



# Jaarverslag 2021



**Een jaar  
met impact**

**Wat kunnen wij  
voor u betekenen?**



## **INHOUDSOPGAVE**

[VOORWOORD Raad van Bestuur](#)

[VOORWOORD Raad van Toezicht](#)

### [1. CORONA](#)

[Testen](#)

[Vaccineren](#)

[Voldoende handen aan het bed](#)

[Samenwerking in de regio](#)

[Vierde golf](#)

[Herstellen na Corona](#)

### [2. STRATEGIE EN BELEID](#)

[2.1 Missie en visie](#)

[Missie](#)

[Wat kunnen we voor u betekenen?](#)

[Onze visie](#)

[Kernwaarden](#)

[2.2 Meerjarenstrategie: Samen voor betere zorg](#)

[Samenwerken](#)

[Binden & boeien](#)

[Leiderschap](#)

[Gestroomlijnde organisatie](#)

[Goed wonen en werken](#)

[Slimmer zorg bieden](#)

[Toekomstbestendige ouderenzorg](#)

### [3. ORGANISATIE](#)

[Kernactiviteiten](#)

[Werkgebied](#)

[Structuur](#)

### [4. FINANCIËEL BELEID](#)

[Kengetallen](#)

[Financiële instrumenten](#)

[Risicomanagement](#)

### [5. RELATIES MET BELANGHEBBENDEN](#)

[5.1 Samenwerkingsrelaties](#)

[5.2 Medezeggenschap](#)

## 6. BESTUUR EN TOEZICHT

Normen van goed bestuur

Raad van Bestuur

Raad van Toezicht

## VOORWOORD Raad van Bestuur

Opnieuw hebben we een enerverend jaar achter de rug. Het jaar begon met hoop: door de coronavaccinaties zou de pandemie wellicht snel onder controle te krijgen zijn. Het jaar werd uiteindelijk getekend door twee harde lockdowns en een hevige nieuwe coronagolf door de Omikronvariant.

Door die nieuwe coronavariant kregen we binnen Laurens weer besmettingen en steeg het verzuim onder collega's snel. Niet eerder in de pandemie waren er zoveel handen tekort. Hoewel het 'zwarte scenario' geen realiteit werd, hebben we dagelijks gevoeld hoe groot de druk was voor onze collega's om de zorg te blijven bieden die nodig was. We hebben veel gevraagd én veel gekregen. We zijn bijzonder trots op de inzet en betrokkenheid van al onze collega's in de pandemie.

We hebben dan ook veel aandacht voor het overeind houden en behouden van onze collega's. Tijdens corona was er op verschillende manieren aandacht voor het welbevinden van collega's zelf. Maar er zijn ook projecten om het werk makkelijker te maken, bijvoorbeeld met Lean. En we kijken hoe we collega's meer ruimte geven, bijvoorbeeld door de positie van wijkverpleegkundigen te versterken.

Deze pandemie heeft de noodzaak van een toekomstbestendige ouderenzorg alleen maar meer zichtbaar gemaakt. Samen met vele collega's zijn we vorig jaar in gesprek gegaan over een nieuwe strategie voor Laurens die past bij de huidige ontwikkelingen naar passende zorg en langer thuis. In 2022 krijgt deze concreet vorm en nemen we collega's verder mee in het anders denken en werken.

Jolanda Wakkerman  
voorzitter Raad van Bestuur a.i.

Arjan Bandel  
lid Raad van Bestuur

## VOORWOORD Raad van Toezicht

Laurens heeft opnieuw een zwaar jaar achter de rug. Het is ongekend wat de pandemie van de zorg heeft gevraagd en de impact die het nog steeds heeft. We hebben grote bewondering voor de inzet en veerkracht van de medewerkers van Laurens.

Hoewel corona voortdurend aandacht vroeg, is Laurens er in 2021 in geslaagd zich te blijven ontwikkelen. Er is hard gewerkt aan het verbeteren van bijvoorbeeld interne beheersing en het versterken van de organisatie qua bedrijfsvoering. Dit wordt ook gezien en erkend door de accountant. Al zullen ook het komend jaar deze thema's aandacht blijven vragen.

In het najaar moest de voorzitter Raad van Bestuur om gezondheidsredenen zijn werk tijdelijk neerleggen. Gezien de opgaven die er lagen, hebben we besloten tot aanstelling van een interim bestuurder. Voor de organisatie heeft een wisseling in bestuur altijd impact. In dit geval was het ook nog eens tijdens de hectische periode van de vierde coronagolf. Terugkijkend is de wisseling goed verlopen en bleef de organisatie de bestuurlijke aandacht krijgen die zij verdient.

Laurens werkt nu aan haar visie op toekomstbestendige ouderenzorg en de bijbehorende strategie daarvoor. Dat doet zij samen met medewerkers en met oog en oor voor de ontwikkelingen in de omgeving. Ook als Raad van Toezicht nemen we hier onze rol in en gaan we graag het gesprek aan over de toekomst van deze mooie organisatie.

Namens de Raad van Toezicht,

Pieter de Kort  
voorzitter

## 1. CORONA

De corona pandemie heeft ook in 2021 wereldwijd een grote impact gehad. Binnen Laurens had Corona dagelijks impact op cliënten en medewerkers. Begin 2021 was Nederland in lockdown, op 23 januari ging voor 95 dagen een avondklok in. Verpleeghuizen kregen opnieuw te maken met beperkingen van bezoek. Daarnaast zijn er in 2021 positieve ontwikkelingen. Begin 2021 konden we starten met vaccineren, dat gaf hoop voor de toekomst. De regionale samenwerking die in 2020 is gestart, is in 2021 verder uitgebreid.

