



laurens

JAARVERSLAG 2015



laurens

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD Raad van Bestuur

VOORWOORD Raad van Toezicht

BESTUUR EN TOEZICHT

Normen van goed bestuur

Juridisch structuur

Raad van Bestuur

Raad van Toezicht

MISSIE EN VISIE

Kernactiviteiten

Strategie

Beleid

Innovatie en ontwikkeling

Risicomanagement

Laurens Intermezzo Zuid

FINANCIËLE PARAGRAAF

Kengetallen

Financiële instrumenten

Verwachtingen

OVER DE MEDEZEGGENSCHAP

Ondernemingsraad

Centrale Cliëntenraad

Raad van Participanten

VOORWOORD Raad van Bestuur

Voor u ligt ons jaarverslag over 2015. Een verslag dat we met gemengde gevoelens schreven. Afgelopen jaar was zonder twijfel het moeilijkste jaar in de geschiedenis van Laurens. Ons jaarverslag ziet er dit jaar dan ook anders uit dan voorgaande jaren. We kiezen dit jaar voor een kort en bondig jaarverslag waarin we verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en prestaties, zoals de wet- en regelgeving en de Zorgbrede Governancecode ons voorschrijft.

Dit jaarverslag is later dan gebruikelijk. Dit werd veroorzaakt door een aantal grote wijzigingen in het afgelopen jaar. Eén daarvan was de invoering van een nieuw ICT systeem. Mede daardoor hadden wij niet op tijd de beschikking over de juiste cijfers voor 2015. Daarom hebben we aan de Inspectie Gezondheidszorg uitstel aangevraagd en gekregen voor het publiceren van onze jaarrekening.

De organisatie raakte in 2015 uit balans. Een aantal grote veranderingen kwamen samen: de veranderende wet- en regelgeving, de verdere implementatie van de fusie tussen Laurens en Thuiszorg Rotterdam, het noodgedwongen versneld sluiten van vier verzorgingshuizen, de implementatie van een nieuw ICT-systeem, de reorganisatie van regio- naar domeinstructuur en een dalende omzet.

Toen we in 2015 merkten dat we door de samenloop en complexiteit van deze veranderingen uit balans raakten, troffen we een aantal maatregelen. We versnelden de invoering van de nieuwe organisatiestructuur naar domeinen en losten de ernstige implementatieproblemen van het nieuwe ICT systeem op. We voerden een reorganisatie door om te komen tot een organisatie die beter kan inspelen op de veranderende omgeving, met een kleiner en slagvaardiger directieteam. We kozen voor reductie van de ondersteunende diensten en schrapten 30% van de functies bij die afdelingen. We namen ook afscheid van verzorgenden niveau 1, vanwege boventaligheid door het sluiten van de verzorgingshuizen en wetend dat we voor de steeds zwaardere zorgvraag vooral hoger opgeleid personeel nodig hebben. Dat alles had een enorme impact op onze organisatie en onze medewerkers.

Laurens was jarenlang een financieel onbezorgd bedrijf, met vooral veel aandacht voor de vernieuwing en ontwikkeling van kwaliteit van zorg. We bleken niet toegerust op het snel realiseren van grote veranderingen en waren onvoldoende in staat in onze bedrijfsvoering de noodzakelijke efficiëntie slagen te maken. Ondanks de in 2015 getroffen maatregelen, sloten we het jaar af met een fors financieel verlies van 24,9 miljoen euro. De drie oorzaken met de meeste impact zijn:

- Het versneld sluiten van vier verzorgingshuizen. We hielden rekening met sluiting, maar met een langere doorlooptijd en met daarbij natuurlijk verloop van medewerkers. Dat bleek niet mogelijk, de huizen waren veel eerder leeg dan verwacht. Daardoor hadden we in 2015 teveel medewerkers in dienst.
- Op 1 januari 2015 implementeerden we een nieuw ICT-systeem. De implementatie daarvan kende ernstige tegenvallers en het systeem leverde in de eerste helft van het jaar niet de juiste gegevens en beheersing. Daardoor konden we een deel van de zorg die we die maanden leverden, niet declareren. Bovendien ontbrak hierdoor maandenlang essentiële sturingsinformatie. Halverwege 2015 waren de belangrijkste aanpassingen in het systeem gerealiseerd. In 2016 voeren we waar nodig verdere verbeteringen door.
- Een deel van de financiering van Thuiszorg ging van het Rijk over naar de gemeente. Dit deel kwam te vallen onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De overgang was een bezuinigingsmaatregel. Per saldo werd slechts een deel van de overgedragen diensten in 2015 afgenomen.

We konden het verlies over 2015 opvangen met onze bedrijfsreserves. Voor het boekjaar 2016 wordt nog een verlies voorzien, waarna voor 2017 weer positieve resultaten worden verwacht. Het jaar 2016 staat dan ook in het teken van 'duurzaam rendement en verbeteren van kwaliteit'. Het betekent dat we een primaire focus hebben op wat nodig is om weer een gezond bedrijf te zijn en te blijven. Doelstelling is om zo snel mogelijk weer een positieve exploitatie te realiseren. We zijn gestart met een veelomvattend pakket aan maatregelen om onze bedrijfsvoering weer op orde te krijgen. Dan gaat het bijvoorbeeld over het efficiënter inzetten van zorgpersoneel, mede door inzet van een flexpool. Daarnaast bevriezen we investeringen en zetten we ict-systemen slimmer in om administratieve lasten te verminderen en beter te kunnen sturen. We reduceren het personeel in de ondersteunende diensten tot maximaal 11% van het totaal. Onderdeel van de maatregelen was ook het versterken van de leidinggevende structuur in de organisatie.

