



laurens

JAARVERSLAG 2018

INHOUDSOPGAVE

1. BESTUUR EN TOEZICHT

[Normen van goed bestuur](#)

[Juridische structuur](#)

[Raad van Bestuur](#)

[Raad van Toezicht](#)

2. ORGANISATIE

[Missie en visie](#)

[Kernactiviteiten](#)

[Strategie en beleid](#)

[Kwaliteit dat ben jij!](#)

[Strategie 2019 - 2021](#)

[Personele inzet](#)

[Financiën](#)

[Privacy](#)

[Elektronisch cliëntendossier](#)

[Organisatie](#)

3. FINANCIËN

4. MEDEZEGGENSCHAP

[Ondernemingsraad](#)

[Centrale Cliëntenraad](#)

[Raad van Participanten](#)

VOORWOORD Raad van Bestuur

Voor u ligt ons jaarverslag over 2018. Een jaar dat voor ons met name in het teken stond van het formuleren van de strategie. Als nieuw aangetreden bestuur maakten we in 2018 niet alleen kennis met verzorgenden, verpleegkundigen, behandelaren, teamleiders en nog vele anderen, maar gingen we ook met hen in gesprek over Laurens als organisatie en het perspectief op de toekomst. Dat leverde mooie gesprekken op, scherpe discussies, ontroerende verhalen, een helder beeld over de kracht van Laurens én een duidelijke focus voor de toekomst. Onze strategie heeft 'samen' als overkoepelend thema. Het bundelen en delen van kennis én het samenwerken met andere partijen in de zorgketen gaan ons helpen onze ambitie te realiseren: Laurens als logische eerste keus voor klanten, medewerkers, studenten en ketenpartners in Rotterdam en omgeving.

Na een turbulente periode werd in 2017 het verscherpt toezicht opgeheven en sloten we het jaar af met een klein positief resultaat. In 2018 kregen we opnieuw het vertrouwen van zowel de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, als de banken en de zorgkantoren over onze aanpak. En sloten we het jaar af met een positief resultaat van ruim 3 miljoen euro.

We maken ons zorgen over het vinden en behouden van voldoende medewerkers in de zorg. Niet alleen bij ons, maar ook bij collega instellingen wordt de nood hoog. We bespreken die problematiek en zoeken gezamenlijk naar oplossingen. Inmiddels wordt dit probleem ook onderkend door de overheid, die mede het initiatief nam voor de campagne 'Ik zorg'. In 2018 hebben we volop ingezet op extra werving en behoud, iets wat in 2019 vervolg krijgt.

We kijken terug op een mooi eerste jaar als bestuur. We zijn trots op Laurens. De medewerkers hebben afgelopen jaren een enorme veerkracht getoond. Zij maken iedere dag opnieuw onze belofte waar: betekenisvolle zorg voor onze klanten. We kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst.

Hans Huizer
voorzitter Raad van Bestuur

Arjan Bandel
lid Raad van Bestuur

VOORWOORD Raad van Toezicht

Continuïteit van bestuur, dat was een belangrijk aandachtspunt voor Laurens. Na veel wisselingen in de top, startte 2018 met twee nieuwe bestuurders en twee nieuwe directeuren. Daarmee kwam een einde aan een periode van voornamelijk interim aansturing.

Die continuïteit werd gewaardeerd in de organisatie, maar ook daarbuiten. Laurens kreeg weer een gezicht en een stem in de stad en in de zorgketen. Niet voor niets is die samenwerking met andere partijen ook een belangrijk onderdeel van de strategie van Laurens: samen in het netwerk rondom de klant.

Mooi resultaat in 2018 is de erkenning voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg bij Laurens. In de aanpak is nadrukkelijk gekozen voor bewustwording bij alle medewerkers, in plaats van alleen te sturen op verplichte handelingen en regels. We hebben veel waardering voor de inspanningen die hierin geleverd zijn.

Groot zorgpunt blijft het aantrekken van voldoende medewerkers, alleen dan krijgen klanten de zorg en aandacht die zij nodig hebben. Daarnaast heeft Laurens nog niet volledig grip op de bedrijfsvoering. Stroomlijnen van processen en verbeteren van sturingsinformatie blijft dan ook een aandachtspunt: zodat de resultaten steeds beter voorspelbaar zijn en daarmee tijdige bijsturing beter mogelijk is.

Het blijft bijzonder om als Raad van Toezicht betrokken te mogen zijn bij al het goede werk dat Laurens doet. We volgen de organisatie intensief en hebben grote bewondering voor alle medewerkers. Zij weten waar het echt om draait: oprechte aandacht voor hun klanten en de mensen die voor hen belangrijk zijn. We kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst, waarin Laurens streeft naar logische eerste keuze worden voor klanten en medewerkers in de stad Rotterdam.

