

De beweging ‘Van Zorgen voor naar Samen Leven’ is gestart

Jaarverslag 2023



Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur	3	3. Financieel beleid	19
1. Strategie en Beleid	4	Algemeen	19
1.1 Missie en visie	4	Resultaat	19
Missie	4	Kengetallen	20
Onze visie	5	Overige kengetallen	20
Kernwaarden	5	Liquiditeit	21
1.2 Van Zorgen voor naar Samen Leven	6	Financiële instrumenten	21
Zelf & samen	6	Verwachtingen	21
Thuis, tenzij	8	Risicomanagement	21
Drempelloos	10	4. Relaties met Belanghebbenden	23
Werkplezier	11	4.1 Samenwerkingsrelaties	23
De Opleider	13	4.2 Medezeggenschap	24
1.3 Duurzaamheid (Environment, Social, Governance)	15	Cliëntenraden	24
Ambities duurzaamheid	15	Ondernemingsraad	24
Milieuaspecten	15	Professionele Adviesraad	25
Sociale aspect en governance	16	Raad van Participanten	25
1.4 Informatisering & automatisering	17	5. Bestuur	27
2. Organisatie	18	Normen van goed bestuur	27
Kernactiviteiten	18	Raad van Bestuur	27
Werkgebied	18	Voorwoord Raad van Toezicht	29
Structuur	18	Verslag Raad van Toezicht	30



Ronald Buijs (boven) en Arjan Bandel

Voorwoord

Raad van Bestuur

We voelen allemaal, iedere dag, dat onze huidige manier van werken (te) veel vraagt van onze collega's. We willen ons werk anders organiseren. Daarom stelden we in 2022 onze nieuwe koers vast: 'Van Zorgen voor naar Samen Leven'. We maken met elkaar de beweging naar een samenleving waarin velen bijdragen aan een betekenisvol leven voor zichzelf en anderen. Ook als zij ouder worden, leren leven met beperkingen of herstellen van een ziekte.

In 2023 startte de uitvoering van deze koers. In de eerste maanden voerden we veel gesprekken in de organisatie over onze richting en de vijf pijlers daarbinnen. Medewerkers tekenden letterlijk mee aan wat deze koers betekent voor hun werk en hoe zij zelf kunnen bijdragen. Er waren al mooie voorbeelden van de beweging 'Van Zorgen voor naar Samen Leven'. En er ontstonden nieuwe initiatieven. Zoals het succesvolle concept van SamenWonen+ waarbij we met welzijn en woningcorporatie samenwerken. Of het revalidatiebord zodat naasten zelf kunnen helpen met de oefeningen van hun dierbare. En vrijwilligers die cliënten ritueel wassen, passend bij hun geloofsovertuiging. Het zijn maar enkele voorbeelden.

Daarnaast intensiveren we de samenwerking met andere partijen in de regio en in het land. Zoals de coalitie met vier andere zorginstellingen en Zilveren Kruis waarmee we landelijk hetzelfde gedachtegoed uitdragen onder de naam 'van zorg naar gewoon leven' en goede praktijkvoorbeelden uitwisselen.

Hoewel er veel aandacht was voor het realiseren van de strategische koers, bleef ook de dagelijkse operatie aandacht vragen. Er zijn grote stappen gezet in het sturen op optimale bezetting en inzet van 'personeel niet in loondienst' (PNIL). Mede daardoor sloten we 2023 af met een mooi positief resultaat.

Natuurlijk bereiken we onze doelen niet zonder de inzet van onze bijna 6.000 collega's. Zij maken iedere dag onze belofte waar. We zijn enorm trots op de inzet en betrokkenheid van een ieder. Samen zijn we goed onderweg!

Ronald Buijs (voorzitter Raad van Bestuur)
en Arjan Bandel (lid Raad van Bestuur)

1.



Strategie en beleid

De missie van Laurens staat als een huis. Maar onze strategie wordt mede bepaald door de context waarin we bewegen. Tot 2022 was onze strategie gericht op het realiseren van een stabiele organisatie met tevreden medewerkers, tevreden cliënten en een gezond rendement. Samenwerking was al een belangrijk motto daarin. Deze strategie bood echter onvoldoende richting voor de toekomst. De toenemende zorgvraag en het tekort aan medewerkers vragen anders werken en nieuwe oplossingen. Daarom formuleerden we in 2022 onze visie op een toekomstbestendige ouderenzorg en bepaalden we samen met ruim 200 collega's onze nieuwe strategie 'Van Zorgen voor naar Samen Leven'. In 2023 hebben we de eerste stappen gezet in het realiseren van onze strategie.

Onze strategie heeft ook invloed op hoe we kijken naar Kwaliteit. Onze strategische pijlers 'Zelf & samen', 'Thuis, tenzij' en 'Drempelloos' dragen bij aan het toegankelijk houden van de ouderenzorg. Dit sluit aan bij de persoonsgerichte zorg uit het vigerende kwaliteitskader. Met de pijlers 'werkplezier' en 'de opleider' zetten we onze medewerkers op 1. Dat sluit aan bij de inzet van deskundig personeel. Voor meer informatie over de kwaliteitsindicatoren, uitkomsten van audits en cliënttevredenheidsonderzoeken en informatie over calamiteiten en klachten en de analyse 'wet zorg en dwang' wordt verwezen naar ons 'Kwaliteitsbeeld 2023'.

1.1 Missie en visie

Missie

Onze missie is ons vertrekpunt, dit is waarom wij bestaan:

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



Onze visie:

“Van Zorgen voor naar Samen Leven”

- Zelfstandigheid en van betekenis blijven is misschien wel het mooiste dat wij mensen kunnen bieden. Dat gunnen we alle ouderen, het liefst in hun eigen omgeving en met de mensen die hun dierbaar zijn. In het leven en bij het sterven.
- Naasten hebben een essentiële rol in het leven van cliënten en staan dichterbij dan wij ooit kunnen zijn. Daarom sluiten we met onze zorg en ondersteuning aan op het netwerk van de cliënt. We werken vanuit de principes van positieve gezondheid en passende zorg.
- Ons aanbod voor de verschillende (zorg)vragen sluit naadloos op elkaar aan en waar mogelijk ook op het aanbod van onze ketenpartners. We werken hierin intensief samen.
- De cliënten staan centraal, onze collega's staan op 1. We gunnen hen dat ze bevlogen zijn en blijven. Daarom bieden we hen een omgeving waar zij met plezier kunnen werken.
- We onderscheiden ons door de vele ontwikkelmogelijkheden. We zijn professionals en stimuleren elkaar het beste uit onszelf te halen. Met een aantal diensten zijn we landelijk toonaangevend.

Kernwaarden

Naast het formuleren van onze nieuwe strategie hebben we ook onze kernwaarden met elkaar opnieuw bepaald.



Persoonlijk

We geven om mensen. We zijn oprecht geïnteresseerd in cliënten en collega's. We weten wat hen drijft, wat ze belangrijk vinden en we houden rekening met persoonlijke wensen. Bij ons word je gezien en gehoord.



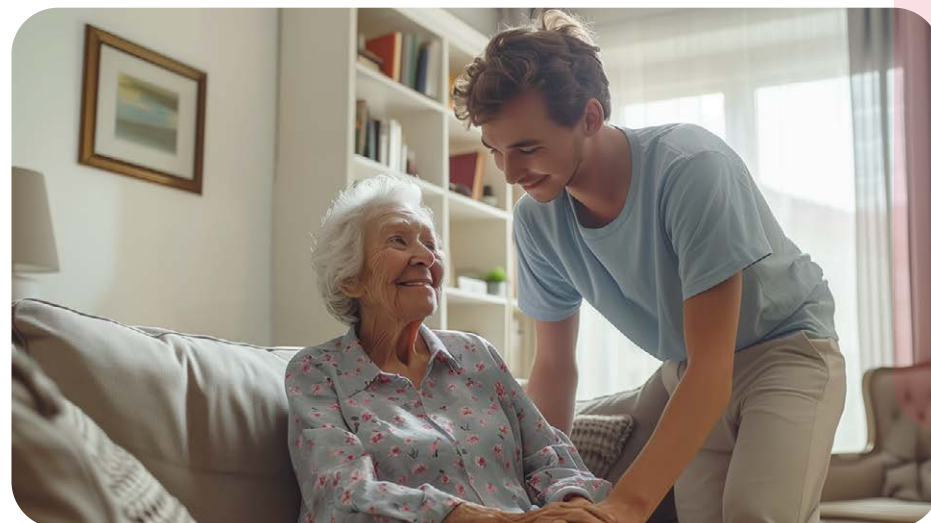
Samen

We gaan het als samenleving echt samen doen. Met cliënten en hun naasten, collega's, ketenpartners en andere organisaties. Zo werken we ook binnen Laurens. Altijd in samenwerking met alle betrokkenen, vanuit gelijkwaardige relaties.



Duidelijk

We zijn open en eerlijk naar cliënten en naar elkaar. Over wat wel kan en niet kan. Bijvoorbeeld over wat we van elkaar verwachten. Wij bieden duidelijkheid: je weet waar je aan toe bent.

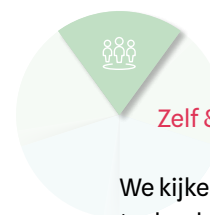
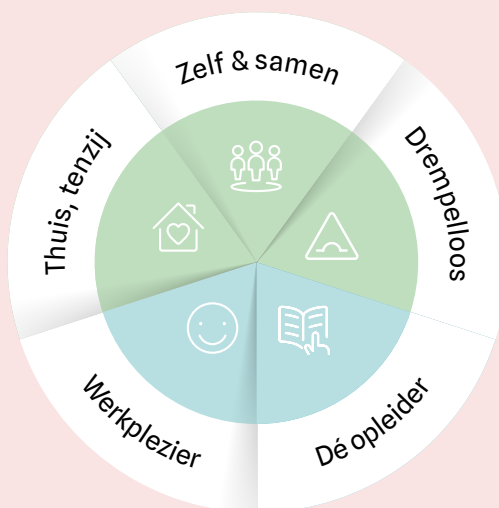


1.2 Van Zorgen voor naar Samen Leven

Onze strategie 'Van Zorgen voor naar Samen Leven' bestaat uit vijf pijlers, die je niet los van elkaar kan zien. Ze zijn onderling verbonden en versterken elkaar.

