



# **BESTUURSVERSLAG 2022**

incl. Jaarverslag raad van toezicht en Kwaliteitsverslag

Vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht in de vergadering van de raad van toezicht Laverhof op 31 mei 2023

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	3
Laverhof in beeld.....	4
Algemene informatie.....	4
Missie, visie en kernwaarden.....	5
Besturingsfilosofie.....	7
Organisatiestructuur.....	8
Raad van bestuur.....	9
Raad van toezicht.....	11
Resultaten 2022.....	12
Beweging 1: Van zorggemeenschap naar leefgemeenschap.....	13
Beweging 2: Naar kwaliteit van leven.....	15
Beweging 3: Naar samenwerking, netwerkvorming en samen leren.....	16
Beweging 4: Naar vertrouwen en vakmanschap.....	17
Beweging 5: Naar vinden, vormen en verbinden van medewerkers.....	21
Beweging 6: Naar inzet van technologie die helpt, verrijkt en ondersteunt.....	25
Beweging 7: Naar duurzame bedrijfsvoering.....	27
Bijlagen Bestuursverslag 2022.....	31
Bijlage 1: Jaarverslag raad van toezicht Laverhof 2022.....	32
Bijlage 2: Indicatoren Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.....	43
Bijlage 3: Ongeplande ziekenhuisopnames.....	45
Bijlage 4: MIC meldingen.....	46
Bijlage 5: Wet Zorg & Dwang.....	47

## Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Laverhof over het jaar 2022. Een turbulent jaar, niet in de laatste plaats vanwege corona. Begin 2022 heeft corona cliënten en medewerkers wederom in zijn greep gehouden. Gelukkig kon na het eerste kwartaal het normale leven weer worden opgepakt. Corona is echter niet de wereld uit en het ziekteverzuim is nog steeds hoger dan we binnen Laverhof gewend zijn.

Daarnaast stond het jaar 2022 in het teken van een bestuurswisseling in juli. Als bestuurder van de mooie organisatie Laverhof, heb ik kennis mogen maken met veel enthousiaste mensen, binnen en ook buiten Laverhof. Na deze kennismaking heb ik mijn beeld van de toekomst voor Laverhof gedeeld en besproken met OR, CCR, MT en raad van toezicht. Een toekomst waarin Laverhof zich verder ontwikkelt naar een professionele, toekomstgerichte en innovatieve organisatie. Met de waarden die in de afgelopen jaren leidend zijn geweest en vanuit het vastgestelde strategische beleidsplan voor 2020-2025, 'De kracht van Laverhof in beweging'.

De uitdagingen in de ouderenzorg zijn immers immens en vragen om positionering en prioritering van de organisatie. Realisering van de ambities in het strategische beleidsplan vragen om implementatiekracht en resultaatgericht werken. Overzicht behouden in wat we doen, afmaken waar we aan beginnen en zorgen voor borging; over locaties heen werken, op basis van de zorgvraag; successen vieren en delen binnen Laverhof. In deze laatste traditie hebben we in september een bruisend swingfeest gegeven voor alle medewerkers, vrijwilligers en gepensioneerden van Laverhof onder de noemer 'We komen weer samen'.

Het nastreven van kwaliteit van zorg, op een andere wijze vormgegeven, passend bij de vraag en tegen lagere maatschappelijke kosten, vraagt om onze onverdeelde tijd, aandacht, expertise en middelen. Dit vraagt ook om het voeren van het maatschappelijk debat binnen en buiten Laverhof zodat (toekomstige) zorgvragers en hun familie weten wat ze van Laverhof mogen verwachten.

Geen kwaliteitsverbetering en -ontwikkeling zonder goed opgeleide en tevreden medewerkers. Net als andere organisaties binnen en buiten de zorgsector ervaart Laverhof in toenemende mate de krapte op de arbeidsmarkt. Prioriteit wordt daarom gegeven aan het opstellen van een strategisch HR-plan waarin beheersing van verzuim en het aantrekken en behouden van goede, betrokken medewerkers de eerste prioriteit is. *Gewoon lekker werken* noemen we dit bij Laverhof.

In het afgelopen jaar hebben we een 7<sup>e</sup> beweging aan het strategisch beleidsplan toegevoegd: duurzame bedrijfsvoering. We geloven dat duurzaamheid in de zorg een thema is dat onze onverdeelde aandacht verdient. En dat meer focus op efficiëntie binnen de bedrijfsvoering ons helpt de uitdagingen in de toekomst beter het hoofd te bieden.

Tot slot wil ik mijn dank en welgemeende waardering uitspreken aan alle medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen bij Laverhof voor hun inspanningen om samen te bouwen aan duurzame, toegankelijke en kwalitatief hoogstaande zorg.

Rest mij nog om u allen veel leesplezier toe te wensen.

JAJ Moolenschot MBA

Raad van bestuur Laverhof

## Laverhof in beeld

### Algemene informatie

Laverhof is actief in de Brabantse dorpen Heeswijk-Dinther, Schijndel, Uden (omgeving Het Retraitehuis), Eerde, Wijbosch, Berlicum, Middelrode, Vorstenbosch en Loosbroek (kernen van de gemeenten Meierijstad, Bernheze, St. Michielsgestel en Maashorst). Wij bieden een breed pakket aan zorg, behandeling en ondersteuning. Cliënten kunnen thuis of in één van de vier zorglocaties terecht voor langdurige zorg, wijkverpleging, hulp bij het huishouden, revalidatie, terminale zorg, eerstelijnsverblijf en dagbesteding. Ook verhuren wij (zorg)appartementen in Heeswijk, Schijndel en Uden.

Laverhof  
Eerdsebaan 1A  
5482 DA Wijbosch  
Telefoon: 073 - 544 33 00  
E-mail: [info@laverhof.nl](mailto:info@laverhof.nl)  
KvK-nummer: 56708874

Informatie over  
Laverhof is te vinden  
op [www.laverhof.nl](http://www.laverhof.nl).



Kengetallen Laverhof			
	2022	2021	2020
<b>Aantal medewerkers</b>	1391	1351	1291
<b>Aantal Fte's</b>	699	682	667
<b>Aantal cliënten</b>	1809	1839	1808
<b>Ziekteverzuim</b>	6,93%	6,22%	7,85%

Tabel 1 Kengetallen Laverhof

## Missie, visie en kernwaarden

De huidige missie, visie en kernwaarden zijn opgesteld in 2015 en opnieuw bevestigd in 2019. We merken in de praktijk dat de missie en visie nog steeds richtinggevend zijn voor wat wij doen, maar dat we nieuwe woorden nodig hebben om de boodschap goed over te brengen. Ook de kernwaarden vragen om een nieuwe formulering om te verhelderen wat zorgvragers van Laverhof kunnen verwachten en wat de organisatie van medewerkers verwacht.

Met dit proces is in 2022 gestart en de verwachting is dat de nieuwe teksten van de missie, visie en kernwaarden van Laverhof in het voorjaar van 2023 kunnen worden vastgesteld.

De missie van Laverhof is samengevat in de pay-off 'Samen leven, samen zorgen'.

### Missie

Laverhof versterkt de eigen kracht van mensen met zorg, aanvullende diensten en behandeling. Zo kunnen mensen **op eigen wijze** een zo goed mogelijke **kwaliteit van leven** realiseren. Als dat nodig is, breiden we dit uit met wonen en welzijn. Dit doen wij voor kwetsbare burgers en hun naasten, mensen in de laatste fase van hun leven, de gemeenschap als geheel en religieuzen in het bijzonder. Laverhof biedt haar diensten aan waar mensen ons willen hebben en wij door onze manier van werken een versterking kunnen zijn. Wij leggen lokaal relaties en verbanden en leveren met vakbekwaamheid onze bijdrage.

### Visie

Laverhof gelooft in de **eigen kracht** van mensen om **zelf keuzes te maken**. Mensen geven naar eigen inzicht vorm aan hun leven. Ook wanneer dit door gezondheidsproblemen moeilijk wordt.

Laverhof gelooft in de waarde en de kracht van **sociale verbindingen** in de samenleving. Ieder mens heeft behoefte aan aandacht, een zinvol bestaan en sociale contacten. Familie, burens, vrienden en kennissen spelen een belangrijke rol en dragen bij aan de kwaliteit van het leven. Onze vakbekwame medewerkers voegen extra waarde toe door mee te denken en de eigen kracht van cliënten en hun omgeving te versterken.

### Kernwaarden

Onze leidende opvattingen en waarden over hoe wij onze cliënten het beste vakbekwaam zorg en ondersteuning kunnen bieden zijn:



De kracht van  
het lokale

Wij zijn een lokaal verankerde organisatie, die middenin de gemeenschap staat. Wij bieden onze diensten aan waar mensen ons willen hebben. Wij werken samen met lokale partijen, zodat wij vanuit ons vakmanschap maximaal kunnen aansluiten bij wat er nodig is voor cliënten en de gemeenschap.

Wij geloven in de kracht van mensen om zelf keuzes te maken en oplossingen te bedenken. Wij denken met hen mee om dat mogelijk te maken. Samen versterken wij een leven als thuis.



De kracht van  
erin geloven



De kracht van  
elkaar kennen

Medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun naasten maken deel uit van de gemeenschap waarin Laverhof werkt. Wij hechten veel waarde aan deze herkenbare, persoonlijke en warme samenwerkingsrelaties.

Wij staan voor wat we doen, vanuit visie en vakmanschap. Dit gedachtegoed dragen wij uit en zo geven we zelf actief vorm aan onze toekomst.



De kracht van  
ervoor staan

## Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie zegt iets over wat ons drijft: hoe we richting geven aan ons dagelijks handelen, de keuzes die we maken, de stijl van leidinggeven en de wijze waarop we samenwerken.

- We bieden persoonsgerichte ondersteuning vanuit de gedachte 'van zorgen voor naar zorgen dat'.
- Laverhof geeft medewerkers ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Bespreken, afspreken en aanspreken zijn drie werkwoorden die voor iedereen belangrijk zijn.
- Het team, de basis voor de inrichting van Laverhof, is gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de werkzaamheden. We werken multidisciplinair omdat ieders kennis kan bijdragen.
- Leidinggevendens zijn integraal verantwoordelijk om binnen de centrale kaders en samen met hun teams de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Het management laat ondernemerschap en eigenaarschap zien.
- De leidinggevende coacht het team in hun groei naar meer verantwoordelijkheid en stimuleert professionaliteit en vakmanschap in het team. Zij weten hun teamleden te inspireren, begrijpen de operationele processen en weten wat er speelt op de werkvloer.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden, waar dit direct bijdraagt aan de zorg voor cliënten, zo laag mogelijk in de organisatie belegd. We hanteren drie besturingsniveaus: raad van bestuur, managementteam en teammanagers.
- Medezeggenschap vindt plaats door het tijdig betrekken van belanghebbenden bij (komende) ontwikkelingen binnen Laverhof en gedachtenvorming daarover.

## Organisatiestructuur

De stichting heeft een eenhoofdige raad van bestuur. De organisatiestructuur is als volgt:

Raad van Toezicht					
Raad van Bestuur					
ZORG	ZORG	CONTROL, FINANCIËN EN INFORMATIE	HUMAN RESOURCES	FACILITAIR EN VASTGOED	BELEID INNOVATIE COMMUNICATIE EN KWALITEIT
Directeur	Directeur	Manager	Manager	Manager	Bestuurssecretaris
<ul style="list-style-type: none"> <li>Langdurige zorg en welzijn (somatic en psychogeriatric)</li> <li>Dagbesteding</li> <li>Kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Behandeling</li> <li>Revalidatie</li> <li>Ondersteuning Thuis</li> <li>Flexbureau</li> <li>Innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EAD                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële administratie</li> <li>Cliënten-administratie</li> <li>Salaris-administratie</li> </ul> </li> <li>Business control</li> <li>Informatie voorziening</li> <li>Secretariaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advies</li> <li>Opleiden</li> <li>Ontwikkelen</li> <li>Arbo</li> <li>Recruitment</li> <li>Personeels-administratie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitair</li> <li>Eten en drinken</li> <li>ICT</li> <li>Telefonie</li> <li>Inkoop</li> <li>Vastgoed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PR en communicatie</li> <li>Beleidsadvies</li> </ul>
<b>Teammanagers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg</li> <li>Welzijn</li> </ul>	<b>Teammanagers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning Thuis</li> <li>Behandeling/ Anna Hospice</li> <li>GRZ</li> <li>Annahof</li> <li>Cliëntservice-bureau</li> </ul>	<b>Teammanager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EAD</li> </ul>			

OR

CCR

In 2022 is de functie van bestuurder ingevuld door Berthe de Jong (interim bestuurder tot 1 juli 2022) en door John Moolenschot (vanaf 1 juli 2022).