### Testen

Laurens heeft begin 2021 een eigen teststraat in gebruik. Op deze manier werd voorkomen dat medewerkers onnodig lang in afwachting van een testuitslag niet kunnen werken. In ruim een maand worden 748 testen afgenomen.

Na het afbouwen van de teststraat is Laurens gaan werken met een mobiel testteam om medewerkers bij een uitbraak op eigen locatie te kunnen testen. Eind 2021 liepen de wachttijden bij de GGD weer op en hebben we afspraken kunnen maken bij een externe testlocatie, zodat medewerkers snel getest konden worden. Het aantal testen liep snel op tot ruim 400 per week.

### Vaccineren

Vanaf januari 2021 konden zorgmedewerkers zich via de GGD laten vaccineren. Onze collega Debora kreeg als eerste het coronavaccin in Rijnmond. Dat hebben we breed gedeeld als onderdeel van de campagne om onze collega's aan te moedigen zich te laten vaccineren. Vanaf begin februari kon Laurens ook starten met het vaccineren van bewoners van verpleeghuizen. Vrijwel alle bewoners wilden gevaccineerd worden en hebben twee vaccinaties gekregen. Dat had onmiddellijk effect: het aantal besmettingen in de huizen nam snel af.

Vanaf eind november is gestart met het geven van boostervaccinaties, zowel bij cliënten als zorgmedewerkers. Deze keer konden medewerkers zich bij Laurens laten vaccineren, op deze manier hebben in een korte periode veel medewerkers hun booster ontvangen.

### Voldoende handen aan het bed

Het blijft zeker tijdens de coronagolven moeizaam om voldoende mensen te vinden om te helpen in de zorg die nodig is. Er ontstaan verschillende nieuwe initiatieven hiervoor. Zo werken we met een centraal corona planteam waarin organisatiebreed besproken wordt waar collega's het hardst nodig zijn. Op verschillende momenten wordt het aantal behandelingen verminderd, zodat de behandelaars kunnen meehelpen in de dagelijkse zorg.

Er is veel aandacht voor het overeind blijven in tijden van corona. Leidinggevend en HR-adviseurs krijgen hier advies over en medewerkers kunnen informatie vinden op de interne kanalen. We hebben bedrijfsmaatschappelijk werk actief laten bellen met veel sleutelfiguren in de organisatie om te horen hoe het met ze gaat en de mogelijkheid te bieden voor een vervolgesprek.

In januari heeft een van onze revalidatielocaties te kampen met zo'n hoog verzuim, dat een beroep wordt gedaan op zorgprofessionals van Defensie. Zij komen met één arts en tien verpleegkundigen meehelpen. En in april ontstaat een samenwerking met KLM. Stewardessen die graag willen re-integreren, maar nog niet kunnen meevliegen ondersteunen de zorg op Laurens Antonius Binnenweg.

### Samenwerking in de regio

In 2021 is de in 2020 naar aanleiding van de coronacrisis gestarte samenwerking verder voortgezet. De samenwerking was positief en resulteerde onder meer in:

- ConForte: afstemming op beleidsniveau, delen van kennis en middelen, het in bedrijf brengen van extra capaciteit.
- Verwijshulp010 crisisteam voor een snellere uitstroom uit de ziekenhuizen naar de VVT.
- RONAZ (Regionaal Overleg Niet Acute Zorg) voor afstemming en crisisbeheersing in de niet-acute keten.

### Vierde golf

In het najaar kreeg Nederland opnieuw te maken met veel besmettingen, mede vanwege de zeer besmettelijke Omikron variant. Ondanks het vaccinatieprogramma, wordt ook Laurens opnieuw hard geraakt. Tijdens de vierde Corona golf krijgen ruim 200 cliënten Corona. Het ziekteverzuim onder medewerkers loopt op tot 12% eind 2021. Begin 2022 loopt dit nog verder op tot boven de 15%.

In Intermezzo Zuid wordt een Covid-afdeling opgezet om mensen met Corona vanuit het ziekenhuis en de thuissituatie te kunnen verplegen, op deze manier worden de ziekenhuizen in de regio ontlast.

### Herstellen na Corona

Herstellen van Corona vraagt veel, waarbij gespecialiseerde revalidatie goed kan helpen. Binnen Laurens bieden we deze herstelzorg door een speciaal ontwikkeld post-COVID revalidatieprogramma. Hiermee helpen we ongeveer 350 cliënten. Dit programma is ook beschikbaar voor collega's die kampen met langdurige gevolgen.

## 2. STRATEGIE EN BELEID

### 2.1 Missie en visie

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.

## 2.2 Meerjarenstrategie: Samen voor betere zorg

Begin 2019 hebben we onze strategie voor de komende jaren 'Samen voor betere zorg' vastgesteld. Deze strategie is nadrukkelijk samen tot stand gekomen. We hebben hiervoor met vertegenwoordigers van alle geledingen uit de organisatie gesproken. 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 2021 hebben we gewerkt aan de verschillende ontwikkellijnen. Door de coronapandemie zijn echter wederom veel voornemens niet of met een lagere prioriteit en tempo uitgevoerd. Voor de rapportage over onze activiteiten op het gebied van kwaliteit wordt verwezen naar ons Kwaliteitsjaarverslag 2021.

## 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.

### *Samenwerking in de regio*

Laurens werkt met veel partijen samen in de regio. Hieronder worden enkele vormen van samenwerking uitgelicht.

