



DE LEYHOEVE
— WOONLANDSCHAP —



Leyhoeve Zorg B.V.

Jaarverslag 2023



Een terugblik op ontwikkelingen en een
kijk richting de nabije toekomst

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Voorwoord	4
2 Medezeggenschap, Bestuur, Toezicht	9
2.1.1. Medezeggenschap	9
2.1.2. Samenstelling, werkwijze en nevenfuncties raad van toezicht en bezoldiging raad en bestuur	9
2.1.3. Principes Governancecode Zorg	9
2.1.4. Goede zorg	10
2.1.5. Waarden en normen	10
2.1.6. Invloed belanghebbenden	11
2.1.7. Inrichting governance	11
3 Algemeen beleid	12
3.1. Ambitie en Visie	12
3.1.1. Ambitie	12
3.1.2. Visie	12
3.2. Radicale Vernieuwing Zorg onderwijs/ bestuurders/ coördinator radicale	13
3.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	13
3.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	14
3.5. Naleving gedragscodes	15
3.6. Risicoparagraaf	15
3.7. Toekomstparagraaf	17
3.7.1. Meerjarenstrategie 2023 –2026	17
3.7.2. Knelpunten op de arbeidsmarkt	17
3.7.3. Uitbreiding	18
3.7.4. Financiering	18
4 Bedrijfsvoering	19
4.1. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning, wonen & welzijn	19
4.2. Preventie en voorlichting	20
4.3. Leren en verbeteren van kwaliteit	20
4.4. Klachten en MIC-meldingen	21
4.5. Zorgtechnologie	21
4.6. Automatisering	21



5	Financieel beleid	22
5.1.	Voornaamste risico's en onzekerheden	22
5.2.	Verwachte gang van zaken	23
6	Verslag interne toezichthouder Leyhoeve Zorg BV.....	24
6.1.	Voorwoord	24
6.1.1.	Analyse noodzaak kantelen	24
6.1.2.	Terugkijken op bestuursverslag 2023	24
6.1.3.	Mutaties aandeelhouder, bestuurder en controller	25
6.1.4.	Demarcatie nieuwe bestuurder en nieuwe aandeelhouder	26
6.1.5.	Governance en integrale bedrijfsvoering versus Governancecode Zorg	27
6.1.6.	Extra aandacht Raad van toezicht	27
6.1.7.	Besturingsstructuur in de toekomst	27
6.1.8.	Samenstelling en nevenfuncties leden Raad van toezicht	28
6.2.	Scope van het intern toezicht.....	30
6.3.	Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van toezicht	32
6.4.	Besluiten Raad van toezicht2023	34
6.5.	De samenwerking met het bestuur en de directie	35
6.5.1.	Sociale benadering dementie	35
6.6.	Reflectie van de Raad van toezicht.....	36

1 | Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Leyhoeve Zorg over 2023. Een jaar waarin we na de Covid-19 pandemie en na een uitvoerig proces een meerjarenstrategie 2023-2026 *Samen meer mogelijk maken* hebben gerealiseerd. En een jaar waarin we weer onze uiterste best hebben gedaan om onze ambitie ten uitvoer te brengen. Dit doen we niet alleen, maar samen met collega's, vrijwilligers, familie en mantelzorgers, bewoners, cliëntenraden, ondernemingsraad, raad van toezicht en de aandeelhouder.

In het voorjaar van 2023 is met betrokkenheid van vele stakeholders de meerjarenstrategie verschenen. Onze meerjarenstrategie *Samen meer mogelijk maken; van 2023 op weg naar 2024 en verder*, focust zich op 4 hoofdthema's:

- *Samen actief zijn*
- *Samen blijven vernieuwen*
- *Samen leren en ontwikkelen*
- *Samen toekomstbestendig*

En ook met externe partners op het gebied van wonen, welzijn, zorg en onderwijs in de regio Midden-Brabant en Groningen, de zorgkantoren Menzis en VGZ werken we vanuit een gezamenlijke regiovisie samen. Vanuit onze mensgerichte benadering waarin de relatie en dialoog centraal staan zijn we nog steeds met veel plezier actief deelnemer aan de landelijke beweging Radicale Vernieuwing Zorg (RVV).

In 2022 zijn we een aantal programma's gestart die we in 2023 succesvol hebben afgerond, dan wel een vervolg hebben gegeven:

1. In 2022 zijn we het project *Samen het Potentieel Pakken* waarin we samen met medewerkers in loondienst hebben gekeken om tijdelijk, dan wel structureel meer uren te gaan werken om zo een oplossing te bieden voor bestaande en toekomstige arbeidsmarktkrapte. In Q1 2023 hebben we dit project afgerond en dit zal jaarlijks een vervolg krijgen.
2. Het programma *Langer Actief Thuis* waarin we vanuit de principes van reablement bewoners activeren om zelfstandig te blijven leven.
3. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor het openen van *Dagbeleving* als aanvulling op onze dienstverlening.
4. In 2023 zijn zowel de locatie Groningen als locatie Tilburg op *bewonersvakantie* geweest. In Tilburg zijn we te gast geweest op Landgoed de Biestheuvel te Hoogeloon, in Groningen zijn we op vakantie geweest naar de Marinushoeve in Havelte. Op beide locaties hebben we met collega's een vrijwilligers een geslaagde bewonersvakantie genoten in juni 2022.

In het kader van verdere professionalisering hebben we een start gemaakt met de herziening van ons *functiehuis*. Alle huidige functieprofielen van Leyhoeve Zorg zijn en worden herschreven zodat van alle functies de kaders met betrekking tot de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. De kernfuncties zijn hierbij als eerste aan bod gekomen. Het eerste kwartaal 2023 hebben we deze vastgesteld. Begin 2024 wordt dat voor de ondersteunende diensten gedaan.

Na het effectueren van de outsourcing van ICT-beheer naar QNP, zijn we gestart met overgang naar AFAS voor de processen Finance, Facilitair en Vastgoed. Livegang zal plaatsvinden in 2024. In 2025 starten we met de voorbereidingen voor overgang naar AFAS met de HR-processen.

Verder hebben we op beide locaties open dagen gehouden, zijn er bewonersbijeenkomsten geweest en hebben we vanuit **Leyhoeve Leert** inspiratiesessies vormgegeven waarin o.a. de volgende onderwerpen zijn besproken: zorg met technologie, palliatieve zorg (leven toevoegen aan de dagen), in gesprek over eenzaamheid, dementie met gastspreker Dick Kits, langer actief thuis en een lezing signaalgedrag.

In 2022 is een start gemaakt voor een geheel vernieuwd **kwaliteitsvenster** op de website. Binnen dit kwaliteitsvenster vindt u alles over ons beleid en borging van kwaliteit met betrekking tot Leyhoeve Zorg. Dit betreffen niet alleen onze plannen, maar ook informatie van de cliëntenraden, samenwerkingsverbanden, governance en rapportages van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Daarnaast vertellen wij meer over onze rol in Radicale Vernieuwing Verpleeghuiszorg en de inspiratiebijeenkomsten die u kunt bijwonen. Medio 2023 is dit succesvol geïmplementeerd.

2023 is voor Leyhoeve Zorg financieel een uitdagend jaar geweest. De trapsgewijze loonstijging, te lage bezetting van zorgsuites, hoog ziekteverzuim, openstaande vacatures en hoge inzet van PNIL (personeel niet in loondienst) heeft voor een negatief resultaat gezorgd over 2023. Daarom zijn we in het laatste kwartaal van 2023 onder begeleiding van P5COM gestart met de transitie **Samen toekomstbestendig**. Met een projectorganisatie onder leiding van het management team zijn we invulling gaan geven aan een nieuwe besturingssystematiek, het ontwikkelen van visie op capaciteitsmanagement met sturen op een nieuw normenmodel en het ontwikkelen en uitvoeren van visie op duurzame inzetbaarheid. Deze transitie moet zorgdragen voor een stevig fundament waarop we toekomstbestendig gaan zijn voor de twee locaties en de nieuwe locaties in de toekomst. Het project is eind 2023 gestart en zal doorlopen tot in het derde kwartaal van 2024.

Wederom een jaar vol activiteiten waar in we de stap vanuit het hier en nu vooruit maken om zo de komende jaren **Samen meer mogelijk te maken**. Tenslotte willen wij onze grote dank uitspreken aan alle collega's en vrijwilligers die zich samen iedere dag inzetten om een waardevol verblijf in De Leyhoeve mogelijk te maken voor de bewoners, gasten en cliënten!

Ik wens u veel leesplezier.

Hartelijk groet,

Margot van Leijen

Directeur / bestuurder a.i.

Profiel van de organisatie

Algemene identificatiegegevens

Leyhoeve Zorg B.V.	
Adres	Schijfstraat 8 unit 2.01
Postcode	5061KB
Plaats	Oisterwijk
Telefoonnummer	013-2070080
Identificatienummer Kamer van Koophandel	63484900
E-mailadres	zorgadministratie@leyhoeve.nl
Internetpagina	www.leyhoeve.nl

Leyhoeve Zorg is toegelaten voor het leveren van zorg vanuit de *Wet toelating Zorgaanbieders (WTZa)*. Leyhoeve Zorg levert zowel zorg vanuit de Wet langdurige zorg (hierna WLZ) zowel extramuraal (MPT en VPT) en intramuraal (ZZP) en zorg vanuit de Zorgverzekeringswet zijnde de wijkverpleging en de zorg voor Eerstelijns verblijf (ELV) in onze locatie Groningen. Leyhoeve Zorg levert deze zorg aan cliënten met een somatische aandoening of beperking en aan cliënten met een psychogeriatrische aandoening of beperking.

Locaties

Woonlandschap de Leyhoeve heeft twee locaties:

- Locatie Tilburg
- Locatie Groningen

Locatie Tilburg heeft in december 2015, met onder andere 200 huurappartementen en 85 zorgsuites haar deuren geopend.

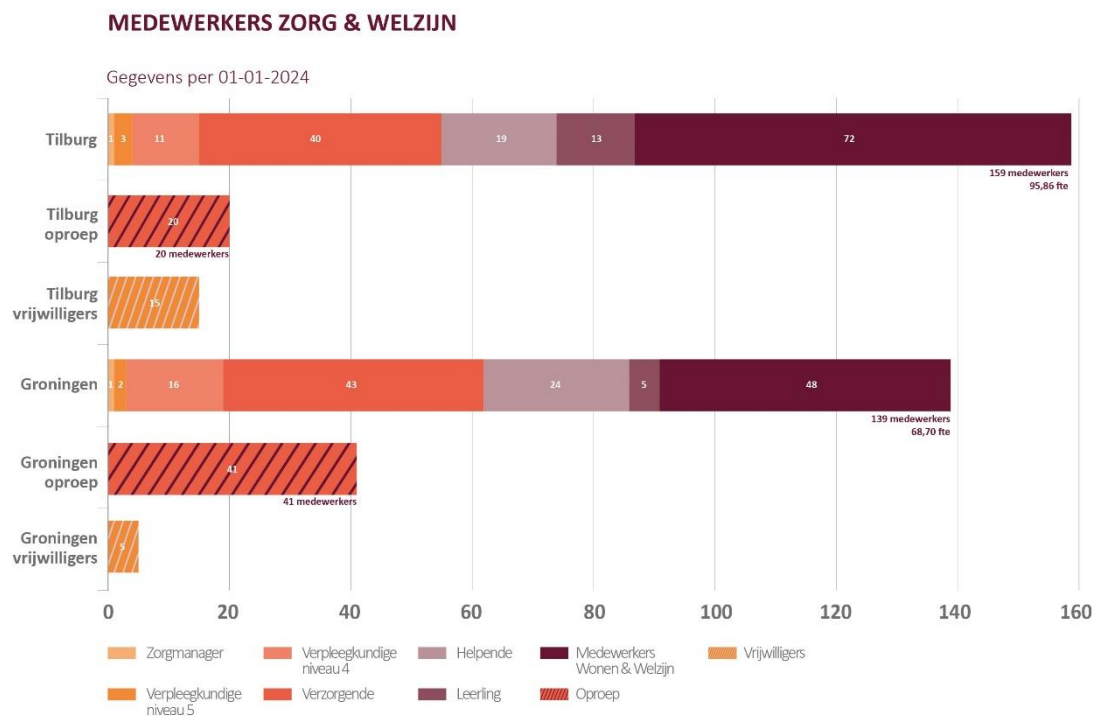
Vanaf 1 januari 2016 is de zorgverlening van start gegaan. Zowel in de zorgsuites als wonen met zorg op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz). Wij bieden, indien gewenst of nodig, wijkverpleging en zorg vanuit een modulair pakket thuis (MPT) in de huurappartementen. Daarnaast bieden we ook dagbesteding aan.