### Managementteam

Monique Janus, directeur zorg

Fred van der Heijden, directeur zorg

Gijs Matthijse, manager Control, Financiën en Informatie

Marisa Netten, manager HRM

Kees Verhoeven, manager Facilitair en Vastgoed

Inge Almekinders, bestuurssecretaris

### Raad van toezicht

Miriam Dragstra, voorzitter

Jack Jansen, vicevoorzitter

Yolande Kuin, lid

René Denis, lid

Pieter de Jong, lid



## Raad van bestuur

### *Besluiten en voortgang*

Dit betreft een beknopt overzicht van de voortgang raad van bestuur en besluiten die in 2022 zijn genomen. De resultaten van 2022 worden beschreven bij de strategische bewegingen.

- Vaststelling van het Strategisch Vastgoedplan voor Laverhof dat inzicht geeft in de vastgoedportefeuille van Laverhof en vanuit de gekozen zorgstrategie de vertaalslag maakt naar de vastgoedstrategie. Tiny houses in de achtertuin van St. Barbara maken daar onderdeel van uit.
- Laverhof verbindt zich aan de Regiovisie Noordoost Brabant, samen met 11 andere VVT-organisaties in Noordoost Brabant, om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden.
- De samenwerking tussen Laverhof en de Zusters Franciscanessen van Veghel wordt formeel bekrachtigd. Op 9 maart 2022 verhuisden de Zusters Franciscanessen tijdelijk naar Annahof in Wijbosch en we bereiden ons voor op de vorming van een leefgemeenschap Kloosterkwartier in Veghel.
- Statuten en reglementen raad van toezicht en raad van bestuur van Laverhof zijn geactualiseerd en vastgesteld, in lijn met de nieuwe wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg 2022.
- Adviezen van het coronabeleidsteam worden bekrachtigd; het beleidsteam wordt op- en afgeschaald naargelang de situatie dat noodzakelijk maakt.
- De vernieuwde cao VVT 2022-2023 leidt tot aanpassingen van verschillende regelingen voor medewerkers die moeten bijdragen aan vermindering van de werkdruk, toename van werkplezier en meer regie en invloed op werktijden en roosters.
- Opstellen van (financiële) (jaar-)stukken zoals kwaliteits(jaar)plannen, kwartaalrapportages, begroting, jaarverslag en jaarrekening.
- Om het hoge ziekteverzuim te verlagen is een Taskforce Terugdringen Ziekteverzuim ingesteld, met vertegenwoordiging vanuit de OR.
- Werken aan de teamontwikkeling van de raad van bestuur met het managementteam en de teammanagers waarin de ontwikkeling van Laverhof als professionele, toekomstgerichte en innovatieve organisatie verder vorm krijgt.

### *Medezeggenschap*

- *Medezeggenschap cliënten*

De mening van cliënten, hun naasten en/of vertegenwoordigers is voor Laverhof van groot belang en het werk van de cliëntenraden is dan ook van grote waarde. De raad komt op voor de belangen van de cliënten van Laverhof en denkt mee over het beleid van Laverhof en over praktische, dagelijkse dingen, waarbij het gemeenschappelijke belang voorop staat.

De CCR voert de taken van een cliëntenraad uit voor stichtingsbrede aangelegenheden en is het eerste aanspreekpunt voor de raad van bestuur. Daarnaast zijn er vier lokale cliëntenraden. Zij vertegenwoordigen de lokale cliëntbelangen. Het jaarverslag van de CCR is te vinden op de website van Laverhof.

In 2022 heeft Maria Appeldoorn, na negen jaar voorzitter te zijn geweest van de CCR van Laverhof, het stokje overgedragen aan Mari van der Aalsvoort. Maria heeft in haar periode als

voorzitter met grote inzet en betrokkenheid een belangrijke bijdrage geleverd aan de medezeggenschap van cliënten van Laverhof.

Belangrijke speerpunten voor de CCR in 2022 waren:

#### Kwaliteit van leven

Hoe kan welzijn en betekenisvol leven voor zorgvragers meer op de voorgrond komen? Medio 2022 zijn er ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van leven zoals de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitskader voor kwetsbare ouderen, die de centrale cliëntenraad heeft doen besluiten om te wachten op landelijk beleid en op een later moment hier vorm aan te geven. Uiteraard is kwaliteit desondanks een voortdurende aandachtspunt. Waar mogelijk wordt, al dan niet lokaal, geïnvesteerd in het contact met de teammanagers en dagbestedingscoach over dit onderwerp. Signalen vanuit de zorgvragers worden opgehaald tijdens de huiskamer- en familiebijeenkomsten.

#### Communicatie

Communicatie moet worden verstaan in de meest brede zin, vanuit de organisatie naar zorgvragers en vanuit de cliëntenraden naar de achterban en vice versa. Er moet aandacht zijn voor verbeteringen waar mogelijk. Bijeenkomsten zoals huiskamer- en familiebijeenkomsten worden zoveel mogelijk bijgewoond door leden van de cliëntenraden. Er wordt actief meegedaan aan discussies en het ophalen standpunten.

#### Samenstelling van de cliëntenraden

De bemensing, competenties en communicatie binnen de cliëntenraden moeten op goed niveau blijven. De lokale cliëntenraden hebben voldoende bemensing, maar dit blijft een punt van aandacht. Gezamenlijk optrekken en waar mogelijk ook jongeren betrekken kan een oplossing zijn. De centrale cliëntenraad streeft ernaar om vanuit elke lokale cliëntenraad minimaal twee personen te laten deelnemen aan de overleggen op centraal niveau.

- *Medezeggenschap medewerkers*

Het jaar 2022 was een verkiezingsjaar, waarbij een aantal nieuwe leden de ondernemingsraad hebben versterkt en een paar oud-leden afscheid hebben genomen. Ook de voorzitter heeft afscheid genomen, na jarenlange inzet voor de medezeggenschap van medewerkers. In december 2022 hebben nog twee nieuwe kandidaten zich gemeld, waardoor de OR weer op sterkte is. De nieuwe ondernemingsraad is een mix van ervaren leden en jonge talenten en heeft als doel om de belangen van medewerkers en organisatie te behartigen.

Dit doet de OR via het formele instemmings- en adviesrecht, maar ook door deelname aan commissies en werkgroepen zoals de Arbo commissie, het corona medezeggenschapsoverleg, het facilitair overlegplatform en de commissie werkplezier. Het jaarverslag van de OR is te vinden op de website van Laverhof.

In 2022 is o.a. aan de orde geweest:

- BalansBudget
- Functiedifferentiatie
- Flexbureau
- Bedrijfs Opvang Team (BOT)
- Herinrichting facilitair bedrijf

- Strategisch vastgoedplan Laverhof
- Benoeming nieuwe bestuurder Laverhof
- Herbenoeming en benoeming leden raad van toezicht
- Benoeming nieuwe vertrouwenspersoon voor medewerkers

## Raad van toezicht

Voor een volledig overzicht verwijzen wij u naar het Jaarverslag raad van toezicht Laverhof 2023.

*Samenstelling commissies raad van toezicht Laverhof in 2022*

De raad van toezicht heeft vier commissies gevormd:

Remuneratie- en agendacommissie: Miriam Dragstra en Jack Jansen

Auditcommissie financiën en vastgoed: Jack Jansen en Pieter de Jong

Commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit: Yolande Kuin en René Denis

*Goedkeuringsbesluiten raad van toezicht*

- Samenwerking Laverhof met de Nederlandse Gemeenschap van de Zusters Franciscanessen van Veghel en Teresia van Miert
- Reglement raad van bestuur Laverhof
- Jaarrekening Laverhof 2022
- Samenwerking Laverhof en Butterfly Effect in Vlinderhoven BV.
- Jaarplan Laverhof 2023 incl. Kwaliteitsplan 2023
- Begroting Laverhof 2023

*Onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn geweest*

- Werving en selectie nieuwe bestuurder
- Aanpassing statuten, reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur
- Organisatieontwikkelingstraject
- Strategische personeelsplanning
- Profiel en samenstelling raad van toezicht - werving nieuw lid raad van toezicht
- Informatieveiligheid
- Risicomanagement
- Samenwerking in de regio
- Duurzaamheid – Green Deal Duurzame Zorg 3.0

## Resultaten 2022

### *Strategische bewegingen Laverhof*

Laverhof is er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. En Laverhof heeft een droom: een sterke leefgemeenschap waarin mensen betekenisvol ouder worden. Een leefgemeenschap waarin mensen, van verschillende generaties en met verschillende behoeften, voor elkaar van waarde zijn. Een manier van samen leven waarin eigen kracht, ondersteuning door het netwerk en formele zorg één geheel vormen.

Om die droom uit te laten komen, is Laverhof aan de slag gegaan met zes bewegingen. Die bewegingen staan uitgebreider beschreven in het strategisch beleidsplan 2020-2025. Hieronder staat kort samengevat wat Laverhof met elk van de bewegingen beoogt.

Om dit te realiseren richt Laverhof zich op de volgende strategische beleidsdoelstellingen:

1. Beweging **van zorggemeenschap naar leefgemeenschap**.
2. Beweging naar **kwaliteit van leven**.
3. Beweging naar **samenwerken, netwerkvorming en samen leren**.
4. Beweging naar **vertrouwen en vakmanschap**.
5. Beweging naar **vinden, vormen en verbinden van medewerkers**.
6. Beweging naar inzet van **technologie die helpt, verrijkt en ondersteunt**.

In 2022, bij de voorbereiding van het Jaarplan 2023, is besloten hier een zevende beweging aan toe te voegen:

7. Beweging naar **duurzame bedrijfsvoering**

## Beweging 1: Van zorggemeenschap naar leefgemeenschap

*Beweging van zorggemeenschap naar leefgemeenschap. Laverhof draagt bij aan een sterke leefgemeenschap, waarin mensen (van jong tot oud) in verbinding met elkaar betekenisvol kunnen leven. De leefgemeenschap ondersteunt zelfstandigheid, waardoor behoefte aan formele zorg minder of later nodig is.*

### *In gesprek over de leefgemeenschap*

In organisatiegesprekken is met Laverhof-medewerkers gesproken over wat werken in de leefgemeenschap betekent. Uit de gesprekken kwam naar voren dat het gaat om anders kijken naar je werk en naar elkaar. Over samenwerken in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en echt oog hebben voor bewoners/cliënten en familie: hoe willen zij leven, hoe kunnen we dat samen met familie en vrijwilligers organiseren?

### *Samenwerking in de leefgemeenschap*

De locaties van Laverhof zijn onderdeel van de leefgemeenschap daaromheen. Afhankelijk van de lokale situatie werken we samen met familieleden van bewoners, buurtbewoners, maatschappelijke partners, de gemeente en vrijwilligersorganisaties om de leefgemeenschap te ondersteunen en verder vorm te geven. Dit heeft o.a. geleid tot concrete deelname van familieleden aan activiteiten op de woongroepen gericht op facilitaire ondersteuning, toezicht op drukke momenten in de huiskamers en/of het doen van activiteiten voor en met de hele groep, die het welzijn van de bewoners bevorderen.

### *Het Retraitehuis*

In Het Retraitehuis is de begane grond verbouwd tot ontmoetingsruimten voor de (buurt)bewoners. De nieuwe huiskamers ondersteunen het leven in woongroepen op beide afdelingen.

Tijdens burendag hebben 70 omwonenden kennis gemaakt met elkaar en met Het Retraitehuis. De leefgemeenschap krijgt verder vorm door deelname van buurtbewoners aan activiteiten in Het Retraitehuis, samen eten en vrijwilligerswerk.

In de nieuwe woonwijk De Gaarden rondom Het Retraitehuis en Kloosterpark is een samenwerking gerealiseerd met Ons Welzijn, Area, de gemeente Maashorst en een aantal actieve buurtgenoten.

Studenten van de HAN (Hogeschool Arnhem Nijmegen) hebben onderzoek gedaan en vier verschillende voorstellen gepresenteerd om de leefgemeenschap Droom De Gaarden vorm te geven. In een vervolgoopdracht wordt de haalbaarheid van deze voorstellen verder uitgewerkt.

