



laurens

**JAARVERSLAG 2019**

# INHOUDSOPGAVE

## 1. BESTUUR EN TOEZICHT

Normen van goed bestuur

Juridische structuur

Raad van Bestuur

Raad van Toezicht

## 2. ORGANISATIE

Missie

Wat kunnen we voor u betekenen?

Onze visie

Kernwaarden

Kernactiviteiten

Strategie en beleid

Samenwerken

Binden & boeien

Leiderschap

Gestroomlijnde organisatie

Goed wonen en werken

Slimmer zorg bieden

## 3. FINANCIËN

Kengetallen

Financiële instrumenten

Verwachtingen

Risicomanagement

## 4. MEDEZEGGENSCHAP

Ondernemingsraad

Centrale Cliëntenraad

Professionele Adviesraad

Raad van Participanten

## VOORWOORD Raad van Bestuur

Voor u ligt ons jaarverslag over 2019. Een jaar waarin we volop ingezet hebben op ontmoeten en samenwerken. De strategie die in 2018 werd geformuleerd, heeft immers 'samen' als overkoepelend thema. We gingen regelmatig in gesprek met leidinggevendenden over hun cruciale rol hierin. En we spraken regelmatig medewerkers over hun werk en hun vragen. Terugkijkend zien we mooie resultaten. Met misschien wel als belangrijkste mijlpaal de uitkomsten van het medewerkersonderzoek. Zowel op betrokkenheid als bevlogenheid werden fors betere cijfers gegeven, dat betekent dat steeds meer medewerkers hun werk en de organisatie waarderen. Natuurlijk moeten die resultaten nog beter, maar in het perspectief waar we vandaan komen is het een bevestiging dat we als Laurens de goede koers volgen. Hierin voelen we ons ondersteund door onder meer het mooie initiatief Young Laurens, waarbij een groep enthousiaste jonge collega's zelf een community zijn gestart om andere jonge mensen te boeien en binden voor het werken bij Laurens.

Grote zorg blijft het aantrekken en behouden van voldoende medewerkers, iets wat geldt voor alle zorginstellingen in Rotterdam en daarbuiten. In 2019 hebben we onze positionering opnieuw geformuleerd, mede om richting te geven aan onze wervingsinspanningen. We zijn een Rotterdamse zorgorganisatie, en dat merk je. Aan de diversiteit in nationaliteiten en achtergronden. En een 'schouders eronder' mentaliteit. We doen het samen, mét oog voor de ander.

Wat ons bijzonder maakt, is dat we ons altijd realiseren dat we werken voor mensen die niet meer alles kunnen doen wat ze daarvoor wel konden. Voor wie wat altijd gewoon was, niet langer vanzelfsprekend is. Wij doen er bijzonder veel aan om alles wat vanzelfsprekend was, ook vanzelfsprekend te houden. We maken de standaard zorg bijzonder doordat we ons inleven, zien wat er wel kan en de mens écht centraal stellen. En we maken bijzondere zorg de standaard door goede ideeën en initiatieven te omarmen en te delen.

Terwijl we dit schrijven, staat de wereld op z'n kop. De coronapandemie heeft enorme impact, zeker in de ouderenzorg. We zijn bijzonder trots op de inzet en betrokkenheid van alle collega's. Het is ongelooflijk wat een veerkracht getoond wordt en hoe in deze bijzonder moeilijke omstandigheden toch iedere dag opnieuw gedaan wordt wat moet. En ook nu vrijwel altijd vanuit het perspectief: wat kan er nog wel.

Makkelijk is het niet en zal het de komende maanden ook niet worden. Corona vraagt veel aandacht, terwijl de opgaven voor dit jaar al niet gering waren. Maar de focus en wil om ook nu resultaten te blijven boeken is groot. We kijken met vertrouwen naar de toekomst.

Hans Huizer  
voorzitter Raad van Bestuur

Arjan Bandel  
lid Raad van Bestuur

## **VOORWOORD Raad van Toezicht**

Laurens is goed onderweg. In de afgelopen jaren is de kwaliteit van zorg sterk verbeterd. De financiële resultaten worden beter, al blijft de bedrijfsvoering aandacht vragen. Medewerkers krijgen weer vertrouwen in de organisatie. Het bestuur heeft in haar strategie gekozen voor een duidelijke focus op samenwerken en heeft hier in 2019 veel op ingezet. Met resultaat, we zien mooie samenwerkingen ontstaan binnen én buiten Laurens. Kennis wordt breder gedeeld en er wordt steeds meer over (domein)grenzen gekeken.

Groot zorgpunt blijft het aantrekken en behouden van voldoende medewerkers, alleen dan krijgen cliënten de zorg en aandacht die zij nodig hebben. Belangrijk hierbij is aandacht voor de autonomie van de professionals. De positionering naar 'bijzonder vanzelfsprekend' gaat daarbij helpen. Daarnaast moeten interne processen en sturingsinformatie verder verbeteren, zodat grip ontstaat op de operationele financiële en overige resultaten en structureel rendement behaald kan worden.

We hebben grote waardering voor alle medewerkers van Laurens. In de huidige coronapandemie tonen zij opnieuw hun veerkracht. Dankzij hun inzet en betrokkenheid kan Laurens de zorg blijven bieden die nodig is. We zien ook de kracht van de organisatie in het vinden van pragmatische oplossingen vanuit het perspectief: wat kan wel? Dat geeft veel vertrouwen.

Namens de Raad van Toezicht,

Pieter de Kort  
voorzitter

# 1. BESTUUR EN TOEZICHT

## Normen van goed bestuur

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

De statuten, het reglement Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur zijn in lijn met de Zorgbrede Governancecode.

## Juridische structuur

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

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

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

De drie domeinen worden elk geleid door een directeur. Gezien de omvang van het domein Wonen met Zorg en de toen benodigde aansturing is per februari 2018 voor dit domein een tweede directeur aangesteld voor een termijn van 2 à 3 jaar. In verband met het vertrek per 1 juli 2019 van één van de directeuren wordt een half jaar eerder dan gepland het domein Wonen met Zorg weer door één directeur aangestuurd. Na een succesvolle periode van een half jaar heeft de Raad van Bestuur besloten dat het domein weer structureel door één directeur wordt aangestuurd.

