



BESTUURSVERSLAG LAVERHOF 2021

Vastgesteld d.d. 19 mei 2022

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Strategie, besturing en inrichting	3
Strategisch actieplan 2021-2025	3
Besturingsfilosofie	4
Organisatie-inrichting.....	4
Medezeggenschap	5
Strategisch vastgoedplan	5
Kwaliteit en veiligheid van zorg	7
Prezo-keurmerk.....	7
Tevredenheid van cliënten.....	7
Kwaliteitsplan 2021	7
Corona	7
Medicatieveiligheid	8
Legionella.....	8
Interne onderzoeken en meldingen IGJ.....	8
Financiën	8
ICT-project Laverhof Verbindt	8
Social intranet	9
Zorgtechnologie	9
Samenwerking in de regio.....	9
Tot slot.....	10

Inleiding

Net als in 2020 heeft het coronavirus ook in 2021 een grote invloed gehad op het reilen en zeilen binnen Laverhof. Binnen de beperkingen die de maatregelen tegen verspreiding van het coronavirus ons oplegden, hebben we ook de ruimte gezocht en gevonden om het welzijn van bewoners en medewerkers voorop te zetten. We hebben de verbindingen met familie, vrijwilligers en de lokale gemeenschap weer opgebouwd en gewerkt aan herstel van vitaliteit van medewerkers.

In samenspraak met het management, de medezeggenschapsorganen en toezichthouders hebben we de droom van Laverhof over een sterke leefgemeenschap waarin mensen betekenisvol ouder worden geconcretiseerd in het strategische actieplan 2021-2025 'Laverhof in actie'. Het strategisch actieplan is bedoeld als kompas en agenda voor Laverhof voor de komende jaren. Daarmee wil Laverhof het verschil maken waar het ertoe doet.

In dit bestuursverslag lichten we dit nader toe en blikken we terug op dit bijzondere jaar.

Strategie, besturing en inrichting

Strategisch actieplan 2021-2025

In het strategisch beleidsplan 2020-2025 'De kracht van Laverhof in beweging' zijn de zes bewegingen beschreven die de basis leggen voor de strategie van de organisatie.

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

Het strategisch actieplan 2021-2025 van Laverhof is de concretisering van het strategisch beleidsplan.

Laverhof biedt een breed scala aan zorg, om zo goed mogelijk in te spelen op de behoeften en wensen van mensen. Die kracht wil Laverhof behouden. Daarom kiest Laverhof ervoor geen zorgaanbod actief af te stoten. Om in te spelen op veranderingen en invulling te geven aan de wenselijke bewegingen, wil Laverhof het zorgaanbod uitbreiden en blijven vernieuwen, met intensieve zorg thuis, uitbreiding van de wijkverpleging en intramurale verpleeghuiszorg, ambulante of poliklinische GRZ en vroegtijdige signalering van wat nodig is voor cliënten thuis.

Het Verhaal van Laverhof

Met de koers voor de komende periode blijft Laverhof trouw aan de missie, visie en kernwaarden zoals die in 2015 zijn geformuleerd. Om te benadrukken dat er in het licht van de nieuwe strategie toch andere accenten gelegd worden, is de pay-off van Laverhof gewijzigd in '*samen leven, samen zorgen*'. Dit sluit aan bij de bewegingen van zorggemeenschap naar leefgemeenschap en van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van leven. Deze nieuwe pay-off is verder uitgewerkt in het Verhaal van Laverhof, de corporate story. Deze is te vinden op de website van Laverhof.

Besturingsfilosofie

Door uitgangspunten te kiezen voor de rol van het management, de aansturing van de medewerkers, de gewenste cultuur en structuur van de organisatie, systemen en processen, moet de besturingsfilosofie bijdragen aan de realisatie van de missie en visie van Laverhof. Ook is de visie op de rol van Laverhof in de leefgemeenschap nader uitgewerkt. De visie op goede zorg draagt hier aan bij.

Organisatie-inrichting

Laverhof kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur met korte lijnen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden, waar mogelijk en waar dit direct bijdraagt aan de zorg voor cliënten, zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

Topstructuur

In oktober 2021 is de topstructuur aangepast. De bestuurder, de directeur zorg met focus op intramurale zorg, de directeur zorg met focus op extramurale zorg, de manager CFI (Control, Financiën en Informatie), de manager Facilitair en Vastgoed en de manager HRM vormen tezamen het MT. De bestuurssecretaris is adviserend aan het MT en de bestuurder.