Vanaf het najaar van 2015 liep een intensief verbetertraject voor de kwaliteit van zorg. Ondanks de verbeteringen heeft de IGZ ons in juli 2016 voor 8 maanden onder verscherpt toezicht geplaatst. Inmiddels hebben we een verbeterplan opgesteld en acties uitgezet om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

Later dit jaar herijken we onze visie en strategie, om te bepalen wat nodig is om ook op de lange termijn een gezond bedrijf te blijven, aansluitend op de sterk veranderende zorgvraag in de samenleving.

In het voorjaar van 2016 legde de financieel bestuurder zijn functie neer om ruimte te maken voor een interim bestuurder met ruime ervaring in herstructurering. Ook de voorzitter Raad van



laurens

Bestuur besloot zijn functie neer te leggen. In september is een tweede interim bestuurder aangesteld.

De impact op onze medewerkers was het afgelopen jaar ongekend groot. We hebben diepe bewondering voor hun inzet. Zij zijn het die steeds weer tonen waar het ons echt om gaat: mensen helpen om zo zelfstandig en betekenisvol ouder te worden of leren leven met verminderde fysieke en/of verstandelijke vermogens.

Vincent Maas
Voorzitter Raad van Bestuur a.i.

Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra
Lid Raad van Bestuur a.i.

VOORWOORD Raad van Toezicht

Het jaar 2015 was een bijzonder moeilijk jaar voor Laurens met grote veranderingen, een enorme impact op de organisatie en haar medewerkers en uiteindelijk een fors financieel verlies.

Als Raad van Toezicht leven we intens mee met Laurens als bedrijf en haar medewerkers en cliënten. Het afgelopen jaar is onvoldoende voorzien dat de interne en externe veranderingen zo'n impact op de bedrijfsvoering zouden hebben. De besluiten hebben we goed voorbereid, onderbouwd en hebben we weloverwogen genomen. Maar achteraf bezien, bleek de stapeling van grote veranderingen meer dan de organisatie aan kon. Gelukkig heeft Laurens een stevig fundament. Het verlies kon opgevangen worden met de bedrijfsreserves en inmiddels is de manier van werken veranderd.

De jarenlange stabiele financiële resultaten gaven een optimistische indruk over de toekomst van Laurens. Toen het bedrijf in 2015 uit balans raakte, hebben we veelvuldig gesproken over de tegenvallende financiële resultaten. We bespraken de oorzaken en de in te zetten maatregelen ter verbetering. De auditcommissie is de situatie scherper gaan volgen. Eén van de resultaten daarvan was bijvoorbeeld het begin 2016 stopzetten van de voorgenomen fusie met het Centrum voor Reuma en Revalidatie Rotterdam (RRR). Daarnaast besloten we in het voorjaar van 2016, in goed onderling overleg met de financieel bestuurder, dat hij zijn functie neerlegde om plaats te maken voor een interim bestuurder met ruime ervaring in herstructurering.

In juni 2016 ontstonden in de organisatie vragen over de positie van de voorzitter Raad van Bestuur. De voorzitter heeft daarop indringend gesproken met diverse organen in de organisatie en besloot hierna zijn functie neer te leggen. Een bestuurswisseling op dat moment was zeer ongewenst, de noodzakelijke stappen voor herstel waren goed in beeld en in uitvoering. We hebben met diep respect voor zijn keuze het besluit overgenomen. Voor de herstelfase besloten we de interim bestuurder te vragen de ingezette koers voort te zetten, om onderwijl te werven voor een nieuw bestuur, passend bij de toekomstige opgave van Laurens. Inmiddels is een tweede interim bestuurder aangesteld.

Namens de Raad van Toezicht,

Pieter de Kort
voorzitter

1. BESTUUR EN TOEZICHT

Normen van goed bestuur

Laurens hecht grote waarde aan maatschappelijke verantwoording en verankering en wil de besturing dan ook afstemmen op hedendaagse denkbeelden. Wij onderschrijven de aanbevelingen met betrekking tot goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording uit de Zorgbrede Governancecode, zoals opgesteld door de Brancheorganisatie. De code passen wij dan ook integraal toe. De uitgangspunten van de Zorgbrede Governancecode zijn opgenomen in de statuten van Laurens en de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Momenteel wordt de Zorgbrede Governancecode herijkt. Naar verwachting geldt de herijkte code vanaf 1 januari 2017. De inhoud van de nieuwe code houden we naast de praktijk van bestuur en toezicht binnen Laurens en waar nodig zullen aanpassingen worden doorgevoerd, zodat wij ook aan de nieuwe code voldoen.

Juridisch structuur

Laurens is een stichting en wordt geleid door een Raad van Bestuur waarop toezicht wordt gehouden door een Raad van Toezicht.

Per 1 januari 2015 hebben we een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. We zijn overgegaan van een geografische indeling in regio's naar een clustering van expertise in domeinen. Elk domein bestaat uit één type klantproces dat een eigen dynamiek en werkwijze kent. Het betreft de domeinen:

- Wonen met Zorg (langdurige intramurale zorg);
- Kortdurende Zorg met Verblijf (revalidatie en palliatieve zorg);
- Thuiszorg (extramurale zorg).

Daarnaast hebben wij de vijf concernafdelingen Planning & Control, Personeel, Organisatie & Opleiding, Innovatie & Ontwikkeling, de Financiële Administratie en Vastgoed ondergebracht in één organisatieonderdeel Bedrijfsvoering. Eén van de redenen voor de structuurwijziging is te komen tot een organisatie die beter kan inspelen op de veranderende omgeving, met een kleiner en slagvaardiger directieteam.