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

## Raad van Bestuur

### *Samenstelling*

Per 1 januari 2018 wordt Laurens bestuurd door twee bestuurders. Tot 1 juni 2019 was op het niveau van bestuur sprake van een personele unie met Laurens Wonen, aangezien de voorzitter van de Raad van Bestuur tot dat moment tevens bestuurder was van Laurens Wonen.

De Raad van Bestuur kende ultimo 2019 de volgende samenstelling:

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

De Raad van Bestuur verricht haar taken op grond van de statuten en het reglement. Het reglement Raad van Bestuur is in 2019 geactualiseerd. Het bestuur is verantwoordelijk voor het totale beleid en voor de algehele aansturing. Zij dient primair het belang van de organisatie in relatie tot haar maatschappelijke taak als zorgverlener.

De Raad van Bestuur is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht over de algehele gang van zaken binnen de organisatie.

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

De Raad van Bestuur is open over nevenfuncties. Daarnaast zorgt de Raad van Bestuur ervoor dat er geen (schijn van) strijdigheid ontstaat tussen persoonlijke belangen en de belangen van de organisatie. In het verslagjaar is geen sprake geweest van belangenverstrengelingen.

#### *Honorering*

De Raad van Bestuur werd betaald conform de WNT.

#### *Raad van Bestuur - directieteam*

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

#### *Vergaderingen*

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

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

## Raad van Toezicht

### Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond ultimo 2019 uit zes leden. Eén lid van de Raad van Toezicht is voorgedragen door de Centrale Cliëntenraad. Tot 27 mei 2019 is de heer Van den Akker als toehoorder vanuit de Raad van Commissarissen Laurens Wonen bij de Raad van Toezicht vergaderingen aanwezig geweest.

Naam	Dhr/ Mevr	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
P.H.E.M. de Kort voorzitter RvT voorzitter remuneratiecie 1-1-2016/31-12-2023	Dhr	Algemene bestuurlijke zaken Werkgeversfunctie RvB	Voorzitter RvT KwadrantGroep Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede Lid RvT Pantein zorggroep Voorzitter RvT Orientalis Directeur PHEM de Kort, Strategie, bestuur, toezicht
mr. B.R.I.M. Gerner vice voorzitter RvT vz auditcie lid remuneratiecie 1-1-2012/01-06-2020	Dhr	Financieel	Bestuurslid Sint Laurensfonds
W.M.U. van Grevenstein lid RvT lid cie K&V 1-4-2017/31-3-2021	Mevr	Kwaliteit & veiligheid	Chirurg UMCU
H.B.M. Grobbink (voordracht CCR) lid RvT vz cie K&V 1-4-2017/31-3-2021	Mevr	Zorg & cliënten (Kwaliteit & veiligheid)	Lid bestuur Pax Intranibus Lid Raad van Toezicht Home Instead Amsterdam Eenmanszaak Atelier De Wilde Parel
P.A.W. Lamers lid RvT lid auditcie 1-4-2017/31-3-2021	Dhr	Bedrijfsvoering & markt	Voorzitter College van Bestuur Stichting Scholengroep Spinoza Lid Raad van Toezicht Katholieke Scholenstichting Utrecht (KSU) Lid Raad van Toezicht Stichting Interconfessioneel en Katholiek Onderwijs Schiedam en Vlaardingen (SIKO) Voorzitter bestuur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Zuid-Holland West Bestuurslid Sint Laurensfonds Rotterdam
L. de Beukelaar lid RvT lid auditcie 1-4-2017/31-3-2021	Dhr	Bedrijfsvoering & financieel	Lid Raad van Bestuur Zorgzaam Zeeuws-Vlaanderen (tot 31-8-2019) Voorzitter Raad van Bestuur Groene Hart Ziekenhuis (vanaf 1-9-2019) Arbiter bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg
mr. T. van den Akker toehoorder RvT 1-7-2018/27-05-2019	Dhr		Voorzitter van de Raad van Commissarissen Laurens Wonen (tot 7-5-2019)

### *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. In het profiel is vastgesteld aan welke vereisten individuele leden dienen te voldoen. Hierdoor is sprake van een evenwichtige verdeling van deskundigheden en relevant geacht maatschappelijke disciplines. In het verslagjaar is van belangenverstrengeling vanwege hoofd- en/of nevenfuncties geen sprake geweest.

Eind 2019 is in verband met het verstrijken van de tweede benoemingstermijn van een lid RvT de werving voor een lid RvT gestart. De openbare werving heeft op basis van een profiel plaatsgevonden. Bij de werving zijn ook de Raad van Bestuur en medezeggenschapsorganen betrokken.

### *Vergaderingen*

In 2019 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd en nam de Raad van Toezicht onder andere de volgende besluiten:

- goedkeuren jaarrekening en jaarverslag 2018 Laurens;
- goedkeuren strategie 'Samen voor betere zorg';
- goedkeuren jaarplan en begroting 2020;
- goedkeuren bestuursbesluit centrale kantoorhuisvesting ondersteunende diensten;
- goedkeuren bestuursbesluit tot het oprichten van een coöperatie ongeplande zorg;
- benoeming nieuwe accountant met ingang van het boekjaar 2019;
- vaststellen indeling in WNT klasse V;
- goedkeuren reglement Raad van Bestuur;
- beëindiging toehoorderschap vanuit de Raad van Commissarissen Laurens Wonen;
- herbenoeming voorzitter Raad van Toezicht tweede en laatste termijn.

In 2019 is binnen de agenda elke vergadering aandacht geschonken aan de financiële resultaten, de voortgang van het jaarplan, kwaliteit & veiligheid, de vernieuwing van het ECD, informatiebeveiliging & privacy en het programma plannen & roosteren.

### *Commissies*

In 2019 heeft de financiële auditcommissie zes keer vergaderd, waarvan drie keer in het bijzijn van de externe accountant. Twee keer met de voormalige externe accountant voor het bespreken van de managementletter en de jaarrekening 2018. En een keer met de nieuwe externe accountant voor het bespreken van de managementletter 2019. Tijdens de vergaderingen werden onder andere de financiële maandrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening 2018, de managementletters 2018 en 2019 en de opzet begroting 2020 besproken. De Raad van Toezicht heeft de uitkomsten van de bespreking van de commissie besproken aan de hand van de verslagen en een mondelinge toelichting door de voorzitter van de commissie.