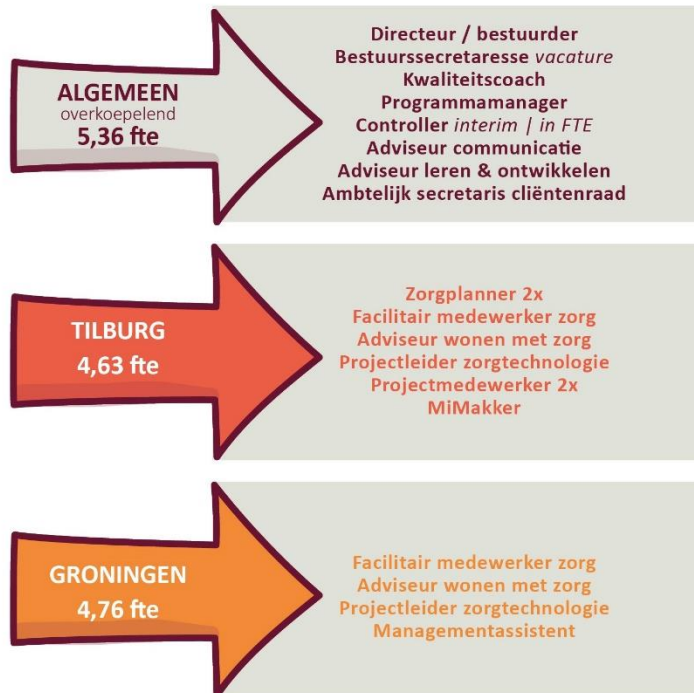


Begin 2018 is de tweede locatie van De Leyhoeve van start gegaan. Locatie Groningen heeft 208 huurappartementen, 64 zorgsuites en 10 zorghotelsuites voor eerstelijnsverblijf (ELV). De ELV-suites zijn er specifiek voor wanneer er tijdelijk (extra) hulp of zorg nodig is. Bijvoorbeeld omdat het thuis even niet gaat of vanwege een herstelperiode na een operatie, dan kan hiervan gebruik worden gemaakt.

Personeel



OVERHEAD



INSTROOM | UITSTROOM | ZIEKTE ZORG & WELZIJN



2| Medezeggenschap, Bestuur, Toezicht

2.1.1. Medezeggenschap

Leyhoeve Zorg kent de volgende toezichthouders en belanghebbenden: raad van toezicht (drie personen), ondernemingsraad, cliëntenraad locatie Groningen, cliëntenraad locatie Tilburg en aandeelhoudersvergadering.

Er is een goede samenwerking met de aandeelhouder en de hierboven genoemde belanghebbenden. Er wordt samengewerkt met als uitgangspunt de relatie. “Samen doen”, waarbij iedereen vanuit het eigen perspectief een bijdrage levert aan de ontwikkelingen.

Dit uit zich onder andere in gezamenlijke beleidsdagen, kwartaalgesprekken op locatie en het gezamenlijk proces waaruit de meerjarenstrategie 2023-2026 is voortgekomen. Evenals de evaluaties per kwartaal van de activiteiten in het jaarplan en de totstandkoming van het (kwaliteits)jaarplan.

2.1.2. Samenstelling, werkwijze en nevenfuncties raad van toezicht en bezoldiging raad en bestuur

De raad van toezicht van Leyhoeve Zorg bestaat uit drie leden. Twee van de leden van de raad van toezicht zijn vanaf 2019 in functie en één lid is medio maart 2021 toegetreden na een uitgebreid selectieproces. Voor de samenstelling, bezoldiging en nevenfuncties wordt verwezen naar het verslag van de raad dat na het bestuursverslag volgt.

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de *Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector* (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende *Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector* wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening. Daarnaast zijn op grond van hoofdstuk 6 van de Governancecode Zorg 2022 de hiernavolgende onkosten vergoed van de raad van bestuur (RvB):

- Een bedrag aan representatiekosten van in totaal van €10.240,- waaronder vergaderarrangementen inclusief zaalhuur en consumpties met het MT van Zorg, Bestuurlijk leernetwerk en de Raad van toezicht;
- Een bedrag van €1815,- voor andere onkostenvergoedingen, zoals rechtsbijstandsverzekering RvB en contributie Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg (NVZD);

2.1.3. Principes Governancecode Zorg

De bestuurder en de raad van toezicht voldoen aan de principes van de Governancecode zorg. De principes zijn:

- De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Leyhoeve Zorg is het bieden van goede zorg aan cliënten.
- De bestuurder en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Leyhoeve Zorg.
- Leyhoeve Zorg schept randvoorwaarden en waarborgen voor adequate invloed van belanghebbenden.

- De bestuurder en raad van toezicht zijn eenieder verantwoordelijk voor de governance van Leyhoeve Zorg.
- De bestuurder bestuurt Leyhoeve Zorg gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
- De raad van toezicht houdt toezicht op de maatschappelijke doelstelling van Leyhoeve Zorg.
- De bestuurder en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

2.1.4. Goede zorg

Leyhoeve Zorg heeft als doel om vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid zorg, welzijn en ondersteuning te bieden in de ruimste zin van het woord aan met name ouderen. Wij geven hier vorm aan door samen met de bewoners, verwanten, collega's, vrijwilligers, de medezeggenschapsorganen, interne toezichthouders en externe samenwerkingspartners in de regio's waar wij aanwezig zijn samen te werken en via de activiteiten in het kwaliteitsjaarplan daar vorm en inhoud aan te geven. Op onze website, via het kwaliteitsvenster, doen wij verslag hiervan.

2.1.5. Waarden en normen

Wij werken vanuit de principes vanuit het Rijnslands gedachtengoed. Dienend, faciliterend leiderschap is de leiderschapsstijl die wij hanteren. Vanuit individueel eigenaarschap willen we onze collega's in de leefwereld van de bewoner ondersteunen en ruimte geven om vanuit vakmanschap in de relatie dagelijks samen de dag zo mooi mogelijk vorm te geven.

Op de website zijn onze uitgangspunten in de besturingsfilosofie en de visie op toezicht beschikbaar voor iedereen.

Ook is op de website de klokkenluidersregeling beschikbaar. Wij hanteren een aantal Leydraden/procedures waarlangs collega's werken. Zo is er een Leydraad ARBO inclusief klachtenprocedure waar we de gedragskenmerken die wij nastreven beschrijven en relevante procedures bevatten, naast de ARBO-voorzieningen die we bieden als onder andere vertrouwenspersonen, preventiemedewerkers, RI&E. Voor de Raad van toezicht en bestuurder is in een apart reglement vermeld hoe belangenverstrengeling en tegenstrijdig belang te voorkomen, in overeenstemming met de Governance Code Zorg. De Governancecode zorg 2022 zal in 2024 naast onze bestaande regelingen gelegd worden ter eventuele actualisatie. Wij werken vanuit de volgende kerncompetenties:

- Duidelijk → We communiceren duidelijk en positief kritisch.
- Open → We gedragen ons open, toegankelijk en transparant.
- Respectvol → We respecteren elkaar en behandelen iedereen gelijk.
- Integer → We gedragen ons eerlijk, oprecht en vertrouwenwekkend.
- Samen → We werken samen en bereiken vanuit synergie het beste resultaat.

2.1.6. Invloed belanghebbenden

Leyhoeve Zorg onderkent de volgende belanghebbenden; raad van toezicht, ondernemingsraad, cliëntenraad locatie Groningen, cliëntenraad locatie Tilburg en aandeelhoudersvergadering. Daarnaast wordt deelgenomen aan het mantelzorgcafé en is er een mantelzorgraad in oprichting.

Er is een goede en open samenwerking. Ook in de samenwerking met deze belanghebbenden is werken vanuit de relatie het uitgangspunt. “Samen doen”, waarbij iedereen vanuit het eigen perspectief een bijdrage levert aan de ontwikkelingen. Maar ook door te stimuleren bij de medezeggenschaporganen dat zij naast de formele overlegmomenten zichtbaar en aanwezig zijn op de locaties, bij de bewoners, vrijwilligers en collega's. Contact met de achterban die zij vertegenwoordigen is enorm van belang. In Groningen is een denktank gestart waarbij bewoners, familie, collega's en vrijwilligers van alle afdelingen met elkaar bedenken hoe meer verbinding en activiteiten met elkaar kunnen plaatsvinden.

Samen met de verwanten willen we waarde toevoegen aan het leven van de bewoner. Familieparticipatie vindt in ieder geval vorm in huiskamergesprekken. In deze gesprekken horen we ook de bewoners nadrukkelijk. Samen zorgen is het thema waarin we het komende jaar nog meer dan al het geval is samenwerking en betrokkenheid van familie en collega's gaan vormgeven.

Daarnaast zijn bestuurder en collega's actief in de regionale netwerken. We werken samen met de VVT-organisaties en ROC's, HBO-scholen, gemeentes, ketenpartners en zorgkantoren. Voorbeelden zijn GGOUD, Leerlandschap Groningen, BBLgilde, regionaal palliatief netwerk, ZorgnaZorg.

2.1.7. Inrichting governance

Leyhoeve Zorg werkt volgens de Governance Code Zorg. De statuten, directiereglement, visie op toezicht en besturingsfilosofie en ook enkele interne procedureregelingen geven de kaders voor de samenwerking. Ieder jaar vindt er door de remuneratiecommissie een evaluatief gesprek met de bestuurder plaats, waarvan de bevindingen en afspraken worden vastgelegd. De Raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren. De Governancecode versie 2022 zullen we in 2024 verder en waar nodig laten doorwerken in onze eigen regelingen en documenten en uiteraard implementeren voorzover dat niet al vanzelf gebeurde. Daarvoor heeft de raad van toezicht na afstemming met de bestuurder een extern deskundige in de arm genomen om onze werkwijze, statuten, reglementen, structuur en samenwerking binnen de groep van Leyhoeve BV's te toetsen. In 2024 wordt hier verder concreet invulling aan gegeven.

3 | Algemeen beleid

3.1. Ambitie en Visie

3.1.1. Ambitie

Binnen Woonlandschap de Leyhoeve willen we dat mensen hun leven op hun eigen wijze kunnen voortzetten, kwaliteit van leven ervaren en dat wij kwalitatief goede ondersteuning en zorg bieden die uitgaat van de wensen en behoeften van de bewoner (positieve gezondheid). Een respectvolle bejegening en gastvrijheid staan hierbij hoog in het vaandel. Zodat het *samen aangenaam oud worden*, zoals De Leyhoeve beoogt, ook door bewoners en naasten in de praktijk wordt ervaren.