Per 1 januari 2015 zijn wij juridisch gefuseerd met Thuiszorg Rotterdam. De stichting Thuiszorg Rotterdam is hiermee opgehouden te bestaan. De activiteiten van de stichting maken integraal onderdeel uit van Laurens.

Raad van Bestuur

Samenstelling

Geheel 2015 bestond de Raad van Bestuur uit twee statutair bestuurders. Het bestuur vormde tot medio 2016 een personele unie met de Raad van Bestuur van Laurens Wonen. Gezien het vertrek van beide bestuurders is momenteel een besluit in voorbereiding ten aanzien van het continueren van de personele unie in de besturen.

De Raad van Bestuur kende ultimo 2015 de volgende samenstelling:

Naam	Bestuurs-functie	Portefeuille	Nevenfuncties
I.C. Thepass	voorzitter	Strategie Positionering op de markt Besturingsfilosofie Strategische en kwaliteitsontwikkeling zorg- en dienstverlening Kennisonwikkeling en innovatie	Vz Nico Adriaan stichting R'dam
drs. M.N.M. Scholten	lid	Bedrijfsvoering Organisatie en beheer van zorg- en dienstverlening Kwaliteitsbeleid Vastgoed	

De Raad van Bestuur verricht haar taken op grond van de statuten en het reglement. De bestuurders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale beleid en voor de algehele aansturing. Zij dient primair het belang van de organisatie in relatie tot haar maatschappelijke taak als zorgverlener.

De Raad van Bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Bestuur zijn tezamen en afzonderlijk verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de algehele gang van zaken binnen de organisatie.

De Raad van Bestuur is gezamenlijk gesprekspartner van de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is tevens gesprekspartner voor de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Participanten.

De leden van de Raad van Bestuur zijn open over hun nevenfuncties. Daarnaast zorgen zij er elk voor dat er geen (schijn van) strijdigheid ontstaat tussen persoonlijke belangen en de

belangen van de organisatie. In het verslagjaar is geen sprake geweest van belangenverstrengelingen.

Honorering

De honorering van de leden van de Raad van Bestuur is in lijn met de Wet Normering Topinkomens. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft besloten om geen gebruik te maken van de overgangsregeling en heeft het salaris aangepast aan de WNT 1 en 2 normering tot en met 2016.

Directieteam

Met de invoering van de domeinstructuur per 1 januari 2015 is ervoor gekozen de aansturing van de organisatie door een directieteam plaats te laten vinden. Dit directieteam bestaat uit de voorzitter Raad van Bestuur, het lid Raad van Bestuur en de drie domeindirecteuren. Dit directieteam heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een gezamenlijke doelstelling, namelijk het realiseren van de concernstrategie. Binnen het directieteam is sprake van een taakverdeling en van een specifieke resultaatsverantwoordelijkheid per directieteamlid waardoor binnen het team onderlinge afhankelijkheid ontstaat voor het kunnen bereiken van de doelstellingen.

Vergaderingen

Het directieteam vergadert in principe één keer per twee weken op een vast tijdstip. In deze vergadering wordt het beleid voorbereid, besproken, gecoördineerd, afgestemd en vastgesteld. Gezien de situatie in 2015 is het overleg geïntensiveerd en hebben bestuur en directie vanaf medio 2015 frequenter overlegd om de diverse ingezette maatregelen te monitoren en waar nodig bij te sturen. De resultaten hiervan zijn periodiek besproken met de Raad van Toezicht.

Raad van Toezicht

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond in 2015 uit zes leden en één toehoorder van de Raad van Toezicht van Laurens Wonen. Eén lid van de Raad van Toezicht is voorgedragen door de centrale cliëntenraad. Per 1 januari 2016 zijn de heer Van der Meché en mevrouw Verseput afgetreden en de heer De Kort (voorzitter) en mevrouw Hellinga toegetreden tot de Raad van Toezicht.

Naam	Aandachtsgebied	Bijgewoonde vergaderingen	Nevenfuncties
Prof. dr. F.G.A van der Meché (RK-afgevaardigde) voorzitter RvT voorzitter remuneratiecie voorzitter cie K&V 2004 / 2015	Zorg	7/7	RvT Mohs klinieken, Dordrecht (Vz) RvT Capri Hartrevalidatie, Rotterdam RvT Sherpa, Baarn RvT Park MC Rotterdam RvT Big Move Amsterdam Algemeen Bestuur Laurensfonds, Rotterdam
Mw. mr. J. Vijlbrief-van der Schaft (voordracht CCR) (PC-afgevaardigde) lid RvT 2006 / 2017	Juridisch / maatschappelijke	7/7	Bestuurslid Stichting Gemeentefonds Bestuurslid Stichting Beleggingsfonds Hervormde gemeente te Rotterdam Bestuurslid Stichting Grote Kerk te Rotterdam Consulent Ondernemersklankbord Rotterdam Bestuurslid Stichting Permanente Educatie Senioren Rotterdam
mr. B.R.I.M. Gerner (RK-afgevaardigde) lid RvT lid auditcie 2012 / 2016	Financieel	7/7	Bestuurder Laurensfonds
Drs. J.C. Visser (PC-afgevaardigde) lid RvT lid auditcie lid cie K&V 2006 / 2016	Beleidskaders zorg	7/7	Bestuurslid/penningmeester Stichting Vrienden van de Meander te Nieuwerkerk a/d IJssel Secretaris College Kerkrentmeesters PGN Lid Klachtencommissie Stichting Mentorschap
J.M. Verseput lid RvT lid cie K&V 2013 / 2015	Thuiszorg	7/7	Voorzitter Stichting Gerard van Kleef Bestuurslid Van Kleef Instituut Bestuurslid Stichting ELS i.o.

