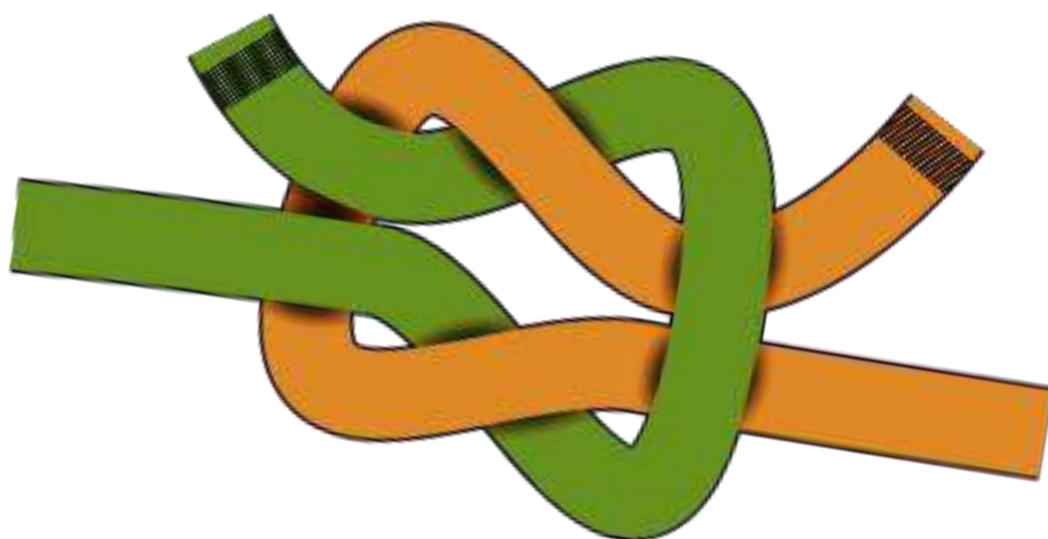


Strategisch Beleidsplan 2025-2028

Vitaal Verbinden



Inhoud

Inleiding.....	3
Vitaal Verbinden 2025-2028 in één oogopslag.....	4
Trends & ontwikkelingen.....	5
Missie, visie en kernwaarden.....	6
Actielijnen, ambities, acties en resultaten	7
Anders werken	7
Lekker werken.....	11
Duurzaam werken	15
Organisatie.....	19
De implementatie: richtlijnen en proces	20
 Bijlage 1: SWOT analyse Laverhof (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen)	 22

Inleiding

Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2025-2028 van Laverhof, *Vitaal verbinden*. In het voorjaar van 2024 zijn we het proces gestart om het bestaande strategisch actieplan te herijken. Vanuit de gedachte dat de koers die we als Laverhof in de afgelopen jaren hebben ingezet de juiste is en met als kader een aansprekende missie en visie die in 2023 is geactualiseerd.

We leven in een tijd waarin de grenzen van ons zorgsysteem steeds dichterbij lijken te komen en de betaalbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg onder druk staan. Een centrale vraag in ons strategieproces was dan ook: hoe toekomstbestendig is onze koers?

De beschikbaarheid van personeel is een probleem voor veel sectoren. We moeten met minder mensen steeds meer doen. De oplossing wordt vaak gezocht in de toepassing van technologie en het gebruik van data en AI. Dat zijn ook voor Laverhof relevante ontwikkelingen die we onderzoeken en inzetten waar dat kan. Maar zorg is en blijft mensenwerk en Laverhof is een organisatie die bewogen wordt door mensen.

Wij denken dat we fundamenteel anders moeten gaan kijken naar zorg en lef moeten tonen om die verandering aan te gaan. Dat biedt ruimte en perspectief en zo leren we nieuwe vaardigheden, die ons helpen om anders te werken, lekker te werken en duurzaam te werken. En we hoeven het niet alleen te doen. Laverhof is geworteld in lokale gemeenschappen, waarin onze medewerkers en vrijwilligers wonen en waar een groot deel van onze cliënten vandaan komt. Vrienden, familie en burens dragen hun steentje bij aan zo lang mogelijk thuis wonen, behoud van eigen regie en kwaliteit van bestaan voor de zorgvrager. Als dat zelf niet meer lukt, dan kan Laverhof ondersteunen met advies, de inzet van technologie en met professionele zorg waar dat nodig is.

We hebben deze uitgangspunten verkend met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de organisatie. In dit proces hebben we gedroomd, mooie gesprekken gevoerd, trends verkend en stellingen besproken. Dit heeft focus aangebracht en onze keuzes gevoed en verrijkt.

We hebben er daarom ook vertrouwen in dat dit de juiste koers is. Een koers die voortgaat op een al ingeslagen pad en die de basis vormt van ons ontwikkelprogramma *Samen Vooruit*. Met het GPS¹ als leidraad onderzoeken medewerkers, cliënten en naasten samen wat mensen zelf nog kunnen, welke praktische en slimme oplossingen voor handen zijn en hoe professionele zorg hierop aan kan vullen. *Samen leven, samen zorgen*.

Ik wens u veel leesplezier!

J.A.J. (John) Moolenschot MBA

Raad van bestuur

¹ GPS: Gewoon zelf, Praktisch en slim, Samen

Vitaal verbinden

De titel van ons strategisch beleidsplan is 'Vitaal verbinden'. Vitaliteit is voor onze organisatie een essentieel uitgangspunt, waarin het leven (= vita) centraal staat. Vitaliteit heeft direct invloed op kwaliteit van leven, zingeving en ons algehele welzijn. Het verwijst naar energie, leven en gezondheid, zowel fysiek als mentaal. Laverhof wil met haar beleid investeren in de vitaliteit van mensen, van onze organisatie en van de gemeenschap.

Verbinding staat voor samen doen, samen werken en elkaar zien, horen en vasthouden. We leven in onzekere tijden en ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Juist dan is het van belang met elkaar, binnen en buiten de organisatie, in verbinding te blijven, elkaar op te zoeken, te helpen en samen op te trekken. Daarin zit onze kracht.

Door vitaal met elkaar in verbinding te zijn en te blijven, dragen we bij aan elkaars gezondheid en welzijn. Door samen te werken geven we elkaar kracht en zijn we sterker.