De commissie Kwaliteit & Veiligheid is in 2019 vijf keer bijeengekomen. Net als in 2018 heeft de commissie de uitvoering van het kwaliteitsplan nauwgezet gevolgd. Daarnaast is elke vergadering aandacht besteed aan de calamiteitenanalyses. Tevens heeft de commissie de bezoeken en rapporten van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd besproken. De commissie heeft in 2019 professionals uitgenodigd om een toelichting te geven op het project 'levensverhaal' en op de 'medische leidraad zorg'. In bijzijn van de coach Waardigheid & Trots is de eindevaluatie Waardigheid & Trots besproken. Ook heeft de commissie kennis gemaakt met de 1ste geneeskundige, die per 1 oktober 2019 bij ons in dienst is. De Raad van Toezicht heeft de uitkomsten van de bespreking van de commissie besproken aan de hand van de verslagen en een mondelinge toelichting door de voorzitter van de commissie.

De remuneratiecommissie houdt jaarlijks een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van Bestuur over het individuele functioneren en een gezamenlijk gesprek met de leden van de Raad van Bestuur over het onderling functioneren. Het gesprek met het bestuur heeft begin 2019 plaatsgevonden. Het gesprek is zowel op inhoud als proces uitstekend en in goede sfeer verlopen en er zijn resultaatsafspraken voor 2019 gemaakt. Ter voorbereiding op het gesprek met het bestuur heeft de commissie gesproken met de directeur van het domein Thuiszorg en de managers HR en Facilitair Bedrijf & Vastgoed.

In het kader van het opstellen van het Strategisch Vastgoedplan is in 2019 een tijdelijke vastgoedcommissie geformeerd. Deze commissie is twee keer bijeengekomen om het concept Strategisch Vastgoedplan te bespreken. Dit plan is begin 2020 vastgesteld.

#### *Contact met de organisatie*

Voor een geregeld en goed contact met de organisatie houdt de Raad van Toezicht jaarlijks werkbezoeken bij een aantal locaties om het onderlinge contact op een inhoudelijke wijze vorm te geven. In 2019 is een bezoek gebracht aan het domein Wonen met Zorg (locaties De Hofstee en Stadzicht), het domein Kortdurende Zorg met Verblijf (locatie Avanze) en aan een thuiszorgteam van het domein Thuiszorg. Daarnaast zijn leden van de Raad van Toezicht aanwezig geweest bij de vijf bijeenkomsten met o.a. leidinggevend, vakgroepvoorzitters en stafmedewerkers.

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. Onderwerpen van gesprek waren de adviesaanvraag begroting 2019 en het belang van het goed informeren van het management.

Met de Ondernemingsraad is afgesproken dat zij eenmaal per jaar aansluiten voorafgaand aan de vergadering van de Raad van Toezicht. Dit heeft in april plaatsgevonden. Daarnaast is afgesproken dat een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig is bij een vergadering van de ondernemingsraad. Twee leden van de Raad van Toezicht zijn aanwezig geweest bij de overlegvergadering van oktober. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de nieuwe werkwijze van de ondernemingsraad, de werkbezoeken van de Raad van Toezicht en de oprichting van het Facilitair Bedrijf & Vastgoed.

In 2019 heeft een lid van de Raad van Toezicht de jaarvergadering van de Raad van Participanten bijgewoond.

### *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 2016 heeft een externe evaluatie plaatsgevonden. De volgende externe evaluatie zal in 2020 plaatsvinden. Voor 2019 is namelijk gekozen voor het houden van een (zelf)evaluatie en deze heeft eind september plaatsgevonden. Onderwerpen van de zelfevaluatie waren het functioneren van de Raad van Toezicht, de onderlinge samenwerking en de relatie met de Raad van Bestuur. Het functioneren van individuele leden was geen onderdeel van de evaluatie. Uit de zelfevaluatie komt naar voren dat de onderlinge samenwerking en de relatie met het bestuur open en constructief was en is, met voldoende ruimte voor elkaars inbreng. Er is voldoende vertrouwen, ook om elkaar aan te spreken en het bestuur laat zich adviseren en corrigeren indien nodig. Bovendien is de Raad van Toezicht tevreden over de verdeling van de competenties in de raad. Met betrekking tot de vergaderingen van de Raad van Toezicht is een aantal procedurele verbeteringen afgesproken. De volgende evaluatie is gepland in het najaar van 2020.

### *Scholing en ontwikkeling*

Zoals elk jaar is ook in 2019 aandacht geweest voor de structurele ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Zo hebben leden bijeenkomsten bezocht met thema's zoals 'het nederlandse zorgstelsel', 'duurzame arbeidsverhoudingen' en 'bouwen voor zorg'.

### *Rooster van aftreden*

Bij het rooster van aftreden wordt uitgegaan van een benoemingstermijn van maximaal twee termijnen van vier jaar. Volgens het aftreedschema zou de heer Gerner eind december 2019 af moeten treden. Echter is ervoor gekozen dat de heer Gerner, die voorzitter is van de financiële auditcommissie, aftreedt na het vaststellen van de jaarrekening 2019. Dit zal plaatsvinden in de vergadering van de Raad van Toezicht van mei 2020. Eind 2019 is de eerste benoemingstermijn van de voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer De Kort, verlopen. De heer De Kort is voor een tweede termijn herbenoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht.

### *Bezoldiging*

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

## 2. ORGANISATIE

Duizenden ouderen vertrouwen iedere dag opnieuw op de zorg van Laurens. Dat is een grote verantwoordelijkheid waar iedereen binnen onze organisatie dagelijks keihard voor werkt.

### Missie

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

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

### Wat kunnen we voor u betekenen?

Uitgangspunt voor al ons handelen is de vraag: ‘Wat kunnen wij voor u betekenen?’ Dat betekent zorg bieden met oprechte interesse, écht luisteren en ons uiterste best doen om de wensen waar te maken. We werken volgens vier kernwaarden: persoonlijke aandacht, naasten betrekken, samenwerken en professioneel handelen.