De thuiszorg van Laverhof is na de start in Uden gegroeid naar een team van zeven medewerkers (3,69 FTE) dat een volwaardig pakket aan zorg en ondersteuning kan bieden.

### *St. Barbara*

In samenwerking met initiatiefnemer Butterfly Effect en de gemeente Meierijstad wordt het plaatsen van zes tiny houses in de achtertuin van St. Barbara uitgewerkt. Het concept van Butterfly Effect voorziet in de verhuur van de tiny houses aan mensen die zich ook in willen zetten als 'buurtverbinder' voor de lokale gemeenschap van St. Barbara. Het flora en fauna onderzoek is inmiddels afgerond; de oprichting van een gezamenlijke BV Vlinderhoven wordt voorbereid. We verwachten de tiny houses in 2023 te realiseren.

Op een perceel naast St. Barbara in Wijbosch wil Laverhof een inclusieve woonwijk realiseren. Zorg, wonen, leven, spelen, kleinschalige retail en horeca, een dorps huis en een gymzaal komen daarin samen. Ook de lokale basisschool en het Anna Hospice maken deel uit van het plan voor leefgemeenschap Wij-Hoven. In maart 2022 is de intentieovereenkomst tussen Laverhof, gemeente Meierijstad en WoonMeij voor een gezamenlijke voorbereiding van het plan ondertekend.

### *Annahof*

De Zusters Franciscanessen uit Veghel hebben in maart 2022 tijdelijk hun intrek genomen in Annahof. In 2024 vertrekken de zusters weer naar Veghel om in het appartementencomplex Fioretti te gaan wonen, in een leefgemeenschap met niet-religieuzen. Dit is onderdeel van het Leefgoed Veghel/Kloosterkwartier waar ook Laverhof in gaat deelnemen

### *Cunera/De Bongerd*

Cunera/De Bongerd is een actieve locatie in het centrum van Heeswijk en ontwikkelt initiatieven die ten goede komen aan bewoners met Buro Lima, het kinderdagverblijf en Prins Heerlijk, een school voor jongeren met een stoornis in het autistisch spectrum om een zorgopleiding te kunnen volgen.

## Beweging 2: Naar kwaliteit van leven

*Beweging naar kwaliteit van leven. Laverhof zet zich in voor de kwaliteit van leven en het welzijn van mensen. Dat gaat verder dan kwaliteit van zorg.*

### *Clïent leren kennen*

De client echt leren kennen is een belangrijk voorwaarde voor het ervaren van kwaliteit van leven. De bezetting op de huiskamers is geoptimaliseerd met vaste medewerkers die de bewoners echt kennen en er is meer aandacht voor het samenleven in een woongroep. Dit proces begint al voor de verhuizing naar het verpleeghuis; uit twee pilots met huisbezoeken is gebleken dat een tijdige eerste kennismaking leidt tot minder stress voor bewoner en familie op de dag van de verhuizing, meer betrokkenheid en meer samenwerking tussen familie en zorgmedewerkers. Dit goede voorbeeld gaan we verder verspreiden in de organisatie.

### *Passende activiteiten*

Er worden meer activiteiten op de woongroepen aangeboden en minder grote activiteiten georganiseerd. Samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid van dagbestedingscoaches heeft geleid tot een afgestemd activiteitenaanbod waarbij het uitgangspunt is dat er voor elke bewoner een passende activiteit is.

### *Ontwikkeling indicator*

Samen met de Leyden Academy wordt een indicator voor kwaliteit van leven ontwikkeld. De CCR is hier nauw bij betrokken. Zoveel mogelijk vitaal blijven, zowel fysiek als mentaal, zingeving, gelijkwaardigheid en invloed op hoe en waar je woont zijn belangrijke elementen voor het ervaren van kwaliteit van leven en dit was tijdens de scholingsdag van de cliëntenraden een belangrijk thema.

### *Eten en drinken*

Eten en drinken leveren een dagelijkse bijdrage aan kwaliteit van leven voor bewoners. De organisatie van het eten en drinken is onderzocht aan de hand van een aantal scenario's. De voorgestelde verbeteringen worden in 2023 verder uitgewerkt, waarbij vooral de integratie van facilitaire dienstverlening en zorg een belangrijk onderdeel is.

### *Aandacht voor welzijn bij methodisch werken*

Een van de aandachtspunten in de externe Prezo-audit was de aandacht voor welzijn van de bewoners, die in de praktijk wel zichtbaar is maar onvoldoende wordt teruggezien in het zorgplan. Samen met de gebruikers van het zorgdossier is de visie op methodisch werken en de inrichting van het zorgdossier geëvalueerd. Dit wordt in 2023 vervolgd.

## Beweging 3: Naar samenwerking, netwerkvorming en samen leren

*Beweging naar samenwerken, netwerkvorming en samen leren. Laverhof werkt samen met partners (zoals andere ouderenzorgaanbieders, huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten, welzijnsorganisaties en vastgoedpartijen) om de juiste zorg op de juiste plek te bieden. Ook binnen Laverhof werken we aan het samen leren en ontwikkelen.*

### *Verbinding in de wijk*

Teammanagers en wijkverpleegkundigen versterken hun relaties met partners in de wijk, zoals huisartsen, het transferbureau van de ziekenhuizen, burgerinitiatieven, gezondheidscentra, gemeenten, collega zorgorganisaties, welzijnsorganisaties etc., gericht op samenwerking en passende zorg en ondersteuning voor cliënten. Per 1 januari 2022 wordt in dit kader voor de wijkverpleging onder andere een ruimte gehuurd in Gezondheidscentrum Heilaren in Heeswijk-Dinther.

### *Regionale samenwerking*

Laverhof werkt intensief samen met collega-zorgaanbieders in de regio Oss-Uden-Veghel-Den Bosch. 'De Juiste Zorg op de Juiste Plek' krijgt vorm in de doorontwikkeling van een Regionaal Aanmeld Centrum (RAC) als coördinatiepunt voor kortdurende zorg.

In de regio Oss-Uden-Meierijstad is door Laverhof, Pantein en BrabantZorg een uniforme werkwijze voor onplanbare nachtzorg voor thuiswonende cliënten ontwikkeld. Zorgverzekeraars en zorgkantoor financieren de beschikbaarheid. Het verpleegkundig team van Laverhof blijft een regionale functie houden voor zorgvragen die specifiek verpleegkundige / medisch-verpleegtechnische kennis en vaardigheden vragen.

### *Lokale samenwerking rondom De Bongerd*

De herontwikkeling van locatie De Bongerd en het vervangen van de tijdelijke huisvesting Karmijn heeft meer prioriteit gekregen in het strategisch vastgoedbeleid. De Norbertijnen van de Abdij van Berne willen op hun terrein woningbouw realiseren; Laverhof, gemeente Bernheze en woningbouwvereniging Joost zijn bij de uitwerking van deze plannen betrokken. Dit kan een optie zijn voor de bewoners van tijdelijke huisvesting Karmijn.



## Beweging 4: Naar vertrouwen en vakmanschap

*Beweging naar vertrouwen en vakmanschap. Laverhof biedt medewerkers mogelijkheden en zeggenschap om vanuit hun eigen rol bij te dragen aan kwaliteit van leven van mensen en aan ontwikkeling van Laverhof als organisatie. We vertrouwen erop dat medewerkers de intentie hebben het juiste te doen.*

### *Organisatieontwikkeling*

De uitgangspunten van de besturingsfilosofie zijn richtinggevend voor leiderschap en ons dagelijks handelen, de keuzes die we maken en de wijze waarop we samenwerken. Wat dit voor elke medewerker van Laverhof betekent krijgt op verschillende manieren een uitwerking, o.a. door het beschrijven van taken, rollen en verantwoordelijkheden in het zorgproces en de vertaling in functies in de zorgteams.

### *Strategische personeelsplanning*

In het kader van organisatieontwikkeling en strategische personeelsplanning is onderzocht wat een verantwoorde personeelssamenstelling is, als we uitgaan van de beweging naar kwaliteit van leven: welke functies, deskundigheid en competenties zijn dan nodig in de zorgteams. Dit wordt in 2023 verder uitgewerkt in een toekomstbestendig functiehuis voor de zorgfuncties, dat ook voldoende doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt aan medewerkers die dat willen.

In de vorm van een praktijkexperiment zijn verschillende scenario's met een andere personeelssamenstelling in de zomermaanden kort-cyclisch toegepast op somatische woongroepen in het Mgr. Bekkershuis en De Bongerd. Op de korte termijn boden twee scenario's een oplossing voor de beperkte bezetting in de vakantieperiode, maar dit bleken geen duurzame oplossingen; deze vragen om een goede en (relatief lange) begeleiding. Niet-zorgmedewerkers en familieleden die een ADL<sup>1</sup>-training hebben gevolgd, zijn tijdens de zomermaanden ingezet ter ondersteuning van de zorgteams.

### *Beschikbaarheid managementinformatie*

Inzicht in kosten en opbrengsten, analyseren en verklaren van verschillen tussen begroting en realisatie en sturen op basis van KPI's als zorgzwaarte, bezetting en personeelsinzet behoort tot het vakmanschap van managers. In 2022 is een BI-tool ontwikkeld die ervoor moet zorgen dat managementinformatie tijdig en volledig beschikbaar is

### *Kwaliteitsbeleid*

Laverhof werkt doorlopend aan verbetering van de kwaliteit van zorg en kwaliteit van werken. De kwaliteitscommissies zijn geëvalueerd. De belangrijkste randvoorwaardelijke commissies zijn aan de slag met nieuwe opdrachten, met duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden.

---

<sup>1</sup> ADL: Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen

Dit zijn:

- MIC-commissie
- Commissie Farmaceutische zorg
- Commissie Methodisch werken (met het zorgdossier)
- Commissie Inzorgname (Gewoon lekker wonen)
- Commissie Privacy
- Commissie Infectiepreventie
- Commissie Zorg en dwang
- Commissie Ethiek
- Arbocommissie

Het kwaliteitsoverleg tussen teammanager, coördinator zorg en het multidisciplinaire behandelteam op de afdelingen is weer opgestart. De multidisciplinaire samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de beweging van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven, het werken vanuit de bedoeling en het omgaan met risico's staan hierbij centraal.

#### *Prezo kwaliteitscertificaat*

In 2021 heeft Laverhof het PREZO VV&T 2017-certificaat behaald. In september 2022 vond de tussentijdse audit plaats, met positief resultaat. De auditoren hadden veel complimenten voor de medewerkers van Laverhof. De aandachtspunten komen terug en worden meegenomen bij de verbetering van de werkprocessen.

Het Anna Hospice heeft ook met succes de PREZO certificering doorlopen. Het auditteam complimenteert het hospice voor de waarde gedreven zorg voor zowel de gasten als hun naasten. Anna Hospice heeft in 2022 meer dagen palliatieve zorg geleverd dan begroot. Uit alles blijkt dan het Anna Hospice uitstekende zorg levert en goed bekend staat. Gasten en familie geven het hospice gemiddeld een 9,6.

#### *Medicatiebeleid*

Per 1 april is de overgang gerealiseerd naar De Zorgapotheek. Met deze overgang is gelijktijdig overgestapt op Medido als EVS (Elektronisch Voorschrijfsysteem) en het eTDR (elektronische toedienregistratie) voor de locaties. De tevredenheid van medewerkers over de verbeteringen is hoog. De kosten van geneesmiddelen over 2022, geleverd vanuit De Zorgapotheek zijn gemiddeld € 4,58 per cliënt per dag. In de benchmark met soortgelijke organisaties scoort Laverhof hiermee iets boven het gemiddelde, maar daarmee niet significant afwijkend.

#### *Nieuwe werkprocessen Ondersteuning Thuis*

Om beter om te kunnen gaan met de grote en groeiende vraag om hulp bij het huishouden en wijkverpleging ten opzichte van de beschikbare capaciteit, zijn de werkprocessen bij Ondersteuning Thuis opnieuw ingericht of anders georganiseerd. De nieuwe werkwijze voor planning en roostering is het fundament voor een betere aansluiting van zorgvraag en inzet, een efficiëntere inzet en gezondere roosters voor medewerkers.