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.

Vanaf 1 januari 2017 geldt een nieuwe Zorgbrede Governancecode. De statuten zijn in 2017 op basis hiervan herijkt. Het reglement Raad van Toezicht is in 2018 geactualiseerd en het reglement Raad van Bestuur begin 2019.

Juridische structuur

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

Onze organisatiestructuur is gebaseerd op een clustering van expertise in domeinen. Elk domein bestaat uit één type klantproces dat een eigen dynamiek en werkwijze kent. Het betreft de domeinen:

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

De drie domeinen worden elk geleid door een directeur. Gezien de omvang van het domein Wonen met Zorg is per februari 2018 voor dit domein een tweede directeur aangesteld voor een termijn van 2 à 3 jaar. Hierna wordt op basis van een evaluatie bepaald op welke wijze de aansturing van het domein vorm wordt gegeven.

Daarnaast hebben wij een aantal ondersteunende diensten. Het betreft Finance & Control, Human Resources, Informatisering & Automatisering, Strategie Beleid & Innovatie en de afdeling Communicatie. Daarnaast zijn in 2018 de afdelingen Facilitair Bedrijf & Vastgoed en Zorgverkoop opgericht. De ondersteunende diensten worden elk geleid door een manager.

Raad van Bestuur

Samenstelling

Per 1 januari 2018 wordt Laurens bestuurd door twee nieuwe bestuurders. Op het niveau van bestuur is sprake van een personele unie met Laurens Wonen, aangezien de voorzitter van de Raad van Bestuur tevens bestuurder is van woningcorporatie Laurens Wonen. In 2018 is het besluit genomen deze personele unie op te heffen. In 2019 wordt dit geëffectueerd.

De Raad van Bestuur kende ultimo 2018 de volgende samenstelling:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
J. Huizer	voorzitter	
A.P. Bandel	lid	bestuurder familiehuis Daniel den Hoed

De Raad van Bestuur verricht haar taken op grond van de statuten en het reglement. Het bestuur is 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 over de algehele gang van zaken binnen de organisatie.

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

De Raad van Bestuur is open over nevenfuncties. Daarnaast zorgt de Raad van Bestuur ervoor 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 Raad van Bestuur wordt betaald conform de WNT.

Raad van Bestuur - directieteam

Conform onze besturingsfilosofie vindt besluitvorming plaats door de Raad van Bestuur, gehoord hebbende het directieteam. Het directieteam is hiermee een voorbereidend overleg. Het directieteam bestaat uit de Raad van Bestuur, de domeindirecteuren en de managers van de ondersteunende diensten.

Vergaderingen

De Raad van Bestuur vergadert wekelijks op een vast tijdstip. In deze vergadering vindt de formele besluitvorming plaats.

Het directieteam vergadert twee keer per maand op een vast tijdstip. In deze vergadering wordt het beleid voorbereid, besproken, gecoördineerd en afgestemd.

Raad van Toezicht

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond ultimo 2018 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 juli 2018 is de heer Van den Akker afgetreden als lid van de Raad van Toezicht en benoemd als toehoorder vanuit de Raad van Commissarissen Laurens Wonen.

Naam	Aandachtsgebied	Aanwezigheid	Overige / nevenfuncties
P.H.E.M. de Kort voorzitter RvT voorzitter remuneratiecie 1-1-2016/31-12-2019	Algemene bestuurlijke zaken Werkgeversfunctie RvB	RvT 8/8	Voorzitter RvT KwadrantGroep Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede Lid RvT Pantein zorggroep Voorzitter RvT Orientalis Directeur PHEM de Kort, Strategie, bestuur, toezicht
mr. B.R.I.M. Gerner lid RvT vz auditcie lid remuneratiecie 1-1-2012/31-12-2020	Financieel	RvT 8/8 AC 7/6	Bestuurder Sint Laurensfonds
W.M.U. van Grevenstein lid RvT lid cie K&V 1-4-2017/31-3-2021	Kwaliteit & veiligheid	RvT 8/6 cie K&V 6/5	Chirurg UMCU