De eenhoofdige raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de activiteiten en resultaten van Laverhof. De raad van toezicht houdt toezicht op de besturing door de raad van bestuur. Laverhof kent een ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad en lokale cliëntenraden.

De directeur zorg met focus op de extramurale zorg heeft tevens innovatie als portefeuille. De directeur zorg met focus op de intramurale zorg heeft het beleid t.a.v. kwaliteit, veiligheid en identiteit als aandachtsgebied en richt zich op hoog complexe zorg en kwaliteit van leven.

Organisatieontwikkeling

Het vastgestelde strategisch actieplan 2021-2025 met de bijbehorende besturingsfilosofie en organisatie inrichting vormden de aanleiding om met teammanagers en MT samen een organisatie ontwikkeltraject aan te gaan. Het traject richt zich enerzijds op (de ontwikkeling van) het team als basis, maar ook op de ontwikkeling van de locatie(s) en de leefgemeenschap. Onderwerpen zijn o.a. dienend leiderschap, strategische personeelsplanning en ontwikkeling van de leefgemeenschap.

In november heeft de Leyden Academy on Vitality and Ageing een programma verzorgd met de titel 'Goed leven, goede zorg voor ouderen' voor teammanagers, MT, de beleidsadviseurs en de coördinator opleiden & ontwikkelen. Tijdens deze tweedaagse is een gezamenlijke inhoudelijke start gemaakt en zijn belangrijke thema's die ten grondslag liggen aan de strategie, gezamenlijk doorleefd. Zodat er een gedeelde visie en een gemeenschappelijke taal ontstaan om op voort te bouwen. Vervolgens is ook een bijeenkomst met een aangepast programma georganiseerd met RvT, MT, OR en CCR onder leiding van Leyden Academy.

Medezeggenschap

De coronamaatregelen maakten dat fysieke vergaderingen van de medezeggenschapsorganen tijdelijk niet mogelijk waren, wat veel flexibiliteit en inzet van de leden heeft gevraagd. In verband met corona is het corona medezeggenschapsoverleg actief geweest waaraan vertegenwoordigers van de OR en CCR deelnamen om corona maatregelen voor te bereiden, af te stemmen en te evalueren, in overleg met een vertegenwoordiging van het corona crisisteam.

In 2021 is de nieuwe medezeggenschapsregeling voor cliënten van kracht geworden en tijdens een speciale bijeenkomst met cliëntenraadsleden, raad van bestuur, vertegenwoordigers van de raad van toezicht en het MT ondertekend. We werken aan medezeggenschap voor cliënten vanuit een gedeelde visie en hebben de medezeggenschap georganiseerd op een wijze die er aan bij moet dragen dat elke zorgvrager gehoord wordt. De nieuwe werkwijze wordt begin 2022 geëvalueerd.

De leden van de ondernemingsraad van Laverhof hebben zich ook in 2021 weer ingezet om de belangen van medewerkers te behartigen. Er is sprake van een goede vertrouwensbasis in de relatie met de tijdelijk bestuurder en het nieuwe managementteam. Zowel met de OR als de CCR zijn goede gesprekken gevoerd over het strategisch actieplan, de organisatie inrichting en vastgoed, naast alle andere onderwerpen die in 2021 ook aan de orde zijn geweest.

Strategisch vastgoedplan

De locaties van Laverhof liggen in de kernen van grotere gemeenten. Laverhof biedt huurappartementen voor huurders met of zonder zorgindicatie en verpleeghuisappartementen voor zorgvragers met een Wlz-indicatie. Alle locaties zijn eigendom van Laverhof, met uitzondering van Het Retraitehuis en Kloosterpark; deze worden door Laverhof gehuurd. In het strategisch vastgoedplan is een analyse gemaakt van de beschikbare woningen en voorzieningen in alle locaties.

Er is voldoende vraag om bij Laverhof te komen wonen. Tot nu toe is de organisatie in staat om haar capaciteit op peil te houden en de vastgoedexploitatie rendabel uit te voeren.

Duurzaamheid is niet expliciet als thema opgenomen in de strategie van Laverhof, maar is voor de toekomst wel een belangrijk onderwerp. Gebouwen moeten voldoen aan de normen die t.a.v. duurzaamheid worden gesteld. Verder heeft Laverhof de ambitie duurzaamheid altijd onderdeel te laten zijn van het meerjaren onderhoudsplan en nieuwe plannen. En waar mogelijk op onderdelen van de duurzaamheidsagenda beleid vast te stellen.