Vitaal Verbinden 2025-2028 in één oogopslag

Laverhof richt zich op het ontwikkelen en in de praktijk brengen van betekenisvol leven én werken. Elke medewerker, vrijwilliger en naaste draagt bij aan een betere kwaliteit van leven voor kwetsbare mensen. Door de mens centraal te stellen en aan te sluiten bij behoeften, merken wij dat kwaliteit van bestaan verbetert én mensen met plezier wonen, leven en werken, iedere dag opnieuw.

Door anders te kijken én te handelen. Onze droom is betekenisvol leven en werken voor heel Laverhof in praktijk te brengen.

Wij werken vanuit de volgende actielijnen:

Actielijn		Onze ambities
Anders werken		• Het GPS is de leidraad voor cliënten, naasten, vrijwilligers en professionals om samen de best passende zorg en ondersteuning te organiseren, waarbij de kracht van de vitale gemeenschap wordt benut. • We gaan de zorg anders organiseren, door meer en beter samen te werken, binnen de muren van het verpleeghuis en daarbuiten. • We faciliteren de lokale gemeenschap door ontmoeting en verbinding te organiseren. • We ontwikkelen woonconcepten die bijdragen aan zelfstandig wonen met zorg en ondersteuning.
Lekker Werken		• Laverhof is onderscheidend in personeelsbeleid dat aansluit bij behoeftes van onze medewerkers. • Ons personeelsbeleid draagt bij aan voldoende informele en professionele zorgverleners. We hebben een 'wachtlister' voor mensen die bij ons willen (mee)werken. • Medewerkers krijgen de ruimte om lef te tonen en persoonlijk leiderschap te nemen, binnen heldere kaders. • We investeren in de ontwikkeling van talenten, competenties en vaardigheden die bijdragen aan lekker werken en anders werken.
Duurzaam werken		• We ontwikkelen een nieuwe vastgoedstrategie die bijdraagt aan duurzaamheid en ontwikkelen woonvormen die bijdragen aan onze strategische ambities. • We maken onze bedrijfsvoering duurzamer door energie te besparen en minder afval te produceren. • We verbeteren met de inzet van innovaties en technologie het primaire proces. • Door procesanalyse, digitalisering en het gebruik van data verbeteren we onze processen. Zo besparen we kosten, wordt onze dienstverlening beter en duurzamer en kost verplichte administratie minder tijd. • We werken samen met de regio om technische en sociale innovaties sneller te realiseren en in te zetten.

Nieuwsgierig naar meer? Kijk op <https://www.laverhof.nl>

Trends & ontwikkelingen

Er zijn verschillende trends en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de strategische koers van Laverhof. Dit zijn geen nieuwe ontwikkelingen. Wel zien we dat de urgentie voor de organisatie om zich hierop voor te bereiden, toeneemt. Dit vraagt aan de ene kant om versnelling, vanwege de grote urgentie en anderzijds om vertraging, om de organisatie mee te blijven nemen en de samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen te kunnen blijven volgen.

Dit zijn in het kort de belangrijkste trends en ontwikkelingen:

Vergrijzing

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking zorgt voor een toename van het aantal chronische aandoeningen, mensen met dementie en een grotere zorgbehoefte. In Nederland is in 2040 1 op de 4 mensen ouder dan 65 en 1 op de 5 mensen ouder dan 80; van deze groep heeft 1 op de 3 mensen meerdere chronische aandoeningen.² Op basis van demografische ontwikkelingen zal het absoluut aantal mensen met dementie in de periode 2018-2040 naar verwachting met 94% stijgen.³

Arbeidsmarkt

Het huidige zorgsysteem staat onder druk door beperkte middelen en personeelstekorten; in onze branche stromen in de komende 10 jaar 142.300 medewerkers uit naar hun pensioen. Nu werkt 1 op de 7 mensen in de zorg. In 2040 moet dat, met de toenemende zorgvraag, 1 op de 3 zijn. Dat is niet realistisch. Het moet dus anders.

Langer thuis

Het beleid van de overheid is gericht op het langer zelfstandig wonen van ouderen. Dat is vaak ook de wens van veel ouderen. Dit vraagt om meer thuiszorgvoorzieningen en meer samenwerking tussen thuiszorg en naasten, professionals en het sociale netwerk. En de ontwikkeling van aangepaste of aanpasbare woningen en woonvormen die het langer thuis wonen kunnen ondersteunen.

Technologische (zorg)innovaties

Er worden steeds meer technologische oplossingen ontwikkeld. Deze technologieën helpen bij de ondersteuning van zowel zorgverleners als cliënten, bijvoorbeeld met beeldzorg of de Medido. Robots zoals Tinybot Tessa ondersteunen ouderen bij dagelijkse taken. Er komt steeds meer data beschikbaar via de digitale systemen die we gebruiken.

Samenwerking

Samenwerking met anderen (organisaties en samenleving, familie, mantelzorgers en vrijwilligers) is noodzakelijk om de schaarse middelen efficiënt en effectief in te zetten en nieuwe oplossingen te bedenken voor de vraagstukken van vandaag en morgen.

² Infographic arbeidsmarktcijfers VVT van Actiz (februari 2024)

³ www.VZWinfo.nl/dementie/toekomst (geraadpleegd: 28 oktober 2024)

Missie, visie en kernwaarden

Missie

Laverhof biedt zorg en ondersteuning aan mensen die een beroep op ons doen: ouderen, mensen die revalideren en mensen met chronische aandoeningen. Dat doen we respectvol en met aandacht, samen met hun familie en vrienden, als onderdeel van de lokale gemeenschap.

Visie

Leven zoals je dat zelf wilt. Op een fijne plek, dicht bij de mensen waarmee je graag samen bent. Het klinkt zo logisch. De meesten van ons zijn ook niet anders gewend. Naarmate we ouder worden, kan dat veranderen.

Bij Laverhof weten we hoe we ouderen en kwetsbare mensen ondersteunen om zo veel mogelijk zelfstandig vorm te geven aan hun leven. Ook als dat door ouderdom, ziekte of beperkingen niet meer vanzelf gaat. Dit doen we samen met hun familie, netwerk, vrijwilligers en onze partners. We blijven zien wat er wél kan.