3.1.2. Visie

Onze visie is zorg en ondersteuning bieden zoals onze eigen ouders dat wensen. Wij bieden echt maatwerk, dit betekent dat er rekening gehouden wordt met de wensen, behoeften en gewoontes van iemand. Er wordt gewerkt vanuit *Positieve Gezondheid*. Niet de ziekte, maar juist een betekenisvol leven wordt centraal gesteld. De focus ligt op welzijn: stimuleren van zelfredzaamheid, het hebben van structuur en een fijne dag.

Positieve Gezondheid is een benadering van gezondheid die verder kijkt dan alleen de afwezigheid van ziekte. Het gaat om alles wat belangrijk is voor gezondheid, zoals lichamelijk, mentaal, sociaal en emotioneel welzijn. De essentie is om bewoners als gelijkwaardig mens in regie van het eigen leven te laten zijn. Dit wordt ook als het om bijvoorbeeld dementiezorg gaat als “de sociale benadering” aangemerkt.

Positieve Gezondheid kent zes pijlers, deze staan hieronder weergegeven:



- Lichaamsfuncties – Ik voel me gezond en fit
- Mentaal welbevinden – Ik voel me vrolijk
- Zingeving – Ik heb vertrouwen in mijn eigen toekomst
- Kwaliteit van leven – Ik geniet van mijn leven
- Meedoen – Ik heb goed contact met andere mensen
- Dagelijks leven – Ik kan goed voor mezelf zorgen

Om hier invulling aan te geven hebben wij deskundige en betrokken collega's nodig die hun vak verstaan en hier iedere dag opnieuw een actieve rol in willen nemen om het voor iedere bewoner "zo aangenaam mogelijk te laten zijn".

Het ondersteunen en faciliteren van collega's bij het werk, door opleiding, coaching, reflectie en samenwerking is en blijft een belangrijke prioriteit.

Het kwaliteits-/jaarplan is een concretisering van de doelstellingen voor 2024 vanuit de meerjarenstrategie 2023-2026. Het biedt het kader voor het activiteitenplan per locatie en het opleidingsplan voor 2024. Ieder kwartaal vindt evaluatie plaats van de realisatie en de betekenis hiervan voor de komende periode. Zo leren en verbeteren we continue (PDCA). De activiteiten worden in start fase deels vanuit regionale transitiegelden en/of subsidies (sectorfonds) gefinancierd.

3.2. Radicale Vernieuwing Zorg onderwijs/ bestuurders/ coördinator radicale

De Leyhoeve neemt actief deel aan de landelijke beweging Radicale Vernieuwing Zorg waarbij relaties voor regels gaan en we uitgaan van de mens. We zijn in het verslagjaar actief in de actieteam Zorgtechnologie, actieteam Leren en Rekenschap Geven, het bestuurlijk leernetwerk, vernieuwing onderwijs. We willen de beweging "levend" houden in De Leyhoeve. De beweging 'Radicale Vernieuwing Zorg' is een middel, geen doel op zich. Waar we ons voor inzetten, is het tot stand brengen van een blijvende verandering. Een verandering richting waardevolle zorg waarin de mens centraal staat en zonder beklemmende beperkingen van administratieve lasten. Dát is immers de zorg waar we allemaal gelukkig van worden.

3.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In het jaar 2023 heeft naast het starten met de implementatie van de hernieuwde strategie voor 2023-2026 de focus opnieuw gelegen op een groei in de bezetting van met name de locatie in Groningen en de uitbreiding van de capaciteit bij de ELV-zorgsuites. Hieronder volgen de belangrijkste gebeurtenissen:

- Voor de locatie Tilburg een groei naar een hogere bezetting van de zorgsuites en de voorbereidingen voor de opening van de dagbeleving vanaf medio mei 2023;
- Voor de locatie Groningen een belangrijke groei in de bezettingsgraad van de zorgsuites, waarbij de bezetting relatief meer is gegroeid bij intramurale suites doordat echtparen intern geheel of één van de partners is verhuisd naar de zorgsuites. Capaciteit eind 2023 is 64 zorgsuites.

- De start van 10 zorgsuites (2021 = 5) met ELV of zorghotel. Dit betekent een verdubbeling in capaciteit en daarmee samenhangende ELV budgetten. En biedt op het gebied van doelmatigheid ook een belangrijke verbetering aangezien partners van onze reguliere bewoners nu tijdelijk kunnen worden verzorgd in de vertrouwde omgeving en in de nabijheid van de partner.
- De medewerkersreis is in 2023 geëvalueerd.
- De Hygiëne en Infectie Preventie commissie is uitgebreid en heeft haar taken geïntensiveerd. De overleggen zijn structureel ingebed, de samenwerking met de infectiepreventiedeskundigen uit het ziekenhuis is zeer goed en de eerste resultaten op het gebied van hygiëne zijn behaald (handzeppompjes / papieren handdoekjes / ophangen handschoenenrekjes en trainen van collega's op het gebied van handhygiëne).
- Overstap naar een nieuwe omgeving van elektronische toedienregistratie van medicatie. Beide locaties zijn met dezelfde toedienregistratie gaan werken en de laatste teams zijn overgestapt van op papier aftekenen naar elektronisch aftekenen.
- Bij het inhuizen van nieuwe bewoners wordt de inzet van zorgtechnologie direct meegenomen, zoals de medido.
- Volledig pakket thuis (VPT) in de wijk is opgestart. Cliënten ontvangen zorg in hun eigen appartement en kunnen meer zorg ontvangen dan zij vanuit de zorgverzekeringswet of modulair pakket thuis kunnen ontvangen. Met de opstart van VPT in de wijk is er ook een nieuwe functie thuisondersteuner gecreëerd om de ondersteuning te leveren voor het begeleiden van de maaltijden en/ of het mentaal welbevinden.
- Langer Actief Thuis (LAT) betreft een traject van maximaal 12 weken waar binnen de zorg samen met de bewoner, de ergotherapeut en de fysiotherapeut bekijkt wat de bewoner nodig heeft en op welke manier de bewoner weer zo zelfstandig mogelijk kan functioneren. De inzet van zorgtechnologie is hierbij uitermate ondersteunend.
- De dagbesteding is gestart op locatie Tilburg om in te spelen op de zorg en ondersteuning van de cliënten. De dagbesteding sluit aan op VPT in de wijk en LAT en draagt bij aan het langer zelfstandig kunnen blijven wonen van cliënten.

3.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Woonlandschap de Leyhoeve heeft modern vastgoed wat duurzaam is ontwikkeld. We maken gebruik van allerlei duurzame oplossingen zoals een WKO-systeem (Warmte Koude Opslag) en zonnepanelen op het dak in Groningen. Daarnaast werken we overwegend papierloos en ten dele hybride. Laatstgenoemde verkleint ook de CO₂-uitstoot waarmee reizen gepaard gaat. Verder scheiden we afval, werken met vacumeer-machines voor incontinentiemateriaal, maken we gebruik van serviesgoed op kantoor en verbeteren we de luchtkwaliteit met planten.

De werkgroep Green Deal 3.0 is van start gegaan en wordt beter gekeken naar inkoop van voeding en dus minder verspilling.

3.5. Naleving gedragscodes

In het verslagjaar zijn samen met de bewoners en de cliëntenraden de zogenaamde huisregels herzien. Vanuit ons uitgangspunt dat de bewoner regie heeft en autonomie ervaart en we niet meer afspraken willen vastleggen dan echt noodzakelijk om samen te leven en te werken, hebben we een op maat gemaakte set afspraken over hoe we ons tot elkaar verhouden. Deze zijn op de website terug te vinden in het besloten portaal voor bewoners.

3.6. Risicoparagraaf

Door het inzichtelijk maken van de risico's ontdekken we de mogelijke dreigingen voor Leyhoeve Zorg B.V. Aan de andere kant zorgt een goed inzicht van risico's ook voor nieuwe kansen en mogelijkheden. Zijn de risico's in kaart gebracht dan zijn we in staat om de juiste maatregelen te treffen. Door een goed risicobeheer zijn we in staat om kansen te grijpen en te focussen op de toekomst. Als gevolg van de uitbesteding van de ICT beheers- en uitvoeringsorganisatie aan QNP hebben we belangrijk stappen gezet voor een betere beheersing. Daarnaast heeft Leyhoeve Zorg naast de zogenoemde IT-beheersmaatregelen de nodige beheersingsmaatregelen getroffen om de belangrijkste risico's te mitigeren, maar zijn er nog verbeterlagen nodig om het integrale risico en beheersingssysteem meer robuust te maken.

De belangrijkste risico's van Leyhoeve Zorg B.V. zijn:

- Strategische risico's: de belangrijkste strategische risico's zijn dat Leyhoeve onvoldoende instaat is mee te bewegen met de ontwikkelingen vanuit haar omgeving. Denk aan de transitie naar langer thuis wonen en de dubbel vergrijzing. De Leyhoeve heeft recent de meerjarenstrategie herijkt en heeft deze ook in Q1-2023 afgerond. Daarnaast is een belangrijk strategisch risico de bouw en ontwikkeling van nieuwe locaties, om zodoende meer draagkracht te generen en risico's meer te spreiden over de meerdere locaties.
- Continuïteitsrisico's: Leyhoeve moet jaarlijks contracteren met de zorginstanties en het risico daarbij is dat niet of onvoldoende zorg (budgetplafonds) wordt ingekocht om de zorg te kunnen blijven leveren aan al onze bewoners. Daarnaast loopt Leyhoeve ook belangrijke financiële risico's waardoor de continuïteit in het geding zou kunnen komen. Echter omdat de aandeelhouder nog steeds nadrukkelijk aangeeft het concept van het woonlandschap inclusief de levering van zorg te ondersteunen is dit een gecontroleerd risico. Dit blijkt vervolgens ook uit de ontwikkeling van nieuwe locaties in verschillende gemeenten in het land en de aandeelhouder aangeeft garant te staan. Tenslotte dat Leyhoeve ook voor 2024 contracten heeft gesloten geeft het Leyhoeve Zorg BV het vertrouwen dat de continuïteitsrisico's in voldoende mate worden beheerst.

- **Significante risico's in de bedrijfsvoering:** De belangrijkste risico's voor de bedrijfsvoering zijn terug te voeren op de bezettingsgraad en de personele kosten. Beide locaties hebben te maken gehad met leegstand. De hiermee samenhangende risico's zijn dat er onvoldoende opbrengsten worden gegenereerd om de lasten te dekken. Door het aantrekken van een adviseur wonen met zorg per locatie is de bezetting in zowel Tilburg als in Groningen sterk verbeterd en heeft deze groei zich begin 2024 voortgezet. Hierdoor zijn de financiële resultaten zeker voor Groningen verbeterd.

Beide locaties, maar met name Tilburg, hebben te maken met een hoog ziekte verzuim. Waar deze kosten in de nasleep van COVID-19 deels gecompenseerd werden door de overheid is dit nu weer volledig een bedrijfsrisico. Het terugdringen van dit hoge ziekteverzuim is in gang gezet door extra inzet van de Arbo arts- en verzuimcoördinator en de analyse van de verzuim oorzaken door de HR-afdeling en de vertrouwenspersoon. Het New Care college wordt in zijn volle potentie gebruikt en waar mogelijk wordt PNIL een vast contract aangeboden. Eind 2023 is De Leyhoeve begonnen met het programma Samen Toekomstbestendig waar duurzame inzetbaarheid van het personeel onderdeel van uitmaakt.