Wijkverpleegkundigen zijn door het ontwikkeltraject steviger in hun rol komen te staan; verantwoordelijkheden zijn verhelderd en competentieontwikkeling op het gebied van coaching en sturing op kwaliteit hebben in het traject veel aandacht gehad. Cliënten ervaren het voordeel van eenduidige aanspreekpunten. Medewerkers pakken het eigenaarschap goed op en organiseren gezamenlijk continuïteit van dienstverlening bij verlof of uitval.

Met name in de regio Heeswijk zien we een toename van complexere en meer specialistische zorg die naar Laverhof toekomt. Daarmee ontgroeit Laverhof de positionering van aanbieder van generalistische laagcomplexere zorg. We worden aantrekkelijker voor de samenwerkingspartners en aantrekkelijker op de arbeidsmarkt.

#### *Aanbod vernieuwen*

Voor de GRZ is een ontwikkelingstraject gestart dat zich richt op het concentreren en versterken van deskundigheid binnen één multidisciplinair revalidatieteam, verdeeld over twee locaties met uniforme en efficiënte werkprocessen. Andere onderdelen zijn de aansturing van zorg- en behandelcomponenten van het behandelteam op basis van DBC's en KPI's, de ontwikkeling van ambulante GRZ en samenwerking in de regio. Er wordt explicieter beoordeeld bij opname of een GRZ traject passend is en ook wordt in het revalidatieproces strakker gestuurd op de afgesproken behandeldoelen. Dat vertaalt zich in meer en kortere revalidatietrajecten ten opzichte van 2021.

De ontwikkeling van VPT is gestart. Daarbij is expliciet aandacht voor het borgen van behandelinzet door de huisarts en de mogelijkheden hierbij voor samenwerking met de behandel disciplines en de wijkverpleegkundige van Laverhof. In Het Retraitehuis worden tien huurappartementen gerealiseerd voor geclusterde VPT.

Het experiment met tijdelijk verblijf voor cliënten met PG is geëvalueerd. De conclusie is dat het aanbieden van tijdelijk verblijf in een groep met cliënten die bij Laverhof wonen niet wenselijk is. Plekken voor kortdurend verblijf PG worden elders gerealiseerd, bijvoorbeeld door ombouwen van kantoorruimtes.

#### *Meldingen, calamiteiten en klachten*

In één van onze locaties hebben medewerkers melding gemaakt van grensoverschrijdend gedrag van een bezoeker richting een bewoner. Na diverse gesprekken met de bezoeker is hem de toegang tot de afdeling ontzegd.

Op basis van de rapportage van de MIC commissie (zie hiervoor ook de bijlage) stellen we vast dat de meldingen over incidenten als vallen, medicatiefouten en agressief gedrag van cliënten over het jaar heen relatief constant zijn gebleven.

<b>Interne onderzoeken / calamiteiten IGJ</b>			
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Interne onderzoeken</b>	12	15	4
<b>Externe (IGJ) onderzoeken</b>	3	4	4

*Tabel 2 Interne onderzoeken/calamiteiten IGJ*

Het aantal interne onderzoeken is in 2022 licht gedaald. Het aantal externe onderzoeken blijft relatief stabiel.

Er zijn in 2022 geen formele klachten van cliënten van Laverhof geweest.

### *Social intranet*

Sinds 6 december 2021 heeft Laverhof een social intranet in gebruik: SIL. Na een jaar kunnen we melden dat de doelstellingen voor het eerste jaar zijn behaald. Ruim 73% van de medewerkers maakt gebruik van SIL om informatie uit te wisselen, nieuwsberichten te lezen en kennis te delen. Van deze groep is 16% heel actief en deelt veel informatie, de overige groep leest vooral; een mooie balans. In december 2022 is het Laverhof Leerplein live gegaan (zie elders).

## Beweging 5: Naar vinden, vormen en verbinden van medewerkers

*Beweging naar vinden, vormen en verbinden van medewerkers. Laverhof werkt actief aan onderlinge verbondenheid en werkplezier. Laverhof biedt uitdagende ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden die ook nieuwe medewerkers aantrekken.*

### *Instroom en uitstroom*

Het aantrekken van voldoende personeel, ook zonder zorgachtergrond zoals de Lefgozers, blijft prioriteit houden. In 2022 hebben 331 medewerkers de organisatie verlaten en zijn 334 medewerkers ingestroomd. De grootste uitstroom in zorgpersoneel ligt bij niveau 3 en leeftijdscategorie < 20 (dit zijn deels vakantiekrachten) en 20-30 jaar. Belangrijkste uitstroomredenen zijn werkinhoud, inspraak en invloed en de leidinggevende. Dit zijn belangrijke aandachtspunten; medewerkers ervaren onvoldoende tijd te hebben om goede zorg en ondersteuning te bieden. De complexiteit binnen en buiten de organisatie neemt toe en vraagt veel flexibiliteit van medewerkers. Daarbij zien we ook het grote belang van de rol van de leidinggevende voor werkplezier en medewerkerstevredenheid. Daarom kiest Laverhof voor teammanagement dichtbij de teams. Dit thema wordt in het werkoverleg en tijdens de G(r)oeigesprekken besproken. De inzet van technologie, de juiste hulpmiddelen en de herinrichting van werkprocessen moet bijdragen aan ervaren vermindering van de werkdruk.

### *Opleiden en ontwikkelen*

Leerlingen	Gediplomeerd	In opleiding	In dienst
<b>Woonzorgmedewerker niveau 2</b>	9	8 (BBL-2)	
<b>Woonzorgmedewerker niveau 3</b>	4	22 (BBL-3)	
<b>Woonzorgmedewerker niveau 3</b>	9	17 (Lefgozer)	
<b>Verpleegkundige (MBO-4)</b>	4	14	
<b>Maatschappelijke zorg (MBO-4)</b>		1	
<b>Verpleegkundige (HBO)</b>	1	6	
<b>Management en innovatie (HBO)</b>		1	
<b>Stagiaires (BOL-2 t/m HBO)</b>			32 (per 1-9-22)

Tabel 3 Leerlingen en stagiaires 2022

De werving in het kader van de subsidieregeling voor Coronabanen heeft als bijeffect dat een aantal van deze medewerkers, die uit andere sectoren komen, doorstromen binnen de organisatie en een opleidingstraject krijgen aangeboden.

Laverhof werkt samen met andere zorgaanbieders in de regio om zorgmedewerkers aan te trekken en te behouden. Zo is er gezamenlijk een ADL-training aangeboden voor zowel medewerkers als voor familie en mantelzorgers.

Aangeboden opleidingen, trainingen en scholingen in 2022	Aantal deelnemers	Aangeboden opleidingen, trainingen en scholingen in 2022	Aantal deelnemers
<b>Werkbegeleidersbijeenkomsten</b>	149	<b>Medicatie</b>	21
<b>Examinatorentoets</b>	15	<b>Zwachtelen</b>	17
<b>BIG training praktijk</b>	31	<b>Duodopa pomp</b>	5
<b>BIG training theorie</b>	68	<b>ADL-training</b>	40
<b>Leertraject coachende vaardigheden</b>	22	<b>Transfertraining</b>	93
<b>Leertraject deskundig en professioneel samenwerken</b>	39	<b>IDSSI (logopedisten)</b>	19
<b>Leertraject 'Een goede coördinator' (eten &amp; drinken)</b>	6	<b>Mondzorg</b>	22
<b>Deskundig in psychogeriatric</b>	13	<b>Stomazorg</b>	8
<b>Omgaan met agressie</b>	32	<b>Zorgtechnologie</b>	165
<b>Klinisch redeneren</b>	34	<b>Rondleiding BHV</b>	8
<b>ABCD-methodiek</b>	18	<b>Omgaan met crashcar</b>	11
<b>Basic Life Support en AED</b>	268	<b>Brand en Ontruiming (e-learning)</b>	594

Tabel 4 Opleidingen, trainingen en scholingen in 2022

#### *Verzuim en preventie van verzuim*

Na een daling van het verzuim in 2021, laat het verzuim afgelopen jaar weer een stijging zien met 0,71% naar 6,93% in 2022. Ook dit jaar blijft Laverhof weer ruim onder het branchegemiddelde van Vernet. Toch blijft dit een punt van zorg. Voorkomen van verzuim en begeleiding bij verzuim krijgen dan ook extra aandacht. Leidinggevenden hebben een verzuimtraining gevolgd en er is meer aandacht voor signalen van psychisch verzuim, gericht op tijdige interventies. In vervolg op de Vidacto trainingen in 2021, gericht op verwerking en herstel van corona, is een BedrijfsOpvangTeam<sup>2</sup> (BOT) opgezet.

<sup>2</sup> Het BOT is er voor de eerste en gestructureerde opvang, emotionele steun en erkenning na een schokkende ervaring.

### *'Gewoon lekker werken'*

De werkgroep 'Gewoon lekker werken' heeft onderzocht welke aspecten bijdragen aan werkplezier (medewerkersbelevingsonderzoek). Aan dit onderzoek hebben 321 medewerkers een bijdrage geleverd in de vorm van enquêtes invullen en toelichtende gesprekken tijdens speeddates. De uitkomsten zijn terug te herleiden tot drie thema's: samenwerking en collegialiteit, communicatie en de rol van leidinggevenden en het managementteam. De uitwerking hiervan volgt in 2023.

### *Arbeidsomstandigheden en veilig werken*

Bij Laverhof wordt een preventief beleid uitgevoerd als het gaat om beroepsziekten, bedrijfsongevallen en prikaccidenten. De procedure Melding Incidenten Medewerkers (MIM) is onderdeel van het Arbobeleid en opgesteld voor medewerkers van Laverhof die tijdens de uitoefening van hun werkzaamheden te maken kunnen krijgen met incidenten. Er is een jaaroverzicht gemaakt van de MIM meldingen per locatie en per soort melding.

Locaties	Totaal 2022	Bedrijfsongeval	Prik accident*	Ongewenste omgangsvormen	Onveilige situatie	Werkdruk
<b>Cunera</b>	<b>42</b>	1	0	39	2	0
<b>De Bongerd</b>	<b>0</b>	0	0	0	0	0
<b>St. Barbara</b>	<b>75</b>	0	1	56	17	1
<b>Mgr. Bekkershuis</b>	<b>3</b>	0	2	1	0	0
<b>OT</b>	<b>0</b>	0	0	0	0	0
<b>Retraitehuis</b>	<b>13</b>	0	0	11	2	0
<b>Welzijn (en vrijwilligers)</b>	<b>1</b>	0	0	1	0	0
<b>GRZ</b>	<b>1</b>	0	1	0	0	0
<b>Laverhof totaal</b>	<b>135</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>108</b>	<b>21</b>	<b>1</b>

Tabel 5 MIM-meldingen 2022

In 2022 is een forse stijging zichtbaar in het aantal MIM meldingen (135) ten opzichte van 2021 (42) en 2020 (43); het totaal is meer in lijn met het jaar 2019 (153). Dit wordt waarschijnlijk verklaard door corona, waardoor het belang van melden minder onder de aandacht was. Ook zien we grote verschillen in het aantal meldingen per locatie/afdeling. Dit kan verband houden met het type bewoner en de zorgwaarte. We zien het aantal bewoners met gedragsproblemen toenemen. Het beter leren omgaan met onbegrepen gedrag en agressie is een actiepoint voor 2023.

De drie vertrouwenspersonen voor medewerkers van Laverhof zijn voor alle medewerkers bereikbaar. In het jaar 2022 is er 16 keer formeel een beroep gedaan op de vertrouwenspersonen. Dit is een forse toename ten opzichte van 2021 (6 keer).

Er is in 2022 door een medewerker een klacht ingediend bij de raad van bestuur. Deze is naar tevredenheid van de medewerker afgerond.

In één locatie is een familielid van een bewoner de toegang tot het gebouw ontzegd, nadat twee medewerkers melding hadden gedaan van grensoverschrijdend gedrag. Hiervan is ook aangifte gedaan.

#### *Func tiedifferentiatie zorgfuncties*

Al geruime tijd is er behoefte aan herwaardering en mogelijke func tiedifferentiatie van een aantal functies binnen het primair proces. Dit is enerzijds ingegeven door de krapte op de arbeidsmarkt; uit de exit gegevens van Laverhof blijkt anderzijds ook dat medewerkers doorstroommogelijkheden missen en daarom de organisatie verlaten. We hebben de ambitie een toekomstgericht loon-/functiegebouw te realiseren, met functies die passen bij de missie en visie van Laverhof, de strategische droom van de organisatie en marktconformiteit met de omgeving. Dit willen we in de loop van 2023 afronden.