#### Verwijshulp010

Huisartsen, verwijzers en de vijf grote ziekenhuizen weten de weg naar het begin 2020 opgerichte Verwijshulp010 steeds beter te vinden. Niet zo gek, want de zorgbemiddelaars van dit coördinatiepunt nemen veel zorgen uit handen. Dagelijks adviseren zij huisartsen en verwijzers die met spoed een plekje zoeken voor patiënten die niet meer thuis kunnen blijven. ConForte, de brancheorganisatie van ouderenzorgorganisaties in de VVT in de regio Rotterdam hebben, met financiële steun van de zorgkantoren en -verzekeraars,

Verwijshulp010 begin 2020 opgericht. De zorgbemiddelaars zijn allemaal medewerkers van Rotterdamse zorgorganisaties zoals Laurens en Aafje. Zij zijn goed op de hoogte van de mogelijkheden in de regio en doen er alles aan een passende zorgoplossing te vinden. En dat gaat verder dan alleen het zoeken naar een plek. Soms zijn er andere mogelijkheden om een patiënt te helpen, bijvoorbeeld door het regelen van thuiszorg of hulpmiddelen. Vanwege het succes wordt verkend of de dienstverlening van Verwijshulp010 verder kan worden verbreed.

#### Thuisplusflat

In april 2021 is de Thuisplusflat van Laurens in Ommoord geopend. De Thuisplusflat is een innovatief woonconcept waarmee de gemeente Rotterdam het gat tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis wil dichten. In de flat wonen ouderen zelfstandig met zorg, ondersteuning en voorzieningen dichtbij. Binnen de Thuisplusflat worden zorg, welzijn en wonen met elkaar verbonden. De zorg wordt geboden door een vast en herkenbaar zorg- en ondersteuningsteam. Daarnaast is er een divers aanbod van laagdrempelige (welzijns)activiteiten, zodat bewoners elkaar kunnen ontmoeten en bijvoorbeeld samen kunnen eten. De Thuisplusflat Ommoord is een samenwerking tussen Laurens, Buurtwerk en MaasWonen.

#### Gezamenlijke revalidatiekliniek

In 2021 is Laurens samen met Rijndam Revalidatie en het Erasmus MC verder gegaan met de verkenning naar de haalbaarheid van de realisatie van een gezamenlijke nieuwbouw op het terrein van het Erasmus MC. In deze gezamenlijke nieuwbouw wensen partijen samen te werken door patiënten op één locatie te voorzien van de juiste revalidatiezorg door de juiste professional(s). Daarmee wordt beoogd optimaal vorm te geven aan de hooggespecialiseerde revalidatiezorg in de regio Rotterdam. Het Oogziekenhuis heeft zich bij deze ontwikkeling aangesloten. In 2021 is gewerkt aan het programma van eisen en de ruimtestaat en is in sessies met professionals gesproken over intensivering van de bestaande samenwerking, nieuwe vormen van samenwerking en mogelijkheden tot uitbreiding (nieuwe doelgroepen). Naar verwachting kan in het derde kwartaal 2022 de samenwerkingsovereenkomst tussen betrokken partijen worden ondertekend.

#### 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.

#### Goede start

Om nieuwe medewerkers een goede start te geven, is in 2020 gestart met het project 'een goede start'. De hoofddoelstelling van dit project is het faciliteren van een effectief en efficiënt onboardingsproces waarin de medewerker zich welkom voelt bij onze organisatie, Laurens als werkgever kent en vanaf de eerste dag de benodigde middelen voor het werk kan gebruiken. Het centrale onboardingsprogramma is begin 2021 opgeleverd en werd vanwege corona geheel 2021 digitaal uitgevoerd. Iedere twee weken vindt een introductiedag voor nieuwe medewerkers plaats. Daarnaast is binnen de domeinen en ondersteunende diensten gestart met aanvullende maatwerkprogramma's.

Gezond aan de slag

In afstemming met de arbodienst is het verzuimbeleid geactualiseerd en geïmplementeerd. De onderliggende systemen zijn in lijn gebracht met de nieuwe werkwijze. In het derde kwartaal is het nieuwe verzuimportaal live gegaan. De eerste indruk vanuit de medewerkers en leidinggevenden is positief, zeker op het gebied van triagevragen. Het team re-integratieadviseurs is op sterkte gebracht. Zij ondersteunen bij de langdurig verzuimdossiers. Helaas was de impact van corona op het verzuim enorm.

## 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.

Sterk leiderschap is belangrijk, zeker in een organisatie die zo in beweging is als Laurens. In 2020 hebben we dan ook onderstaande visie op leiderschap ontwikkeld.

### Ik als leidinggevende bij Laurens...



#### ... ben zelfbewust

Ik draag de visie uit, neem initiatief, ben in verbinding met mijn omgeving en reflecteer op mezelf.



#### ... geef medewerkers vertrouwen

Ik ben duidelijk over kaders en verwachtingen en geef medewerkers ruimte om hun vak uit te oefenen. Ik vraag verantwoordelijkheid, creëer een veilige werkomgeving en heb aandacht voor medewerkers.



#### ... stel de cliënt centraal

Ik ben aanwezig, toegankelijk, in gesprek met cliënt en naasten en maak waar wat ik beloof.



#### ... boek resultaat

Ik benoem de doelen, stuur tijdig bij en neem verantwoordelijkheid voor kwaliteit, medewerkerstevredenheid en financiële gezondheid.



laurens

**En dat doe ik samen!**

Het in 2020 voor alle leidinggevenden van Laurens ontwikkelde leiderschapsprogramma is door corona twee keer uitgesteld, maar uiteindelijk in 2021 gelukkig van start gegaan. Het programma is een reis waarin leidinggevenden zichzelf beter leren kennen en meer leren over wat nodig is om doelen te behalen. Het programma bestaat uit verschillende ontwikkelreizen afhankelijk van de functie. Eind 2021 heeft een evaluatie plaatsgevonden. Hieruit kwam naar voren dat het leertraject in zijn geheel als 'ruim voldoende' wordt beoordeeld. Ook het in de praktijk kunnen toepassen van het geleerde scoort goed. De betrokkenheid bij de ontwikkelreizen is hoog en de aanwezigheid bijna maximaal. Wel wordt aangegeven dat de

werkdruk vanwege corona het soms lastig maakt in de praktijk te oefenen. Daarnaast is het rendement van de online trainingen lager dan de fysieke trainingen. Vanwege corona was het echter niet altijd mogelijk fysiek bij elkaar te komen.