- **Frauderisico's;** De belangrijkste risico's op fraude concentreren zich bij het personeel, dat daarover mogelijk onvoldoende in overleg treedt met de leidinggevenden om oplossingen te zoeken. De leidinggevende en de RvB hebben afdoende maatregelen getroffen om de mogelijkheden voor fraude weg te nemen in de systemen als in de controlemaatregelen, maar besteed in de communicatie naar medewerkers ook voldoende aandacht aan de mogelijkheid om samen tot oplossingen te komen.
- **Wet- en regelgeving:** Naast de jaarlijkse wijziging in de beleidsregels is er met de komst van het Integraal Zorgakkoord en het beleid vanuit de Rijksoverheid om mensen met een zorgbehoefte langer thuis te laten wonen ook een druk ontstaan op de bezetting van de locaties. Dit focust zich met name op het terugdringen van het aantal intramurale bewoners aangezien de landelijke capaciteit is vastgeklikt. Met name voor de locatie in Groningen waar de verhuurmarkt voor 56% bestaat uit sociale huur vormt dat het belangrijkste risico voor de bezettingsgraad gegeven de hogere huur van de zorgsuites. Voor het voldoen aan de vereiste kwalificaties voor het leveren van zorg door het personeel heeft Leyhoeve sinds voorjaar 2022 een adviseur leren & ontwikkelen aangesteld om te borgen dat ons personeel in voldoende mate wordt geschoold en blijft voldoen aan de gestelde kwalificaties.
- **Duiding van het financiële resultaat:** Het financiële resultaat is het afgelopen jaar in belangrijke mate beïnvloed door een te lage bezetting op de zorgsuites, het hoge ziekteverzuim en de daaraan gerelateerde kosten van PNIL.

3.7. Toekomstparagraaf

3.7.1. Meerjarenstrategie 2023 –2026

Om te komen tot onze meerjarenstrategie 2023 –2026 hebben we een herijking gedaan en onze grootste uitdagingen en kansen in beeld gebracht.

We hebben vier pijlers opgesteld waarin de gemeenschappelijke delers zijn: *samen actief zijn, samen blijven vernieuwen* en *samen leren en ontwikkelen*. Waarbij we er samen voor moeten zorgen dat er een toekomstbestendige bedrijfsvoering aan ten grondslag ligt (*samen toekomstbestendig*). Op de website is de strategie met de vier pijlers uitgebreid terug te lezen. Evenals het fundament onder de keuzes. Vanaf de vaststelling van de meerjarenstrategie geven we uitvoering aan deze pijlers.

De meerjarenstrategie speelt ook in op de maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen die voor ons liggen. De Leyhoeve neemt daarin haar rol en is in de samenwerking hierin actief in beide regio's. Onder andere op het gebied van preventie, serviceverlening, langer actief thuis, arbeidsmarktvraagstukken, leren en ontwikkelen en de inzet van zorgtechnologie. Allemaal om naar de toekomst toe een antwoord te kunnen blijven geven op de veranderende vraag van de burger bij het ouder worden.

Ieder jaar houden we de strategie en status tegen het licht en stellen en werken we op basis van de jaarplannen verder. In onze strategie zijn de meest recente inzichten en beleidswijzigingen door VWS meegenomen. Het WOZO-beleid geeft een duidelijke richting in scheiden wonen en zorg. Voor Leyhoeve Zorg een kans om meer dan nu het geval is de uitgangspunten van onze visie op wonen met zorg vorm te geven op deze wijze.

3.7.2. Knelpunten op de arbeidsmarkt

Een van de grote uitdagingen voor de komende jaren, en ook één van de pijlers in onze meerjarenstrategie is het tekort aan collega's dat nu al voelbaar is en de komende periode alleen maar meer zal worden. Daar bereiden we ons onder andere op voor door technologie in te zetten, VPT thuis te bieden, Samenzorg (familieparticipatie), Langer Actief Thuis project, leerlandschappen te creëren voor onder meer zij- instroom, functiedifferentiatie. Dit doen we zelf en veel in samenwerking met onze regiopartners. Terugdringen van inzet ZZP'ers is onder andere een voorbeeld van regiosamenwerking.

In beide regio's waar we actief zijn is een gezamenlijke visie onderliggend aan de samenwerking die we allen vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid oppakken ten behoeve van de ouderen nu en in de toekomst. En de wijze waarop bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening geen rekening behoeft te worden gehouden, de verwachtingen hebben beïnvloed.

De arbeidsmarktproblematiek heeft ook nu en naar de toekomst nog een andere uitdaging. Het ziekteverzuim is na Covid-19 nog steeds ongekend hoog, gemiddeld 12% ten opzichte van een gemiddeld branchepercentage van 8,95%. Waarin we geografische verschillen zien in arbeidsmarktkrapte en ziekteverzuim voor de locaties Groningen en Tilburg. Dit geeft druk op de zorgverlening, werkgeluk en financiële prestatie van de locaties.

3.7.3. Uitbreiding

De ambitie bij de aandeelhouder is nog steeds onverminderd groot om tot meer Leyhoeve's in Nederland te komen. Ten gevolge van het overheidsbeleid op gebied van wonen, grote tekorten, en gezondheid is er in het komende verslagjaar gerede kans dat een start gemaakt kan worden met de uitbreiding van het aantal locaties.

Wanneer dit aan de orde is zal hier zorg vanuit de zorgverzekeringswet en Wet langdurige zorg op basis van VPT en MPT gegeven worden daar waar het een aanvulling is op het zelfstandig wonen en leven van de bewoner. Noodzaak het komende jaar is ons onderscheidend vermogen te blijven promoten om zo een goede positie te verkrijgen in nieuwe regio's.

3.7.4. Financiering

De komende jaren, met ingang van 2024, zal de druk op de tarieven alleen maar verder toenemen. Dit vraagt om een planning op langere termijn van de kosten voor wonen met zorg met bij voorkeur een verlaging van de vastgoed kosten zodat een bredere doelgroep op basis van scheiden wonen en zorg in De Leyhoeve kan wonen met zorg. Een nagenoeg volledige bezetting zorgt ervoor dat de opbrengsten zo optimaal mogelijk zijn. Vanuit het beleid van het Integraal Zorg Akkoord is hiervoor samenwerking met partners in de keten onontbeerlijk.

4 | Bedrijfsvoering

Onze zorgsuites binnen de zorgvleugel zijn gelegen rondom gezamenlijke huiskamers. Binnen De Leyhoeve is sprake van kleinschalig wonen waarbij bewoners zelf hun dagritme bepalen. Woongenot en gastvrijheid staan voorop en onze medewerkers zetten zich hier vol enthousiasme elke dag voor in. Contact met en inbreng van familie en naasten spelen daarbij een grote rol.

Binnen Woonlandschap de Leyhoeve staat aangenaam oud worden met zo lang mogelijk eigen regie behouden centraal. Met behulp van services, activiteiten, zorg thuis en intensieve 24-uurszorg voor mensen met een psychogeriatrische en/of somatische zorgvraag dragen we hier aan bij.

Wij bieden wonen met zorg zonder behandeling. Dat betekent dat de eigen huisarts de verantwoordelijk behandelaar is. Wanneer de expertise van een specialist ouderengeneeskunde of psycholoog wenselijk is hebben we afspraken met collega-organisaties in beide regio's om hen te consulteren. Voor inzet van overige behandeling, zoals fysiotherapie, werken wij samen met de eerstelijns behandelaren.



In 2023 hebben we steeds samen met elkaar gezocht naar de mogelijkheden en gekeken hoe we met elkaar als team de zorg en geluismomenten voor de bewoners kunnen creëren en realiseren. Het kwaliteitskader is hierbij onder andere het uitgangspunt.

4.1. Persoonsgerichte zorg en ondersteuning, wonen & welzijn

Leyhoeve Zorg vindt mantelzorg en familieparticipatie belangrijke thema's. We hebben verschillende acties ondernomen:

- We hebben twee keer per jaar huiskamergesprekken met bewoners en mantelzorgers. Deze huiskamergesprekken gaan over hoe bewoners het ervaren in de huiskamer. Bewoners brengen zelf in waar zij het over willen hebben.
- Kennismakingsgesprek met buddy's geïntroduceerd om een warm welkom te realiseren.
- Op locatie Tilburg een pilot activiteiten in de huiskamer uitgevoerd waarbij 2 à 3 medewerkers wonen en welzijn de hele dag activiteiten aanbieden. Dit is zowel door bewoners als medewerkers enthousiast ontvangen. In 2024 willen we dit implementeren.

- We hebben ons geconformeerd aan de visie en aanbevelingen in de White Paper “[Naar een nieuwe mantelzorg in Nederland](#)”. Een visie en vijf aanbevelingen zodat mantelzorgers als een volwaardig partner van de zorg worden gezien. Met het ondersteunen van deze visie en aanbevelingen kijken we naar wat we zelf kunnen doen in het anders benaderen, inzetten en ondersteunen van de mantelzorgers. Dit krijgt een vervolg in 2024 in het thema Samenzorg.

4.2. Preventie en voorlichting

Er is een wekelijks inloopsprekkuur voor bewoners met een vraag over zorg. De Adviseur Wonen met zorg geeft advies over de zorgmogelijkheden binnen het woonlandschap in samenwerking met de Wijkverpleegkundige. Er is een grote betrokkenheid van de wijkverpleegkundige en de Adviseur Wonen met zorg bij de bewoners die zorg nodig hebben. Er wordt samen gekeken naar wat de behoefte is van de zorgvrager, wat de zorgvrager zelf nog kan en wat De Leyhoeve kan bieden. Het behoud van eigen regie en zelfstandigheid is hierbij erg van belang.

4.3. Leren en verbeteren van kwaliteit

Zoals er voor bewoners een bewonersreis is, kent De Leyhoeve voor medewerkers de medewerkersreis. Vanaf het moment van solliciteren, tot het Warm Welkom (onboarden), Weet Waar je Werkt, FIT gesprekken, tot behoud, doorstroom en uitstroom zijn er vastgestelde paden die een medewerker bewandeld. Er zijn kwartaalbijeenkomsten op beide locaties om de verbinding van het MT en de bestuurder met de medewerkers op te zoeken. Het thema Werkgeluk is één van de vier hoofdthema's. Onder andere door middel van het tweejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder medewerkers worden er onderwerpen opgepakt.

Locatie Tilburg heeft BIG toetsers opgeleid. De BIG toetsers zijn gestart met trainingen geven en toetsen zodat medewerkers bevoegd en bekwaam blijven. De Leydraad bevoegd en bekwaam is opgesteld.

Scholingen 2023 Tilburg

- ADL-training
- Dag van de Beleving
- Wondzorg
- [Ergo-coach](#)
- Expert innovatie
- Voeding
- Teamtraining
- Train-de-trainer voor werkbegeleiders
- BHV
- Risicovolle en voorbehouden handelingen
- Langer Actief Thuis
- Dementie
- BIG training
- Time Management
- Gesprekstechnieken
- Verzuim

Scholingen 2023 Groningen

- ADL-training
- Summerschool
- Palliatieve zorg
- Wondzorg
- Teamtraining
- BHV
- Kwaliteitsverpleegkundige
- Parkinson
- Risicovolle en voorbehouden handelingen
- Langer Actief Thuis
- ACP-training
- BIG training
- Casemanager Dementie
- Diabetes
- Triage
- Masterclass VPT in de wijk
- Time Management
- Gesprekstechnieken
- Verzuim

4.4. Klachten en MIC-meldingen

In 2023 hebben drie bewoners (of verwanten) een formele klacht ingediend. Een analyse laat zien dat deze klachten betrekking hebben op de communicatie- en informatievoorziening, onduidelijkheid bij cliënt/ familie welke zorg de thuiszorg kan bieden en wie de zorgvraag monitort, huisarts te laat ingeschakeld en informatievoorziening. Bij een casus is er externe klachtenbemiddeling door Quasir ingezet, bij een casus is externe klachtenbemiddeling voorgesteld, maar afgewezen door familie en een casus is besproken met de kwaliteitscoach. De verbeterpunten zijn opgepakt en worden in het werkproces en kwaliteitsplan geborgd.