Dat vraagt om specifieke kennis en vaardigheden die we bij Laverhof in huis hebben en blijven ontwikkelen, met al onze collega's die we volop de ruimte bieden om te groeien. In hun vak en als mens. Zodat we elke dag de best mogelijke menswaardige zorg en ondersteuning bieden. Thuis of bij Laverhof, maar altijd dichtbij.

Kernwaarden

Bij Laverhof werken we waarde**VOL**:

- **Verbindend**
We zijn verbinders. Binnen Laverhof, maar ook in de lokale gemeenschap. We brengen krachten en kwaliteiten bij elkaar. Op een uitnodigende manier. Bij ons voel je je op je gemak.
- **Open**
We hebben oog voor elkaar. Vol vertrouwen spreken we elkaar aan en gaan we in gesprek. Eerlijk en duidelijk. Met aandacht voor ons eigen gedrag. We laten onszelf zien.
- **Lerend**
We zijn slimme aanpakkers. We verruimen ons blikveld en gaan aan de slag met nieuwe ideeën en ontwikkelingen. We durven buiten kaders te denken, maken bewuste keuzes en doen actief mee. We leren van en met elkaar.

Actielijnen, ambities, acties en resultaten

Voor de strategische koers zijn op drie thema's actielijnen uitgewerkt, die aansluiten bij de bewegingen die Laverhof eerder al heeft ingezet: anders werken, lekker werken en duurzaam werken.

Binnen deze drie actielijnen zijn ambities geformuleerd, gekoppeld aan acties en resultaten. Deze ambities zijn de komende periode leidend voor ons beleid.

ANDERS WERKEN

Wat bedoelen we met 'anders werken'?

De ondersteuning die Laverhof biedt bestaat niet per definitie uit zorg, maar veel meer nog uit begeleiding en oprechte betrokkenheid. Zodat cliënten op een betekenisvolle manier invulling kunnen geven aan hun leven, waarbij we vooral blijven zien wat er wél kan. Wij geloven erin dat we sámen met de cliënt en zijn naasten en met inzet van technologie en netwerkpartners, in staat zijn om de best passende ondersteuning te bieden.

GPS

De kracht van lokale gemeenschappen is vele malen sterker dan professionele inzet alleen. De warme relaties die binnen deze lokale gemeenschappen aanwezig zijn vormen het vertrekpunt om cliënten te ondersteunen hun leven zoveel mogelijk op hun eigen manier voort te zetten. Ook als dat door ouderdom, ziekte of beperkingen niet meer vanzelf gaat.

Wat willen we bereiken?

Alle medewerkers van Laverhof zijn gericht op het stimuleren, benutten en ondersteunen van de mogelijkheden die cliënten hebben. GPS draagt bij aan het behoud van eigenwaarde, regie en zelfstandigheid van cliënten waarbij de kracht van een lokale gemeenschap wordt benut.

Acties

- (Ontwikkeling van) zorg en ondersteuning wordt vanuit het principe van GPS vorm gegeven.
- We zetten hulpmiddelen en (zorg)technologie in om slimmer te werken.
- We onderzoeken wat de werkelijke ondersteuningsvragen van een cliënt zijn, welke zorg en ondersteuning we vanuit Laverhof kunnen oppakken en wat we in samenwerking binnen het netwerk aan anderen overlaten. Daarbij is de zorg en ondersteuning vanuit Laverhof begrensd door wat werkelijk bijdraagt aan een betekenisvol leven van de cliënt.
- We ondersteunen het steunsysteem van cliënten, waarbij we ook gebruik maken van ondersteuningsmogelijkheden die al beschikbaar zijn bij onze netwerkpartners of die we in gezamenlijkheid kunnen ontwikkelen.

Resultaat

- Alle cliënten, naasten en medewerkers van Laverhof beschikken over een handelingsrepertoire voor het uitgangspunt GPS.
- Met dezelfde hoeveelheid professionals als in 2024 kunnen we meer cliënten ondersteunen.
- Cliënten maken binnen hun mogelijkheden actief deel uit van de lokale gemeenschap en ervaren hiervan de toegevoegde waarde op hun kwaliteit van leven.

Anders organiseren

Kwalitatief goede zorg is vanzelfsprekend maar geen hoofddoelstelling. De focus ligt op kwaliteit van bestaan binnen de lokale gemeenschap, waarin mensen omzien naar elkaar en er sprake is van wederkerigheid. Medewerkers in het primaire proces hoeven niet per definitie te beschikken over zorgcompetenties, maar over competenties die bijdragen aan het versterken van de autonomie van cliënten en sociale verbinding binnen het netwerk rondom de client.

Wat willen we bereiken?

Verschillende disciplines werken samen, in afstemming met elkaar, binnen de muren van het verpleeghuis en daarbuiten. Er ontstaat ruimte voor samenwerking met naasten, mantelzorgers, vrijwilligers en anders opgeleide professionals. Het onderscheid tussen intramuraal en extramuraal vervaagt daarbij. Door de vorming van netwerken rondom cliënten te stimuleren en optimaliseren, intensiveren we onze samenwerking met partners die een belangrijke bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap.

Acties

- We richten we het zorgproces anders in, vergelijkbaar met de zorg in de wijk. In routes en op afspraak, met inhoudelijke sturing op basis van verpleegkundig leiderschap. Daarnaast is er waar nodig 24/7 vanuit de leefgemeenschap, door vrijwilligers, naasten en professionals ondersteuning voor cliënten beschikbaar.
- Onze multidisciplinaire expertise gaan we inzetten in de eerste lijn. We onderzoeken welke methode ons hierin het beste kan ondersteunen, in overleg met het netwerk van samenwerkingspartners.
- We versterken de samenwerking in de netwerken waar Laverhof deel van uit maakt.
- We werken regionaal samen waarbij er op onderdelen sprake zal zijn van een 'white label' samenwerking.
- We zetten ons in voor samenwerking tijdens ANW⁴ uren op het gebied van medische en verpleegkundige deskundigheid. Zowel binnen de VVT sector als in samenwerking met andere netwerkpartners.

Resultaat

- In 2028 heeft 25% van ons personeelsbestand een andere opleiding dan vanuit het zorgperspectief.
- Laverhof heeft samenwerkingsafspraken met netwerkpartners over de inzet van specifieke expertises.

