wonen van Carinova.</p>
<p><b>Portefeuille:</b> directeur woonzorg &amp; directeur zorg thuis (gezamenlijk opdrachtgever) <b>Programmamanagement:</b> transformatiemanager <b>Lijnmanagement:</b> regio- / locatiemanagers (plaats- en situatieafhankelijk)</p>	<p><b>Portefeuille:</b> directeur woonzorg <b>Lijnmanagement:</b> locatiemanager</p>

## Digitale hulpmiddelen

Ongeacht de plek waar een cliënt woont, thuis of bij Carinova, zetten we hoog in op digitale hulpmiddelen. Enerzijds om maximale zelfstandigheid en eigen regie te bevorderen, anderzijds om inzet van professionele zorgverleners te voorkomen /verminderen waar dat kan. De plaats waar de cliënt verblijft maakt niet uit voor de mogelijkheden voor inzet van digitale hulpmiddelen.

We zorgen voor een standaardpakket dat in beginsel beschikbaar is voor alle cliënten. Op dit moment gaat het om beeldzorg, inzet van de medicijndispenser, de digitale kalender & agenda en sensortechniek in het kader van veiligheid, vrijheid en leefstijlmonitoring. De professional die het zorgplan coördineert beoordeelt welke technologie toepasbaar is en bijdraagt aan kwaliteit van bestaan én aan het voorkomen van inzet van menskracht. Technologie die toepasbaar is en nut heeft, wordt ingezet.

Naast het standaardpakket werken we met onze afdeling Innovatie aan het beschikbaar en inzetbaar maken van nieuwe technologie.

### Doelstellingen:

- Zorgverleners kennen het 5-stappen model en weten wat de betekenis van stap 2: inzet van (digitale) hulpmiddelen
- De professional die het zorgplan coördineert (CWV, verpleegkundige, VIG) beoordeelt structureel bij aanvang zorg én bij evaluaties welke digitale hulpmiddelen voor de cliënt van waarde zijn, bespreekt dit en zet deze in als deel van het zorgplan.
- Eigen beeldzorgteam is operationeel
- Inzet van I nurses, aandachtsvelders per team en afdeling Innovatie zorgen er voor dat inzet van digitale gewoon wordt en brede adoptie kent

**Portefeuille:** [directeur zorg thuis & directeur woonzorg](#)

**Programmamanagement:** [innovatiemanager](#)

**Lijnmanagement:** [regio- / locatiemanager](#)

## Familie, mantelzorg en het eigen netwerk

Mantelzorg en het eigen netwerk zijn onmisbaar als het gaat om kwaliteit van bestaan, maar ook als het gaat om zorgvuldig omgaan met schaars beschikbare professionele zorg.

Bij de intake – of het nu om thuiszorg of woonzorg gaat – wordt het “goede gesprek” gevoerd en wordt afgesproken welke bijdrage familie, mantelzorg en het sociale netwerk zal leveren. Samenwerking ten behoeve van kwaliteit van bestaan staat centraal.

### Doelstellingen:

- Zorgverleners kennen het 5-stappen model en weten wat de betekenis van stap 3 en 4: inzet van familie, mantelzorg en sociaal netwerk
- De professional die het zorgplan coördineert (CWV, verpleegkundige, VIG) beoordeelt structureel bij aanvang zorg én bij evaluaties wat familie, mantelzorg en sociaal netwerk kan en wil betekenen voor de cliënt, bespreekt dit en zet deze in als deel van het zorgplan
- Teams werken ‘natuurlijk’ samen met familie, mantelzorgers en het sociaal netwerk, CMO wordt ingezet voor ondersteuning en deskundigheidsbevordering

**Portefeuille:** [directeur woonzorg & directeur zorg thuis](#)

**Programmamanagement:** [transformatiemanager](#)

**Lijnmanagement:** [regio-/ locatiemanagers](#)

## Professionals & teams

Doelgroepontwikkelingen binnen de wijkverpleging, de langdurige zorg thuis en op de woonlocaties hebben gevolgen voor inzet van zorgverleners. Wat is de optimale samenstelling van teams gelet op de doelgroep en de hulpvraag? De beoordeling wordt gedaan op basis van hulpvraag, vereist kwalificatieniveau en kostenbeheersing.