Voor meer informatie over onze klachtenregeling en MIC-meldingen verwijzen wij u naar onze website, waar in het kwaliteitsvenster deze kwalitatieve informatie wordt opgenomen.

4.5. Zorgtechnologie

De filosofie van De Leyhoeve op de inzet van (zorg)technologie, is dat we voornamelijk kijken naar producten die een bijdrage leveren aan de bedoeling. Eenvoudige, gebruikers- en procesvriendelijke technologie die onze bewoners en medewerkers ondersteunt. Hiervoor werken we actief samen met de collega VVT-organisaties, onderwijs en zorgkantoor, transitietafels en regio visies; Anders werken in de zorg, Technologie & Zorg Academie (TZA) en Groninger Kracht.

In 2023 hebben we aan verschillende onderzoeken meegedaan vanuit de samenwerkingen binnen de regio's. Er is onderzoek gedaan naar 'Efficiënt rapporten', waaruit in 2024 wordt voortgeborduurd om aan de kwaliteitsverhoging van de zorgdossiers te werken. Er is onderzoek gedaan naar 'Serious Gaming' om meer kennis over zorgtechnologie en de inzet hiervan over te dragen aan de (zorg)medewerkers. De 'Smart Glass' voor de Leerafdeling is uitgetest. En er is onderzocht hoe technologie kan bijdragen om het slaappatroon van onze bewoners beter in beeld te krijgen. Afgelopen jaar heeft De Leyhoeve binnen de regio veel meegedaan met onderzoek, om te bekijken of producten ook aansluiten bij onze filosofie.

De Leyhoeve zelf heeft afgelopen jaar ook ingezet op Key-users om de medewerkers mee te nemen in het nieuwe intranet van De Leyhoeve en het digitaal vaardig maken. Ook is er een start gemaakt om het zorgalarmeringssysteem verder te optimaliseren. Daarnaast zijn onze producten die we al in gebruik hebben, denk aan de Qwiek.Up, Medido en Raizer afgelopen jaar voornamelijk geborgd binnen de huidige processen.

4.6. Automatisering

Ten behoeve van de bedrijfsprocessen werken we met verschillende softwarepakketten die afhankelijk van de functionaliteit gekoppeld zijn. Voor Leyhoeve Zorg zijn ONS Nedap, ADP, AFAS en MS-Office de meest belangrijke softwarepakketten. Daarnaast wordt in WISH de bewoner informatie ook opgevoerd en werken we met diverse apps en software ter ondersteuning van het zorgproces, zoals bijvoorbeeld Boomerweb, Siilo, Compaan. Voor de 24 uren alarmering werken we met Vivago. Alle zorgverlening, incl. roostering, planning, capaciteitsmonitoring ECD, communicatie module CarenZorgt en facturatie vindt plaats vanuit ONS Nedap.

5 | Financieel beleid

In 2023 heeft Leyhoeve Zorg voor enkele grote uitdaging gestaan die vanuit de Corona periode nog niet omgebogen waren en sinds 2022 ook niet meer gecompenseerd worden. Een te lage bezetting (ondanks de groei in de bezetting van zorgsuites met name in Groningen) en een te hoog ziekteverzuim hebben geleid tot een negatief nettoresultaat van ongeveer EUR 1,8 miljoen.

De totale opbrengsten van De Leyhoeve zijn gestegen van ruim €15,8 naar € 16,6 miljoen. Leyhoeve Zorg B.V. wordt met een totale WLZ omzet inclusief kwaliteitsbudget van € 12,6 miljoen voor het overgrote deel vanuit de Wet langdurige zorg (WLZ) gefinancierd. Daarnaast is er bijna voor € 1,2 miljoen aan zorg geleverd onder de zorgverzekeringswet, welke wordt ingevuld vanuit de wijkverpleging en de eerstelijnsverblijfszorg. Verder is er een aanvullende zorgomzet van ongeveer € 230.000 uit onder andere particuliere zorg (zonder indicatie) en PGB gerealiseerd. Naast de zorgomzet is er nog ruim € 2,6 miljoen aan overige bedrijfsopbrengsten waarvan huur het grootste deel is.

In 2023 is er ten opzichte van 2022 een stijging van de lonen en salarissen van € 1,7 miljoen, naar € 12,25 miljoen als gevolg van meer personeel in dienst (vanwege de groei in Groningen) en indexeringen. De kosten uitbesteed werk zijn nog steeds groot vanwege het hoge ziekteverzuim.

De overige bedrijfskosten worden dit jaar gekenmerkt door een extra voorziening voor langdurig zieken ad € 240.000, welke verantwoord is onder de overige personeelskosten. De algemene kosten zijn hoger dan afgelopen jaar als gevolg van meer advieskosten.

De solvabiliteitsratio bedraagt per ultimo 2023 ongeveer 1,75%, hetgeen mede het gevolg is van de agiostorting die wederom heeft plaatsgevonden. Voor de liquiditeitsratio hanteren we de Quick ratio die per ultimo 2023 ongeveer 158% (2022 = 207%) bedraagt. De daling komt door een daling van de vordering uit hoofde van het financieringstekort, als mede een stijging van de verplichtingen ten aanzien van onder andere vakantiedagen, vakantiegeld en nog te ontvangen facturen.

Leyhoeve Zorg B.V. verkeert in de omstandigheid dat, het wordt gesteund door de aandeelhouder zoals hierboven beschreven, waardoor het eigen vermogen in stand gehouden wordt. Meerdere gesprekken met de aandeelhouder in 2023 over de continuïteit geven, naast een Letter of Comfort, de garantie dat er geloof en financiering is en blijft bestaan voor het Leyhoeve-concept.

5.1. Voornaamste risico's en onzekerheden

De voornaamste risico's en onzekerheden voor de bestaande locaties van Leyhoeve Zorg B.V. hebben toch wel betrekking op het aantal bewoners oftewel de bezettingsgraad en de personele inzet die hoort bij deze bezetting. Hier is in 2023 aandacht voor geweest met goede resultaten in Groningen. Tilburg zal hier nog een stap in moeten maken. Eind 2023 is P5COM ingeschakeld om de locatie Tilburg verder in de goede richting te laten bewegen, d.m.v. het programma Toekomstbestendig.

5.2. Verwachte gang van zaken

Onze inspanningen zijn erop gericht om in 2024 de bezetting van de appartementen op beide locaties op een gezond peil te brengen en te krijgen, zodat er zich in overeenstemming met de meerjarenprognose een positief resultaat aftekent en De Leyhoeve Toekomst Bestendig wordt. Daarnaast is de werving van vast personeel in combinatie met het terugdringen van het verzuim op de locatie Tilburg het voornaamste speerpunt. Het NewCare College dat is gestart vanaf 1 februari 2023 moet hierbij helpen.

Voor 2024 is een positieve begroting opgesteld met een EBITDA ad €1,7 miljoen positief. Dit resultaat is mede ingegeven door de verdere groei in beide locaties naar een bezettingsgraad van ongeveer 96% van de capaciteit. Ook voor de doorkijk naar 2025 en 2026 zijn deze resultaten positief met een vergelijkbare EBITDA. Deze resultaten kunnen in belangrijke mate nog worden beïnvloed door het ziekteverzuim, waarbij De Leyhoeve onvoldoende in staat is om dit verzuim terug te dringen.

6| Verslag interne toezichthouder Leyhoeve Zorg BV

6.1. Voorwoord

2023 is het kanteljaar.

Het jaar 2023 was op onderdelen in financieel en organisatorische zin onrustig. Onder sleutelfunctionarissen inclusief de leiding op locatie, personele zaken en financiën en ook uitvoerende medewerkers waren de nodige mutaties eind 2023, met doorwerking in 2024. Daarnaast was het ziekte verzuim hoog en viel de bestuurder uit met doorwerking tot datum van deponeren van het verslag van de waarnemend bestuurder in mei 2023. Dit leverde discontinuïteit in de aansturing en bijsturing. De organisatie leed een te groot financieel verlies in 2023. In de jaarrekening zelve wordt dit verder becijferd en wordt het verwerkt in de balansposities via een agiostorting.

Dankzij het totale concern van Leyhoeve kunnen de verliezen die hoofdzakelijk in de oudste vestiging (Tilburg) zich voordeden worden afgedekt. In de tweede helft van 2023 liepen de financiële cijfers stevig en sneller dan in voorgaande jaren uit de pas met de begrootte cijfers. Covid kan niet meer als reden worden aangeduid. Het hoog blijvende ziekteverzuim, en de hoge inhuur van te dure personeelsleden niet in loondienst in Tilburg zijn hier grotendeels debet aan.

6.1.1. Analyse noodzaak kantelen

Een onafhankelijk adviesbureau (P5COM) werd op advies en instemming van de Raad van toezicht door de bestuurder aangezocht om een quick scan uit te voeren en advies uit te brengen. De uitdagingen met een te hoge inzet Personeel niet in Loondienst, hoog ziekteverzuim en inefficiency in roosterproces heeft geleid tot negatieve financiële resultaten. Dat rapport werd in november 2023 aan de bestuurder en de Raad van toezicht aangeleverd en leidde na bespreking met het bestuur en de aandeelhouder tot een opdracht aan P5COM met een doorlooptijd van ongeveer 6 maanden. De kosten van de inzet van dit adviesbureau konden uit de directe besparingen die men de eerste maanden structureel weet te boeken ruimschoots bestreden worden. Gelet op de urgente situatie traden het bestuur van Exploitatie BV en Zorg BV op als gezamenlijke opdrachtgevers. De werkzaamheden startte eind 2023 en lopen door tot in juni 2024. Bij het opstellen van het verslag van de Raad van toezicht is al een stevige reductie op het verlies 2024 gerealiseerd met een gezonde vooruitblik op eind 2024 en 2025. Daarmee wordt de continuïteit van de dienstverlening als van de Zorg BV binnen de bestaande financieringsstromen veiliggesteld.

6.1.2. Terugkijken op bestuursverslag 2023

Om bovenstaande redenen heeft bestuurder ad interim, na overleg met de Raad van toezicht, gekozen voor een soberder verslag met inhoud die zij heeft kunnen ophalen in de organisatie en gaat over een periode waar zij nog geen bestuurlijke verantwoordelijkheid had voor Leyhoeve Zorg BV. Zij legt het liefst, met instemming ook van de Raad van toezicht en de aandeelhouder, haar inspanningen bij het herstel van de financiële onbalans van de Zorg BV.

Het verslag van de bestuurder ad interim is hiervoor in de jaarrekening opgenomen. Met de eerste resultaten in 2024 lijkt die gekozen weg in de laatste maand van het verslagjaar de juiste afslag te zijn die onverminderd nu voortgezet wordt.

6.1.3. Mutaties aandeelhouder, bestuurder en controller

De formele bestuurs- en toezichtstructuur van Leyhoeve Zorg BV omvat naast een eenhoofdige bestuurder, die ook de directie vormt, een interne toezichthouder (de driehoofdige Raad van toezicht) en de Aandeelhouder.

Enig aandeelhouder is Leyhoeve Exploitatie BV die in persoon vertegenwoordigd wordt door de directeur van deze BV. De heer Frans Wouters heeft deze functie ad interim enkele jaren ingevuld tot in december 2023. Hij is opgevolgd door directeur drs. Margot van Leijen. Zij heeft veel ervaring opgedaan in de bedrijfsvoering, facility management en besturing van onder meer organisaties in de gezondheidszorg.

