

## Kwaliteitsjaarsverslag 2023



**Samen zorgen  
voor een fijne dag**

# Inhoud

Voorwoord .....	4
1. Inleiding .....	6
2. Wie is Inovum? .....	6
2.1 Algemene identificatiegegevens .....	7
2.2 Kerngegevens, doelgroepen en omzet.....	7
2.3 Ambitie .....	10
2.4 Onze diensten.....	10
2.5 Missie.....	11
2.6 Visie op de medewerker.....	12
2.7 Kernwaarden .....	12
3. Versterken van de samenwerking rond de cliënt .....	13
3.1 Samen zorgen voor een fijne dag.....	13
3.2 Huishouding.....	14
3.3 Individuele Begeleiding Thuis (IBT) .....	15
3.4 Casemanagement Dementie .....	15
3.5 Wijkverpleging.....	15
3.6 Volledig Pakket Thuis (VPT) .....	16
3.7 Beukenhof .....	16
3.8 Gooiers Erf en Veenstaete.....	17
3.9 Expertiseteam.....	18
3.10 Behandel- en adviescentrum.....	18
3.11 Capaciteitsmanagement.....	19
4. Vormgeven van samenwerking tussen formele en informele zorg .....	20
4.1 Samenwerking formele en informele zorg.....	20
4.2 Cursusaanbod vrijwilligers & familie .....	21
4.3 Vrijwilligers extramuraal .....	21
5. Goed werkgeverschap .....	22
5.1 Kerngegevens medewerkers .....	22
5.2 Recruitement.....	23
5.3 Functiehuis .....	23
5.4 Vitaliteit .....	23
5.5 Leren en Ontwikkelen .....	24
5.6 Leiderschapsprogramma .....	24

6.	Technologische en sociale innovaties .....	25
6.1	Ontwikkelingen op het gebied van ICT.....	25
6.2	Procesinnovatie gericht op ontzorgen: invoering Topdesk.....	25
7.	Vastgoed.....	27
7.1	Verbouwing Beukenhof PG .....	27
7.2	Nieuwbouw Beukenhof Hoofdgebouw .....	27
7.3	Verbouwing Gooiers Erf .....	27
7.4	Green Deal 3.0.....	27
8.	Kwaliteit.....	28
8.1	Kwaliteitsmethodiek.....	28
8.2	Kwaliteitsmetingen.....	28
8.3	Waarderingsonderzoek .....	31
8.4	Toekomstparagraaf en risicomanagement .....	32
9.	Regionale samenwerking.....	34
9.1	Innovatief contract .....	34
9.2	Regiokompas en gezamenlijke ambitie .....	34
9.3	Gezond Gooi .....	35
9.4	Lerend netwerk .....	35
10.	Bestuur, toezicht en Medezeggenschap .....	36
10.1	Raad van Toezicht (RvT) .....	36
10.2	Ondernemingsraad (OR).....	37
10.3	De centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden (LCR) .....	38
10.4	Contact tussen de verschillende raden .....	38

# Voorwoord

Voor u ligt het kwaliteitsjaarverslag 2023 van Stichting Inovum. Een verslag waarmee wij verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en trots terugkijken op de mooie resultaten die wij in het afgelopen jaar met elkaar hebben behaald.

*Ieder mens is uniek. We hebben allemaal behoefte aan erkenning en hebben eigen gewoonten, normen en waarden. Dit verandert niet wanneer hulp nodig is aan huis of wanneer thuis wonen niet meer gaat. Bij Inovum snappen wij dat. In ons handelen staan de waarden eigen regie, samen en liefdevol voorop.*

Onze visie vertelt waar wij voor staan als organisatie. Het geeft richting aan onze werkzaamheden en bepaalt onze focus. Afgelopen jaar hebben wij ons gericht op het verstevigen van de basisprocessen in zowel onze primaire als ondersteunende activiteiten.

2023 is het jaar geweest waarin we een passende organisatiestructuur hebben gekozen bij onze missie “Samen zorgen voor een fijne dag”. Teamleiders zijn aangesteld om dichtbij de cliënten en medewerkers te staan, waarbij ze ondersteuning bieden om de kwaliteit van zorg hoog te houden. Een vernieuwde, centraal georganiseerde planning draagt bij aan de juiste inzet van medewerkers, zowel in uren als in functies, en bevordert ook de inzet van vrijwilligers en familieleden. Een behoorlijke uitdaging mede door een moeilijke arbeidsmarkt. Onze recruiters die nieuwe technologie gebruiken, hebben succesvol nieuwe collega’s aangetrokken, wat heeft geleid tot een positieve instroom. Mede dankzij de aanstelling van leercoaches hebben we collega’s kunnen opleiden, waardoor zij breed inzetbaar zijn. Zo blijven we streven naar een goede kwaliteit van welzijn en zorg.

Aansluitend bij de visie zijn we gaan werken met een nieuwe kwaliteitsmethodiek kwaliteit@, waarbij het welzijn van de cliënt centraal staat. Ondanks de maatschappelijke uitdagingen is de kwaliteit van onze zorg en behandeling goed gebleven, zoals blijkt uit de waarderingen van cliënten en hun naasten in tevredenheidsonderzoeken.

Inovum heeft in 2023 de focus gelegd op de dienstverlening Thuis. We hebben het Volledig Pakket Thuis in de markt gezet, naast de huishoudelijke zorg, Individuele Begeleiding Thuis, wijkverpleging en casemanagement Dementie. Het Expertiseteam richt zich op de ondersteuning van cliënten thuis waarbij behandelaren van Inovum steeds vaker met huisartsen optrekken om het langer thuis wonen te kunnen realiseren.

Samen met collega-VVT instellingen Vivium, Amaris en Hilverzorg hebben we een Innovatief contract gesloten met Zilveren Kruis, om de komende 5 jaar de demografische groei aan hulpbehoevende ouderen in regio Gooi & Vechtstreek op te vangen. Een gezamenlijke visie heeft een domein overstijgende werkagenda opgeleverd waarbij actief wordt samengewerkt om zorg in de toekomst toegankelijk, financieel gezond en van goede kwaliteit te houden.

Bij zowel de interne ontwikkelingen als de ontwikkelingen in de regio sluiten wij aan bij de landelijke beweging vanuit de overheid ‘Thuis als het kan, zelfstandig als het kan en digitaal waar mogelijk’. Aansluitend op de maatschappelijke opgave zoals beschreven in het Integraal Zorgakkoord (IZA): meer ouderen en andere cliënten zorg aanbieden met steeds minder mensen en middelen. Een beweging die gericht is op het behouden van regie over het eigen leven en zo lang mogelijk zelfstandig blijven, waarbij we de accenten leggen op betekenisvol leven, zorgtechnologie en de rol van de informele zorg.

De terugblik in dit kwaliteitsjaarverslag maakt duidelijk dat wij ook dit jaar samen veel hebben weten te realiseren en dat onze inspanningen gericht zijn op het uitdragen van onze visie. Dit doen wij samen, liefdevol en onder eigen regie. Veel dank aan alle medewerkers, vrijwilligers en naasten voor de tomeloze inzet, energie en betrokkenheid in het afgelopen jaar, in het bijzonder aan alle medewerkers in de directe zorg. “De kracht van de zorg ligt in de handen die het geven” (Teun Toebees – Human forever).

Met hartelijke groet,

Martin Geurts en Judith Flens, Raad van Bestuur Inovum

# 1. Inleiding

In dit kwaliteitsjaarverslag wordt verslag gedaan over de belangrijke speerpunten en ontwikkelingen bij Inovum over het verslagjaar 2023. In 2023 lag de focus op 5 speerpunten:

- 1) Versterken van de samenwerking rond de cliënt
- 2) Vormgeven van samenwerking tussen formele en informele zorg
- 3) Goed werkgeverschap
- 4) Technologische en sociale innovaties
- 5) Vastgoed

De speerpunten worden in separate hoofdstukken beschreven. In het afgelopen jaar zijn projecten gestart en afgerond. Verschillende projecten lopen echter door in 2024 of zelfs in 2025. Het is goed om dat in gedachten te houden bij het lezen van dit verslag: het is een geheel aan activiteiten waar onze tijd en energie in gaat zitten.

In hoofdstuk 7 wordt stilgestaan bij kwaliteit in de breedste zin van het woord. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe 'leren en verbeteren' in 2023 een plek kreeg binnen Inovum. In hoofdstuk 8 staan we stil bij onze samenwerkingsrelaties- en partners, omdat samenwerken steeds belangrijker wordt gezien de uitdagingen waar de ouderenzorg voor staat. We sluiten dit jaarverslag af met het hoofdstuk 'Bestuur, toezicht en medezeggenschap' waarbij we de verschillende raden aan het woord laten.



## 2. Wie is Inovum?

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Inovum
Postadres	Nieuw-Loosdrechtsedijk 24
Postcode	1231 KX
Plaats	Loosdrecht
Bezoekadres	Lindelaan 101C, Loosdrecht
Telefoonnummer	035 – 58 88 555
Identificatienummer	NZa 650-8765
Nummer Kamer van Koophandel	41149733
E-mailadres	<a href="mailto:info@inovum.nl">info@inovum.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.inovum.nl">www.inovum.nl</a>

### 2.2 Kerngegevens, doelgroepen en omzet

Inovum richt zich in hoofdzaak op ouderen en cliënten met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) in het werkgebied, al dan niet (zelfstandig) thuiswonend. De organisatie beschikt over de volgende toelatingen voor de Wet langdurige zorg (Wlz):

- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Begeleiding
- Behandeling
- Verblijf
- Volledig Pakket Thuis (VPT): De eerste teams van VPT in de wijk zijn in november 2023 gestart en zullen verder ontwikkelen in 2024. Deze teams zijn niet meegenomen in de onderstaande kerngegevens.

Daarnaast levert Inovum zorg, ondersteuning en behandeling in het kader van de Zvw (Wijkverpleging, Casemanagement dementie, Eerstelijns behandeling, Expertise team) en de Wmo (Huishoudelijke Hulp en Individuele Begeleiding Thuis). Inovum is werkzaam in zorgkantoorregio 't Gooi (Zilveren Kruis).

De kerngegevens voor 2023 zijn als volgt weergegeven:

- Kerngegevens cliënten extramuraal, inclusief omzet
- Kerngegevens cliënten intramuraal, inclusief omzet

In de jaarrekening 2023 van Inovum is een cijfermatige en financiële verantwoording opgenomen.



## Kerngegevens cliënten extramuraal

Thuiszorg & Welzijn Extramuraal Peildatum aantallen: 01-10-2023		Aantal cliënten per peildatum
<b>Thuiszorg</b>	Wijkverpleging (Verpleging en persoonlijke verzorging vergoed vanuit Zorgverzekeringswet)	456
	Verpleging en Verzorging vergoed vanuit MPT (wlz)	101
	<b>Totaal Thuiszorg ZVW en WLZ</b>	<b>557</b>
<b>Thuiszorg</b>	Product: Thuiszorgtechnologie vergoed vanuit ZVW (inzet medicijn dispenser)	2
<b>Welzijn Extramuraal</b>	Individuele begeleiding thuis vergoed vanuit MPT (wlz)	25
	Individuele begeleiding thuis vergoed vanuit WMO	4
	<b>Totaal Welzijn Extramuraal WLZ en WMO</b>	<b>29</b>
<b>Totaal aantal cliënten Thuiszorg (&amp; Welzijn Extramuraal)</b>		<b>586</b>

Behandeling extramuraal vanuit Expertiseteam Peildatum aantallen: 01-10-2023	Aantal cliënten per peildatum	Aantal cliënten t/m peildatum
Geneeskundige zorg voor Specifieke patiëntgroepen vergoed vanuit ZVW-GZSP	31	158
Geneeskundige zorg voor Specifieke patiëntgroepen vergoed vanuit WLZ	30	81
<b>Totaal Behandeling Extramuraal WLZ en GZVW-GZSP</b>	<b>61</b>	<b>239</b>

Behandeling eerstelijns fysiotherapie en ergotherapie Peildatum aantallen: 01-10-2023	Aantal cliënten per peildatum
<b>Totaal Behandeling eerstelijns fysiotherapie en ergotherapie</b>	<b>164</b>

Huishouding Peildatum aantallen: 01-10-2023	Aantal cliënten per peildatum
Huishouding vergoed vanuit WMO	535
Huishouding vergoed vanuit MPT (wlz)	77
<b>Totaal Huishouding WLZ en WMO</b>	<b>612</b>

Omzet per financieringsstroom extramuraal Peildatum: 01-10-2023		Omzet t/m peildatum	Omzet extrapolatie t/m peildatum
WMO Extramuraal	538	€ 1.193.751,33	€ 1.596.041,16
ZVW Extramuraal (Inclusief GZSP)	467	€ 3.572.886,24	€ 4.776.935,82
WLZ Extramuraal	166	€ 1.214.669,24	€ 1.624.008,32



## Kerngegevens cliënten intramuraal

Aantal beschikbare plekken verpleeghuiszorg				
Peildatum aantallen: 1-1-2024				
Verpleeghuiszorg	Totaal	PG ZZP5/7	SOM / SOM +	NAH ZZP 6/8 + LG
locatie Beukenhof	139	53	43	43
locatie Gooiers Erf	88	88		
Veenstaete woongroepen pg	18	18		
<b>Totaal</b>	<b>245</b>	<b>159</b>	<b>43</b>	<b>43</b>

Aantal beschikbare bedden WLZ langdurige psychogeriatrische zorg	
Peildatum aantallen: 31-12-2023	
Verpleeghuiszorg	PG ZZP5/7
locatie Beukenhof	65
locatie Gooiers Erf	88
Veenstaete woongroepen pg	18
<b>Totaal</b>	<b>171</b>
<i>Toelichting: in verband met de verbouwing van PG Beukenhof groeit het aantal intramurale bedden van 47 naar 65.</i>	

Gemiddelde leeftijd cliënten intramuraal	
Peildatum aantallen: 01-10-2023	
ZVW Intramuraal: kortdurende zorg (GRZ en ELV)	82
WLZ Intramuraal: langdurige zorg PG	86
WLZ Intramuraal: langdurige zorg Somatiek en Somatiek+	83
WLZ Intramuraal: langdurige zorg NAH	57

Omzet per financieringsstroom intramuraal	Omzet t/m peildatum	Omzet extrapolatie t/m 31-12-2023
Peildatum: 1-10-2023		
ZVW Intramuraal: kortdurende zorg (GRZ en ELV) <sup>1</sup>	€ 274.258,91	€ 274.258,91
WLZ Intramuraal: langdurige zorg PG, Somatiek en NAH	€ 21.444.784,82	€ 28.671.598,75

<sup>1</sup> In 2023 zijn we bezig geweest met de afschaling en opheffing van de revalidatieafdelingen. De revalidatieplekken zijn omgezet naar somatiek plekken.