⁴ ANW = avond, nacht en weekend

Ontmoetingen faciliteren

Ontmoeting is een noodzakelijke voorwaarde voor de lokale gemeenschap, naast voorzieningen in de buurt en een gevoel van veiligheid. De locaties van Laverhof zetten we in voor het creëren van levendige plekken voor ontmoeting in buurten, maar ook andere locaties zijn hiervoor geschikt. Buurtverbinders en leefgemeenschapscoaches spelen een belangrijke rol in deze ontwikkeling.

Wat willen we bereiken?

In de rol van verbinder en aansprekende partner in de buurt faciliteert Laverhof lokale gemeenschappen met ontmoetingsplaatsen, buurtverbinders en leefgemeenschapscoaches. Dit doen we samen met andere partijen, op basis van een solide financiële en maatschappelijke businesscase.

Acties

- We faciliteren Buurtverbinders met onder andere woonruimte (6 tiny houses bij St. Barbara) en ondersteuning vanuit Butterfly Effect.
- De ontmoetingsplekken in onze gebouwen benutten we voor, door en met de wijk met een sluitende exploitatie.

Resultaat

- Ontmoetingsplekken dragen bij aan de lokale gemeenschap.

Alternatieve woonvormen

Er zijn nu beperkt alternatieven beschikbaar tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis. Wij gaan de komende jaren investeren in de ontwikkeling van een antwoord op deze vraag. Waarbij we de mogelijkheden van geclusterd wonen zo groot mogelijk willen maken omdat dit verhuizing naar het verpleeghuis kan uitstellen.

Wat willen we bereiken?

Mensen hoeven niet te verhuizen om zorg en ondersteuning te krijgen. We bieden wijkverpleging, MPT en VPT in de wijk, bij mensen thuis en waar mogelijk in geclusterde woonvormen. Voor intensieve verpleeghuiszorg zijn plaatsen in het verpleeghuis beschikbaar.

Acties

- We gaan op zoek naar partijen om alternatieve woonvormen, waaronder geclusterd wonen, voor mensen met een zwaardere ondersteuningsvraag vanuit samenwerking mogelijk te maken.
- We versterken onze extramurale inzet door wijkverpleging, casemanagement en begeleiding vanuit Laverhof beschikbaar te maken in Veghel en in onze kerngebieden uit te breiden.

Resultaat

- Langer zelfstandig thuis of bij Laverhof wonen binnen een lokale gemeenschap draagt bij aan behoud van eigen regie en eigenwaarde.
- Door langer zelfstandig thuis te wonen blijven verpleeghuisplaatsen beschikbaar voor de meest kwetsbare mensen binnen de leefgemeenschap.

LEKKER WERKEN

Wat bedoelen we met ‘lekker werken’?

Lekker werken en anders werken zijn twee kanten van dezelfde medaille. Als je lekker in je vel zit, straalt dat ook uit op je omgeving. Om lekker te werken hebben medewerkers behoefte aan autonomie en ruimte om zelf keuzes te maken. Ook willen zij gezien en gehoord worden, erbij horen en deel uit maken van een verbindend team. Medewerkers willen het goed(e) doen en van betekenis zijn.

De cliënt staat centraal, de medewerker op één

Natuurlijk staat bij alle activiteiten van Laverhof de cliënt centraal. Maar de medewerkers van Laverhof zijn cruciaal in het doen slagen van onze strategie. Daarom zet Laverhof de cliënt centraal en de medewerker op de eerste plaats. Want medewerkers die lekker kunnen werken leiden tot tevreden cliënten.

Cliënten, bewoners en hun familie mogen van ons verwachten dat wij verbindend, open en lerend zijn. We willen vooruit, onderweg naar nieuwe (ouderen)zorg. We innoveren en ontwikkelen samen en bouwen aan sterke leefgemeenschappen. Bij ons is er alle ruimte om te groeien. Als professional en als mens. Samen met collega's en als team. We staan open voor goede ideeën. Meepraten én meedoen. Samen kijken we wat er kan.

Als lokale organisatie is Laverhof een interessante werkgever voor mensen in de regio. Mensen werken graag bij ons en voelen zich van harte welkom. De kleinschaligheid, werken dichtbij huis en de waarden waar Laverhof voor staat spreken aan. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt willen wij onze unieke kwaliteiten benutten.

Laverhof wil zich laten inspireren door jonge mensen en leren van hun kijk op de wereld. We willen ons richten op het aantrekken van talent, met specifieke aandacht voor deze doelgroep. We willen hen actief betrekken bij de ontwikkelingen binnen Laverhof, zodat ze kunnen bijdragen aan en profiteren van de groei en vooruitgang van onze organisatie.

Wij willen ons imago als aantrekkelijk werkgever versterken. We staan open voor nieuwe ideeën en stimuleren lef bij medewerkers. Idealiter creëren we een wachtrij voor medewerkers. Vanuit de belofte dat bij Laverhof iedereen kan werken, wanneer, waar, met wie en hoe ze dat willen⁵.

Onderscheidend personeelsbeleid

Wij willen een vitale, wendbare en gezonde organisatie zijn. We sluiten zoveel mogelijk aan bij de wensen en levensfase van medewerkers als het gaat over bijvoorbeeld werktijden en contractvormen. Wij bieden aansprekende ruimtes om elkaar te ontmoeten en investeren in sociale en technologische innovaties omdat we geloven dat deze vermindering van werkdruk opleveren. Dat draagt bij aan ons werkplezier en dit werkt door richting bewoners en cliënten.

⁵ Onder de voorwaarde van continuïteit van zorg.

Wat willen we bereiken?

Laverhof biedt een positieve en ondersteunende werkomgeving, die uitnodigt om mee te doen.

Leidinggevenden luisteren met aandacht naar wat er leeft in de teams en bieden medewerkers heldere en veilige kaders. Binnen deze kaders is er regelruimte voor medewerkers, wat bijdraagt aan hun autonomie.

Het leiderschap binnen Laverhof geeft verbinding en vertrouwen. Leidinggevenden geven het goede voorbeeld en tonen lef door uit te proberen en te vernieuwen. Dit voorbeeldgedrag nodigt medewerkers uit zelf met lef persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.