### Onze visie

We hebben oprechte aandacht voor onze cliënten. Wij kennen ieders persoonlijke verhaal en levensovertuiging en we kennen de mensen die voor hen belangrijk zijn. We sluiten daar in de zorg zoveel mogelijk bij aan. In overleg met cliënten zelf, hun naasten, andere relevante zorgverleners én vanuit de kennis van ons vak, komen we tot de beste keuzes en oplossingen in zorg- en dienstverlening.

We verstaan ons vak. Waar nodig zijn we gespecialiseerd in een bepaalde zorgvraag. We kunnen vaak ook mensen met ingewikkelde zorgvragen helpen. We bieden verantwoorde zorg thuis, in wijken en buurten. Of als dat nodig is, in een veilige en vertrouwde omgeving: in een van onze revalidatiehotels of verpleeghuizen. Juist omdat cliënten vaak een complexe zorgvraag hebben, werken we ook actief samen met mantelzorgers, andere zorgaanbieders en andere betrokkenen bij de klant. Zo maken we samen de zorg beter.

We sturen op tevreden cliënten, tevreden medewerkers en gezond rendement. Onze belangrijkste uitdaging daarin is om onze medewerkers een omgeving te bieden waarin zij met plezier kunnen werken. Een omgeving waarin ook aandacht is voor henzelf. Ze hebben recht op duidelijkheid en een heldere koers. Ze verdienen een leidinggevende die dichtbij hen staat, die naar hen luistert en oog heeft voor wat zij nodig hebben. En ze hebben recht op een bestuur en directie die voortdurend balans houdt tussen kwaliteit van zorg, zorg voor medewerkers en zorg voor een bedrijfsmatige goede sturing. Zo worden wij een organisatie waar het prettig samenwerken is en waar medewerkers zich voortdurend kunnen ontwikkelen. Want wij geloven dat alleen tevreden medewerkers zorgen voor écht tevreden cliënten.

## Kernwaarden

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

## Kernactiviteiten

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

Met bijna 6.000 medewerkers werkzaam in 29 woonzorgcentra en 14 locaties voor dagbesteding leveren wij wonen, diensten en zorg aan met name ouderen in Rotterdam en omstreken. Tevens wordt dagelijks bij ruim 6.000 cliënten zorg en diensten aan huis geleverd.

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

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

## Strategie en beleid

Begin 2019 hebben we onze strategie voor de komende jaren 'Samen voor betere zorg' vastgesteld. Deze strategie is nadrukkelijk samen tot stand gekomen. In zes maanden hebben we hiervoor vertegenwoordigers van alle geledingen uit de organisatie gesproken. Met de kanttekening dat een strategie nooit af is, geeft de strategie ons richting, focus en energie voor ons denken en handelen de komende jaren.

Onze strategie heeft als titel 'Samen voor betere zorg' gekregen. 'Samen' is het overkoepelend thema. De strategie is vertaald in zes ontwikkellijnen en wordt samengevat in onderstaande afbeelding.



In 2019 hebben we gewerkt aan de verschillende ontwikkellijnen.

## Samenwerken

We helpen onze cliënten het meest, wanneer we onze zorg in gezamenlijkheid kunnen bieden. Alleen als er goed wordt samengewerkt met de klant zelf, tussen medewerkers en teams, tussen domeinen en met andere organisaties ontstaat een dienstverlening die door de klant ervaren wordt als logisch en effectief.

### *Kwaliteit, dat ben jij!*

Laurens had een lange weg te gaan na het in 2016 ingestelde verscherpt toezicht van de IGJ. We hebben grote stappen gezet en het verscherpt toezicht is opgeheven in 2017 en in mei 2018 sprak de IGJ haar vertrouwen uit in onze voortgang. Begin 2019 bezocht de IGJ twee van onze locaties en werden de vorderingen bevestigd door de toets in de praktijk. Dit kwam ook naar voren uit de HKZ-audit in mei 2019. Op basis hiervan en naar aanleiding van een evaluatie van het programma "Kwaliteit, dat ben jij!" in februari 2019, hebben we besloten de programma-aanpak te beëindigen en te focussen op de borging van onze geïmplementeerde werkwijzen in de teams. Hierbij speelt het werken volgens de PDCA-cyclus een belangrijke rol. Om de teams hierbij te ondersteunen, is begin 2019 een nieuw verbeterregister geïntroduceerd. Daarnaast wordt de Kwaliteitsmeter verder doorontwikkeld.

Binnen Laurens optimaliseren we ons kwaliteitssysteem steeds verder. Eén van de factoren die hierin van belang is, is het meten van de cliënttevredenheid, waardoor we onze zorg- en dienstverlening continu gericht kunnen verbeteren. In 2019 heeft binnen het domein Thuiszorg een cliënttevredenheidsonderzoek plaatsgevonden met behulp van vragenlijst 'PREM-wijkverpleegkundigen'. De belangrijkste bevindingen zijn dat cliënten aangeven dat er meer tijd moet zijn en dat de zorg op vaste tijden gegeven moet worden, het liefst door een vaste zorgverlener. En dat de cliënten tevreden zijn over de aandacht, die men krijgt van het vriendelijke personeel.

Eind 2019 is gestart met het cliënttevredenheidsonderzoek binnen het domein Wonen met Zorg. Dit is gedaan middels de 'verbetermeting 360' (vragenlijst gebaseerd op het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg). Het onderzoek loopt tot 1 januari 2020. In januari zijn ook medewerkers en leidinggevenden gevraagd om vergelijkbare stellingen te beoordelen. In 2020 zullen dialoogsessies plaatsvinden waarin de uitkomst van het cliënt- en medewerkersonderzoek wordt besproken en op basis hiervan stellen we verbeterpunten op. Binnen het domein Kortdurende Zorg wordt de cliënttevredenheid continu gemeten met behulp van de Kwaliteitsmeter. In 2020 onderzoeken we of de 'verbetermeting 360' ook geschikt is voor het cliënttevredenheidsonderzoek in de Thuiszorg en de Kortdurende Zorg

De nieuwe professionele structuur helpt ons om onze professionals inhoudelijk nog beter te betrekken bij de vorming van beleid. Onderdeel van onze professionele structuur is de professionele adviesraad (PAR), die eind 2018 is geïnstalleerd. Alle vakgroepen binnen Laurens zijn hierin vertegenwoordigd. 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. In 2019 hebben we de Ethische Commissie ingericht. Deze commissie adviseert en ondersteunt bij het omgaan met ethische dilemma's. En in 2019 is het ons gelukt een 1ste geneeskundige aan te stellen. De 1ste geneeskundige adviseert gevraagd en ongevraagd de Raad van Bestuur, de directie en het managementteam op zowel het medisch beleid als organisatie thema's en stuurt de artsen en de verpleegkundig specialisten (functioneel) vakinhoudelijk aan.