## 2.3 Ambitie

Inovum is een mooie stevige organisatie waar cliënten bewust voor kiezen en mensen graag werken. Een organisatie met lef die echt durft te kiezen om zich te organiseren rondom het realiseren van een fijne dag voor de cliënt.

## 2.4 Onze diensten

Inovum is een middelgrote zorgorganisatie die op een kleinschalige manier werkt. Hierdoor kunnen we flexibel inspelen op bewegingen in de vraag naar welzijn en zorg. De lijnen zijn kort, we kennen en hebben oog voor elkaar.

Inovum is gevestigd in Wijdmeren en Hilversum. Het onderscheidend vermogen van Inovum is de sterke, lokale verankering; zorg in de eigen omgeving. We staan in nauw contact met andere aanbieders in de regio.

Met verenigde krachten van vrijwilligers, familie, mantelzorgers en zorgprofessionals streven wij naar het beleven van een fijne dag. Dit kan bij de cliënt thuis of in één van de locaties van Inovum. Wij organiseren ons rondom de vraag en behoeften van de cliënt heen.

### **Thuiszorg van Inovum**

De meeste mensen willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen in een vertrouwde omgeving, een betekenisvol leven en de eigen regie behouden over het leven. Wanneer daar ondersteuning of advies bij nodig is, biedt Inovum een breed scala aan thuiszorg en diensten om de cliënt te ondersteunen: hulp in de huishouding, individuele begeleiding thuis, casemanagement dementie en hersenletsel, volledig pakket thuis, wijkverpleging en eerstelijnsbehandeling.

### **Wonen bij Inovum**

Op de woonlocaties van Inovum creëren we een vertrouwde omgeving waarbinnen onze bewoners hun levensritme zoveel mogelijk kunnen voortzetten. Ieder mens is anders – het uitgangspunt is een betekenisvol leven en dat bewoners zoveel mogelijk eigen regie behouden. We staan naast de bewoner, met liefdevolle en vakkundige zorg die aansluit bij zijn/haar behoeften. Wat wonen bij Inovum uniek maakt – naast onze zorg met oog voor eigen regie en welzijn – is de prachtige natuur in de omgeving van onze locaties. De locaties zijn gericht op verschillende doelgroepen. De Beukenhof huisvest cliënten met chronische lichamelijke ziektes, psychogeriatric (dementie) en niet-aangeboren hersenletsel (NAH). Gooiers Erf en Veenstaete hebben kleinschalige woongroepen en zijn gericht op psychogeriatric (dementie).

### **Behandel- en Adviescentrum**

Vanuit het Behandel- en Adviescentrum werken Specialisten Oudergeneeskunde, artsen, fysiotherapeuten, ergotherapeuten, muziektherapeuten, (GZ)psychologen en waar nodig andere specialisten aan de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de bewoners en cliënten in de wijk (1e lijns behandeling). De behandelaren werken verdeeld over onze verpleeghuislocaties en in de regio. Er wordt nauw samengewerkt met de Geestelijk Verzorgers en de welzijn- en zorgmedewerkers op de locaties, waardoor we als multidisciplinair team welzijn, zorg en behandeling op maat bieden. Vanuit hun eigen specialisaties werken de behandelaren met een focusgebied op een van onze doelgroepen psychogeriatric, somatiek en niet-aangeboren hersenletsel.

## Expertiseteam Inovum

Het Expertiseteam Inovum is een ambulante geriatrie team, werkzaam in gemeente Wijdmeren en Hilversum. Onze dienstverlening bestaat uit beoordeling en advies voor complexe vraagstukken bij (kwetsbare) thuiswonende ouderen. Het Expertiseteam is een multidisciplinair team met specialist ouderengeneeskunde, klinisch geriatr, triageverpleegkundigen en op gebied van ouderen gespecialiseerde paramedici; GZ-psycholoog, geriatrie fysiotherapeut, ergotherapeut en casemanager dementie. Daarnaast werken we laagdrempelig samen met een wondverpleegkundige, Parkinsonverpleegkundige, extern logopedist en diëtist. De inzet van de verschillende disciplines is maatwerk, waarbij de eigen regie van de cliënt zo veel mogelijk gevolgd wordt. Vanuit dit team worden ook de regionale IBS diensten, Wilsonbekwaamheidsbeoordelingen en dergelijke regionale activiteiten gedaan.

## 2.5 Missie

### Samen zorgen voor een fijne dag

#### Visie op de cliënt

*Ieder mens is uniek. We hebben allemaal behoefte aan erkenning en hebben eigen gewoonten, normen en waarden. Dit verandert niet wanneer hulp nodig is aan huis of wanneer thuis wonen niet meer gaat. Bij Inovum snappen wij dat.*

#### Zelf aan het stuur

U bepaalt de richting. U heeft de regie over uw dag, zorg en ondersteuning. Uw ritme is leidend en waar mogelijk passen wij onze zorg en ondersteuning hierop aan. Samen kijken we welke zorg voor u zinvol is. Welke zorg draagt bij aan uw welbevinden? Hierin staan we soms voor keuzes die we samen maken. Is het voor u niet meer mogelijk de regie te nemen, dan pakken wij het voor u op. Met uw naasten en met onze zorgprofessionals en vrijwilligers.

#### Samen zorgen voor een fijne dag

Ons doel is dat u zoveel mogelijk kunt genieten. Juist van de kleine dingen in het leven. Het is maatwerk. Het vraagt dat wij vragen blijven stellen en nieuwsgierig blijven naar wat u wilt. Samen zorgen wij voor een fijne dag.

#### Liefdevol netwerk

U staat er niet alleen voor. Ook nu niet. Om u heen staat een liefdevol netwerk. Uw naasten, onze zorgprofessionals en vrijwilligers. We werken samen. Met u. We bundelen onze krachten voor uw welbevinden en bieden de zorg en ondersteuning die u nodig heeft.

In ons handelen staan de waarden **eigen regie**, **samen** en **liefdevol** voorop.



## 2.6 Visie op de medewerker

Onze ambities kunnen we alleen maar waarmaken met de inzet van betrokken en vakbekwame medewerkers en vrijwilligers. Jij bent als medewerker het hart van Inovum. Jij biedt cliënten welzijn en zorg waar het de cliënt en het sociale netwerk zelf niet meer lukt. Je bent onderdeel van een kleine en persoonlijke organisatie met korte lijnen en ruimte voor eigen regie. We doen dit samen. Met een liefdevol hart voor de cliënt.

### Eigen regie

Zorgen is mensenwerk en maatwerk. Dit vraagt van jou creativiteit en probleemoplossend werken, binnen de afgesproken kaders. Oprechte aandacht is de kern en dat begint bij nieuwsgierigheid naar de mens. Door het goede gesprek waar je vragen stelt en luistert, leer je de cliënt goed kennen. Je streeft naar kleine genietmomenten met elkaar.

Je krijgt ruimte om in overleg met de cliënt, mantelzorger, vrijwilligers en collega's de juiste aandacht en ondersteuning te geven. Dit doe je samen.

Wij vertrouwen erop dat jij zelf het beste weet hoe jij je werk moet uitvoeren. Zo heb jij zeggenschap en invloed op je werk, zijn de lijnen kort en heb jij regie op een fijne werkdag.

### Jij blijft je bij ons ontwikkelen

Jij kunt van ons verwachten dat we jou ook die oprechte aandacht geven en je de ruimte geven om je op je best in te zetten voor cliënten. Bij Inovum investeren wij in jou. Jij mag groeien en ontwikkelen. Als goed opgeleide medewerker ben je beter in staat om verantwoordelijkheid te dragen en om goede beslissingen te nemen. We zien en erkennen jouw talenten. Je krijgt de mogelijkheid om die verder te ontwikkelen door middel van opleidingen, cursussen en coaching. Jouw ontwikkeling als persoon en professional vinden we heel belangrijk.

### Wij zorgen voor elkaar

We vinden het belangrijk dat jij plezier hebt in je werk, je lekker in je vel zit, gezond en fit bent, en een goede balans tussen werk en privé hebt. Bij Inovum zorgen we goed voor elkaar.

## 2.7 Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn eigen regie, liefdevol en samen:



omdat we geloven dat ieder mens, ook binnen de beperkingen die hij of zij heeft, de eigen regie heeft.



omdat de medewerkers vanuit hun hart kiezen voor de zorg! Zorg met aandacht, die integer en persoonlijk is en het welbevinden van de cliënt vooropstelt.



omdat we samenwerken met de cliënt, familie, mantelzorgers en vrijwilligers. Waar nodig en nuttig werken we actief samen met andere organisaties.

# 3. Versterken van de samenwerking rond de cliënt

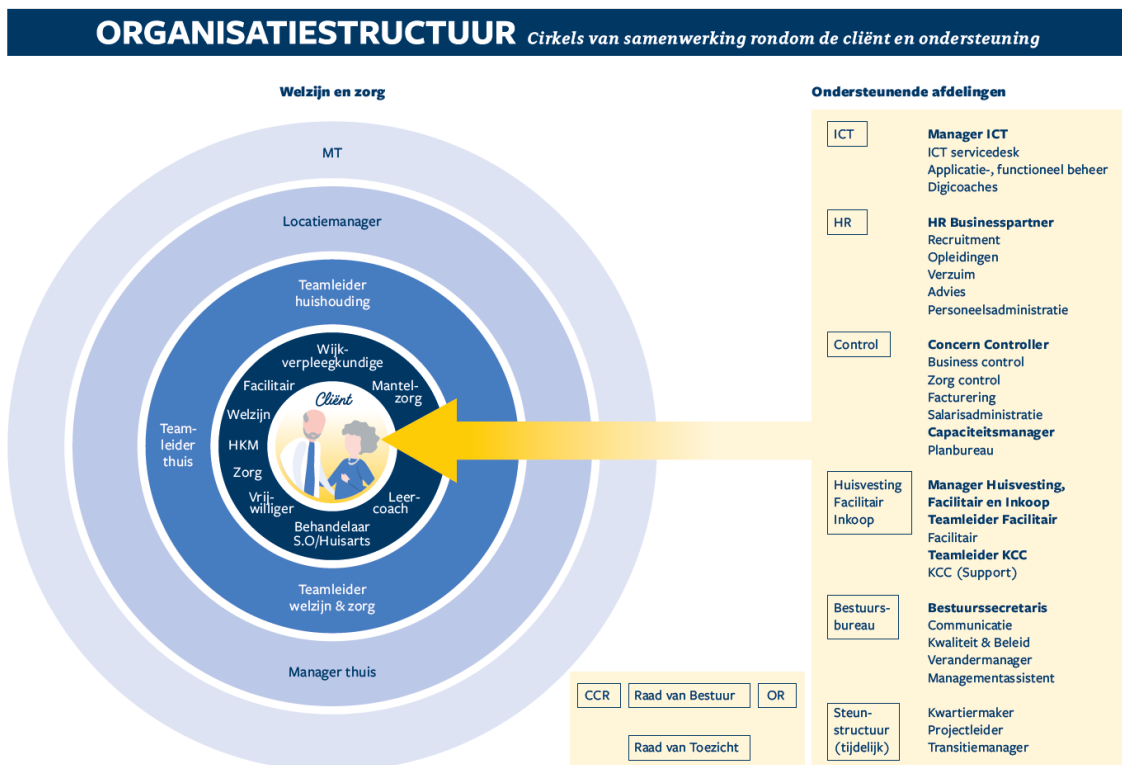
We bieden passende welzijn en zorg, waarbij verschillende disciplines in één team intensief samenwerken rondom de bewoners en cliënten. De cliënt/ bewoner staat centraal. Bewoners en cliënten voelen zich gezien, gehoord en erkend. Samen zorgen we voor een fijne dag.