Succesvolle teams hebben kwaliteiten, die elkaar onderling versterken: teamleden zijn samen 100%. Wij investeren in teamontwikkeling en (in ruimte voor) ontmoeting en verbinding.

Acties

- Medewerkers krijgen direct invloed op hun werktijden en de inhoud van het werk door binnen hun teams afspraken te maken over verdeling van werkzaamheden en werktijden. Het leiderschap bij Laverhof schept hiervoor de voorwaarden.
- Wij werken aan openheid en effectieve communicatie zodat iedereen zich bij Laverhof welkom voelt. Het leiderschap bij Laverhof schept hiervoor de voorwaarden.
- Wij investeren in preventie en zorgtechnologie om fysieke en mentale belasting te verminderen.
- Medewerkers worden uitgedaagd verbetervoorstellen te doen om processen te vereenvoudigen (relatie met duurzaam werken).
- Wij meten periodiek het werkplezier van onze medewerkers. Wij ontwikkelen daarvoor een meetinstrument dat ons informatie geeft over de acties die we in het kader van lekker werken hebben ingezet.

Resultaat

- Wij scoren een 8 op onze werkbelevingsmetingen. Medewerkers waarderen de organisatie, leidinggevende en hun team met minimaal een 8.
- Wij streven naar een inzetbaarheid van 94% of hoger.
- Uitval van medewerkers door fysieke belasting neemt af met 15%.
- Uitval van medewerkers door psychische belasting neemt af met 15%.

Competenties, talenten en ontwikkeling

De realisatie van de strategie van Laverhof in de komende jaren vraagt om ontwikkeling van andersoortige competenties en vaardigheden, zoals netwerken, onderhandelen, innoveren, implementeren. En specifieke competenties op het gebied van sociaal gedrag en het begrijpen van de ander. We dagen mensen uit en investeren in het ontwikkelen van alle medewerkers. Dat doen we op verschillende manieren.

Wat willen we bereiken?

We willen het aanwezige talent binnen de teams herkennen en effectief inzetten.

Daarin vinden we een goede balans tussen ons aanbod en waar de individuele en teambehoeften liggen. Ons Reisbureau faciliteert de ontwikkelvragen. Wij zorgen ervoor dat het geleerde ook daadwerkelijk in de praktijk gebracht wordt. Daarmee verhogen wij het rendement van onze investering.

Acties

- We richten ons op de ontwikkeling en doorstroming van medewerkers. Dat betekent dat medewerkers een functie of taken gaan uitvoeren met een andere inhoud, met of zonder wijziging van functieschaal.
- Om interne doorstroming te stimuleren loopt elke medewerker tenminste één keer in de twee jaar een aantal uren mee met een collega van een ander team (snuffelstage).
- Opzetten van een opleidingsinfrastructuur. We ontwikkelen opleidingen zelf, samen met de regio of kopen dit in, waarbij we talenten van eigen medewerkers optimaal inzetten.
- Doorontwikkeling van het Reisbureau.
- Iedere medewerker kan elk jaar minimaal 20 uur besteden aan persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Resultaat

- Qua interne doorstroming streven we ernaar dat ieder jaar 8% van het huidige personeelsbestand een nieuwe uitdaging aangaat binnen de organisatie.
- Medewerkers en teams waarderen opleidingen met minimaal een 7,5.

Voldoende informele en professionele zorgverleners

Laverhof beschikt over voldoende informele en professionele zorgverleners om aan de zorg- en ondersteuningsvragen te voldoen. We zetten in op de talenten en competenties van mensen die niet specifiek voor de zorg zijn opgeleid en vrijwilligers. Ook willen we specifiek aandacht besteden aan de jongere generatie (< 30 jaar).

Wat willen we bereiken?

Wij staan open voor alle medewerkers, ongeacht achtergrond, leeftijd of functie. Zij worden erkend en gestimuleerd om bij te dragen aan de kwaliteit van bestaan van bewoners en bij te dragen aan een innovatieve en toekomstbestendige zorg.

Bij Laverhof creëren we een dynamische en flexibele werkomgeving die aansluit bij de verwachtingen en behoeften van de jongere generatie, door te investeren in technologie, persoonlijke ontwikkeling en een goede werk-privébalans, om zo hun betrokkenheid, zingeving en langdurige inzetbaarheid te bevorderen.

Acties

- Met onze Strategische Personeelsplanning (SPP) zorgen we voor een optimale bezetting van teams en functies, zowel kwalitatief als kwantitatief, zodat medewerkers met de juiste competenties op de juiste momenten werken, op de juiste plaats in de organisatie. Hierbij benutten we een diversiteit aan generaties, vrijwilligers, netwerk van cliënten en professionals, met en zonder zorgachtergrond.
- Ontwikkelen van arbeidsmarktcommunicatiestrategie; Laverhof als sterk merk neerzetten waarbij we gebruik maken van de al aanwezige data. Hiermee versterken we ons imago als aantrekkelijk werkgever en creëren een zogenaamde wachtrij voor medewerkers.
- Opstellen van competentie- en wervingsprofielen anders geschoolden voor werving & selectie en onboarding.
- Om met name nieuwe, jonge medewerkers aan te trekken, lanceren we 'Laverhof Jong; het Laverhof Lab'.
- Ontwerpsessies organiseren met teams over balans en impact zorg- en anders geschoolden (inclusief zorgroutes en beweging van taak- naar relatiegericht; relatie met anders werken).
- Wij streven naar een evenwichtige leeftijdsopbouw in onze organisatie, waarbij we inventariseren wat iedere generatie beweegt en in het bijzonder jongeren. Van iedere leeftijdscategorie is een evenredig aantal vertegenwoordigd.
- Professionele zeggenschap is geborgd in een professionele adviesraad; we stimuleren deelname van alle medewerkers en met name jongeren aan georganiseerde medezeggenschap.

Resultaat

- 25% van ons personeelsbestand heeft een andere opleiding dan vanuit het zorgperspectief (relatie met anders werken).
- 10% van de jongere medewerkers neemt deel aan een vorm van georganiseerde medezeggenschap, zoals de PAR, een jongerenplatform of de ondernemingsraad.
- We implementeren minimaal twee innovatieve oplossingen per jaar die door jongeren zijn ontwikkeld.
- Instroom vrijwilligers eind 2028 15% meer dan in 2024.
- Uitstroom van medewerkers maximaal 20%.