### Gestroomlijnde organisatie

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

#### Lean

Het programma gestroomlijnde organisatie heeft als primair doel de belangrijke key-processen binnen Laurens te verbeteren en vernieuwen, waardoor klantwaarde en medewerkerstevredenheid toeneemt, verspilling afneemt en we daardoor meer kunnen investeren in de zorg. Om dit samen te bereiken gebruiken wij 'Lean' als methodiek; een methode voor procesoptimalisatie die ons gaat helpen duurzaam te verbeteren en vernieuwen. Hiervoor heeft Laurens een eigen leanteam samengesteld. In 2021 zijn het herontwerp van het onboardingsproces van nieuwe medewerkers geïmplementeerd en het proces van registratie t/m facturatie in de thuiszorg. Verder is het herontwerp van de instroom van klanten in de thuiszorg geïmplementeerd en delen van het herontwerp van het in- en uitstroomproces van klanten in de kortdurende zorg. De implementatie van het herontwerp van de instroom van klanten in de verpleeghuizen loopt door in 2022. Daarnaast zijn in 2022 ook meerdere medewerkers door het leanteam opgeleid tot Lean Green Belt. Met coaching door het lean team hebben zij locatie/team specifieke verbetertrajecten uitgevoerd. Het opleiden en coachen van medewerkers door het leanteam wordt voortgezet in 2022.

#### Serviceconcept

In 2021 is het serviceplein opgezet vanuit de wens om één centraal loket voor vragen, meldingen en informatie te creëren voor alle medewerkers van Laurens. Er is een digitale portaal gebouwd waar medewerkers zelf meldingen kunnen doorgeven, informatie kunnen opzoeken en vragen kunnen stellen. Daarnaast is er een fysiek team opgericht. Dit team handelt de vragen, meldingen en informatieverzoeken van medewerkers af die via het digitale portaal of per telefoon of mail binnenkomen. Het serviceplein is in 2021 getest door de medewerkers van drie pilotlocaties binnen het domein Wonen met Zorg. In 2022 wordt het serviceplein geëvalueerd en beschikbaar gesteld voor alle andere medewerkers van Laurens.

#### Plan/flex

Al vanaf 2017 wordt gewerkt aan het optimaliseren van het plan- en roosterproces. Door een in Plannen en Roosteren gespecialiseerde organisatie is in 2018/19 een grondige analyse van het Plannings- en roosterproces van Laurens gemaakt. Getracht is de aanbevelingen vanuit dit rapport te implementeren via een programmaorganisatie. Dit was deels succesvol, maar Laurensbreed werden onvoldoende vorderingen geboekt in de domeinen. Daartoe is besloten om de plan- en flexorganisatie voor de domeinen Thuiszorg en Wonen met Zorg te centraliseren onder leiding van een manager Workforcemanagement. Deze gecentraliseerde Plan/flexorganisatie is sinds begin 2021 operationeel. Sindsdien zijn belangrijke vorderingen geboekt in het uniformeren van het plannings- en roosterproces, de kwaliteit en inrichting van de planningsystemen en is geïnvesteerd in de ontwikkeling en kwaliteit van de planners.

## Interne beheersing

In 2021 is het project 'interne beheersing' gestart. Er wordt een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor zowel lijn als staf gemaakt en procesbeschrijvingen voor alle bedrijfsprocessen, die bijdragen aan de P&C-cyclus of van wezenlijk belang zijn voor het behalen van de organisatiedoelen. In 2021 zijn de eerste 8 processen vastgesteld. Voor deze processen zijn diverse aanbevelingen gedaan. In afstemming met het LEAN-team worden de aanbevelingen geïmplementeerd. Parallel aan dit project lopen de projecten 'BICC (business intelligence competence center)' en 'managementinformatie'. Deze drie projecten tezamen moeten er toe leiden dat onze leidinggevende dagelijks toegang hebben tot adequate en betrouwbare informatie om te kunnen sturen.

## 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?

In 2019 hebben we een strategisch vastgoedplan ontwikkeld welke aansluit bij de 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 implementeren. In 2021 is verder gewerkt aan de voorbereiding van nieuwbouw van Laurens Borgstede en Laurens Simeon & Anna en verbouwingen in Maasveld, De Oudelandse Hof en Borgsate. De projecten starten in 2022. In 2022 herijken we ons strategisch vastgoedplan, mede om opnieuw de benodigde capaciteit te bepalen gezien de ontwikkeling naar scheiden wonen en zorg.

## 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. Zo hebben we in 2021 een pilot gedaan met slimme bedsensoren. De slimme sensor geeft in een app op de smartphone inzichten over wie veilig en rustig in bed ligt. De collega kan dan de bewoners die rustig in bed liggen met een gerust hart laten slapen, waardoor de bewoners niet worden gestoord. Daarnaast kunnen inzichten in wat er in de nacht gebeurt de zorg helpen om het slaap-en waakritme te bewaken. Gezien de positieve ervaringen is het voornemen de bedsensoren in 2022 op meer locaties in gebruik te gaan nemen,

Laurens Thuiszorg heeft gekozen voor één digitale oplossing voor woningtoegang én personenalarmering. Hiervoor zijn we een samenwerking aangegaan met Eurocom, Eurocross Assistance en CSI Service. Samen met deze partners ontwikkelden we 'Open Care Connect (OCC)| Thuis', een digitale oplossing om toegang te krijgen tot de woning van cliënten én de

opvolging van personenalarmering. Met het ontwikkelen van Open Care Connect | Thuis willen we onze thuiszorg slimmer en efficiënter maken. Met een slim slot krijgen medewerkers sneller en veiliger toegang tot de woning van onze klanten Thuiszorg en klanten met personenalarmering. Onze medewerkers hoeven niet eerst de sleutel op te halen, maar kunnen meteen naar de klant en de deur openen met een beveiligde app op hun telefoon. Eind 2021 hebben de eerste klanten een slim slot gekregen.