#### *Flexbureau*

De extra inzet van ZZP-ers binnen de zorg en ook bij Laverhof, leidt tot extra kosten. We willen deze inzet verminderen en de beschikbare personele capaciteit optimaal benutten, door medewerkers met een arbeidscontract bij Laverhof die flexibel (extra) willen werken efficiënt in te zetten. Het Flexbureau is hiervoor het schakelpunt door het verbinden van ZZP-ers aan Laverhof, het opbouwen van een exclusieve relatie met enkele bemiddelingsbureaus en het inrichten van efficiënte processen in de aanvraag, search, matching en toekenning van flexibele arbeidskrachten aan teams / teammanagers. De doelstelling van lagere PNIL-kosten is in absolute zin nog niet bereikt.



## Beweging 6: Naar inzet van technologie die helpt, verrijkt en ondersteunt

*Beweging naar inzet van technologie die helpt, verrijkt en ondersteunt.*

*Technologie biedt kansen om betrokkenheid te organiseren, samenwerking te ondersteunen en taken over te nemen. Daardoor kunnen mensen langer en beter thuis wonen en medewerkers hun werk beter en efficiënter doen.*

### *Nieuw platform ICT, telefonie en zorgalarmering*

Laverhof heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in verbetering van ICT en informatiebeveiliging en een nieuw platform voor telefonie en zorgalarmering. Dit is in 2022 stapsgewijs in alle locaties doorgevoerd. Implementatie van de nieuwe telefooncentrale is afgerond in januari 2023. Dit nieuwe platform biedt een goede basis voor meer digitaal werken en meer inzet van zorgtechnologie op de zorgafdelingen.

### *Digitaal leren*

In het kader van duurzaam digitaal leren is het Leerplein ontwikkeld, een leermanagementsysteem wat minder tijd kost, meer kwaliteit biedt en het vakmanschap van medewerkers ondersteunt. Via e-learnings kunnen medewerkers in hun eigen tempo werken aan hun bevoegd- en bekwaamheid op het moment dat dit hen het beste past. Dit draagt ook bij aan het verbeteren van de digitale vaardigheid van medewerkers. Het Leerplein wordt in 2023 uitgebreid voor andere functies.

### *Zorginnovatie*

Zorginnovatie door de inzet van zorgtechnologie is een belangrijk onderdeel van onze strategie. Inzet van technologie vraagt niet alleen om leren werken met nieuwe technologie maar vooral ook om aanpassing in de manier van werken door medewerkers, om daadwerkelijk te leiden tot meer werkplezier en minder werkdruk. In 2022 is hier op verschillende manieren aan gewerkt:

- Slimme Zorg Zomertoer: tijdens de Slimme Zorg Zomertoer die in alle locaties van Laverhof is geweest, zijn technologische innovaties op een laagdrempelige manier onder de aandacht gebracht van medewerkers, bewoners, familieleden en leerlingen van lokale scholen. Met medewerking van leveranciers was een veelheid van technologische ondersteuningsmiddelen te zien en te ervaren.



- Momo BedSense: er is een proef gestart met de Momo BedSense, een sensorplaat onder het matras van de bewoner die informatie geeft over druk, houding en trillingen. De eerste proef blijkt onvoldoende te zijn uitgevoerd om een goede keuze en vergelijking te kunnen maken en wordt voortgezet met een proef op drie locaties.
- Leefcirkels zijn gericht op zo veel mogelijk bewegingsruimte voor bewoners. Per locatie wordt een plan ontwikkeld voor de toepassing hiervan.
- Roll-assist wentelsysteem: de proef met een roll-assist heeft uitgewezen dat bewoners die met twee medewerkers gedraaid moeten worden in bed, nu veilig gedraaid kunnen worden door één persoon. In 2023 wordt het systeem aangeschaft en ingezet.
- Tinybot Tessa: Tessa biedt structuur in de dag van mensen met bijvoorbeeld beginnende dementie. Gestart is met een proef in de thuiszorg.
- Compaan, een tablet voor ouderen. De inzet van de Compaan binnen de GRZ wordt afgerond. Gebleken is dat revalidanten er moeilijk meer overweg kunnen en dat het inregelen van de Compaan met bijvoorbeeld persoonsgerichte oefeningen in het kader van revalidatie, veel tijd kost. Onderzocht wordt op het mogelijk is de tablets in de thuiszorg in te zetten voor beeldzorg.
- Het mobiele zorglab en het tech@doptiespel dragen bij aan de bewustwording bij betrokkenen over de mogelijkheden, beperkingen en toegevoegde waarde van technologie binnen de zorg.

#### *Regionale samenwerking zorginnovatie*

Innovatie en zorgtechnologie is ook onderdeel van de regionale ontwikkelagenda van de samenwerkende VVT organisaties in Brabant Noordoost. In het kader van BIZI<sup>3</sup> is een proef met slim incontinentiemateriaal gestart. De initiële proef heeft tot positieve resultaten geleid: minder gebruik van incontinentiemateriaal en minder gebruik van ‘zwaar’ incontinentiemateriaal, wat prettiger is voor de cliënt. Door de aandacht voor het onderwerp zien we dat medewerkers bewuster omgaan met (in)continentie. Op alle locaties van Laverhof wordt het werken met slim incontinentiemateriaal nu geïmplementeerd.

---

<sup>3</sup> BIZI: Brabant Implementeert Zorginnovaties; zie ook: <https://bizi.community/>.

## Beweging 7: Naar duurzame bedrijfsvoering

*Beweging naar duurzame bedrijfsvoering. Meer aandacht voor een duurzame en doelmatige bedrijfsvoering helpt ons de uitdagingen in de toekomst beter het hoofd te kunnen bieden.*

### *Green Deal Duurzame Zorg*

Duurzaamheid is een belangrijk thema waar vanaf 2022 meer focus op wordt gelegd. Laverhof is de uitdaging aangegaan en heeft zich samen met elf andere zorgorganisaties verbonden aan de doelstellingen van de Green Deal Duurzame Zorg. In 2023 wordt een nulmeting uitgevoerd en een plan van aanpak ontwikkeld. De aandacht voor duurzaamheid wordt ook teruggezien in de vastgoedstrategie voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw.

### *Managementinformatie*

Het ontsluiten van managementinformatie d.m.v. een BI-tool is in 2022 ontwikkeld en voor een beperkte groep geschikt gemaakt. Data die aanwezig is in de organisatie wordt op deze manier beter ontsloten en bruikbaar voor steeds meer mensen in de organisatie. Dit wordt doorontwikkeld in 2023 en uitgebreid met een dashboard, KPIs en zorginhoudelijke indicatoren.

### *Risico-inventarisatie*

Laverhof heeft in 2022 een integrale risico-inventarisatie uitgevoerd, de risico's besproken en gewogen met de verantwoordelijke MT-leden en in overleg met hen zijn passende maatregelen ingevoerd, die periodiek worden geëvalueerd. Dit is vastgelegd in een risicomatrix. De matrix is besproken met de auditcommissie van de raad van toezicht en zal elk jaar worden geactualiseerd. Laverhof voert in het algemeen een risicomijdend beleid.

Om de informatiebeveiligingsrisico's in kaart te brengen is aanvullend de nulmeting Informatieveiligheid van Actiz uitgevoerd. Tevens zijn we bezig om de rechten binnen de applicaties goed in te richten door het opstellen van een autorisatiebeleid en met als resultaat een autorisatiematrix, waarin alle autorisaties per applicaties staan beschreven. Deze autorisatiematrix is in ontwikkeling.

### *Risico's & onzekerheden*

- *Arbeidsmarkt*

Het voornaamste risico voor Laverhof is een tekort aan personeel om in de vraag naar zorg te voorzien. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het achterblijven van de lonen bij de inflatie bij een toenemende vraag naar langdurige zorg vormen een onzekerheid. De beperkte groei van het aantal medewerkers kan moeilijk de groei van de zorgvraag als gevolg van de vergrijzing bijbenen. Hierdoor kunnen medewerkers minder tijd per cliënt besteden, wat de kwaliteit van zorg en de aantrekkelijkheid van Laverhof als werkgever kan doen verminderen.

Met dit in het achterhoofd is Laverhof hard bezig om nieuwe medewerkers aan te trekken en om medewerkers intern op te leiden, in aanvulling op de opleiding en/of werkervaring die zij al hebben. Ook onderzoekt en implementeert Laverhof technologische oplossingen die in de dagelijkse werkzaamheden kunnen ondersteunen om de ervaren werkdruk te verminderen. Om dit te ondersteunen is een beleidsadviseur zorginnovatie aangetrokken.

Samenwerkingsverbanden in de regio met andere VVT organisaties helpen Laverhof om ideeën op te doen en succesvolle innovaties toe te passen, net als samenwerking met technologische partners.

- *Investerings en uitgaven*

Laverhof wil voldoende rendement op de bedrijfsvoering behalen om in de komende jaren te kunnen investeren in verduurzaming van de organisatie en het vastgoed, in zorginnovatie en om eventuele onvoorziene uitgaven in de toekomst te kunnen dekken.

De stijgende energieprijzen en prijzen van levensbehoeften vormen een onzekerheid. Echter, door de gezonde financiële positie van Laverhof vormt dit op het moment van schrijven van dit bestuursverslag geen gevaar voor de continuïteit van Laverhof. Uit de liquiditeitsratio blijkt dat de stichting ook op termijn ruimschoots aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

Om de personeelsrisico's en prijsrisico's wat betreft energie te verkleinen en ook te kunnen verduurzamen investeert Laverhof in een aantal zaken:

- Laverhof onderzoekt continu de mogelijkheden op het gebied van zorgtechnologie die bijdragen aan vermindering van de ervaring werklast en aan de kwaliteit van leven.
- Laverhof onderzoekt investeringen die bijdragen aan verduurzaming. Deze investeringen moeten enerzijds effect hebben op de uitgaven aan energie en anderzijds bijdragen aan een minder grote milieudruk door de organisatie.

- *Financiering en renterisico's*

Het aantrekken van financiering voor de ontwikkeling van nieuw vastgoed kan in de toekomst een risico gaan vormen. Banken verplichten steeds meer dat de lener een aanzienlijk deel zelf financiert. Dit kan een probleem veroorzaken wanneer de toekomstige investering dusdanig groot is dat financiering niet meer mogelijk is. Om dit risico zoveel als mogelijk af te dekken breidt Laverhof zijn reserves elk jaar verder uit.

De renterisico's zijn op het moment van schrijven in voldoende mate afgedekt. De rente op de langlopende schulden staan tot het einde van de looptijd vast, waardoor enige fluctuatie in de rente geen effect heeft op de rente van de langlopende schulden. Wanneer Laverhof voornemens heeft nieuwe langlopende schulden aan te trekken vormen de stijgende rentes op dit moment echter wel een mogelijk risico.

- *Fraude en corruptie*

Het risico op fraude en corruptie acht Laverhof niet groot. De functiescheiding die binnen de organisatie is aangebracht is van voldoende niveau om eventuele onrechtmatige onttrekkingen zoveel als mogelijk te beperken. De financiële administratie is afgeschermd voor het niet-financiële personeel om te voorkomen dat niet-bevoegd personeel toegang krijgt tot de administratie.

Voor medewerkers en vrijwilligers van Laverhof wordt een integriteitscode gehanteerd.

- *Onderzoek en ontwikkeling*

Gezien de schaal van de organisatie is Laverhof niet actief op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Bij adoptie van innovaties wordt de strategie gehanteerd dat alleen bewezen technologie wordt toegepast.

- *Corona*

De kans op het opnieuw opleven van corona besmettingen vormt voor Laverhof nog steeds een risico. Enerzijds wordt veelal met ouderen gewerkt waarvoor besmetting met het virus ernstige gevolgen kan hebben. Anderzijds heeft een toename van besmettingen ook als gevolg dat er een grotere uitval dan normaal ontstaat onder de medewerkers. Dit is in het voorgaande jaar ook een probleem gebleken. Dit, in combinatie met een groter wordende vraag naar personeel die vooralsnog niet volledig opgevuld wordt, vormt een risico richting de toekomst.

- *Belastingwetgeving*

Laverhof voldoet aan de belastingwetgeving. Vooralsnog is voor de vennootschapsbelasting de zorgvrijstelling van toepassing en wordt er ruim aan de gestelde eisen voldaan.