## 3.1 Samen zorgen voor een fijne dag

In 2022 hebben we onze missie verwoord: Samen zorgen voor een fijne dag. Hier staan we voor. Deze zin staat behoorlijk goed op ieders netvlies. We voeren met elkaar het gesprek wat die fijne dag precies inhoudt en hoe we dat vormgeven. Twee thema's staan voorop: 1) aandacht voor de cliënt en 2) aandacht voor de medewerker.

Om daar te komen moeten we soms onze eigen patronen doorbreken en op zoek gaan naar nieuwe vormen van denken, doen en organiseren. We zijn er niet meteen: we werken eraan en streven ernaar. Dit doen we in gesprek met de cliënt, met elkaar en met naasten. Via Inovum Inzicht hebben we collega's op de hoogte gehouden van de stappen die we met elkaar zetten. Denk aan familieparticipatie, goed verzuimbeleid en het werken met klantbeloften, waarin we de cliënt echt centraal stellen en welzijn voorop zetten. Ook in de maatschappij gaat het gesprek over het anders organiseren van de ouderenzorg. Bijvoorbeeld in het theaterstuk 'Mag ik je kussen?', waar de vraag werd gesteld: 'Hoe dan?', hoe gaan we de zorg van morgen organiseren?

Aandacht voor de cliënt én voor de medewerkers, echt gezien en gehoord worden: Deze wens kwam duidelijk naar voren bij medewerkers. Sinds midden dit jaar zijn we daarom gaan organiseren in teams rondom de cliënt. Dit is zichtbaar in onze nieuwe organisatiestructuur:



De cliënt staat centraal. In een cirkel staan alle medewerkers, specialisten, samenwerkingspartners zoals huisartsen, vrijwilligers en naasten om de cliënt heen. Een cirkel staat voor verbinding en heeft geen begin en geen einde. Binnen deze cirkel werken we dan ook als gelijken samen met hetzelfde doel: we zetten de cliënt centraal en zetten daarbij zijn leefritme, wensen, behoeften en welbevinden voorop.

Bij al deze onderwerpen zijn we een 'nieuw normaal' bij Inovum aan het maken met elkaar: het is 'normaal' dat dat het welzijn van de cliënt voorop staat en dat er goed gecommuniceerd wordt met oprechte aandacht. Hoe gaan wij binnen Inovum met elkaar om? Wat verwachten we van elkaar? Dit moeten we expliciet leren uiten, zelf de toon zetten en het voorbeeld geven. Dit komt tot uiting in ons gedrag: we kiezen voor uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken en we praten met en niet over elkaar. Gedrag veranderen kost tijd en is wennen en oefenen. Daar gaan we in 2024 mee verder.

Zoals in de cirkel van samenwerking duidelijk wordt kent Inovum 3 hiërarchische niveaus:

- Raad van Bestuur (RvB)
- Managers (MT): locatiemanagers, manager Thuis, manager BAC & Expertiseteam en managers ondersteunende diensten
- Teamleiders: locaties, Thuis, BAC & Expertiseteam en ondersteunende diensten

Het primaire proces worden vanuit verschillende ondersteunende diensten gefaciliteerd:

- Afdeling ICT
- Afdeling HRM, inclusief Opleidingen
- Afdeling Finance & Control
- Afdeling Vastgoed, Facilitair en Inkoop
- Bestuursbureau, inclusief Kwaliteit & Beleid en communicatie

### 3.2 Huishouding

De medewerkers huishoudelijke hulp maakten deel uit van een groot team, bestaande uit ruim 100 medewerkers. Om beter aan te sluiten bij de rest van de extramurale zorg en om aan de behoefte van de medewerkers tegemoet te komen, is per november een indeling gemaakt van 7 kleinere teams. Zes teams zijn ingedeeld in de geografische gebieden waarin de zorg wordt geleverd en een flexteam wordt als flexibele schil ingezet. Dit flexteam bevat met name studenten en scholieren en biedt hen de mogelijkheid om flexibel te werken (ook in de avond of het weekend).

Er is een subsidieaanvraag gedaan en toegekend vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) fonds. Het doel van het project is om de samenwerking tussen huishoudelijke hulp, wijkverpleging, Individuele Begeleiding Thuis en casemanagement dementie te optimaliseren. Dit project sluit aan op de werkagenda wijkverpleging van het Integraal Zorgakkoord om de samenwerking en coördinatie in de wijk te stimuleren.

De medewerkers hebben een startbijeenkomst gehad en kennis mogen maken met de klantbeloften. Om de medewerkers te faciliteren en de communicatie tussen de diverse disciplines, sociale netwerk en cliënt te versterken, hebben zij in november een werktelefoon uitgereikt gekregen. Een volgende stap in de communicatie is dat Caren zorgt is uitgerold, waarbij alle cliënten en hun naasten inzage hebben gekregen in de planning van de huishoudelijk medewerker. Hiermee is een eerste stap in de uitrol van het volledig inzien van het digitale dossier huishoudelijke hulp gezet.

Samen met de gemeente Hilversum heeft in het najaar van 2023 de pilot 'robotstofzuigers' plaatsgevonden waarbij 10 stofzuigers bij cliënten zijn geplaatst. Doel van de pilot was het in beeld brengen welke tijdsbesparing de robotstofzuiger de medewerker gaf en of het de zelfredzaamheid van de cliënt bevordert. De uitkomst van de pilot is dat er bij 8 cliënten een robotstofzuiger wordt ingezet. Cliënten zijn meer zelfredzaam, kunnen zelf stofzuigen op een moment dat het hen uitkomt. De gemeente gaat dit verder in praktijk brengen.

Waar het jaar nog werd gestart met een hoog ziekteverzuim, werd lopende het jaar de inzet op het terugdringen hiervan zichtbaar. Resultaat is een significant lager ziekteverzuim aan het eind van het jaar. Een lager ziekteverzuim komt ten goede aan cliënten door meer vaste gezichten en hierdoor kunnen we nieuwe cliënten in zorg nemen, waardoor de wachtlijst minder wordt.

### 3.3 Individuele Begeleiding Thuis (IBT)

Met het team is in de zomer van 2023 gestart met het in beeld brengen van de behoefte van de cliënt en ons zorgaanbod. Er is ingezet op de intensivering van de samenwerking met de gemeente en zorgprofessionals, met als doel het op de kaart zetten van het product IBT. Een medewerker is gestart met het volgen van de NAH-scholing om meer begeleiding te kunnen bieden aan cliënten met niet aangeboren hersenletsel.

### 3.4 Casemanagement Dementie

De vele aanmeldingen voor casemanagement dementie hebben ook in 2023 voor lange wachtlijsten gezorgd. Vooral in Hilversum was de vraag hoog, waardoor de druk op de casemanagers toenam. Dit is niet alleen bij Inovum het geval, maar ook bij de andere organisaties die aangesloten zijn bij het netwerk Gooi en Vechtstreek. In dit netwerk staat samenwerken binnen de regio centraal. We zoeken de verbinding tussen casemanagers door middel van overleg en intervisies. Ook werken we samen met het Alzheimer Café die maandelijkse bijeenkomsten organiseert.

In 2023 hebben we het team vergroot van 3 naar 4 medewerkers. Begin 2024 start nog een nieuwe collega, om met elkaar de druk op de wachtlijsten te verlagen. Verder hebben we gekeken of we de administratie last succesvol kunnen verlagen. Dit hebben we gedaan door middel van vooraf cliënten gebonden afstemming te bepalen bij een cliënt, waardoor de urenregistratie achteraf vervalt.

### 3.5 Wijkverpleging

In het jaar 2023 was de druk op de zorg thuis voelbaar. Een grotere zorgvraag, een groot tekort aan vaste medewerkers en andere zorgorganisaties die een cliënten-stop hadden ingevoerd: het was een enorme uitdaging met elkaar.

Eind 2023 hebben we gekeken hoe we de regeldruk in de wijkverpleging kunnen verminderen. Regels kunnen ten koste gaan van tijd voor de cliënt. Ook kunnen regels voor frustratie zorgen, omdat het onduidelijk is waar de regel vandaan komt. Draagt een regel niet bij aan de kwaliteit van welzijn en zorg en de klantbeloften? Samen met de adviseur beleid & kwaliteit wordt gekeken waar de regel vandaan komt en of we de regel kunnen aanpassen of schrappen. Zo verminderen we samen de onnodige regeldruk. Zo is het bestelproces van Medido vereenvoudigd, is het niet meer verplicht om risicosignaleringslijsten in te vullen, hoeft het BEM-scoreformulier niet meer ingevuld te worden en is het stappenplan meldcode bij vermoedens van ouderen mishandeling ingekort. In 2024 gaan we hiermee verder.



### ***Zorgplan = planning = realisatie, tenzij (z=p=r, tenzij)***

De projectgroep van 'z=p=r, tenzij' heeft hard gewerkt aan het realiseren van de implementatie van deze methodiek. In 2022 was de keuze gemaakt om deze methode zonder de 'tenzij' in te voeren, maar na een zorgvuldige heroverweging is besloten deze uitzonderingen (tenzij) toch in te voeren. Team Loosdrecht en de casemanagers zijn gestart op 1 november. Wekelijks evalueren we met elkaar de voortgang. In de eerste helft van 2024 voeren we bij alle teams de methodiek in.

### ***Heroverweging regionale acute nachtzorg***

Samen met Amaris, Hilverzorg en Vivium is onderzoek gedaan naar de haalbaarheid om zelf de acute nachtzorg voor Inovum te blijven organiseren. Tijdens dit onderzoek zijn Amaris, Hilverzorg en Vivium een overeenkomst aangegaan met het Zilveren Kruis voor het leveren van nachtzorg voor de hele regio. Dit betekent dat Inovum de nachtzorg zelf niet meer mag declareren en het zelfstandig uitvoeren geen optie meer is. De samenwerking als vier organisaties is versterkt, waarna we de keuze om ons al dan niet aan te sluiten heroverwogen, en hebben we ons definitief aangesloten bij het regionale nachtteam. Om toegang te krijgen tot de woningen is het van belang dat alle cliënten eenzelfde toegangssysteem krijgen. De keuze hierbij is gevallen op het sleutelsysteem van Phoniro; met dit systeem kunnen voordeuren door middel van een app geopend worden. Het systeem biedt alle keurmerken om de veiligheid voor zowel cliënten als medewerkers te borgen.

## **3.6 Volledig Pakket Thuis (VPT)**

Vanaf juli 2023 zijn er twee kwartiermakers aangesteld voor het product Volledig Pakket Thuis (VPT) met de opdracht een eerste team op te zetten. In december bestond dit team uit 12 medewerkers en bedient het 16 cliënten, met nog eens 14 cliënten op de wachtlijst. Er is grote interesse van sollicitanten die graag voor het VPT willen werken. Ook zijn de cliënten enthousiast over de geboden zorg en ondersteuning. Het team streeft ernaar om de capaciteit te vergroten en de wachtlijst zo snel mogelijk weg te werken.

We zien echter ook een uitdaging in het selecteren van kandidaten die goed passen binnen het team en de visie van het VPT. Het streven is om een divers team samen te stellen met verschillende expertises, met of zonder zorg achtergrond en ervaringen, om zo een breed scala aan zorg en ondersteuning te kunnen bieden. Daarnaast investeren we in dit type dienstverlening om aan de maatschappelijke opgave te kunnen voldoen. Dit doen we door met elkaar samen te werken in de regio en daarmee de zorg toegankelijk te houden voor de groeiende groep ouderen met een ondersteuningsvraag.

## **3.7 Beukenhof**

### ***Ontwikkelingen doelgroep niet-aangeboren hersenletsel***

Er hebben in 2023 veel ontwikkelingen plaatsgevonden voor de doelgroep NAH (niet-aangeboren hersenletsel). Inovum heeft fors ingezet op de scholing van medewerkers die betrokken zijn bij deze doelgroep. Er zijn 41 welzijn- en zorgmedewerkers en behandelaren opgeleid middels een vierdaagse cursus 'Professioneel omgaan met cliënten met hersenletsel'. Nog eens 44 andere medewerkers en vrijwilligers hebben de eendaagse cursus 'Omgaan met cliënten met hersenletsel gevolgd'. Hiermee is een flinke verbetering gemaakt.

Maandelijks komt een kernteam bij elkaar om de kwaliteit en borging hiervan na te jagen. We hebben afgelopen jaar een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de bewoners en diens naasten. De verbeterpunten die hieruit volgden worden opgepakt vanuit het kernteam. Zo is het restaurant geopend voor alle bewoners met NAH en wordt hier vers gekookt. De bewoners kunnen uit een buffet kiezen wat ze die dag eten.