Mr. T. van den Akker lid RvT lid auditcie 2013 / 2019	Zorg- management Governance	7/6	Vicevoorzitter van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) Lid van de Raad van Advies van de Scheldekliniek te Bergen op Zoom Bestuurslid van de Stichting Vrienden van Lievensberg te Bergen op Zoom Voorzitter van het Programmabeleidsbepalend orgaan van ZuidWest FM en ZuidWest TV
Mr. ing. A.T. Alderliesten toehoorder RvT 2006 / 2017	Wonen	7/6	Directeur eigenaar CHIRON Development Consultancy BV

Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling

In de statuten staan de eisen met betrekking tot onafhankelijkheid en belangenverstrengeling beschreven. Deze eisen borgen de onafhankelijkheid van leden. Daarnaast is in een profiel vastgesteld welke deskundigheden binnen de Raad van Toezicht noodzakelijk worden geacht om de toezichthoudende functie naar behoren te kunnen uitoefenen. In het profiel is vastgesteld aan welke vereisten individuele leden dienen te voldoen. Hierdoor is sprake van een evenwichtige verdeling van deskundigheden en relevant geacht maatschappelijke disciplines. In het verslagjaar is van belangenverstrengeling vanwege hoofd- en/of nevenfuncties geen sprake geweest.

Vergaderingen

In 2015 heeft de Raad van Toezicht zeven keer vergaderd en nam onder andere de volgende besluiten:

- goedkeuren jaarrekening 2014 Laurens en Thuiszorg Rotterdam;
- goedkeuren jaardocument 2014 Laurens en Thuiszorg Rotterdam;
- goedkeuren jaarplan en begroting 2016;
- goedkeuren ijkpunten 2016 Raad van Bestuur;
- goedkeuren voorgenomen besluit Raad van Bestuur De Bollaarshoeve over te dragen aan een andere partij;
- goedkeuren klokkenluidersregeling;
- voorgenomen besluit tot benoemen nieuwe voorzitter RvT en een nieuw lid RvT per 1 januari 2016.

In maart 2015 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleent aan het voorgenomen bestuursbesluit tot (bestuurlijke) fusie met het Centrum voor Reuma en Revalidatie Rotterdam (RRR). Onverwachte ontwikkelingen bij RRR met betrekking tot financiën en productie hebben ertoe geleid dat Laurens aan de voorgenomen fusie aanvullende voorwaarden heeft gesteld. Op het moment dat begin 2016 door RRR van Laurens een definitief besluit werd verlangd, was

aan deze voorwaarden nog niet voldaan. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hebben dan ook het besluit genomen de fusie niet door te zetten.

In de vergaderingen wordt binnen de agenda steeds aandacht geschonken aan interne en externe ontwikkelingen, inhoudelijke en aan zorg gerelateerde onderwerpen en bedrijfseconomische zaken. Door deze opzet wordt voorkomen dat de agendering eenzijdig wordt. In 2015 is herhaaldelijk aandacht gegeven aan de tegenvallende financiële resultaten, de kwaliteit & veiligheid van de zorg- en dienstverlening, de implementatie van een nieuwe organisatie ontwerp, de consequenties van het scheiden van wonen en zorg en de voorgenomen fusie met het Centrum voor Reuma en Revalidatie Rotterdam.

Commissies

De auditcommissies heeft in 2015 viermaal vergaderd, waarvan één keer in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens de vergaderingen werden onder andere de kwartaalrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening 2014 Laurens en Thuiszorg Rotterdam, de opzet begroting 2016, de initial audit en managementletter van KPMG besproken. Daarnaast is veelvuldig gesproken over de tegenvallende financiële resultaten. Gekeken is naar de oorzaken hiervan en de ingezette maatregelen ter verbetering.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid is in 2015 vier keer bijeengekomen. Tijdens de vergaderingen was expliciete aandacht voor de basiskwaliteit van zorg, aangezien op meerdere plekken in de organisatie deze niet op orde bleek. Daarnaast werd onder andere de inrichting van het kwaliteitsmanagementsysteem, de analyse van calamiteiten en inspectiebezoeken, de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek (CQ) en het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) besproken. De Raad van Toezicht heeft de uitkomsten van de bespreking van de commissie besproken aan de hand van de verslagen en een mondelinge toelichting door de voorzitter van de commissie.

De remuneratiecommissie is éénmaal bijeengekomen en heeft een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van bestuur over het individuele functioneren gehouden en een gezamenlijk gesprek met de leden van de Raad van Bestuur over het onderling functioneren. Het jaar 2015 bleek een lastig jaar waarin resultaten op het gebied van financiën en kwaliteit van zorg niet zijn behaald. Geconstateerd is dat in 2015 mogelijk te lang collegiaal in het directieteam is geopereerd. Voor 2016 is afgesproken dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur versus de directie duidelijker worden gemarkeerd.

Contact met de organisatie

Voor een geregeld en goed contact met de organisatie houdt de Raad van Toezicht jaarlijks werkbezoeken aan een aantal locaties om het onderlinge contact op een inhoudelijke wijze vorm te geven. In 2015 hebben leden van de Raad van Toezicht een bezoek gebracht aan het

domein Thuiszorg en de locaties De Oudelandse Hof, Avanze en Maasveld. Daarnaast zijn directeuren en professionals regelmatig te gast in de themabesprekingen, die aan de reguliere vergaderingen voorafgaan. En zijn leden van de Raad van Toezicht regelmatig te gast bij sociale gebeurtenissen in de organisatie, zoals de nieuwjaarsreceptie, opening van een locatie en afscheid.