*Stand van zaken per balansdatum*

In onderstaande tabel is de financiële stand van zaken en enkele ratio's per balansdatum weergegeven.

<b>Financiële cijfers en ratio's</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Eigen vermogen</b>	€ 24.814.345	€ 24.411.797
<b>Werkkapitaal</b>	€ 2.459.181	€ 3.960.842
<b>Solvabiliteit</b>	53,2%	49,7%
<b>Liquiditeit</b>	1,3	1,4
<b>Loan-to-value ratio</b>	29,1%	37,6%

*Tabel 6 Financiële ratio's 2022*

Het eigen vermogen van Laverhof is in 2022 verder gestegen tot € 24.814.345.

Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is in het huidige boekjaar afgenomen tot € 2.459.181, wat echter ruim voldoende is om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen.

De solvabiliteit (eigen vermogen/vreemd vermogen) van Laverhof is in 2022 toegenomen naar 53,2% en kan daarmee goed worden genoemd. De solvabiliteit ligt ruim boven de interne norm van 30% die wenselijk wordt geacht om eventuele financiële tegenslagen op te vangen.

De liquiditeit (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van de stichting bedroeg in 2021 1,4 tegenover 1,3 in het huidig boekjaar, wat nog steeds boven de norm is van 1,0 die Laverhof zichzelf stelt.

De Loan-to-value ratio (langlopende schulden/materieel vaste activa) is in het huidige boekjaar afgenomen van 37,6% naar 29,1%. Dit wordt met name veroorzaakt door extra aflossingen op de langlopende leningen. Dit is ruimschoots binnen de interne norm van maximaal 70%.

De score op ZorgkaartNL komt uit op gemiddeld een 8,0.

### *Toekomstparagraaf*

De verwachtingen voor het komende jaar zijn gematigd positief. De inflatie en personeelskrapte blijven aanhouden en ook de energiecrisis maakt het voor Laverhof een spannende tijd.

Om het tekort aan personeel te verkleinen zijn wij actief bezig met het werven van nieuw, geschoold personeel. De verwachting is dat het tekort grotendeels door deze maatregel opgevangen kan worden, maar niet in zijn geheel opgelost kan worden. Daarom verdiepen wij ons in manieren om anders te werken en in de mogelijkheden om de productiviteit te verhogen door onder andere de inzet van zorgdomotica en/of andere mogelijkheden op het gebied van technologie.

De vraag naar (langdurige) zorg zal de komende jaren blijven toenemen door de vergrijzing. Het WOZO programma van het ministerie van VWS is erop gericht dat ouderen langer thuis blijven wonen. Dat vraagt om meer zorg aan huis in de vorm van wijkverpleging, VPT en MPT en aanpassing van onze vastgoedstrategie. Laverhof zet in op uitbreiding van de extramurale zorg. De vastgoedstrategie krijgt in 2023 verder vorm.

De facilitaire ontwikkeling wordt in 2023 verder vorm gegeven met als doel een duurzame en doelmatige bedrijfsvoering, waarbij aandacht voor mensen, professionalisering van dienstverlening en integratie van facilitair en zorg belangrijke onderdelen zijn. Voor inkoop, voorraad- en contractbeheer is een project gestart, dat moet leiden tot meer efficiency en kostenbesparing.

Voor 2023 is de verwachting dat de opbrengsten een gematigde groei doormaken. De afspraken met de financiers hebben geleid tot een stijging van de tarieven. De ontwikkelingen in de kosten zijn op het moment van schrijven echter zeer onzeker door de aanhoudende inflatie, o.a. als gevolg van de voortdurende oorlog in Oekraïne. De vlottende activa van Laverhof zijn op het moment van schrijven afdoende om de kortlopende schulden te dekken en om eventuele vertragingen in opbrengsten of fluctuaties in kosten op te vangen. De verwachting is dat dit ook zo blijft in 2023, op basis van de voorgenoemde verwachtingen over de opbrengsten en kosten.

De verwachting is dat in de toekomst de panden die Laverhof in eigen beheer heeft verder zullen moeten worden verduurzaamd. Hiervoor zal een reserve aan liquide middelen aangehouden moeten worden om deze uitgaven te bekostigen. Door ieder jaar verder te verduurzamen probeert Laverhof te voorkomen dat alle uitgaven in één periode gemaakt moeten worden, alsook om de kosten op energie verder uit te sparen.

## **Bijlagen Bestuursverslag 2022**

Bijlage 1: Jaarverslag raad van toezicht Laverhof 2022 (nog niet de finale versie; ligt nog voor correctie bij leden raad van toezicht)

Bijlage 2 t/m 5: Verplichte onderdelen Kwaliteitsverslag Laverhof 2022

**JAARVERSLAG 2022**  
**RAAD VAN TOEZICHT LAVERHOF**



## Inleiding

De raad van toezicht houdt toezicht op de dagelijkse leiding van Laverhof, in handen van de bestuurder, en de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. De raad van toezicht vervult de rol van werkgever voor de raad van bestuur. Vanuit hun achtergrond en specifieke deskundigheid vervullen de leden tevens een klankbord- en adviesfunctie voor de raad van bestuur. De rol van de raad van toezicht is verankerd in de statuten van Laverhof.

## Visie op toezicht

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Om op proactieve wijze bij te dragen aan de missie en strategie van de organisatie heeft de raad van toezicht een toezichtvisie opgesteld. Deze visie is te vinden op de website van Laverhof ([www.laverhof.nl](http://www.laverhof.nl)).

De raad van toezicht van Laverhof is samen met de raad van bestuur verantwoordelijk voor het goed functioneren van de governance conform de Governancecode Zorg (GCZ). De raad van toezicht geeft invulling aan al zijn taken en krijgt hiervoor de informatie die hij nodig heeft.

## Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht van Laverhof bestond in 2022 uit vijf leden met ieder een specifieke deskundigheid op het gebied van kwaliteit van zorg, vastgoed, bedrijfsvoering en besturing. De leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en vervullen hun functie zonder last of ruggespraak. De leden zijn aangesteld voor een periode van maximaal tweemaal vier jaar.

Naam	Datum eerste benoeming	Bestuursfunctie en lidmaatschap commissies	Datum einde benoemingsperiode
Mevr. mr MCJJ (Miriam) Dragstra	1-1-2017	Voorzitter raad van toezicht en voorzitter remuneratiecommissie	31-12-2025
Dhr. drs. JHL (Jack) Jansen MBA	1-1-2021	Vicevoorzitter raad van toezicht, voorzitter auditcommissie en vicevoorzitter remuneratiecommissie	31-12-2025
Mevr. dr. Y. (Yolande) Kuin	1-1-2015	Lid raad van toezicht en voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit	31-12-2022
Dhr. drs. RJEW (René) Denis	1-1-2017	Lid raad van toezicht en lid commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit	31-12-2025
Dhr. drs. PPHM (Pieter) de Jong	1-1-2019	Lid raad van toezicht en lid auditcommissie	31-12-2022 Herbenoemd tot 31-12-2026

Tabel 7 Samenstelling raad van toezicht Laverhof 2022

## Benoeming nieuw lid raad van toezicht

In 2022 liep voor Y. Kuin de tweede benoemingstermijn af. De werving voor een nieuw lid van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden via een openbare wervingsprocedure.

Bij de werving is gezocht naar een lid met een zorginhoudelijk profiel. In relatie tot de uitdagingen waar Laverhof voor staat is gezocht naar een kandidaat met ervaring in het aansturen van organisatieveranderingsprocessen, een heldere visie op toekomstige structuurveranderingen in de ouderenzorg en het toenemende belang van netwerken en zorgketens in de sector en die inzicht heeft in de gevolgen hiervan op bedrijfsmatig gebied en op het vlak van human resources.

De bestuurder heeft bij de selectie van de kandidaten en het eerste gesprek zijn advies gegeven. OR en CCR hebben positief geadviseerd over de profielschets en de benoeming van de voorgedragen kandidaat.

De raad van toezicht heeft in de vergadering van 19 december 2022 besloten mevr. drs. EWA Knippers te benoemen tot lid van de raad van toezicht per 1 januari 2023.

## Herbenoeming lid raad van toezicht

Eind 2022 liep de eerste termijn van P. de Jong af. Hij heeft zich beschikbaar gesteld voor een tweede termijn. Voor het besluit tot herbenoeming is een zorgvuldige procedure gevolgd door de voorzitter. De overige leden van de raad van toezicht toonden zich positief over een herbenoeming en ook de raad van bestuur heeft positief geadviseerd.

In de vergadering van 19 december 2022 is na positieve adviezen van OR en CCR het definitieve besluit tot herbenoeming van P. de Jong genomen.

## Deskundigheidsbevordering

Diverse leden van de raad van toezicht hebben in 2022 scholingen gevolgd:

Naam	
Mevr. mr. MCJJ (Miriam) Dragstra	High Level Toezicht (NR Governance)
Mevr. mr. MCJJ (Miriam) Dragstra	Koplopers van de zorg: verduurzaming begint vandaag
Dhr. drs. RJEW (René) Denis	Waardengedreven toezichthouden (NVTZ)

Tabel 8 Scholingen leden raad van toezicht in 2022

## Raad van bestuur

Aan het hoofd van de organisatie staat een éénhoofdige raad van bestuur. De werkwijze van de raad van bestuur is geregeld in het reglement raad van bestuur Laverhof. Dit is in 2022 geactualiseerd, gebaseerd op de modelregeling van de NVTZ.

Sinds 15 augustus 2020 was mevr. drs. B. de Jong eindverantwoordelijk bestuurder ad interim van Laverhof. Deze interim-periode is per 1 juli 2022 beëindigd.

De opdracht van de raad van bestuur a.i. omvatte o.a.:

- evalueren, actualiseren en implementeren van het strategisch beleidsplan 2020-2025 van Laverhof incl. een passende besturingsfilosofie en organisatiestructuur. In aansluiting daarop het opstellen van een strategisch vastgoedplan.
- nieuwe MT-leden benoemen en ondersteunen van de teamontwikkeling.
- aandacht voor de verwerking van de grote impact van de coronacrisis bij bewoners en hun familieleden, medewerkers en vrijwilligers.
- implementatie van een grootschalig ICT- en zorgtechnologieproject.
- strategische samenwerking met de partners in de regio.
- de komst van een nieuwe bestuurder voorbereiden.

De bestuurder a.i. had in 2022 de volgende nevenfuncties:

- Witte Kruis BV, 100% dochter Transdev Nederland, voorzitter raad van commissarissen
- Regionale Ambulancevoorziening (RAV) Kennemerland, lid raad van commissarissen
- Diaconie Protestantse Kerk Nederland (PKN) Elst, voorzitter

Het functioneren van de bestuurder a.i. is periodiek geëvalueerd in gesprekken met de remuneratiecommissie. Naar de mening van de raad van toezicht heeft de bestuurder a.i. goed gefunctioneerd en is er geen sprake van belangenverstrengeling.

## Werving en selectie nieuwe raad van bestuur

Onder begeleiding van een extern werving- en selectiebureau is eind 2021 gestart met de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe raad van bestuur. De raad van toezicht heeft een selectiecommissie gevormd met het mandaat om deze procedure uit te voeren.

De raad van toezicht en delegaties van het MT, de OR en CCR hebben in de eerste gespreksronde met de geselecteerde kandidaten gesproken en hun bevindingen met elkaar gedeeld. Vervolgens heeft de selectiecommissie met één kandidaat een tweede gesprek gevoerd waarna de raad van toezicht op 2 maart 2022 het besluit heeft genomen dhr. JAJ (John) Moolenschot MBA met ingang van 1 juli 2022 te benoemen tot raad van bestuur van Laverhof.

De bestuurder had in 2022 de volgende nevenfuncties:

- Lid Pensioenraad, pensioenfonds PFZW, namens de werkgevers VVT
- Lid Raad van Toezicht PSW, tevens lid remuneratie commissie en auditcommissie en contactpersoon CCOVR
- Lid bestuur Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van de VVT

Met de nieuwe bestuurder zijn door de remuneratiecommissie diverse gesprekken gevoerd over hoe hij de start bij Laverhof ervaren heeft en wat zijn belangrijkste bevindingen zijn. Deze bevindingen zijn ook teruggekoppeld in de voltalige raad van toezicht.