Voor een uitgebreid verslag over onze activiteiten op het gebied van kwaliteit wordt verwezen naar ons kwaliteitsjaarverslag 2019.

#### *Intensivering samenwerking in de regio*

Medio 2018 hebben Laurens, Aafje en Lelie Zorggroep besloten om de acute zorg als activiteit onder de loep te nemen, vanuit de overtuiging dat we deze gezamenlijk efficiënter en effectiever kunnen organiseren. Het betreft de opvolging van acute zorgvragen van cliënten Thuiszorg en cliënten persoonsalarmering, triage en de achterwacht van de intramurale locaties. In een project is uitgewerkt hoe de gezamenlijke opvolging van de ongeplande zorg vorm kan krijgen. Begin 2020 zijn we gestart met de door betrokken partijen opgerichte coöperatie.

In 2019 zijn in Conforte-verband<sup>1</sup> de voorbereidingen gestart voor het inrichten van één coördinatiepunt voor de VVT voor de acute plaatsing van cliënten. Huisartsen, HAP's en ziekenhuizen kunnen 7 dagen per week via één telefoonnummer contact opnemen met het coördinatiepunt. Begin 2020 is het coördinatiepunt gestart. Wij dragen samen met Aafje zorg voor de bemensing.

Samen met vijf ouderenzorgorganisaties (waaronder Laurens), huisartsen en welzijnspartijen is het nieuwe integraal zorgconcept Havenue ontwikkeld. Het doel is om eerder en sneller in te

---

<sup>1</sup> brancheorganisatie voor zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam

grijpen als een oudere op het medische, verpleegkundige en/of sociale domein achteruitgaat en zo ouderen in staat te stellen langer thuis te wonen. In het aanbod staat de oudere centraal en is de zorg doelmatig, dichtbij en indien mogelijk virtueel. Intensieve en innovatieve samenwerking tussen de verschillende partners wordt hierbij gestimuleerd. Het concept heeft een wijkgerichte aanpak. In 2020 wordt bekeken op welke wijze het concept verder kan worden geïmplementeerd.

### *Binden & boeien*

Zorg is en blijft mensenwerk. De beschikbaarheid en kwaliteit van onze medewerkers bepaalt de tevredenheid van onze cliënten. Het kunnen binden en boeien van onze medewerkers is daarom essentieel: we willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven.

### *Opleiden en ontwikkelen*

De toekomst van de zorg ligt in het zo goed mogelijk opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Hier zijn wij ook toe in staat. Wij zijn in 2018 niet voor niets het beste Leerbedrijf voor de zorg van Zuid-Holland geworden. Maar het vergt ook permanente aandacht voor het leerklimaat en de aandacht voor begeleiding op de werkvloer. Wij weten dat leren in de praktijk het beste werkt. Daarom bieden we medewerkers leeractiviteiten zoveel mogelijk in of dichtbij de praktijk aan. Het zogenaamde werkplekleren. Daarom is in 2019 dan ook ingezet op het beter uitrusten van de werkbegeleiders op de werkvloer. Daarnaast zijn in 2019 verschillende leerpaden ontwikkeld, met als mooi voorbeeld het project Welslagen, waarbij mensen met afstand tot de arbeidsmarkt onder structurele begeleiding aan de slag gaan als helpende bij Laurens. Ook zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid verschillende initiatieven ontwikkeld en tools beschikbaar gesteld, zoals het aanstellen van een adviseur duurzame inzetbaarheid en het inzetten van bedrijfsmaatschappelijk werk.

### *Plannen en roosteren*

Vanaf 2017 hebben we vanuit het Programma Plannen & Roosteren gewerkt aan het optimaliseren van het plan- en roosterproces. In 2019 zijn verschillende resultaten behaald. Het betreft het implementeren van een strategische personeelsplanning, het implementeren van capaciteitsplanning en het op basis hiervan implementeren van een basisrooster. De volgende stap is het voornemen tot het oprichten van een gezamenlijke plan- en flex serviceorganisatie voor de domeinen Thuiszorg en Wonen met Zorg. Dit wordt in 2020 verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

### *Meting medewerkertevredenheid*

In 2019 hebben we het Medewerkersonderzoek (MO) weer gehouden. Een kleine 60% van onze medewerkers heeft het MO ingevuld, een hoger percentage dan de landelijke benchmark. Op hoofdlijnen is ten opzichte van 2017 een substantiële stijging te zien in bevlogenheid, betrokkenheid, klantgerichtheid en sociale veiligheid. Daarentegen is binnen genoemde thema's grote verscheidenheid aan resultaten te constateren. Het is prettig dat het MO die verscheidenheid aan de oppervlakte brengt, zodat we gericht de juiste verbeteracties kunnen inzetten. De tweede helft van 2019 en 2020 staan in het teken van onze verbeteracties.

### *Herpositionering (werkgevers)merk*

In 2019 hebben we gewerkt aan een herpositionering van het (werkgevers)merk met als doel effectievere arbeidsmarktcommunicatie. Er is een breed traject doorlopen waarmee een fundament is gelegd voor ons denken en handelen. Bepaald is hoe Laurens gekend wil worden en welke spelregels daarbij horen: onze merkidentiteit. Deze merkidentiteit is vertaald

naar interne en externe communicatie en campagnes. Om de organisatie goed mee te nemen in deze campagne, starten we in Q1 2020 met een interne campagne. Vanaf Q2 2020 presenteren we onze nieuwe belofte ook extern.

## Leiderschap

We investeren in onze leidinggevenden omdat leiderschap cruciaal is om te sturen, succesvol samen te werken, onze resultaten te halen en een aantrekkelijke werkgever te zijn.