In 2015 zijn twee leden van de Raad van Toezicht bij meerdere vergaderingen van de Centrale Cliëntenraad aanwezig geweest. Begin 2015 hebben twee leden van de Raad van Toezicht een vergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast is in november 2015 een aantal leden van de Ondernemingsraad te gast geweest voorafgaand aan de reguliere vergadering van de Raad van Toezicht. Gesproken is over alle veranderingen in de organisatie en de ervaringen van de medewerkers in dit kader en de inrichting van de nieuwe medezeggenschapsstructuur.

Evaluatie

Eenmaal per jaar wordt het functioneren van de Raad van Toezicht en de samenwerking met de Raad van Bestuur geëvalueerd. Er wordt een cyclus gehanteerd waarbij elk derde jaar een externe evaluatie plaatsvindt. Onlangs heeft de Raad van Toezicht het eigen functioneren geëvalueerd onder leiding van een extern deskundige. Deze evaluatie heeft ertoe geleid dat de Raad van Toezicht nadrukkelijker termijnen en resultaten gaat afspreken en de Raad van Bestuur explicieter gaat vragen hierover verantwoording af te leggen. Tevens is afgesproken dat de Raad van Toezicht een half uur voor en een half uur na de vergadering onderling spreekt waarbij het bestuur niet aanwezig is.

Rooster van aftreden

Bij het rooster van aftreden wordt uitgegaan van een benoemingstermijn van maximaal twee termijnen van vier jaar. Medio 2008 is bij de bestuurlijke fusie tussen Zorg Compas en Laurens een relevante afspraak gemaakt ten aanzien van het aftreedschema. Leden, die in de rechtsvoorgangers al meer dan twee termijnen van vier jaar hebben vervuld, kunnen nog maximaal één termijn van vier jaar vervullen. Dit zou betekenen dat per jaar gemiddeld één lid de Raad van Toezicht verlaat. Om niet voortdurend in selectieprocedures te zijn verwickeld, is ervoor gekozen om elke twee jaar twee leden van de Raad van Toezicht te vervangen.

Bezoldiging

Voor de honorering van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht wordt de regeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) als referentiekader gehanteerd.

2. ORGANISATIE

Missie en visie

Onze klanten en hun zorgvragen staan steeds centraal. Onze missie luidt dan ook:

“Laurens stelt mensen in staat om zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk te leven als zij ouder worden, herstellen van een ziekte of leven met een blijvende beperking.”

Zorgen voor een zelfstandig en betekenisvol leven

Het is onze missie om mensen te helpen om zo prettig mogelijk oud te worden. Op hun eigen manier, in hun eigen omgeving en met zoveel mogelijk gebruik van hun eigen mogelijkheden. Onze christelijk-sociale achtergrond komt in onze missie duidelijk naar voren. Wij zijn er voor ouderen van alle culturen, leeftijden en achtergronden.

Onze visie: gebaseerd op vier kernwaarden

Wij vinden het belangrijk om zorg te dragen voor anderen. Ieder mens verdient aandacht, respect en de zorg die hij nodig heeft. Ongeacht cultuur, religie of overtuiging. Bij Laurens staat het welbevinden van mensen, onze klanten, centraal. In al onze contacten en activiteiten zijn de volgende kernwaarden te herkennen:

- Betrokken: wij hebben persoonlijke aandacht en respect voor de mensen waarmee wij werken, met oog voor ieders leefstijl, cultuur en religie.
- Betrouwbaar: wij maken heldere afspraken, doen wat we beloven en zijn open en eerlijk in onze communicatie.
- Ondernemend: wij spelen actief en creatief in op de behoeften van onze klanten en maatschappelijke uitdagingen, gericht op resultaat.
- Vakbekwaam: wij zijn een organisatie van vakkundige en gepassioneerde medewerkers. Wanneer nodig werken verschillende professionals binnen én buiten Laurens samen in het belang van de klant.

Onze activiteiten zijn gericht op:

- Het in samenhang aanbieden van wonen, diensten en zorg aan ouderen en mensen die revalidatie of verpleging nodig hebben.
- Een persoonlijke en kleinschalige aanpak: maatwerk voor iedere klant.
- Een sterke aanwezigheid in de stadsregio Rotterdam, dicht bij de klant. Dit om kennis te hebben van hun sociale en maatschappelijke omgeving en actief te kunnen samen- en netwerken met mensen en organisaties in de buurt.
- Het efficiënt inrichten van de organisatie voor een gezonde bedrijfsvoering: de directe dienstverlening aan de klant, vanuit de verschillende locaties, staat voorop.

Kernactiviteiten

Laurens is een grote aanbieder van wonen, diensten en zorg in Rotterdam en omstreken. Een sterke, professionele zorgorganisatie met een kleinschalige aanpak, dicht bij mensen in de buurt waar zij wonen. We bieden zorg en dienstverlening die met onze klanten meegroeit, in iedere levensfase.

Met ruim 6500 medewerkers werkzaam in 21 woon-zorgcentra, 10 verpleeghuizen en 18 woongebouwen levert de organisatie wonen, diensten en zorg aan met name ouderen in Rotterdam en omstreken. Tevens wordt bij ruim 10.000 cliënten zorg en diensten aan huis geleverd.

Laurens richt zich op zorg, welzijn, dienstverlening en wonen vanuit de gemeenten Rotterdam, Barendrecht, Capelle a/d IJssel, Lansingerland en Oostvoorne. Het betreft de zorgkantoorregio's Rotterdam, Zuid-Hollandse Eilanden en Delft-Westland-Oostland.