### Toekomstbestendige ouderenzorg

Onze huidige strategie is vooral gericht op het sterker en toekomstbestendig maken van de organisatie na de crisis. Gezien alle uitdagingen waar de zorg mee te maken heeft en de behoefte aan een toekomstbestendige ouderenzorg heeft Laurens visie en richting nodig om te kunnen bewegen. Hiervoor is in 2021 een traject gestart om onze strategie te herijken. Hierbij zijn gedurende het jaar 170 collega's betrokken: in online uitvragen, gespreksgroepen en verdiepingssessies hebben zij meegedacht en gereageerd op vragen, dilemma's en voorstellen. Zo ontstaat de nieuwe strategie opnieuw 'samen'.

De hernieuwde focus op de toekomst bevat de volgende onderwerpen:

1. **We bieden positieve gezondheidszorg:** samen met de cliënt bepalen we wat nodig en waardevol is, vanuit de wensen van de cliënt, onze expertise én de sociale context. Informele zorg is een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk, net als inzet van technologie en e-health.
2. **Daarvoor realiseren we drempelloze zorg:** ongeacht waar de cliënt woont of verblijft, onze zorg en diensten sluiten naadloos aan. We werken interdisciplinair samen en over domein- en organisatiegrenzen heen.
3. **We werken actief mee aan langer thuis:** we ontwikkelen nieuwe vormen van zorg en diensten en passen ons huidige aanbod aan om zoveel mogelijk cliënten thuis te kunnen helpen. En we werken intensief samen in het bedenken en realiseren van nieuwe woonvormen.
4. **Hierin zijn en blijven we dé opleider van de VVT:** we blijven aantrekkelijk als organisatie door nadruk te blijven leggen op leren en ontwikkelen. Niet alleen met de klassieke (zorg)opleidingen, maar ook door modulair aanbod voor collega's en voor andere geïnteresseerden zoals mantelzorgers.
5. **En we zetten maximaal in op werkplezier.**

Twee belangrijke randvoorwaarden zijn **innoveren** en doorontwikkelen van ons **vastgoed**.

In 2022 werken we dit verder uit in onze visie op een toekomstbestendige zorg en bepalen we onze nieuwe strategie.

### 3. ORGANISATIE

#### 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 7.000 medewerkers werkzaam in 30 woonzorgcentra en 13 locaties voor dagbesteding leveren wij wonen, diensten en zorg aan met name ouderen in Rotterdam en omstreken. Tevens wordt dagelijks bij bijna 6.000 cliënten zorg en diensten aan huis geleverd.

#### Werkgebied

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.

#### Structuur

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

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

- Thuiszorg voor de (specialistische) zorg aan huis
- Kortdurende Zorg met Verblijf voor revalidatie voor ouderen en zorg in de laatste levensfase
- Wonen met Zorg voor met name mensen met dementie

De domeinen Wonen met Zorg (per juli 2021) en Thuiszorg (per februari 2022) worden elk geleid door een duaal directieteam bestaande uit een directeur Zorg en een directeur Bedrijfsvoering. Het domein Kortdurende Zorg wordt geleid door een directeur.

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.



## 4. FINANCIËEL BELEID

De opbrengsten over het boekjaar 2021 bedragen € 366 miljoen en het jaar 2021 is afgesloten met een positief resultaat van € 8,7 miljoen. Ultimo 2021 bedroeg de solvabiliteit (weerstandsvermogen) 29,4% en was de beschikbare kredietruimte voldoende.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2022 ruim voldoende en leidt niet tot een aanvullende financieringsbehoefte, respectievelijk een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt de liquiditeit gemonitord en indien nodig bijgestuurd. Mede hierdoor zijn wij van mening dat geen sprake is van een aanvullend risico.

In 2021 zijn als gevolg van de kwaliteitsegelden en de tariefsverhogingen voor de langdurige zorg, in het kader van de zorgkwaliteit, de opbrengsten en personeelskosten toegenomen. Daarnaast zijn de opbrengsten toegenomen als gevolg van de compensatie voor additionele kosten, gemaakt als gevolg van COVID-19. De subsidies zijn in 2021 van een vergelijkbare omvang als in 2020.

De ratio's van Laurens, op basis van de jaarrekening 2021, zijn opgenomen in onderstaande tabel. De sectornormen zijn ontleend aan externe informatie.

	Definitie	Sector norm	2021	2020	2019	2018	2017
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen / totaal vermogen	> 20%	29,4%	26,9%	22,3%	19,1%	15,8%
Vermogensniveau	Eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten	> 15%	14,2%	12,7%	10,5%	9,4%	8,3%
Rentabiliteit	Resultaat / totaal bedrijfsopbrengsten	> 1,5%	2,4%	2,9%	1,7%	1,2%	0,1%
Liquiditeitsratio	Vlottende activa / vlottende passiva	> 1	1,1	1,0	0,7	0,5	0,4

### Kengetallen

	2021	2020	2019	2018	2017
FTE	3.853	3.743	3.697	3.519	3.558
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€ 355,2 miljoen	€ 324,2 miljoen	€ 304,8 miljoen	€ 282,6 miljoen	€ 278,7 miljoen
Resultaat	€ 8,7 miljoen	€ 9,9 miljoen	€ 5,2 miljoen	€ 3,7 miljoen	€ 0,4 miljoen

## Financiële instrumenten

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, waarin gestreefd wordt naar lage en voorspelbare rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervalddata 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 de effecten van COVID-19 begint 2022 opnieuw met een vooruitzicht van enige vorm van omzetsderving en hogere kosten. De extra kosten bestaan voornamelijk uit extra inhuur van zorgpersoneel in combinatie met een hoog verzuim van personeel.

Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt verwachten we aan een lager aantal extramurale cliënten zorg te kunnen verlenen. De totale personele bezetting voor 2022 en volgende jaren zal naar verwachting beperkt toenemen als gevolg van de arbeidsmarktproblematiek en vergrijzing. Onze strategische keuzes voor de nabije toekomst, inclusief een strategisch vastgoedplan, worden in de loop van 2022 geconcretiseerd.

In 2021 heeft een versobering opgetreden van de compensatieregelingen voor de additionele COVID-19 kosten. Voor 2022 is enkel voor de Wlz invulling gegeven aan een compensatieregeling, deze regeling is opnieuw versoberd ten opzichte van 2021. Onbekend is vooralsnog of voor de ZvW en WMO compensatieregelingen in 2022 worden vastgesteld. Ondanks dat velen er inmiddels van overtuigd zijn dat COVID-19 niet meer zal verdwijnen, is de hoop dat nieuwe varianten minder heftig en ziekmakend zijn en de zorg weer zoveel mogelijk wordt als voor de uitbraak van COVID-19, met reguliere contractering en zorgverlening.

Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de gemaakte afspraken, rekening houdend met de kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

Voor het jaar 2022 is een positief resultaat begroot. In de huidige situatie is het financiële resultaat, als gevolg van de COVID-19 situatie en de gevolgen hiervan, vooralsnog lastig te voorspellen. Mede als gevolg van de hoge afschrijvingslasten blijven de netto kasstromen positief. Voor 2022 is de omvang van de investeringen 50% hoger dan het niveau 2021, mede door enkele grote renovaties en nieuwbouwprojecten. De huidige financiering zal gecontinueerd worden.

## Risicomanagement

Rapporteren op risico's (van financiële, fiscale, informatiserings- en andere ondersteunende processen) maakt onderdeel uit van de planning & control-cyclus. De domeinen en bedrijfsvoering benoemen in hun kwartaalrapportage de incidenten en risico's, die impact

hebben op (een groot deel van) de organisatie. Gedurende 2021 zijn kwartaalrapportages opgesteld. Deze rapportages worden besproken met het bestuur. In 2021 zijn als voornaamste risico's benoemd; effecten van COVID-19, het hoge verzuim en de kwaliteit van zorg.

Maatregelen die hiervoor zijn getroffen zijn onder andere veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze cliënten en medewerkers, het per domein uitvoeren van het plan van aanpak ziekteverzuim reductie en het doorlopen van een verbetertraject kwaliteit & veiligheid.

## 5. RELATIES MET BELANGHEBBENDEN

### 5.1 Samenwerkingsrelaties

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.

Net als collega-organisaties zien we de meerwaarde van intensieve samenwerking, juist in een tijd waarin de ouderenzorg in transitie is.

### 5.2 Medezeggenschap

Als bestuur van Laurens overleggen we regelmatig met de 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 2021 uit 16 leden.

In 2021 hebben het bestuur en de Ondernemingsraad frequent overleg gehad. Naast de negen overlegvergaderingen heeft het bestuur een keer per twee weken informeel overleg gehad met de OR. De ontwikkelingen rondom COVID-19 en het gevoerde beleid op dit gebied waren continu onderwerp van gesprek. In 2021 heeft de OR aandacht gevraagd voor het thema tevreden medewerker in het algemeen en het roosteren en plannen in het bijzonder. In 2021 heeft de OR onder andere geadviseerd over de transitie Thuiszorg en Wonen met Zorg, en ingestemd met het contract met de nieuwe Arbodienst, herziening van het verzuimbeleid en een nieuwe regeling 'meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden' en bijbehorende spaarbronnen.

#### *Centrale Cliëntenraad*

Het uitgangspunt van cliëntmedezeggenschap is deze zo dichtbij mogelijk bij de cliënt en passend bij de organisatie te organiseren. Op basis van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018 (Wmcz) is een medezeggenschapsregeling opgesteld. Deze is medio juni 2021 ter instemming aan alle cliëntenraden van de organisatie voorgelegd.

Volgens deze regeling is de structuur van de cliëntmedezeggenschap binnen Laurens als volgt georganiseerd:

- decentrale cliëntenraden voor de locaties van het domein Wonen met Zorg, de dagbesteding en voor het domein Kortdurende Zorg en het domein Thuiszorg;
- Centrale Cliëntenraad (CCR) op het niveau van Laurens.

Elke decentrale cliëntenraad heeft het recht om één vast lid voor te dragen voor benoeming als lid van de Centrale Cliëntenraad.

Eind december 2021 heeft de Raad van Bestuur het besluit genomen de

medezeggenschapsregeling vast te stellen voor de 23 cliëntenraden, die met de regeling hebben ingestemd. Twee cliëntenraden hebben niet ingestemd. De Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV) is gevraagd een uitspraak te doen of het redelijk is de regeling ook voor deze twee cliëntenraden vast te stellen. Medio maart 2022 heeft de LCvV aangegeven het verzoek af te wijzen. De LCvV heeft Laurens geadviseerd in overleg met beide cliëntenraden de discussiepunten verder te verkennen. Het bestuur heeft het advies overgenomen.

In 2021 zijn er acht formele overlegvergaderingen tussen de CCR en de Raad van Bestuur geweest, waarvan een deel fysiek en het grootste deel als gevolg van corona maatregelen online heeft plaatsgevonden. In 2021 heeft de CCR geadviseerd over benoeming directeur Thuiszorg (bedrijfsvoering), benoeming directeuren Wonen met Zorg (bedrijfsvoering en zorg & welzijn), het kwaliteitsplan 2022, de Laurens, begroting 2022, het beleidsplan Wet Zorg en Dwang, cluster aansturing domein Wonen met Zorg, diverse corona versoepelingen, voordracht kandidaat cliëntvertrouwenspersoon, woonzorgconcept nieuwbouw Wonen met Zorg en de herbenoeming lid Raad van Toezicht op voordracht CCR.