laurens

H.B.M. Grobbink (voordracht CCR) lid RvT vz cie K&V 1-4-2017/31-3-2021	Zorg & cliënten	RvT 8/8 cie K&V 6/6	Lid bestuur Pax Intransibus Lid RvT Stichting Team ED
P.A.W. Lamers lid RvT lid auditcie 1-4-2017/31-3-2021	Bedrijfsvoering & markt	RvT 8/6 AC 7/5	Voorzitter College van Bestuur Stichting Scholengroep Spinoza Lid Raad van Toezicht Katholieke Scholenstichting Utrecht (KSU) Lid Raad van Toezicht Stichting Interconfessioneel en Katholiek Onderwijs Schiedam en Vlaardingen (SIKO) Voorzitter bestuur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Zuid-Holland West Bestuurslid Sint Laurensfonds Rotterdam
L. de Beukelaar lid RvT lid auditcie 1-4-2017/31-3-2021	Bedrijfsvoering & financieel	RvT 8/7 AC 7/7	Lid Raad van Bestuur Zorgzaam Zeeuws-Vlaanderen
mr. T. van den Akker lid RVT van 13-8-2013/ 31-5-2018 toehoorder RvT 1-7-2018 / 31-12-2018	Toehoorder	RvT 8/6	Vicevoorzitter van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) (tot 9-11-2018) Voorzitter van de Raad van Commissarissen Laurens Wonen

Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling

In de statuten staan de eisen met betrekking tot onafhankelijkheid en belangenverstrengeling beschreven. Ook in het in 2018 geactualiseerde reglement Raad van Toezicht wordt aandacht besteed aan het voorkomen van (schijn van) belangenverstrengeling. Hiermee waarborgen we 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 geachte maatschappelijke disciplines. In het verslagjaar is van belangenverstrengeling vanwege hoofd- en/of nevenfuncties geen sprake geweest.

Vergaderingen

In 2018 heeft de Raad van Toezicht acht keer vergaderd waarvan zes reguliere vergaderingen en twee vergaderingen stonden in het teken van een specifiek onderwerp, te weten 'vernieuwing ECD' en 'samenwerking Laurens - Laurens Wonen'. In 2018 nam de Raad van Toezicht onder andere de volgende besluiten:

- goedkeuren jaarrekening 2017 Laurens;
- goedkeuren jaarverslag 2017 Laurens;



laurens

- goedkeuren jaarplan en begroting 2019;
- vaststellen Reglement Raad van Toezicht;
- goedkeuren bestuursbesluit tot wijziging van de statuten;
- vaststellen toezichtvisie Raad van Toezicht;
- vaststellen informatieprotocol;
- benoemen toehoorder Raad van Toezicht vanuit de Raad van Commissarissen Laurens Wonen;
- goedkeuren bestuursbesluit de SLA met Laurens Wonen per 31 december 2019 op te zeggen en het vastgoedbeheer onder te brengen bij Laurens en instemmen met voorwaarde Raad van Commissarissen Laurens Wonen de personele unie op bestuurlijk niveau te beëindigen.

In 2018 is binnen de agenda elke vergadering aandacht geschonken aan de financiële resultaten, de voortgang van het jaarplan, het programma 'kwaliteit, dat ben jij!', de vernieuwing van het ECD en het voldoen aan de privacywetgeving.

Commissies

In 2018 heeft de financiële auditcommissie zeven keer vergaderd, waarvan een keer in het bijzijn van de externe accountant. Dit laatste betrof het bespreken van de jaarrekening 2017. Tijdens de vergaderingen werden onder andere de financiële maandrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening 2017, de managementletter 2018 en de opzet begroting 2019 besproken. Daarnaast is elke vergadering aandacht besteed aan de relatie met de banken. 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 commissie Kwaliteit & Veiligheid is in 2018 zes keer bijeengekomen. Net als in 2017 heeft de commissie het programma 'kwaliteit, dat ben jij!' nauwgezet gevolgd. Daarnaast is elke vergadering aandacht besteed aan de calamiteitenanalyses. De commissie heeft in 2018 professionals uitgenodigd om een toelichting te geven op onder andere de projecten 'moeilijk en onbegrepen gedrag' en 'beter thuis met dementie'. 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 houdt jaarlijks een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van bestuur over het individuele functioneren en een gezamenlijk gesprek met de leden van de Raad van Bestuur over het onderling functioneren. Aangezien per 1 januari 2018 een nieuw bestuur is gestart is in 2018 de remuneratiecommissie niet bijeengekomen. De gesprekken hebben begin 2019 plaatsgevonden.

Contact met de organisatie

Voor een geregeld en goed contact met de organisatie houdt de Raad van Toezicht jaarlijks werkbezoeken bij een aantal locaties om het onderlinge contact op een inhoudelijke wijze vorm te geven. In 2018 is een bezoek gebracht aan het domein Wonen met Zorg (locaties Borgstede en Oranjehoeck), het domein Kortdurende Zorg met Verblijf (locaties Antonius Binnenweg en Intermezzo) en een thuiszorgteam van het domein Thuiszorg (teams Sandelingplein / Overschie / Zuid). Daarnaast zijn leden van de Raad van Toezicht aanwezig geweest bij de maandelijkse bijeenkomsten met o.a. leidinggevendenden, vakgroepvoorzitters en stafmedewerkers.