Door de eind 2023 verwachte langere uitval van de zittende bestuurder heeft de Raad van toezicht aan de aandeelhouder en de daar achter acterende investeerder Bonita BV geadviseerd Margot van Leijen als tweede bestuurder ad interim aan het bestuur/directie van Leyhoeve Zorg BV toe te voegen. Zij voert in die periode alleen het bestuur/directie bij afwezigheid van mevrouw Gré Wiskerke-Hulshof.

Bonita BV en de aandeelhouder (Exploitatie BV) besloten vooralsnog de kosten van de vervanging niet ten laste te brengen van de Zorg BV waarmee de Raad van toezicht, gelet op het forse verlies in 2023, kon instemmen.

6.1.4. Demarcatie nieuwe bestuurder en nieuwe aandeelhouder

Het advies van de Raad van toezicht werd omgezet in een aandeelhouders besluit (zie onderstaande tekst in een kader).

De ondergetekende,

Leyhoeve Exploitatie B.V., een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, statutair gevestigd te Oisterwijk, kantoorhoudende te 5061 KB Oisterwijk, Schijfstraat 8, ingeschreven in het handelsregister onder dossiernummer 61809772, hierna te noemen: Aandeelhouder;

in aanmerking nemende:

- dat de Aandeelhouder houder is van alle geplaatste aandelen in het kapitaal van: Leyhoeve Zorg B.V., een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, statutair gevestigd te Oisterwijk, kantoorhoudende te 5061 KB Oisterwijk, Schijfstraat 8, ingeschreven in het handelsregister onder dossiernummer 63484900, hierna te noemen: Vennootschap;
- dat volgens het register van aandeelhouders op de aandelen in het kapitaal van de Vennootschap geen pandrecht of vruchtgebruik is gevestigd en evenmin certificaten van de aandelen zijn uitgegeven;
- dat de Raad van toezicht van de Vennootschap in de gelegenheid is gesteld ten aanzien van de hierna te melden besluiten advies uit te brengen;
- dat de Aandeelhouder, als enig vergadergerechtigde, instemt met deze wijze van besluitvorming;
- dat daarom de hierna te nemen besluiten buiten vergadering kunnen worden genomen in overeenstemming met de vereisten opgenomen in artikel 238 lid 1 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek;
- dat de Aandeelhouder voornemens is de mevrouw Margot Heleen van Leijen te benoemen per 9 januari 2024 tot statutair bestuurder resp. directeur van de Vennootschap, welke benoeming niet in strijd is met het bepaalde in artikel 9.7 van de statuten van de Vennootschap;

neemt de navolgende besluiten:

- mevrouw van Leijen te benoemen tot statutair bestuurder en directeur van de Vennootschap, welke benoeming tot stand komt per het moment dat het onderhavige aandeelhoudersbesluit rechtsgeldig is getekend.

Aldus rechtsgeldig getekend 09 januari 2024.

6.1.5. Governance en integrale bedrijfsvoering versus Governancecode Zorg

De afgelopen jaren is er veel gesproken over demarcatielijnen tussen de Zorg BV en de overige BV's in de groep voor vastgoed, horeca en ondersteuning. Terugkijkend is te lang hierop geacteerd zonder een strakke sturing en betere SLA afspraken. Ondertussen liepen de kosten door het hoge ziekteverzuim in Tilburg vooral op waar personeel niet in loondienst werd ingezet. Het strakker roosteren werd lang niet centraal aangestuurd. Betere samenwerking tussen exploitatie BV en Zorg BV op het terrein van Finance en HRM ondersteuning was geboden.

Het scheiden van de functies van zorgbestuurder én aandeelhouderschap van de Zorg BV werd als vanzelfsprekend en sterk ondersteund resp. onderschreven door betrokkenen. Dit vond plaats rond de jaarwisseling 2023/2024. Dit alles met het oog op Governancecode Zorg en bijhorende recente jurisprudentie op dit thema. Maar ook ter voorkomen van de schijn van tegenstrijdige belangen tussen Zorg BV en Exploitatie BV. Zo is er de winstklem die geldt voor de activiteiten van de Zorg BV. Er is echter geen winstklem op de activiteiten van Exploitatie BV. De Raad van toezicht heeft de aandeelhouder ook geadviseerd niet gelijktijdig als bestuurder van Exploitatie BV (dus aandeelhouder van de Zorg BV) én bestuurder-directeur te zijn van de Zorg BV. Het aandeelhouderschap van Zorg BV is daarom vanaf januari 2024 door de heer Frank Beurskens overgenomen.

De Raad van toezicht heeft de begroting 2024 besproken met vergelijking naar de voorlopige resultaten 2023 tot op dat moment van bespreking. In afstemming met de interim bestuurder is besproken dat een bijgestelde versie 2024 nodig was waarin ook de effecten van het onderzoek en advieswerk van P5COM inclusief een aantal uitgangsnormen verwerkt zouden worden waardoor de financiën weer in balans komen. Dit werd inmiddels in 2024 verder afgerond.

6.1.6. Extra aandacht Raad van toezicht

De raad heeft, gelet op het voorafgaande, ook besproken dat de te actualiseren en veel transparantere SLA (Service Level Agreement) tussen Zorg BV en Exploitatie BV een expliciet onderwerp te laten zijn in 2024 van goedkeuring resp. instemming door de raad per 1.1.2024.

6.1.7. Besturingsstructuur in de toekomst

In de loop van 2024 wordt gezien hoe de definitieve structuur qua governance wordt vormgegeven met in acht name van onder andere de Governancecode Zorg 2022. Eerder heeft de Raad van toezicht zich laten adviseren over de aanpassing van de governance in de Zorg BV binnen het totaal van de groep van De Leyhoeve BV's. Ondertussen doet de raad ervaring op in het toezicht op de tijdelijke bestuurder die ook de vaste bestuurder van Leyhoeve Exploitatie BV is (waarin de ondersteuningsfuncties als HRM, Finance en Vastgoed zijn gepositioneerd) en de eenheid van beleid en bedrijfsvoering binnen het totale woonlandschap wordt versterkt.

In 2024 ligt de prioriteit om Zorg BV financieel weer toekomstbestendig te maken. De directe doch tijdelijke grotere betrokkenheid van de huidige vertegenwoordiger van de aandeelhouder bij het herstelproces wordt gewaardeerd door het bestuur en de raad van toezicht. De Governancecode Zorg enerzijds en anderzijds de gewenste versnelling in de verbeteringen zijn daarbij richtsnoeren.

Inmiddels is gebleken dat binnen de groep medewerkers in Zorg BV veel draagvlak is voor de eind 2023 ingezette herstructurering. Dat de zorg van voldoende tot goede kwaliteit en betaalbaar blijft met gemotiveerde en niet overbelaste medewerkers blijft uiteraard uitgangspunt. De eerder vastgestelde interne toezichtvisie zal in 2024 geactualiseerd worden.

6.1.8. Samenstelling en nevenfuncties leden Raad van toezicht

In onderstaande tabel schema zijn de functies en nevenfuncties van de leden van de Raad van toezicht vermeld. In een BV wordt normaal gesproken over een Raad van Commissarissen. Bij de oprichting van De Leyhoeve is gekozen voor de benaming Raad van toezicht. Bij de statuten actualisatie die in 2024 plaats heeft wordt de benaming van het interne toezichtsorgaan opnieuw tegen het licht gehouden.

ir. JIM (Hans) de Goeij, RvT Leyhoeve Zorg BV	Voorzitter Lid remuneratiecommissie Binnen RvT aandachtportefeuille Cliëntenraad
Oude Gracht Groep B.V., de Meern	Bestuursadviseur Partner (tot winter 23/24)
MoleMann Mental Health B.V., Amersfoort	Voorzitter raad van commissarissen, Remuneratiecommissie
MoleMann B.V., Amersfoort	Voorzitter raad van commissarissen Remuneratiecommissie
Stichting Landelijke Coördinatie Corona Bestrijding LCCB, Utrecht	Lid raad van toezicht, lid auditcommissie
Coöperatie Thebe Extra U.A., Tilburg	Voorzitter Raad van Toezicht Tevens voorzitter Ledenraad tot 01.07.2023
ZonMw over Onbedoelde zwangerschap en kwetsbaar (jong) ouderschap, den Haag	Voorzitter programmacommissie
GGD West Brabant, GGD Midden Brabant, RAV Midden-West-Noord Brabant, Tilburg/Breda/Den Bosch	Lid geschillencommissie
Stichting Vincentshop Tilburg, Tilburg	Penningmeester, Vrijwilliger, onbezoldigd
Vincentius Vereniging Nederland VVN, Nijmegen	Penningmeester, Vrijwilliger, onbezoldigd

drs. Roelof Jonkers, RvT Leyhoeve Zorg BV	Lid raad van toezicht Lid audit commissie Lid remuneratiecommissie
Jonkers zorgbestuur, toezicht en advies	Eigenaar
Apotheek Haagse Ziekenhuizen	Voorzitter Raad van Bestuur
Treant zorggroep	Voorzitter Raad van Toezicht
CuraMare	Voorzitter Raad van Toezicht
Centrum voor Consultatie en Expertise	Voorzitter Raad van Toezicht
Little leaders Foundation	Bestuurder, onbezoldigd
mr. Andreas Reigersman, RvT Leyhoeve Zorg BV	Lid raad van toezicht Lid audit commissie Binnen RvT aandachtportefeuille Ondernemingsraad
Stichting Vastgoed Non Nobis	Bestuurder
Lommerlust OG b.v.	Bestuurder
Stichting SolutionS-Center	Voorzitter RvT, vanaf 1 mei 2023
Double Dividend Management b.v.	Lid RvA
Stichting Landgoed de Reehorst	Lid RvT
Stichting OCA en OCA Zorg b.v.	Voorzitter RvT / RvC
Woonlandschap De Leyhoeve Zorg b.v.	Lid RvC
Stichting Vrienden Huize Westhoff	Bestuurder, vanaf 1 nov 2023
Stichting Johanniter Huisvesting	Voorzitter, onbezoldigd
Stichting Rhijnestein	Voorzitter, onbezoldigd
Utrechtse Ridderschapsstichting	Thesaurier, tot 13 mei en onbezoldigd
Stichting Oud-Vossenhol	Penningmeester, onbezoldigd
Stichting Johanniter Opvang	Lid bestuur, onbezoldigd
PKN Cothen	Voorzitter College Kerkrentmeesters, onbezoldigd
St. Certificaathouders Triodos Bank n.v.	Lid RvA, onbezoldigd

Rooster van aan- en aftreden

Naam	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Hans de Goeij	1-jan				herbe- noemd 1-jan			aftreden 31 dec	1 jan vacature			
Roelof Jonkers	1-jan			herbe- noemd 1-jan			aftreden 31 dec	1 jan vacature				
Andreas Reigersman			19-mrt				19 maart herbe- noem- baar				aftreden 18 maart	19-mrt vacature

De zittingstermijn van leden van de Raad van toezicht is vier jaar overeenkomstig de statuten en elke kandidaat is aansluitend eenmaal herbenoembaar voor vier jaar.

De cliëntenraad heeft het voordrachtrecht tot benoeming en de latere herbenoeming van één lid van de Raad van toezicht indertijd geëffectueerd.

De voorzitter van de raad van toezicht is bij aanvang door de cliëntenraad voorgedragen voor benoeming door de aandeelhouder. Het tweede lid is gezocht in het netwerk van toezicht en zorg door de aandeelhouder gehoord de suggesties van het eerst benoemde lid. Het derde lid is via openbare advertentie geworven en na selectie door de raad van toezicht en na overleg met de bestuurder aan de aandeelhouder voorgedragen ter benoeming.