### Doelstellingen:

- In 2025 beschikken we voor verschillende doelgroepen over nieuwe teamprofielen (functiemix) en maken we stappen de teams conform in te richten

**Portefeuille:** [directeur woonzorg & directeur zorg thuis](#)

**Ondersteuning:** [HR Advies > hier zal capaciteit voor vrijgemaakt moeten worden](#)

**Lijnmanagement:** [regio- / locatiemanagers](#)

### Ontmoeting en dagbesteding

De ontwikkeling langdurige zorg thuis vraagt om voorzieningen op het gebied van ontmoeting en dagbesteding in de nabijheid. Samen met gemeenten en lokale welzijnsorganisaties ontwikkelen we in het werkgebied dorps- of wijkgericht vormen van dagbesteding en ontmoeting (OC), waarbij we niet altijd zelf willen exploiteren.

### Doelstellingen:

- Witte vlekken in het werkgebied m.b.t. dagbesteding en OC's zijn bekend
- Carinova beoordeelt per situatie het belang van initiatief, meedoen of zelf doen.
- Implementatie, uitvoering en aansturing is geborgd conform beleid dagbesteding en OC's (mei 2024)

**Portefeuille:** [directeur woonzorg](#)

**Programmamanagement:** [transformatiemanager](#)

**Lijnmanagement:** [manager CMO](#)

### Ontmoeting en dagbesteding in/rond woonlocaties

Elke woonlocatie van Carinova werkt aan passende mogelijkheden voor ontmoeting en activiteiten ten behoeve van de eigen bewoners, maar waar mogelijk ook ten behoeve van het dorp c.q. de wijk waar de locatie ligt. Dat betekent een open karakter; de wijk naar binnen, de locatie naar buiten.

### Doelstellingen:

- Elke locatie ontwikkelt een passende voorziening binnen de doelstellingen van Carinova. Focus ligt op zwaardere, geïndiceerde doelgroep
- Met de gemeenten Deventer, Raalte, Rijssen-Holten en Olst-Wijhe maken we afspraken over het soort voorziening (algemeen voorliggend of geïndiceerd), het volume en de kwaliteitseisen.

**Portefeuille:** [directeur woonzorg](#)

**Programmamanagement:** [transformatiemanager](#)

**Lijnmanagement:** [locatiemanagers](#)

Voorkomen van zorgvragen	Zorg in de laatste levensfase
<p>Samen met gemeenten en welzijn ontwikkelen we producten en voorzieningen om (zwaardere) zorgvragen te voorkomen. We zullen steeds beoordelen of het van toegevoegde waarde is om als Carinova te participeren. Aansluiting wordt gezocht met de regioplannen. Primaire preventie rekenen we niet tot onze kerntaak, waarbij we wél onze ledenservice ThuiZZ zullen uitbreiden om een bijdrage te leveren aan zelfstandig wonen en het voorkomen/ uitstellen van professionele zorg.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordeling van werkagenda's vanuit regioplannen: waar doen we aan mee, wat zien we als onze (mede) verantwoordelijkheid, wat niet?</li> <li>• Ontwikkelen van ledenservice ThuiZZ in volume en in diversiteit aanbod</li> </ul>	<p>De zorg in de laatste levensfase is in onze woonlocaties beschikbaar conform de kwaliteitsstandaard palliatieve zorg en de beleidsvisie van Carinova (2023).</p> <p>De wens van de cliënt en diens naaste staat centraal. Dit wordt altijd in gezamenlijkheid vertaald naar pro-actieve zorgplanning (ACP).</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams beschikken over basis-deskundigheid palliatieve zorg</li> <li>• Er is sprake van ondersteuning en coaching door gespecialiseerd palliatief verpleegkundige</li> <li>• Regiebehandelaar (SO, VS, arts) voert met elk cliënt (periodiek) het gesprek over de wensen met betrekking tot kwaliteit van bestaan, ziekte en levenseinde</li> </ul>
<p><b>Portefeuille:</b> directeur zorg thuis <b>Programmamanagement:</b> transformatiemanager</p>	<p><b>Portefeuille:</b> directeur woonzorg <b>Lijnmanagement:</b> locatiemanagers</p>
Nieuwe woonconcepten	
<p>Samen met gemeenten en wooncorporaties ontwikkelen we in het werkgebied woonconcepten die tegemoetkomen aan wensen van ouderen met een zorgbehoefte. De focus is gericht op clusters en communities waarin samenredzaamheid en verbinding centraal staan. Grondslag zal veelal VPT zijn. Concrete initiatieven lopen in Deventer (Hofrijk, realisatie 2025) en Schalkhaar. Daarnaast vindt verkenning plaats van de opties in het noordelijk werkgebied</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van Carinova concept Wonen &amp; Leven op basis van visie</li> <li>• Realisatie Hofrijk (2025)</li> <li>• Ontwikkelen van minimaal 1 voorziening in het noordelijk werkgebied in periode 2025 – 2027 Participatie aan minimaal 1 initiatief vanuit regioplan SGIJV</li> </ul>	
<p><b>Portefeuille:</b> directeur woonzorg <b>Programmamanagement:</b> transformatiemanager</p>	