In 2018 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht twee keer overleg gehad met het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de samenwerking met het nieuwe bestuur, animo voor deelname aan cliëntenraden, de samenstelling van de centrale cliëntenraad, de personele situatie in verpleeghuizen en de oprichting van het Facilitair Bedrijf.

Met de Ondernemingsraad is afgesproken dat zij eenmaal per jaar aansluiten voorafgaand aan de vergadering van de RvT. Dit heeft in april plaatsgevonden. Daarnaast is afgesproken dat een delegatie van de RvT aanwezig is bij een vergadering van de ondernemingsraad. Twee leden van de RvT zijn aanwezig geweest bij de overlegvergadering van januari 2019. Onderwerpen van gesprek waren de samenwerking met het nieuwe bestuur en de voortgang van het jaarplan in het algemeen en het project plannen en roosteren in het bijzonder.

In 2018 hebben leden van de Raad van Toezicht de jaarvergadering van de Raad van Participanten bijgewoond. Daarnaast hebben gesprekken plaatsgevonden tussen een delegatie van de RvT en het dagelijks bestuur van de Raad van Participanten met betrekking tot de statutaire rol van de Raad van Participanten bij de samenstelling van de Raad van Toezicht en de benoeming van Rooms-Katholieke en Protestant-Christelijke leden.

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. In 2016 heeft een externe evaluatie plaatsgevonden. De (zelf)evaluatie heeft plaatsgevonden in het eerste kwartaal van 2018. Onderwerpen van de zelfevaluatie waren het functioneren van de Raad van Toezicht, de onderlinge samenwerking en de relatie met de Raad van Bestuur. Het functioneren van individuele leden was geen onderdeel van de evaluatie. Uit de zelfevaluatie kwam naar voren dat de samenwerking uitstekend is en de gewenste deskundigheden en inzet goed gewaarborgd zijn. De



laurens

informatievoorziening aan de raad moet nog beter gestructureerd worden, waarover inmiddels afspraken zijn gemaakt met de Raad van Bestuur. De volgende evaluatie is gepland in september 2019.

Scholing en ontwikkeling

In 2018 is aandacht geweest voor de structurele ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Zo hebben leden bijeenkomsten bezocht met thema's zoals 'de nieuwe kwaliteit in de zorg', 'risicomanagement', 'netwerksamenwerking' en 'toezicht op digitalisering en informatisering'.

Rooster van aftreden

Bij het rooster van aftreden wordt uitgegaan van een benoemingstermijn van maximaal twee termijnen van vier jaar. Wegens het verstrijken van de zittingstermijn is de heer Van den Akker medio 2018 afgetreden als lid van de RvT.

Bezoldiging

De honorering van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht is ruim binnen de norm, zoals deze is vastgelegd in de regeling van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) als referentiekader.

2. ORGANISATIE

Missie

"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."

Kernwaarden

- **Persoonlijke aandacht**
We zijn oprecht geïnteresseerd in onze klanten, bewoners én elkaar. We weten wat hen drijft, wat ze belangrijk vinden en houden rekening met persoonlijke wensen.
- **Naasten betrekken**
Als zorgverleners staan we in verbinding met naasten van onze klanten, zodat zij zich gehoord en ondersteund voelen. We gaan in gesprek over de ondersteuning die naasten bieden en maken afspraken over hun betrokkenheid bij de zorg.
- **Samenwerken**
We werken samen. Niet alleen met onze collega's van verschillende disciplines in het team, maar ook daarbuiten: met relevante collega's, andere zorgverleners én met de mensen die voor de klant belangrijk zijn. Met elkaar komen we tot de beste keuzes en oplossingen in zorg- en dienstverlening.
- **Professioneel handelen**
We zijn professionals. We verstaan ons vak. We blijven ons daarin ontwikkelen en zijn bevoegd en bekwaam. We houden ons aan de geldende regels en aan de afspraken die we met elkaar maken. Als we een fout maken zijn we daar open en eerlijk over. We leren ervan en voorkomen dat anderen dezelfde fout maken.

Leidend principe: *'Wat kunnen we voor u betekenen?'*

'Wat kunnen we voor u betekenen?', is een richtinggevende vraag die goed aansluit bij onze missie en visie. Je kunt pas iets voor iemand betekenen als je oprechte interesse hebt, je écht luistert en vervolgens je uiterste best doet de wensen waar te maken.

Het is een uitnodigende en dienstverlenende houding, zonder gouden bergen te beloven. De vraag geeft ook richting aan ons antwoord. We vertellen het eerlijke verhaal, maken het niet mooier dan het is en tonen dat we ons uiterste best doen binnen de grenzen van wat mogelijk is. We gebruiken dit leidend principe dan ook als uitgangspunt voor de communicatie over missie, visie en kernwaarden.