Ontwikkelingen

- Samenwerking met Butterfly Effect

Met Butterfly Effect is in 2021 een samenwerkingsovereenkomst gesloten om gezamenlijk te komen tot de plaatsing en verhuur van tiny houses bij locaties van Laverhof, te beginnen in Wijbosch in de tuin van St. Barbara. De huurders van de tiny houses leveren als buurtverbinders een bijdrage aan de leefgemeenschap in en om de locaties.

- Uitbreiding samenwerking met Zusters Franciscanessen

Vanaf maart 2022 nemen de Zusters Franciscanessen hun intrek in het voormalige kloosterverzorgingshuis Annahof van Laverhof, gelegen naast St. Barbara in Wijbosch. Vanuit de gemeenschapsgedachte zorgen de zusters voor elkaar, in aanvulling op de professionele zorg door Laverhof.

Eind 2024 verhuizen de zusters terug naar Veghel en nemen hun intrek in het nieuwe Fioretti-appartementencomplex. Laverhof verhuist mee als zorgaanbieder.

- Wij-Hoven

Locatie Annahof wordt op termijn herontwikkeld als onderdeel van het plan Wij-Hoven (voorheen Annahof+). Belangrijke betrokkenen bij Wij-hoven zijn de Dorpsraad Wijbosch, Seniorenraad Meierijstad, stichting Welzijn De Meerij en Dichterbij.

De uitwerking van dit plan betreft niet alleen locatie Annahof, maar ook het naastgelegen weiland. Een intentieovereenkomst tussen Laverhof, de gemeente Meierijstad en WoonMeij voor de gezamenlijke uitwerking van het plan is voorbereid ter ondertekening.

- Het Retraitehuis

De uitbreiding en nieuwe inrichting van de huiskamers op de beide zorgafdelingen is gereed. Ook op de begane grond zijn de verbouwingen van de keuken en de welzijnsruimtes afgerond. In 2022 krijgt dit een vervolg met de bouw van 10 huurappartementen in het souterrain en de verbouwing van het restaurant.

- Cunera-De Bongerd

In Heeswijk is een nieuwe initiatief gestart rondom de herontwikkeling van het terrein van de Abdij van Berne; de Abdij heeft hier ook Laverhof en Woonstichting Joost bij betrokken. Deze plannen zijn nog in ontwikkeling. Mogelijk kunnen daar woningen worden gerealiseerd waar Laverhof zorg levert, als alternatief voor de tijdelijke huisvesting Karmijn.

Kwaliteit en veiligheid van zorg

Prezo-keurmerk

Laverhof ontwikkelde in 2017 het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagementsysteem. In de jaren daarna is er aan gewerkt om dit in de organisatie in te voeren en zijn in 2019 de eerste interne audits uitgevoerd. In september 2021, na een intensieve periode van voorbereiding, heeft stichting Perspekt een externe audit uitgevoerd om te beoordelen of Laverhof in aanmerking komt voor het Prezo-keurmerk. Dit keurmerk sluit het beste aan bij de manier waarop we bij Laverhof naar zorg en ondersteuning kijken.

De externe audit werd afgesloten met een positief advies. De auditoren waren erg te spreken over 'de liefdevolle zorg en oprechte aandacht die medewerkers hebben voor de cliënten'. Een resultaat waar we met recht trots op mogen zijn! In september 2022 volgt een her-audit.

Tevredenheid van cliënten

In het najaar van 2021 hebben we een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd met de Vragenlijst PREM Wijkverpleging. De cliënten van Ondersteuning Thuis zijn zeer positief over de zorgverlening van Laverhof; gemiddeld kreeg Laverhof een 8,6. De NPS komt uit op 67. De waarderingen zijn gepubliceerd op Zorgkaart Nederland.

Eind 2021 heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd met de Vragenlijst Waardering Zorgkaart Nederland voor (naast van) cliënten langdurige zorg, net als vorig jaar aangevuld met enkele vragen van de CCR. Van de geïnterviewde cliënten zou 53,3% Laverhof zeker aanbevelen. Ook deze waarderingen zijn gepubliceerd op Zorgkaart Nederland.

Alle waarderingen in 2021 samen komen uit op een gemiddeld cijfer van 8,3 (2020: 8,2).