# Ontwikkellijn 3

## 3 Samenwerken in de regio

### ONTWIKKELLIJN 3 SAMENWERKEN IN DE REGIO

#### Samenwerking in de eerstelijnszorg

De druk op de eerstelijnszorg is groot. Veldpartijen zijn in 2024 overeengekomen samen de verantwoordelijkheid te nemen de toegankelijkheid en continuïteit te waarborgen (Visie eerstelijnszorg 2030). Door krachtig samenwerken moet de organisatie van de eerstelijnszorg vernieuwd en versterkt worden.

De eerstelijnszorg dient in 2030 gebaseerd zijn op de principes van passende zorg, waarbij beschikbare capaciteit en middelen op de beste manier worden ingezet.

Kern van de eerstelijnszorg wordt gevormd door huisarts, wijkverpleegkundige en de psychosociale zorg. De wijkverpleegkundige verbindt hiermee het medisch en het sociaal domein. Versterken van professionaliteit en leiderschap van de wijkverpleegkundige is cruciaal om deze rol te laten slagen

Carinova participeert actief in 3 regio's om de visie eerstelijnszorg naar de gewenste praktijk te vertalen. De eerste fase is gestart in 2024 met regionale verkenning en inventarisatie. Fase 2 behelst de uitvoeringsagenda en vindt plaats in 2025 en 2026.

#### Doelstellingen

- Leveren van een actieve bijdrage aan de totstandkoming van een krachtige eerstelijns volgens uitvoeringsagenda van de regio's (fase 1 en fase 2)
- Versterken positie en vaardigheden van de wijkverpleegkundige met oog op sleutelpositie in eerstelijnszorg

**Portefeuille:** directeur zorg thuis

**Programmamanagement:** transformatiemanager

**Lijnmanagement:** pas in latere fase actieve betrokkenheid en afhankelijk van uitvoeringsagenda

#### Proactieve zorgplanning (advance care planning – ACP)

Proactieve zorgplanning is een belangrijk thema in de regioplannen Salland en SGIJV. Ambitie is om regionaal te komen tot inhoudelijke afspraken over pro-actieve zorgplanning in combinatie met afspraken over digitale gegevensuitwisseling. Concreet betekent het dat de wensen van burgers / cliënten / patiënten rondom ziekte en levenseinde tijdig besproken worden en bekend zijn. Als eerste bedoeld voor zorgverleners om te handelen conform de wens, maar ook om niet te doen wat niet nodig is en daarmee zorgkosten en druk op de acute zorg te voorkomen.

#### Doelstellingen:

- leveren van bijdrage aan regionale samenwerkingsafspraken proactieve zorgplanning
- Inzet van professionals zoals palliatief verpleegkundigen (beleid Carinova 2023) om deskundigheid van de eigen zorgverleners te vergroten en de samenwerkingsafspraken te helpen implementeren.

**Portefeuille:** directeur zorg thuis

**Programmamanagement:** transformatiemanager

**Lijnmanagement:** regiomanager



ONTWIKKELLIJN 3 SAMENWERKEN IN DE REGIO
<b>Consult, advies en medebehandeling</b>
<p>Experts op het gebied van kwetsbare ouderen (SO, psycholoog, verpleegkundig specialist) zijn nu reeds beschikbaar voor huisartsen via het ATO (ambulant team ouderen) met gebruikmaking van de verwijsapplicatie ZorgDomein. In het kader van passende zorg zullen ook medisch specialisten in het ziekenhuis gebruik gaan maken van deze expertise, bijvoorbeeld in de vorm van een meekijkconsult.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkelen functionaliteit &amp; expertisegebieden van het ATO ten behoeve van ondersteuning huisartsen</li> <li>• Realiseren van mogelijkheid om SO op afstand in het ziekenhuis consult te laten verlenen</li> </ul> <p><b>Portefeuille:</b> <a href="#">directeur woonzorg &amp; behandeling</a>  <b>Programmamanagement:</b> <a href="#">transformatiemanager</a>  <b>Lijnmanagement:</b> <a href="#">manager behandeling</a></p>
<b>Medisch Generalistische Zorg (MGZ)</b>
<p>De zorg voor de meest kwetsbare burgers is sterk veranderd. Er is landelijk een trend ingezet van minder opnames in instellingen naar meer burgers die thuis of in kleinschalige woonzorgvoorzieningen worden ondersteund en begeleid bij het dagelijks leven. De druk op met name huisartsen neemt toe door een steeds complexer wordende zorgvraag. Opgave is om voor Wlz-cliënten in onze regio medische zorg toegankelijk, betaalbaar en beschikbaar te houden, zowel overdag als bij spoedzorg en tijdens de ANW-uren. Huisartsen, zorgaanbieders met MGZ artsen (dit zijn de specialisten ouderengeneeskunde en artsen verstandelijk gehandicapten) en het zorgkantoor zijn hiervoor gezamenlijk verantwoordelijk.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conform aanvraag WLZ transitie-instrumenten (juni 2024) met als einddoel: In 2030 is medisch generalistische zorg (MGZ) beschikbaar voor alle geïndiceerde inwoners in de regio.</li> </ul> <p><b>Portefeuille:</b> <a href="#">directeur woonzorg &amp; behandeling</a>  <b>Programmamanagement:</b> <a href="#">transformatiemanager</a>  <b>Lijnmanagement:</b> <a href="#">manager behandeling</a></p>