De driehoek



We sturen op tevreden klanten, tevreden medewerkers en gezond rendement. We houden voortdurend balans tussen kwaliteit van zorg, zorg voor medewerkers en zorg voor een goede bedrijfsvoering.

Kernactiviteiten

Laurens is een grote aanbieder van wonen, diensten en zorg in Rotterdam en omstreken. Een grote 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 5.000 medewerkers werkzaam in 30 woonzorgcentra en 14 locaties voor dagbesteding levert de organisatie wonen, diensten en zorg aan met name ouderen in Rotterdam en omstreken. Tevens wordt dagelijks bij ruim 6.000 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 en Lansingerland. Het betreft de zorgkantorregio'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 en beleid

Net als in 2017 is in 2018 veel aandacht uitgegaan naar het programma 'Kwaliteit, dat ben jij!'. In het kwaliteitsjaarverslag wordt hier uitgebreid verslag van gedaan.

Daarnaast is eind 2017 tijdens een kort strategietraject geconstateerd dat ook in 2018 de focus vooral nog intern gericht moet zijn op de speerpunten tevreden klanten, tevreden medewerkers en rendement. In 2018 is dan ook vooral gewerkt aan de volgende thema's:

- strategie
- personele inzet
- financiën
- privacy (Algemene verordening gegevensbescherming)
- elektronisch cliëntendossier
- organisatie

Kwaliteit, dat ben jij!

In 2016 zijn we gestart met ons programma 'Kwaliteit, dat ben jij'. De aanleiding hiervoor is dat wij eind juli 2016 onder verscherpt toezicht zijn gesteld door de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGJ). Dit programma hebben we voortgezet in 2017 en 2018. Onze inspanningen hebben ertoe geleid dat de Inspectie eind maart 2017 haar vertrouwen uitsprak in onze verbeteraanpak en het verscherpt toezicht heeft opgeheven.

In 2018 was het speerpunt om de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening stap voor stap verder op orde te brengen. Hieronder volgen de belangrijkste resultaten:

1. *Het (verder) borgen van het methodisch werken in het dagelijks denken en handelen van onze professionals:*
 - a. Voor de intramurale domeinen is het formulier levensverhaal ontwikkeld en ingebed in het methodisch werken. Verdere implementatie ervan wordt in 2019 opgepakt, bij de implementatie van het hernieuwde ECD. Binnen het extramurale domein heeft een pilot m.b.t. het levensverhaal plaatsgevonden. Dit is als positief ervaren en de casemanagers zullen het inventariseren van het levensverhaal onderdeel maken van hun werkzaamheden.
 - b. Ongeveer 65% van de zorgcoördinatoren heeft inmiddels scholing gevolgd op basis waarvan zij nog beter zijn toegerust om hun rol vorm te geven. Voor de overige zorgcoördinatoren geldt dat dit in de eerste helft van 2019 zal plaatsvinden.
 - c. De uitgangspunten die we binnen Laurens hebben benoemd bij het methodisch

werken (o.a. tijdslimiet vastgesteld zorgplan, teamleider als voorzitter bij multidisciplinair overleg, formulering van doelen etc.) zijn ingericht in de systemen en werkprocessen.

2. *Het (verder) ontwikkelen en inrichten van het thema “zinnvolle dagbesteding en betekenisvol leven”.*

- a. Binnen het domein Wmz is een nieuwe visie op zorg ontwikkeld, waarbinnen welbevinden centraal staat. Deze visie wordt in 2019 geïmplementeerd.
- b. Binnen het domein Wmz heeft een oriëntatie plaatsgevonden op Betekenisvol leven in de Buurt en is besloten dit in 2019 te implementeren. Binnen het domein Thuiszorg is in 2018 de pilot Betekenisvol leven in de Buurt afgerond en geëvalueerd. Er vindt nog besluitvorming plaats over de wijze waarop dit in 2019 vervolg krijgt.

3. *Het (her)inrichten van de professionele structuur (w.o. leerhuizen, vakgroepen). Op basis van deze structuur zijn professionals binnen Laurens betrokken bij het komen tot het kwaliteitsbeleid.*

- a. De professionele structuur is hernieuwd. Er heeft hiertoe een aantal bijeenkomsten plaatsgevonden, waarbij ook betrokkenheid werd gerealiseerd voor de herijking van de strategie van Laurens. De vakgroepen, leerhuizen en Wetenschappelijke Onderzoekscommissie (WOC) hebben een jaarplan voor 2019 opgesteld, in aansluiting bij de strategie en het kwaliteitsprogramma.
- b. Er is een Professionele Adviesraad (PAR) ingericht, welke vanaf eind 2018 actief is. Aanvullend op de huidige professionele structuur, werd besloten tot het inrichten van een Ethische Commissie. Deze wordt in 2019 actief.
- c. Het is in 2018 niet gelukt een Eerste Geneeskundige aan te trekken op basis van het door Laurens opgestelde profiel. Het beoogde profiel wordt herzien en in 2019 krijgt dit een vervolg.