De groene pijlers stellen de cliënt centraal en dragen bij aan het toegankelijk houden van de ouderenzorg.

De blauwe pijlers zetten de medewerker op 1. Inhoudelijk zijn deze direct verbonden met de andere pijlers en dragen ze daaraan bij.



Zelf & samen

We kijken naar wat iemand zelf nog kan. Met behulp van het netwerk of met technologie, zoals een medicijndispenser. De samenwerking tussen vrijwilligers, naasten én zorgprofessionals is de basis. Informele en formele zorg gaan hand in hand. Samen met de cliënt bespreken we wat waardevol is in leven en sterven. Zo weten we wat voor elk individu passende zorg is.

In de domeinen Thuiszorg, Wonen met Zorg en Revalidatie en Palliatieve zorg gaven we in 2023, passend bij het eigen proces, invulling aan het samenwerken met naasten en vrijwilligers. Dit is de kern van de beweging die we maken. In de eerste plaats vanuit onze visie op samen leven, maar ook gezien de personeelskrapte en het financieel kader. Er ontstonden diverse mooie initiatieven, zoals een gespreksleidraad voor het eerste gesprek met familie wanneer iemand naar een verpleeghuis verhuist en een placemat met taken als gespreksstarter voor familie en vrijwilligers. Wel vroeg met name het goede gesprek met naasten en vrijwilligers om nieuwe vaardigheden bij collega's.

Voor de technologie die de samenwerking kan ondersteunen investeerden we in 2023 vooral in het op orde krijgen van wifi-voorzieningen en andere randvoorwaarden om vervolgens nieuwe technologie in te kunnen zetten. Tegelijkertijd werkten we aan een gezamenlijke visie en werkwijze om bewezen nieuwe technologieën te selecteren en te implementeren. Vooruitlopend daarop werd in de Thuiszorg Mobile Care ingezet en Momo BedSense bij Wonen met zorg.

Voor de proactieve zorgplanning werken we binnen Thuiszorg met één vragenlijst en systeem, zodat de informatie voor verschillende hulpverleners zichtbaar is. In 2024 implementeren we deze werkwijze organisatiebreed, zodat we binnen en buiten Laurens één werkwijze hiervoor ontwikkelen.

In 2024 krijgt het daadwerkelijk samenwerken met naasten en vrijwilligers verder vorm. Daarnaast zetten we nog meer in op zelfredzaamheid, onder meer met de toepassing van de principes van reablement. Reablement is een manier van werken waarmee we ouderen helpen hun eigen leven te leiden, zoals ze dat zelf willen.



Samenwerken met vrijwilligers

In 2023 startte locatie Delfshaven met een proef 'ritueel wassen', samen met vrijwilligers van stichting Derwish. De eerste ervaringen zijn veelbelovend.

"We hebben hier een man die voorheen altijd in een rolstoel zat. Nu loopt hij rond met een looprek en wil nog een keer terug naar Turkije om de aarde te ruiken." vertelt locatiemanager Astrid Poutsma. Wekelijks komen vrijwilligers om een aantal bewoners te wassen volgens het islamitisch wasritueel waarbij mannen door mannen gewassen worden en vrouwen door vrouwen. Voor de verzorgenden was het ritueel wassen niet altijd mogelijk om uit te voeren en er zijn weinig mannelijke medewerkers. Terwijl medewerkers wel merkten dat bewoners juist behoefte hadden aan de rituele wassing die zij kennen van vroeger. Door de hulp van vrijwilligers kan deze behoefte weer invulling krijgen. Bewoners stellen dit erg op prijs en zijn na de wassing meer ontspannen.

5x anders werken in de zorg

Hoe kunnen op langere termijn - in de context van arbeidsmarktkrapte en stijgende zorgvraag - mensen die in een verpleeghuis wonen goede kwaliteit van leven behouden en nog altijd de nodige zorg en ondersteuning krijgen? En medewerkers ook met plezier aan het werk blijven?

Stichting FWG en Laurens sloegen de handen ineen, en deden een jaar lang samen onderzoek naar mogelijkheden en kansen voor toekomstbestendige zorgverlening in verpleeghuizen. Het resultaat: vijf vernieuwende en originele toekomstscenario's, voor 'anders werken' in de verpleeghuiszorg.

1. Laat verzorgenden als vliegend team werken
2. Geef mantelzorgers een volwaardige rol in het team
3. Kies voor een stopstrategie
4. Maak vrijwilligers verantwoordelijk voor welzijnsactiviteiten
5. Stel een medewerker leefplezier aan



De scenario's zijn bewust scherp geformuleerd. Zoals de onderzoekers zeggen: "We zoeken de randen op en gaan er ook weleens overheen. Daardoor zijn sommige ideeën of uitwerkingen misschien te radicaal. Maar zijn elementen wel direct toepasbaar. En wat nu niet realistisch is, is dat over vijf jaar misschien wel. Met onze ideeën nodigen we de sector uit om met elkaar een stevige discussie te voeren: hoe kunnen we de zorg toekomstbestendig maken?"





Thuis, tenzij

Zo lang mogelijk thuis wonen is het uitgangspunt. Want voor veel mensen is thuis toch het fijnst. Dat betekent het ontwikkelen van nieuwe vormen van wonen, zorg en diensten die daarop aansluiten.

In 2023 breidden we onze diensten thuis uit en boden dit aan steeds meer cliënten: Huishoudelijke Verzorging (HV), Volledig Pakket Thuis (VPT) en het concept SamenWonen+. Bij SamenWonen+ werken we samen met woningcorporatie en welzijn bij signalen van bewoners. Samen voorkomen we zorgvragen of stellen ze uit. Met het programma Beter thuis met dementie bieden we met kennis en praktische tips ondersteuning aan de partner en/of mantelzorger. Zodat mensen met dementie langer thuis kunnen wonen en mantelzorgers minder snel overbelast raken.

In de revalidatie deden we ervaring op met een subacute zorgstraat. Kwetsbare oudere patiënten die in een crisissituatie dreigen te komen krijgen een geriatrische beoordeling door een multidisciplinair team van zorg- en welzijnsprofessionals. Ook deden we ervaring op met ambulante behandeling thuis, waarbij het revalidatieproces thuis wordt voortgezet. Verder inventariseerden we wat nodig is voor een interdisciplinair behandelteam voor crisissituaties thuis (FACT-team). En zijn begin 2024 de verpleegkundig technische teams van Laurens en Aafje samengevoegd tot één VTT team Rijnmond. Tenslotte zochten we actief naar samenwerking met huisartsen met consultatie van specialisten ouderengeneeskunde en/of psychologen over verantwoord langer thuis wonen.

In 2024 is het FACT-team operationeel en werken we toe naar een extramuraal behandelteam. Ook zetten we in op een nieuwe vorm van dagbesteding.



Thuis, tenzij in de praktijk



VPT is voor mantelzorgers vaak een opluchting

Met het Volledig Pakket Thuis (VPT) kunnen cliënten thuis blijven wonen. Ze ontvangen de volledige zorg die ze anders in een verpleeghuis zouden krijgen. Het is in feite verpleeghuiszorg in de huiselijke omgeving. Ook is er de mogelijkheid om alle zorg van één zorgaanbieder te ontvangen. Dit is onder meer in Barendrecht met succes toegepast.

Nicolien Meijer, wijkverpleegkundige: “Het VPT is vooral geschikt voor cliënten met een WLZ-indicatie die al huishoudelijke verzorging, maaltijdondersteuning en persoonlijke verzorging ontvangen. Cliënten die overstappen op VPT merken vaak weinig veranderingen in de zorg die ze ontvangen. Voor mantelzorgers wordt het coördineren van de zorg een stuk makkelijker. Dat is vaak een enorme opluchting. Ze hoeven maar één keer te bellen naar de zorgcoördinator in plaats van naar meerdere zorgverleners.”



Thuis, tenzij in de praktijk

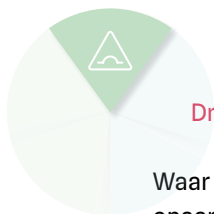


Ontmoeten in het Sociaal Hart

In juni kwamen burgemeester Veldhuijzen en de wethouders van Barendrecht op bezoek in het Sociaal Hart, het nieuwe ontmoetingscentrum aan de Windsingel.

Steeds meer buurtbewoners vinden hun weg naar het Sociaal Hart, voor een lekkere kop koffie met gebak of om mee te doen aan de bewegings- en gezelschapsactiviteiten die dagelijks worden georganiseerd. Wat dat precies inhoudt, konden de burgemeester en wethouders zelf ervaren tijdens hun bezoek; zo kon het gezelschap deelnemen aan de Mind & Body beweegsessie van KijkopWelzijn en werd een sportief potje biljart gespeeld met buurtbewoners.

Het Sociaal Hart verwelkomt bezoekers die komen voor gezellig onderling samenzijn, maar is er ook voor wijkbewoners die wat ondersteuning zoeken. Een luisterend oor bijvoorbeeld, of advies bij hulp- of zorgvragen. Het Sociaal Hart kan snel doorverwijzen naar de juiste personen of instanties. Samen met de gemeente Barendrecht en Woonzorg Rotterdam, ondersteunt Laurens met dit initiatief omwonenden uit de buurt in hun zelfredzaamheid, zodat zij zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen blijven wonen. In 2024 openen we ook een Sociaal Hart in de wijk Ommoord in Rotterdam.