Kwaliteitsplan 2021

In het Kwaliteitsplan 2021 zijn verbeterplannen op organisatieniveau en afdelingsniveau beschreven. De resultaten daarvan worden gepubliceerd in het Kwaliteitsverslag 2021 op de website van Laverhof.

Corona

In de tweede en derde golf van de coronacrisis hebben we binnen de beperkingen van de coronamaatregelen het bezoek van familie bij besmettingen op een veilige manier gefaciliteerd. Vrijwilligers werden ingezet voor 1-op-1 bezoeken aan bewoners. Welzijnsactiviteiten in de huiskamers werden tijdens het instellen van beperkende maatregelen geïntensiveerd. Activiteiten werden buiten georganiseerd om zoveel mogelijk bewoners te kunnen bereiken.

Het hoge ziekteverzuim van medewerkers dat tijdens de eerste coronaperiode is ontstaan is ook in 2021 niet significant gedaald; dit blijft zorgelijk. We bieden verschillende vormen van psychische ondersteuning op individueel- en groepsniveau om medewerkers te helpen in het herstel van vitaliteit en het verwerken van traumatische ervaringen. Tijdens de feestdagen hebben we familie en medewerkers in ondersteunende functies gevraagd om bij te springen waar mogelijk, zodat zorgmedewerkers ook verlof op konden nemen.

In december 2021 hebben we alle bewoners zelf gevaccineerd (boostervaccin). Ook medewerkers, partners van bewoners en vrijwilligers zijn door Laverhof gevaccineerd.

De financiële impact van corona is dankzij de beschikbare compensatieregelingen beperkt gebleven.

Medicatieveiligheid

In april/mei 2021 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden in voorbereiding op de certificering voor het Prezo-keurmerk. Op basis van prioriteit en risico-inschatting is verbetering van medicatieveiligheid benoemd als één van de verbetertrajecten die in voorbereiding op de Prezo-audit in gang gezet moesten zijn.

Een van de actiepunten was de keuze om van drie apotheken naar één apotheek te gaan. Op basis van een aanbestedingsdocument is de Zorgapotheek geselecteerd als aanbieder voor Laverhof. De overgang naar de nieuwe apotheek per 1 april 2022 is voortvarend ter hand genomen. Ook zijn kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd in het proces met betrekking tot medicatieveiligheid en het borgen van de kwaliteit van het proces en de deskundigheid van medewerkers.

Legionella

In november 2021 zijn twee bewoners van Laverhof ziek geworden door een legionella besmetting. Laverhof heeft toen direct preventieve maatregelen genomen. In samenwerking met Hydroscope zijn appartementen bemonsterd en de leidingen van het betreffende complex gereinigd. Later bleek in Schijndel sprake te zijn van verschillende legionella besmettingen en werd in opdracht van de gemeente een onderzoek ingesteld. De mediabelangstelling voor onze organisatie was groot. De samenwerking en afstemming met de gemeente Meijerstad en de GGD verliep goed. De bron is niet gevonden.

Interne onderzoeken en meldingen IGJ

In 2021 zijn 12 MIC meldingen nader onderzocht. In een aantal gevallen gebeurde dit op verzoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), nadat er een melding was gedaan. Dit betrof vier gevallen. Intern onderzoek is er vooral op gericht om te leren van de dingen die (bijna) misgaan. Onderzoeken worden uitgevoerd door de calamiteitencommissie en interne calamiteitenonderzoekers via de PRISMA methode. Bij twee onderzoeken is een externe onderzoeker ingezet. Een en ander is uitgevoerd conform de richtlijnen van de IGJ.

Financiën

Het resultaat van de bedrijfsvoering is in 2021 met € 1.055.365 op begrotingsniveau. We hebben in 2021 minder leegstand gehad als gevolg van corona dan in 2020. Mede hierdoor hebben we ook minder compensatie omzeterderving en vergoeding van meerkosten ontvangen. In de Wmo en Zvw is in 2021 meer zorg geleverd. Stijging in de bezetting van Kloosterpark en Servaeshof zorgt in 2021 voor meer opbrengsten uit de verhuur van appartementen.

In 2021 is een nieuwe voorziening gevormd voor een bedrag van € 0,8 miljoen. Deze voorziening heeft betrekking op medewerkers die, na 45 jaar gewerkt te hebben in de VVT-sector, waarvan 20 jaar in een zwaar beroep, gebruik maken van de regeling om eerder te stoppen met werken (RVU).