In 2024 willen we gaan werken met de methodiek 'Hooi op je Vork' en willen we nazorg gaan bieden aan mensen met NAH in de regio. De wens is uitgesproken om een regionaal expertisecentrum (REC) NAH+ te worden. Door landelijke ontwikkelingen en gekrompen budgetten is het zorglandschap nog niet vastgesteld. Tot het zover is werken we verder aan kwaliteitsverbeteringen om in aanmerking te kunnen komen.

### ***Doelgroepen strategie: GRZ/ELV***

Inovum heeft de keuze gemaakt om zich per 1 maart 2023 te richten op de doelgroepen PG, NAH en somatiek. Dit betekent dat we gestopt zijn met GRZ/ELV (Geriatrische Revalidatiezorg/ Eerstelijnsverblijf). Er was voor Inovum in 2022 onvoldoende aanbod en in Q1 2023 is dit niet toegenomen. Collega's Vivium en Amaris hebben grote locaties beschikbaar om deze doelgroep cliënten op te vangen.

Met een werkgroep waarin zorg, facilitair en zorgbemiddeling vertegenwoordigd waren, zijn we aan de slag gegaan om de revalidatie om te zetten naar somatiek. Vanaf 1 maart is de Sleutelbloem met 21 bedden omgezet naar plaatsen voor bewoners met een somatische zorgvraag. Binnen enkele maanden was de afdeling vol met nieuwe bewoners.

### ***Somatiek***

In 2023 zijn er in totaal 43 bedden somatiek gerealiseerd. Er is ingezet op de kwaliteit en beleving van het eten en drinken door voedingsassistenten op de afdeling. Er is een duidelijke verbetering van de maaltijden en de beleving daarvan te zien in de loop van het jaar.

### ***PG***

In 2023 zijn op de PG-afdelingen van 7 woningen 2 teams gevormd. Dit heeft geleid tot een betere samenwerking en inzet van medewerkers over de woningen heen. Woningen doen het nu samen. Er zijn hierdoor meer vaste gezichten voor de bewoners, medewerkers die de bewoners wat beter kennen.

## **3.8 Gooiers Erf en Veenstaete**

### ***Gooiers Erf als onderdeel van de gemeenschap***

Samen zorgen voor een fijne dag, dat is ook samen met de buurtbewoners! Mede door het vernieuwde restaurant en door het aantrekken van horecapersoneel, is Gooiers Erf steeds meer een ontmoetingsplek geworden voor de buurtbewoners en andere gasten. We hebben een subsidie ontvangen om hiermee aan de slag te gaan, dit bood mooie kansen.

We hebben meerdere ruimtes die verhuurd kunnen worden. Zo is er een nieuwe ruimte voor feestjes en vergaderingen, we zien dat hier inmiddels goed gebruik van wordt gemaakt. Elke dinsdagochtend is vereniging seniorenweb aanwezig op Gooiers Erf: hier kunnen alle ouderen van zowel binnen als van buiten terecht voor vragen rondom het computergebruik.

### **Welzijn**

De cliënt staat centraal, waarbij diens welzijn voorop staat. Daarvoor zijn we welzijn op de locatie anders gaan organiseren. Welzijn wordt nu per etage georganiseerd en heeft een plek binnen de teams gekregen. De teamleider is daarmee ook hun aanspreekpunt geworden. Er zijn inmiddels mooie resultaten zichtbaar en daar zijn wij met elkaar groeiende in. De collega's welzijn ondersteunen de vaste groep huiskamermedewerkers, zodat er ook meer aandacht en ruimte voor welzijn is op de eigen huiskamer.

Groepsactiviteiten met bewoners kunnen ook beter worden vormgegeven in het vernieuwde, ruime restaurant. Naasten en vrijwilligers spelen hier een belangrijke rol in.

Ook rondom de maaltijden richten we ons op welzijn. De huiskamermedewerkers volgen een kookcursus, waar aandacht is voor de doelgroep bewoners met dementie.

### **Vaste gezichten**

'Ik heb medewerkers om mij heen die mij kennen en ik vertrouw': aan deze klantbelofte hebben we dit jaar hard gewerkt; er zijn steeds meer vaste collega's in plaats van uitzendkrachten. Op alle afdelingen hebben we nu een vaste groep medewerkers, zodat onze bewoners vertrouwde gezichten zien. Het team werkt nauw samen om de cliënt heen, in samenwerking met de naasten en vrijwilligers. Dit heeft een positief effect op bewoners, familieleden en medewerkers.

## **3.9 Expertiseteam**

Het Expertiseteam heeft in 2023 geïnvesteerd in het optimaliseren en versterken van de samenwerking in de regio met andere zorginstellingen, huisartsen en de thuiszorg. Interdisciplinair overleg vindt plaats op reguliere basis, o.a. in de vorm van multidisciplinair overleg in de huisartsenpraktijken, andere zorgaanbieders en in woonvoorzieningen. Deze samenwerking draagt bij aan een optimale verdeling van cliënten binnen de zorgketen en bij aan het opvangen van de groei van zorgvragen van kwetsbare ouderen in de regio. Diverse diagnostiek- en zorgvragen worden beantwoord. Diagnostiek naar cognitieve stoornissen vormt een groot onderdeel van de werkzaamheden waardoor er minder druk is op de ziekenhuiszorg in de regio. We hebben gespecialiseerde professionals en zijn aangesloten bij Parkinsonnet, het Geriatrie netwerk en andere samenwerkingsverbanden.

In 2023 zijn collega's van het Expertiseteam – naast de reguliere dienstverlening en werkzaamheden – ook betrokken in regionale projecten, waardoor snelle afstemming met huisartsen en zorgverleners mogelijk is. In de samenwerking tussen de 4 grote ouderenzorgorganisaties in de regio zijn concrete afspraken gemaakt over de invulling van o.a. de inbewaringstelling (ibs) diensten en triagediensten. Het resultaat is dat we de werkzaamheden waar mogelijk in de regio concentreren en specialiseren. Hierbij is een goede focus aangebracht en werkt men vanuit ieders specialisme en competenties. We zien dat het werkplezier van de professionals hiermee is vergroot. Ook op de langere termijn blijven we focussen op de samenwerking intern met de professionals van Inovum en externe partners in de regio (VVT, Ziekenhuizen, Huisartsen, welzijn e.d.).

## **3.10 Behandel- en adviescentrum**

Binnen het Behandel- en adviescentrum (BAC) van Inovum werken verschillende disciplines met elkaar samen. BAC Inovum levert een breed scala aan professionele medische en paramedische diensten bij cliënten thuis en voor bewoners op de locaties van Inovum. Alle professionals zijn gespecialiseerd in de lichamelijke en psychische gezondheid van ouderen en mensen met een

beperking door een ongeval of ziekte. Het Behandel- en adviescentrum biedt naast individuele behandelingen en advies, ook diverse groepsactiviteiten. In 2023 is geïnvesteerd op de inzet in de eerstelijns dienstverlening, digitalisering en goede onderlinge samenwerking met elkaar en de zorgprofessionals. Deze lijn wordt in 2024 voortgezet met een blik op de maatschappelijke opgave in de regio; hoe kunnen wij effectief bijdragen aan de groei in zorgvragen van ouderen en mensen met NAH?

### **3.11 Capaciteitsmanagement**

In 2023 is een start gemaakt met het meer integraal benaderen van het capaciteitsvraagstuk binnen Inovum. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor gestegen kosten voor inhuur. In 2023 is deze stijging in ieder geval een halt toegeroepen door betere afspraken met leveranciers, maar vooral ook door scherper te kijken naar de benodigde inzet. In 2024 is capaciteitsmanagement een belangrijk speerpunt voor Inovum. Strategische personeelsplanning is daarbinnen het instrument dat moet zorgen voor meer eenduidigheid, heldere processen en duidelijke resultaten. Hoewel Inovum oog heeft voor de trend van flexibilisering van de arbeidsmarkt, wil het daarbinnen meer de eigen regie voeren om op deze wijze toekomstbestendig en vernieuwend – mede dankzij een eigen flexibele schil – de zorg te blijven leveren die wordt gevraagd.

## 4. Vormgeven van samenwerking tussen formele en informele zorg

Mantelzorgers, familieleden en andere bekenden uit het sociale netwerk van de cliënt en de vrijwilligers leveren een onmisbare bijdrage aan de kwaliteit van leven en het welbevinden van de cliënt. Wij zijn van mening dat een deel van de zorg die nu wordt verleend door onze professionals, op een andere manier kan worden opgevangen of worden voorkomen door een zorgzamere omgeving.

### 4.1 Samenwerking formele en informele zorg

Het wordt steeds belangrijker om gelijkwaardig samen te werken met naasten en vrijwilligers. Dat vraagt om een veranderaanpak in structuur en cultuur van de zorgorganisaties. De relatie met naasten staat hierin centraal, om zo de professionele zorg toegankelijk te houden en bij te dragen aan een betekenisvol leven.

Een echt samenspel tussen de informele en formele zorg, waarbij ruimte is om grenzen te verleggen. Dat samenspel begint in de thuissituatie al ruim voordat professionele zorg wordt ingeschakeld. En dat samenspel gaat door als de cliënt komt wonen in een van de verpleeghuis locaties van Inovum. In 2023 hebben we verschillende succesvolle stappen gezet:

- Binnen Inovum zijn in 2023 160 vrijwilligers actief. De gemiddelde leeftijd van deze groep is iets hoger dan 70 jaar. De groei van het aantal vrijwilligers geeft hoop en vertrouwen voor de toekomst. Het type vrijwilliger dat echt nog meer nodig is, is een fiets- en/of wandel vrijwilliger, zodat de bewoner erop uit en naar buiten kan.
- Op de afdeling NAH hebben we een vast aanbod voor dagbesteding ontwikkeld om bij te dragen aan een zinvolle dag. Dit aanbod bestaat uit meerdere keuzes per dagdeel, qua beleving en interesses passend voor elke bewoner. De woongroep Somatiek sluit op dit aanbod aan. Er is nu keuze uit 10 activiteiten per week (ca. 4800 momenten op jaarbasis). Elke activiteit wordt door een medewerker welzijn begeleid. Vrijwilligers ondersteunen deze activiteit en zijn van vaste waarde voor activiteiten.
- Voor bewoners met dementie is er een apart aanbod van activiteiten. Dit is opgedeeld in grotere activiteiten, kleinere activiteiten en persoonlijke 1 op 1 momenten. Hierbij is de ondersteuning van vrijwilligers noodzakelijk. Op alle locaties samen waren dat voor deze doelgroep ca. 600 momenten op jaarbasis.
- In Q3 2023 zijn we gestart met inzetten op familieparticipatie. Met de locatiemanagers, teamleiders en teams is besproken dat Inovum van familie, naasten actieve inzet en ondersteuning gaat verwachten van 4 uur per maand. In 2024 zullen met deze familie en naasten de gesprekken verder gevoerd worden en worden de afspraken vastgelegd.
- Afgelopen jaar is besloten dat we gaan werken met zogenaamde familie ambassadeurs. Een profiel hiervoor is inmiddels opgesteld. Dit wordt ondersteund door de lokale cliëntenraden.
- De vrijwilligers en naasten zijn meegenomen in kwaliteit@. In grote sessies hebben zij hier samen met de professionals kennis van kunnen nemen.

## 4.2 Cursusaanbod vrijwilligers & familie

In 2023 is er in samenwerking met afdeling Leren en Ontwikkelen een extern leerplatform gebouwd waar vrijwilligers, familie en naasten een aanbod e-learnings kunnen vinden. Het is belangrijk om te weten waar deze groep behoefte aan heeft en we kunnen ondersteunen met kennis en kunde. In aanvulling op deze e-learnings, heeft een grote groep vrijwilligers deel kunnen nemen aan de eendaagse workshop 'Omgaan met Hersenletsel'. De vrijwilligers geven aan hier veel aan te hebben gehad.

## 4.3 Vrijwilligers extramuraal

Binnen de thuiszorg, huishoudelijke hulp en VPT is een eerste uitvraag over inzet vrijwilligers gedaan. De eerste behoefte wijst uit dat ook hier het laten verrichten van diverse klusjes in huis een grote wens is. Ook is vanuit de professionals naar voren gekomen dat een zogenaamde sociale netwerkkaart rondom de cliënt helpt om te weten wie waarvoor aangesproken kan worden.

Cliënten hebben behoefte aan informatie over initiatieven waar ze aan deel kunnen nemen om "onder de mensen te blijven". Het opzetten van zogenaamde Community Care of 'zorgzame buurten' zal hieraan bijdragen. In 2023 is in samenwerking met collega zorginstellingen een start gemaakt voor het opzetten van Community Care in de gemeente Hilversum. Inovum is hier één van de gangmakers.