### *Werkbijeenkomsten management*

In 2019 zijn meerdere werkconferenties gehouden met onze leidinggevenden. Centrale thema's waren samenwerking en het invulling gegeven aan de visie op leiderschap. Ook werd besproken hoe we onze leiderschapsrol willen invullen in de praktijk.

### *Visie op leiderschap*

In 2019 hebben we onze visie op leiderschap geformuleerd. Leiderschap komt niet alleen van onze leidinggevenden, maar wordt van iedere medewerker van Laurens verwacht. Leiderschap betekent verantwoordelijkheid nemen, ondernemerschap laten zien en investeren in samenwerking. Ook onderdeel hiervan is het elkaar houden aan gemaakte afspraken en elkaar aanspreken indien dit niet gebeurt. In 2020 vullen we onze nieuwe visie op leiderschap verder in en vertalen we de visie in een programma 'leiderschapsontwikkeling'.

## Gestroomlijnde organisatie

Om alle ambities waar te kunnen maken moeten we onze bedrijfsvoering optimaliseren.

### *Verbeteren en borgen bedrijfsprocessen*

In totaal hebben we dertien sleutelprocessen aangewezen, die worden herontworpen met behulp van Lean Management technieken. In 2019 zijn we gestart met het herontwerpen van vier sleutelprocessen. In 2020 worden deze processen geïmplementeerd en wordt een serie nieuwe processen herontworpen. Deze aanpak is essentieel voor het duurzaam op orde brengen van onze operationele bedrijfsvoering en vraagt dus ook in 2020 aandacht en capaciteit.

### *Transitie facilitaire organisatie*

In 2018 hebben we onze nieuwe centraal aangestuurde facilitaire organisatie ingericht. In 2019 zijn op het merendeel van onze locaties de nieuwe organisatiebrede facilitaire concepten op het gebied van 'eten & drinken', 'huishouding', 'technische dienst' en 'receptie' geïmplementeerd. De overige locaties volgen in 2020. De lokale cliëntenraden zijn betrokken bij het opstellen van het implementatieplan van hun locatie. In 2019 hebben zij steeds positief geadviseerd over de locatiespecifieke elementen van 'eten & drinken' en 'ontvangst'. Uit de evaluatie van de reeds uitgevoerde implementaties blijkt dat deze naar tevredenheid zijn verlopen.

## Goed wonen en werken

Uitgaand van de toekomstige zorgvraag, zijn we gaan bepalen welke woon- en zorgconcepten tegemoetkomen aan die zorgvraag. Wat zijn de wensen en behoeften van verschillende doelgroepen en welke eisen stelt dit aan onze gebouwen?

### *Strategisch vastgoedplan*

In 2019 hebben we een strategisch vastgoedplan ontwikkeld welke aansluit bij de nieuwe strategie van Laurens. In het plan wordt rekening gehouden met de huidige en toekomstige



vraag voor (zorg)vastgoed. Het plan bevat een vertaling van deze behoefte naar de mogelijkheden om de huidige portefeuille optimaal in te zetten, te verbeteren en/of uit te breiden. Het strategisch vastgoed plan vertalen we in concrete projecten/doelstellingen, die we vervolgens op basis van (financiële) haalbaarheid vanaf 2020 gaan implementeren.

#### *Centrale huisvesting ondersteunende diensten*

We willen de medewerkers van onze ondersteunende diensten dichter bij elkaar positioneren in een prettige werkomgeving. Met het centraliseren van de verschillende afdelingen gaat samenwerken makkelijker worden. Dit draagt bij aan een beter gestroomlijnde ondersteuning. In 2019 is een proces doorlopen om centrale huisvesting van alle ondersteunende diensten te realiseren. Dit heeft ertoe geleid dat we eind 2019 een huurovereenkomst voor een geschikt pand hebben getekend. Naar verwachting vindt de verhuizing in het derde kwartaal van 2020 plaats.

#### *Slimmer zorg bieden*

De zorgvraag neemt de komende jaren toe, in elk geval voor thuiszorg en verpleeghuiszorg. Vanuit onze maatschappelijke functie willen we aan die vraag tegemoet komen. Maar gelet op de arbeidsmarktsituatie en de staat van onze gebouwen, moeten we kiezen voor verantwoorde groei. Om onze zorg beter en minder arbeidsintensief te maken, willen we innoveren. De technologische ontwikkelingen gaan snel en kunnen nieuwe oplossingen bieden. Ook hierin kiezen we verantwoord: alleen bewezen technologie wordt ingezet en bij voorkeur daar waar het de klant- en medewerkerstevredenheid kan verbeteren. Voorbeelden zijn de pilot beeldbellen, de pilot e-bikes in de thuiszorg en de uitrol van een automatische medicijndispenser. Naast technologische innovaties zetten we in op sociale innovaties en procesinnovaties. Zo bieden we slimmer zorg in de acute zorg door samenwerking met collega aanbieders en werken we aan slimme processen met behulp van Lean Management.

### 3. FINANCIËN

De opbrengsten over het boekjaar 2019 bedragen € 318 miljoen en het jaar 2019 is afgesloten met een positief resultaat van € 5,2 miljoen. Ultimo 2019 bedroeg de solvabiliteit (weerstandsvermogen) 22,5% en was de beschikbare kredietruimte voldoende.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2020 voldoende. De banken hebben eind 2016 de financieringsfaciliteit met € 7 miljoen beperkt. Ondanks deze beperking ontstaat geen directe aanvullende financieringsbehoefte. Dit leidt niet tot een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses monitoren we dagelijks de liquiditeit en indien nodig wordt bijgestuurd. Mede hierdoor zijn wij van mening dat geen aanvullend risico aanwezig is.

In 2019 zijn als gevolg van de kwaliteitsgelden en de tariefsverhogingen voor de langdurige zorg, in het kader van de zorgkwaliteit, de opbrengsten en personeelskosten toegenomen. De subsidies zijn in 2019 lager dan in 2018. In 2018 is ruim € 6 miljoen van de subsidie Kwaliteitsimpuls Verpleeghuizen verantwoord. In 2019 is deze bijdrage omgezet in een bijdrage die onderdeel is van de opbrengsten zorgprestaties. Mede als gevolg van de hoge afschrijvingslasten blijven de netto kasstromen positief.