Eind 2022 begin 2023 heeft de Raad van toezicht een stageplaats ingesteld voor aankomende toezichthouders in de zorg. Deze stage duurt 1 jaar en omvat het meedoen in alle activiteiten en vergaderingen van de raad van toezicht. De candidate die geselecteerd was na openbare werving/advertentie heeft na enkele bijeenkomsten zich vroegtijdig teruggetrokken. Haar toezicht werk en haar eigen job waren tijdens de stage alsnog niet goed combineerbaar. De raad betreurde deze beslissing maar begrijpt haar keuze. De raad wil in de loop van 2024 deze stageplaats weer openstellen.

6.2. Scope van het intern toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de directie/bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Leyhoeve Zorg BV.

De zorg intramuraal en extramuraal vormgegeven in de gebouwen van Leyhoeve Woonlandschap in Tilburg en Groningen.

De (leden van de) raad sparren met de aandeelhouder en bestuurder jaarlijks in samenspraak met de investeerder (Bonita BV te Oisterwijk) over de toekomstige locaties van De Leyhoeve. De raad heeft geen zeggenschap op het terrein van nieuwe locaties dat aan de investeerder is voorbehouden. Wel wil de raad desgevraagd of ongevraagd de investeerder adviseren rond de aspecten zorg in nieuwe locaties.

De bestuurder is voor de aandeelhouder het eerste aanspreekpunt als het om informatie over ontwikkelingen in de ouderenzorg gaat; zij heeft het netwerk waarin beleid en ontwikkelingen landelijk en in regio's wordt gedeeld en besproken. Desondanks dicht de raad zich daar een rol in toe als de aandeelhouder en de investeerder daar behoefte aan hebben.

In 2023 werden enkele voornemens die eerder op de longlist stonden van Bonita BV wat concreter. Zo zijn de plannen in Vught om aldaar een derde Leyhoeve te bouwen in gemeentelijke procedures verder gekomen. Door de raad is met de bestuurder en de investeerder kort verkend op welke manier de zorg aldaar geleverd kan en moet worden. Dit tegen de achtergrond van het landelijk en regionaal beschikbare zorgbudget en preferentie van toekomstige bewoners.

Ook zal geleerd worden van de ervaringen in Tilburg en Groningen. De toekomst van de ouderen zorg met meer thuiszorg en minder intramurale zorg van een instelling heeft ook zijn effecten op de vormgeving van nieuwe locaties. In 2023 zijn nog geen concrete afspraken gemaakt over de organisatie en levering van zorg in een nieuwe locatie.

De investeerder én de Raad van toezicht proberen uiteraard veel verder dan de termijn van het toezichtjaar te kijken. Door de ontwikkelingen in de woningmarkt met verschillende zorgcombinaties én in eerder jaren de Coronapandemie (2020-2022) zijn deze plannen vertraagd.

Te denken valt aan de onderwerpen als woningvoorraad, productieproblemen bij nieuwe woningen, de stikstofproblematiek, circulair bouwen, maar ook arbeidstekorten in woningbouw en gezondheidszorg, stijging kosten bouwmaterialen etc. naast andere actuelere milieumaatregelen en daarmee samenhangende stagnatie in de woningbouw). Naast de ervaringen in Tilburg en Groningen wordt rekening gehouden met zich snel ontwikkelend beleid bij de overheid en zorgverzekeraars rond woningbouw en gezondheidszorg/ouderenzorg.

Wat betreft de bedrijfsvoering en de financiële resultaten maakte de raad zich al enkele jaren zorgen dat los van de effecten door de Coronapandemie er nagedacht moet worden over de modernisering van de governance van het Leyhoeve concern. Daartoe verzocht de Raad van toezicht aan Professor Rienk Goodijk een advies uit te brengen passend bij de actuele situatie van Leyhoeve. Gesprekken met stakeholders van Leyhoeve leidde tot een adviesrapport in de eerste maanden van 2023.

Na een beschrijving van de geobserveerde situatie en toelichtingen, relevant voor Leyhoeve zoals de Governancecode Zorg versie 2022, geeft prof. Goodijk de Raad van toezicht een aantal adviezen. Hij adviseert een aantal verbeteringen in governance, kort samengevat en geparafraseerd een drietal:

1. Verduidelijk de bevoegdhedenverdeling tussen de aandeelhouder (algemene vergadering van aandeelhouders) enerzijds en het bestuur en het interne toezicht van de Zorg BV.

Dat moet leiden tot een passende demarcatie tussen bestuur/directie, aandeelhouder en interne toezichthouder, die voldoende ruimte geeft aan de eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid van het zorgbedrijf. Dat vraagt aanpassing resp. verduidelijking van de huidige statuten.

2. Versterk de positie van de Raad van toezicht in het netwerk en krachtenveld van de holding respectievelijk De Leyhoeve Groep waarbinnen het zorgbedrijf functioneert én een onderdeel is.

3. Benut, voorzover dat nog niet gebeurt, de mogelijkheden die de Raad van toezicht heeft om de eigen samenstelling en benoemingen te beïnvloeden. Denk aan
- het zelf opstellen van de profielschetsen leden raad van toezicht en bestuur,
 - het doen van voordrachten bij vacatures in bestuur en toezicht,
 - verdiep de afstemming met CR/OR en dergelijke
 - de werkgeversrol.

De raad van toezicht merkte dat de toenmalige aandeelhouder geen discussie wenste over de aanpassingen van de governance binnen het zorgbedrijf op basis van de adviezen. De raad van toezicht heeft toen besloten het gesprek daarover met zijn opvolger voort te zetten en ondertussen waar mogelijk overeenkomstig gedeelde inzichten van de raad en de externe adviseur zoveel mogelijk al te (gaan) acteren.

De raad merkte eind 2023 bij de wisseling van de directie van Leyhoeve Exploitatie dat er een goede basis was om verder te spreken over de adviezen van Rienk Goodijk in het belang van een gezonde bedrijfsvoering en goede zorg binnen het gehele Leyhoeve concern. Ook de directie resp. aandeelhouder van Leyhoeve Holding BV was constructief in dat overleg daarover. Dat alles leidde ertoe dat de interim-directeur/bestuurder van Leyhoeve Exploitatie BV goed te matchen was met het bestuurderschap van de Zorg BV zoals hiervoor vermeld.

6.3. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onder andere de volgende thema's/onderwerpen
Raad van toezicht Met bestuurder iav controller bij financiële onderwerpen.	6	- Begrotingen - Verlagen door herijken volume en kosten Service Level agreement - Jaarrekeningen en deponeren voor 1 juni - Management letter en opvolging actiepunten - Frauderisico en continuïteit - Accountantsrapport bij jaarrekening - Jaarverslagen bestuur en raad van toezicht - Afrekening service kosten over voorgaande jaren - Meerjarenstrategie Zorg BV - Directiebrieven (informatie uit Zorg BV) - Ziekteverzuim overzicht en Arbodienst keuze - Ingrep verlagingskosten personeel niet in loondienst - Zorg contracteren, voortgang overleg met financiers - Bezettingsgraad Groningen en Tilburg - Nieuwe locaties voornemens van Leyhoeve Holding BV/Bonita BV - Interne en externe klachten - Afstemming binnen Leyhoeve holding - Governance advies Prof R. Goodijk - Klachtenprocedure - Vacatures Finance, Personeel, secretariaat

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onder andere de volgende thema's/onderwerpen
		21. Radicale zorgvernieuwing 22. Kwaliteitsbeleid, jaarverslag 23. Regionale samenwerking de regio Groningen c.q. Midden Brabant 24. Input bestuurder voor zelfevaluatie raad van toezicht 25. Benoeming resp. vertrek van de stagiaire Raad van toezichtlid
Raad van toezicht Zonder bestuurder en adviseurs	10+	1. Vooroverleg per Raad van toezichtvergadering ter voorbereiding ieders inbreng 2. Remuneratie en jaargesprek voorbereiden/nabespreken 3. Advisering Governance door prof. R. Goodijk 4. Klachtenprocedure verloop 5. Afwijzen nieuwe klachtenregeling voor de zorg BV 6. Betere afstemming Zorg BV en Exploitatie vv. 7. Kennismaking met nieuwe directeur Exploitatie BV/aandeelhouder 8. Voordracht benoeming interim bestuurder
Remuneratiecommissie	2	1. Jaargesprek 2022/begin 2023 2. Wet normering topinkomens over 2023 3. Remuneratie voorjaar 2023 4. Verslagen renumeratiegesprekken 2022 en 2023 5. Advisering aan aandeelhouder tav honorering bestuur en interne toezichthouders
Auditcommissie	2	1. Begroting komende jaar 2. Jaarrekening afgelopen jaar 3. Accountantsverslag bij jaarrekening 4. Managementletter tussentijdse controle 5. Comfortletter Aandeelhouder bijstorten verlies (agio)
Raad van toezicht (raad van commissarissen) met OR	1	1. Open agenda met onderwerpen inbreng vooral van de Ondernemingsraad over de stand in de Zorg BV vanuit perspectief van cliënten Zorg BV resp. hun wettelijke vertegenwoordigers
Raad van toezicht (raad van commissarissen) met CR	2	1. Open agenda met onderwerpen inbreng vooral van de Ondernemingsraad over actuele zaken in de Zorg BV vanuit personeelsperspectief.
Aandeelhouder (Algemene Vergadering van Aandeelhouders), formeel en informele bijeenkomsten	5	1. Jaarrekening 2022 1. Begrotingen 2023 en 2024 2. Periodieke stand van zaken Zorg BV 3. Opvolging aandeelhouder in tweede helft 2023 4. Kennismaking met nieuwe directeur bestuurder Exploitatie BV 5. Advies prof. R. Goodijk over aanpassing Governance Zorg BV 6. Jaargesprek met bestuurder/directeur 7. Remuneratie bestuurder/directeur 8. Klachtenprocedures en afwijzen nieuwe tekst klachtenregeling

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onder andere de volgende thema's/onderwerpen
		9. Voorstel benoeming bestuurder ad interim 10. Preventie belangenverstrengeling aandeelhouder/bestuurder
Overleg met Bonita BV (Leyhoeve Holding), informeel overleg	3	1. Op weg naar een sluitende exploitatie 2. Nieuwbouw nieuwe locaties 3. Verkennen zorg in nieuwe locatie(s) 4. Klachtenprocedures 5. Advies prof. R.Goodijk over actualisatie governance Zorg BV
Deelname vertegenwoordiger van de raad van toezicht aan beleidsdagen, nieuwjaarsbijeenkomst, kerstbijeenkomst etc.	ca 4	1. Kennis nemen van de activiteiten van genoemde gremia resp. het volgen als toehoorder van de presentaties, bespreking en samenwerking van de deelnemers in de beleidsdagen van de Zorg BV, de personeelsbijeenkomsten etc..