DUURZAAM WERKEN

Wat bedoelen we met ‘duurzaam werken’?

De kern van het thema ‘duurzaam werken’ gaat in essentie over de uitdagingen voor de toekomst. Deelname aan de Green Deal Duurzame Zorg zetten we in als middel om aan duurzaamheid te werken. Hiermee zorgen we voor een gezonde aarde, welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen. Binnen Laverhof vertaalt zich dat naar een duurzame en doelmatige bedrijfsvoering (o.a. efficiënte processen, toekomstbestendig vastgoed, een wendbare organisatie, vitale medewerkers en ondersteunende technologie).

De technologische ontwikkelingen gaan erg snel en zijn een onmisbare schakel naar de toekomst toe voor elke organisatie om effectiever en efficiënter te kunnen werken. Dat geldt zowel voor het primaire zorgproces als voor de bedrijfsvoering. Kunstmatige intelligentie speelt al een rol in de digitale transformatie, maar gaat nog veel bepalender worden. Waar dat kan willen we dit inzetten om onze doelstellingen te behalen.

Toekomstbestendig vastgoed

Als het om toekomstbestendig vastgoed gaat, dan gaat het over meer dan de verduurzaming van de gebouwen van Laverhof. De beweging naar verduurzaming van het vastgoed is inmiddels ingezet; er is een DMJOP⁶ opgesteld voor de komende 20 jaar. De centrale vraag is hoe je ervoor zorgt dat het woonaanbod van Laverhof beter wordt afgestemd op de behoeften van toekomstige cliënten en/of de woningmarkt. Initiatieven zoals Fioretti in Veghel, Wij-Hoven en de tiny houses bij St. Barbara zijn eerste stappen in deze ontwikkeling. Ouderen willen en kunnen langer thuis blijven wonen, maar er zijn nog onvoldoende alternatieven tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis.

Wat willen we bereiken?

Een lange termijn vastgoedstrategie gaat de basis vormen voor de duurzame transformatie van het vastgoed van Laverhof. De focus van deze ontwikkeling is het versterken van de zelfredzaamheid van ouderen en het ondersteunen van hun sociale netwerken, door de ontwikkeling van alternatieven tussen zelfstandig wonen en het verpleeghuis. Hierbij maakt Laverhof een keuze in vastgoed in eigendom en vastgoedontwikkeling en -beheer samen met partners, zoals woningcorporaties en ontwikkelaars. Keuzes moeten leiden tot een gezonde exploitatie.

Acties

- Wij ontwikkelen een vastgoedstrategie waarbij we vanuit een realistische wensenportefeuille keuzes maken en deze gefaseerd gaan realiseren.
- We doen onderzoek naar de behoefte aan alternatieve woonvormen. Dit in lijn met de ontwikkeling van alternatieve woonvormen zoals genoemd onder ‘Anders werken’ op en nabij onze locaties in 2028.
- Wij maken daarbij afspraken met andere maatschappelijke organisaties (lees: woningbouwcorporaties) over vastgoedontwikkeling en exploitatie.
- Het DMJOP wordt uitgevoerd.
- Wij passen de locaties van Laverhof aan naar de huidige tijd, met minder religieuze uitingen.

⁶ DMJOP: duurzaam meerjarig onderhoudsplan

Resultaat

- In het vastgoed wordt het anders werken en lekker werken zoveel mogelijk gefaciliteerd met o.a. korte looplijnen en inzet van technologie, waarbij veiligheid en een duurzame omgeving centraal staan.
- Nieuwbouwplannen en nieuwbouwprojecten worden ontworpen en/of gerealiseerd om zo duurzaam mogelijk zorg te verlenen en ontmoetingen mogelijk te maken, in een flexibel concept (multifunctioneel inzetbaar en aansluitend bij de behoefte, ook in de toekomst) en geschikt voor meerdere doelgroepen.
- Dit betekent waar nodig de transformatie van naar binnen gerichte, centrale ruimtes in bestaand vastgoed naar ontmoetingsplekken voor, door en met de wijk met een sluitende exploitatie.
- Op basis van het DMJOP worden bestaande gebouwen aangepast waarbij de CO₂ uitstoot (energiedeel) gefaseerd wordt teruggebracht naar 50% van de huidige CO₂-uitstoot.
- Nieuwbouw is klimaatneutraal.
- Positieve zorgexploitatie als belangrijke basis voor continuïteit waardoor er ruimte is voor vastgoedfinanciering en een lagere vastgoedexploitatie, gezamenlijk minimaal 2,5%.

Duurzame en doelmatige bedrijfsvoering

Meer aandacht voor een duurzame en doelmatige bedrijfsvoering helpt Laverhof om de uitdagingen in de toekomst beter het hoofd te kunnen bieden. Met de 0-meting is een start gemaakt met de Green Deal Duurzame Zorg. Door regionale samenwerking versterken we onze innovatiekracht, bundelen en delen we kennis en kunnen we leren van elkaar, wat ten goede komt aan het realiseren van onze eigen doelstellingen.

Wat willen we bereiken?

Wij werken zo efficiënt en effectief mogelijk en houden daarbij de kosten nauwlettend in de gaten. Dit leidt tot een positieve vastgoedexploitatie en een positieve zorgexploitatie en draagt bij aan de financiële doelstellingen van Laverhof en continuïteit van de organisatie.

Langdurige relaties met strategische partners en ketensamenwerking dragen bij aan kwaliteit en continuïteit van ondersteunende processen.

We versterken de regionale samenwerking t.b.v. duurzaamheid en technische en sociale innovaties, waarbij we per thema de keuze maken een 'smart follower' of een 'early adopter' te zijn. Zo vergroten we de aantrekkingskracht van de zorgsector en de organisatie voor nieuwe medewerkers.

Acties

- Sturing exploitatie in het reguliere proces van begroting – realisatie bijsturen en verantwoorden.
- Inkoop- en contractmanagement wordt verder geprofessionaliseerd; samenwerking t.b.v. inkoop.
- We zetten de samenwerking in de regio met andere (zorg)organisaties voort. Wij willen hierin minimaal een smart follower zijn.