## Agenda in 2022

De raad van toezicht vergadert in het bijzijn van de raad van bestuur. Aan elke vergadering gaat ter voorbereiding een besloten overleg zonder raad van bestuur vooraf. Bespreekpunten uit dit overleg worden ingebracht in de vergadering. De raad van toezicht brengt hiermee verslag uit met betrekking tot zijn werkzaamheden over 2022.

### Goedkeuring verslaglegging van eigen werkzaamheden door de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft de verslaglegging van de eigen werkzaamheden goedgekeurd.

### Uitgangspunten van de raad van toezicht bij zijn taakuitoefening

De statuten en reglementen van de stichting zijn getoetst aan nieuwe wet- en regelgeving. Dit betreft met name de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza), het bijbehorende uitvoeringsbesluit (Ub-Wtza) en de Aanpassingswet Wet toetreding zorgaanbieders (AWtza). Per 1 januari 2022 is tevens de Governancecode Zorg geactualiseerd.

Deze wetswijzigingen zijn aanleiding geweest voor aanpassing van de statuten van de stichting en de reglementen van de raad van toezicht en raad van bestuur. In de statuten wordt o.a. beschreven hoe de bevoegdheden zijn verdeeld tussen de raad van bestuur en raad van toezicht van Laverhof. In de nieuwe statuten is vastgelegd dat de raad van bestuur het besluit neemt tot wijziging van de statuten en ontbinding van de stichting, na goedkeuring van de raad van toezicht. In de vorige statuten kwamen deze bevoegdheden toe aan de raad van toezicht. Deze wijziging in de verdeling van bevoegdheden is begin 2022 voor advies voorgelegd aan de OR. De OR heeft positief geadviseerd over deze wijziging.

De reglementen raad van toezicht en raad van bestuur zijn in de vergadering van 7 februari 2022 vastgesteld resp. goedgekeurd. De nieuwe statuten zijn op 11 augustus 2022 gepasseerd bij de notaris.

### Vergaderingen van de raad van toezicht in 2022

De raad van toezicht heeft zes keer vergaderd met de raad van bestuur. Bij de vergaderingen waren alle leden aanwezig.

Voorafgaand aan elke vergadering wordt door de agendacommissie, bestaande uit de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht, de raad van bestuur en de bestuurssecretaris, een agenda samengesteld, die tijdig met bijlagen aan de leden wordt toegestuurd. Van de beraadslagingen tijdens de vergaderingen worden notulen bijgehouden door de bestuurssecretaris.

Bij de vergadering van 23 mei 2022 was de accountant (BDO) aanwezig om een toelichting te geven op het accountantsverslag en de accountantsverklaring. BDO werd na zeven jaar vertegenwoordigd door een nieuwe partner.

Voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening in de raad van toezicht heeft de auditcommissie van de raad van toezicht, bestaande uit de heren Jansen en De Jong, de jaarrekening en de rapportage over de accountantscontrole besproken met de accountant, in aanwezigheid van de raad van bestuur en de manager CFI (controle, financiën en informatie).

Bij de vergaderingen van de raad van toezicht zijn op diverse momenten leden van het MT aangesloten, om te verdiepen op een actueel thema of om de leden van de raad van toezicht in het kader van advies en bijstand te betrekken. Thema's die in de vergadering besproken zijn met de verantwoordelijke MT-leden zijn:

- strategische personeelsplanning
- vastgoedbeleid
- informatieveiligheid
- risicomangement
- actuele HRM thema's.

De beide directeurs zorg hebben een presentatie gegeven over de executive leergang 'Goed leven, goede zorg voor ouderen' die zij in 2022 bij de Leyden Academy hebben gevolgd.

#### *Vergaderingen raad van toezicht en medezeggenschap*

Op 27 juni 2022 hebben een delegatie van de raad van toezicht en de OR vergaderd op basis van een gezamenlijk opgestelde agenda, in aanwezigheid van de raad van bestuur. Gesproken is over de volgende onderwerpen:

- bestuurswisseling
- voortgang strategisch beleidsplan
- impact corona
- financiële positie Laverhof
- personeelstekort en ziekteverzuim
- verbindingslijnen op de werkvloer

Op 12 december 2022 woonde een delegatie van de raad van toezicht een reguliere overlegvergadering met de OR bij.

Op 22 juni 2022 hebben een delegatie van de raad van toezicht en de CCR vergaderd op basis van een gezamenlijk opgestelde agenda, in aanwezigheid van de raad van bestuur. Gesproken is over de volgende onderwerpen:

- voortgang strategisch beleidsplan
- bestuurswisseling
- ervaringen met de medezeggenschapsregeling
- zorgen rondom aanwezigheid van medewerkers in de huiskamers
- preventie/goed ouder worden en vitaliteit en de rol van Laverhof daarin (thema scholingsdag cliëntenraden)

Op 7 december 2022 woonde een delegatie van de raad van toezicht een reguliere overlegvergadering met de CCR bij.

### *Werkbezoek Miniatuur*

Op 20 juli 2022 hebben Y. Kuin en M. Dragstra een werkbezoek Miniatuur gebracht in Het Retraitehuis. De teammanager heeft samen met de medewerkers van Het Retraitehuis gezorgd voor het programma, waarin o.a. een bezoek is gebracht aan de dagverzorging en is gewandeld met bewoners. Het werkbezoek Miniatuur keert jaarlijks terug.

### Besproken onderwerpen in de vergaderingen van de raad van toezicht

In het informatieprotocol raad van toezicht is vastgelegd over welke onderwerpen de raad van toezicht geïnformeerd wil worden en met welke frequentie. Deze onderwerpen komen in de loop van het jaar terug in diverse rapportages en notities.

Vaste onderwerpen die in elke vergadering aan de orde komen zijn kwaliteit, veiligheid en identiteit en financiën & vastgoed; deze onderwerpen worden voorbereid in de commissies kwaliteit, veiligheid en identiteit en de auditcommissie financiën & vastgoed. Ook de stand van zaken m.b.t. corona was in 2022 een onderwerp dat regelmatig aan de orde is geweest.

De raad van bestuur rapporteert in kwartaalrapportages de actuele voortgang van de activiteiten die in het jaarplan zijn afgesproken. De laatste kwartaalrapportage is tevens de eindrapportage.

Verder ontvangt de raad van toezicht kwartaaloverzichten van de financiële resultaten, inclusief de overzichten van productie en personeel en het ziekteverzuim, voorzien van een schriftelijke toelichting door de verantwoordelijke MT-leden en een mondelinge toelichting door de raad van bestuur.

Andere stukken die ter informatie worden toegezonden zijn de verslagen van de overleggen van de raad van bestuur en het managementteam en de overlegvergaderingen van de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad, de periodieke en incidentele informatie aan medewerkers en cliënten en relevante artikelen uit de pers.

Goedkeuringsbesluiten die de raad van toezicht in 2022 heeft genomen zijn:

- Samenwerking Laverhof met de Nederlandse Gemeenschap van de Zusters Franciscanessen van Veghel en Teresia van Miert
- Reglement raad van bestuur Laverhof
- Jaarrekening Laverhof 2022
- Samenwerking Laverhof en Butterfly Effect in Vlinderhoven BV.
- Jaarplan Laverhof 2023 incl. Kwaliteitsplan 2023
- Begroting Laverhof 2023

Vaststellingsbesluiten die de raad van toezicht in 2022 heeft genomen zijn:

- Statuten Laverhof
- Reglement raad van toezicht Laverhof
- Jaarverslag raad van toezicht Laverhof 2021
- Decharge bestuurder a.i. voor het gevoerde beleid over de periode 1 januari 2022 tot en met 30 juni 2022.
- Decharge van de raad van bestuur van Laverhof over het boekjaar 2021.
- Benoeming mevr. E. Knippers voor een eerste termijn van vier jaar tot lid raad van toezicht van Laverhof met ingang van 1 januari 2023.
- Herbenoeming dhr. P. de Jong voor een tweede termijn van vier jaar tot lid raad van toezicht van Laverhof met ingang van 1 januari 2023.

- Klasse indeling 2023 Laverhof
- Honorering raad van bestuur 2023
- Honorering raad van toezicht 2023

Onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn geweest:

- Benoeming nieuwe bestuurder
- Samenwerking Laverhof - Nederlandse Gemeenschap van de Zusters Franciscanessen van Veghel - Teresia van Miert
- Wijziging statuten, reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur
- Coronabeleid
- Organisatieontwikkelingstraject
- Strategische personeelsplanning
- Profiel en samenstelling raad van toezicht - werving nieuw lid raad van toezicht
- Samenwerking Laverhof - Butterfly Effect in Vlinderhoven BV
- Informatieveiligheid
- Risicomanagement
- Kaderbrief 2023
- Samenwerking in de regio
- Onderzoek naar vallen en valpreventie
- Duurzaamheid – Green Deal Duurzame Zorg 3.0
- Prezo-audits op het kwaliteitsmanagementsysteem
- Resultaten clienttevredenheidsonderzoeken
- Financiële kwartaalrapportages en voortgangsrapportages jaarplan 2022

#### Vergaderingen toezichtcommissies

De raad van toezicht van Laverhof kent twee toezichtcommissies: financiën en vastgoed en kwaliteit, veiligheid en identiteit<sup>4</sup>.

Bij het overleg van de commissie financiën en vastgoed met de bestuurder sluit de manager CFI aan; twee keer per jaar sluit ook de manager Facilitair en Vastgoed aan. Bij het overleg van de commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit met de bestuurder sluit de directeur zorg / portefeuillehouder kwaliteit aan.

---

<sup>4</sup> Vanaf eind 2022 is 'innovatie' toegevoegd en heet de commissie kwaliteit, veiligheid, identiteit & innovatie.

#### *Auditcommissie financiën en vastgoed*

In 2022 is de auditcommissie zeven keer bij elkaar geweest voor overleg met de bestuurder. Onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn geweest zijn:

- Kwartaalcijfers Q1 t/m Q4 2022
- Treasury rapportage 2021
- Managementletter interim-controle 2021
- Strategische vastgoedplanning
- Strategische personeelsplanning
- ICT en informatieveiligheid
- Samenwerking Laverhof - Nederlandse Gemeenschap van de Zusters Franciscanessen van Veghel - Teresia van Miert
- Meerjarenbegroting
- Risico inventarisatie en beheersmaatregelen
- Jaarrekening 2021
- Accountantsverslag 2021
- Evaluatie accountant
- Samenwerking Laverhof - Butterfly Effect
- Business Intelligence tool
- Begroting 2023

#### *Commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit*

In 2022 is de commissie kwaliteit, veiligheid en identiteit vier keer bij elkaar geweest voor overleg met de bestuurder. Onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn geweest zijn:

- Corona
- Audit Wmo dagbesteding gemeente Oss
- Reanimatiebeleid
- Werken aan kwaliteit – gesprek met teammanagers intramuraal / extramuraal
- Klachten / uitingen van ongenoegen
- Kwaliteitsverslag Laverhof 2021
- Onderzoek vallen en valpreventie
- Hoe geven we inhoud aan de christelijke identiteit – gesprek met geestelijk verzorgers
- Werkbezoek Miniatuur Het Retraitehuis
- Praktijkexperimenten in het kader van strategische personeelsplanning
- Meldingen Incidenten Cliënten
- Interne onderzoeken en IGJ-meldingen
- Kwaliteitstoetsing Prezo
- Uitkomsten cliënttevredenheidsonderzoeken
- Werkbezoek zorgkantoor NO Brabant
- Jaarplan 2023 incl. Kwaliteitsplan

#### *Honorering van de individuele leden van de raad van toezicht*

De honorering van leden van de raad van toezicht is opgenomen in de jaarrekening.

De honorering volgt uit de klasse-indeling conform WNT2 en is gebaseerd op de 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp 2022'. De klasse-indeling voor Laverhof is voor 2022 vastgesteld op klasse IV. Voor de honorering voor leden van de raad van



toezicht wordt een percentage van 6,5% van de maximum-bezoldiging voor de raad van bestuur in klasse IV gehanteerd. De toeslagen voor de voorzitter zijn 50% en voor de vicevoorzitter 25%.

De raad van toezicht beschikt over een eigen budget binnen de begroting van Laverhof.

#### Evaluatie van het functioneren van de raad van toezicht

In juni 2022 heeft de raad van toezicht het eigen functioneren in een besloten overleg geëvalueerd. De bevindingen van de interne evaluatie zijn op schrift vastgelegd en besproken met de raad van bestuur.