In 2023 is Inovum sponsor geworden van de tweede Buurtmobi die in Hilversum, Kerkelanden al in bedrijf is. Deze tweede Buurtmobi heeft een grotere actieradius, dus wordt er ook in Loosdrecht gereden. De inwoners die minder mobiel zijn worden mobieler om zelfstandig boodschappen te doen of naar een afspraak gereden te worden. Het stukje mobiliteit en zelfredzaamheid is hiermee vergroot.



## 5. Goed werkgeverschap

Bij Inovum werken zo'n 780 mensen. Dit zijn fulltime- en parttimekrachten, oproepkrachten, leerlingen en stagiairs. Samen met zo'n 160 vrijwilligers zetten zij zich dagelijks in voor de zorg en welzijn van bewoners en cliënten. Onze missie is om samen, met collega's, vrijwilligers en met bewoners en naasten, te zorgen voor een fijne dag.

Inovum richt zich op goed werkgeverschap: het versterken van eigen regie, de ontwikkeling van bekwaamheden i.p.v. diploma's en de medewerkers laten doen waar ze goed in zijn. We willen een organisatie zijn waar medewerkers graag willen werken. Dat willen we bereiken door de organisatie zo in te richten dat medewerkers kunnen doen waarvoor ze indertijd in de zorg zijn gaan werken.

### 5.1 Kerngegevens medewerkers

Peildatum: 01-10-2023

<b>Aantal medewerkers</b>	
Aantal fte	780 medewerkers (FTE 358)
Waarvan verplegend en verzorgend personeel	270 fte
• Niveau 1	65 fte
• Niveau 2	7 fte
• Niveau 2+	22 fte
• Niveau 3	53 fte
• Niveau 4	22 fte
• Niveau 5	12 fte
• Leerling	31 fte
• Oproep	38 fte
• Welzijn	10 fte
• Overig	10 fte
Behandel en medisch personeel	20 fte
Overige cliëntgeboden functies	11 fte
Management en ondersteunend personeel	49 fte
Overig	8 fte
Totale salarissom (dit is exclusief werkgeverslasten)	11.941.000
Inhuur personeel	8.035.000
Ratio personeelskosten / opbrengsten	0.79
<b>Instroom en uitstroom</b>	
Instroom in aantallen en fte (excl. stagiairs en vrijwilligers)	195 (84)
Intramuraal	131 (50)
Extramuraal	45 (22)
Behandeldienst	7 (3)
Centraal kantoor	13 (9)



Uitstroom in aantallen en fte (excl. stagiairs en vrijwilligers)	153 (61)
Intramuraal	108 (39)
Extramuraal	37 (16)
Behandeldienst	7 (4)
Centraal kantoor	3 (3)
<b>Aantal stagiaires</b>	
Totaal aantal	43
<b>Aantal vrijwilligers</b>	
Totaal aantal	160
<b>Verzuim</b>	
Voortschrijdend totale verzuim Inovum	10.8%
Voortschrijdend branchegemiddelde (Vernet cijfers)	9.0%

## 5.2 Recruitement

Met een inmiddels volledig gedigitaliseerd indiensttredingsproces stond 2023 bij recruitment in het teken van kwantiteit: ons bereik op verschillende kanalen vergroten met aandacht op vacaturemarketing en betere content om zo meer sollicitaties binnen te krijgen. En dat is gelukt. We hebben in 2023 bijna 3 keer zoveel sollicitaties binnengekregen (meer dan 1000) als in 2022 en daarmee een netto positieve instroom behaald ten opzichte van de uitstroom. Voor 2024 zal recruitment in het teken staan van kwaliteit: kwaliteit van het indiensttredingsproces, en kwaliteit van de marketingactiviteiten om goede nieuwe collega's binnen te krijgen.

## 5.3 Functiehuis

We zijn gestart met visie, strategie, kernwaarden en organisatiewaarden. Daarna was de inrichting van een passend functiehuis aan de beurt. In 2023 heeft Inovum een significante stap gezet in het actualiseren van ons functiehuis. De noodzaak voor deze update kwam voort uit de veroudering van het bestaande functiehuis, het ontbreken van beschrijvingen voor bepaalde functies en onsamenvattend in het gebruik van competenties en ontwikkelingsmogelijkheden in functieprofielen.

We hebben alle functies voorzien van actuele beschrijvingen en competentieprofielen, die zijn afgestemd op de VVT CAO in samenwerking met FWG, het leidende functiewaarderingsstelsel in de zorg. Deze samenwerking is gericht op het adviseren van zorgorganisaties voor toekomstbestendige functiebeschrijvingen. Het proces van het integreren van alle functiebeschrijvingen in het functiehuis is naar verwachting 1 april 2024 afgerond. Nadat het functiehuis ontwikkeld is, zal in 2024 aandacht komen voor een passende ontwikkelcyclus en leiderschapsontwikkeling.

## 5.4 Vitaliteit

Het verzuim binnen Inovum heeft het afgelopen jaar veel aandacht gehad. Er heeft een wijziging in de samenwerking met de arbodienst plaatsgevonden. Hierdoor is er meer regie, sturing en inzicht met betrekking tot de verzuimende medewerker. Hiervoor zijn twee vitaliteitscoaches aangesteld. De rol van de vitaliteitscoaches is om de leidinggevende en de verzuimende medewerker te begeleiden tijdens de verzuim- en re-integratie periode. Daarnaast zijn zij ook beschikbaar om teamleiders en managers te ondersteunen bij het voeren van preventieve- of coachgesprekken. Hier wordt steeds meer gebruik van gemaakt. Dit helpt om medewerkers uit het verzuim te houden. Voor de

leidinggevendenden zijn er trainingen gegeven over (hoe om te gaan met) verzuim, vitaliteit en de Wet verbetering Poortwachter. De eerste stappen naar meer eigen regie zijn gemaakt en worden in 2024 nog verder ontwikkeld. Dit gaat bijdragen aan verlaging en voorkoming van het verzuim door meer aandacht te hebben voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

## 5.5 Leren en Ontwikkelen

Binnen Inovum heeft leren & ontwikkelen een grotere plek gekregen. Er is ruimte voor iedereen om te leren. Dagelijks werken we met kwetsbare cliënten. Gaat daarin alles altijd goed? Nee, zeker niet, maar bij Inovum willen we leren wat niet goed gaat en steeds beter worden. Dit doen we door regelmatig stil te staan en te reflecteren. Er zijn verschillende acties ondernomen op het gebied van leren en ontwikkelen. Een aantal voorbeelden hiervan zijn:

- De praktijkbegeleiders en de leercoaches zijn verbonden aan een locatie en aan wijkteams. Door aanwezig te zijn op de locatie zijn ze meer zichtbaar voor de studenten, de medewerkers en de leidinggevendenden en kunnen ze deze collega's beter begeleiden.
- Zowel de Beukenhof als Gooiers Erf hebben een learninglab/ skillslab, waardoor studenten en medewerkers gemakkelijker (met elkaar) kunnen leren, oefenen en worden getoetst.
- Om inzicht te krijgen in de actuele opleidingswensen en –noodzaak is er in november een uitvraag gedaan onder alle leidinggevendenden. Mede op basis hiervan wordt de scholingskalender van 2024 vormgegeven.
- De samenwerking met het MBO College Hilversum en het ROC Utrecht zijn verder geïntensiveerd. Dit draagt bij aan een nauwere aansluiting bij onze opleidingsbehoefte (waaronder modulair opleiden van medewerkers) en de inzet van stagiaires in zowel de zorg als ondersteunende diensten.
- In 2023 zijn 160 studenten in opleiding binnen Inovum, dit in vergelijking met 135 in 2022. Na het afstuderen wil Inovum deze studenten graag in dienst nemen. De afdeling L&O heeft een initiatiefplan gemaakt om leercoaches aan te nemen. Deze leercoaches richten zich op de praktische begeleiding van studenten op de werkplek en op het lesgeven en coachen van werkbegeleiders. Dit wordt in 2024 verder opgepakt.

## 5.6 Leiderschapsprogramma

In juni 2023 zijn we gestart met het werken in cirkels rondom de cliënt. Hiervoor hebben we ter ondersteuning een leiderschapsprogramma aangeboden aan alle leidinggevendenden en kwartiermakers. Het programma bestond uit een community in de leeromgeving en een aanbod aan workshops gericht op persoonlijk leiderschap, leidinggeven aan mensen en leidinggeven aan processen.

Een groot deel van de trainingen is verzorgd door interne specialisten, die daarmee én trainersvaardigheden konden ontwikkelen én direct contact hadden met de leidinggevendenden, waardoor een betere samenwerkingsband is ontstaan tussen de ondersteunende diensten en de leidinggevendenden. Een en ander heeft ook geresulteerd in het ontstaan van vaste spreekuren op locatie door medewerkers van de ondersteunende diensten.

Op de evaluatie die in december heeft plaatsgevonden hebben 10 van de 29 deelnemers gereageerd. Het overall programma is gemiddeld beoordeeld met een voldoende. Deelnemers hebben het als leerzaam en toepasbaar ervaren. Tegelijkertijd vonden ze het tijdsintensief. Een aantal onderdelen van het programma is door omstandigheden niet uitgevoerd.

## 6. Technologische en sociale innovaties

Bij Inovum zetten we in op (technologische en sociale) innovatie om eigen regie van onze cliënten en bewoners te verbeteren en het werk van de medewerkers te verlichten. Technologische innovatie is een vereiste als we goede welzijn, ondersteuning en zorg willen blijven leveren.

### 6.1 Ontwikkelingen op het gebied van ICT

Dit jaar heeft de ICT-afdeling aanzienlijke vooruitgang geboekt door digitalisering, optimalisatie en implementatie van processen met betrekking tot cliënten en medewerkers. De volgende projecten zijn succesvol afgerond:

- **Vervanging ICT Netwerk Apparatuur:** De vervanging van de ICT-netwerkapparatuur is afgerond, waardoor er de komende jaren geen zorgen meer zijn over dit aspect. Er zijn oriëntatiegesprekken gevoerd met betrekking tot verbeteringen voor telefonie in de toekomst.
- **Technische voorbereiding sociaal intranet:** Er is gewerkt aan de technische voorbereiding van een sociaal intranet, met als doel een centrale plek te creëren dat makkelijk toegankelijk is, collega's verbindt, waar alle relevante informatie sneller te vinden is zodat we tijd overhouden voor het doen van onze taken.
- **SOS (Slimme Optische Sensor) Uitrol:** De laatste fase van de uitrol van de Slimme Optische Sensor (SOS) is voltooid. PG-afdelingen van Beukenhof, Veenstaete en de Gooiers Erf hebben nu toegang tot dezelfde zorgalarmeringssystemen.
- **Inrichting en Uitrol Telefoons voor Huishouding:** De inrichting en uitrol van telefoons naar 100 collega's van de huishouding is voltooid. Het doel is om bereikbaarheid en samenwerking tussen collega's te verbeteren en digitalisering beheersbaar te maken. De ICT-afdeling heeft aanzienlijke stappen gezet om de operationele efficiëntie te vergroten en te zorgen voor een gestroomlijnde digitale werkomgeving voor zowel cliënten als medewerkers.
- **Nieuw uiterlijk van Ons:** Binnen Ons zijn Ons Administratie en Ons Dossier opgesplitst. Beide applicaties kregen een nieuw, eigen en herkenbaar uiterlijk en een nieuwe navigatie. Alles met het oog op een betere gebruikerservaring.
- **Eerstelijns behandeling in Ons:** De eerstelijns fysiotherapeuten en ergotherapeuten zijn overgegaan naar Ons. Hierdoor hebben we voor alle soorten zorg die we bieden één ECD.
- **Digicoaches:** er is een voortdurende inzet van de digicoaches om medewerkers vaardig(er) te maken bij het gebruik van de apparatuur en de verschillende applicaties zoals Ons. De vier digicoaches werken zelfstandig op de afdelingen (en locaties) en dragen direct bij aan de onboarding van medewerkers. Er is daarnaast veel geïnvesteerd in de uitleg bij aparte projecten zoals het nieuwe uiterlijk en gebruik van het Ons-dossier en in de uitrol van de werktelefoons voor medewerkers huishouding. Resultaat is dat de kwaliteit en het juiste gebruik van applicaties is toegenomen. De medewerkers weten de digicoaches steeds beter te vinden.

### 6.2 Procesinnovatie gericht op ontzorgen: invoering Topdesk

In februari 2023 is Inovum live gegaan met TOPdesk. TOPdesk is ingezet als registratiesysteem waar medewerkers (ver)storingen, klachten en bestellingen kunnen doorgeven. Het doel is dat we de medewerker ontzorgen doordat men op een laagdrempelige manier zijn (ver)storing, klacht of bestelling door kan geven, zonder te hoeven bellen of mailen naar de supportdesk. Hierbij krijgen we ook inzicht in de aard van de storingen en waar het zwaartepunt ligt richting de uitvoering. Inmiddels gaat ongeveer 74% van de meldingen via de TOPdesk.