Laurens onderhoudt met alle regionale en landelijke relevante organisaties formele en informele contacten. Het betreft onder andere overheden, zorgorganisaties (zoals collega V&V-organisaties, VG, GGZ, thuiszorg, ziekenhuizen, huisartsen en gezondheidscentra), welzijnsorganisaties, woningcorporaties, brancheorganisaties en zorgkantoren.

Strategie

Laurens heeft in 2013 de strategie voor de periode 2014 – 2020 vastgesteld. In het strategisch plan staat beschreven wie en wat Laurens is en waar de organisatie zich binnen haar werkgebied op wil richten. In 2015 is met de invoering van de domeinstructuur de strategie herijkt en vertaald naar strategische hoofdlijnen per domein.

Strategische hoofdlijnen domein Wonen met zorg

1. Laurens heeft de juiste kennis en competenties in huis en is herkenbaar als specialist met het best mogelijke aanbod in specialistische psychogeriatrische zorg en specialistische somatische zorg.
2. Laurens kent de klant en zet deze kennis in voor een persoonsgerichte aanpak voor elke bewoner. Familie, andere naasten en vrijwilligers worden hierbij pro-actief betrokken en ondersteund.
3. Laurens werkt nauw samen met alle partijen in de keten en wisselen expertise uit ter optimalisatie van de kwaliteit van zorg
4. Laurens loopt voorop in toepassing van nieuwe inzichten, methodieken en technologieën om klantdoelstellingen te realiseren.

Strategische hoofdlijnen domein Kortdurende zorg met verblijf

1. Laurens organiseert specialistische zorgketens door zorgpaden te ontwikkelen met ketenpartners, zoals met ziekenhuizen.
2. Laurens is herkenbaar als expert in de specialistische zorg thuis.
3. Laurens zorgt voor een excellente beleving bij klanten.

4. Laurens loopt voorop in (technische) innovaties om klantdoelstellingen te realiseren.

Strategische hoofdlijnen domein Thuiszorg

1. Laurens Thuiszorg is marktleider op het gebied van thuiszorg in Rotterdam en omstreken.
2. Laurens Thuiszorg is herkenbaar als de aanbieder met een compleet zorgaanbod thuis: voor iedereen een passende oplossing van generalistische tot specialistische zorg en voor mensen van alle leefstijlen en culturen
3. Laurens Thuiszorg is dé samenwerkingspartner voor verwijzers in alle buurten van ons werkgebied.
4. Laurens Thuiszorg is dé professionele zorgpartner van andere partijen in het sociale domein rondom de klant.

Beleid

In 2015 is veel aandacht uitgegaan naar de verdere implementatie van de fusie tussen Laurens en Thuiszorg Rotterdam, het sluiten van vier verzorgingshuizen en het omvormen van verzorgingshuizen naar verpleeghuizen in het kader van scheiden wonen en zorg, de implementatie van een nieuw ICT-systeem en de reorganisatie van regio- naar domeinstructuur. Daarnaast zijn ten aanzien van de strategische hoofdlijnen onder andere de volgende resultaten gerealiseerd.

Vergroten rol van de klant en diens naasten

In alle domeinen is in 2015 geïnvesteerd in het vergroten van de rol van de klant en diens naasten. Zo is in het domein Kortdurende zorg met verblijf een meetinstrument in gebruik genomen als basis voor het zorg- en behandelplan, namelijk COPM. Hierdoor komen de persoonlijke doelen van de klant nog beter voor het voetlicht en worden herkenbaar in het plan opgenomen. Voor de klant en diens naasten is het daarmee zichtbaarder welke behandeling op welke wijze bijdraagt aan welk doel.

Binnen de domeinen Wonen met zorg en Thuiszorg is het programma Samenspel gestart. Zorgmedewerkers worden getraind en gecoacht in het betrekken van en samenwerken met familie en naasten van de bewoner. Hierdoor zijn positieve resultaten geboekt in het bijdragen aan wederzijds begrip, veiligheid en vertrouwen.

Verbeteren kwaliteit van zorg

Het jaar 2015 stond in het teken van 'de basis op orde' met betrekking tot de kwaliteit van zorg. In het domein Kortdurende zorg met verblijf is met name aandacht geweest voor het harmoniseren van de uitvoering van het kwaliteitsbeleid binnen het domein. Op alle niveau's en relevante onderwerpen moet het cyclisch verbeteren plaatsvinden. Daarin zijn schakels, zoals de kennis van medewerkers, beschikbaarheid van informatie en het inbedden van een structuur en cultuur van continu verbeteren noodzakelijk. In deelprojecten is gewerkt aan het inrichten en verbeteren van deze schakels.

Binnen het domein Wonen met zorg is om de kwaliteit van zorg verder te verbeteren een herziene PDCA-cyclus ingevoerd met een eenduidige overleg- en rapportagestructuur. Er wordt in alle overleggen gewerkt met actielijsten waarbij de acties SMART worden gedefinieerd. Voor het heroriënteren op en herontwerpen van een kwaliteitsstandaard passend bij zelforganiserend werken is met name aandacht geweest binnen het domein Thuiszorg. Samen met teams is een set van kwaliteitsdocumenten met heldere spelregels opgesteld. Daarnaast is geëxperimenteerd met diverse methoden om de door de klant ervaren kwaliteit mee te nemen in het cyclisch werken.

Doorontwikkelen kennis en kunde

Met de invoering van de domeinstructuur is ervoor gekozen dat behandelaren of voor het domein Wonen met zorg of voor het domein Kortdurende zorg met verblijf werkzaam zijn. Hiermee wordt verdere specialisatie van behandelaren bevorderd.

Daarnaast is in het domein Kortdurende zorg met verblijf gestart met het implementeren van een meetplan voor de geriatrische revalidatiezorg waarmee de voortgang van het revalidatietraject en de in te zetten behandelingen objectiever kunnen worden bekeken.