ICT-project Laverhof Verbindt

In 2021 is het fysieke netwerk op alle locaties, incl. Wifi geheel vervangen en robuust opgezet om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen.

In december 2021 zijn alle digitale werkplekken incl. data overgegaan naar de nieuwe leverancier. Applicaties zijn voor alle medewerkers toegankelijk via het social intranet Sil en medewerkers hoeven maar één keer in te loggen om toegang te krijgen tot de data en applicaties die zij nodig hebben voor hun werkzaamheden.

In voorbereiding op de migratie is 70% van de medewerkers getraind via het train-de-trainer-model. Meer dan 50 ambassadeurs en digicoaches hebben de trainingen verzorgd en in de eerste periode na de migratie collega's op weg geholpen met de nieuwe apparatuur en de nieuwe manier van werken.

De implementatie van vaste en mobiele telefonie en zorgdomotica krijgt in 2022 een vervolg. In Het Retraitehuis is de nieuwe zorgdomotica in 2021 al in gebruik genomen omdat zij met verouderde apparatuur werkten. Het Retraitehuis krijgt een voortrekkersrol als het gaat om het gebruik van nieuwe technologie die arbeidsbesparend is en/of meer welzijn biedt voor cliënten.

Social intranet

Het social intranet Sil draagt in belangrijke mate bij aan de interne communicatie en het delen van kennis en informatie door en met alle medewerkers van Laverhof. Het social intranet is via alle digitale werkplekken toegankelijk, maar ook via mobile devices.

Zorgtechnologie

Zorgtechnologie is een onlosmakelijk onderdeel van de strategie van Laverhof om de strategische doelstellingen te kunnen bereiken. Zorgtechnologie helpt om het leven van bewoners en cliënten aangenamer te maken en om langer zelfredzaam te zijn. Zorgtechnologie is vaak ook arbeidsbesparend en maakt het werk gemakkelijker en leuker.

In 2020 is een vervolg gegeven aan het programma zorgtechnologie waarbij regionale en interne ontwikkelingen en innovaties met zorgtechnologie samenkomen. Door corona is de vraag naar ondersteunende zorgtechnologie in een stroomversnelling gekomen.

De ervaring heeft ons inmiddels geleerd dat de inzet van technologische oplossingen ook bijdraagt aan anders kijken naar werk- en zorgprocessen. Om dit verder te ondersteunen is een beleidsadviseur zorginnovatie en zorgtechnologie aangenomen die gericht sturing geeft aan de diverse pilots en projecten die er zijn op dit gebied, de verbinding maakt met de regioprojecten, kennis en kunde bij medewerkers verhoogt en bijdraagt aan het verhelderen van de visie op zorgtechnologie.

Samenwerking in de regio

Laverhof neemt deel aan twee regionale samenwerkingsverbanden met deels verschillende zorgaanbieders: in Den Bosch en in de regio Oss-Uden-Meierijstad (Samen in Zorg). In 2021 is in de regio intensief samengewerkt rondom corona maar ook op andere onderwerpen.

In de regio Den Bosch hebben de VVT-organisaties, in overleg met het zorgkantoor en ondersteund door Waardigheid & Trots gezamenlijk een regiovisie geformuleerd die zich richt op toekomstbestendige ouderenzorg in de regio Noordoost-Brabant. In de regio Oss-Uden-Meierijstad is Laverhof penvoerder van het project Onplanbare nachtzorg.

In de gezamenlijke regio's van de ziekenhuizen Jeroen Bosch en Bernhoven, hebben zorgaanbieders gezamenlijk een Regionaal Aanmeld Centrum (RAC) ingericht. Het RAC ondersteunt verwijzers in het vinden van vervolgzorg en biedt inzicht in beschikbare capaciteit. Om dit werkproces efficiënt en gestructureerd te laten verlopen wordt de applicatie Zorgdomein gebruikt. Dit functioneert echter niet naar behoren en Laverhof is bestuurlijk verantwoordelijk voor het onderzoek dat is gestart naar het functioneren van Zorgdomein.

Tot slot

Graag wil ik alle cliënten en hun naasten bedanken voor het in Laverhof gestelde vertrouwen. Ook bedank ik alle medewerkers, vrijwilligers, cliëntenraden, ondernemingsraad, raad van toezicht, samenwerkingspartners en andere betrokken van Laverhof heel erg hartelijk voor hun bijdrage en enorme inzet in dit bijzondere jaar.

Berthe de Jong

Raad van bestuur a.i.