4. *Het (verder) implementeren en borgen van structurele kwaliteitsverbetering op zorghoudelijke kwaliteitsthema's.*

Ten aanzien van de tien laurensbrede kwaliteitsthema's zijn grote stappen gemaakt. Over het algemeen kan gesteld worden dat de randvoorwaarden ingevuld zijn: voor bijna alle thema's is het beleid op orde en worden structureel zelfevaluaties of interne audits uitgevoerd. De resultaten van de zelfevaluaties en interne audits zijn beschikbaar in een verbeterde versie van de Kwaliteitsmeter. Aandachtspunt hierbij is nog het in de praktijk werken met de resultaten in de Kwaliteitsmeter: het gebruik van de resultaten, bespreken in de teams, komen tot verbeterafspraken en nakomen ervan. Voor wat betreft de scholing van de aandachtsvelders is een pas op de plaats gemaakt. Het scholen van de medewerkers t.b.v. de kwaliteitsthema's

bleek een te grote belasting voor de continuïteit van het primair proces. Voor een aantal thema's is de scholing reeds uitgerold. Voor de overige thema's geldt dat in overleg met de domeinen is afgesproken dat de uitrol in 2019 zal plaatsvinden. Prioritering en tijdsbesteding wordt in overleg met de domeinen bepaald.

5. Het (verder) ontwikkelen en inrichten van het "lerend vermogen" binnen Laurens. Dit heeft specifiek betrekking op de onderdelen: Calamiteiten, MIC en MIM en Klachten.

In 2018 is veel aandacht uitgegaan naar het herzien van de calamiteitenprocedure. Op basis van de gewijzigde procedure is er meer aandacht voor draagvlak en betrokkenheid vanuit de behandelaren en betrokken medewerkers. Het bewaken van calamiteiten en het opvolgen van verbetermaatregelen is verbeterd. Daarnaast werden in 2018 mogelijkheden ingericht voor de opvang van betrokkenen bij calamiteiten (Peer Support) en het delen van ervaringen rond calamiteiten (Storytelling).

In 2019 heeft in het eerste kwartaal van 2019 een bijeenkomst plaatsgevonden, waarin we de verschillende onderdelen binnen het programma 'Kwaliteit, dat ben jij!' hebben geëvalueerd. Op basis hiervan wordt bekeken welke onderdelen verder ingebed kunnen worden in de teams en wat nog projectmatig moet worden opgepakt.

Strategie 2019-2021

Het bestuur, directie en management hebben in 2018 gezamenlijk een strategietraject doorlopen met als resultaat de strategie 2019-2021:

Samen voor betere zorg

Ons werk is betekenisvol. Onze klanten vertrouwen ons. We zijn dichtbij hen, juist wanneer zij kwetsbaar zijn, levensvragen hebben en om moeten leren gaan met beperkingen. Dat besef bindt ons bij Laurens en is de reden waarom wij in alle zorg die wij bieden, aandacht voor de mens zelf centraal stellen. Laurens is meer dan de som der delen. Dat is onze absolute overtuiging. We hebben met elkaar ongelooflijk veel kennis en kunde in huis om mensen goed te helpen. Als we elkaar daarin vinden, kunnen we samen betere zorg bieden. Maar om onze visie op zorg echt waar te maken, moeten we ook beter samenwerken met andere partijen op het gebied van zorg, welzijn en wonen rondom de klant. Daarom is samenwerken het centrale thema van onze strategie: alleen dan kunnen we onze klanten bieden wat zij echt nodig hebben. Samen voor betere zorg betekent dan ook dat Laurens medewerkers van nature de verbinding zoeken met anderen om zo samen de beste zorg te kunnen bieden.

In de strategie zijn de volgende ontwikkellijnen geformuleerd:

- samenwerken



laurens

- aantrekkelijke werkgever
- leiderschap
- verantwoorde groei en innovatie
- vastgoed
- gestroomlijnde organisatie

De komende jaren worden deze ontwikkellijnen nader uitgewerkt en geïmplementeerd.