TOPdesk heeft bijgedragen aan de professionalisering van de dienstverlening. Zo vinden processen zoals het registreren van bedrijfsmiddelen en bestellen van artikelen gestructureerd plaats. Taken voor medewerkers worden gepland volgens een terugkerend schema of komen binnen via een digitaal formulier. Het beheer van het centraal magazijn en zorghulpmiddelen magazijn staat klaar om in gebruik genomen te worden.

Naast de livegang van TOPdesk is binnen het project ook een eenduidige, herkenbare ruimtenummering voor heel Inovum ontwikkeld. Deze opzet zal ook doorgevoerd gaan worden binnen de andere systemen waar Inovum gebruik van maakt. Dit krijgt in 2024 vorm.

Ook de registratie van de Inovum bedrijfskleding is opgenomen in TOPdesk. Van elke medewerker die bedrijfskleding van Inovum heeft, wordt binnen TOPdesk een zogeheten kledingkaart aangemaakt met daarin een overzicht van wat de medewerker heeft.

Eind 2023 is er een pilot gestart binnen de PG van de Beukenhof om de doorlooptijd, van het vrijkomen van een bewonerskamer tot het weer bewoond hebben van de kamer, te verkorten tot max. 13 kalenderdagen (incl. 7 dagen die familie heeft om de bewonerskamer leeg te halen). Hiervoor is binnen TOPdesk een workflow ingeregeld. Deze pilot wordt in het eerste kwartaal van 2024 afgerond.

## 7. Vastgoed

Het vastgoed wordt afgestemd op maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. We streven naar toekomstbestendig vastgoed dat inspelt op de trends en ontwikkelingen die op ons afkomen.

### 7.1 Verbouwing Beukenhof PG

Begin 2023 zijn de werkzaamheden voor het verduurzamen en uitbreiden van de PG-ster op de Beukenhof gestart. Na de benodigde sloop- en graafwerkzaamheden zijn nieuwe funderingen gelegd, buitenmuren doorgebroken en de eerste nieuwe huiskamers en bewonerskamers gerealiseerd. Eind van het jaar zijn de eerste zeven bewonerskamers plus de eerste vijf huiskamers opgeleverd. Ook zijn de gevels van de begane grond verduurzaamd, zijn de voorbereidingen getroffen voor het plaatsen van zonnepanelen en is de laatste hand gelegd aan de uitrol van nieuwe Slimme Optische Sensoren, het zorgalarmeringsysteem.

### 7.2 Nieuwbouw Beukenhof Hoofdgebouw

Medio 2023 is een start gemaakt met een verkenning van de mogelijkheden, kansen, risico's en kaders voor de toekomstige nieuwbouw of grootschalige renovatie van het hoofdgebouw van de Beukenhof. In deze verkenningsfase is de financiële haalbaarheid het zwaartepunt. Daarnaast spelen duurzaamheid, ontwikkelingen in de financiering van zorg, stikstofbeleid, beperkingen op het elektriciteitsnetwerk en nog vele andere zaken mee. Door een architectenbureau is daarnaast een volumestudie gedaan om de functies en afmetingen in het huidige complex te vertalen naar mogelijkheden en uitgangspunten voor de toekomst van de Beukenhof.

### 7.3 Verbouwing Gooiers Erf

In 2023 zijn diverse onderdelen van de locatie Gooiers Erf gerenoveerd. De brasserie en keuken zijn compleet vernieuwd, met moderne apparatuur en een sfeervolle uitstraling. Ook de kantoren van de behandelaren op de eerste etage, tezamen met de oefenruimte voor fysiotherapie, hebben een grondige opknapbeurt gehad. De afdeling Opleiden heeft eigen ruimtes voor opleiden op de locatie gekregen, en ventilatie en verlichting zijn verduurzaamd en verbeterd. Ook de wijkteams en het VPT-team hebben door de verbouwing een eigen werkplek op Gooiers Erf gekregen. Mede hierdoor kunnen de collega's intra- en extramuraal een team vormen wat steeds meer samen gaat werken.

### 7.4 Green Deal 3.0

De Green Deal staat voor zorg met minimale CO<sub>2</sub>-uitstoot en impact op de leefomgeving, met oog voor hergebruik van grondstoffen en materialen. Hiermee draagt de sector bij aan het beperken van de toenemende zorgvraag én aan de beweging richting passende zorg. Inovum onderschrijft de doelstellingen van de Green Deal. Daarbij passen we maatregelen om deze doelstellingen te behalen, toe op voor de organisatie natuurlijke momenten en volgen we zoveel mogelijk best practices.

Zo zijn er bij de verbouwing van de PG-ster van onze locatie de Beukenhof 157 zonnepanelen op daken geplaatst, is oude verlichting binnen vervangen door ledverlichting en is overall isolatie aangebracht. Verder vindt er een elektrificatie van ons, kleine, wagenpark plaats, worden medewerkers ondersteund in het bereiken van een gezondere leefstijl door het inzetten van een vitaliteitscoach, wordt incontinentiemateriaal gerecycled, een surplus aan medicijnen ingenomen door de apotheek en gebruiken we herbruikbare kopjes en bекers.

## 8. Kwaliteit

Bij Inovum zet iedereen zich elke dag in om de kwaliteit van welzijn en zorg te waarborgen. Samen kijken we welke zorg zinvol is en bijdraagt aan welzijn. Samen evalueren, leren en verbeteren staat hierbij centraal.

### 8.1 Kwaliteitsmethodiek

Inovum is in 2023 in de verpleeghuizen gaan werken met de kwaliteitsmethodiek kwaliteit@, waarbij het welzijn van de cliënt centraal staat. We doen 10 beloften aan onze cliënten. Deze 10 beloften geven duidelijkheid in wat cliënten en hun netwerk mogen verwachten bij Inovum. Door dagelijks inhoud en sturing te geven aan de klantbeloften ontstaat er kwaliteit waarbij het welzijn voorop staat. Iedereen draagt bij aan het waarmaken van de beloften. Deze klantbeloften vormen een rode draad door de gehele organisatie heen. Bijvoorbeeld: tijdens sollicitatiegesprekken, teamoverleg en tevredenheidsonderzoek. Dagelijks spannen wij ons in om de beloften waar te maken.

De klantbeloften zijn ook vertaald voor het werken bij cliënten thuis. Samen met de teamleiders extramuraal, wijkverpleegkundigen, casemanagers dementie en medewerkers Individuele Begeleiding Thuis hebben we sub-beloften geformuleerd passend bij de thuiszorg van Inovum. Vervolgens zijn er sessies georganiseerd met iedereen van Inovum die thuis 'samen zorgt voor een fijne dag'. We zijn in gesprek gegaan over hoe we samen de klantbeloften dagelijks waarmaken, om te leren en elkaar te vinden en inspireren.

Inovum beschikt nog over het kwaliteitskeurmerk ISO 9001. In 2024 willen we ISO 9001 loslaten en volledig overgaan op kwaliteit@. De voorbereidingen, implementatie en verdere ontwikkeling van deze methodiek zal in 2024 plaatsvinden.

### 8.2 Kwaliteitsmetingen

Om de kwaliteit van onze zorg en welzijn te monitoren, organiseert Inovum verschillende kwaliteitsmetingen. Dit geeft ons inzicht in wat goed gaat en wat beter kan. In deze paragraaf beschrijven we deze kwaliteitsmetingen.

#### ***Kwaliteitsindicatoren***

Over de landelijk afgesproken kwaliteitsindicatoren voor verpleeghuiszorg rapporteren we naar de overheid. De meting bestaat uit het aanleveren van data over drie verplichte indicatoren en twee keuze-indicatoren:

- Advanced Care Planning;
- Bespreken medicatiefouten in het team;
- Aandacht voor eten en drinken;
- Percentage cliënten op de afdeling met decubitus categorie 2 of hoger;
- De wijze waarop de organisatie nadenkt over vrijheidsbevordering van cliënten.

De uitkomsten zijn vergeleken met onze uitkomsten van vorige jaren en met de landelijke benchmark. We zijn trots op de goede resultaten van de kwaliteitsindicatoren, er is een mooie trend zichtbaar. Bijvoorbeeld: bij bijna alle bewoners zijn beleidsafspraken over het levenseinde vastgelegd, in alle teams worden medicatiefouten besproken en het percentage cliënten met decubitus categorie 2 of hoger is laag.

### ***Meldingen incidenten cliënten***

Medicatiefouten en (bijna) incidenten kunnen nare gevolgen hebben, zowel voor de cliënten als voor de medewerker. We vinden het belangrijk dat medewerkers bij Inovum zich veilig voelen om te melden. Het gaat niet om een schuldvraag, maar om wat we ervan kunnen leren. Hoe kunnen we een dergelijk incident voorkomen in de toekomst? Het melden van incidenten biedt de organisatie informatie waarvan we kunnen leren en waarmee we kunnen verbeteren. De incidenten worden op drie verschillende niveaus besproken: 1) op cliëntniveau, 2) op teamniveau in het teamoverleg en 3) op organisatieniveau in de MIC-commissie. Per kwartaal worden de meldingen op teamniveau en organisatieniveau besproken en de cijfers met elkaar geëvalueerd. Accent hierbij is: wat kunnen we ervan leren en verbeteren.

In 2023 zijn er drie calamiteiten meldingen gemaakt bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en één calamiteiten melding bij de Wmo toezichthouder. Naar aanleiding van deze meldingen is een onderzoek ingesteld.

- Het onderzoek naar de calamiteiten melding bij de Wmo toezichthouder is intern uitgevoerd. De wmo toezichthouder heeft het onderzoek en de verbetermaatregelen als zorgvuldig beoordeeld en daarmee het onderzoek afgerond.
- Eén onderzoek naar de calamiteiten melding bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd hebben wij intern uitgevoerd. De benodigde verbetermaatregelen zijn opgesteld en de melding werd niet nader onderzocht, omdat er voor de Inspectie geen aanleiding was om aan te nemen dat sprake is van een ernstig risico voor de veiligheid van cliënten of de zorg.
- Twee onderzoeken zijn uitgevoerd in samenwerking met een extern onderzoeker. De rapportages hiervan zijn ingediend. De inspectie heeft beide onderzoeken als zorgvuldig beoordeeld en aangegeven dat er voldoende verbetermaatregelen getroffen zijn om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen. De onderzoeken zijn hiermee afgesloten.

### ***Meldingen incidenten medewerkers***

In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor de inrichting van een Meldformulier Incidenten Medewerkers. Om medewerkers na een incident goed te ondersteunen, om van deze incidenten te leren en ze waar mogelijk te voorkomen, gaan we deze incidenten melden. In Q1 2024 wordt dit meldformulier afgerond en in gebruik genomen.

### ***Klachten***

Cliënten van Inovum kunnen rekenen op de klachtenfunctionaris van Quasir BV, die vanuit de onafhankelijke rol vormgeeft aan de functie. Mevrouw C. Vijfhuizen is gedetacheerd als klachtenfunctionaris bij Inovum. Niet alleen het bemiddelen van klachten, maar ook het besef overbrengen dat je kunt leren van klachten is tevens een belangrijk onderdeel van de functie. De werkwijze van de klachtenfunctionaris is vertrouwelijk, laagdrempelig, oplossingsgericht en is gericht op het voorkomen van escalaties. Het doel is verbetering van de kwaliteit van zorg en dienstverlening.

In 2023 hebben 25 mensen één of meer klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris. In de meeste gevallen zijn de mensen die een klacht hebben ingediend tevreden met de afhandeling door zowel Inovum zelf als de afhandeling door de klachtenfunctionaris. In 2023 is ingezet op klachtenmanagement en de verdieping. Belangrijk was om de nieuwe locatiemanagers te ontmoeten en de verbinding met de teamleiders te zoeken om met elkaar klachten te bespreken en om een effectieve oplossing tussen cliënt en/of naasten en zorgaanbieder te bieden. Het doel: herstel van de relatie tussen cliënt en zorgaanbieder en met elkaar in verbinding blijven.

Ook in 2024 zal klachtenmanagement een belangrijk onderdeel zijn van de invulling van de klachtenfunctionaris van Quasir. Naamsbekendheid en zichtbaarheid voor cliënten en hun naasten



van de klachtenfunctionaris is hierbij belangrijk. Een mooie samenwerking heeft plaatsgevonden met de cliëntvertrouwenspersoon WZD (Wet Zorg en Dwang) van Inovum.

### ***Cliënten vertrouwenspersoon Wet zorg en Dwang***

De cliënten vertrouwenspersoon geeft cliënten en hun vertegenwoordigers op verzoek advies en verleend bijstand met betrekking tot hun rechtspositie bij onvrijwillige zorg. In totaal heeft de Cliënten vertrouwenspersoon ondersteuning geboden bij vier cliënten en vijf vertegenwoordigers, waarbij er tien kwesties zijn behandeld binnen Inovum. Dit zijn er drie meer ten opzichte van vorig jaar. Hiervan zijn er twee klachten geweest, waarbij een gesprek met medewerker(s) Inovum volstond. Deze kwesties betreffen drie verschillende onderwerpen: zorg/begeleiding (50%), eigen leven inrichten (30%) en medische handelingen (20%).