- Green Deal project waarin vanuit de 0-meting wordt gewerkt aan concrete doelen waaronder de kwantitatieve daling van het energiegebruik met 25% en vermindering van de afvalstromen met 40%; voorkomen van verspilling en reduceren van verpakkingen zijn hierin een belangrijk onderdeel.
- Daar waar scherper op kosten gestuurd kan worden doen we dit. Wij staan voor een kostenbewuste houding van iedere medewerker op ieder moment.

Resultaat

- Totale exploitatie (zorg inclusief vastgoedexploitatie) $\geq 2,5\%$ en ieder afzonderlijk positief.
- Als organisatie reduceren wij eind 2028 10% aan CO₂-uitstoot (exclusief ons woningbezit). Hiermee dragen we een belangrijk deel bij aan een beter klimaat.
- Gecombineerd met de reductie van het energieverbruik reduceren wij de CO₂-uitstoot met 25% in 2028, door duurzame inkoop en vermindering afval o.a. door aanpassingen in processen en vastgoed.
- Wij blijven scherp sturen op kosten en handhaven deze maximaal op het huidige niveau (excl. indexatie).
- Wij besparen op inzet door verdere professionalisering van processen waarbij goede regie het uitgangspunt is. Daarbij wordt een besparing nagestreefd van 10% capaciteit en kosten waarbij kwaliteit en service op eenzelfde of beter niveau wordt getild.

Technologische innovaties

Wij geloven dat technologische innovaties de kans bieden om betrokkenheid te organiseren, samenwerking te ondersteunen en taken over te nemen. Daardoor kunnen mensen langer en beter zelfstandig wonen en medewerkers hun werk beter en efficiënter doen. Het levert vermindering van werkdruk en meer werkplezier op.

Wat willen we bereiken?

In afstemming met het ontwikkelprogramma *Samen vooruit* en door meer gebruik te maken van de mogelijkheden van automatisering, digitalisering, robotisering en AI wordt het primaire proces en de ondersteuning van het primaire proces efficiënter, wat zich vertaalt in minder inzet van medewerkers voor registratiewerkzaamheden en administratieve handelingen. Ondersteunende processen worden kritisch beoordeeld op toegevoegde waarde.

Acties

- Vanuit een projectmatige aanpak met deelname en betrokkenheid van de zorg mogelijkheden onderzoeken voor ICT toepassingen in de zorg (pilot in Samen Vooruit)
- Zoveel mogelijk administratieve handelingen in de zorg voorkomen door technologie (waaronder AI). Hierbij kan worden gedacht aan spraak gestuurd rapporteren, automatisering van planning en de inzet van nieuwe middelen.
- Na analyse van de processen het automatiseren, digitaliseren en robotiseren van deels repeterende administratieve werkzaamheden, met toepassing van AI.
- Aanpassingen in ondersteunende processen worden getoetst op gevolgen voor de zorg.

Resultaat

- Uit landelijk onderzoek blijkt dat 33% van de tijd van het zorgpersoneel wordt ingezet voor administratieve werkzaamheden. Op basis daarvan willen wij minimaal 4 uur per fte per week aan administratieve handelingen reduceren. Dit zou betekenen dat medewerkers op een andere manier kunnen worden ingezet of reductie van het tekort aan zorgmedewerkers. Wij ramen dit op minimaal op minimaal 20 fte. Bonus: lekkerder werken!
- Administratieve handelingen in ondersteunende processen worden met 25% gereduceerd door automatisering; capaciteit komt beschikbaar voor andere inzet op ondersteunende functies.

Organisatie



Implementatie: richtlijnen en proces

De kwaliteit van de strategie wordt bepaald door de kwaliteit van de implementatie. Met andere woorden: de uitvoering, het 'doen', bepaalt het succes. Om tot een succesvolle implementatie te komen van dit strategisch beleidsplan, is het van essentieel belang om het implementatieproces goed te structureren en te kunnen beschikken over de juiste informatie.

Het MT van Laverhof bewaakt de uitvoering van de strategie. Hiervoor hebben zij verschillende instrumenten en processen ter beschikking:

1. Van strategie naar concrete plannen

Om een strategie succesvol te realiseren is het essentieel dat iedereen binnen Laverhof weet wat zijn concrete bijdrage tot de omschreven doelstellingen is. Dit wordt uitgewerkt in de jaarplannen. Dilemma's die zich in de dagelijkse praktijk manifesteren, worden binnen teams besproken en keuzes worden gemaakt.

De verantwoordelijkheid voor realisatie van de doelen ligt bij de thema-eigenaren. Deze zijn als volgt verdeeld:

Anders werken: Fred van der Heijden (+ Monique Janus)

Lekker werken: Marisa Netten (+ Inge Almekinders)

Duurzaam werken: Kees Verhoeven (+ Gijs Matthijsse)

In het eerste kwartaal van 2025 willen we medewerkers tijdens een inspirerende bijeenkomst meenemen in de toekomstplannen van Laverhof. Van de strategie wordt een aansprekende en laagdrempelige versie gemaakt voor alle belanghebbenden. Via interne en externe communicatiemiddelen dragen we de nieuwe strategie van Laverhof uit.

2. Opzetten en volgen strategische ambities, acties en resultaten

Voor elk van de actielijnen zijn acties omschreven, die uitgewerkt worden binnen teams, werkgroepen of projectgroepen. Sommige acties hangen samen met het ontwikkelprogramma *Samen Vooruit*. Om een succesvolle opvolging van die acties te garanderen, moet er een organisatie breed overzicht beschikbaar zijn. Binnen het programma Samen Vooruit zijn afspraken gemaakt over de voortgangsrapportage. Andere acties zijn te volgen via de kwartaalrapportage op het jaarplan. Het MT is verantwoordelijk voor afstemming tussen de verschillende activiteiten en het bewaken van de samenhang van de acties.

Daarnaast is er een ontwikkelaanpak die borg staat voor het tijdig behalen van de gewenste resultaten of zo nodig bijstelling. Samen Vooruit werkt met een programmatische ontwikkelaanpak; als organisatie willen we leren van deze aanpak en deze integreren in bestaande methodes voor projectmatig werken en verandertrajecten (zwaluwstaarten).