Personele inzet

Medio 2018 is de Taskforce Arbeidsmarkt en Behoud opgericht met als hoofddoel het gezamenlijk inzetten op het zijn van een aantrekkelijk werkgever om medewerkers te kunnen aantrekken, binden en boeien. De Taskforce heeft tot nu toe een pragmatisch en operationeel karakter gehad. Er was behoefte aan een kortcyclische aanpak op het gebied van het aantrekken van nieuwe collega's. Deze aanpak heeft zijn vruchten afgeworpen. Er zijn nieuwe zij- instroom leerpaden ontwikkeld, er is een referral programma opgezet, de werkgeversbelofte is omgezet in een arbeidsmarktstrategie en er is integraal een aantal functies opnieuw onder de loep genomen. In 2019 zal de focus verschuiven van arbeidsmarkt naar behoud (binden en boeien). Alle inspanningen om nieuwe medewerkers aan te trekken hebben gewerkt, echter het binden en boeien zien wij nog onvoldoende terug in de uitstroomcijfers.

In 2018 is afgesproken te komen tot een gezamenlijk programma Roosteren Plannen en Flex. Het jaar 2018 heeft vooral in het teken gestaan van analyse en formuleren gewenste aanpak. Begin 2019 is het onderzoeksrapport opgeleverd. Op basis hiervan is het plan van aanpak 2019 opgesteld en is een programmamanager aangesteld om de implementatie te leiden.

Het verzuim heeft zich in enkele domeinen positief ontwikkeld (kortdurende zorg en Ondersteunende diensten). Binnen Wonen met Zorg en Thuiszorg is er per saldo in 2018 onvoldoende progressie geboekt, ondanks de inzet opnieuw van Falke & Verbaan en verzuimcoaches. Structurele verbetering komt niet meer van sturen op gedrag, maar van verbetering van de primaire arbeidsomstandigheden (bezetting op orde, roostering, leiderschap).

Financiën

Het sturen op, het realiseren van, de begroting was in 2018 één van de belangrijkste thema's. Dit betekent dat hier continue aandacht voor was. De randvoorwaarden om te kunnen sturen zijn ingericht (P&C cyclus) en de kwartaalcyclus is heel 2018 doorlopen op basis van de nieuwe afspraken en formats. Het sturen op begroting zal ook in 2019 weer veel aandacht behoeven.

Privacy

Om te voldoen aan de de AVG zijn in 2018 stappen gezet. Zo is eind 2018 het onderdeel 'zorgprocessen' van het verwerkingsregister opgeleverd. In het eerste kwartaal van 2019 zijn de ondersteunende processen in het register opgenomen. Ook heeft in 2018 een inhaalslag plaatsgevonden met betrekking tot het afsluiten van verwerkersovereenkomsten. Op 10% na is dit gereed. Tevens zijn beleid en procedures op het gebied van security en privacy opgesteld en vastgesteld. Dit loopt verder door in 2019. Daarnaast is een campagne opgezet om de bewustwording onder medewerkers te vergroten. Ook dit heeft in 2019 nog volop aandacht nodig.

Elektronisch cliëntendossier

In de oriëntatie op het nieuwe ECD voor de intramurale zorg is gekozen voor mijnCaress (web based). Met zorgprofessionals is gewerkt aan de inrichting en validatie en medio december 2018 heeft de migratie plaatsgevonden. Dit is over het algemeen goed verlopen.

Organisatie

Facilitair

In 2018 is de nieuwe centraal aangestuurde facilitaire organisatie ingericht. Daarnaast is gestart met de voorbereiding van de implementatie van de nieuwe organisatiebrede facilitaire concepten op het gebied van 'eten & drinken', 'huishouding', 'technische dienst' en 'receptie'. In het eerste kwartaal van 2019 zijn de concepten operationeel op de eerste drie locaties. De overige locaties volgen in 2019 en 2020.

Vastgoedbeheer

In 2018 is besloten het vastgoedbeheer onder te brengen bij het Facilitair Bedrijf & Vastgoed. De SLA met Laurens Wonen is dan ook opgezegd per 31-12-2019. Als gevolg hiervan zal de personele unie op bestuurlijk niveau tussen Laurens en Laurens Wonen worden beëindigd. In 2019 vindt de overdracht van taken plaats en wordt bepaald op welke wijze de samenwerking tussen Laurens en Laurens Wonen wordt vormgegeven.

3. FINANCIËN

De opbrengsten over het boekjaar 2018 bedragen € 300 miljoen en het jaar 2018 is afgesloten met een positief resultaat van € 3,7 miljoen. Ultimo 2018 bedroeg de solvabiliteit (weerstandsvermogen) 19,3% en was de beschikbare kredietruimte voldoende.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2019 voldoende. De banken hebben eind 2016 de financieringsfaciliteit met € 7 miljoen beperkt. Ondanks deze beperking ontstaat geen directe aanvullende financieringsbehoefte. Dit leidt niet tot een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt dagelijks de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd. Mede hierdoor zijn wij van mening dat geen aanvullend risico aanwezig is.