Drempelloos

Waar iemand ook woont of verblijft, de zorg sluit daar naadloos en flexibel opaan. We werken met en tussen verschillende disciplines samen én over grenzen heen. Binnen én buiten Laurens.

In 2023 realiseerden we één Elektronisch Cliëntendossier (ECD) en één systeem voor plannen en roosteren. Dit laatste is een belangrijke randvoorwaarde voor het flexibel inzetten van collega's, zodat cliënten een drempelloze overgang ervaren. Hiervoor startte een omvangrijk project met deelname vanuit alle domeinen en ondersteunende diensten.

In Q1 2024 is heel de organisatie voor zowel het ECD als het plannen en roosteren overgegaan naar één systeem, het softwarepakket ONS. Daarnaast starten we in 2024 een project om de overgang van cliënten naar Laurens en tussen verschillende domeinen binnen Laurens soepeler te laten verlopen.

Drempelloos in de praktijk

Eén systeem voor de planning én het zorgdossier

In 2023 is hard gewerkt aan het implementeren van ONS Nedap voor de domeinen Wonen met zorg en Revalidatie en Palliatieve zorg. Zowel het plannen en roosteren als het zorgdossier ging over naar het nieuwe systeem.

Vanaf januari 2024 is ONS plannen en roosteren operationeel voor alle medewerkers. Zo kunnen collega's wanneer nodig, flexibel ingezet worden over domeinen heen. En vanaf april 2024 werken alle collega's in het dossier van ONS Nedap. Goed voor cliënten, want het voorkomt dat opnieuw een dossier aangemaakt moet worden als andere zorg nodig is. Maar ook voor medewerkers, want zij weten altijd hoe het dossier is opgebouwd, ongeacht waar een cliënt woont of verblijft. En hebben dus de juiste informatie voor de zorg.

Vooraf riep de keuze voor ONS veel vragen op. Collega's vroegen zich af dit systeem hun werk voldoende zou ondersteunen. En er waren zorgen over de inrichting, of rekening gehouden werd met de verschillende zorgprocessen. In 2023 werd dan ook een stevige projectorganisatie ingericht, met vertegenwoordigers uit alle functiegroepen. Samen is gekeken naar de inrichting van het rooster, de opbouw van het dossier en wat er nodig is voor implementatie. Omdat een nieuw systeem altijd wennen is, werden ook op iedere locatie ONS-Experts opgeleid om collega's te helpen met vragen.



'Door ONS® weet ik dat Mevrouw Lin graag helpt met koken'

ONS® werkt voor onze zorg

Vanaf 2 april werkt heel Laurens samen in één zorgdossier: ONS®



'Door ONS® weet ik dat Meneer Wang het belangrijk vindt om er verzorgd uit te zien'

ONS® werkt voor onze zorg

Vanaf 2 april werkt heel Laurens samen in één zorgdossier: ONS®

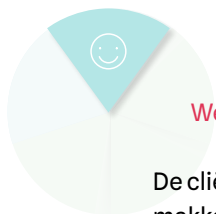


In ONS® werken alle collega's in hetzelfde zorgdossier

ONS® werkt voor onze zorg

Vanaf 2 april werkt heel Laurens samen in één zorgdossier: ONS®





Werkplezier

De cliënt staat centraal, onze collega's staan op 1. We zetten in op het werk makkelijker maken, ruimte geven om je vak uit te oefenen, onderlinge verbinding en samenwerken vanuit gelijkwaardigheid.

Uit ons medewerkersonderzoek blijkt goed wat belangrijk is voor het werkplezier van onze medewerkers. De relatie met de leidinggevende is één van de bepalende factoren. Alweer een aantal jaar geleden zijn we daarom gestart met een leiderschapsprogramma voor managers en teamleiders. Ook in 2023 heeft deze groep haar ontwikkelreis vervolgd. Daarbovenop startte in 2023 het programma teamversterkers. Het geeft teams de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen en om de samenwerking binnen de teams te versterken. Hiervoor zijn al diverse modules ('teamversterkers') beschikbaar.

In veel teams is in 2023 een nulmeting gedaan naar werkplezier. Dit geeft informatie voor een teamgesprek over wat er speelt en welke verbeteracties mogelijk zijn. Daarnaast spraken we spelregels af over het rooster en experimenteerden we met nieuwe manieren van roosteren en plannen. Zo rondden we bijvoorbeeld in de Thuiszorg een pilot met zelfroosteren van openstaande diensten succesvol af. Met Single Sign On en het afschaffen van de vijfminutenregistratie in de Thuiszorg, maakten we het werk makkelijker en verlaagden we de administratieve lastendruk.

In 2024 ontwikkelen we het leiderschapsprogramma en teamversterkers door. En we maken het werk makkelijker met inzet van Lean en Verbeterlabs, methodieken waarmee we collega's helpen zelf continu te verbeteren.



Werkplezier in de praktijk



Meer werkplezier door een andere manier van urenregistratie

Minder administratief werk en meer aandacht voor de zorg voor cliënten. In februari 2023 startten we de pilot 'anders registreren', waarin we afscheid nemen van de 5-minutenregistratie. Met succes. "Er is een hoop werkstress verdwenen", zegt Maaïke van der Hoeven, directiesecretaris domein Thuiszorg.

In de nieuwe werkwijze is de planning leidend voor de registratie. Wat dat scheelt aan administratieve last, bleek uit een eerste evaluatie onder Thuiszorgteam Kerstendijk, dat startte met de pilot. Van 1,5 uur thuis aan de keukentafel zorghandelingen vastleggen, naar een kwartiertje op kantoor. Correcties gebeuren ter plekke, wat de wijkverpleegkundige een half uur administratie per dienst scheelt.

In 2024 gaan de resterende vijf clusters, de specialistenteams, het sociaal domein en Plan Flex over op de nieuwe urenregistratie. Maaïke: "We gaan niet meer terug. Dit is de nieuwe manier van werken."

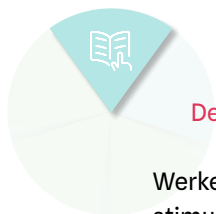


Metten is weten

In juni deed het overgrote deel van de teams mee aan de team-versterkersmeting. Deze laat per team zien wat goed gaat en wat aandacht nodig heeft.

EHERO voerde de meting voor ons uit. Dit is een wetenschappelijk instituut van de Erasmus Universiteit. Zij vergeleken onze scores ook met andere organisaties, zowel in de zorg als daarbuiten. Vaak doen we het net zo goed of zelfs beter. Waar we het heel goed in doen is 'Zingeving & Impact'. Wij scoren een 7,9, een stuk hoger dan andere zorgorganisaties met een 7,3!

Er is ook nog ruimte voor verbetering. Het thema 'Verbondenheid & Samenwerking' is daar een voorbeeld van. Teams gebruiken de uitkomsten om in gesprek te gaan en samen te bespreken waar ze blij mee zijn en wat ze nog willen ontwikkelen. Hierin worden teams gefaciliteerd met verschillende werkvormen en workshops die beschikbaar zijn in het Laurensbrede Leermanagementsysteem. In juni 2024 wordt de meting herhaald.



De Opleider

Werken, ontwikkelen en groeien, daar draait het om bij Laurens. Daarmee stimuleren wij onze mensen het beste uit zichzelf te halen.

We leidden in 2023 veel leerlingen en stagiaires op. Meer dan 80% van de leerlingen koos na afloop voor werken bij Laurens. Hiervoor breidden we ons concept van PGL (Praktijk Gericht Leren) uit en maakten we afspraken met meer en diverse mbo- en hbo-scholen.

We ontwikkelden ook een nieuwe manier om onze leerlingen en stagiaires te begeleiden. De implementatie van Praktijk Leer Versterkers (PLV) is naar verwachting halverwege 2024 afgerond.

Nieuwe doelgroepen boorden we aan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden om te werken en/of leren binnen Laurens. Voor dit project Welslagen ontving Laurens de onderscheiding 'Werkgever met een sociaal hart'.

We ontwikkelden nieuwe modules (modulair opleiden), zodat medewerkers ook zonder volledige opleiding nieuwe taken kunnen uitvoeren. Een goed voorbeeld zijn de modules over medicatie voor Helpenden, zodat zij medicatie kunnen verstrekken, en Agogisch medewerker.

In 2024 ontwikkelen we nieuwe modulaire opleidingen en starten we met een aanbod voor mantelzorgers en naasten.



De Opleider in de praktijk



WelSlagen

Het project WelSlagen van de gemeente Rotterdam richt zich op het terugdringen van het tekort aan zorgpersoneel op de arbeidsmarkt. Door deelname aan het WelSlagen wil Laurens kansen bieden aan Rotterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt die graag aan de slag willen in de zorg. De deelnemers volgen twintig weken lang een traject dat ze voorbereidt op een baan in zorg en welzijn, vaak met succes voor Laurens en de deelnemers.

Daarom kreeg locatie Nijeveld bezoek van niemand minder dan Jörgen Raymann. Werkcoach Esther mocht de award in ontvangst nemen voor 'Werkgever met een sociaal hart!' We zijn trots op alle collega's en deelnemers die dit project tot een mooi succes maken.



Ontwikkeltraject voor Helpenden

Je blijven ontwikkelen is een belangrijk uitgangspunt bij Laurens. In 2023 konden collega's met de functie Helpenden doorleren voor Helpende Extra of Plus. En dat was een succes. De verwachting is dat in april van dit jaar maar liefst 140 collega's zich op deze manier verder hebben ontwikkeld in hun functies. En dat niet alleen: zowel de collega's die de opleiding volgden als leidinggevers zijn enthousiast.