### ***Medewerkers vertrouwenspersoon***

De vertrouwenspersoon levert een bijdrage in het bevorderen van sociale veiligheid bij Inovum. In 2023 is er vanuit Inovum 16 keer beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon over klachten van grensoverschrijdend gedrag of over integriteitkwesties. Er is nog geen verdere analyse van de vertrouwenspersoon beschikbaar, omdat deze pas wordt gegenereerd als er minimaal 8 afgesloten dossiers zijn. In 2023 zijn er 7 dossiers afgesloten, de andere 9 meldingen zijn gedaan in de laatste twee maanden van 2023 en waren in de overgang naar 2024 nog niet afgesloten.

In 2023 is er een wissel geweest in de medewerkers vertrouwenspersoon. Er is een kennismaking met bestuur, OR en HR gegeven. Ook is in het afgelopen jaar voorlichting gegeven over de rol en werkwijze van de vertrouwenspersoon aan de ondernemingsraad.

### ***Interne audits***

Op verschillende thema's worden periodiek interne audits uitgevoerd. De resultaten hiervan worden op zowel teamniveau als locatie- en organisatieniveau besproken en verbeterpunten worden verwerkt in een plan van aanpak.

- Voor de Wet zorg en dwang hebben we dit jaar een interne dossier audit uitgevoerd. Met een steekproef werd een aantal dossiers bekeken om inzichtelijk te maken in hoeverre de Wet zorg en dwang zorgvuldig is geïmplementeerd in de dossiers. De uitkomsten waren overwegend positief: informatie is duidelijk vindbaar in het dossier, mogelijk verzet wordt tijdig ontdekt en familie wordt betrokken. Een aantal verbeterpunten m.b.t. communicatie met de collega's en regelmatige evaluatie zijn opgepakt in de wzd-commissie en teams.
- Ook voor het thema hygiëne en infectiepreventie werden interne audits uitgevoerd: de kwaliteitsverpleegkundigen en hygiëne buddy's voerden quick scans uit op de afdelingen en onze hygiënist voerde een interne audit uit op alle locaties. De audits lieten zien dat er verbeteringen zijn t.o.v. vorig jaar, bijvoorbeeld in het onderling bespreken van hygiënisch werken. Het niveau van hygiëne was echter op alle locaties nog niet voldoende, zo is (kennis van) persoonlijke hygiëne van medewerkers onvoldoende en kunnen opslag faciliteiten verbeterd worden. Voor alle locaties is een verbeterplan opgesteld, waarvan de voortgang regelmatig zal worden geëvalueerd in de hygiënecommissie.
- Er vond een audit plaats voor de schoonmaak op de locaties door schoonmaakbedrijf CSU. Hieruit kwam naar voren dat een frequentere afstemming is gewenst tussen CSU en Inovum over schoonmaakwerkzaamheden i.r.t. bouwwerkzaamheden en over schoonmaakkachten. Daarnaast zal er meer toezicht worden gehouden op de uitvoering van de schoonmaakwerkzaamheden. Tenslotte wordt n.a.v. deze audit een periodiek overleg tussen

teamleiders en de teamleider facilitair ingepland, zodat eventuele verbeteracties snel worden gesignaleerd en opgepakt.

- Door apotheek Koert zijn interne medicatie audits uitgevoerd. De werkvoorraad en het magazijn op de verpleeghuislocaties zijn goed op orde en bijgehouden. Het medicatiebeheer kan beter; het noteren van houdbaarheid en het tijdig vervangen van aangebroken verpakkingen blijft een aandachtspunt. De verbeteracties die hieruit naar voren kwamen zijn besproken in de Medicatie Distributie Protocol commissie en in de teams opgepakt.

### 8.3 Waarderingsonderzoek

Samen zorgen voor een fijne dag, daar staan we voor bij Inovum. Naast het leren door bovengenoemde kwaliteitsmetingen, vinden wij het belangrijk om onze cliënten te vragen hoe zij de dienstverlening vanuit Inovum ervaren.

#### ***Belinterviews verpleeghuis ZorgkaartNederland***

De cliënttevredenheid in de verpleeghuizen meten we o.a. door middel van het uitvoeren van belinterviews met naasten en interviews met bewoners. Deze waarderungen worden ook op Zorgkaart Nederland geplaatst. De gemiddelde waardering van cliënten en familie voor de verpleeghuizen van Inovum was in 2023 een 7,3. Naasten en bewoners zijn blij met de betrokkenheid en de aandacht van medewerkers. De medewerkers weten over het algemeen wat bewoners belangrijk vinden (klantbelofte 9) en hoe ze hun dag willen besteden (klantbelofte 7). Aandachtspunt is dat uitzendkrachten regelmatig minder goed op de hoogte en betrokken zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat de schoonmaak en kwaliteit van maaltijden beter kan.

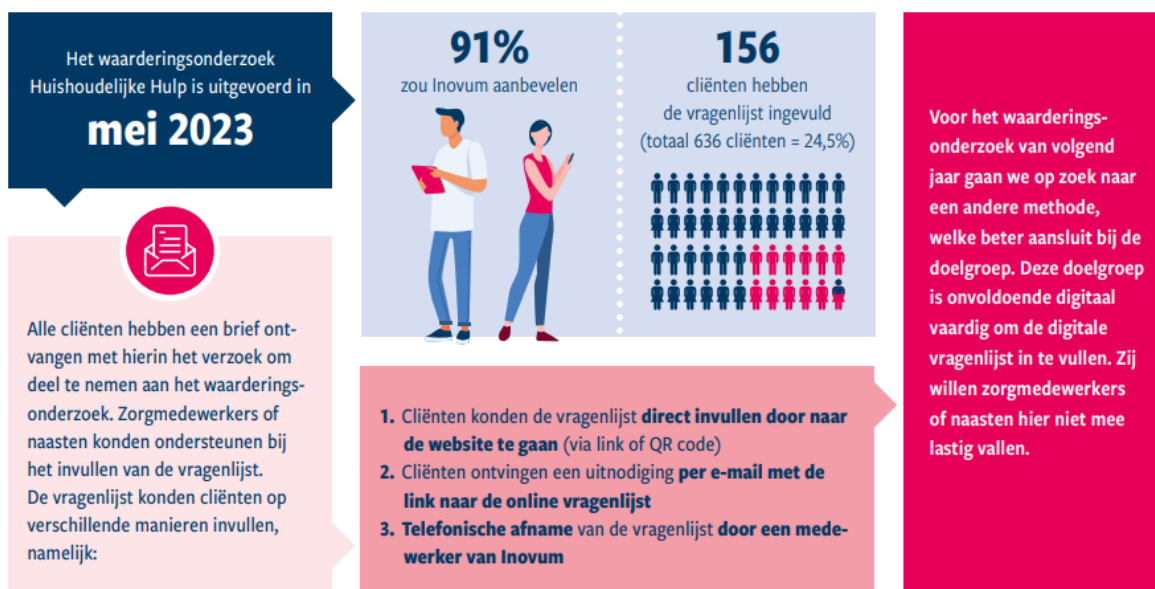
#### ***PREM wijkverpleging***

In de thuiszorg hebben we de PREM-wijkverpleging (Patiënt Reported Experience Measure) uitgevoerd. Gemiddelde beoordeling voor de wijkverpleging van Inovum in 2023 is een 8,5. Uit de waardering komt naar voren dat cliënten persoonlijke aandacht ervaren en medewerkers professioneel zijn. Een greep uit de reacties van cliënten: “Ze werken hard, doen hun best en zijn betrokken” en “Het is fijn een steun in de rug te voelen”.



## Waarderingsonderzoek Huishoudelijke Hulp

Het waarderingsonderzoek Huishoudelijke Hulp is uitgevoerd in mei 2023. 91% van de cliënten zou Inovum aanbevelen. Dit klinkt door in de reacties van cliënten: "Naast goede uitvoering van huishoudelijke taken, is de hulp betrokken bij mijn welzijn." en "Vriendelijk, hardwerkend, gezellig, belangstellend, goed werk leverend". Wij zijn trots op de resultaten van het waarderingsonderzoek.



Cliënten konden het waarderingsonderzoek invullen via een link naar de website, per e-mail of telefonische afname. Voor het waarderingsonderzoek van de wijkverpleging en huishoudelijke hulp van volgend jaar gaan we op zoek naar een andere methode, welke beter aansluit bij de doelgroep. Deze doelgroep is onvoldoende digitaal vaardig om de digitale vragenlijst in te vullen. Zij willen zorgmedewerkers of naasten hier niet mee lastig vallen.

## 8.4 Toekomstparagraaf en risicomanagement

In hoofdstuk 1 is in verschillende paragrafen die missie, visie en kernwaarden van Inovum beschreven. 2023 heeft in het teken gestaan van de implementatie van een passende organisatie- en bijbehorende overlegstructuur. De paragrafen geven een goed beeld van de uitgangspunten voor de toekomst. In 2024 worden deze uitgangspunten gebruikt bij het formuleren van het meerjarenbeleid van Inovum. Dit beleid wordt samen met belangrijke stakeholders vormgegeven.

Risicomanagement is van essentieel belang voor onze organisatie. Inovum stelt zichzelf tot doel dat zij een organisatie is die risico's en kansen ziet, deze inzichtelijk maakt en gericht de juiste beheersmaatregelen inzet. Het inventariseren biedt inzicht en brengt focus aan in de bedrijfsvoering. Inovum beoogt in 2024 haar risicomanagement op verschillende niveaus in te regelen: van strategische koers tot aan de risico-inventarisatie op individueel cliëntniveau.

In 2023 hebben we een aantal belangrijke strategische risico's onderkend en beheersmaatregelen op getroffen:

- Wet & regelgeving: door afdeling Kwaliteit & beleid ontwikkeld overzicht geeft inzicht op maatregelen via kwaliteit@. Periodieke scan op compliant zijn.
- Green Deal 3.0 Duurzame Zorg, waarin de overheid en zorgorganisaties afspraken maken over de bijdrage die de zorgsector kan leveren aan het verbeteren van het milieu. Om deze doelstellingen

te behalen passen we maatregelen toe op de voor Inovum natuurlijke momenten in de verbouw en volgen volgen zoveel mogelijk best practices.

- Onvoldoende personeel; verzuimtrainingen leidinggevenden, inkoopafpraak met preferred suppliers voor extern zorgpersoneel, visieontwikkeling op passende functiemix en functiedifferentiatie, vernieuwd functiehuis FWG, aangepaste propositie arbeidsmarkt, professionalisering recruitment en onboarding.
- Ontwikkeling passend leiderschap: leiderschapstraining en ontwikkelcyclus.
- Financiële risico's: negatief zorgresultaat, vastgoedresultaat niet beschikbaar voor noodzakelijke wijzigingen in vastgoedportefeuille: inzet op kern KPI's voor verbetering per onderdeel en als geheel, stuurinformatie via BI tool, verdiepende analyses.

Risicomanagement is zichtbaar in de planning & control cyclus van de organisatie; van strategisch tot operationeel niveau. De Jaarplansystematiek met daarin de doelstellingen, acties en afspraken voor het komende jaar zijn hierin opgenomen en worden met een vaste frequentie geëvalueerd. De BI tool voorziet hierin door informatie beschikbaar te maken zodat efficiënte en directe sturing kan plaatsvinden door teamleiders (dichtbij cliënt en collega's) en managers.

## 9. Regionale samenwerking

Inovum zoekt actief de samenwerking op met andere partijen. Zo nemen we deel aan verschillende leernetwerken, zowel regionaal als landelijk. Als organisatie, maar ook individuele collega's zijn aangesloten bij grote en kleine netwerken, samenwerkingsverbanden en intervisiegroepen. Zo leren en ontwikkelen we samen. Alleen samen, als regio, kunnen we de noodzakelijke verandering inzetten. Naast onderstaande is Inovum ook nog actief in verschillende regionale projecten.

### 9.1 Innovatief contract

De komende jaren zullen meer ouderen in onze regio zorg nodig hebben. Daarnaast is de arbeidsmarkt voor welzijn en zorg krap. Hoe kunnen wij ervoor blijven zorgen dat de ouderen en hun zorgvraag centraal staan en dat zij worden geholpen? Dat is onze uitdaging.

In 2023 hebben we een Innovatief contract afgesloten met Zilveren Kruis als vier grote zorgorganisaties in de regio Gooi en Vechtstreek (Amaris, Hilverzorg, Vivium en Inovum). Met dit contract wordt niet langer vanuit het huidige aanbod van de verschillende organisaties gekeken, maar naar de ouderen en de zorg die zij nodig hebben. Dit vanuit de gedachte: zorgen voor elkaar, samen met elkaar. Zilveren Kruis biedt ons financiële zekerheid in die 5 jaar om samen de zorg eenvoudiger te organiseren voor de ouderen in onze regio. Met minder administratieve lasten. De 4 ouderenzorginstellingen bundelen hun krachten en openen de deuren op zoek naar verbinding met de omgeving. Er wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met burgers, gemeenten, en andere welzijn- en zorgpartijen.