In 2018 zijn als gevolg van tariefsverhogingen voor de langdurige zorg, in het kader van de zorgkwaliteit, de opbrengsten en personeelskosten toegenomen. Daarnaast zijn de (eenmalige) subsidies in 2018 ook hoger dan in 2017. Het jaar 2019 zal naar verwachting weer met een positief resultaat worden afgesloten. Mede als gevolg van de hoge afschrijvingslasten blijven de netto kasstromen positief.

De ratio's van Laurens, op basis van de geconsolideerde jaarrekening 2018, zijn opgenomen in onderstaande tabel. De sectornormen zijn ontleend aan externe informatie.

	Definitie	Sector norm	2018	2017	2016	2015	2014
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 20%	19,1%	15,8%	14,6%	22,1%	35,5%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	9,4%	8,3%	7,7%	13,1%	19,7%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	1,2%	0,1%	-5,3%	-8,4%	-0,5%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6

Kengetallen

	2018	2017	2016	2015	2014
FTE	3.519	3.558	3.601	4.078	4.238
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 282,6 miljoen	€ 278,7 miljoen	€ 273,2 miljoen	€ 273,8 miljoen	€ 307,6 miljoen
Resultaat	€ 3,7 miljoen	€ 0,4 miljoen	€ -15,8 miljoen	€ -24,9 miljoen	€ -1,6 miljoen

Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, waarin gestreefd wordt naar lage en voorspelbare rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervaldata in de tijd gespreid worden. Complexe financiële producten met onvoorzienbare risico's zetten we zeer beperkt in. 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.

Verwachtingen

Als gevolg van onder andere krimp en wijzigingen in wet- en regelgeving verwachten we in 2019 een iets hogere instroom van intramurale cliënten. Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt verwachten we een afname van het aantal extramurale cliënten. De personele bezetting voor 2019 en volgende jaren zal naar verwachting toenemen ten opzichte van de bezetting over het verslagjaar gezien de extra gelden die in de langdurige zorg beschikbaar zijn gekomen naar aanleiding van het kwaliteitskader. Onze strategische keuzes voor de nabije toekomst, inclusief een strategisch vastgoedplan, zijn onderdeel van de transitie die wij op dit moment uitvoeren.



laurens

De begroting 2019 sluit met een positief resultaat van € 4,1 miljoen. Voor 2019 is de omvang van de investeringen toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. De huidige financiering zal gecontinueerd worden.

Risicomanagement

Rapporteren op risico's (van financiële, fiscale, informatiserings- en andere ondersteunende processen) maakt 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. Gedurende 2018 zijn kwartaalrapportages opgesteld. Deze rapportages worden besproken met het bestuur. In 2018 zijn als voornaamste risico's benoemd; de kwaliteit van zorg en het hoge verzuim.

Maatregelen die hiervoor zijn getroffen zijn onder andere het per domein doorlopen van een verbetertraject kwaliteit & veiligheid en het uitvoeren van het plan van aanpak ziekteverzuimreductie.

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 in 2018 uit 17 leden.

Ook in 2018 hebben het bestuur en Ondernemingsraad frequent overleg gehad. Naast de gebruikelijke overlegvergaderingen heeft het bestuur een keer per twee weken informeel overleg gehad met de OR over de uitvoering van het jaarplan 2018 en 'Kwaliteit, dat ben jij'. In 2018 heeft de OR wederom veel aandacht gevraagd voor het thema tevreden medewerker in het algemeen en het project plannen en roosteren in het bijzonder. In 2018 heeft de OR onder andere geadviseerd over de inrichting van het Facilitair Bedrijf, de organisatie van de bedrijfshulpverlening, de invulling van bedrijfsmaatschappelijk werk, het aanstellen van een adviseur ARBO en duurzame inzetbaarheid, het opleidingsjaarplan en het aanstellingsbeleid.

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 met Verblijf en Thuiszorg. Daarnaast behartigt de Centrale Cliëntenraad (CCR) de gemeenschappelijke belangen op centraal niveau. De CCR bestaat uit 14 leden.

Ook met de CCR heeft het bestuur in 2018 naast de gebruikelijke overlegvergaderingen een keer per twee weken informeel overleg gehad over de plannen, de uitvoering van het jaarplan 2018 en 'Kwaliteit, dat ben jij'. In 2018 heeft de CCR onder meer advies uitgebracht ten aanzien van de Laurensbrede facilitaire concepten, de zorgleveringsovereenkomst en algemene voorwaarden, de organisatie van de bedrijfshulpverlening en de begroting en jaarrekening.

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.



laurens

Door de RvP blijven mensen betrokken bij Laurens die stevige banden hebben met lokale, kerkelijke en andere maatschappelijke gemeenschappen. In 2018 heeft de RvP advies uitgebracht over de voorgenomen wijziging van de statuten met betrekking tot de identiteitsgebonden zetels binnen de Raad van Toezicht.