Dankzij een samenwerking met het Albeda zijn twee leertrajecten ontwikkeld. Bij Thuiszorg werd het leertraject voor Helpende Extra al vanaf 2020 aangeboden. Dit traject is nu vernieuwd. Sinds vorig jaar kunnen Helpenden binnen Wonen met Zorg ook verder leren tot Helpende Plus. In het traject Helpende Extra krijgen collega's training in het aanreiken van medicatie. En, wanneer zij de opleiding tot Helpende Plus doen, ook in het doen van niet-risicovolle handelingen. Dit zijn werkzaamheden zoals bijvoorbeeld zwachtelen en wondverzorging.

Door het leertraject zijn collega's breder inzetbaar en kan het werk op een afdeling beter verdeeld worden. We blijven het aanbod uitbreiden. In de loop van 2024 starten nieuwe trajecten.

1.3 Duurzaamheid (Environment, Social, Governance)

Ambities duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen Laurens. Daarom besteden wij in dit jaarverslag voor de eerste keer uitgebreider aandacht aan duurzaamheid en onze bijdrage aan de maatschappij. Wij sluiten ons aan bij het Actiz-initiatief om dit in 2024 meer conform de richtlijnen van ESG te gaan rapporteren. We starten een stakeholdersanalyse en bezinnen ons op de nulmeting die we hierbij gaan beschrijven. En buigen ons over de vraag hoe we onze ambities verder vormgeven.

Duurzame zorg is zorg die houdbaar is op de lange termijn. In 2022 ondertekenden we samen met andere zorgaanbieders in de Rotterdamse regio de Green Deal Duurzame Zorg Rijnmond 2022-2025. Hiermee gingen we in 2023 aan de slag. Deze inspanningen leidden ertoe dat wij in 2023 al aan een substantieel deel van de eisen voor het bronzen niveau van de Milieuthermometer voldeden. In 2024 willen wij aan alle eisen voldoen. Maar alleen met het behalen van het bronzen niveau wordt een organisatie geen oprechte duurzame organisatie. Daar is meer voor nodig, waaronder een blijvende gedragsverandering. Om dit te realiseren en te concretiseren stelden wij in 2023 een duurzaamheidsbeleid op. De hierin opgenomen ambities zijn als volgt:

- Een gezonde balans tussen people, planet en prosperity: op alle vlakken verduurzamen wij de bedrijfsvoering, uitgaande van haalbare (financiële) stappen, best practices en bewezen technologieën.
- Wij willen een duurzame werkgever zijn: duurzaamheid dragen we uit aan medewerkers. We stimuleren collega's hier actief aan bij te dragen en geven ze waar mogelijk een stem bij het maken van duurzame keuzes.



Milieuaspecten

Uitgangspunt voor de duurzaamheidsambities is dat we grote duurzaamheidswinst behalen. We hebben dit voor de volgende relevante thema's uitgewerkt:



Afval

We gaan de komende jaren inzetten op duurzame afvalverwerking. Door te starten met het scheiden van plastic verpakkingsmateriaal en het beter uitvoeren van afvalscheiding, onder meer voor papier en klein chemisch afval. En we onderzoeken op welke manier wij de CO₂-impact van gebruikt incontinentiemateriaal kunnen verkleinen.



Energie

We kijken naar energiebesparende maatregelen. We monitoren ons energiegebruik. We verlagen, waar mogelijk, de temperatuur om gas te besparen. Maken gebruik van groene stroom. En we zetten in op bewustwording en gedragsverandering bij medewerkers om bij te dragen aan energie besparen door de verwarming of het licht uit te doen.



Inkoop

Voor inkoop nemen we de duurzaamheid voortaan standaard mee in de gesprekken met de bestaande leveranciers. Duurzaamheid en circulariteit zijn dan vaste items die bij een inkooptraject (selectie en gunning) worden meegenomen.



Mobiliteit

We stimuleren duurzaam reizen zoals de elektrische fiets of het OV. Bijvoorbeeld doordat medewerkers een (elektrische) fiets of OV-abonnement met fiscaal voordeel kunnen aanschaffen.



Vastgoed

Het streven is om op onze eigen locaties in 2030 niet meer dan 160 kWh/m² te verbruiken. Hier dragen energiebesparende maatregelen aan bij zoals zonnepanelen, isolatie, hybride warmtepompen etc. Hiervoor hebben we voor ons vastgoed in eigendom (tien locaties) een stappenplan opgesteld waarmee we in fases gaan verduurzamen. Voor de verduurzaming van de huurpanden zijn we in overleg met de verhuurders. Denk hier bijvoorbeeld aan energiebesparende maatregelen zoals LED-verlichting.



Voeding

Op het gebied van voeding valt nog veel te winnen door voedselverspilling tegen te gaan. Bovendien kunnen we duurzamer voeding inkopen door te kiezen voor lokaal geproduceerde en seizoensgebonden voeding. En als het financieel haalbaar is, ook te kiezen voor dierenwelzijn en biologisch. Een ander belangrijk aspect is een verschuiving naar meer plantaardige eiwitten en minder dierlijke eiwitten. Dit kan door, in overleg met diëtisten, bijvoorbeeld door vaker vegetarische of vegan opties of kleinere hoeveelheden vlees en vis aan te bieden.

Om de milieu-impact van Laurens in kaart te brengen en te analyseren, vulden we de milieubarometer in. Het jaar 2022 is als nulmeting leidend. Gedurende 2024 komen de 2023-cijfers beschikbaar, waarmee de effecten van de eerste acties inzichtelijk worden. Voorlopig blijkt uit de milieubarometer dat het energieverbruik van Laurens



over 2022 met 217 kWh/m² boven het door ons geformuleerde streefdoel van 160 kWh/m² in 2030 ligt. Daarnaast ligt het energie- en waterverbruik boven het branchegemiddelde. Dit onderstreept het belang van de aandacht voor duurzaamheid bij Laurens.

Om de duurzaamheidsambities kracht bij te zetten startten we in 2023 met de volgende acties:

- Opstellen van CO₂-routekaarten voor alle locaties.
- Aanvragen en verkrijgen van DUMAVA-subsidie (duurzaam maatschappelijk vastgoed) voor de verduurzaming van locatie Antonius Binnenweg. In 2024 doen we deze aanvraag ook voor twee of drie andere locaties.
- Voorbereiding voor én vervanging van de huidige verlichting door ledverlichting op zoveel mogelijk huurlocaties.
- Verlagen temperatuur op alle locaties.
- Voorbereiding voor het scheiden van plastic afval.
- Deelname aan de Zorg voor Energie-actieweek.
- Plaatsen laadpalen voor elektrisch vervoer op parkeerplaatsen van eigendomslocaties.
- Interne en externe communicatie over duurzaamheidsambities en -ontwikkelingen.
- Start van drie Green Teams die zich bezighouden met duurzaamheid. Deze teams bestaan uit collega's met een hart voor duurzaamheid die naast hun baan graag een stapje extra willen zetten om Laurens duurzamer te maken.

Om te kunnen leren van anderen is Laurens aangesloten bij Milieu Platform Zorgsector, het ActiZ netwerk duurzaamheid, ConForte netwerk duurzaamheid en de Groene Zorg Alliantie.



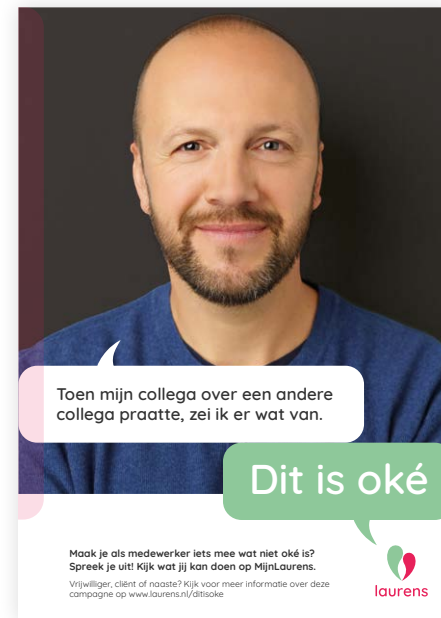
Sociale aspect en governance

Het voorgaande heeft vooral impact op milieuaspecten (Environment). Duurzame bedrijfsvoering kenmerkt zich daarnaast ook door aandacht te hebben voor maatschappelijke (Sociale) aspecten en goed bestuur (Governance). Voor het governance aspect verwijzen we naar de paragraaf Bestuur in dit verslag.

Het sociale aspect staat voor Laurens op de eerste plaats. Dat komt terug in de strategie, missie en visie. De cliënten staan centraal, de collega's op 1. Zonder collega's (zowel in kwantitatieve zin, kwalitatieve zin en tevredenheid bij collega's) kunnen wij cliënten niet naar tevredenheid bedienen.

Wij werken aan een cultuur waarin de kernwaarden persoonlijk, samen en duidelijk als 'gewoon' worden beschouwd, net als veiligheid, kwaliteit en inclusiviteit. Daarnaast zijn er binnen Laurens veel initiatieven en procedures die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van collega's. Waaronder het volgende:

- Nieuwe collega's krijgen een warm welkom. Twee keer per maand is er een welkomstdag voor nieuwe collega's. Zij worden geholpen met de eerste keer inloggen en krijgen de apparaten die ze nodig hebben, zodat ze de volgende dag direct aan de slag te kunnen.
- Er is beleid over psychologische arbeidsbelasting als gevolg van ongewenst gedrag. En een campagne over omgangsvormen. Dit is onderdeel van het project over duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Project beeldschermwerk voor medewerkers met een administratieve functie heeft als doel om gezond te kunnen werken. Daarnaast worden ergocoaches, een bedrijfstherapeut en adviseurs fysieke belasting ingezet om risico's van fysieke belasting te beheersen binnen de zorg en op kantoor.
- Er is een financiële coach om collega's met geldzorgen te helpen.
- Er zijn medewerkersvertrouwenspersonen en er is een klachtencommissie ongewenst gedrag.





- Via een nulmeting binnen project Laurens Teamversterkers is onderzocht wat teams nodig hebben voor meer werkplezier. De uitkomsten zijn in teams besproken. En daarbij hebben teams zelf een weloverwogen keuze gemaakt welke acties nodig zijn om het werkplezier te laten groeien. Zoals trainingen, beeldtafelsessies, teamcoaching of meer borrels.
- Met de inzet van pulse-metingen worden tussentijds de resultaten op een bepaald thema gemeten.
- Met betrekking tot verzuim laat Laurens zich door arbodiensten bijstaan. Binnen de arbodienst is een sociaal medisch team om ziekteverzuim omlaag te brengen. Daarnaast wordt gericht gewerkt met eigen re-integratieadviseurs. Zij spelen een belangrijke rol om het ziekteverzuim te verlagen en medewerkers weer passend aan de slag te krijgen. In 2024 gaan A-teams (Aandachtsteams) zich richten op nog meer aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers, specifieke casussen en om de cultuur verder om te vormen naar maximale inzetbaarheid.

Ook in 2024 besteden we aandacht aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Onder meer door de Week van het Werkplezier te organiseren en de implementatie van de spelregels 'werktijden', opgesteld met de ondernemingsraad.



1.4 Informatisering & automatisering

In 2023 is gewerkt aan het op orde krijgen van de basis door het vernieuwen van de ICT-infrastructuur op veel locaties. Daardoor ervaren collga's meer stabiliteit, continuïteit en snelheid in het gebruik van ICT-systemen. Ook is gestart met de voorbereiding voor het invoeren van de Google werkplek 2.0. In het kader van de pijler Drempelloze zorg is de voorbereiding van vervanging van het elektronisch cliëntdossier en het roosterproces voor de domeinen Wonen met zorg en Revalidatie en Palliatieve zorg opgepakt. De overgang van mijnCaress naar ONS van Nedap heeft een groot deel van het jaar in beslag genomen. ONS is in Q1 van 2024 in gebruik genomen. Hiermee heeft Laurens al haar kernsystemen en een groot deel van de onderliggende infrastructuur in de cloud draaien.

Op het gebied van informatieveiligheid is het traject certificering van NEN7510 norm voorbereid dat eind 2024 tot certificering moet leiden. Daarmee voldoet Laurens aan de eisen die gesteld worden op het gebied van informatiebeveiliging & privacy. Tot slot is de beschikbare managementrapportage uitgebreid en hebben bepaalde medewerkers toegang gekregen tot een selfservice dashboard waarmee ze zelf rapportages kunnen maken.

2. Organisatie

Kernactiviteiten:

Laurens is een grote aanbieder van wonen, diensten en zorg aan met name ouderen in Rotterdam en omstreken. Een grote zorgorganisatie met een kleinschalige aanpak, dicht bij mensen, in de buurt waar zij wonen. En in iedere levensfase.

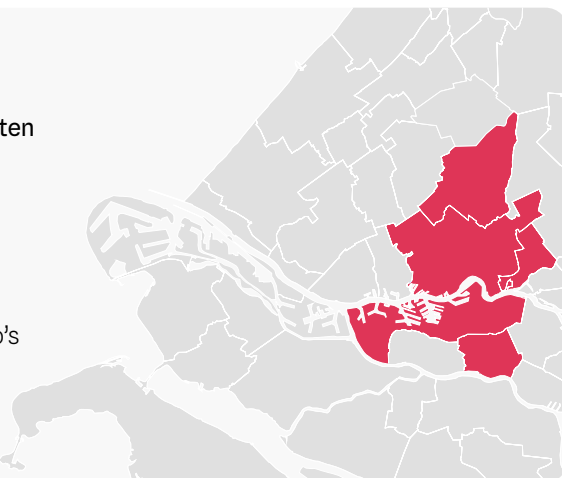
Werkgebied

Laurens is actief in de gemeenten

- Rotterdam
- Barendrecht
- Capelle aan den IJssel en
- Lansingerland.

Het betreft de zorgkantoorregio's

- Rotterdam
- Zuid-Hollandse Eilanden en
- Delft-Westland-Oostland.



-  we zijn met bijna **6.000 medewerkers**
-  werkzaam in **30 woonzorgcentra** en **13 locaties** voor dagbesteding
-  we hebben zo'n **70 thuiszorgteams**
-  die maandelijks bij **5.500 cliënten** zorg en diensten aan huis leveren



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, voor de (specialistische) zorg aan huis
- Revalidatie- en Palliatieve zorg, voor revalidatie voor ouderen en zorg in de laatste levensfase
- Wonen met Zorg, voor langdurige zorg met verblijf

De domeinen Wonen met Zorg en Thuiszorg worden elk geleid door een duaal directieteam bestaande uit een directeur Zorg en een directeur Bedrijfsvoering. Het domein Revalidatie- en Palliatieve zorg wordt geleid door een directeur.

Daarnaast hebben wij een aantal ondersteunende diensten. Het betreft Finance & Control, Human Resources, Informatisering & Automatisering, Strategie Kwaliteit & Communicatie, Zorgverkoop, Facilitair Bedrijf en Vastgoed. De ondersteunende diensten worden elk geleid door een manager.

Laurens is enig aandeelhouder van de Laurens Houdstermaatschappij BV (lege BV) en de Laurens Horeca BV. De Laurens Horeca BV heeft ten doel het exploiteren van horecadiensten binnen onze locaties.



3.

Financieel beleid

Algemeen

De opbrengsten over het boekjaar 2023 bedragen €380 miljoen (2022: €364 miljoen) en het jaar 2023 is afgesloten met een positief resultaat van €8,9 miljoen (2022: €3,1 miljoen negatief). Ultimo 2023 bedroeg de solvabiliteit 31,8% (2022: 28,7%). De liquiditeit is verder gestegen in 2023, waardoor de weerstand op korte termijn verder is toegenomen. In de rekening-courantruimte zijn in 2023 geen wijzigingen opgetreden.

Resultaat

Het positieve resultaat over 2023 kent in hoofdzaak een aantal oorzaken:

- De opbrengsten over 2023 zijn hoger dan 2022, vooral door hogere tarieven. Hier staan kostenstijgingen als gevolg van de cao-verhogingen (loonkosten per fte) en inflatie tegenover.
- Het ziekteverzuim was in 2023 lager dan in 2022.
- Door betere sturing op de personele inzet zijn de kosten van inzet van Personeel niet in loondienst sterk gedaald.
- De gemiddelde bedbezetting lag in 2023 in lijn met de begroting en 2022.

Kengetallen

Het positieve resultaat leidt tot een verbetering van diverse kengetallen. De ratio's van Laurens, op basis van de jaarrekening 2023, zijn opgenomen in onderstaande tabel. De sectornormen zijn ontleend aan externe informatie.

	Definitie	Sector norm	2023	2022	2021	2020	2019
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 20%	31,8%	28,7%	29,4%	26,9%	22,3%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	15,2%	13,5%	14,2%	12,7%	10,5%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	2,3%	-0,9%	2,4%	2,9%	1,7%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	1,0	0,9	1,1	1,0	0,7
DSCR	EBITDA / rente en aflossing	> 1,3	4,1	1,8	3,6	3,6	2,9

Overige kengetallen

	2023	2022	2021	2020	2019
FTE	3.779	3.799	3.853	3.743	3.697
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 371,9 miljoen	€ 355,9 miljoen	€ 355,2 miljoen	€ 324,2 miljoen	€ 304,8 miljoen
Resultaat	€ 8,9 miljoen	-€ 3,1 miljoen	€ 8,7 miljoen	€ 9,9 miljoen	€ 5,2 miljoen

Liquiditeit

Op basis van liquiditeitsprognoses wordt de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd. Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte in de liquiditeit voor 2024 ruim voldoende, waarin dan ook geen knelpunten worden verwacht.

In 2023 actualiseerden we ons strategisch vastgoedplan. Hierin is de verwachte ontwikkeling van de zorgvraag in het verzorgingsgebied van Laurens vertaald naar benodigde toekomstige investeringen.

Om gewenste investeringen te kunnen doen op korte en middellange termijn én om daarbij risico's op knelpunten in de liquiditeit op middellange termijn te mitigeren, is Laurens van plan om in 2024 extra financiering aan te trekken. Voorbereidingen hiervoor troffen we in 2023.

Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, waarin gestreefd wordt naar lage en voorspelbare rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervaldatum 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 in 2023 een renteswap aangegaan voor de duur van de looptijd van de lening met als doel om het renterisico af te dekken.

Verwachtingen

Door de vergrijzing enerzijds en personeelstekorten anderzijds wordt de druk op de VVT-sector (Verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg) steeds groter. Ook bestaat onzekerheid over de politieke koers binnen Nederland vanwege de lopende kabinetsformatie. Desalniettemin is duidelijk dat de betaalbaarheid van de zorg op de politieke agenda komt. Daarmee blijft de druk op de tarieven (ten opzichte van de loonontwikkeling) een aanhoudend thema in de zorgsector. Mede daarom werken we aan het anders organiseren van ons werk, zodat we kunnen blijven bijdragen aan een toegankelijke ouderenzorg.

Dit doen we heel concreet met de nieuwbouw van locatie Simeon & Anna, die eind 2024 wordt opgeleverd. Hierin implementeren we het nieuwe zorgconcept, waarbij inzet van technologie en e-health vanzelfsprekend is en waarbij vrijwilligers volwaardig onderdeel zijn van het team.

De inzet op technologische ondersteuning is belangrijk om cliënten te helpen zo zelfstandig mogelijk te leven en is randvoorwaardelijk om met hetzelfde aantal collega's meer cliënten te kunnen helpen. Daarnaast houden we aandacht voor ziekteverzuim en investeren we in een daling ervan. Dit laatste is ook nodig om de graad van inhuur van personeel verder terug te dringen.

Voor het jaar 2024 is een positief resultaat begroot. De ombuiging van het negatieve resultaat in 2022 naar een positief (genormaliseerd) resultaat in 2023 geeft ons vertrouwen in de financiële koers van Laurens. Tegelijkertijd zijn de onzekerheden in de VVT-sector groot. Dit vraagt van ons om continu scherp aan de wind te zeilen.

Verder voelen wij ook de maatschappelijke verplichting om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Inzet van duurzaamheidsmaatregelen in combinatie met het tegengaan van verspilling en doorlichting van onze materiële kosten, moet leiden tot een zo beperkt mogelijke verhoging van de kostenstructuur richting de toekomst.

Risicomanagement

Risico's doen zich dagelijks voor in de organisatie. Laurens heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een risicomanagementproces. Afgelopen jaar is het strategisch risicomanagement herijkt. Hierbij wordt voor de strategische risico's aangesloten op de strategische doelstellingen (growing concern) en de continuïteit van de bedrijfsvoering (going concern). Dit wordt twee keer per jaar gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en verantwoord aan de Raad van Toezicht. Tevens is gewerkt aan een integraal kwaliteitsbeeld, waarbij tevens over de belangrijkste processen en risico's wordt gerapporteerd. Dit is eind 2023 opgeleverd en zal in 2024 worden gecontinueerd. Daarnaast vinden vanuit domeinen en ondersteunende diensten rapportages plaats. Rapportage 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 2023 zijn kwartaalrapportages opgesteld. Deze rapportages zijn besproken met de Raad van Bestuur.

Wij investeren in een goede balans van soft en hard controls in de organisatie. Enerzijds borgen processen en procedures de toebedeelde bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie. Anderzijds wordt in het directieteam, managementteams en onderlinge overleggen dagelijks gestuurd op strategische, tactische

en operationele risico's. Met elkaar worden afwegingen gemaakt om risico's te beheersen, te mitigeren of te aanvaarden. In 2023 is verdere aandacht besteed aan borging van risicobeheersing in processen en procedures. In het project interne beheersing is aandacht besteed aan de toprisico's rechtmatigheid, investeringen en ondersteunende processen. Hierin hebben herijking van processen, borging daarvan in systemen en waar nodig aanpassingen plaatsgevonden. In 2023 heeft Laurens blijvend gewerkt aan de monitoring van risico's via de werkzaamheden van de Compliance afdeling. Uit de interne audits en tussentijdse rapportages blijken geen risico's die niet reeds in het risicomanagement waren gesignaleerd.

Belangrijke risico's die in 2023 zijn benoemd zijn het hoge ziekteverzuim in samenhang met de krapte op de arbeidsmarkt en inhuur van personeel. Net als het onvoldoende snelle slagen van de transitie naar informele zorg. En de vertraging van de implementatie van en overgang naar één cliënt-/roostersysteem of wanneer dit niet leidt tot het gewenste resultaat.

In 2024 zetten wij verder in op onze strategische koers, zoals eerder in dit verslag uiteengezet. De realisatie van de koers is noodzakelijk op Laurens toekomstbestendig te houden voor de toekomst. Belangrijke risico's zien wij voor 2024 in het verder beheersen van ziekteverzuim en daarmee samenhangende inzet van personeel niet in loondienst, het realiseren van de inzet van informele zorg als antwoord op de krappe arbeidsmarkt en het uitbreiden van onze productportfolio om langer thuis mogelijk te maken. Daarnaast heeft Laurens de ambitie de informatieveiligheid verder te versterken en de risico's hierop te verkleinen.

4.

Relaties met belanghebbenden

4.1 Samenwerkingsrelaties

Laurens onderhoudt met alle regionale en landelijke relevante organisaties formele en informele contacten. Zoals overheden, zorgorganisaties (collega VVT-organisaties, VG, GGZ, thuiszorg, ziekenhuizen, huisartsen en gezondheidscentra), welzijnsorganisaties, woningcorporaties, brancheorganisaties en zorgkantoren.

Net als collega-organisaties zien we de meerwaarde van intensieve samenwerking, juist in een tijd waarin de ouderenzorg in transitie is. Laurens is daarom aangesloten bij de netwerkorganisaties voor VVT-organisaties in ons werkgebied. Het betreft:

ConForte

ConForte is de brancheorganisatie van zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam. We bundelen kennis en ervaring. Zo zorgen we voor een krachtig netwerk. Dat is ook de betekenis van onze naam: met kracht.

Archipel ZHE i.o.

Archipel is een netwerkorganisatie in oprichting, die de VVT-organisaties op de Zuid-Hollandse Eilanden (ZHE) verbindt. Dit met het oog op het blijven bieden van kwalitatieve, toegankelijke en betaalbare zorg voor nu en in de toekomst.

Daarnaast vervult Laurens een voortrekkersrol bij relevante samenwerkingsverbanden als Samen voor Kwetsbare Ouderen, de IZA alliantie, Digizorg en werkgeversorganisatie De Rotterdamse Zorg.

4.2 Medezeggenschap

Het bestuur van Laurens overlegt regelmatig met de medezeggenschapsorganen. Hun inbreng wordt gewaardeerd en betrokken in beleid. De zienswijze en feedback van personeel, cliënten en participanten helpen ons in het bepalen van de juiste keuzes, het aanscherpen van besluiten en het waar nodig bijsturen van de uitvoering.

Cliëntenraden

Laurens heeft 25 decentrale cliëntenraden. Bijna elke locatie in het domein Wonen met Zorg heeft een eigen cliëntenraad. Soms hebben dicht bij elkaar gelegen locaties een gezamenlijke cliëntenraad. De domeinen Revalidatie- en Palliatieve Zorg en Thuiszorg hebben elk een eigen domein cliëntenraad en er is een cliëntenraad voor de Dagbesteding. Daarnaast is er voor domein of locatie overstijgende onderwerpen een Centrale Cliëntenraad.

Cliënten zijn het bestaansrecht van Laurens. Het uitgangspunt van cliëntmedezeggenschap is deze zo dicht mogelijk bij de cliënt te organiseren. Voorgenomen besluiten die locatie overstijgend zijn (domein Wonen met Zorg) of domein overstijgend zijn (Revalidatie- en Palliatieve Zorg, Thuiszorg) worden voorgelegd aan de Centrale Cliëntenraad, zoals staat omschreven in de Laurens medezeggenschapsregeling. Op lokaal niveau worden de onderwerpen die direct raken aan de dagelijkse kwaliteit van zorg en het welbevinden van de cliënt met de betreffende decentrale cliëntenraden besproken.

Centrale Cliëntenraad (CCR)

De CCR Laurens is samengesteld uit vertegenwoordigers van de decentrale cliëntenraden, meestal de voorzitters van deze raden. Niet alle cliëntenraden maken gebruik van het recht van voordracht, maar alle decentrale raden worden door de CCR ingelicht over de onderwerpen die op de agenda staan en geraadpleegd over het in te nemen standpunt.

In het voorjaar van 2023 is het ad-interim voorzitterschap van de heer J.J. Tielen gewijzigd in een blijvend voorzitterschap. Ter voorbereiding en uitvoering van besluiten van de CCR kent de CCR een dagelijks bestuur (DB) dat naast de voorzitter bestaat uit vicevoorzitter mevrouw M.E.B. de Goeij-Smulders en de heer A.G.H. Rouwers. Naast het DB kent de CCR een aantal commissies die op het gebied van financiën, kwaliteit en facilitaire dienstverlening agendapunten voorbereiden. Het DB van de CCR heeft twee keer per jaar een informeel overleg met een delegatie van de Raad van Toezicht.

In 2023 zijn er acht formele overlegvergaderingen tussen de CCR en de Raad van Bestuur geweest en acht onderlinge (huishoudelijke) vergaderingen.

De CCR besprak een groot aantal onderwerpen en over een aantal daarvan geadviseerd en/of ingestemd. De belangrijkste daarvan zijn:

- Instemmingsaanvraag Kwaliteitsplan 2023
- Laurens jaarplan 2023
- Begroting 2023
- Jaarrekening 2022
- Kaderbrief 2024
- Informele zorg
- Project 'Nieuwe behandeling'
- Adviesaanvraag profielschets lid Raad van Toezicht
- Actualisering waskostenregeling
- Adviesaanvraag Wet Zorg en Dwang (WZD-functionarissen)
- Adviesaanvraag voorgenomen benoeming directeur Thuiszorg
- Project 'éénECD'

Ondernemingsraad

In 2023 dacht de ondernemingsraad (OR) constructief en soms ook met een kritische blik, met het bestuur mee over onderwerpen die er binnen Laurens spelen. Het gaat dan om onderwerpen die direct of indirect impact hebben op de medewerkers van Laurens. Daarom lag de meeste focus op de thema's roosteren en plannen (spelregels werktijden), werkplezier, werkdruk en de invoering van 'éénECD'. De communicatie tussen het bestuur en de OR verliep open.

In 2023 heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden in de OR. Hierbij zijn een nieuwe voorzitter en vicevoorzitter aangetreden. Ook heeft een aantal OR leden de OR verlaten waardoor het totaal aantal OR leden eind 2023 uit 15 leden bestond.

De OR kent drie commissies: de commissie Arbeidsvoorwaarden, de commissie Veiligheid, Gezondheid & Welzijn (VGW) en de commissie Financiën. In deze commissies wordt informatie vanuit de organisatie gedeeld en worden vergaderingen voorbereid. Daarnaast namen commissieleden deel aan projectgroepen waaronder de projectgroepen 'spelregels werktijden', de projectgroep 'plannen en roosteren' en de projectgroep 'taakherschikking'.

Om goed onderbouwde beslissingen te nemen, onderhoudt de OR contact met collega's in de hele organisatie. Naast overleggen met de Raad van Bestuur is er binnen de domeinen laagdrempelig contact met medewerkers, teamleiders, managers, stafleden en directeuren. De OR bezoekt locaties, reageert per mail op vragen van medewerkers en doet uitvraag over een bepaald onderwerp in de organisatie. Daarnaast was er in 2023, waar gewenst, ook contact met andere adviesorganen binnen en buiten Laurens. De OR heeft twee keer per jaar overleg met de Raad van Toezicht.

In 2023 ontving en behandelde de OR 4 advies- en 7 instemmingsaanvragen van het bestuur. Dit waren onder andere:

- de attentieregeling
- het opleidingsjaarplan
- benoeming lid Raad van Toezicht
- de methode leren en verbeteren met medewerkersfeedback
- de regeling opnemen vakantie-uren
- het verlengen van het contract met de arbodienst
- het samenvoegen van de verpleegkundig technisch teams van Laurens en Aafje

De OR stemt niet automatisch in met de advies- of instemmingsaanvragen. Bij een aantal aanvragen heeft de OR aanpassingen voorgesteld, die zijn overgenomen door het bestuur.

Professionele Adviesraad

Sinds eind 2018 kent Laurens een professionele adviesraad (PAR). De PAR geeft vanuit multidisciplinaire (gecombineerde beroepsinhoudelijke) perspectieven gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur over aangelegenheden die betrekking hebben op welzijn, zorg en behandeling.

Alle 15 vakgroepen binnen Laurens zijn vertegenwoordigd in de PAR. In 2023 wijzigde, in overleg met het bestuur, de structuur. 7 PAR-leden vormen het kernteam. Alle drie de domeinen (Thuiszorg, Revalidatie- en Palliatieve Zorg en Wonen met Zorg) zijn vertegenwoordigd. Het kernteam bestaat uit leden vanuit de verzorging & verpleging, psychosociale disciplines en vanuit de medici en paramedici. De overige vertegenwoordigers van de vakgroepen vormen een schil om het kernteam. Voordat het kernteam een advies terugkoppelt aan het bestuur, wordt dit eerst ter reactie voorgelegd aan de volledige PAR. Het kernteam heeft zes keer per jaar overleg met de Raad van Bestuur en de volledige PAR twee keer per jaar. Bij de start van de nieuwe PAR is een nieuw reglement en faciliteitenregeling opgesteld.

Het kernteam werd in 2023 bij vele projecten betrokken. Een van de belangrijkste: 'éénECD' en het classificatiesysteem, in het kader van drempelloze zorg. De PAR ontving eind 2023 aan de strategie gerelateerde onderwerpen adviesaanvragen, te weten:

- Drempelloze zorg
- Thuis, tenzij
- Zelf & Samen

Deze zijn in het eerste kwartaal van 2024 beantwoord.



Professionele Adviesraad met voorzitter RvB en bestuurssecretaris bij start van de nieuwe PAR

Raad van Participanten

De Raad van Participanten (RvP) bestaat uit leden van levensbeschouwelijke en maatschappelijke groeperingen, die bij onze locaties betrokken zijn. De RvP is een klankbord voor de Raad van Bestuur van Laurens op het gebied van de grondslag, doelstelling en identiteit van de organisatie en komt in principe twee keer per jaar bijeen met de Raad van Bestuur.

Na de zeer ingrijpende coronaperiode en in het licht van de nodige veranderingen binnen en buiten Laurens vindt de RvP het noodzakelijk om opnieuw antwoord te vinden op de centrale vraag 'Hoe kan de Raad van Participanten zo goed mogelijk samenwerken en gewenste verbindingen vanuit de samenleving met Laurens tot stand brengen?'. Een simpele, maar geen eenvoudige opdracht.

De RvP heeft een uit haar midden gekozen Dagelijks Bestuur (DB) dat zorg draagt voor de voorbereidingen van de RvP vergadering en de dagelijkse communicatie met Laurens. Met de benoeming van de nieuwe RvP-voorzitter Michel Gadron tijdens de RvP vergadering van 29 november 2023, bestaat het DB weer uit 4 leden.

Voor een solide draagvlak en slagkracht is het zeer belangrijk dat de overige open posities, die de RvP helaas al enige tijd heeft, worden ingevuld door vrijwilligers van de verbonden organisaties. Eind 2023 telde de RvP 25 vacatures. Op een totaal van 37 locaties is dit simpelweg te veel. Het aantrekken van nieuwe vrijwilligers voor de RvP is dan ook een belangrijke opgave voor 2024. Tijdens de vergadering van 29 november namen zowel de voorzitter van de Raad van Bestuur als ook gast Monseigneur Lex van Deelen, vicaris generaal van het bisdom Rotterdam, actief deel aan de discussies over mogelijke oplossingen voor de voornoemde punten.



5.

Bestuur

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 Brancheorganisaties Zorg. De code passen wij integraal toe.

Raad van Bestuur

Samenstelling

De Raad van Bestuur kende in 2023 de volgende samenstelling:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Ronald Buijs	voorzitter RvB	lid RvT Rivas Zorggroep vice-vz RvT Santé Partners
Arjan Bandel	lid RvB	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 ook 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 werd betaald conform de Wet normering topinkomens (WNT).

Raad van Bestuur - directieteam

Volgens onze besturingsfilosofie vindt besluitvorming plaats door de Raad van Bestuur. Het directieteam heeft mandaat om besluiten te nemen binnen de grenzen van de individuele mandaten van directeuren en managers, de strategie, de kaderbrief, de jaarplannen en de (projecten)begroting. Op moment dat een besluit niet past binnen deze kaders adviseert het directieteam het bestuur en zal het bestuur uiteindelijk het besluit nemen. Ook in die situaties waar sprake is van een advies- dan wel instemmingsrecht van een medezeggenschapsorgaan neemt het bestuur uiteindelijk het besluit.

Het directieteam bestond in 2023 uit de domeindirecteuren en de managers van de ondersteunende diensten. De secretaris Raad van Bestuur neemt deel aan het overleg van het directieteam.

Elke vierde dinsdag van de maand vindt het strategisch overleg plaats met de Raad van Bestuur en het directieteam gezamenlijk in de 'obeya'. Tijdens dit overleg wordt de voortgang op de jaardoelen met elkaar besproken, waarbij aandacht wordt besteed aan de eventuele ervaren knelpunten en de hulp die nodig is om het jaardoel te bereiken. Obeya is een beproefde Lean-methode: het is Japans voor "grote kamer" waar alle relevante informatie te allen tijde beschikbaar is voor iedereen. In deze kamer worden de strategie, daaraan gekoppelde prestaties, projecten en verbeteringen visueel weergegeven. Obeya biedt overzicht en inzicht in de status van doelen, waar knelpunten weggenomen moeten worden en waar prestaties verbeterd dienen te worden.



De Obeya ruimte in het hoofdkantoor van Laurens



Voorwoord

Raad van Toezicht

De beweging van ‘Zorgen voor naar samen leven’ is gestart. In 2023 hebben we veel mooie voorbeelden gezien van hoe Laurens invulling geeft aan haar koers. Stap voor stap draagt Laurens zo bij aan een maatschappij waarin samen werken aan een betekenisvol leven voor ouderen nog meer vanzelfsprekend wordt. Samen met cliënten, naasten, vrijwilligers, partijen in de wijk en andere organisaties.

We zien ook dat het niet altijd even makkelijk is. Omdat de maatschappij vaak nog iets anders verwacht van de ouderenzorg. Of omdat er heel verschillend gedacht wordt over wat voor een cliënt belangrijk is. Laurens gaat hier actief over in gesprek. Intern met leidinggevenden en medewerkers, samen met mantelzorgers en naasten, en steeds vaker ook met andere organisaties.

Na een interim periode, is er inmiddels weer continuïteit van bestuur. We zien dat terug in een koers die in 2022 is vastgesteld, in 2023 is vertaald naar concrete jaarresultaten en ook nu voor 2024 weer goed herkenbaar is in de huidige jaarplannen. Daarbij sloot Laurens 2023 af met een positief financieel resultaat en zijn ook de financiële vooruitzichten verbeterd. Dat alles geeft de organisatie richting en houvast. Dat is belangrijk in de huidige transitie van de ouderenzorg.

Opnieuw hebben we tijdens onze werkbezoeken mooie gesprekken gehad en goede voorbeelden gezien. We hebben veel respect en waardering voor de inzet van alle medewerkers van Laurens.

Namens de Raad van Toezicht,

Kees Koedijk,
Voorzitter

Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond ultimo 2023 uit zes leden. Eén lid is benoemd op voordracht van de Centrale Cliëntenraad.

RvT	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
P.H.E.M. de Kort voorzitter RvT voorzitter remuneratiecie 1-1-2016/31-12-2023	Algemene bestuurlijke zaken Werkgeversfunctie RvB	Voorzitter RvT KwadrantGroep Voorzitter RvB Jeroen Bosch ziekenhuis ai (tot 1-6-'23) Voorzitter RvB Admiraal de Ruyter ziekenhuis (vanaf 1-10-'23) Voorzitter RvT Museumpark Orientalis Voorzitter RvT HeiligLandStichting Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede Vice-voorzitter RvT EersteHulpStichting Nijmegen Berg en Dal Directeur PHEM de Kort, Strategie, bestuur, toezicht
W.M.U. van Grevenstein lid RvT lid cie K&V 10-4-2017/31-12-2025	Kwaliteit & veiligheid	Chirurg UMCU
H.B.M. Grobbink (voordracht CCR) lid RvT vz cie K&V 10-4-2017/9-4-2025	Zorg & cliënten (Kwaliteit & veiligheid)	Lid bestuur Pax Intransibus Lid Raad van Toezicht Home Instead Amsterdam Eenmanszaak Atelier De Wilde Parel
P.A.W. Lamers lid RvT lid auditcie 10-4-2017/9-4-2025	Bedrijfsvoering & markt	Voorzitter College van Bestuur Stichting Scholengroep Spinoza Lid Raad van Toezicht Katholieke Scholienstichting Utrecht (KSU) Lid Raad Aangesloten Schoolbesturen Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Zuid-Holland West Lid Raad van Toezicht Samenwerkingsverband VO Delfland 28.9 Bestuurslid Sint Laurensfonds Rotterdam
L. de Beukelaar vice-vz RvT lid auditcie lid remuneratiecie 10-4-2017/31-12-2025	Bedrijfsvoering & financieel	Voorzitter Raad van Bestuur Groene Hart Ziekenhuis Voorzitter RvT Libra Revalidatie & Audiologie (vanaf 1-4-'23) Arbiter bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg Bestuurslid Dutch Hospital Data, NVZ Eigenaar eenmanszaak Cuare
K. Koedijk lid RvT lid financiële auditcie 14-5-2020/13-5-2024	Financieel	Hoogleraar banking and finance aan de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). Lid RvT Fontys Hogescholen Lid RvT Pensioenfonds Tandartsen Lid RvT De Nederlandsche Bank pensioenfonds

Na twee benoemingstermijnen heeft Pieter de Kort per 31 december 2023 afscheid genomen als voorzitter van de Raad van Toezicht. Kees Koedijk is hem per 1 januari 2024 opgevolgd als voorzitter. Per 1 januari 2024 is Marjolein Tasche als nieuw lid Raad van Toezicht met aandachtsgebied Innovatie & Transformatie toegetreden. Zij zal ook deelnemen aan de commissie Kwaliteit & Veiligheid. De werving was openbaar en vond plaats op basis van een profiel. De Raad van Bestuur en de medezeggenschapsorganen zijn betrokken bij de werving.

Toezichtvisie

De Raad van Toezicht beschikt over een toezichtvisie: een visie op de wijze waarop de raad het toezicht uitvoert. De geactualiseerde visie is door de Raad van Toezicht begin 2023 vastgesteld. De toezichtvisie is gepubliceerd op de website van Laurens (www.laurens.nl).

Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling

In de statuten staan de eisen met betrekking tot onafhankelijkheid en belangenverstrengeling beschreven. Ook in het 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 gevonden om de toezichthoudende functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Ook is in het profiel vastgelegd aan welke vereisten individuele leden moeten voldoen. Hierdoor is sprake van een evenwichtige verdeling van deskundigheden en relevant gevonden maatschappelijke disciplines. In het verslagjaar is van belangenverstrengeling vanwege hoofd- en/of nevenfuncties geen sprake geweest.

Vergaderingen

In 2023 heeft de Raad van Toezicht zeven keer vergaderd. Eén vergadering stond volledig in het teken van het Strategisch Vastgoedplan. De Raad van Toezicht nam onder andere de volgende besluiten:

- goedkeuren jaarrekening en jaarverslag 2022 Laurens;
- goedkeuren jaarplan en begroting 2024;
- benoeming lid RvT met aandachtsgebied innovatie en transformatie per 1 januari 2024;
- vaststellen indeling in WNT klasse V;
- goedkeuren Treasurystatuut;
- vaststellen Visie op toezicht.

In 2023 was er tijdens elke vergadering aandacht voor relevante in- en externe ontwikkelingen, de voortgang van het jaarplan, kwaliteit & veiligheid en de financiële resultaten. Tijdens de vergadering van januari is in aanwezigheid van de accountant gesproken over de ontwikkelingen in de sector en de positie van Laurens hierin.

Commissies

In 2023 heeft de financiële auditcommissie zes keer vergaderd. Twee vergaderingen waren in het bijzijn van de externe accountant. Eén keer voor het bespreken van het accountantsverslag 2022 en één keer voor het bespreken van de managementletter 2023. Tijdens de vergaderingen zijn onder andere de financiële maandrapporthages, het jaarverslag en de jaarrekening 2022, de managementletter 2023 en de opzet begroting 2024 besproken. Daarnaast zijn tijdens de vergaderingen de ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed en de kwartaalrapportages informatieveiligheid & privacy 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 commissie Kwaliteit & Veiligheid is in 2023 vijf keer bijeengekomen. Tijdens elke vergadering was er aandacht voor de voortgang van de uitvoering van het kwaliteitsplan 2023 en aan de calamiteitenanalyses. Andere besproken onderwerpen zijn de cliënttevredenheidsonderzoeken, de uitkomsten van de HKZ-audit, het Regionale Expertisecentrum (REC) Aesopus, de opdracht 'sturen op kwaliteit', het Generiek Kompas en de bezoeken van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Bij de commissie schuiven geregeld directeuren (met de portefeuille zorg) aan. Door de commissie worden drie keer per jaar ook HR-onderwerpen besproken waarvoor de manager HR aanschuift. In 2023 was er aandacht voor het strategisch opleidingsplan, het leiderschapsprogramma, het project teamversterkers en aan de thema's instroom, behoud en verzuim.

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. In april 2023 heeft een gesprek plaatsgevonden over het functioneren van de bestuurders in relatie tot de afgesproken jaarndoelen.

Contact met de organisatie

Voor een geregeld en goed contact met de organisatie houdt de Raad van Toezicht twee keer per jaar een werkbezoek bij een aantal locaties om het onderlinge contact op een inhoudelijke wijze vorm te geven.

In april 2023 brachten de leden van de Raad van Toezicht een werkbezoek aan een woonzorgcentrum voor diverse doelgroepen, namelijk: locatie de 'Oudelandse Hof' (domein Wonen met Zorg), aan een locatie voor palliatieve zorg - 'Cadenza Zuid' (domein Kortdurende zorg) - en aan het Sociaal domein (dagbesteding, huishoudelijke verzorging en thuisbegeleiding) binnen het domein Thuiszorg.

Het werkbezoek in september 2023 stond in het teken van onze strategische pijler 'Zelf & Samen'. Domein Wonen met Zorg liet zien hoe vrijwilligers participeren op de locatie, hoe de inzet van naasten leidt tot afbouw van psychofarmaca bij bewoners en hoe stadstrainers op de afdelingen actief zijn om de samenwerking tussen naasten en medewerkers verder vorm te geven. Het domein Thuiszorg liet in de praktijk zien hoe MobileCare en de zelfredzaamheidsradar worden ingezet, hoe cliënten dit ervaren en wat dit voor medewerkers betekent. En tijdens het werkbezoek aan domein Revalidatie- en Palliatieve zorg stonden onder andere het huiskamerproject in het kader van 'zelfredzaamheid & zelfregie', een gesprek met een revalidatiecliënt en het revalidatiebord op het programma.

Met de Centrale Cliëntenraad is afgesproken dat een vaste delegatie van de Raad van Toezicht twee keer per jaar overleg heeft met het dagelijks bestuur van de Centrale Cliëntenraad. Deze overleggen waren in februari en september. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de kwaliteit van zorg en de financiële resultaten.

Met de Ondernemingsraad is afgesproken dat zij eenmaal per jaar aansluiten voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht. Dit gebeurde in april 2023. Gesproken is onder andere over behoud van personeel, uitstroom en verzuim. Daarnaast is afgesproken dat een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig is bij een vergadering van de OR. Dit was tijdens de overlegvergadering van november. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de vragen van de Ondernemingsraad hoe de Raad van Toezicht de werkbezoeken heeft ervaren en hoe de Raad van Toezicht tegen de strategie aankijkt.

Een lid van de Raad van Toezicht woont de jaarvergadering van de Raad van Participanten bij. Dit vond in november 2023 plaats. Op de agenda stonden onder andere de overdracht van het voorzitterschap, een toelichting over locatie Intermezzo Zuid, de versterking van de Raad van Participanten en ontwikkelingen binnen de organisatie.

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 in principe elk derde jaar een externe evaluatie plaatsvindt. De zelfevaluatie was in oktober 2023. De verbetervoorstellen, die uit de evaluatie naar voren kwamen, worden dit jaar opgepakt en meegenomen in de volgende evaluatie.

Scholing en ontwikkeling

Zoals elk jaar was er ook in 2023 aandacht voor de ontwikkeling van de Raad van Toezicht als team en voor de ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Onderdeel hiervan zijn de gehouden zelfevaluatie, de bijeenkomst met de accountant over de ontwikkelingen in de sector en de positie van Laurens hierin en de themabijeenkomst 'Strategisch Vastgoedplan'.

Rooster van aftreden

Het rooster van aftreden gaat uit van een benoemingstermijn van maximaal twee termijnen van vier jaar. Eind 2022 heeft de Raad van Toezicht het besluit genomen de benoemingstermijnen van twee leden aan te passen, aangezien de tweede benoemingstermijnen van vier leden tegelijk zouden eindigen op 9 april 2025. Om de continuïteit te waarborgen besloot de Raad van Toezicht per 1 januari 2025 twee nieuwe leden te werven en twee nieuwe leden per 1 januari 2026. Dit betekent dat van 1 januari tot 10 april 2025 de Raad van Toezicht bestaat uit acht leden en dat de benoemingstermijn van twee leden van de Raad van Toezicht wordt overschreden met negen maanden (van 10 april tot 31 december 2025). Dit is strijdig met artikel 13.4 van de statuten, maar in het belang van de continuïteit volgens de Raad van Toezicht noodzakelijk.

Bezoldiging

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