#### *Professionele Adviesraad*

Sinds eind 2018 kent Laurens een professionele adviesraad (PAR). Alle 15 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 2021 zijn er adviezen over verschillende onderwerpen gegeven. Daarnaast heeft het bestuur, naast meerdere informele gesprekken, vier keer een overlegvergadering met de PAR gehouden. Tijdens deze vergaderingen is onder andere gesproken uitwerking van de strategie 2030 en is er input gegeven voor het kwaliteitsplan.

#### *Raad van Participanten*

De Raad van Participanten (RvP) bestaat uit leden van levensbeschouwelijke en maatschappelijke groeperingen die bij onze locaties betrokken zijn. Door de RvP blijven mensen betrokken bij Laurens die stevige banden hebben met lokale, kerkelijke en andere maatschappelijke gemeenschappen. De RvP is een adviesorgaan van en voor Laurens op het gebied van de grondslag, doelstelling en identiteit van de organisatie en komt in principe twee keer per jaar bijeen. Vanwege de COVID-crisis is de Raad slechts één keer (3 november) bijeen geweest. Bij deze vergadering was het bestuur en een lid van de Raad van Toezicht aanwezig. De vergadering stond in het teken van bijpraten over de situatie rondom corona en kennismaken met de interim bestuurder. Daarnaast is het jaarverslag van de Geestelijk Verzorgers besproken en is gesproken over de thema's 'kwaliteit en identiteit'.

## 6. 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 2021 getoetst aan de nieuwe Governancecode Zorg, de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en de Wet Toetreding Zorgaanbieders. Geconcludeerd is dat de statuten en reglementen hiermee in lijn zijn.

### Raad van Bestuur

#### *Samenstelling*

Per 1 januari 2018 wordt Laurens bestuurd door twee bestuurders.

De voorzitter Raad van Bestuur heeft om gezondheidsredenen per september 2021 tijdelijk zijn werk moeten neerleggen en is inmiddels (per 14 maart 2022) gestart als bestuurder bij een andere VVT-instelling. De Raad van Toezicht heeft per oktober 2021 een interim bestuurder benoemd.

De Raad van Bestuur kende ultimo 2021 de volgende samenstelling:

<b>Naam</b>	<b>Bestuursfunctie</b>	<b>Nevenfuncties</b>
J. Huizer (tot 14-3-2022)	voorzitter	
A.P. Bandel	lid	bestuurder familiehuis Daniel den Hoed
J. Wakkerman (vanaf 1-10-2021)	voorzitter ai	lid RvT I - Hub vice-vz RvC Zorgpartners Midden Holland

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

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

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

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

#### *Honorering*

De Raad van Bestuur 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*

In oktober 2021 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de overlegstructuur en is naar aanleiding hiervan een aantal aanpassingen doorgevoerd. Zo is de Raad van Bestuur wekelijks gaan vergaderen direct aansluitend aan het overleg met het Directieteam. In deze bestuursvergadering vindt de formele besluitvorming plaats.

Het directieteam vergadert wekelijks 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 2021 uit zes leden. Met ingang van 9 april 2021 zijn vier leden van de Raad van Toezicht, te weten de dames Van Grevenstein en Grobbink en de heren De Beukelaar en Lamers, benoemd voor een tweede termijn. Mevrouw Grobbink is herbenoemd op bindende voordracht van de Centrale Cliëntenraad.

<b>RvT</b>	<b>Aandachtsgebied</b>	<b>Nevenfuncties</b>
P.H.E.M. de Kort voorzitter RvT voorzitter remuneratie 1-1-2016/31-12-2023	Algemene bestuurlijke zaken Werkgeversfunctie RvB	Voorzitter RvT KwadrantGroep Voorzitter Stichting Ondernemersfonds Wijk bij Duurstede Lid RvT Pantein zorggroep Voorzitter RvT Orientalis Lid RvT EersteHulpStichting (vanaf 1-1-'22) Lid RvT HeiligLandStichting (vanaf 1-1-'22) Directeur PHEM de Kort, Strategie, bestuur, toezicht
L. de Beukelaar vice-vz RvT lid auditie	Bedrijfsvoering & financieel	Voorzitter Raad van Bestuur Groene Hart Ziekenhuis Arbiter bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg Bestuurslid Dutch Hospital Data, NVZ (vanaf 20 mei 2020)

lid remuneratie 10-4-2017/9-4-2025		Eigenaar eenmanszaak Cuare
W.M.U. van Grevenstein lid RvT lid cie K&V 10-4-2017/9-4-2025	Kwaliteit & veiligheid	Chirurg UMCU
H.B.M. Grobbink (voordracht CCR) lid RvT vz cie K&V 10-4-2017/9-4-2025	Zorg & cliënten (Kwaliteit & veiligheid)	Lid bestuur Pax Intransibus Lid Raad van Toezicht Home Instead Amsterdam Eenmanszaak Atelier De Wilde Parel
P.A.W. Lamers lid RvT lid auditcie 10-4-2017/9-4-2025	Bedrijfsvoering & markt	Voorzitter College van Bestuur Stichting Scholengroep Spinoza Lid Raad van Toezicht Katholieke Scholienstichting Utrecht (KSU) Lid Raad van Toezicht Stichting Interconfessioneel en Katholiek Onderwijs Schiedam en Vlaardingen (SIKO) (tot 1-8-'21) Voorzitter bestuur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Zuid-Holland West Bestuurslid Sint Laurensfonds Rotterdam
K. Koedijk lid RvT lid financiële auditcie 14-5-2020/13-5-2024	Financieel	Hoogleraar banking and finance aan de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). Lid RvT Fontys Hogescholen Lid RvT Pensioenfonds Tandartsen Lid RvT Pensioenfonds Zoetwaren Lid RvT De Nederlandsche Bank pensioenfonds