De ratio's van Laurens, op basis van de geconsolideerde jaarrekening 2019, zijn opgenomen in onderstaande tabel. De sectornormen zijn ontleend aan externe informatie.

	Definitie	Sector norm	2019	2018	2017	2016	2015
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 20%	22,5%	19,1%	15,8%	14,6%	22,1%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	10,5%	9,4%	8,3%	7,7%	13,1%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	1,6%	1,2%	0,1%	-5,3%	-8,4%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	0,7	0,5	0,4	0,4	0,4

## Kengetallen

	2019	2018	2017	2016	2015
FTE	3.697	3.519	3.558	3.601	4.078
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 304,8 miljoen	€ 282,6 miljoen	€ 278,7 miljoen	€ 273,2 miljoen	€ 273,8 miljoen
Resultaat	€ 5,2 miljoen	€ 3,7 miljoen	€ 0,4 miljoen	€ -15,8 miljoen	€ -24,9 miljoen

## Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, waarin gestreefd wordt naar lage en voorspelbare rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervaldatum in de tijd gespreid worden. Complexe financiële producten met onvoorzienbare risico's zetten we zeer beperkt in. Voor een in 2008 aangetrokken lening met flexibele rente is een renteswap aangegaan voor de duur van de looptijd van de lening met als doel om het renterisico af te dekken.

## Verwachtingen

Als gevolg van onder andere een beperkte verruiming van onze capaciteit verwachten we in 2020 een iets hogere instroom van intramurale cliënten. Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt verwachten we een afname van het aantal extramurale cliënten. De personele bezetting voor 2020 en volgende jaren zal naar verwachting toenemen ten opzichte van de bezetting over het verslagjaar gezien de extra gelden die in de langdurige zorg beschikbaar zijn gekomen naar aanleiding van het kwaliteitskader. Onze strategische keuzes voor de nabije toekomst, inclusief het strategisch vastgoedplan, zijn onderdeel van de transitie die wij op dit moment uitvoeren.

De begroting 2020 sluit met een positief resultaat van € 4,6 miljoen. Voor 2020 is de omvang van de investeringen vergelijkbaar met het niveau 2019. De huidige financiering zal gecontinueerd worden.

### *Impact Coronavirus (COVID-19)*

In december 2019 kwamen vanuit China berichten over een besmettelijk virus. Dit virus (COVID -19) zorgde begin 2020 voor veel patiënten en slachtoffers in China en in februari 2020 waren er de eerste patiënten en slachtoffers in Nederland. Begin maart 2020 nam de regering een aantal drastische maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in geheel Nederland. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne- en veiligheidsmaatregelen. De extra inzet van onze zorgprofessionals in deze tijd voor de zorg van een kwetsbare groep mensen in onze samenleving is groot. Daarnaast zien we op andere gebieden juist weer een enorme afschaling in de zorglevering. Met name op de intramurale zorgvraag is de intensiteit van de zorgverlening toegenomen, doordat wij als instelling te maken hebben gekregen met cliënten die besmet zijn geraakt met COVID-19, door het wegvallen van mantelzorg door familie van de cliënten door de afgeschafte bezoekenregeling en door de extra vereisten die gesteld worden aan bescherming

van onze medewerkers en cliënten. Naast de intensivering van de zorgverlening voor deze groep mensen, nemen ook de kosten toe voor de levering van zorg door de extra maatregelen, die wij genomen hebben om onze medewerkers en cliënten te beschermen en door een toename van het ziekteverzuim, de impact van de extra materiële kosten in 2020 wordt geschat op € 2,5 mln. Daarentegen is de inzet vanuit de zorg in de vorm van wijkverpleging, dagbesteding en geriatrische revalidatiezorg verminderd door alle maatregelen die getroffen zijn om de verspreiding van het virus zoveel mogelijk tegen te gaan.

De eerste zichtbare effecten van de coronacrisis zijn omzetting (intramurale zorg, thuiszorg en geriatrische revalidatiezorg) en additionele kosten als gevolg van een hoger ziekteverzuim, hogere inzet van personeel, hogere schoonmaakkosten, ombouwkosten van ruimten en de aanschaf van beschermende hulpmiddelen, etc. Laurens blijft het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen volgen en we blijven tegelijkertijd onze uiterste best doen zorgactiviteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers in gevaar te brengen.

Inmiddels zijn er meerdere formele uitingen gedaan door ZN, NZa, zorgverzekeraars en zorgkantoren in brieven in maart en april 2020 dat omzetting en aanvullende kosten (deels) vergoed zullen gaan worden en dat deze, gezien de ernst van de uitbraak, achteraf gedeclareerd kunnen worden, waardoor Laurens verwacht dat dit slechts een zeer beperkt effect heeft op het bedrijfsresultaat. Tevens is de toezegging gedaan dat er voldoende bevoorschotting zal zijn. VWS en VNG hebben ook overeenstemming bereikt over eenzelfde set aan maatregelen voor de activiteiten in de Wmo. Ondanks de onzekerheden als gevolg van de Covid-19 uitbraak kan Laurens gebruik maken van de steunmaatregelen die door bovengenoemde partijen worden aangeboden. Naast deze specifieke toezeggingen door de verschillende financiers kan aanspraak worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder NOW en uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van onze jaarrekening 2019 kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de huidige liquiditeit inclusief kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een materiële onzekerheid over de financiële continuïteit voor Laurens.

#### Specifieke toelichting:

- **Het Coronavirus / impact op organisatie:**  
Vanaf medio maart 2020 hebben wij een aantal maatregelen genomen om de effecten van het COVID-19 virus te bewaken en te voorkomen, zoals het vormen van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze cliënten en medewerkers. De zorg van onze cliënten en veiligheid van onze medewerkers heeft de hoogste prioriteit. Er is zoveel mogelijk capaciteit ingezet om de zorg onder de aangescherpte hygiëne- en veiligheidsvereisten te continueren. Tevens is er afgeschaald op onder andere de thuiszorg. Op onze zorgprofessionals is een beroep gedaan op extra flexibiliteit. Medewerkers in niet kritische functies zijn verzocht zoveel mogelijk thuis te werken.
- **Risico's en onzekerheden:**  
Tot het moment dat de crisis onder controle is, is het niet duidelijk wat het uiteindelijke beslag op de organisatie zal zijn. Op dit moment zijn er nog veel onzekerheden. Tijdens deze crisis werken veel medewerkers op de toppen van hun kunnen. Nog niet duidelijk is wat het eventuele effect daarvan kan zijn.
- **Genomen en voorziene maatregelen:**  
Laurens leeft de maatregelen van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zo goed als binnen de mogelijkheden na. Met andere zorginstellingen is veelvuldig

afstemming over de zorglevering en de beschikbaarheid van medische hulpmiddelen, zoals beschermingsmaterialen.