ONTWIKKELLIJN 3 SAMENWERKEN IN DE REGIO
<b>Gespecialiseerd verpleegkundige zorg</b>
<p>In het kader van passende zorg hebben ziekenhuizen de opdracht medische en verpleegkundige zorg die niet in het ziekenhuis gegeven hoeft worden 'uit te plaatsen'. Het Deventer ziekenhuis heeft hiertoe transformatiedoelstellingen met Carinova als preferred partner. Volgens plan zal in 2024, 2025 en 2026 de verpleegkundige zorg bij verschillende aandoeningen verplaatst worden naar de thuissituatie of thuisnabij: hartfalen, oncologische verrichtingen, COPD. Carinova zal hiervoor in samenwerking met het DZ de eigen verpleegkundige specialisaties uitbreiden. In het verlengde hiervan zal gewerkt worden aan de ontwikkeling, profilering en positionering van de gespecialiseerde verpleegkundige zorg van Carinova (beleidsadvies 2024).</p> <p>De concrete ambities (inhoud en tijdslijn) voor het Isala en Saxenburgh ziekenhuis zijn nog niet volledig duidelijk, maar ook daar zullen we onze rol spelen.</p> <p>De gevraagde verpleegkundige expertise zal goeddeels hetzelfde zijn.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveren van bijdrage aan de transformatie-opgave van de ziekenhuizen in het Carinova werkgebied, in het bijzonder het Deventer ziekenhuis, door het ontwikkelen van transmurale zorgpaden en verpleegkundige expertise</li> <li>• Kleinschalige start gecentraliseerde verpleegkundige zorg thuisnabij ('hub') op basis van haalbaarheidsonderzoek Carinova / DZ (juni 2024)</li> <li>• Realiseren van doelstellingen gespecialiseerde verpleegkundige zorg (beleidsadvies 2024)</li> </ul> <p><b>Portefeuille:</b> <a href="#">directeur zorg thuis</a>  <b>Programmamanagement:</b> <a href="#">transformatiemanager</a>  <b>Lijnmanagement:</b> <a href="#">regiomanager</a></p>
<b>Acute verpleegkundige zorg als onderdeel van het zorgcoördinatiecentrum</b>
<p>In 2025 moet er in elke acute zorgregio een of meerdere zorgcoördinatiecentra (ZCC) zijn ingericht. In een ZCC wordt de toeleiding naar acute zorg door de verschillende zorgaanbieders gezamenlijk en gecoördineerd ingericht om patiënten zo snel mogelijk de juiste zorg door de juiste zorgverlener op de juiste tijd en plaats te kunnen bieden. Doel is de druk op de acute zorg te verminderen en toegankelijk te blijven waarborgen. Carinova participeert vanuit de acute zorgregio (ROAZ) Zwolle in 2 verzorgingsgebieden: Salland en Zwolle.</p> <p><b>Doelstellingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveren van acute verpleegkundige zorg in avond, nacht en weekend in als deel van het ZCC in beide regio's</li> <li>• Doorontwikkeling van acute verpleegkundige zorg op geleide van projectplan beide regio's</li> </ul> <p><b>Portefeuille:</b> <a href="#">directeur zorg thuis</a>  <b>Programmamanagement:</b> <a href="#">transformatiemanager</a>  <b>Lijnmanagement:</b> <a href="#">regiomanager</a></p>

**Carinova**

Postbus 678

7400 AR Deventer

0900 86 62

[info@carinova.nl](mailto:info@carinova.nl)

[carinova.nl](http://carinova.nl)