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

### *Vergaderingen*

In 2021 heeft de Raad van Toezicht zes keer vergaderd. Vier van deze vergaderingen hebben in verband met de corona pandemie digitaal plaatsgevonden. De Raad van Toezicht nam onder andere de volgende besluiten:

- goedkeuren jaarrekening en jaarverslag 2020 Laurens;
- goedkeuren jaarplan, begroting en investeringsbegroting 2022;
- vaststellen indeling in WNT klasse V;
- herbenoeming vier leden Raad van Toezicht;



- vaststellen rooster van aftreden Raad van Toezicht;
- goedkeuren Huurovereenkomst Laurens/Woonzorg Nederland locatie Simeon & Anna.

De voorzitter Raad van Bestuur heeft om gezondheidsredenen per september 2021 tijdelijk zijn werk moeten neerleggen. Gezien de verwachting dat zijn herstel langere tijd kon duren en gezien de complexiteit van de organisatie en de opgaven op gebied van arbeidsmarkt, kwaliteit van zorg en rendement, heeft de Raad van Toezicht per oktober 2021 een interim bestuurder benoemd.

In 2021 is binnen de agenda elke vergadering aandacht geschonken aan de corona pandemie, de voortgang van het jaarplan, kwaliteit & veiligheid en de financiële resultaten.

In juni heeft een themasessie 'strategie' plaatsgevonden waarin de Raad van Toezicht met het bestuur heeft gesproken over de herijking strategie en de te maken strategische keuzes richting 2030.

### *Commissies*

In 2021 heeft de financiële auditcommissie acht keer (digitaal) vergaderd. Vanwege de tegenvallende financiële resultaten medio 2021 heeft de auditcommissie twee keer meer vergaderd dan gebruikelijk. Twee vergaderingen waren in het bijzijn van de externe accountant. Eén keer voor het bespreken van het accountantsverslag 2020 en één keer voor het bespreken van de managementletter 2021. Tijdens de vergaderingen zijn onder andere de financiële maandrapportages, het jaarverslag en de jaarrekening 2019, de managementletter 2021 en de opzet begroting 2022 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 2021 vijf keer (digitaal) bijeengekomen. De stand van zaken rondom COVID-19 was elke vergadering een vast agendapunt. Daarnaast is elke vergadering aandacht besteed aan de voortgang van de uitvoering van het kwaliteitsplan 2021 en aan de calamiteitenanalyses. Tijdens een vergadering is de commissie in gesprek gegaan met de 1ste geneeskundigen. Door de commissie worden ook HR-onderwerpen besproken waarvoor de manager HR aanschuift. In 2021 zijn zijn de onderwerpen verzuim en vitaliteit, binden en boeien van medewerkers, het leiderschapsprogramma en de arbeidsmarkt aan de orde geweest.

De remuneratiecommissie houdt jaarlijks een beoordelingsgesprek met elk lid van de Raad van Bestuur over het individuele functioneren en een gezamenlijk gesprek met de leden van de Raad van Bestuur over het onderling functioneren. In april 2021 heeft een gesprek plaatsgevonden over het functioneren van de bestuurders in relatie tot de afgesproken jaardoelen. Het gesprek verliep in goede sfeer. Geconstateerd is dat zowel bij de Raad van Toezicht als het bestuur de behoefte bestaat de adviesrol van de RvT duidelijker vorm en inhoud te geven. Afgesproken is het onderwerp vastgoed vast te agenderen voor de auditcommissie en een aparte themasessie te organiseren met betrekking tot de in ontwikkeling zijnde strategie.

### *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 2021 hebben de leden van de Raad van Toezicht een werkbezoek aan de domeinen Thuiszorg, Wonen met Zorg en Kortdurende Zorg met Verblijf.

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 februari en september. Onderwerpen van gesprek waren de coronacrisis, 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 april 2021. Gesproken is onder andere over het informatieprotocol tussen Raad van Bestuur en ondernemingsraad. Daarnaast is afgesproken dat een delegatie van de Raad van Toezicht aanwezig is bij een vergadering van de ondernemingsraad. De voorzitter van de Raad van Toezicht is aanwezig geweest bij de (digitale) overlegvergadering van november. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de stand van zaken COVID-19, verzuim, plannen en roosteren, financiën en de continuïteit van bestuur.

Een lid van de Raad van Toezicht woont de jaarvergadering van de Raad van Participanten bij. Deze heeft in november 2021 plaatsgevonden. Op de agenda stonden onder andere de stand van zaken COVID-19, het jaarverslag Geestelijke Verzorging en de thema's kwaliteit en identiteit.

### *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. Aangezien de Raad van Toezicht de evaluatie niet digitaal wilde laten plaatsvinden, is ervoor gekozen de evaluatie uit te stellen tot het moment dat fysiek bijeenkomen mogelijk was. De evaluatie heeft april 2022 plaatsgevonden.

### *Scholing en ontwikkeling*

Zoals elk jaar is ook in 2021 aandacht geweest voor de structurele ontwikkeling van de eigen professionaliteit. Echter vanwege de coronapandemie zijn wederom veel externe bijeenkomsten en scholingen niet doorgegaan.

### *Rooster van aftreden*

Bij het rooster van aftreden wordt uitgegaan van een benoemingstermijn van maximaal twee termijnen van vier jaar. Vier leden zijn met ingang van 9 april 2021 benoemd voor een tweede termijn.

### *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.