- Impact op activiteiten:  
Door de hoge mate van urgentie om verdere verspreiding van het virus te voorkomen en de strenge veiligheidseisen zijn de dagbestedingsactiviteiten medio maart gestopt en zijn thuiszorg en revalidatiezorg productie vanaf medio maart in enige mate gedaald. Ook andere activiteiten, zoals scholing en opleidingen zijn aanzienlijk gereduceerd dan wel stopgezet.
- Steun van zorgverzekeraars en overheden:  
Op landelijk niveau zijn de koepels (ZN en VNG) met elkaar overeengekomen passende financiële maatregelen te nemen. Dit betreft o.a. aanvullende bevoorschotting tot 100% op de langdurige zorg en WMO en 60%-85% van de ZVW-zorg, passend bij de omvang van contractueel overeengekomen omzet, maar ook hoe om te gaan met meer- en minder kosten (zowel personeel, materiaal als geneesmiddelen) en meer- en minder omzet. ZN en VNG hebben aan de zorginstellingen via verschillende brieven in maart en april 2020 laten weten hen te ondersteunen, waarbij de beschikbaarheid en continuïteit van zorg op langere termijn zo goed mogelijk geborgd kan worden.  
Ook de minister van VWS heeft in zijn brief d.d. 15 april 2020 aan de Tweede Kamer laten weten dat de overheid de zorgsector in staat wil blijven stellen om te doen wat nodig is om voor de lange termijn de continuïteit van zorg en ondersteuning te borgen.

Op dit moment zijn de effecten op liquiditeit, resultaat en vermogen nog onvoldoende duidelijk. Op basis van de intentie afspraak van de verschillende financiers en de minister, hebben wij de verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Immers Laurens houdt middels bevoorschotting voldoende liquiditeit en middels compensatie voor gederfde opbrengsten en extra gemaakte kosten kan een acceptabel bedrijfsresultaat over 2020 gerealiseerd worden. Op basis van de hierboven genoemde gemaakte afspraken vinden wij de continuïteitsveronderstelling passend.

## Risicomanagement

Rapporteren op risico's (van financiële, fiscale, informatiserings- en andere ondersteunende processen) maakt onderdeel uit van de planning & control-cyclus. De domeinen en bedrijfsvoering benoemen in hun kwartaalrapportage de incidenten en risico's, die impact hebben op (een groot deel van) de organisatie. Gedurende 2019 zijn kwartaalrapportages opgesteld. Deze rapportages zijn besproken met het bestuur. In 2019 zijn als voornaamste risico's benoemd het verzuim, de arbeidsmarktproblematiek (instroom & behoud) en medicatieveiligheid. Maatregelen die hiervoor zijn getroffen zijn onder andere het per domein uitvoeren van het plan van aanpak ziekteverzuimreductie, het opnieuw formuleren van onze positionering om richting te geven aan onze wervingsinspanningen en het optimaliseren van het medicatieproces.

## *Coronavirus (COVID-19)*

Naast de reeds bekende effecten van het Coronavirus leiden de ingrepen die moeten worden gedaan zowel op korte termijn als op middellange termijn tot verstoring van het reguliere zorgproces en is het onbekend wat de eventuele gevolgen op langere termijn voor onze bedrijfsactiviteiten zijn. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de financiers en het ministerie toegezegd de zorginstellingen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht.

## 4. MEDEZEGGENSCHAP

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

### Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) van Laurens bestond in 2019 uit 17 leden.

Ook in 2019 hebben het bestuur en Ondernemingsraad frequent overleg gehad. Naast de gebruikelijke overlegvergaderingen heeft het bestuur een keer per twee weken informeel overleg gehad met de OR. In 2019 heeft de OR wederom veel aandacht gevraagd voor het thema tevreden medewerker in het algemeen en het project plannen en roosteren in het bijzonder. In 2019 heeft de OR onder andere geadviseerd over de opzet en uitvoering van de RI&E, het besluit C+/C- uren en het demotiebeleid.

### Centrale Cliëntenraad

De basis van de cliëntmedezeggenschap wordt gevormd door lokale cliëntenraden bij alle locaties voor langdurige zorg in het domein Wonen met Zorg en daarnaast cliëntenraden voor Kortdurende Zorg met Verblijf en Thuiszorg. Daarnaast behartigt de Centrale Cliëntenraad (CCR) de gemeenschappelijke belangen op centraal niveau. De CCR bestond in 2019 uit 15 leden.

Ook met de CCR heeft het bestuur in 2019 naast de gebruikelijke overlegvergaderingen geregeld informeel overleg gehad. In 2019 heeft de CCR onder meer advies uitgebracht ten aanzien van de begroting, het cliënttevredenheidsonderzoek, tarieven voor aanvullende dienstverlening en de voorgenomen clusteraansturing domein Wonen met Zorg.

### Professionele Adviesraad

De professionele adviesraad (PAR) is eind 2018 geïnstalleerd. Alle vakgroepen binnen Laurens zijn hierin vertegenwoordigd. 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.

Het jaar 2019 stond in het teken van de ontwikkeling van de PAR. Veel aandacht is uitgegaan naar scholing en het bepalen van de koers. In 2019 heeft het bestuur, naast meerdere informele gesprekken, twee keer een overlegvergadering met de PAR gehouden. Tijdens deze vergaderingen is onder andere gesproken over het kwaliteitsplan, het cliënttevredenheidsonderzoek en het binnen Laurens meer leren van elkaar.

### Raad van Participanten

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

Door de RvP blijven mensen betrokken bij Laurens die stevige banden hebben met lokale, kerkelijke en andere maatschappelijke gemeenschappen. In 2019 heeft de RvP aanbevelingen gedaan op het gebied van 'identiteit en kwaliteit'.