#### Opgave van geboortedatum, beroep en eventuele nevenfuncties van ieder lid

Naam	Geboortedatum	Beroep	Nevenfuncties
Mevr. mr. MCJJ (Miriam) Dragstra	10-3-1961	Bestuurder Brabantse ontwikkelingsmaatschappij (BOM)	Stichting Visit Brabant, lid raad van toezicht en strategisch board Vetipak, voorzitter RvC Onafhankelijk voorzitter van de klankbordgroep WTZA van de NVTZ
Dhr. drs. JHL (Jack) Jansen MBA	10-10-1961	Voorzitter raad van bestuur Meander Groep Zuid-Limburg	n.v.t.
Mevr. dr. Y. (Yolande) Kuin	14-2-1950	Gepensioneerd ouderpsycholoog	Stichting PgD Psychologische expertise voor de ouderenzorg, voorzitter Stichting Semper Vigilans, bestuurslid Senior, Tijdschrift voor kwaliteitsvolle ouderenzorg, lid kernredactie
Dhr. drs. RJEW (René) Denis	3-9-1954	Gepensioneerd adviseur Vilans	Stichting Denkbeeld, bestuurslid
Dhr. drs. PPHM (Pieter) de Jong	28-2-1982	Partner Bol Adviseurs	Royal Cosun, lid raad van beheer Agrarisch bedrijf De Maashorst, DGA

Tabel 9 Nevenfuncties leden raad van toezicht Laverhof 2022

## Reflectie raad van toezicht op het gevoerde beleid 2022

De raad van toezicht is van mening dat Laverhof trots mag zijn op de stappen die in 2022, onder soms moeilijke omstandigheden, zijn gezet door de organisatie, in de bedrijfsvoering en de cliëntenzorg.

De financiële positie van Laverhof is robuust en de kwaliteit van zorg is op orde. Dat zorgt voor een stabiele basis. Ook ziet de raad van toezicht dat de marges smal zijn en dat de komende jaren 'strak aan de wind moet worden gevaren'. Er wordt veel gevraagd van zorgmedewerkers maar we hebben vertrouwen in de toekomst want de veerkracht bij Laverhof is groot. Bewoners en cliënten krijgen de zorg en aandacht die zij nodig hebben. En daar hebben we heel veel waardering voor.

In 2022 hebben we als raad van toezicht gewerkt met twee bestuurders. De interim bestuurder heeft gezorgd voor het opnieuw richten van Laverhof, een vernieuwde topstructuur neergezet, ruimte gegeven aan de verwerking van de grote impact van corona en heeft lijnen uitgezet voor het vastgoed en de strategische personeelsplanning. De nieuwe bestuurder zorgt voor verdieping, technologische en sociale innovatie en biedt een nieuw perspectief op Laverhof als professionele, toekomstgerichte organisatie met behoud van de waarden uit het verleden.

Laverhof wil een volgende stap zetten in groei en professionalisering. Externe ontwikkelingen zoals intensivering van de samenwerking in de regio, het ontstaan van nieuwe bestuurlijke verbanden en de snel veranderende omgeving van zorgorganisaties als Laverhof gaan meer vragen van de toezichthouder als het gaat om competenties en beschikbaarheid.

In de raad van toezicht worden de goede gesprekken gevoerd over ontwikkelingen in de organisatie en actuele thema's, niet alleen met de bestuurder maar ook met MT-leden, medezeggenschapsraden en medewerkers. Als raad van toezicht zijn we kritisch op de inhoud; in de toezichtcommissies wordt dieper ingegaan op de zorgpunten.

Belangrijke thema's voor de toekomst zoals duurzaamheid en technologische en sociale innovatie krijgen nu meer aandacht en dat is belangrijk gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de stijgende kosten en de verwachte toename van de zorgvraag. Dit biedt echter ook kansen om met elkaar het vliegwieltot verandering te ontdekken.

Dat kan Laverhof niet alleen; de samenwerking met partners in de regio wordt steeds belangrijker en we zien dat Laverhof actief deelneemt in verschillende regionale samenwerkingsverbanden. We moeten ons als raad van toezicht verhouden tot samenwerken in allianties en netwerken, vanuit onze eigen rol.

## Tot slot

De raad van toezicht wil graag alle medewerkers en vrijwilligers bedanken voor hun grote en toegewijde inzet voor het welzijn van alle cliënten van Laverhof.

## Bijlage 2: Indicatoren Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

In deze bijlage een overzicht van de indicatoren personeelssamenstelling zoals die ieder jaar worden aangeleverd bij het Zorginstituut Nederland. Deze cijfers hebben alleen betrekking op de medewerkers in de langdurige zorg (Wlz).

Indicatoren personeelssamenstelling 2022	
Aantal medewerkers	732
Aantal FTE	336
Percentage medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	49%
Percentage inzet PNIL	5,3%
Percentage kosten PNIL	9,2%
Gemiddelde contractomvang (FTE)	0,45
Ziekteverzuimpercentage	7,9%
Verzuimfrequentie	1,26
Aantal stagiaires	109
Aantal vrijwilligers	500
Percentage instroom	24%
Percentage uitstroom	24%
Percentage doorstroom	50%
FTE zorg/cliënt-ratio (FTE per cliënt)	0,98

Tabel 10 Indicatoren personeelssamenstelling 2022

Score Zorgkaart Nederland 2022: 8,0 (175 waarderingen)

Percentage Fte per niveau	
Niveau 1	15,9%
Niveau 2	14,6%
Niveau 3	42,2%
Niveau 4	7,7%
Niveau 5	-
Niveau 6	1,3%
Leerlingen	8,2%
Behandelaars	5,4%
Overig	4,6%
Totaal	100%

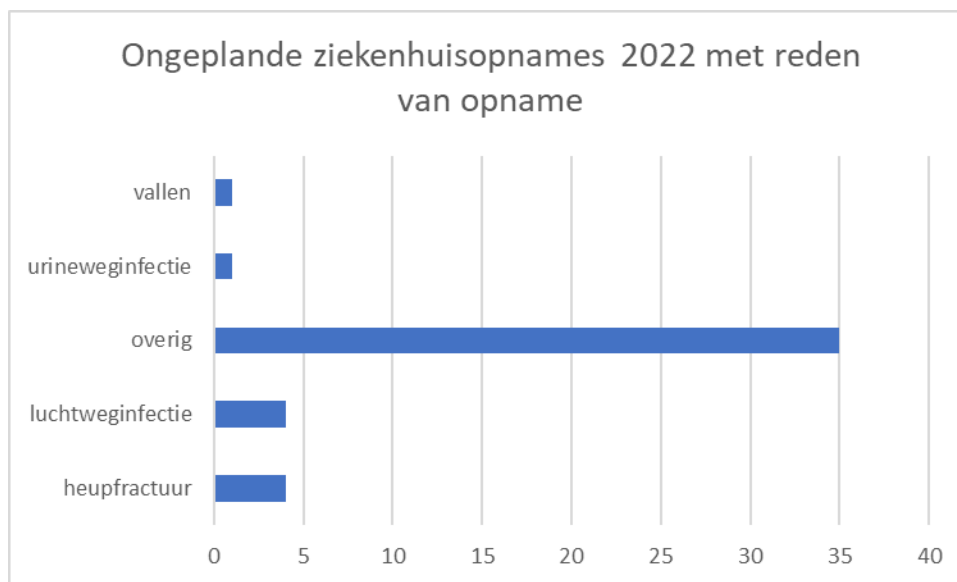
Tabel 11 Percentage Fte per niveau

Indicator	Totaal 2022	Cunera De Bongerd	Het Retraitehuis	Mgr. Bekkershuis	St. Barbara
<b>Decubitus</b>					
% cliënten met decubitus gr. 2 of hoger	4%	3,7%	6,1%	8%	3%
<b>Advanced Care Planning (ACP)</b>					
% cliënten waarbij voorkeuren rondom ACP zijn vastgelegd in het dossier	98%	100%	94%	92%	100%
<b>Bespreken medicatiefouten</b>					
% afdelingen waarbij medicatiefouten min. 1x per kwartaal multidisciplinair besproken worden in het team	74%	40%	100%	100%	100%
<b>Voorkeuren rondom eten en drinken</b>					
% cliënten waarbij voorkeuren rondom eten en drinken zijn besproken en vastgelegd in het dossier	100%	100%	98%	100%	100%

Tabel 12 Score Kwaliteitsindicatoren 2022

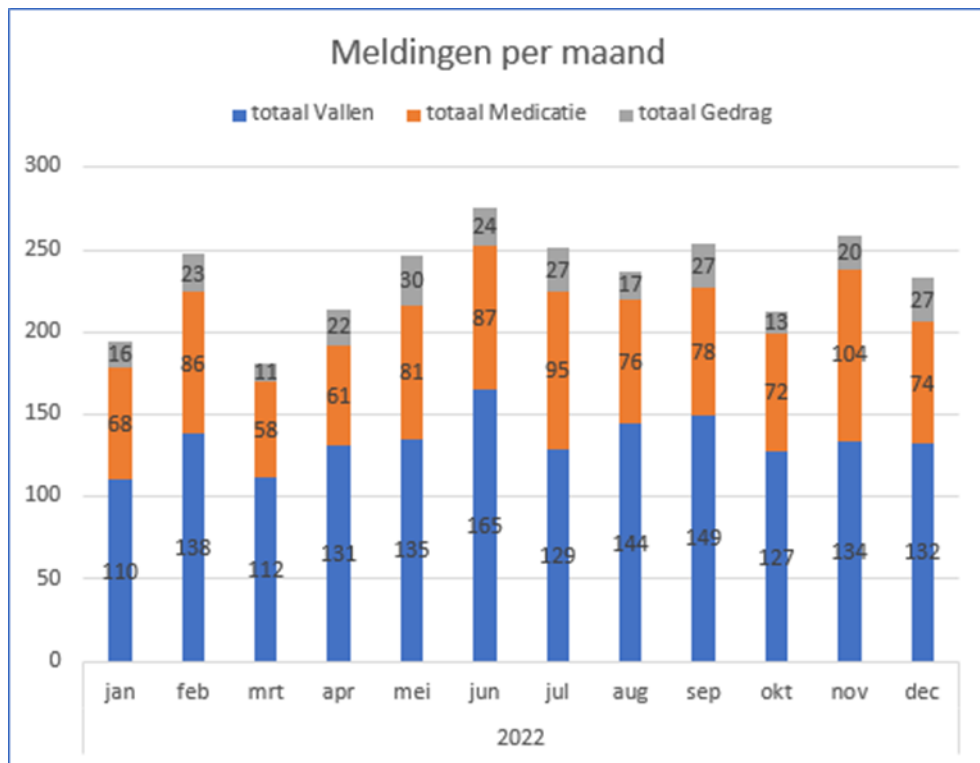
## Bijlage 3: Ongeplande ziekenhuisopnames

Onderstaand een overzicht van alle ongeplande ziekenhuisopnames in 2022. Alle cliënten met een indicatie voor geriatrische revalidatie zorg (GRZ) en wet langdurende zorg (WLZ) zijn hiervoor geïncludeerd. In totaal gaat het om 45 ongeplande ziekenhuisopnames.



Figuur 1 Ongeplande ziekenhuisopnames

## Bijlage 4: MIC meldingen



Figuur 2 MIC Meldingen per maand 2022

## Bijlage 5: Wet Zorg & Dwang

Laverhof wil cliënten de ruimte geven om zelfstandig te leven en hun leven naar eigen inzicht in te richten. In principe passen we geen onvrijwillige zorg toe, tenzij het echt niet anders kan. In die situatie handelen we conform de wet Zorg en Dwang (WZD).

<b>Toepassing onvrijwillige zorg (Wzd)</b>			
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Totaal aantal cliënten</b>	10	6	4
<b>Toegepaste vormen van onvrijwillige zorg</b>			
<b>Beperken in de vrijheid om eigen leven in te richten</b>	5		
<b>Beperken bewegingsvrijheid</b>	2		
<b>Uitoefenen van toezicht</b>	1	2	1
<b>Onderzoek kleding of lichaam</b>	1	3	
<b>Insluiting</b>	1		3
<b>Medische handelingen en therapeutische maatregelen</b>		3	
<b>Onderzoek van woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen of gevaarlijke voorwerpen</b>			
<b>Controleren op aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen</b>			
<b>Beperken van het recht op bezoek</b>			
<b>Zorg in noodsituatie</b>			1