Wij zijn als middelgrote organisatie heel flexibel en we zijn sterk lokaal verbonden met de omgeving. Die kracht koesteren we en kunnen we ook inzetten in deze samenwerking. Iedere organisatie brengt zo unieke kennis en sterke punten in deze **samenwerking**. Samen zorgen voor een fijne dag. Dat doen we dus niet alleen binnen bij Inovum, maar ook in de regio met partners.

### 9.2 Regiokompas en gezamenlijke ambitie

Inovum is actief in het Regiokompas, een samenwerkingsverband van 10 regionale VVT-instellingen en het Zilveren Kruis. In dit programma worden de ambities en doelen van de gezamenlijk opgestelde regiovisie uitgevoerd. In het regiokompas is onderscheid gemaakt tussen drie transitieblokken: 1) Primair proces, 2) Leren & ontwikkelen en 3) Medewerker en cliënt logistiek. De thema's uit deze drie blokken zijn ook meegenomen in de gezamenlijke regiovisie.

In de laatste maanden van 2023 hebben we samen met de raden van bestuur van Amaris, Vivium, Hilverzorg en collega's van Zilveren Kruis in een aantal sessies gewerkt aan een gemeenschappelijke ambitie en visie op de toekomst, aansluitend bij het innovatief contract. Vanuit deze gezamenlijke ambitie is een werkagenda opgesteld. De input en kennis vanuit de voorheen drie transitieblokken zijn hierin verwerkt. Met de gezamenlijke visie en ambitie en de werkagenda geven we samen richting aan de transformatie die nodig is. Met het uitvoeren van de verschillende thema's uit de werkagenda verwachten we dat we zorg zoals we die nu kennen kunnen voorkomen, verplaatsen, verminderen of doelmatig verdelen. Dit is nodig om de afgesproken groei in het Innovatieve contract te kunnen waarmaken. De regiovisie vormt de leidraad voor het jaarplan 2024 van Inovum.

### 9.3 Gezond Gooi

Inovum participeert in het domeinoverstijgende samenwerkingsverband Gezond Gooi, wat bestaat uit de ouderenzorg, huisartsen, Ziekenhuizen, gemeente, welzijnspartijen, GGD en GGZ. In 2023 is gewerkt aan het regioplan om oplossingsrichtingen te formuleren voor de uitdagingen van de regio zoals beschreven in het regiobeeld. We zetten gezamenlijk in op de beweging van Ziekte en Zorg naar Gezondheid en Gedrag, vanuit de visie van positieve gezondheid. Centraal daarin staan een passend aanbod, ondersteuning nabij, krachtige gemeenschappen en zelf- en samenredzame inwoner(s).

De regio staat voor een grote transformatie en er zijn meer dan 15 oplossingsrichtingen geformuleerd. Er zijn voor 2024 6 prioritaire opgaven geformuleerd: 1) Juiste zorg- en ondersteuningsaanbod, 2) Digitalisering, 3) Waardig ouder worden, 4) Wijkgericht werken, 5) Aanvullende expertisenetwerken en 6) Samenwerking in de keten.

### 9.4 Lerend netwerk

Inovum maakt onderdeel uit van een lerend netwerk met Accolade Zorggroep, Amaris, Charim en De Haven. Zowel de bestuurders als de kwaliteitsadviseurs komen regelmatig bij elkaar om in gesprek te gaan over actuele thema's, om zo met en van elkaar te leren. De organisaties zijn met vergelijkbare onderwerpen en vraagstukken bezig, hierin kunnen we veel van elkaar leren en elkaar verder helpen. Dit varieert van het uitwisselen van praktische tips tot het wederzijds bevragen en aanscherpen van visie en beleidskeuzes.

Eind 2023 is een start gemaakt met een lerend netwerk van kwaliteitsadviseurs van de vier organisaties van het Innovatief contract. De adviseurs komen regelmatig bij elkaar om uit te wisselen en van elkaar te leren. Door dit netwerk willen we de samenwerking tussen de organisaties versterken en samen optrekken waar mogelijk.

# 10. Bestuur, toezicht en Medezeggenschap

De Governancecode Zorg is een belangrijke leidraad voor de wijze waarop Inovum wordt bestuurd en hoe het toezicht is georganiseerd. Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen.

Begrippen als respect voor elkaar, afspraken nakomen, verantwoordelijk zijn, privacy en met elkaar in gesprek blijven nemen daarin een centrale plaats. De code is zo opgesteld dat deze stimuleert tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders hun onderlinge verhouding.

Bij Inovum krijgt de governance vorm in het goede gesprek tussen de bestuurder en de toezichthouders en adviesorganen. Het MT laat zich - afhankelijk van het onderwerp - adviseren door verschillende toezichthouders en adviesorganen: de Raad van Toezicht, Ondernemingsraad, Centrale Cliëntenraad en Lokale cliëntenraden. Daarnaast wordt medezeggenschap georganiseerd doordat cliënten en medewerkers invloed kunnen uitoefenen op het beleid en gang van zaken binnen de organisatie. Tevens betreft het MT ook anderen bij het beleid en de besluitvorming hierover, bijvoorbeeld de specialist ouderengeneeskunde, kwaliteitsverpleegkundigen en zorgmedewerkers.

De organisatie heeft een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Toezicht (RvT). De RvB is statutair en uitvoerend bevoegd, de RvT is toezichthoudend bevoegd.

Samenstelling raad van bestuur – 2023:

- Dhr. M. Geurts
- Mevr. J. Flens

De beloningen van de RvB zijn conform de Wet Normering topinkomens (WNT) en opgenomen in de jaarrekening. Jaarlijks stelt de RvT de WNT-klassenindeling vast conform de sectorale regeling voor de zorg.

Een overzicht wordt bijgehouden van de besluiten die door de Raad van Bestuur genomen worden zodat de besluitvorming vastligt en toetsbaar c.q. traceerbaar is.

## 10.1 Raad van Toezicht (RvT)

De samenstelling en werkwijze van de raad zijn vastgelegd in de statuten van Inovum en in het reglement raad van toezicht. De nadruk ligt op integer, onafhankelijk en kritisch functioneren van de raad. De leden hebben verschillende deskundigheden en achtergronden, en hebben geen belangen of functies die kunnen leiden tot ongewenste belangenverstremming. De raad van toezicht is integraal en als geheel verantwoordelijk voor het toezicht op de stichting en het bestuur. De raad van toezicht vraagt de raad van bestuur naar haar afwegingen bij besluiten en toetst dit aan de statutaire opdracht, haar maatschappelijke taak en relevante ontwikkelingen. De raad van toezicht is tevens beschikbaar als klankbord en adviseur voor de raad van bestuur. Tot slot vervult de raad van toezicht de werkgeversfunctie naar de leden van de raad van bestuur.



### *Samenstelling raad van toezicht 2023:*

- dhr. Drs. R.P.J. van Breemen (afgetreden juli 2023)
- mevr. Ir. S.G.C. Keulemans-ter Kuile MhBA (op voordracht CCR)
- mevr. Drs. J.M. Welmers MA (aangetreden juli 2023)
- dhr. Dr. E. Wulff (aangetreden juli 2023)
- mevr. Drs. J.M. Mostert MSc (vice-voorzitter)
- dhr. W.A. Roobol, arts (niet praktiserend) (voorzitter)

In 2023 is de samenstelling van de raad van toezicht gewijzigd. De zittingstermijnen van de heer Van Breemen zijn volledig benut en daarmee beëindigd in juli 2023. Onmiddellijk daarna zijn twee nieuwe leden aangetreden: mevrouw Welmers en de heer Wulff. De heer Roobol en mevrouw Mostert zijn in december 2023 voor een tweede termijn benoemd.

De raad van toezicht kent drie commissies: de commissie kwaliteit en veiligheid, de financiële auditcommissie/ bouwadvies commissie en de remuneratiecommissie. De leden van de raad van toezicht ontvingen in 2023 een vergoeding die binnen de normen van de Wet Normering Topinkomens viel.

Voor het jaarbericht 2023 van de Raad van Toezicht verwijzen wij u naar bijlage I bij dit verslag.

## **10.2 Ondernemingsraad (OR)**

De OR bestaat uit 9 zetels waarvan 7 zetels een vaste bezetting kennen en 2 zetels op projectbasis kunnen worden ingevuld (flexzetels). De OR heeft ondersteuning van een ambtelijk secretaris. Lopende het jaar is een vacature voor ambtelijk secretaris ontstaan. Deze vacature is nog niet opgevuld waardoor de OR verminderde ambtelijke ondersteuning heeft ontvangen in het laatste deel van het jaar.

De OR kent verschillende overlegvormen:

- Vooroverleg en overlegvergadering met RvB  
1x per 6 weken
- Agendaoverleg Dagelijks Bestuur (DB)
- Onderling overleg  
2x per maand
- Overleg met de RvT  
1x per jaar
- Overleg met de CCR  
1x per jaar

Gezien de beweging in de regio heeft de OR een kennismaking gehad met de OR van collega-organisatie Amaris. Dit krijgt in 2024 een vervolg, waarbij ook de OR'en van Hilverzorg en Vivium zullen aansluiten.

Het afgelopen jaar zijn o.a. de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- aanpassen organisatiestructuur;
- afschalen/sluiten GRZ;
- inzet leercoaches;
- cameratoezicht;
- herzien functiehuis;
- oprichten VPT;

- aangaan Innovatief Contract in de regio;

Naar aanleiding van deze en andere onderwerpen heeft de OR advies of instemming uitgebracht conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Daarnaast is de OR betrokken geweest bij het aanstellen van de nieuwe locatiemanager van Gooiers Erf / Veenstaete. Ook hebben afgevaardigden van de OR een gesprek gehad met de locatiemanager van de Beukenhof.

Voor meer informatie verwijzen wij u naar het [jaarverslag van de ondernemingsraad](#).

### 10.3 De centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden (LCR)

De centrale cliëntenraad (CCR) bestaat uit vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden (LCR-en) van de verpleeghuizen Beukenhof, Gooiers Erf/Veenstaete en Thuiszorg (voor alle inwoners in het werkgebied van Inovum die thuiszorg ontvangen) en een onafhankelijk voorzitter. De CCR en LCR-en hebben gewerkt volgens de Medezeggenschapsregeling voor de Centrale Cliëntenraad en LCR Beukenhof, Gooiers Erf/Veenstaete en Thuiszorg dat met de bestuurder is opgesteld. De CCR krijgt ondersteuning van een ambtelijk secretaris.

De CCR vergadert maandelijks: een deel 'intern overleg' en een deel overleg met de bestuurder. Steeds is per onderwerp bekeken of een advies-/instemmingsaanvraag nodig is of volstaan kan worden met het geven en delen van informatie. In 2023 heeft de CCR advies uitgebracht over verschillende onderwerpen en instemming verleend. Een nadere uitwerking treft u aan in het jaarbericht. De CCR heeft het afgelopen jaar in een open en transparante sfeer vergaderd. Het gezamenlijk optrekken met de bestuurder ervaart de CCR als uiterst plezierig.

Voor meer informatie verwijzen wij u naar [het jaarbericht van de CCR](#).

### 10.4 Contact tussen de verschillende raden

Het is altijd de bedoeling om mogelijkheden te creëren voor de verschillende raden (raad van toezicht, centrale cliëntenraad, OR) om met elkaar of met anderen in de organisatie in gesprek te gaan. Afgelopen jaar hebben deze contacten plaatsgevonden.

# Bijlage I

## ***Jaarbericht Raad van Toezicht 2023***

Na het aantreden van Judith Flens en Martin Geurts eind 2022, is 2023 het eerste volledige jaar onder leiding van deze raad van bestuur. Het jaar kenmerkte zich door het aanbrengen van een nieuwe organisatiestructuur en het uitbreiden van de samenwerking in de regio. Dit laatste onder meer door aangaan van het Innovatieve Contract. Ook had de raad van toezicht blijvend aandacht voor de personele inzet: het personeelstekort, ziekteverzuim en inzet van personeel niet in loondienst. Deze thema's vroegen om meer en een verdiepende samenwerking tussen raad van bestuur en raad van toezicht.

Om daar zoveel mogelijk vrucht van te plukken heeft de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht – die plaatsvond in december 2023 - een vervolgsessie gekregen in 2024 waarbij de raad van bestuur zal aansluiten.

Verder zijn onder andere de volgende belangrijke onderwerpen in de vergadering van de raad van toezicht met de raad van bestuur besproken:

1. Kwaliteit van zorg
2. Personeelsbeleid, in- en uitstroom, inzet PNIL en verzuim
3. Strategische keuzes
4. Exploitatie
5. Jaarrekening en jaarverslag 2022
6. Kaderbrief en begroting 2024
7. Nieuwbouw en renovatie
8. Samenwerking in de regio en het Innovatief Contract
9. Herinrichting van de organisatiestructuur

Voorafgaand aan deze plenaire vergaderingen van de raad van toezicht zijn deze onderwerpen meer in detail in de respectievelijke commissies voorbesproken.



*inovum*