6.4. Besluiten Raad van toezicht2023

De belangrijkste onderwerpen:
1. Aanpassing begroting 2023. 2. Kennisname van de aspecten fraude en continuïteit zoals in de controle verklaring accountant in 2023 is aangegeven. 3. Inbreng raad van toelichting statutenwijziging Zorg BV n.a.v. wijzigingen in Governancecode zorg 2022, het beter beschrijven van het winstoogmerk resp. de winstklem, de wijzigingen Wtza/Wtzi die op Leyhoeve zorg slaan. Dit onderwerp za; met de nieuwe aandeelhouder in 2024 verder worden uitgewerkt. 4. Kennisname en instemming met accountantsverklaring over 2022. 5. Instemming met voorgelegde jaarverslag en jaarrekening na aanvullingen/mutaties van de raad van toezicht. 6. Positief advies over vaststellen jaarrekening 2022 inclusief comfortletter van de aandeelhouder ter dekking van exploitatietekort. 7. Besluit tot tijdig deponeren van jaarrekening 2022 voor 1 juni 2023. 8. Advies aan aandeelhouder over toepassing WNT-regelingen en bepalingen 2023 en hoogte van de honorering bestuurder en toezichthouders in het jaar 2023. 9. Besluit inzetten van een extern adviestraject om de bedrijfsvoering door te lichten en te verbeteren en het financieel tekort om te gaan buigen naar tenminste een sluitende exploitatie. 10. Instemmen met voorstel tot opdracht van het adviestraject eind 2023 voor 2 x 13 weken door P5COM als opdracht van de bestuurders van Zorg BV en Exploitatie BV. 11. Besluit van de raad van toezicht at de bestuurder Zorg BV niet kan meegaan in de gewijzigde klachtenregeling voor de zorg BV die onvoldoende toegerust is op de zorg zelve.

6.5. De samenwerking met het bestuur en de directie

De fysieke samenwerking met het bestuur werd in 2023 bemoeilijkt door enkele periodes van afwezigheid van de directeur-bestuurder wegens ziekte. De laatste absentie loopt door in 2024 waardoor de raad, na overleg met de aandeelhouder, zich genoodzaakt zag een tijdelijke bestuurder voor te dragen. Dit vond in volledige overeenstemming met de aandeelhouder plaats met ingang van de tweede week van 2024. In het voorwoord van dit verslag is daar al op ingegaan.

De belangrijkste onderwerpen die de raad besprak met de bestuurder zijn opgenomen in de opsomming van onderwerpen onder paragraaf 6 hierboven.

6.5.1. Sociale benadering dementie

De vele malen aangekondigde leer- en studiebijeenkomst resp. brainstormbijeenkomst van de raad met de bestuurder over de sociale benadering in de zorg rond dementie is door omstandigheden in het verslagjaar helaas niet gerealiseerd.

Bestuur en intern toezicht sluiten zich aan bij de steeds meer erkende opvatting dat mensen met dementie net zo moeten worden behandeld als alle andere mensen. Zo hebben zij dezelfde rechten en vrijheden en blijven onderdeel van onze maatschappij. Als mensen met dementie enkel gezien en behandeld worden als dementiepatiënten die niets meer kunnen, heeft dat een schadelijk effect op hen maar ook ons eigen gevoel mens te zijn. Dat maakt onzeker, tast het zelfvertrouwen aan en leidt tot sociaal isolement.

Binnen het woonlandschap Leyhoeve vraagt dat soms herijking van ingesleten patronen die nu minder bij de sociale benadering passen. Op nieuwe locaties van Leyhoeve in Nederland moet deze ontwikkeling ook worden geïncorporeerd, zowel in de dagelijkse omgang als in de ontwikkeling, locatie, lay-out en inrichting van het vastgoed. Door goed kennis te nemen van de ontwikkelingen op dit terrein van de sociale en aanpalende benaderingen kunnen wij nog veel verder leren en onze radicale zorgvernieuwing in De Leyhoeve vestigingen verder brengen. Daar startte De Leyhoeve bij oprichting ook mee door nadruk te leggen op het woonlandschap. Daarmee worden wij beter en toekomst bestendiger als organisatie voor onze bewoners in de woonlandschappen. Dat geeft ook meer focus bij het denken over, het inrichten van en het afstemmen op de vraag van ouderen nu en over een aantal jaren in relatie tot de benodigde menskracht en de beschikbaarheid van medewerkers die willen werken voor deze groep mensen die bij het woonlandschap intrekken.

De raad wil graag ook hier een proactieve bijdrage in leveren naast haar klassieke taken als planning, finance en control.

De sociale benadering zal uiteindelijk in de zorgvisie zijn verdere beslag krijgen. Vanaf ca tweede helft van 2024 hopen wij dat samen met het bestuur, de cliëntenraden en de ondernemingsraad te kunnen bespreken.

6.6. Reflectie van de Raad van toezicht

- **Interne P&C-cyclus**

In 2023 is het nodige van de planning en control cyclus niet geoptimaliseerd. Door het grotere verloop en ziekte onder sleutelfiguren bij de P&C cyclus (finance, HRM, locatie management en bestuur) is het financieel tekort opgelopen en is het aantal tijdelijke medewerkers niet in loondienst door ook het hoge ziekte verzuim sterk gestegen. Dit heeft o.a. geleid tot opdracht aan een extern adviseur de bedrijfsvoering door te lichten en een voorstel te doen om op korte termijn de bedrijfsvoering weer in balans te brengen. Eind 2023 is daarmee gestart door het overnemen van het voorstel van de externe adviseur P5COM. In de inleiding van ons raad van toezichtverslag is hier al over geschreven.

- **Effectiviteit P&C-cyclus**

De samenwerking vanuit de zorg BV met de Exploitatie BV is in 2023 vice versa problematisch geweest ook door de wederzijds vele mutaties in de personele bezetting. In het laatste kwartaal is dat onderkend en is er actief op gestuurd waarbij de raad van toezicht ook een aantal dwingende besluiten nam als het inschakelen van de externe adviseur P5COM.

- **Effectiviteit externe wet- en regelgeving**

De wet- en regelgeving hebben wij eerder in dit verslag besproken. Door een extern advies van een Zorg Governance deskundige te vragen eind 2022 met rapportage begin 2023 hebben wij gemeend als raad van toezichtpositie in te nemen. De toenmalige aandeelhouder liet het vervolg over aan zijn opvolger. Dit krijgt met de aandeelhouder Zorg BV een vervolg in 2024.

- **Samenwerking externe accountant**

De samenwerking met de externe accountant over het boekjaar 2023 is naar tevredenheid van de interim bestuurder en de raad verlopen. Ondanks de wisseling op een aantal posities in de teams van HRM en Finance hebben de overige medewerkers en de (tijdelijke) vervangers binnen de locaties en HRM alsook Finance veel van het gevraagde werk op tijd goed kunnen aanleveren aan de accountant.

- **Reflectie op het verantwoordingsdocument**

Het verslag van de interim bestuurder in deze jaarrekening is in ons voorwoord ingeleid. Gelet op de feitelijke situatie ligt er nu toch een goed verantwoordingsdocument van het actuele bestuur. De met extern tijdelijk advies ingezette herstructurering van de bedrijfsvoering moet Leyhoeve Zorg BV naar een tenminste kostendekkende exploitatie leiden waardoor vanzelf meer ruimte komt om over de inhoud van de zorg te blijven nadenken en permanent te verbeteren.

- **Betrokkenheid en inbreng strategievorming**

De raad van toezicht is met name in 2022 en begin 2023 actief geweest om de governance van de Zorg BV te updaten. Eind 2023 is dat weer concreet geworden door wisseling in het aandeelhouderschap zoals hiervoor vermeld.

- **Focuspunten strategisch beleid**

De sociale benadering van dementie blijft inhoudelijk een van de inhoudelijke speerpunten van de raad van toezicht voor de komende periode. De raad is ingenomen dat de huidige aandeelhouder en bestuurder ad interim aan deze benadering veel waarde schenken. Ook is de investeerder in het te ontwikkelen nieuwe vastgoed van Leyhoeve doordrongen van de gewijzigde opvattingen rond wonen en zorg voor ouderen. Radicale zorgvernieuwing was Leyhoeve niet vreemd bij de start ca 10 jaar geleden. Dat gedachtegoed wordt verdiept en verder doorontwikkeld.

- **Rendement interne dialoog**

Door het te grote personele verloop bij locatiemanagement en ondersteunende functies is achterstand ontstaan bij een gezondere bedrijfsvoering. Nu de vacatures al dan niet zijn herschikt en ingevuld geeft deze ontwikkeling ook nieuwe kansen en een nieuw elan. Dat wordt binnen en buiten de zorg BV door velen gezien en geproefd.

- **Noodzakelijke competenties en leiderschapstijl**

Het management en de inrichting van de organisatie zal door de interim bestuurder in de eerste helft van 2024 opgepakt worden mede aan de hand van de voortgang in het adviestraject van P5COM.

- **Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder**

De raad van toezicht heeft in het jaargesprek met de bestuurder de jaarlijkse evaluatie samen besproken en afspraken gemaakt voor de toekomst.

Door de uitval daarna van de bestuurder is door de aandeelhouder op advies van de raad besloten een tijdelijke bestuurder aan te stellen. De raad constateert dat de tijdelijk bestuurder de kansen om de bedrijfsvoering snel te verbeteren daadkrachtig verkende en opgepakt heeft. Zo werd inmiddels de inhuur van personeel niet in loondienst in Q1 van 2024 sterk gereduceerd.

- **Remuneratie**

De bezoldiging van de bestuurder is in 2023 t.o.v. 2022 niet gewijzigd. De vergoeding van de raad van toezicht is in 2023 ook niet gewijzigd ten opzichte van 2022.

- **Invulling van sleutelposities**

De Raad van toezicht is zich in de loop van 2023 meer dan voorheen gaan bezighouden door onder meer met de betreffende bestuurders te sparren bij vacature invulling van leidinggevenden op locaties en in de ondersteuning.

- **Interne en externe stakeholders**

De 2 Cliëntenraden zijn eind 2023 begin 2024 meer aangehaakt bij de verbetering van de bedrijfsvoering. Ook de Ondernemingsraad is actief eind 2023 begin 2024 betrokken bij de herstructurering van de bedrijfsvoering. Dit alles wordt door de raad van toezicht zeer gewaardeerd.

- **Dialogoog met stakeholders en dilemma's**

De aandacht voor de governance in de zorg heeft door de ontwikkelingen eind 2023/begin 2024 weer de nodige aandacht gekregen. De raad voelt zich nu door meer gremia in het woonlandschap gesteund om hiermee de continuïteit en kwaliteit van de zorg op termijn veilig te stellen.

- **Interne reflectie**

In 2022 heeft de raad een uitvoerige zelfevaluatie gehouden met externe begeleiding. Daaruit zijn een aantal acties min of meer gevloeid en versterkte het de opvatting van de raad om over de governance in de zorg BV extern advies te vragen aan prof. Rienk Goodijk. Helaas vond dit externe advies weinig weerklank of prioriteit bij de toenmalige aandeelhouder die het verder aan zijn opvolgster overliet. De zelfevaluatie van de raad van toezicht is in 2023 met hinkstapsprongen gegaan. De actuele noodzaak om bij te sturen op het bestuur en de bedrijfsvoering en de governancestructuur te bespreken met de aandeelhouder was dwingender. Veel van de kaarten zijn gezet op de komst van de nieuwe aandeelhouder eind 2023.

- **Teaming Raad van toezicht**

De ontwikkelingen in de Zorg BV heeft de samenwerking tussen de leden van de raad geïntensiveerd waarbij ieder zijn rol pakt in de verschillende commissies en overleggen. De raad vindt de onderlinge verstandhouding en samenwerking constructief en positief en de verschillende benodigde competenties bij toezicht zijn aanwezig.

- **Educatie en ontwikkeling**

De leden van de raad volgden in 2023 opleiding, cursus of intervisie bijeenkomsten om up to standard te blijven op het gebied van toezichthouderschap en governance.

- **Verantwoording van uitbetaalde bezoldigingen Raad van toezicht**

De bezoldiging in 2023 van de Raad van toezicht is ten opzichte van 2022 niet verhoogd en deze vallen ruim binnen de wettelijke kaders en richtlijnen ingevolge de Wet Normering Topinkomens (WNT-tarieven 2023) en de adviesregeling van de NVTZ, de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders.