

Koers 'van zorgen voor naar samen leven'

Jaarverslag 2025



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2	2. Organisatie	30
Voorwoord raad van bestuur	3	Kernactiviteiten	30
1. Strategie en beleid	4	Werkgebied	30
1.1 Missie en visie	4	Laurens in cijfers – 2024	30
Missie	4	3. Financieel beleid	32
Onze visie	4	4. Relaties met belanghebbenden	36
Kernwaarden	4	4.1 Samenwerkingsrelaties	36
1.2 Van zorgen voor naar samen leven	5	4.2 Medezeggenschap	37
Zelf & samen	6	5. Bestuur	41
Thuis, tenzij	9	Voorwoord raad van toezicht	43
Drempelloze zorg	12	Raad van toezicht	44
Werkplezier	14		
Dé Opleider	19		
1.3 Kwaliteit	21		
1.4 Duurzaamheid - Environment, Social, Governance	23		
1.5 Digitalisering	27		

Voorwoord

Raad van bestuur

We kijken terug op 2025 als het jaar waarin onze koers 'van zorgen voor naar samen leven' steeds meer praktisch werd. Waar we voorheen spraken over ambities, zien we nu dagelijks hoe deze beweging vorm krijgt in het werk van collega's en de levens van cliënten. Uitgangspunt voor deze verandering blijft onze overtuiging dat ieder mens uniek is en ertoe doet. Onze missie; het mensen helpen zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk te leven, kan alleen als we het samen doen: met elkaar, met cliënten, naasten, het netwerk, de buurt en andere organisaties.

We zijn trots op wat er is bereikt. Enkele mooie voorbeelden zijn de grote betrokkenheid van vrijwilligers op de vernieuwde locatie Borgstede, de vele mensen in Ommoord die actief zijn op het nieuwe digitale platform, de regionale samenwerking aan de transitie-agenda van Conforte en niet in de laatste plaats: de organisatie van ons eerste medewerkerberaad. Een unieke vorm van zeggenschap voor collega's op een voor hen relevant onderwerp: gezond en plezierig werken bij Laurens.

Tegelijkertijd was 2025 een jaar van grote uitdagingen. De arbeidsmarktkrapte en de noodzakelijke afbouw van ZZP-inzet hebben veel gevraagd van de veerkracht van collega's. De kwaliteit van zorg kwam daarmee op onderdelen onder druk te staan. Het perspectief van medewerkers en aansluiting bij de dagelijkse praktijk krijgen daarom nog meer ruimte en prioriteit, ook in 2026. Het dagelijks werk makkelijker maken heeft voor ons prioriteit.

We zijn diep onder de indruk van de inzet en betrokkenheid van alle collega's en vrijwilligers. Zij maken iedere dag onze belofte waar. We kijken met vertrouwen naar 2026, waarin we de beweging naar samen leven in de praktijk brengen.

Ronald Buijs
Voorzitter raad van bestuur

Ellen Hoogervorst
Lid raad van bestuur

"We kijken met vertrouwen naar 2026, waarin we de beweging naar samen leven in de praktijk brengen."



Ellen Hoogervorst en Ronald Buijs

1. Strategie en beleid



- **Zelfstandig en van betekenis blijven** is wat we willen voor iedereen. In leven en sterven. Het liefst in de eigen vertrouwde omgeving, omringd door mensen die belangrijk zijn.
- **Naasten zijn onmisbaar** in het leven van cliënten. Zij staan dichterbij dan wij ooit kunnen. Daarom sluiten we met onze zorg en ondersteuning aan op het netwerk van de cliënt. Samen vormen we één team. We werken vanuit de principes van positieve gezondheid en passende zorg.
- **We zoeken actief de samenwerking** met partijen in de wijk en de zorg. Ons aanbod sluit aan op verschillende zorgvragen én op wat onze ketenpartners bieden. Zo zorgen we samen voor ondersteuning die klopt.
- **Cliënten staan centraal, onze collega's staan op één.** We willen dat onze collega's met plezier en vanuit hun vakmanschap kunnen werken. Daarom investeren we in werkplezier, vertrouwen en ontwikkeling.
- **We stimuleren groei en professionaliteit.** Bij Laurens krijg je de ruimte om het beste uit jezelf te halen. We leren van en met elkaar en nemen onze verantwoordelijkheid om kennis te delen – ook landelijk.

1.1 Missie en visie

Missie


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

“Onze missie is iedereen in Rotterdam en omgeving de kans geven om zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk te leven, ook als zij ouder worden. Wij geloven dat iedereen ertoe wil blijven doen, omdat dit bijdraagt aan een gelukkig leven. Ook wanneer het leven uitdagingen brengt.”

Onze visie

Deze tijd vraagt om nieuwe oplossingen en nieuwe manieren van (samen)werken. Bij Laurens maken we daarom de beweging van zorgen voor naar samen leven:

Kernwaarden

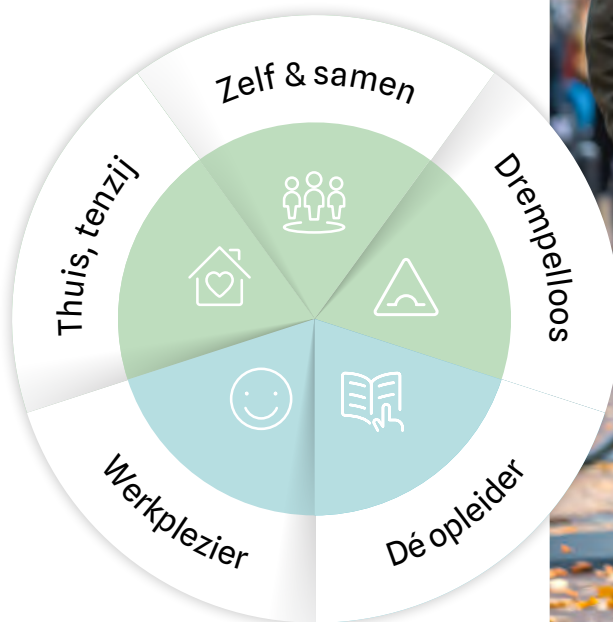
-  **Persoonlijk**
We geven om mensen. We zijn oprecht geïnteresseerd in cliënten en collega's. We weten wat hen drijft, wat ze belangrijk vinden en we houden rekening met persoonlijke wensen. Bij ons word je gezien en gehoord.
-  **Samen**
We gaan het als samenleving echt samen doen. Met cliënten en 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 koers 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 één. 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.”

We starten altijd bij de mens zelf en wat voor hem of haar belangrijk is. Daarom is er in 2025 veel aandacht geweest voor het echt leren kennen van de ander. Zo zijn de 6 stappen ontwikkeld, een methode om met elkaar in gesprek te gaan vanuit wat voor de ander belangrijk is én wat iemand zelf nog kan of graag weer zou kunnen.

We hebben veel geïnvesteerd in het breder delen van het gedachtegoed van **zelfstandig en eigen regie (reablement)**. Van zorgprofessionals en behandelaars tot bestuur en management, een grote groep collega's volgde een leergang hierover. In twee gebieden werden teams van thuiszorg begeleid bij de toepassing van dit gedachtegoed in hun werk en in de samenwerking met ergotherapeut en fysiotherapeut. Om de regie en zelfstandigheid van cliënten verder te stimuleren, is eind 2025 de werkplek-app van Reablement Nederland, 'Meester van je eigen leven' beschikbaar gesteld. Teams kunnen hiermee zelf met het gedachtegoed van reablement aan de slag.

We willen onze zorg voor mensen die bij ons wonen anders inrichten, met **meer aandacht voor het dagelijks leven en kwaliteit van bestaan**. In 2025 hebben we de basis gelegd voor 'Anders werken' in de langdurige zorg. We hebben samen met medewerkers en leidinggevenden op drie locaties verkend hoe dit in de praktijk vorm kan krijgen. Dit is uitgewerkt in een voorstel voor werken met woonteam, waarbij medewerkers, naasten en vrijwilligers op basis van gezamenlijke verantwoordelijkheid de dag vormgeven. Ook is op 11 woonzorglocaties gestart met het ontwikkeltraject 'Warm welkom', waarbij medewerkers bewust de tijd nemen om cliënten, hun naasten én netwerk te leren kennen en verwachtingen wederzijds uit te spreken.



Daarnaast heeft in 2025 de samenwerking met naasten en vrijwilligers een enorme impuls gekregen. Zo betrekken we naasten van cliënten bijvoorbeeld bij het revalidatieproces en oefeningen met behulp van door medewerkers zelf ontwikkelde revalidatieborden, opgebouwd uit praktische modules en pictogrammen.

En in 2025 mochten we maar liefst 541 nieuwe vrijwilligers verwelkomen, waarmee we in totaal door **1800 actieve vrijwilligers** worden ondersteund. Om de communicatie met hen te verbeteren, is een **digitaal platform (mobiele app)** ontwikkeld en gelanceerd. Op dit platform zijn al 250 vrijwilligers actief. Vrijwilligers kregen daarnaast **gerichte trainingen**. Zo hebben 41 vrijwilligers de module over slikproblematiek gevolgd, waardoor ze cliënten beter kunnen ondersteunen bij eten en drinken.

Vooruitblik 2026

- Teams gaan zelf aan de slag met het toepassen van de 6 stappen in hun werk en samenwerking met informeel netwerk. Zij kunnen hierbij desgewenst inzet krijgen van een coach.
- Op alle relevante woonzorglocaties wordt gewerkt met woon- en zorgteams met focus op beleven van het dagelijks leven.
- Het digitale platform voor vrijwilligers wordt breder ingezet in ons werkgebied, bijvoorbeeld ook voor de verbinding met buurtbewoners.



Zelf & samen in de praktijk



Cliënten zelfredzamer maken

Van 'ik doe het wel even' naar 'u kunt het zelf'

Een boterham smeren: kan een cliënt dat zelf of moet een verzorgende dat doen? En hoe zit dat met wassen? Bij Laurens geloven we sterk in de zelfredzaamheid van onze cliënten. Asha Dolman, Corina Huijser en Sandra Meijer zijn alle drie helpende. Ze leggen uit waarom meer zelfstandigheid belangrijk is.

Asha, Corina en Sandra draaien er niet omheen. Tot voor kort hadden ze hun bedenkingen over de inzet op zelfredzaamheid. Corina legt uit waarom. "Als cliënten steeds meer dagelijkse taken zelf doen, zijn wij als helpenden dan nog nodig? We waren bang dat onze baan zou verdwijnen." Alle drie werken ze al meer dan 24 jaar met hart en ziel voor de zorg. Dat willen ze blijven doen.

Ze wilden meer weten over zelfredzaamheid bij cliënten en volgden een interne training over Reablement. Sandra: "Wij zijn alle drie van de generatie die snel tegen cliënten zeggen: 'dat doe ik wel even'. Maar dat helpt cliënten eigenlijk niet, want ze blijven onze hulp daardoor nodig hebben. Door ze zelf dagelijkse taken te laten doen, helpen we hen wel."

"Hun zelfvertrouwen groeit en ze staan zekerder in het leven" - Sandra

Meer zelfvertrouwen

Asha legt uit hoe: "Cliënten zien dat ze zelf nog veel kunnen doen. Ze werken aan hun motoriek en hun cognitieve vaardigheden. Ze moeten nadenken, dus dat is een soort hersentraining." Sandra: "Hun zelfvertrouwen groeit en ze staan zekerder in het leven. Ze krijgen het gevoel dat ze er nog toe doen. Dat ze nog deelnemen aan de maatschappij."

Corina: "Ik smeerde bij een man met dementie altijd zijn boterhammen. Nu hij dat zelf doet, zie ik bij hem meer vreugde." Sandra: "Eigenlijk wisten we wel dat het zo werkt. Maar we deden dingen jarenlang op dezelfde manier, waardoor we er een soort van blind voor waren. De training liet ons zien waarom zelfredzaamheid zo belangrijk is."

"Ik smeerde bij een man met dementie altijd zijn boterhammen. Nu hij dat zelf doet, zie ik bij hem meer vreugde" - Corina

Wennen

Nu moedigen Asha, Corina en Sandra cliënten aan om meer zelf te doen. Asha: "Dat was in het begin wennen voor mezelf en voor de cliënten. Door er vaak over te praten, nemen we ze mee in de nieuwe manier van werken." "We doen het uiteindelijk voor onze cliënten. Als je ziet dat cliënten gelukkiger zijn en het beter met hen gaat doordat ze meer zelf kunnen, voel je je als verzorgende daar ook goed bij."



Zelf & samen in de praktijk

Met beeldzorg helpen we meer mensen

Laurens heeft sinds 2025 een speciaal team voor beeldzorg. Dat team ondersteunt onze thuiszorgcollega's bij de zorg aan cliënten. Projectmanager Laura en innovatiecoach Sethi vertellen waarom beeldzorg een goed idee is.

Via beeldzorg krijgen cliënten zorg op afstand. We bellen cliënten thuis op en begeleiden ze op een tablet bij bepaalde zorgtaken. "Dat zijn korte taken waarbij collega's vooral meekijken.

Zorg met de handen op de rug, noemen we dat", zegt Sethi. Voorbeelden zijn begeleiding bij het innemen van medicijnen of insuline en doornemen van het dagprogramma. Laura: "Daarvoor is een huisbezoek niet per se nodig. Het kan prima via beeldbellen." Inmiddels vinden 1800 beeldgesprekken plaats per maand.

Zelfstandiger

Beeldzorg past bij het idee van Laurens om cliënten de dingen die ze zelf kunnen vooral zelf te laten doen. Dat maakt hen zelfstandiger. Ook kunnen ze zelf hun dagindeling bepalen. Laura: "We plannen de beeldzorgafspraken in, net als de zorg aan huis. Alleen kunnen we dat veel preciezer doen, omdat we met beeldbellen amper uitloop hebben. Staat een afspraak om 10.00 uur gepland? Dan start die hooguit vijf minuten later, maar nooit veel later. Bij huisbezoeken kan het gebeuren dat cliënten langere tijd thuis moeten wachten op onze komst."

Minder reistijd, meer aandacht

Ook voor onze collega's heeft beeldzorg voordelen. Sethi: "Minder reistijd bijvoorbeeld. Voor de lichte zorgtaken hoeven ze namelijk niet meer op pad. Daardoor houden ze meer tijd over voor cliënten die ons echt nodig hebben." Beeldzorg is niet voor elke cliënt weggelegd, zegt hij. "Zoals voor mensen met dementie die niet met een tablet kunnen werken of mensen die altijd fysieke zorg nodig hebben."



Ook de collega's in het beeldzorgteam kunnen veel aandacht geven aan cliënten, zegt Laura. "Een zorggesprek via beeldbellen duurt tien minuten. Die kunnen onze collega's volledig besteden aan de cliënt." Sethi vult aan: "Door die extra aandacht ervaren mensen beeldbellen als persoonlijk en warm."

"Dankzij beeldzorg kan het thuiszorgteam van Laurens twee keer zoveel cliënten helpen." - Laura

De collega's van het beeldzorgteam hebben dezelfde kennis als thuiszorgcollega's en geven zeven dagen in de week zorg op afstand. Aan enthousiasme onder collega's geen gebrek. Dat zit wel goed. Laura: "Ze zien de voordelen, zeker nu de werkdruk in de zorg toeneemt. Dankzij beeldzorg kan het thuiszorgteam van Laurens twee keer zoveel cliënten helpen."



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.”



“Zelfstandig wonen met zorg en ondersteuning dichtbij.”

In 2025 hebben we flinke stappen gezet in de uitrol van onze woonzorgformules: verschillende vormen van wonen en zorg waarmee we tegemoet komen aan de verschillende behoeften die er zijn bij het langer zelfstandig thuis kunnen wonen. Zo realiseerden we bijvoorbeeld in samenwerking met lokale woon- en welzijnspartners op een aantal locaties ‘Wonen met een plus’:

In 2025 openen we, na eerdere succesvolle initiatieven in Rotterdam en Lansingerland, ook in Barendrecht een eerste locatie voor Wonen met een Plus. Hier kunnen bewoners zelfstandig wonen met een vast team van zorg- en welzijnsprofessionals en een SociaalHart van Laurens op de begane grond. Een SociaalHart is een ontmoetingscentrum waar regelmatig sociale - en welzijnsactiviteiten georganiseerd worden.

Ook in Rotterdam Ommoord startten we weer een nieuwe locatie volgens dit concept. Deze woonzorgvorm wordt steeds bekender en we hebben in 2025 financiering geworven voor nog vier nieuwe locaties. De komende jaren willen

we onze woonzorgformules verder uitbreiden. Om deze ambitie te realiseren hebben we de samenwerking met woningbouwcoöperaties geïntensiveerd en is een voorstel voor duurzame bekostiging van dit soort initiatieven gemaakt.

Het digitale platform dat ontwikkeld is voor samenwerking met vrijwilligers en naasten hebben we als pilot ook ingezet voor buurtbewoners in Ommoord. De app is al meer dan 500 keer gedownload en we zien dat gebruikers zich meer verbonden voelen met de buurt. Ook is de samenwerking tussen Laurens en partners in de buurt versterkt, door onze krachten op dit platform te bundelen.

Het programma Beter Thuis met Dementie, gericht op training en activatie van het netwerk om de cliënt heen, is in 2025 uitgebreid met inzet van collega VVT instellingen in de regio. Zo kunnen we meer cliënten en hun naasten helpen om, ook met dementie, langer zelfstandig te blijven wonen.

Tot slot is in 2025 een nieuwe manager extramurale behandeling aangesteld, waarmee ruimte ontstaat voor het integreren en doorontwikkelen van multidisciplinaire behandeling van ouderen in de eerste lijn als ondersteuning voor de huisarts.

Vooruitblik 2026

- We blijven inzetten op zorgzame buurten. Eind 2026 werken we op 19 verschillende plekken in ons werkgebied volgens één van onze woonzorgformules hiervoor.
- Hierbij wordt de actieve samenwerking met de buurt altijd geborgd. Bijvoorbeeld door de koppeling met een SociaalHart of Dag- & Doecentrum van Laurens, of via het digitale platform voor buurt, naasten en vrijwilligers.



Thuis, tenzij in de praktijk

Lancering Laurens Vrijwilligers App

De Vrijwilligers App werd in 2025 op vier van onze locaties gelanceerd: Rubroek, De Oudelandse Hof, Borgstede en Huize Sint Petrus. Met de app wordt de communicatie met onze vrijwilligers makkelijker en beter.

Op elke locatie waar de app werd gelanceerd, waren de vrijwilligers uitgenodigd om bij de lancering aanwezig te zijn. Onder het genot van een kop koffie of thee werd de app gepresenteerd. We lieten zien wat de app doet, hoe hij werkt en hoe je hem op je telefoon installeert. Daarna hielpen medewerkers iedereen met het installeren. Voor vrijwilligers die niet aanwezig konden zijn, is een hand-out beschikbaar om alles na te lezen.

Rustig wennen

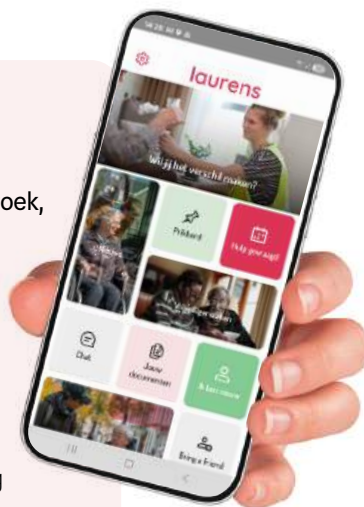
Hoewel sommige vrijwilligers eerst nog sceptisch waren over de app, gaven ze na de presentatie aan dat de app toch makkelijk te installeren en te gebruiken is en veel mogelijkheden biedt. Zoals één vrijwilliger zei: "Ik vond een app zo onpersoonlijk klinken, maar ik zie nu dat de app de communicatie juist veel persoonlijker maakt."

De Vrijwilligers App in het kort

- De app maakt communicatie met vrijwilligers makkelijker en overzichtelijker.
- Alle informatie voor vrijwilligers staat op één centrale plek, bijvoorbeeld instructies en onboarding van nieuwe vrijwilligers.
- Vraag en aanbod van vrijwilligerswerk komen samen in de app.
- Onderlinge communicatie is eenvoudig.
- Met de functie 'Bring a Friend' kunnen nieuwe vrijwilligers via het eigen netwerk worden geworven.

Volgende stappen

Aan de hand van een goede evaluatie op deze vier locaties, volgen nog eventuele kleine aanpassingen in de app en wordt deze op alle locaties van Laurens uitgerold.



Plusflat in Barendrecht geopend

Op dinsdag 11 november is in Barendrecht de allereerste Plusflat officieel geopend: De Windsingel. De opening markeert een belangrijke stap in de ontwikkeling van toekomstbestendige ouderenzorg in de gemeente. De nieuwe woonvorm is een initiatief van Laurens, in samenwerking met de gemeente Barendrecht, Woonzorg Nederland en Kijk op Welzijn.

Wonen met zorg dichtbij

Op deze locatie werkt Laurens samen aan een woonvorm waar ouderen zelfstandig kunnen wonen, maar met zorg en ondersteuning altijd dichtbij. De Windsingel is het eerste Plus woonconcept voor Barendrecht. Het doel: een veilige, sociale woonplek waar bewoners, zorg- en welzijnsprofessionals elkaar versterken. >>





Thuis, tenzij in de praktijk

Vervolg vorige pagina

In De Windsingel wonen ouderen in hun eigen appartement, ondersteund door een vast team van zorg- en welzijnsmedewerkers. In de plint bevindt zich ook een SociaalHart van Laurens, een ontmoetingsplek voor bewoners en buurtgenoten. Daar vinden activiteiten, spreekuren en informele ontmoetingen plaats die bijdragen aan een hechte gemeenschap.

“We bundelen de krachten van zorg, welzijn en wonen.”

- Rop Spanjaard, directeur Thuiszorg

Opening door bewoners

De officiële openingshandeling, het doorknippen van het lint, werd gedaan door de jongste bewoner uit de Plusflat Sandra (61) en de oudste bewoner Mieke (98). Aansluitend was er, onder het genot van koffie, thee en gebak, gelegenheid voor bewoners en genodigden om met elkaar in gesprek te gaan over wat de Plusflat voor hen kan betekenen.

“In deze flat maken we thuis wonen als je ouder wordt echt toekomstbestendig,” zegt Rop Spanjaard, directeur Thuiszorg bij Laurens. “We bundelen de krachten van zorg, welzijn en wonen, zodat iedereen langer zelfstandig en prettig kan blijven wonen mét elkaar in verbinding. Dit sluit naadloos aan bij onze koers: van zorgen voor naar samen leven.”



Samen investeren in de toekomst

De gemeente Barendrecht ondersteunt het initiatief financieel. “Vandaag begint hier iets moois; Een thuis met een plus, een plus van zorg, van aandacht, van elkaar” aldus Roeland Bol, wethouder Sociaal Domein.

We blijvende effecten op kwaliteit van leven, sociale samenhang en inzet van zorg monitoren. De opgedane ervaring wordt gebruikt om het concept duurzaam te verankeren in Barendrecht en mogelijk ook daarbuiten.



Drempelloze zorg

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

Na twee jaar RevaStart samen met Erasmus MC en Rijndam, zijn in 2025 meerdere ziekenhuizen aangesloten. RevaStart is een initiatief van Erasmus MC, Rijndam Revalidatie en Laurens. Patiënten die eerder nog langer in het ziekenhuis verbleven, worden bij Revastart opgenomen voor de eerste fase van hun revalidatie. In deze (korte) fase wordt de patiënt door behandelaren van Rijndam en Laurens samen behandeld en beoordeeld, zodat zij samen kunnen bepalen wat het best passende vervolgtraject voor de patiënt is.

“Bij RevaStart draait het niet om ‘van wie’ de patiënt is, maar om wat de patiënt nodig heeft.”

Daarnaast hebben we ons in 2025 onder meer gericht op het verbeteren van de cliëntreizen binnen Laurens. Onder meer door samen met het project WarmWelkom de informatiestroom voor cliënten en naasten te verbeteren. Daarnaast zijn we gestart met het introduceren van hulpmiddelen in de thuiszorg bij cliënten die revalideren. Zo kan de overgang naar thuis makkelijker verlopen.

Laurens Entree is dé ingang voor nieuwe cliënten en vragen van verwijzers. De afdeling is in 2025 anders georganiseerd en is gestart met de selectie van een CRM tool. Daarmee kan de cliëntreis verder verbeteren en verlopen overgangen voor de organisatie zelf ook soepeler.

We werken veel samen met andere partijen in regionale projecten voor de overdracht van en inzage in cliëntgegevens. We nemen op alle niveaus actief deel, om zo maximaal bij te dragen aan voortgang en resultaat. Bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van diverse pilots van het digitale zorgplatform Digizorg: Dossierviewer en Proactieve Zorgplanning. Deze komen begin 2026 beschikbaar.

Digizorg heeft een tweede IZA-toekenning ontvangen, waarmee het platform kan worden verbreed naar de VVT-sector.

Ook op het gebied van eOverdracht zijn stappen gezet via een zogenoemde RPA (robotgestuurde procesautomatisering) om de verpleegkundige overdracht digitaal en veilig te kunnen ontvangen.

Vooruitblik 2026

- Omdat onze strategische ambities groot zijn, is de focus van de pijler Drempelloos voor 2026 bewust verschoven van interne drempels naar drempels in de regionale samenwerking (de zorgketen). Zo stellen we een nieuwe coördinator aan om de samenwerking met ziekenhuizen en andere verwijzers verder te verbeteren.
- En we zetten in op datagedreven capaciteitsmanagement met als doel om de juiste zorg op de juiste plek en het juiste moment te organiseren, zowel intern als samen met andere VVT instellingen in de regio.





RevaStart verwelkomt 100^e neuro patiënt

De 100^e verwijzing van een neuro patiënt vanuit Erasmus MC naar RevaStart is een feit. Deze mijlpaal onderstreept het belang van een soepele overgang van ziekenhuis naar revalidatie en bevestigt het succes van het samenwerkingsmodel.

“Het mooiste van RevaStart is hoe we organisatiegrenzen hebben doorbroken.”

- Alexandra, behandelaar bij Laurens

Nog meer ziekenhuizen aangesloten

RevaStart is inmiddels niet alleen beperkt tot verwijzingen vanuit Erasmus MC. De Rotterdamse ziekenhuizen Ikazia, Maasstad, IJsselland en Franciscus (Gasthuis en Vlietland) zijn ook aangesloten, waardoor de toegang tot passende revalidatiezorg breder is dan ooit.

De 100^e verwijzing bevestigt dat RevaStart werkt: RevaStart bevordert een betere doorstroom binnen de zorgketen en versterkt de samenwerking tussen ziekenhuizen en revalidatiezorg.

Alexandra Kant, behandelaar bij Laurens, voegt toe: “Het mooiste van RevaStart is hoe we organisatiegrenzen hebben doorbroken. Het draait niet om ‘van wie’ de patiënt is, maar om wat de patiënt nodig heeft. Deze kruisbestuiving versterkt de kwaliteit van zorg en maakt revalidatie op maat mogelijk.”





Werkplezier

“De cliënt staat centraal, onze collega’s staan op één. Daarom zetten we in op werk dat prettig en werkbaar is, ruimte om je vak goed uit te oefenen, onderlinge verbondenheid en samenwerking op basis van gelijkwaardigheid.”

In 2025 organiseerden we ons eerste medewerkerberaad. Een unieke manier van zeggenschap, waarbij medewerkers zelf plannen maken voor een voor hen relevant onderwerp, waar we ons als Laurens vooraf aan committeren: de top 3 plannen worden uitgevoerd. Het thema in 2025 was ‘gezond en plezierig werken’. De top 3 plannen betreffen inzicht en inspraak in de roosters, het pensioengesprek en onboarding van nieuwe collega’s in teams. Deze plannen worden in 2026 verder uitgewerkt en uitgevoerd.

Het medewerkerberaad is een van de initiatieven waarmee we meer zeggenschap willen stimuleren in de organisatie. Daarnaast zijn we trots op de verschillende medewerkersnetwerken binnen Laurens en hun betrokkenheid bij het verder verbeteren van het werk en de organisatie. Zo vond onder meer een Laurensbrede Mentale Veerkracht Middag voor medewerkers plaats, op initiatief van het medewerkersnetwerk Mentale Gezondheid.

Jaarlijks onderzoeken we het werkplezier onder collega’s. De resultaten worden op teamniveau teruggekoppeld, zodat collega’s samen kunnen bespreken wat goed gaat en wat ze willen verbeteren. Ook Laurensbreed kijken we op basis van deze onderzoeksresultaten naar gesignaleerde trends en wat nodig is.

	2025	2024	2023
Mate van beleving van werkplezier	7,1	7,4	7,4
Waardering leiderschap & communicatie	6,4	6,6	6,3

We hebben in 2025 veel gevraagd van collega’s, mede door de afbouw van de ZZP inzet. Dat zien we terug in een lichte daling van de beleving van werkplezier, net als de waardering voor leiderschap en communicatie. We zien dit als een duidelijk signaal over de impact van organisatieontwikkelingen op het werkplezier. We willen en moeten meer werken vanuit regie bij collega’s zelf en meer ruimte geven voor

inspraak bij beleid en besluiten. Dit is inmiddels in het jaarplan 2026 vertaald naar verschillende concrete doelstellingen.

We ontwikkelen ons naar een meer inclusieve organisatie. Eén van de acties die hieruit voortkwam, is de ontwikkeling van een digitale game over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Aan de hand van deze game vragen we aandacht voor dit thema op de centrale onboarding dag voor nieuwe medewerkers.

Op het gebied van leiderschap hebben we ons leiderschapsprogramma vernieuwd, meer passend bij de beweging naar samen leven. In 2025 heeft 95% van de leidinggevenden een persoonlijke leerroute ontvangen. De eerste modules over Gedrag & Communicatie en Teamontwikkeling zijn inmiddels gestart.

Werkplezier is ook samen leuke dingen doen. Om de onderlinge verbinding te stimuleren organiseerden we in 2025 een Laurensbreed intern evenement: Heel Laurens Bakt Samen. Een bakwedstrijd voor alle medewerkers van Laurens, waarbij alle thuisbakkers onder ons konden strijden om de titel: “Beste Bakker van Laurens”. Dankzij de vele enthousiaste deelnemers hebben we het hele jaar door kunnen genieten van elkaars baktalenten. Als kers op de taart werd de competitie aangevoerd door Nederlands meest bekende Meester Boulanger Robèrt van Beckhoven. Via de Personeelsvereniging was daarnaast een goed gevulde activiteitenkalender met sociale, sportieve en welzijnsactiviteiten beschikbaar voor medewerkers.

Vooruitblik 2026

- We versterken de verschillende initiatieven op zeggenschap en geven medewerkers ruimte om dit samen door te ontwikkelen.
- Samen met medewerkers bepalen we vervolgacties over het werken aan een inclusieve organisatie en aanpak van ongewenst gedrag.
- Teams blijven zich ontwikkelen en kunnen daarbij gebruik maken van trainingen en coaching gericht op de beweging naar samen leven.



Werkplezier in de praktijk

‘Met collega’s praten we over hoe we Laurens verder helpen’

Dit jaar vond ons eerste medewerkerberaad plaats. Tijdens dat overleg dachten collega’s van allerlei afdelingen en locaties mee over wat er beter kan en moet bij Laurens. Het thema was ‘goed en gezond aan het werk bij Laurens’. Deelnemers Viviana en Gijs vertellen hoe het was.



Met het beraad wil de raad van bestuur ideeën ophalen over thema’s die leven onder medewerkers, om er vervolgens echt mee aan de slag te gaan. Dankzij het medewerkerberaad krijgen zij meer regie en zeggenschap over hun werk. Deze zomer konden alle Laurens medewerkers zich aanmelden voor het eerste medewerkerberaad. Vijftig van hen werden ingeloot en startten in september met het eerste overleg.

Hulp gevraagd

“Ik werk al 27 jaar in de zorg en Laurens is de eerste organisatie die zich zo openstelt. Daarom heb ik me aangemeld voor het medewerkerberaad”, zegt Viviana. Zij werkt als helpende-plus bij Laurens. “Het bestuur zegt letterlijk: ‘We zien dat er dingen spelen, dat er problemen zijn. Maar we hebben jullie hulp nodig om ze aan te pakken’. Dat vind ik knap.”

In vijf bijeenkomsten spraken de deelnemers van het eerste beraad over verschillende onderdelen van hun werk, zoals roosters en plannings. “Dat speelt bij veel afdelingen. Een goede werk-privébalans zorgt voor meer werkplezier”, zegt Viviana.



Werkplezier in de praktijk

Vervolg vorige pagina

Tips en ideeën

Er ontstonden verschillende ideeën. Over roosteren en plannen, maar bijvoorbeeld ook voor een app met inspiratie om aan je gezondheid te werken. “We praten nu met collega’s van verschillende afdelingen over oplossingen. Over hoe we Laurens verder helpen, in plaats van over problemen. Dat vind ik hier mooi aan”, zegt Gijs. Hij werkt als teamleider Services Facilitair.

Gijs en Viviana zijn te spreken over de inhoud. En ze leerden tegelijkertijd ook meer over Laurens. Viviana: “Ik heb veel nieuwe collega’s ontmoet. Dat helpt me in mijn werk, omdat ik hen nu makkelijker weet te vinden wanneer ik ze nodig heb.” Gijs: “Ik leerde veel over ons bedrijf en hoe verschillende afdelingen werken. Ik zat aan tafel met een collega met 37 jaar ervaring bij Laurens. Fantastisch om haar verhalen te horen.”



“We praten over hoe we Laurens verder helpen, in plaats van over problemen. Dat vind ik hier mooi aan.”

- Gijs

Viviana en Gijs zijn eensgezind. “Als je kritisch bent op hoe het bij Laurens gaat, vinden we dat je mee moet praten. Laurens geeft nu duidelijk die kans.”

Laurens herhaalt het medewerkerberaad voortaan elk jaar. Ook zoekt het bestuur naar andere manieren om medewerkers actief te betrekken. Want samen komen we tot ideeën die de dagelijkse praktijk en ieders werkplezier écht vooruithelpen. Zo bouwen we met elkaar aan een nog sterker Laurens.



Werkplezier in de praktijk

Lekker in je vel

In november kwamen ruim 120 medewerkers samen voor een speciale Mental Health Day. Het medewerkernetwerk Mentale Gezondheid organiseerde deze dag om stil te staan bij het belang van mentale gezondheid en met elkaar open te staan voor groei. De dag bracht niet alleen waardevolle inzichten, maar creëerde ook ruimte voor open gesprekken en herkenning.

De Mental Health Day werd gevuld met uiteenlopende informatieve en actieve workshops, die gericht waren op ondersteuning, educatie en het bespreekbaar maken van mentale gezondheid. Ook stond plezier en mindfulness hoog op de agenda.

De dag werd niet alleen gevuld met luisteren en praten maar ook met actieve workshops. Zo beleefden we hoe het gezond houden van het bindweefsel in je lichaam bijdraagt aan je algehele gezondheid en hoe Yoga kan bijdragen om rust en balans te vinden in je dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast waren er inspirerende gastsprekers die verhalen deelden over druk, het herkennen van signalen van mentale overbelasting en het trainen van de 'mind'. De dag sloot af met een gezellige borrel en de mogelijkheid om een massage te krijgen. Hierdoor ontstond een mooie mix van leren, delen, plezier hebben en tot rust komen.



We zijn trots op onze medewerkers die dit initiatief hebben genomen in het medewerkersnetwerk, de opkomst, de positieve feedback en de voelbare verbondenheid van deze middag.

Met deze succesvolle eerste editie laat Laurens zien dat er ruimte en aandacht is voor mentale gezondheid, niet alleen op een middag als deze, maar elke dag opnieuw.



Werkplezier in de praktijk

Heel Laurens Bakt Samen

In het voorjaar kwam de oproep: 'Meld je aan voor Heel Laurens Bakt Samen!' Een smakvolle wedstrijd, waarin collega's indruk konden maken met hun eigen baksels. Na een aantal spannende voorrondes, stroopten de finalisten hun mouwen op voor een laatste lekkere creatie tijdens de grote finale op 22 september.

Een wedstrijd met alleen maar winnaars

Een heleboel collega's wilden laten zien – en vooral laten proeven – wat ze in huis hadden. Er werden speciale bakdagen georganiseerd waarop collega's hun baksel presenteerden aan een professionele jury. Die jury bestond uit docenten en studenten van de Zadkine-bakkersopleiding en een aantal collega's.

Zoet en hartig

Cheesecakes, tortilla's, broodjes en taart: baksels genoeg. En zodra de jury zich terugtrok om te overleggen, werd al het lekkers kleingesneden en verdeeld over het publiek: de collega's én bewoners van de locaties. Zo werden het hele gezellige en vooral smakelijke bakdagen voor iedereen!



De Beste Bakker van Laurens

De winnaars van deze voorrondes streden in de finale op het Zadkine College in Rotterdam om de titel 'Beste Bakker van Laurens' – beoordeeld door een bijzondere jury met als hoofdjurylid niemand minder dan Robèrt van Beckhoven, Meester Patisserie en bekend van Heel Holland Bakt.

De finalisten gingen ter plekke aan de slag om hun creatie voor deze jury te bakken. Ze mochten daarvoor gebruikmaken van de professionele keukens van het Zadkine Brood & Banket College.

“De spanning voor de finale was voelbaar door de hele ruimte. Ontzettend mooi om te zien hoeveel baktalent er in onze medewerkers schuilt, de resultaten waren stuk voor stuk indrukwekkend.” Uit alle creaties koos de jury uiteindelijk één gelukkige winnaar: Melissa met haar Passievruchttaart won De Gouden Garde en is de Beste Bakker van Laurens!

“De spanning voor de finale was voelbaar door de hele ruimte. Ontzettend mooi om te zien hoeveel baktalent er in onze medewerkers schuilt, de resultaten waren stuk voor stuk indrukwekkend.”

- Ronald Buijs, jurylid en bestuurder van Laurens



Dé Opleider

“Werken, ontwikkelen en groeien: daar draait het om bij Laurens. Zo helpen we collega’s, vrijwilligers, naasten en mantelzorgers om het beste uit zichzelf te halen. ‘Iedereen die wil leren, mag leren.’”

Ondanks een landelijke krimp in studentenaantallen, is het ons gelukt om in 2025 een kleine groei te realiseren in het aantal leerlingen in opleiding. We hebben de samenwerking gezocht met alle organisatieonderdelen om diverse ondersteunende initiatieven voor praktijkgerichte scholingen te kunnen starten. Ook hebben we om de leerkwaliteit te verder te verbeteren, een leerklimatecan uitgevoerd onder alle leerlingen. Ook zijn de werkbegeleiders lokaal opgeleid om leerlingen passende ondersteuning in de praktijk te kunnen bieden.

Daarnaast hebben we in 2025 volop ingezet op innovatie en digitalisering binnen het leren. Zo lanceerden we ADA (Academie Digitale Assistent), een knipoog naar pionier Ada Lovelace, als nieuwe digitale studentbegeleider. Ook hebben we de selectie voor een compleet nieuw Leer Management Systeem (LMS) afgerond. En voor anders opgeleide medewerkers ontwikkelden we nieuwe loopbaanpaden, van ‘niet-zorg naar zorg’.

We blijven investeren in samenwerkingen; onze strategische overeenkomst met Albeda Zorgcollege is in 2025 vernieuwd. En we ontwikkelden nieuwe samenwerkingen voor instroom van nieuwe doelgroepen zoals met Young Capital.



Vooruitblik 2026

- We gaan door met het modulair inrichten van ons opleidingsaanbod, gebaseerd op vaardigheden ('skills'). Hiermee zorgen we dat opleidingen niet alleen als compleet pakket kunnen worden gevolgd, maar ook gefaseerd in modules.
- We onderzoeken mogelijke zij-instroom routes vanuit andersoortige opleidingen en sluiten waar mogelijk met ons aanbod hierop aan.



Dé Opleider in de praktijk



Laurens en Albeda versterken langdurige samenwerking voor toekomstbestendige zorgopleidingen

Laurens en Albeda blijven samen investeren in de ontwikkeling en uitvoering van praktijkgerichte leertrajecten. Door deze samenwerking voort te zetten en te versterken, willen zij bijdragen aan de instroom, doorstroom en het behoud van (toekomstige) zorgprofessionals.

Ellen Hoogervorst, bestuurder bij Laurens en Sven de Lange, bestuurder bij Albeda, ondertekenden daarom begin november een samenwerkingsovereenkomst waarmee we verder vervolg geven aan onze al 35 jaar bestaande samenwerking.

De zorgsector staat voor grote uitdagingen: de zorgvraag neemt toe, terwijl het aantal gekwalificeerde professionals onvoldoende groeit. Door onderwijs en praktijk nauwer te verbinden, zetten we samen met Albeda een belangrijke stap richting duurzaam en toekomstbestendig zorgonderwijs.

Leren en werken in samenhang

De samenwerking richt zich op gezamenlijke leertrajecten voor studenten, werkenden en zij-instromers. Laurens biedt leerwerkplekken en praktijkbegeleiding. Albeda verzorgt het onderwijs, inclusief docenten, examinering en begeleiding. Ellen Hoogervorst: “We maken de beweging van zorgen voor naar samen leven. Dat vraagt ook samen leren. Dankzij deze samenwerking kunnen huidige en toekomstige collega’s zelf regie nemen over hun ontwikkeling en verder groeien.”

De focus ligt op flexibele opleidingsvormen, zoals erkende mbo-certificaten en maatwerktrajecten, die aansluiten op de leerbehoeften van (toekomstige) zorgmedewerkers.

Onze gezamenlijke ambitie: het onderwijs beter afstemmen op de arbeidsmarkt en bijdragen aan goed opgeleide, gemotiveerde zorgprofessionals die klaar zijn voor de toekomst.

“Huidige en toekomstige collega’s kunnen zelf regie nemen over hun ontwikkeling en verder groeien.”

- Ellen Hoogervorst

1.3 Kwaliteit

In 2025 stond het verkrijgen van inzicht in kwaliteit centraal: naast zicht op de kwaliteit van onze ondersteuning en zorgverlening, hebben we de cliëntervaring metingen zo ingericht dat deze beter passen bij onze koers. Dit geeft ons zicht op hoe we nog beter aan kunnen sluiten bij wat voor de cliënt van belang is.

De resultaten van zowel de ervaringen van onze cliënten als het inzicht in kwaliteit gebruiken we om van te leren en zo de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning te verbeteren. De basis voor het verkrijgen van inzicht in kwaliteit was de beweging van zorgen voor naar samen leven. Vanuit verschillende invalshoeken hebben we kwaliteit van zorg en ondersteuning gemeten en inzichtelijk gemaakt. De cliëntervaringsmeting gaf ons informatie over de beleving en het verhaal van de cliënt. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van zelfevaluaties, dossierchecks, kwaliteitsfoto's en verdiepende thematische onderzoeken. Dit heeft een helder beeld opgeleverd van waar we staan en waar we kunnen verbeteren.

Zo bleek bijvoorbeeld dat we wellicht nog te vaak onvrijwillige zorg inzetten. Ons streven is eigen regie voor cliënten: onvrijwillige zorg passen we alleen toe als het echt niet anders kan. In 2026 krijgt dit onderwerp daarom extra aandacht via scholing en bewustwording, om dit principe verder te verankeren.

Ook bevestigden de metingen dat we beter methodisch kunnen werken in de zorg aan onze cliënten. Het beter borgen van een structurele, methodische werkwijze is een topprioriteit voor 2026. Daarbij is het essentieel dat we 'van signaal naar betekenis' werken, waarbij de cliënt bepaalt wat betekenis inhoudt in diens eigen context.

De analyses leerden ons dat risicosignalering verdere ontwikkeling vraagt. Veel cliënten hebben een kwetsbare balans met meerdere aandoeningen. Vroegtijdig signalen herkennen is belangrijk, maar we willen niet alles voorkomen of wegnemen. We willen risico's bespreekbaar maken en samen met cliënten en hun naasten beslissingen nemen. Daar hebben we nog stappen in te maken en daarom zetten we daar in 2026 op in, door dit een hoge prioriteit te geven.

Vooruitblikkend op 2026 zetten we de ingezette verbeteringen voort en versterken we ons kwaliteitssysteem. We blijven ons richten op methodisch werken, betere risicosignalering en bewustwording rond onvrijwillige zorg, met steeds de cliënt en onze collega's centraal. Ook starten we in 2026 met de IGJ-pilot voor geaggregeerde rapportages van calamiteiten (en andere verplichte meldingen), waarmee we meer diepgang creëren, trends kunnen herkennen en het cliëntperspectief nadrukkelijk centraal stellen. Zo leren we nog beter van ernstige gebeurtenissen waar we misschien iets anders hadden kunnen doen.

Voor meer verdieping verwijzen we graag naar ons [Kwaliteitsbeeld 2025](#). Dit kwaliteitsbeeld is opgebouwd rond de thema's 'de cliënt kennen', 'deskundige zorg & behandeling' en 'sturen op kwaliteit & continu verbeteren', gestoeld op onze kernwaarden persoonlijk, duidelijk en samen. Hierbij staan de cliënt en de medewerker centraal en gaan zij aan de hand van hun dagelijks werk in op eerdergenoemde thema's.



We willen risico's bespreekbaar maken en samen met cliënten en hun naasten beslissingen nemen.

Kwaliteit in de praktijk

Werken met aandachtsvelden

Kwaliteit verbeteren is één ding. Zorgen dat het onderdeel wordt van het dagelijks werk, is iets anders. Op locaties Antonius Binnenweg en Avanze werken teams met aandachtsvelden. Door verantwoordelijkheden slim te verdelen en medewerkers in de regie te zetten, ontstaat er overzicht, eigenaarschap en ruimte om samen te blijven ontwikkelen.

Binnen het team werken medewerkers met aandachtsvelden: thema's zoals medicatie, hygiëne, zorgdossiers of de Wet zorg en dwang (Wzd). Per aandachtsveld zijn er aandachtsvelders: collega's die zich hierin verdiepen en het onderwerp levend houden in het team. Teamleiders zijn als portefeuillehouder verantwoordelijk voor meerdere aandachtsgebieden en sturen op samenhang en ontwikkeling.

Het idee daarachter is helder. "Het allerbelangrijkste is dat medewerkers in de lead zijn", vertelt Suzanne Slob, teamleider Zorg en portefeuillehouder van onder andere Wzd. "In plaats van reageren op losse incidenten, leren teams patronen herkennen en samen te verbeteren."



“Doordat je elkaar ziet en concrete afspraken kunt maken, blijft het niet bij losse plannen: er ontstaat beweging.”

Van doen naar doorzien

Aandachtsvelders kijken verder dan de directe zorg aan het bed. Ze stellen kritische vragen: waarom doen we dit zo? Kan het slimmer, efficiënter of beter voor de cliënt? "Je vraagt mensen om niet meteen te handelen, maar ook een stap terug te doen en te kijken naar het grotere plaatje", vertelt locatiemanager Mascha van Dorp. "Dat betekent een andere manier van werken: minder direct reageren, meer analyseren en samen leren. Het is geen snelle verandering, maar een ontwikkeling van de lange adem; een cultuurverandering."

Ruimte in het rooster

De verschillende aandachtsvelden hangen daarbij nauw samen. Daarom wordt actief gestuurd op verbinding tussen aandachtsvelders onderling. Door samen te werken en kennis te delen, ontstaat overzicht en samenhang. Over afdelingen en locaties heen. "In de praktijk is dit niet vanzelfsprekend", vervolgt Mascha. "De zorg draait immers door, met wisselende diensten en roosters. Dat maakt het lastig om elkaar te vinden en samen te leren." Daarom zetten de locaties in 2025 een belangrijke stap: scholing en overleg zijn nu structureel ingepland in het rooster. Medewerkers krijgen maandelijks uren om aan hun aandachtsveld te werken. "Je hoeft het er niet meer 'naast' te doen. Je wordt echt vrijgemaakt om hiermee bezig te zijn", zegt Suzanne. Dat levert direct iets op. Teams komen vaker samen en kennis wordt gedeeld. Mascha:

Borgen in de praktijk

Het effect zit vooral in de borging. Suzanne ziet dat de kwaliteit minder afhankelijk wordt van losse personen en meer van een gezamenlijke werkwijze. "Je bouwt aan een structuur. Daardoor kun je een bepaald kwaliteitsniveau neerzetten. Voor cliënten en naasten betekent dit dat zorg consistentter wordt en beter aansluit bij wat nodig is. Medewerkers kijken bewuster, werken samen en blijven zich ontwikkelen."

Juist daarin raakt deze aanpak alle pijlers binnen de bredere strategie van Laurens. "Door medewerkers in de regie te zetten, groeit niet alleen de kwaliteit van zorg, maar ook het werkplezier, opleidingsniveau en de betrokkenheid", stelt Mascha. "Zo bereikt de strategie waar die voor bedoeld is: de praktijk."

1.4 Duurzaamheid - Environment, Social, Governance

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de visie van Laurens. In 2025 hebben we onze maatschappelijke rol vertaald naar een integrale aanpak op het gebied van milieu, sociale rechtvaardigheid en goed bestuur (ESG). We zetten ons in voor een gezonde leefomgeving, vitale medewerkers en een toekomstbestendige bedrijfsvoering. In dit jaarverslag laten we zien hoe we onze ambities hebben geformaliseerd en welke concrete resultaten we hebben geboekt.

Werken aan de Green Deal & Milieuthermometer

Sinds de ondertekening van de Green Deal Duurzame Zorg in 2022, hebben we tot en met 2025 grote stappen gezet in de uitwerking van onze ambities. We werken conform de Green Deal 3.0 en de Milieuthermometer Zorg. Voor de uitvoering en regie is een duurzaamheidscoördinator aangesteld, ondersteund door een organisatiebreed kernteam. De focus in 2025 lag op de voorbereidende maatregelen die noodzakelijk zijn om eind 2026 voor een aantal van onze locaties de bronzen certificering van de Milieuthermometer Zorg te verwerven.

Milieu: onze resultaten in 2025

Afval en circulair werken

In 2025 hebben we voortgebouwd op de introductie van afvalscheiding op onze locaties. Een belangrijk speerpunt was het vergroten van het inzicht in onze stromen; samen met onze afvalverwerker is per locatie geanalyseerd wat er momenteel al goed gaat en waar nog verbeterpotentieel ligt. Om het bewustzijn te vergroten, hebben teamleiders een bezoek gebracht aan de afvalverwerker, om een praktijkgericht inzicht in het scheidingsproces te krijgen. Daarnaast hebben we de voorbereidingen getroffen voor een pilot met scheidingsbakken in de algemene ruimtes van onze locaties, die begin 2026 van start gaat.



Energietransitie

Onze inspanningen om het energieverbruik te verlagen werpen hun vruchten af. Het totale verbruik daalde van 12,4 miljoen kWh in 2024 naar 11,3 miljoen kWh in 2025. Ook het verbruik per vierkante meter laat een positieve trend zien: met een gemiddelde van 59,2 kWh per m² liggen we ruim op koers voor onze doelstelling van maximaal 160 kWh per m² in 2030. Naast technische ingrepen voerden we een interne bewustwordingscampagne uit; de beperkte respons hierop is voor ons een belangrijk leerpunt voor de aanpak in 2026.

Verduurzaming vastgoed

In 2025 is het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) volledig 'vergroend'. Bij natuurlijke vervanging van installaties of bouwdeelen wordt standaard gekozen voor de meest duurzame optie. In lijn met deze koers is de installatie van zonnepanelen op onze eigendomspanden in 2025 verder uitgebreid naar de meerderheid van deze locaties. Daarnaast is de volledige transitie naar LED-verlichting op alle locaties inmiddels voltooid. Het onderhoud is getransformeerd van ad-hoc naar planmatige sturing, wat direct bijdraagt aan de kwaliteit van de werk- en leefomgeving.

Mobiliteit

We blijven de CO₂-uitstoot door reisbewegingen beperken. In 2025 hebben we op al onze parkeerterreinen met meer dan twintig plaatsen elektrische laadpalen gerealiseerd. Daarnaast stimuleerden we het gebruik van de (elektrische) fiets en het OV via het Meerkeuzesysteem Arbeidsvoorwaarden (MKSA) en zetten wij ons thuiswerkbeleid voort.

Duurzame inkoop en ketenbeheer

In 2025 is duurzaamheid stevig verankerd in onze inkoopprocessen en Programma's van Eisen. Laurens selecteert partners op basis van hun bijdrage aan een lagere ecologische footprint, waarbij we specifiek sturen op CO₂-reductie, afvalpreventie en hergebruik van materialen. Zo dagen we leveranciers bij trajecten voor installatietechniek uit om concrete circulaire optimalisaties aan te dragen en hun bedrijfsmobiliteit te verduurzamen. Hiermee maken we duurzaamheid tot een gedeelde verantwoordelijkheid met onze ketenpartners.



Voeding

Op het thema voeding verkenden we de balans tussen milieu-impact en cliëntwelzijn. We zijn de dialoog aangegaan met leveranciers over de eiwittransitie en startten pilots om maaltijden beter te laten aansluiten op persoonlijke voorkeuren. Dit verhoogt niet alleen de maaltijdbeleving, maar vermindert ook voedselverspilling aan de bron.

Veiligheid en gevaarlijke stoffen

In 2025 zijn we intensief bezig geweest met het inzichtelijk maken van de opslag en omgang met gevaarlijke stoffen. We borgen dat opslagruimten, tanks en veiligheidskasten voldoen aan de eisen uit de Publicatiereeks Gevaarlijke Stoffen (PGS) en de milieuvergunning. Verder zijn er op elke relevante werkplek veiligheidsinformatiebladen (VIB) en instructiekaarten (WIK) beschikbaar en beschikken medewerkers over de juiste beschermingsmiddelen. Deze veiligheidsinstructies zijn bovendien een vast onderdeel geworden van het inwerktraject voor nieuwe collega's.

Vooruitblik 2026: Versnellen, Verankeren en Verbinden

In 2026 zet Laurens de stap van losse initiatieven naar een geborgde, meetbare beweging die de hele organisatie doordringt. We gaan onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid verder versnellen door op een aantal geselecteerde locaties het bronzen niveau van de Milieuthermometer Zorg te behalen. Deze locaties fungeren als inspirerend voorbeeld voor de rest van de organisatie, waarbij we de Milieubarometer actief inzetten als instrument om onze CO₂-footprint continu te verlagen.

Om onze ambities structureel te verankeren, implementeren we begin 2026 het nieuwe, integrale Duurzaamheids- en Afvalbeleid. Dit beleid vormt tevens ons fundament om in de toekomst steeds transparanter te rapporteren over onze maatschappelijke bijdrage, waarbij we de richtlijnen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nauwlettend volgen. Door duurzaamheid een vast onderdeel te maken van de besluitvorming, garanderen we dat de impact op milieu en klimaat direct wordt meegewogen bij elke strategische keuze.

We geven in 2026 structurele ruimte aan onze medewerkers in de Green Teams op locaties, die onder begeleiding van de Duurzaamheidscoördinator duurzaamheid tastbaar maken op de locaties. Door duurzame keuzes bovendien aantrekkelijk te maken, vergroten we onze aantrekkingskracht als herkenbaar duurzame werkgever en bouwen we samen aan de zorg van de toekomst.

Sociale aspect en governance

In 2025 bouwden we voort op waar we in 2024 mee zijn gestart. Nog steeds hanteren we het uitgangspunt waarbij de cliënt centraal staat en onze medewerker op één. Hierbij realiseren we ons dat het sociale aspect een steeds belangrijkere en grotere rol inneemt bij het realiseren van onze strategie. Want zonder bevlogen medewerkers kunnen we geen goede zorg leveren en ook ons vakmanschap niet verder ontwikkelen in lijn met de beweging 'van zorgen voor naar samen leven'.

Voor het onderdeel governance verwijzen we naar de paragraaf Bestuur elders in dit verslag.

Werkplezier voorop: gezond en met plezier werken bij Laurens

We hebben daarom in 2025 onze pijler werkplezier verder uitgebreid. In het afgelopen jaar hebben we ons gericht op het ontwikkelen van sterke leidinggevenden, sterke teams en sterke medewerkers. Om het belang van een gezond werkklimaat te benadrukken, is er een module Diversiteit & Inclusie toegevoegd aan het leiderschapsprogramma, kunnen teams gebruik maken van het Geboortespel en hebben we een nieuwe game ontwikkeld over diversiteit & inclusie die bij de onboarding wordt gespeeld.

Net zoals eerdere jaren hebben we aandacht besteed aan de 'Week van het Werkplezier' waarin op diverse locaties van Laurens leuke activiteiten zijn georganiseerd door en voor collega's. Ook is er een Board Werkplezier & Gezondheid ingericht die samen met de organisatie en de Ondernemingsraad verdere invulling gaat geven aan de thema's Werkplezier en Gezondheid en activiteiten die hieraan bijdragen. Het doel is om Werkplezier en Gezondheid als thema's steeds verder te integreren in onze bedrijfsvoering, door deze onderwerpen onder meer ook onderdeel van onze besluitvorming en zelfs besturingsfilosofie te maken. In 2026 zullen we hier verdere opvolging aan geven.

Betrokkenheid medewerkers

Om onze medewerkers een steeds grotere stem te geven in de ontwikkeling(en) van Laurens, en de besluiten die Laurens hierin neemt, hebben we in het najaar van 2025 een eerste medewerkerberaad georganiseerd. Tijdens dit medewerkerberaad

is aan een representatieve groep van ongeveer 50 medewerkers (die zich hiervoor hebben opgegeven en op basis van loting is samengesteld) een vraag gesteld in relatie tot duurzame inzetbaarheid: gezond en veilig (blijven) werken. Het medewerkerberaad is ingezet als eerste stap van onze (programma matige) aanpak om samen met de medewerkers Laurens een meer gezonde en vitale organisatie te maken. De deelnemers van het medewerkerberaad hebben hard gewerkt en dit heeft geresulteerd in 9 concrete plannen om het werken bij Laurens nóg gezonder en plezieriger te maken!

Deze 9 concrete plannen zijn allemaal mooie initiatieven, die gaan bijdragen aan het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van veel collega's bij Laurens. Het bestuur heeft vervolgens de ambitie van het medewerkerberaad omarmd en het besluit genomen om de Top 3 plannen van het medewerkerberaad uit te voeren.

Dit betekent dat Laurens aan de slag gaat met de thema's:

- Eerlijken verantwoord roosteren: Voor meer inzicht en inspraak in je eigen planning.
- Gezond naar je pensioen: Het faciliteren van het 'goede gesprek' voor 55-plussers.
- Welkom bij Laurens: Een warme en uniforme onboarding op locatie voor iedere nieuwe collega.

Vooruitblik 2026

- In 2026 zullen deze 3 plannen opvolging krijgen, waarbij de deelnemers uit het medewerkerberaad ook actief worden betrokken bij het concreet maken van de plannen van aanpak en het omzetten van de 'ideeën' naar concrete 'uitvoering'. Ook zullen we doorgaan met medewerkerberaden en de zeggenschap van medewerkers een steeds groter podium geven.
- Naast dat we medewerkers een stem geven via het medewerkerberaad, hebben we in 2025 ook verder onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om medewerkerfeedback frequenter en meer structureel te verkrijgen. Dit heeft geleid tot de keuze om met een andere methodiek van medewerkerfeedback te gaan werken, waarmee we begin 2026 een pilot gaan doen.

Gezondheid en duurzame inzetbaarheid

Het verzuim binnen Laurens is (te) hoog. In reactie hierop is medio 2025 gestart met het programma 'Grip op Verzuim'. Vanuit dit programma is er naast aandacht voor verzuim ook continu aandacht voor de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dit programma is onze visie op 'sterke leidinggevenden, sterke teams en sterke medewerkers' meegenomen en is de rol voor eigen regie hierin verankerd. We hebben dankzij deze continue aandacht voor gezondheid en duurzame inzetbaarheid, wederom het keurmerk 'De Fitte Medewerker' gekregen.



Om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers verder te bevorderen, heeft Laurens ook geparticipeerd in de subsidie Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid En vervroegd Uittreden (MDIEU). Met deze subsidie hebben we o.a. met de volgende projecten een impuls aan duurzame inzetbaarheid kunnen geven: De Gouden Balans show (HET spel over werkplezier), de ontwikkeling van een Loopbaanadviespunt en de opleiding van Ergocoaches.

Naast oog voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, heeft Laurens ook oog voor hun financiële gezondheid. Ter ondersteuning van de financiële gezondheid van onze medewerkers hebben we twee financiële coaches aangesteld, die nauw samenwerken met het Sociaal Fonds van Laurens. In 2025 is ook de mogelijkheid gecreëerd om alle medewerkers een (maandelijkse of eenmalige) donatie aan het Sociaal fonds te laten doen, zodat er via deze stichting blijvend ondersteuning wordt geboden aan collega's met financiële problemen, met ondersteuning van medewerkers voor medewerkers. Ook dit zullen we in 2026 continueren en verder doorontwikkelen.



1.5 Digitalisering

In 2025 hebben we onze digitale transformatie doorgezet met onze digitale strategie als basis. Onze visie is dat technologie nooit een doel op zich is, maar een essentieel middel om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten, de zorgkwaliteit te borgen en de werkdruk voor onze medewerkers te verlichten. Dit jaar stond in het teken van het leggen van het fundament en het borgen van een veilige digitale omgeving.

Basisinfrastructuur: De digitale fundering

De basis voor alle innovatie is een betrouwbare infrastructuur. Afgelopen jaar hebben we kunnen realiseren dat vrijwel elke zorgmedewerker over een eigen modern mobiel toestel beschikt. En daarmee over directe toegang tot het Elektronisch Cliëntdossier (ECD), veilige communicatie via ZorgMail en de nieuwe alarmeringsapps. We zien dat de toestellen breed gedragen worden en voor steeds meer toepassingen gebruikt worden. Daarnaast investeren we stevig in de WiFi-dekking op de locaties om deze mobiliteit te ondersteunen.

Nu we meer technologie in onze locaties hebben gebracht, is de volgende stap het inzetten op begeleiding van onze zorgprofessionals in het gebruik van deze technologie. Dat doen we door de inzet van een functioneel beheerder Zorgtechnologie en Digicoaches.

We zijn continu bezig met het optimaliseren van onze eigen dienstverlening en processen waaronder het operationeel en tactisch leveranciersmanagement, samenwerking op het gebied van Inkoop en sturen we meer op KPI's.

Regionale samenwerking

Op regionaal niveau bouwen we mee aan de Digizorg-app. Als onderdeel van een coalitie van 29 zorgaanbieders creëren we hiermee een "digitale voordeur". Cliënten in de regio Rotterdam krijgen zo eenvoudiger toegang tot beeldbellen, telemonitoring en hun eigen zorggegevens, wat de regie van de cliënt versterkt. Daarnaast werken we aan een transmuraal dossier, de Zorgverleners Cockpit. Daarmee krijgen zorgverleners toegang tot elkaars gegevens waarmee de kwaliteit van de zorgverlening wordt versterkt.

Innovatie in de zorgverlening

We implementeren technologie die direct een positieve impact heeft op de werkdruk en de kwaliteit van leven voor cliënten:



- **Momo BedSense:** In 2025 is de vernieuwde verkenningfase gestart met slimme bedsensoren. Deze technologie biedt medewerkers via hun werktelefoon inzicht in de (on)rust van cliënten. Hierdoor kunnen onnodige controlerondes 's nachts worden voorkomen, wat leidt tot een betere nachtrust voor de bewoner en een efficiëntere inzet van de nachtdienst.

- **Slimme Medicatie:** De Medido-medicijn-dispenser, die al succesvol was in de thuiszorg, is dit jaar in pilotvorm geïntroduceerd in de intramurale zorg. Dit bevordert de medicatieveiligheid en geeft cliënten een stukje eigen regie terug.





- **Spraakgestuurd rapporteren:** In de thuiszorg is in 2025 voor alle medewerkers de mogelijkheid geïntroduceerd om spraakgestuurd te rapporteren. In de intramurale zorg wordt in het eerste kwartaal van 2026 de proef geëvalueerd.

- **Spraakgestuurd samenvatten:** Er is ervaring opgedaan met de inzet van spraakgestuurd samenvatten dat vooral voor artsen, behandelaren en verpleegkundigen een meerwaarde heeft bij gesprekken met cliënten en familie.
- **Dagstructuur en slimme incontinentie:** Eind 2025 is gestart met een proef voor de inzet van een hulpmiddel voor dagstructuur en slim incontinentiemateriaal. Beide proeven worden in 2026 geëvalueerd op de impact op het welbevinden en zelfredzaamheid van onze bewoners en het werkplezier van medewerkers.
- **Wondzorg:** De uitrol van de ONS Wondzorg app zorgt voor een betere visuele verslaglegging van wondgenezing.
- **Zorgarrangementen:** Op een aantal locaties zijn we gestart met het werken met zorgarrangementen waardoor zorg meer gestructureerd en voorspelbaar kan worden ingepland. Daardoor kan de zorgvraag en de beschikbare medewerkers beter op elkaar worden afgestemd.
- **Alarmering:** Alle locaties zijn overgestapt op moderne alarmeringssystemen (IQ Messenger / Open Care Connect), waardoor oproepen betrouwbaarder en sneller bij de juiste medewerker terechtkomen.

Ondersteuning van medewerkers en talent

Digitalisering helpt ons ook om processen achter de schermen te versnellen:

- **Digitale Onboarding:** Dankzij de nieuwe AFAS-module verloopt het in dienst melden van nieuwe collega's nu volledig digitaal. Dit verkort de doorlooptijd en zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers vanaf dag één over de juiste middelen en autorisaties beschikken.
- **De Digitale Studentenreis:** Voor onze leerlingen hebben we een nieuwe standaard gezet. Met chatbot ADA en een vernieuwd praktijkvolgsysteem in AFAS hebben studenten volledige regie over hun eigen leerproces. Geen papieren mappen meer, maar een transparant en modern digitaal portfolio.
- **AI & virtuele assistent Stijn:** We hebben Google Gemini breed beschikbaar gesteld als veilige AI-tool voor medewerkers. Daarnaast helpt een door het Laurens AI-team zelf ontwikkelde, digitale assistent Stijn medewerkers om razendsnel antwoorden te vinden op vragen over bijvoorbeeld protocollen of personeelszaken.





- **Automatisering van processen met behulp van RPA's (Robotic Process Automation):** Voor medewerkers op de ondersteunende afdelingen is een aantal robots ontwikkeld: Hesther, Finn, Zofie, Hera en Lentra. Deze robots vervangen het repeterende werk waardoor medewerkers tijd hebben voor kwalitatief hoogwaardiger werk. Finn ondersteunt bijvoorbeeld de personeelsadministratie en Hera is ontwikkeld als AI-notulist voor het notuleren van vergaderingen.

Datagedreven werken

Laurens maakt de omslag van varen op intuïtie naar sturen op feiten. Met het dashboard-platform Looker hebben inmiddels 150 sleutelfiguren binnen de organisatie dagelijks inzicht in stuurinformatie, zoals verzuimcijfers, personele inzet en incidentmeldingen (MIC). Dit stelt ons in staat om sneller bij te sturen en de kwaliteit van zorg continu te verbeteren. Om de ambitie van datagedreven werken te realiseren, is verdere professionalisering ingezet van de werkwijze, o.a. door een strakke procedure rondom (interne) validatie van data. Daarnaast is er een data architect aangesteld en is het datalandschap in kaart gebracht en duidelijk documenteerd. Als laatste is een start gemaakt om data uit zorgtechnologische oplossingen zoals Momo BedSense en alarmeringsystemen te ontsluiten.

Informatiebeveiliging en Privacy: veiligheid voorop

Bij digitalisering hoort een enorme verantwoordelijkheid voor de privacy van onze cliënten en medewerkers.

- **NEN 7510 Certificering:** Laurens werkt strikt volgens de NEN 7510-norm, de standaard voor informatiebeveiliging in de zorg. In 2025 hebben we onze processen verder aangescherpt om te voldoen aan deze eisen en de certificering behaald. Dat toont aan dat we de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van gezondheidsinformatie op het hoogste niveau borgen.
- **DPIA (Data Protection Impact Assessment):** Voor elke nieuwe digitale tool of informatievoorziening die we introduceren, voeren we standaard een DPIA uit. Hiermee brengen we vooraf de privacyrisico's in kaart en nemen we maatregelen om deze te minimaliseren. Zo borgen we dat innovatie nooit ten koste gaat van de privacy.
- **ZorgMail:** De implementatie van ZorgMail stelt medewerkers in staat om veilig en versleuteld te communiceren met andere zorgverleners en cliënten, direct vanuit het dossier of via Gmail.

Vooruitblik

2025 was het jaar waarin we de technologie naar de kamer van de cliënt en de hand van de medewerker hebben gebracht. In 2026 bouwen we hierop voort, waarbij gebruiksgemak en veiligheid onze belangrijkste richtlijnen blijven. Daarnaast is de inzet van I&A randvoorwaardelijk voor het realiseren van de ambities uit het Laurensbrede jaarplan. Zo gaat Laurens aan de slag met een nieuw leermanagementsysteem (LMS), relatiebeheersysteem (CRM) en medicatievoorschrijfsysteem.

Ook vraagt de beweging naar woon- en zorgteams in woonzorglocaties een verandering in de inrichting van onze applicaties. Tot slot worden er plannen uitgewerkt om de ambitie naar meer datagedreven te werken te realiseren. Daarmee creëren we nog meer waarde met data zodat deze inzichten toegepast kunnen worden in het primaire proces.

2. Organisatie

Kernactiviteiten:

Laurens is een grote aanbieder van wonen, zorg en diensten in Rotterdam en omgeving. We zijn stevig geworteld in de wijk en kiezen bewust voor een kleinschalige aanpak, dicht bij de mensen voor wie we er zijn. Onze zorg groeit mee met wat cliënten nodig hebben, in elke fase van het leven.



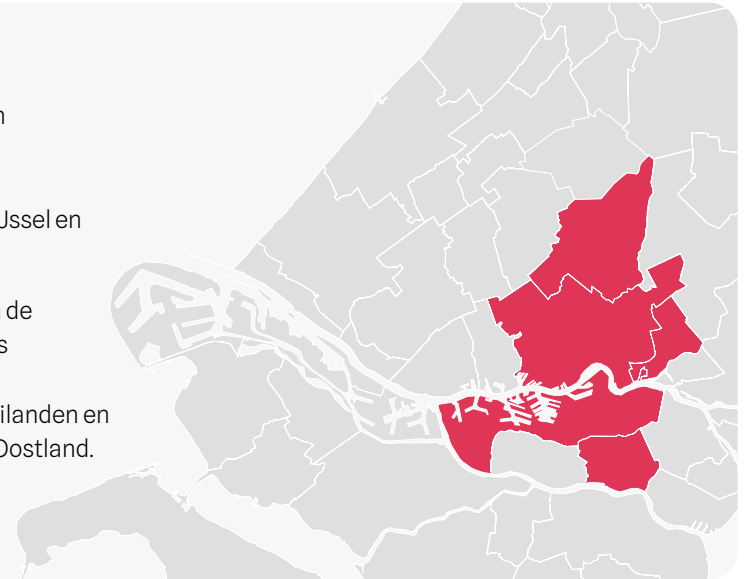
Werkgebied:

Laurens is actief in






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

We werken binnen de zorgkantorregio's

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



Laurens in cijfers – 2025

-  Ruim 15.000 cliënten ontvingen zorg of ondersteuning van Laurens
-  zo'n 7.000 medewerkers en 1800 vrijwilligers zetten zich dagelijks in
-  29 locaties voor verpleeghuiszorg, revalidatie en hospicezorg
-  13 locaties voor dagbesteding
-  60 wijkteams en 11 specialistische teams leverden zorg en begeleiding aan huis

Bestuurlijke structuur

Laurens is een stichting met een raad van bestuur, waar toezicht op wordt gehouden door een raad van toezicht.

Organisatie-opbouw

Onze organisatie is opgebouwd rondom drie inhoudelijke zorgdomeinen, elk met een eigen cliëntproces en dynamiek:

- **Thuiszorg** – voor (specialistische) zorg en begeleiding aan huis
- **Revalidatie & Palliatieve zorg** – voor herstel na ziekte en zorg in de laatste levensfase
- **Wonen met Zorg** – voor mensen die niet meer zelfstandig kunnen wonen en zorg dichtbij nodig hebben

De domeinen Wonen met zorg en Thuiszorg worden aangestuurd door een directieteam bestaande uit respectievelijk drie en twee directeuren. Revalidatie & Palliatieve zorg kent een directeursmodel met één directeur.

Daarnaast zijn er ondersteunende diensten voor onder andere Finance & Control, Human Resources, Informatisering & Automatisering, Strategie, Kwaliteit & Communicatie, Zorgverkoop, Facilitair Bedrijf en Vastgoed. Elk wordt geleid door een manager.

Laurens BV's

Laurens is enig aandeelhouder van twee besloten vennootschappen:

- **Laurens Houdstermaatschappij BV**, een lege BV, zonder operationele activiteiten
- **Laurens Horeca BV**, die horecadiensten verzorgt binnen onze locaties. Eind 2025 is het besluit genomen de dienstverlening per 1 januari 2026 te integreren in het Facilitair Bedrijf van Laurens en de BV op te heffen.

Laurens stichtingen

Laurens heeft drie vriendenstichtingen waarvan het bestuur wordt gevormd door leden van het bestuur en/of leden van de raad van toezicht van Laurens. Het betreft:

- **Zorg in Balans** heeft als doel het bijeenbrengen van vermogen en het verlenen van financiële en andere steun aan instellingen en organisaties op het terrein van de zorg- en dienstverlening aan ouderen die worden bestuurd door Laurens. In 2025 is vanuit deze stichting onder andere budget toegekend voor het project Families en de implementatie van het Zorgpad stervensfase.
- **Niklaasstichting** heeft als doel het verlenen van financiële steun aan Laurens en stichtingen die naar het oordeel van het bestuur samenwerken met Laurens. De fondsen binnen deze stichting zijn per locatie geoormerkt.
- **Pax Intransitus** heeft als doel het verlenen van financiële steun aan het werk van Laurens in het bijzonder aan die activiteiten waarvan de kosten niet of niet voldoende bestreden kunnen worden uit overheidsbijdragen, alsmede het op andere wijze voorzien in de behoeften aan verzorging, medisch onderzoek, medische behandeling en de hierbij komende begeleiding aan zieken, ouderen en andere zorgbehoeftigen, zowel extramuraal als intramuraal.

Daarnaast vormen de bestuurders van Laurens het bestuur van de Stichting Sociaal Fonds dat zich richt op het helpen van medewerkers van Laurens, die in ernstige financiële moeilijkheden verkeren of dreigen te raken. Voor het Sociaal Fonds is een apart [jaarverslag 2025](#) opgesteld.





3. Financieel beleid

Algemeen

Laurens heeft wederom een financieel sterk jaar achter de rug met een positief resultaat van €13,9 miljoen (2024: €12,0 miljoen, begroot 2025 €10,9 miljoen), ondanks het negatieve effect van de ZZP-afbouw. Ultimo 2025 bedroeg de solvabiliteit 39,5% (2024: 34,7%). De liquiditeit is verder gestegen in 2025, waardoor tevens de liquiditeitsratio is verbeterd. Laurens voldoet aan alle financieringsratio's die met de banken zijn afgesproken.

Hoewel op totaalniveau een goed financieel resultaat is behaald door Laurens, zijn er ook onderdelen waar het minder goed ging. Met name het domein Thuiszorg heeft in 2025 veel te lijden gehad onder de afbouw van ZZP-inzet. Dit domein sloot het jaar af met een operationeel verlies van €3,0 miljoen (2024: -/- €0,4 mln).

Er konden onvoldoende nieuwe medewerkers worden aangetrokken om de ZZP-ers te vervangen, waardoor het zorgvolume is gedaald. De daling in de personele capaciteit is weliswaar deels opgevangen met de inzet van uitzendkrachten, maar de kosten van uitzendkrachten liggen mede door de BTW fors hoger dan van ZZP-ers.

Het verlies bij Thuiszorg werd meer dan gecompenseerd door de goede resultaten van andere domeinen. Het domein Revalidatie & Palliatieve zorg draaide operationeel positief, mede dankzij een hoge instroom van cliënten. En domein Wonen met zorg realiseerde ook een positief operationeel resultaat. Ons Facilitair Bedrijf realiseerde ca. €1,3 miljoen lagere energielasten dan begroot (€1,6 miljoen lager dan 2024), mede dankzij de duurzaamheidsinvesteringen die de afgelopen jaren zijn gerealiseerd.

Kengetallen

Het positieve resultaat leidt tot een verbetering van diverse kengetallen. In de tabel hieronder een overzicht van deze kengetallen in vergelijking tot veel gebruikte sector-normen en normen die zijn afgesproken met onze huisbanken (Solvabiliteit en DSCR).



	Definitie	Sector norm	2025	2024	2023	2022	2021
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 22,5%	39,5%	34,7%	31,8%	28,7%	29,4%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	19,9%	17,2%	15,2%	13,5%	14,2%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	3,3%	2,9%	2,3%	-0,9%	2,4%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	1,2	1,1	1,0	0,9	1,1
DSCR	(EBITDA + huurlasten) / (rente + aflossing + huurlasten)	> 1,3	2,1	2,0	1,8	1,3	1,9

Overige kengetallen

	2025	2024	2023	2022	2021
FTE	3.870	3.711	3.779	3.799	3.853
Bedrijfsopbrengsten	€ 421,8 miljoen	€ 407,1 miljoen	€ 379,8 miljoen	€ 363,8 miljoen	€ 365,9 miljoen
Resultaat	€ 13,9 miljoen	€ 12,0 miljoen	€ 8,9 miljoen	-€ 3,1 miljoen	€ 8,7 miljoen

Liquiditeit & financiering

Laurens beschikte eind 2025 over een gezonde liquiditeitspositie met een liquiditeitsratio van 1,2 en een saldo aan liquide middelen van € 60,3 miljoen (2024: € 64,5 miljoen). Op de liquide middelen vindt actief treasurybeheer plaats. De rentebaten daalden in 2025 als gevolg van lagere markttrentes naar €1,1 miljoen (2024: €1,7 miljoen). Tegelijkertijd daalden de rentelasten ten opzichte van 2024 met €0,5 miljoen naar €1,6 miljoen, mede door de gunstige

(gedeeltelijke) herfinanciering die begin 2025 heeft plaatsgevonden. Er waren in 2025 verder geen grote wijzigingen in de langlopende leningenportefeuille, los van de reguliere periodieke aflossingen.

In totaal investeerden we in 2025 € 25,9 miljoen (2024: € 12,4 miljoen). Belangrijke investeringen betroffen onder andere de aankoop van voormalig huurlocatie Avanze (€ 6,4 miljoen), de grootschalige verbouwing op Borgsate (€ 5,3 miljoen) en de verduurzaming van

diverse panden (zie ook de toelichting in paragraaf 1.4 over duurzaamheid).

De liquiditeit wordt actief gemonitord door middel van maandelijkse liquiditeitsprognoses, en voor 2026 worden geen knelpunten verwacht. Voor 2026 is € 25,7 miljoen aan investeringen begroot. Een belangrijke investering die we verwachten vanaf 2026 betreft nieuwbouw Aesopus (ruim € 27 miljoen, waarvan ca. € 7 miljoen in 2026), waarvoor we circa 70% geborgde financiering willen aantrekken.

Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, gericht op voorspelbare en lage rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervaldatum over langere periodes in de tijd worden gespreid. Laurens maakt geen gebruik van derivaten.

Risicomanagement & belangrijke risico's

Risicomanagement

Laurens kent, gezien haar maatschappelijke opdracht en financiering uit publieke middelen, een overwegend lage risicobereidheid. Risico's worden zorgvuldig afgewogen en alleen geaccepteerd indien deze noodzakelijk zijn voor het realiseren van de zorgdoelstellingen. Laurens heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een verbeterd risicomanagementproces, waaronder het goed documenteren van processen en procedures. Ook is het strategisch risicomanagement verbeterd, waarbij wordt aangesloten op de strategische doelstellingen (growing concern) en de continuïteit van de bedrijfsvoering (going concern). Hierover wordt periodiek gerapporteerd aan de raad van bestuur en verantwoord aan de raad van toezicht.

Daarnaast wordt vanuit de zorgdomeinen en ondersteunende diensten ieder tertiaal gerapporteerd op de belangrijkste risico's en maatregelen in het eigen onderdeel. Ook op risico's in specifieke onderwerpen als kwaliteit van zorg, informatieveiligheid en privacy wordt actief gemonitord, gerapporteerd en waar nodig bijgestuurd. De organisatie investeert ook in soft controls, bijvoorbeeld door middel van de periodieke overleggen in het directieteam en de managementteams, waarin ook strategische, operationele en tactische risico's worden besproken.

Belangrijke risico's voor 2026

Met de afbouw van de ZZP-ers in 2025 is het fiscale risico in relatie tot de wet DBA sterk verminderd. Wat wel een belangrijk risico blijft is het hoge verzuim, ook financieel. Ter illustratie: een procent hoger verzuim betekent (indicatief) €1,0 - €2,0 miljoen extra vervangingskosten. De maatregelen om het verzuim terug te dringen zijn in 2025 verder uitgebreid, zoals met het programma Grip op Verzuim,

het opnieuw trainen van alle leidinggevenden en een uitgebreid medewerkerberaad op het gebied van gezondheid en werkplezier. Positief is dat de eerste maanden van 2026 een eerste daling van het Laurens-brede verzuim laten zien van ca. 12% in januari naar 10,8% in maart.

Ook de aanhoudende druk op de bedbezetting bij de verpleeghuizen blijft een risico, een trend die landelijk zichtbaar is. Het financiële risico wordt sterk bepaald door de mate waarin het mogelijk is om maatregelen te nemen. Is er sprake van veel versnipperde leegstand, dan zijn de kosten hoger dan wanneer het lukt om leegstand te concentreren. Het negatieve financiële effect van 1% extra leegstand kan daardoor oplopen van (indicatief) €0,8 miljoen tot €2,4 miljoen. Op verschillende locaties zijn daarom afdelingen samengevoegd om het negatieve financiële effect te beperken. In de eerste maanden van 2026 is de leegstand ten opzichte van de begroting gelukkig nog beperkt, maar gezien de landelijke trend is een verdere toename niet uit te sluiten. Dit is ook een van de redenen dat we zijn gestart met een herijking van het strategisch vastgoedplan, waarbij onder meer zal worden gekeken hoe Laurens het beste op deze ontwikkeling kan inspelen. Ook wordt in 2026 verder gewerkt aan de inrichting van integraal capaciteitsmanagement, wat naar verwachting zal bijdragen aan efficiëntere in- en doorstroom van cliënten.

Een derde belangrijk risico is de herinrichting van de zorg in de verpleeghuizen. In 2026 zal een belangrijke stap worden gezet in het anders inrichten van de zorg, op basis van woon- en zorgteams. Dit is een groot project, met een impact op veel medewerkers. Om de risico's die met deze transitie gepaard gaan te beperken, zijn er in 2025 een aantal verkenningen gedaan, en is een omvangrijke projectorganisatie ingericht met veel aandacht voor de medewerkers.

Een laatste risico die we hier willen benoemen is het risico op onvoldoende herstel van het financiële resultaat van het domein Thuiszorg. Voor 2026 is een gedeeltelijk herstel begroot van ca. €0,9 miljoen ten opzichte van 2025, op basis van diverse ingezette maatregelen waaronder een stijging van het zorgvolume. Tegelijkertijd zien we een zeer uitdagende arbeidsmarkt. Als bijvoorbeeld de beoogde

formatiegroei niet wordt behaald, dan zal het zorgvolume achterblijven, met als gevolg onvoldoende dekking van de vaste kosten, of er zullen dure flexkrachten moeten worden ingezet waarvoor de tarieven geen compensatie bieden.

Ontwikkelingen na balansdatum

Op het moment van het opstellen van de jaarrekening zien wij geen nieuwe bijzondere ontwikkelingen die een relevante financiële impact op de cijfers 2025 zouden kunnen hebben. De effecten van de huidige geopolitieke ontwikkelingen zijn onzeker, maar de korte termijn effecten voor Laurens zijn naar verwachting beperkt.



Vooruitblik 2026

We begroten voor 2026 een positief resultaat van € 10,1 miljoen (2,3% rendement). Dat is een gezond resultaat, maar het kent ook een aantal kanttekeningen. Zo wordt een belangrijk deel van het resultaat behaald op de bekostiging van het vastgoed. Dit zal de komende jaren naar verwachting afnemen als gevolg van de hogere investeringen in vastgoed en ICT (bijv. domotica).

Daarnaast blijft de druk op de VVT-sector hoog. Vergrijzing, personeelstekorten en ziekteverzuim zorgen voor knelpunten in de zorg en financiële druk. En ook de bezuinigingen die vorig jaar op de langdurige zorg zijn afgesproken, blijven de komende jaren doorwerken, en worden mogelijk nog versterkt door de plannen van het nieuwe kabinet. De hiermee gepaard gaande onzekerheden benadrukken het belang om te blijven sturen op het realiseren van onze strategie 'van zorgen voor naar samen leven', én een gezonde bedrijfsvoering.

We blijven daarbij kritisch kijken naar onze kosten en we blijven investeren in personeel, technologische en duurzame oplossingen. Ook streven we naar procesoptimalisatie om kwaliteit en continuïteit op lange termijn te blijven waarborgen.

Zelf doen geeft vrijheid



Cliënt kan bepalen wanneer hij/zij de kousen aantrekt.



Minder afhankelijk van zorg.



Minder belasting voor mantelzorgers.



Zorg blijft beschikbaar voor wie het écht nodig heeft.

Stap voor stap werken we aan meer vrijheid voor onze cliënten. Dit doen we met alle zorgcollega's in de regio. Zo bouwen we samen aan de zorg van de toekomst.



4. Relaties met belanghebbenden

4.1 Samenwerkingsrelaties

Van zorgen voor naar samen leven kunnen we niet als Laurens alleen. We werken intensief samen met andere VVT-organisaties, welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeenten en andere partijen in de wijk. Samen maken we afspraken over hoe we de beschikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van ondersteuning en zorg in de regio kunnen waarborgen. Daarom blijft Laurens actief in regionale overleggen en delen we onze visie op samen leven.

Enkele voorbeelden van samenwerkingen uit 2025:

- **Conforte en Archipel ZHE**
Samen met de 12 andere bij Conforte aangesloten VVT organisaties hebben we ons verbonden aan samenwerking op zes strategische thema's zoals digitalisering, eerste lijnsvisie, wonen en werkgeverschap. Collega's van Laurens zijn actief als programmamanager of projectlid en helpen zo mee om de beweging niet alleen binnen Laurens maar ook regionaal vorm te geven. Ook op bestuurlijk niveau nemen we verantwoordelijkheid voor portefeuilles als Digizorg en Wonen. En met de bij Archipel ZHE aangesloten organisaties werken we aan het versterken van zelf- en samenredzaamheid in de regio Zuid-Hollandse Eilanden en Barendrecht.
- **IZA alliantie 'Gezond naar Morgen'**
In het regionale samenwerkingsverband 'Gezond naar Morgen' werken we domeinoverstijgend samen met zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraars. Binnen deze coalitie zijn wij trekker van het thema Regionaal Integraal Capaciteitsmanagement (RICM). RICM brengt zorg- en welzijnsorganisaties samen in één domeinoverstijgende en datagedreven planningsorganisatie. Het gezamenlijke doel: inzicht, sturing en flexibiliteit creëren, zodat iedere inwoner tijdig de juiste zorg op de juiste plek krijgt.

- **Van Zorg naar Gewoon Leven**

Vijf ouderenzorgorganisaties, waaronder Laurens, en Zorgkantoor Zilveren Kruis hebben de handen ineen geslagen in de beweging Van Zorg naar Gewoon Leven. Met de beweging Van Zorg naar Gewoon Leven werken we ook op landelijk niveau aan een samenleving waarin zorgen voor en met elkaar normaal is en waar professionele ondersteuning en zorg toegankelijk zijn voor iedereen die dat écht nodig heeft. Daarbij is het gewone leven leidend. We delen succesvolle ervaringen, zodat ze landelijk opgeschaald kunnen worden. En we zoeken het gesprek met systeempartijen om ook als het gaat om regels, richtlijnen en financiering de beweging naar gewoon leven vorm te geven.

- **RevaStart**

Samen met het Erasmus MC en Rijnland Revalidatie bieden we een passende oplossing voor patiënten voor wie ziekenhuiszorg niet langer nodig is, maar de stap naar een intensief, medisch specialistisch revalidatietraject nog te groot is. Door de samenwerking op één locatie kunnen patiënten eerder beginnen met hun revalidatie. RevaStart brengt complexe ziekenhuiszorg en revalidatie dicht bij elkaar. Samen zorgen we voor betere doorstroom in de zorgketen en meer ruimte voor duurzaam herstel.

Daarnaast is Laurens actief in relevante samenwerkingsverbanden als Samen voor Kwetsbare Ouderen en werkgeversorganisatie De Rotterdamse Zorg.



4.2 Medezeggenschap

Medezeggenschap speelt bij Laurens een grote rol. Het bestuur overlegt regelmatig met de diverse medezeggenschapsorganen en hecht veel waarde aan hun inbreng. De inzichten en feedback van medewerkers, cliënten en andere betrokkenen helpen ons om goede keuzes te maken, besluiten aan te scherpen en de uitvoering waar nodig bij te sturen.

Cliëntenraden

We vinden het belangrijk dat cliënten en hun naasten kunnen meedenken en meebeslissen over onze zorg en ondersteuning. Daarom hebben we naast een Centrale Cliëntenraad, ook 25 decentrale cliëntenraden die inspraak hebben op locaties en binnen zorgdomeinen.

- Bijna elke locatie van zorgdomein Wonen met zorg heeft een eigen cliëntenraad. Sommige locaties werken samen in een gezamenlijke raad.
- De zorgdomeinen Revalidatie & Palliatieve Zorg en Thuiszorg hebben elk een eigen cliëntenraad.
- Voor Dagbesteding is een aparte cliëntenraad ingericht.
- Voor onderwerpen die meerdere locaties of zorgdomeinen raken, is er de centrale cliëntenraad (CCR).

Het uitgangspunt voor medezeggenschap is zo dicht mogelijk bij de cliënt. Onderwerpen die direct invloed hebben op de dagelijkse zorg en het welzijn van cliënten worden besproken met de lokale of domein cliëntenraden. Besluiten, die locatie-, dan wel zorgdomein overstijgend zijn, worden voorgelegd aan de centrale cliëntenraad (CCR). De decentrale cliëntenraden hebben het recht om een vaste vertegenwoordiger af te vaardigen naar de CCR.

Centrale cliëntenraad

De centrale cliëntenraad (CCR) van Laurens bestaat uit vertegenwoordigers (vaak de voorzitters) van de decentrale cliëntenraden. Niet alle cliëntenraden maken gebruik van hun recht om een vertegenwoordiger af te vaardigen, maar alle decentrale raden worden door de CCR ingelicht en geraadpleegd over de organisatiebrede onderwerpen die op de agenda staan en in te nemen standpunten.

De CCR heeft een dagelijks bestuur, bestaande uit een voorzitter (tevens voorzitter CCR) en twee leden. Daarnaast heeft de CCR een drietal vaste commissies die op het gebied van Financiën, Kwaliteit en Facilitaire dienstverlening agendapunten voorbereiden. Het dagelijks bestuur heeft twee keer per jaar een informeel overleg met een delegatie van de raad van toezicht.

In 2025 zijn er acht formele overlegvergaderingen tussen de CCR en de raad van bestuur geweest en zes onderlinge (huishoudelijke) vergaderingen. De CCR besprak een groot aantal onderwerpen en over de meeste daarvan is geadviseerd en/of ingestemd. De belangrijkste daarvan zijn:

- Tertaalrapportages Kwaliteit en Kwaliteitsplan 2026
- Jaarrekening 2024
- Kaderbrief, jaarplan en begroting 2026
- Instemming waskosten regeling 2025
- Instemming aangepast beleid Wet zorg en dwang (Wzd) en benoeming Wzd functionarissen
- Advies over het vrijwilligersbeleid
- Adviesaanvraag profielschetsen leden raad van toezicht. De CCR heeft het recht om één lid van de raad van toezicht bindend voor te dragen. De CCR is nauw betrokken geweest bij de selectie en voordracht van het nieuw lid dat is benoemd op voordracht van de CCR.
- Adviesaanvraag profielschetsen en aanstelling lid raad van bestuur en directeur Wonen met zorg.
- Adviesaanvraag voorgenomen benoeming directeur Thuiszorg.



“Het uitgangspunt voor medezeggenschap is zo dicht mogelijk bij de cliënt.”

Daarnaast is door de CCR veel aandacht besteed aan de afbouw van ZZP inzet, de ontwikkelingen ‘van zorgen voor naar samen leven’, waarvan het werken met zorg- en woonteam in de woonzorglocaties een belangrijk onderdeel is en de nieuwe opzet van het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) in het kader van het Generiek Kompas.

De CCR heeft in oktober een geslaagde themadag georganiseerd met als titel: ‘Samenwerken in de zorg met medewerkers, mantelzorgers, naasten en vrijwilligers en de rol van de medezeggenschap daarin’. Hierbij waren zowel CR-leden, medewerkers als vrijwilligers/naasten aanwezig.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) denkt mee over onderwerpen die in de organisatie spelen. Het gaat hierbij om onderwerpen die direct of indirect impact hebben op de medewerkers van Laurens. Daarom heeft in 2025 de meeste focus gelegen op thema's zoals de 'spelregels werktijden', werkplezier, ziekteverzuim en het Meerkeuze Systeem Arbeidsvoorwaarden (MKSA). In 2025 heeft de OR negen keer een overlegvergadering met de raad van bestuur gehad.

In 2025 heeft de OR ook geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de OR. Zo heeft de voltallige raad een gerichte training op basis van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) gevolgd, waardoor de basiskennis en bevoegdheden van de raad zijn versterkt. Bovendien heeft de raad de Navigator methode aangeleerd. Deze methodiek stelt de raad in staat om advies- en instemmingsaanvragen nog beter te analyseren en te beoordelen, wat leidt tot een scherpere en meer onderbouwde medezeggenschap.



De OR kent 3 commissies:

- de commissie Arbeidsvoorwaarden,
- de commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu (VGW-M) en
- de commissie Financiën.

In deze commissies wordt informatie vanuit de organisatie gedeeld en worden vergaderingen voorbereid. Daarnaast hebben commissie leden deelgenomen aan diverse projectgroepen, zoals voor 'Spelregels Werktijden' en 'MKSA'.

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 laagdrempelig contact met medewerkers, teamleiders, managers, stafleden en directeuren van de verschillende zorgdomeinen.

Leden van de OR bezoeken locaties, reageren op vragen in mails van medewerkers of doen uitvragen over een bepaald onderwerp in de organisatie. Daarnaast was er, waar gewenst, ook contact met andere medezeggenschapsorganen van Laurens. Maar ook buiten Laurens, onder andere met de ondernemingsraden van Aafje, Humanitas, Lelie zorggroep en de Zellingen.

De OR heeft in 2025 twee keer overleg gehad met de raad van toezicht. Eén keer per jaar schuift een delegatie van de OR bij de raad van toezicht aan tafel en één keer per jaar neemt een delegatie van de raad van toezicht deel aan de overlegvergadering met de raad van bestuur.

In 2025 heeft de OR vijf advies- dan wel instemmingsaanvragen van de raad van bestuur ontvangen en behandeld. Het betrof onder andere de transitie van zorgdomein Thuiszorg, de transitie van Laurens Entree en de instemming van het verlengen van het contract van de Arbodienst.

Professionele adviesraad

Sinds eind 2018 heeft 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 zijn in de PAR vertegenwoordigd. Het kernteam bestaat uit zeven PAR-leden. In het kernteam zijn alle drie de zorgdomeinen vertegenwoordigd. Het kernteam bestaat uit leden vanuit de vakgebieden:

- Verzorging & verpleging,
- Psychosociale disciplines en
- Medici en paramedici.

De overige vertegenwoordigers van de vakgroepen vormen een schil om het kernteam. Alvorens het kernteam een advies terugkoppelt aan de raad van 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. De PAR is ook vertegenwoordigd in de maandelijkse Obeya met raad van bestuur, directie en de regieraad Kwaliteit.

Meerdere leden van de PAR hebben de training 'Reablement' gevolgd. In 2025 heeft de raad van bestuur advies gevraagd aan de PAR over onderwerpen zoals intercollegiale toetsing en het principe bekwaam is inzetbaar. Daarnaast is de PAR betrokken bij het thema 'professionele zeggenschap' dat we binnen Laurens verder willen versterken.

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 op het gebied van de grondslag, doelstelling en identiteit van de organisatie en komt in principe twee keer per jaar bij elkaar. Aan deze vergaderingen nemen ook de voorzitter van de raad van bestuur en een lid van de raad van toezicht deel. De RvP heeft een - uit haar midden gekozen - dagelijks bestuur dat zorg draagt voor de voorbereidingen van de vergaderingen en de dagelijkse communicatie met Laurens. Tijdens de vergadering in 2025 is voornamelijk gesproken over de toekomst en werkwijze van de RvP.





5. Bestuur

Normen van goed bestuur

Bij Laurens vinden we het belangrijk om transparant en zorgvuldig te besturen. We voelen een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid en stemmen onze manier van besturen af op de waarden en verwachtingen van deze tijd. Daarom volgen we de Governancecode Zorg 2022 zoals die is opgesteld door de Brancheorganisaties Zorg. Deze code biedt heldere richtlijnen voor goed bestuur, goed toezicht en duidelijke verantwoording. We passen de code volledig toe binnen onze organisatie.

Raad van bestuur

Samenstelling

De raad van bestuur bestond in 2025 uit:

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Ronald Buijs	voorzitter RvB	lid RvT Rivas Zorggroep vice-vz RvT Santé Partners
Arjan Bandel	lid RvB (tot 1 februari)	
Gerton Heyne	lid RvB ai (1 januari tot 20 augustus)	Vz RvC Castle Craig Nederland
Ellen Hoogervorst	lid RvB (vanaf 1 juni)	Arbiter Scheidsgerecht Lid kwaliteitscommissie NVZD Lid raad van toezicht NSDSK Amsterdam Lid Kerngroep Revalidatie en Herstel, Actiz

Taken en rol

De raad van bestuur geeft leiding aan Laurens op basis van de statuten en het bestuursreglement. Zij draagt de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de dagelijkse aansturing van de organisatie. Daarbij staat het maatschappelijk belang voorop: goede zorg en ondersteuning voor de cliënten.

De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en onderhoudt regelmatig overleg over de koers en ontwikkelingen binnen Laurens. Daarnaast is de raad van bestuur een vaste gesprekspartner voor de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad, de professionele adviesraad en de raad van participanten.

We vinden het belangrijk om open en transparant te zijn. Daarom zijn eventuele nevenfuncties altijd inzichtelijk en voorkomen we iedere (schijn van) belangenverstrengeling. In 2025 deden zich geen situaties voor waarbij sprake was van een tegenstrijdig belang.

Honorering

De raad van bestuur wordt betaald volgens de WNT.

Directieteam

Volgens de besturingsfilosofie van Laurens ligt de besluitvorming bij de raad van bestuur. Het directieteam heeft mandaat om besluiten te nemen binnen de afgesproken kaders: de strategie, kaderbrief, jaarplannen, (project)begroting en de individuele mandaten van directeuren en managers. Als een besluit buiten die kaders valt, adviseert het directieteam de raad van bestuur, die vervolgens het besluit neemt. Ook in situaties waarin een medezeggenschapsorgaan advies- of instemmingsrecht heeft, ligt de formele besluitvorming bij de raad van bestuur.

In 2025 bestond het directieteam uit de zorgdomein directeuren en de managers van de ondersteunende diensten. De secretaris van de raad van bestuur nam deel aan het overleg.

Het directieteam vergadert op de eerste en derde dinsdag van iedere maand. Tijdens deze overleggen wordt onder meer beleid voorbereid, afgestemd en besluiten genomen (volgens mandaat). De raad van bestuur vergadert twee keer per maand op dinsdag voor formele besluitvorming.

Obeya

Elke vierde dinsdag vindt het strategisch overleg plaats tussen de raad van bestuur en het directieteam. Dit overleg vindt plaats in de Obeya – Japans voor ‘grote kamer’ – en volgt een bewezen Lean-methode. In de obeya is alle relevante informatie visueel beschikbaar. We bespreken hier de voortgang op de jaardoelen, eventuele knelpunten en wat nodig is om deze doelen te bereiken. De Obeya biedt overzicht en inzicht in prestaties, projecten en verbeterpunten. Zo houden we samen de koers scherp en werken we doelgericht aan verbetering.





Voorwoord

Raad van toezicht

Het afgelopen jaar stond voor de raad van toezicht in het teken van de voortgang en borging van de strategische koers in een complexe maatschappelijke context. We zijn onder de indruk van de koersvastheid van Laurens. Voor het derde achtereenvolgende jaar is structureel gewerkt aan de realisatie van de beweging naar samen leven.

We zien dat binnen Laurens aandacht is voor de balans tussen de noodzaak en urgentie van de beweging, het werkplezier van collega's en kwaliteit van zorg. We hebben hierover open en constructieve gesprekken met de raad van bestuur.

Tijdens onze werkbezoeken aan locaties zoals De Windsingel en Borgstede hebben we met eigen ogen gezien wat 'aansluiten bij de ander' in de praktijk betekent. We spraken medewerkers die, ondanks de druk van een sector in verandering, de ruimte pakken om de zorgrelatie opnieuw uit te vinden. We hebben grote waardering voor de focus op wat voor cliënten zelf belangrijk is: het gaat niet om wat de zorgorganisatie overneemt, maar om wat een cliënt en diens netwerk samen kunnen behouden.

We blijven de ontwikkelingen in technologie en digitalisering met interesse volgen. En zien ook de noodzaak van aandacht voor drempelloos samenwerken in de keten. Dit zijn voorbeelden van randvoorwaarden die nodig zijn voor de verdere beweging naar samen leven.

We hebben waardering voor de inzet van alle medewerkers en vrijwilligers. Hun inzet is de basis waarop Laurens haar maatschappelijke opdracht maakt.

Namens de raad van toezicht,

Kees Koedijk,
voorzitter

Raad van toezicht

Samenstelling

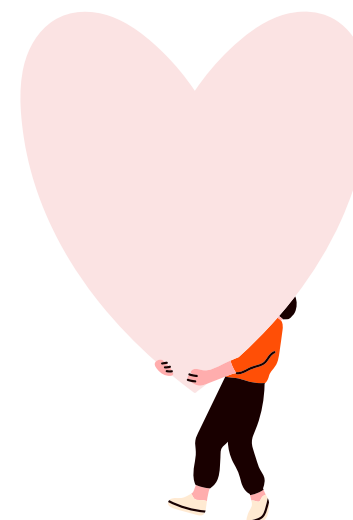
De raad van toezicht bestond ultimo 2025 uit zes leden. Het lid benoemd op voordracht van de centrale cliëntenraad is per 10 april 2025 na het verlopen van de tweede en laatste benoemingstermijn afgetreden. Met de centrale cliëntenraad is afgesproken dat een ander lid tijdelijk contactpersoon voor de raad is, totdat per 1 januari 2026 weer een lid op voordracht is benoemd.

RvT	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
C.G. Koedijk voorzitter RvT voorzitter remuneratiecommissie (tot 1 januari 2026) lid remuneratiecommissie (vanaf 1 januari 2026) lid financiële auditcie (tot 31-12-2025) 14-5-2020/13-5-2028	Financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Hoogleraar banking and finance aan de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). • Lid RvT Fontys Hogescholen • Lid RvT De Nederlandsche Bank pensioenfonds
L. de Beukelaar vice-vz RvT lid auditcie (vz vanaf april) lid remuneratiecie 10-4-2017/31-12-2025	Bedrijfsvoering & financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van bestuur Groene Hart Ziekenhuis • Voorzitter RvT Libra Revalidatie & Audiologie • Arbitrator bij het Scheidsrecht Gezondheidszorg • Bestuurslid Dutch Hospital Data, NVZ
W.M.U. van Grevenstein lid RvT lid cie K&V 10-4-2017/31-12-2025	Kwaliteit & veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Chirurg UMCU
H.B.M. Grobbink (voordracht CCR) lid RvT vz cie K&V 10-4-2017/9-4-2025	Zorg & cliënten (Kwaliteit & veiligheid)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid bestuur Pax Intransitus (tot 9-4-2025) • Lid raad van toezicht Dovidia • Eenmanszaak Atelier De Wilde Parel
P.A.W. Lamers lid RvT lid auditcie 10-4-2017/9-4-2025	Bedrijfsvoering & markt	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen directeur Scholengroep Penta (vanaf november '25) • Voorzitter college van bestuur Scholengroep Spinoza (tot november '25) • Bestuurslid en voorzitter commissie jeugd Sint Laurensfonds (SLF), het voormalige R.K. Parochiaal Armbestuur van Rotterdam (tot januari '26) • Lid Raad van Aangesloten Schoolbesturen Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Delflanden • Lid Raad van Aangesloten Schoolbesturen Samenwerkingsverband Zuid-Holland West • Lid raad van toezicht van Markant - Leersaam in Breda (per 1 juli 2025)

RvT	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
M.J.A. Tasche lid RvT (tot 1 januari 2026) vice vz RvT (vanaf 1 januari 2026) vz remuneratie (vanaf 1 januari 2026) lid cie K&V (tot 9-4-2025) vz cie K&V (vanaf 9-4-2025) tijdelijk contact CCR (10-4-2025/31-12-2025) 1-1-2024/31-12-2027	Innovatie & Transformatie	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Landelijke Huisartsen Vereniging • Lid RVT Ronald McDonald Kinderfonds • Lid RvC Espria (vanaf juli 2024) • Lid RvC Parnassia groep (vanaf maart 2025)
Dhr. C.P.M. Mulders lid RvT voorzitter auditcie 1-4-2025/31-3-2029	Digitalisering & innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Principal consultant bij Strict • Lid RvC SPEL psychologen Putten • Lid CIO nxt • Lid Raad van Advies Stichting HBO-i
Dhr. E.P. van Schie lid RvT lid auditcie 1-4-2025/31-3-2029	Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Syntrus Achmea Real Estate & Finance • Lid RvC Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid • Lid RvC de Alliantie

In verband met het aflopen van de tweede en laatste benoemingstermijn van twee leden raad van toezicht per 10 april 2025, is eind 2024 de werving gestart voor twee nieuwe leden. Dit gebeurde via openbare procedure op basis van profielen ('financiën' en 'digitalisering & innovatie'). De raad van bestuur en de medezeggenschapsorganen waren hierbij nauw betrokken. De nieuwe leden zijn benoemd per 1 april 2025.

Daarnaast heeft in 2025 nog een werving plaatsgevonden voor twee nieuwe leden in verband met het aflopen van de tweede en laatste benoemingstermijn van twee leden raad van toezicht per 31 december 2025. Ook dit gebeurde via een openbare procedure en op basis van profielen ('zorg' en 'maatschappelijk en sociaal domein'). De raad van bestuur en de medezeggenschapsorganen waren wederom nauw betrokken. De nieuwe leden zijn benoemd per 1 januari 2026.



Toezichtvisie

De raad van toezicht werkt vanuit een heldere toezichtvisie: een gedeeld beeld van hoe wij als raad ons toezicht vormgeven. Deze visie werd begin 2023 vastgesteld en is terug te vinden op de website van Laurens.

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 geacht om de toezichthoudende functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Ook is in het profiel vastgelegd aan welke vereisten individuele leden dienen te voldoen. Hierdoor is sprake van een evenwichtige verdeling van deskundigheden en relevant geacht maatschappelijke disciplines. In het verslagjaar is van belangenverstrengeling vanwege hoofd- en/of nevenfuncties geen sprake geweest.

Vergaderingen

In 2025 heeft de raad van toezicht zes keer vergaderd en nam onder andere de volgende besluiten:

- benoemen lid RvB per 1 juni 2025;
- goedkeuren jaarrekening en jaarverslag 2024 Laurens;
- goedkeuren jaarplan en begroting 2026;
- goedkeuren Treasuryjaarplan 2026;
- goedkeuren statutenwijziging Sociaal Fonds;
- goedkeuren besluit tot ontbinding Laurens Horeca BV;
- besluit bezoldiging raad van toezicht;
- benoemen vier nieuwe leden raad van toezicht;
- vaststellen rooster van aftreden.

De raad van toezicht overlegt elke vergadering een half uur voor en een half uur na de vergadering zonder de raad van bestuur. In 2025 is elke vergadering aandacht geschonken aan relevante in- en externe ontwikkelingen, de voortgang van het jaarplan, kwaliteit & veiligheid en de financiële resultaten. Daarnaast wordt twee keer per jaar stil gestaan bij de strategische netwerken en samenwerkingsverbanden waar Laurens bij betrokken is. Bij de vergaderingen waren regelmatig gasten aanwezig, zoals bijvoorbeeld de Thuiszorg directeur en manager Zorgverkoop voor een toelichting op de betekenis van de 'Visie 1ste lijn' voor Laurens, de manager van de Laurens Academie over de strategische pijler De Opleider en de ontwikkeling van de academie, de kennismaking met de nieuwe directeur van het zorgdomein Revalidatie & Palliatieve zorg, die haar 100-dagen bevindingen heeft gepresenteerd en de HR partner is een aantal keer aangesloten om het project 'Grip op verzuim' toe te lichten.

De vergadering van de raad van toezicht vond tweemaal plaats op een zorglocatie. De mei vergadering vond plaats op onze revalidatielocatie Avanze. Voorafgaand aan de vergadering is gezamenlijk gegeten en werd een rondleiding en toelichting op de in Avanze geboden zorg verzorgd. In september vergaderde de raad op woonzorglocatie Dijkveld. Ook daar werd voorafgaand aan de vergadering gezamenlijk gegeten en een rondleiding verzorgd. Tijdens de rondleiding op Dijkveld werden de leden door de locatiemanager en teamleider services meegenomen in de verkenning van het werken met woon- en zorgteams op deze locatie.

Commissies

In 2025 heeft de financiële auditcommissie vijf keer vergaderd. Twee vergaderingen waren in het bijzijn van de externe accountant. Eén voor het bespreken van het accountantsverslag 2024 en één keer voor het bespreken van de managementletter 2025 en de continuering van de samenwerking. Tijdens de vergaderingen zijn onder andere de financiële maandrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening 2024, de managementletter 2024 en de begroting 2026 besproken. Daarnaast zijn tijdens de vergaderingen de ontwikkelingen met betrekking tot vastgoed, de tertaalrapportages informatieveiligheid & privacy, de tertaalrapportage treasury en de voorgenomen ontbinding van Laurens Horeca BV. Een aantal vergaderingen

is aandacht besteed aan het zorgdomein Thuiszorg. Begin november 2025 heeft een extra vergadering plaatsgevonden, die geheel in het teken stond van de ontwikkelingen binnen het zorgdomein Thuiszorg. De directie van Thuiszorg was hierbij aanwezig. De raad van toezicht heeft elke vergadering de uitkomsten van de vergaderingen 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 2025 vijf keer bijeengekomen. Tijdens de vergaderingen is aandacht besteed aan het Generiek Kompas, de onderzoeksmethode Safety-II, de calamiteitenanalyses, de tertaalrapportages kwaliteit, het kwaliteitssysteem in ontwikkeling en het kwaliteitsbeeld 2024. de uitkomsten van de HKZ-audit. Bij de commissie schuiven mensen uit de organisatie aan. Zo is in 2025 in aanwezigheid van een eerste geneeskundige gesproken over medisch leiderschap, in aanwezigheid van de directeur Revalidatie & Palliatieve zorg over onderzoek binnen dat zorgdomein en in aanwezigheid van de directie Wonen met zorg over inzicht in kwaliteit. Door de commissie is in 2025 twee keer aandacht besteed aan HR-onderwerpen, waarbij de manager HR aanwezig was. In 2025 is gesproken over de onderwerpen 'grip op verzuim' en 'grip op capaciteit'.

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 december 2025 heeft een gesprek plaatsgevonden over het functioneren van de bestuurders in relatie tot de afgesproken jaardoelen.

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. Het werkbezoek in maart stond in het teken van de strategische pijlers 'Werkplezier' en 'De Opleider'. De werkbezoeken vonden plaats in duo's. Zo hebben twee leden onze locatie Stadzicht bezocht waar zij in gesprek zijn gegaan over het laten groeien van werkplezier en hebben ze kunnen proeven van enkele leuke voorbeelden. Twee andere leden zijn meegenomen in het

hoe en waarom van het modulair opleiden door het voeren van een evaluatief gesprek met twee opgeleide huiskamerbegeleiders-ADL van de locatie Hof op Zuid, de betreffende locatiemanager, de projectleider en de adviseur beroepsopleiden. Tenslotte hebben twee leden kennisgemaakt met onze studentenbegeleiding door een gesprek met een aantal studenten en hun praktijkopleider op onze locatie de Hofstee en het deelnemen aan onze werkbegeleidersscholing. Ter afsluiting van het werkbezoek hebben alle leden een training in het Skillslab meegemaakt.

In september stond het werkbezoek in het teken van de strategische pijlers 'Zelf & Samen' en 'Thuis, tenzij'. Twee leden van de raad van toezicht hebben kennisgemaakt met de ontwikkeling van de Zorgzame buurt in cluster Borgsate/Borghave/Meyburg. De leden zijn onder andere meegenomen in het gehouden Burgerberaad en het SociaalHart / de Brasserie aan de Singel die naar aanleiding hiervan in ontwikkeling is. Daarnaast is een bezoek gebracht aan de 'roze inloop' in het SociaalHart in Ommoord, in het kader van diversiteit en inclusie. Andere leden hebben kennisgemaakt met 'warm welkom' in Hof op Zuid. De coördinator informele zorg heeft een rondleiding verzorgd en verteld hoe het team bezig is met het veranderen van het proces van verhuizen en over de samenwerking met vrijwilligers. Tenslotte zijn twee leden op bezoek gegaan bij een wijkteam. Het wijkteam heeft verteld over de eerste ervaringen met zelfstandig en eigen regie in de wijk.

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 hebben plaatsgevonden in januari en september. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de afbouw van de inzet van ZZP'ers, 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 heeft plaatsgevonden in maart 2024. Er werd onder andere gesproken over de afbouw van de inzet van ZZP'ers in relatie tot het vaste personeel en over de communicatie rondom de afbouw. Daarnaast is afgesproken dat een delegatie van de raad van toezicht aanwezig is bij een vergadering van de ondernemingsraad. Dit was tijdens de

overlegvergadering (OV) van december. Op de agenda van deze OV stonden onder andere een toelichting op het medewerkersberaad, het traject 'toekomstig inrichten van werken' en een reflectie over 2025.

Een lid van de raad van toezicht woont de jaarvergadering van de raad van participanten bij. Deze heeft in mei 2025 plaatsgevonden. Op de agenda stonden onder andere het Laurens jaarverslag 2024, de ontwikkeling 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. In 2025 zou in principe een externe evaluatie moeten plaatsvinden. Echter gezien het aftreden van vier leden in 2025 is ervoor gekozen dit jaar geen externe evaluatie te doen. De zelfevaluatie heeft oktober 2025 plaatsgevonden. De verbetervoorstellen, die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen, worden dit jaar opgepakt en geëvalueerd in de volgende evaluatie. De raad van bestuur sluit altijd aan bij het laatste deel van de evaluatie. In de evaluatie is onder andere afgesproken dat in 2026 elke vergadering op een zorglocatie wordt gehouden en dat vooraf de raad van toezicht en raad van bestuur gezamenlijk zullen eten. Tevens is afgesproken dat elke vergadering in 2026 een thema zal worden geagendeerd waarover de raad en het bestuur klankborden cq. sparren. Bij het klankborden over een specifiek thema staat het in een vroeg stadium met open vizier uitwisselen van beelden en ideeën centraal.

Scholing en ontwikkeling

Zoals elk jaar is ook in 2025 aandacht geweest voor de ontwikkeling van de raad van toezicht als team en voor de ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Onderdeel hiervan is bijvoorbeeld de gehouden zelfevaluatie. Daarnaast is in november een kennissessie georganiseerd. Deze sessie stond in het teken van 'reablement'. Reablement neemt een belangrijke plaats in in de verwezenlijking van onze koers 'van zorgen voor naar samen leven'. Het doel van reablement is om ouderen zo veel mogelijk zelf de regie te laten houden over hun leven, door samen met hen oplossingen te zoeken en hen te ondersteunen bij het aanleren of herwinnen van vaardigheden. Tijdens de kennissessie zijn de leden van de raad van toezicht meegenomen in dit gedachtegoed en op welke wijze de organisatie dit toepast.



Rooster van aftreden

Bij het rooster van aftreden wordt uitgegaan 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 heeft de raad van toezicht het besluit genomen per 1 april 2025 twee nieuwe leden te werven en twee nieuwe leden per 1 januari 2026. Dit betekent 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 acht de raad van toezicht dit noodzakelijk.

Bezoldiging

Laurens is ingedeeld in klasse V van de Wet Normering Topinkomens. De honorering van de voorzitter en leden van de raad van toezicht valt binnen de norm, zoals deze is vastgelegd in de WNT.



Bedankt
voor uw
aandacht