3. Uitwerken en opvolgen Dashboard

Om in één oogopslag te kunnen nagaan in welke mate Laverhof haar doelen al dan niet aan het behalen is, wordt een dashboard ontwikkeld. Dit dashboard wordt ook gebruikt voor het bestuur, de medezeggenschap en de raad van toezicht. We kiezen voor elk thema 1 tot 3

indicatoren die opgenomen worden in het dashboard. Ze geven aan of we onze toekomstige doelstellingen gaan verwezenlijken.

4. Communicatie

Om een uniforme communicatie van de strategie te garanderen, werken we met een gemeenschappelijke missie en visie. De beste dragers hiervoor zijn verhalen of concrete voorbeelden. Voor nader te definiëren groepen medewerkers werken we daarom specifieke verhalen of voorbeelden uit die hen richting geven in de keuzes die ze elke dag moeten maken.

5. Zwaluwstaarten met leiderschapsprogramma en ontwikkelprogramma Samen Vooruit

Het leiderschapsprogramma en het ontwikkelprogramma *Samen Vooruit* ondersteunen de uitvoering van de strategie. Het MT faciliteert de expliciete aansluiting van deze programma's en bewaakt de verbindingen.

6. Evalueren en bijstellen besturingsfilosofie en organisatie inrichting

De besturingsfilosofie beschrijft de basishoudingen en -waarden waarmee Laverhof haar missie, visie en strategie wil waarmaken. 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. De besturingsfilosofie vormt de basis voor ons dagelijkse organiseren en functioneren. De inrichting van de organisatie volgt uit de besturingsfilosofie.

Raad van bestuur en MT werken dit in het tweede kwartaal van 2025 verder uit, in afstemming met de raad van toezicht.

Bijlage 1: SWOT analyse Laverhof (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen)

In het voorjaar van 2024 heeft het MT samen met de bestuurder een SWOT analyse gemaakt. Het resultaat daarvan staat hierin kort samengevat weergegeven. De SWOT analyse vormt mede de basis voor de keuzes en acties in het strategisch beleidsplan.

STERKTES	ZWAKTES
• Meer focus op kwaliteit van bestaan, vertrekend uit wat mensen nog kunnen i.p.v. wat mensen nodig hebben • Cliënten en familie zijn tevreden • Financieel gezond • Sterk in de dorpen kerngebied • Verbindend en betrouwbaar als samenwerkingspartner • Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie • Investeren veel in opleiding en ontwikkeling en bieden een goed opleidingsklimaat • Schaalgrootte: ervaren aandacht • Veel gezelligheid in locaties: informele cultuur • Meer focus op thuiszorg • Gestart met inzet van technologie en innovaties	• Verloop en verzuim zijn hoog • Negatieve zorgexploitatie • Werken nog veel vanuit 'zorgen voor' i.p.v. 'zorgen dat' • Netwerk met o.a. huisarts en welzijn is nog onvoldoende ontwikkeld • Brede productportfolio is sterk in relatie tot 'er zijn' en lokale verbinding maar hulp bij het huishouden en dagbesteding zijn kwetsbare producten / hoort het bij ons? • Imago van een traditionele organisatie • Nog te weinig eerstelijns behandeling / GZSP⁷ in relatie tot multidisciplinaire expertise als onderdeel van strategie (draagt bij aan langer thuis wonen) • Vrijwilligers en familieleden krijgen nog te weinig ruimte van medewerkers / medewerkers durven nog niet los te laten • Te weinig maatwerk in benadering van medewerkers • Vanuit betrokkenheid over grenzen heen gaan zit in DNA van Laverhof • Relatief ouder personeelsbestand • Locaties en gebouwen onvoldoende bij de tijd (o.a. nog veel religieuze uitingen aanwezig) • Pakken veel op maar maken weinig af • Te weinig focus door gebrek aan keuzes • Er wordt in de organisatie veel 'naar boven' gekeken voor oplossingen • Er wordt onvoldoende eigenaarschap genomen, in alle lagen van de organisatie • Als MT teveel met de inhoud bezig; leren loslaten

⁷ GZSP: geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen

KANSEN	BEDREIGINGEN
• Positief effect te behalen met inzet van technologie en innovaties • Langer thuis wonen leidt tot een andere opbouw van zorgvraag, organisatie en personeelsbestand • Tekort aan personeel, waardoor innovaties versneld moeten worden • Veel onbenut (niet-zorg) potentieel beschikbaar • Voldoende zorgvraag • Toegankelijkheid en betaalbaarheid staan onder druk biedt de kans om meer te vragen van informele zorg • Er zijn partijen die willen investeren • Door schaalgrootte kunnen we flexibel inspelen op de vraag • Ruimte in de regio om samenwerking te versterken • Transmurale samenwerking biedt uitdaging en efficiency • Samenwerking met andere sectoren zoals ziekenhuis en welzijn • Kunnen middelen inzetten voor duurzaamheid en innovatie • Vertrouwen in inzet zorgtechnologie vergroten • Toekomstgericht bouwen is aantrekkelijk voor medewerkers (nieuw vastgoed inzetten ter ondersteuning van de strategie = versterking lokale gemeenschap, duurzaamheid, instroom)	• Tekort aan personeel • Als we de samenwerkingskansen niet pakken, doen we niet meer mee • Nieuwe toetreders op de markt • Te weinig instroom medewerkers in hoeveelheid en kwaliteit (druk op de arbeidsmarkt = druk op de instroom) • Blijvende druk op betaalbaarheid en toegankelijkheid • Is onze schaal voldoende om binnen een netwerk herkenbaar te blijven? • Leefgemeenschap / samenwerking kost veel inzet van menskracht, maar hebt eigenlijk geen keus • Hoeveelheid netwerken is groot (IZA, WOZO, GALA): het is moeilijk overzicht en focus te houden te houden / idem subsidies • Afhankelijkheid van digitalisering (uitval, hacks en technologie) en leveranciers is toegenomen • Afhankelijkheid van regelgeving (milieu, stikstof etc.) • Dreigend tekort aan elektriciteit