Positionering wijkverpleegkundige

Vanaf 2015 is de wijkverpleegkundige verantwoordelijk voor het stellen van de indicatie en zorgtoewijzing op het gebied van verpleegkundige zorg thuis. Binnen het domein Thuiszorg is dan ook veel aandacht besteed aan de positionering van de wijkverpleegkundigen. Zo is bijvoorbeeld een vakgroep 'wijkverpleegkundigen' opgericht om het goed oppakken van de nieuwe rol te bevorderen. Ook is gestart met collegiale intervisie.

Innovatie en ontwikkeling

Lectoraat 'samenhang in de ouderenzorg'

In 2012 is Laurens een tweede lectoraatsperiode van vier jaar overeengekomen met het lectoraat Samenhang in de Ouderenzorg met Hogeschool Rotterdam. Dit lectoraat heeft als doel:

- om op basis van praktijkgestuurd onderzoek kennis te generen over samenhang in de zorg voor ouderen;
- het toepassen van kennis in de praktijk van de ouderenzorg;
- en het bevorderen van onderwijs.

In 2015 liepen er zeven parallele middelgrote en grote onderzoeksprojecten, waaronder twee promotietrajecten. Allen in verschillende fasen van ontwikkeling. Daarnaast zijn er verschillende presentaties en publicaties verschenen (zie ook www.kenniscentrumzorginnovatie.nl en het jaarverslag 2015 van kenniscentrum zorginnovatie).

Daarnaast zijn binnen de afdeling Innovatie en Ontwikkeling een aantal projecten onderhanden. Dit varieert van een State of the art technologische infrastructuur voor het revalidatiehotel tot

(Serious)gaming en healing environment ter ondersteuning van de revalidatie en ter activering van ouderen in het revalidatiehotel en een pilot met zelfmanagement dagboeken.

Risicomanagement

Rapporteren op risico's (van financiële, fiscale, informatiserings- en andere ondersteunende processen) maakt standaard onderdeel uit van de planning & control-cyclus. De domeinen en bedrijfsvoering benoemen in hun kwartaalrapportage de incidenten en risico's, die impact hebben op (een groot deel van) de organisatie. Tevens worden de getroffen beheersmaatregelen beschreven. Deze rapportages worden besproken in het directieteam. Op basis van deze rapportages en de bespreking ervan wordt een Laurensbrede rapportage gemaakt met daarin de voor de organisatie belangrijkste incidenten, risico's en beheersmaatregelen. Deze rapportage wordt besproken door de auditcommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid van de Raad van Toezicht. In 2015 zijn als voornaamste risico's benoemd de kwaliteit van zorg, het hoge verzuim, het functioneren van de leidinggevende structuur en het ontbreken van managementinformatie door niet goed functionerende systemen. Maatregelen die hiervoor zijn getroffen zijn onder andere het per domein doorlopen van een verbetertraject kwaliteit & veiligheid, het uitvoeren van het plan van aanpak ziekteverzuimreductie, het opstellen van een nieuw managersprofiel met bijbehorend ontwikkeltraject en het bouwen van rapportages binnen mijnCaress die voldoen aan de geldende regels. De invoering van het nieuwe HKZ-model (model 2015) zal in 2016 leiden tot verdere ontwikkeling van ons risicomanagement.

Laurens Intermezzo Zuid

Het realiseren van onze ambities vraagt ook om een setting die bijdraagt aan de gewenste excellente beleving en klanttevredenheid. Antonius IJsselmonde sloot qua professionele kwaliteit goed aan op de ambities, maar schoot als tijdelijke verblijfsomgeving zichtbaar tekort. Om deze reden hebben wij op 27 oktober 2015 Laurens Intermezzo Zuid in gebruik genomen: een revalidatie hotel met 160 hotelkamers met eigen sanitair.

3. FINANCIËN

De opbrengsten over het boekjaar 2015 bedragen € 296 miljoen en het jaar 2015 is, als gevolg van de eerder beschreven problemen, afgesloten met een verlies van € 24,9 miljoen. Ultimo 2015 bedroeg de solvabiliteit (weerstandsvermogen) 22% en was de beschikbare kredietruimte voldoende. Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2016 voldoende. De banken hebben aangegeven eind 2016 de financieringsfaciliteit met € 7 miljoen te beperken. Hierdoor ontstaat geen directe aanvullende financieringsbehoefte, echter de resterende kredietruimte is medio 2017 beperkt, dit leidt niet tot een liquiditeits- of kasstroomrisico. In september 2016 heeft een externe partij, onder bepaalde voorwaarden, een liquiditeitsgarantie afgegeven van maximaal € 7 miljoen voor de periode mei tot en met september 2017. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt dagelijks de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd. Op basis van de liquiditeitsprognose, de liquiditeitsgarantie, de waiver en de strakke monitoring zijn wij van mening dat geen aanvullend risico aanwezig is.

Het jaar 2016 zal naar verwachting in een verlies resulteren, waarin al wel de eerste effecten van de herstelplannen zichtbaar zijn. De prognoses laten zien dat in 2017 weer positieve resultaten worden behaald. Mede als gevolg van de hoge afschrijvingslasten blijven de netto kasstromen positief.

Bij de jaarrekening is een accountantsverklaring met beperking verstrekt door de accountant. Als gevolg van deze beperking en het mogelijk doorbreken van het garantievermogen van 15% van het gecorrigeerd balanstotaal hebben wij een waiver van de ABN Amro Bank aangevraagd en ontvangen. Hierin bevestigt de bank dat zij tot eind 2017 de financiering, na bovengenoemde verlaging, zal continueren. Op basis hiervan is het hanteren van de continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar.

De **ratio's** van Laurens, op basis van de geconsolideerde jaarrekening 2015, zijn opgenomen in onderstaand tabel. De sectornormen zijn ontleend aan externe informatie.

	Definitie	Sectornorm	2015	2014	2013
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 20%	22,1%	35,5%	35,3%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	13,1%	19,7%	19,7%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	-8,4%	-0,5%	0,2%

Liquideitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	0,4	0,6	0,7
-----------------	--------------------------------------	-----	-----	-----	-----

Kengetallen

	2015	2014
FTE	4.078	4.238
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 273,8 miljoen	€ 307,6 miljoen
Resultaat	€ -24.9 miljoen	€ -1,6 miljoen

Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter waarin gestreefd wordt naar lage en voorspelbare rentelasten. Gestreefd wordt naar rentelooptijden waarbij vervaldatum in de tijd gespreid worden. Complexe financiële producten met onvoorzienbare risico's worden zeer beperkt ingezet. Voor een in 2008 aangetrokken lening met flexibele rente is een renteswap aangegaan voor de duur van de looptijd van de lening met als doel om het renterisico af te dekken. Eventuele overtollige financiële middelen worden niet-risicodragend weggezet.

Verwachtingen

Als gevolg van onder andere krimp en wijzigingen in wet- en regelgeving verwacht Laurens in 2016 een lagere instroom van cliënten. De in 2016 genomen besluiten voor de plannen van aanpak op de verschillende gebieden zorgen ervoor dat de organisatie wordt afgeslankt om aan te sluiten bij de nieuwe omvang en mix van cliënten, locaties en dienstverlening met een gezonde financiële basis. De personele bezetting voor 2016 en volgende jaren zal naar verwachting afnemen ten opzichte van de bezetting over het verslagjaar. De strategische keuzes van Laurens voor de nabije toekomst, inclusief een strategisch vastgoedplan, zijn onderdeel van het transitietraject waarin wij ons op dit moment bevinden.

De begroting 2016 sluit met een negatief resultaat van € 7,7 miljoen. Op basis van de tot en met juli 2016 gerealiseerde resultaten in de verschillende domeinen is een prognose gemaakt voor de resterende maanden van 2016 en 2017. In deze prognose zijn de verwachte financiële effecten van de ingezette transitieplannen meegenomen. Maandelijks, en voor sommige plannen zelfs wekelijks, worden de werkelijke resultaten gemonitord en indien nodig worden trajecten bijgestuurd. Op basis van de huidige prognose zal in 2016 een verlies van ca. € 10 miljoen worden gerealiseerd. De oorzaak van het hogere verlies ligt met name in een lagere



laurens

omzet dan begroot en hogere kosten. Over 2017 wordt op basis van de transitie en de bijbehorende prognose een positief resultaat gerealiseerd. Voor 2016 staan geen grote investeringen gepland. De huidige financiering zal gecontinueerd worden.

4. MEDEZEGGENSCHAP

Als bestuur van Laurens overleggen we regelmatig met drie medezeggenschapsorganen. We waarderen hun inbreng. De zienswijze en feedback van personeel, cliënten en participanten helpen ons in het bepalen van de juiste keuzes, aanscherpen van besluiten en het waar nodig bijsturen van de uitvoering.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Laurens bestaat sinds februari 2016 uit 18 leden (met daarnaast nog 7 vacatures). Sinds 1 januari 2015 is Stichting Laurens gefuseerd met Thuiszorg Rotterdam. De vijf leden van Thuiszorg Rotterdam die zitting hadden in het fusieplatform zijn per 1 januari 2015 toegetreden tot de OR van Laurens. Eind 2015 zijn de voorbereidingen gestart voor de verkiezingen van een nieuwe OR. De OR had hiervoor eerder twee keer uitstel gevraagd bij de bonden.

In 2015 heeft de OR veel aandacht gevraagd voor de impact van alle veranderingen op de medewerkers. Daarnaast ging het in de overleggen met bestuur onder meer over de plannen voor verschillende reorganisaties en over de visie van Laurens op de kwaliteit van zorg. Maar ook over de problemen met salaris uitbetaling bij medewerkers Thuiszorg en het gelijk trekken van arbeidsvoorwaarden na de fusie is veelvuldig overlegd.

Centrale Cliëntenraad

De basis van de cliëntmedezeggenschap wordt gevormd door lokale cliëntenraden bij alle locaties voor langdurige zorg in het domein Wonen met Zorg en daarnaast cliëntenraden voor Kortdurende Zorg en Thuiszorg. Daarnaast behartigt de Centrale Cliëntenraad (CCR) de gemeenschappelijke belangen op centraal niveau. De CCR bestaat uit 15 leden.

In 2015 heeft de Centrale Cliëntenraad veel aandacht gevraagd voor de door cliënten ervaren afnemende kwaliteit en kwantiteit van de zorg. Daarnaast waren de reorganisaties, administratieve en financiële problemen van de organisatie belangrijke onderwerpen voor de CCR en de lokale cliëntenraden.

Raad van Participanten

De Raad van Participanten bestaat uit leden van levensbeschouwelijke en maatschappelijke groeperingen waarbij onze locaties betrokken zijn. De RvP is een adviesorgaan van en voor Laurens en komt twee keer per jaar bijeen.

Door de RvP blijven mensen betrokken bij Laurens die stevige banden hebben met lokale, kerkelijke en andere maatschappelijke gemeenschappen. Daarmee wordt de verbinding tussen



laurens

huis en buurt sterker. De RvP diende onder meer een voorstel in waarin gevraagd werd om meer aandacht te hebben voor geestelijke verzorging in de thuissituatie.