



Bestuursverslag

TERUGBLIK OP HET VERSLAGJAAR 2025
26 MEI 2026 | LEYHOEVE ZORG BV

Inhoud

Voorwoord	3
1 Profiel van de organisatie.....	4
1.1 Algemene identificatiegegevens	4
1.2 Kernactiviteiten	4
1.3 Samenwerkingsrelaties	5
2 Productie	7
3 Medezeggenschap/Bestuur/Toezicht	8
3.1 Samenstelling bestuur en toezicht	8
3.2 Governance en principes Governancecode Zorg 2022	9
3.3 Cliëntenraad, medezeggenschap en betrokkenheid van naasten	9
3.4 Kwaliteit en veiligheid van zorg	10
4 Algemeen beleid.....	12
4.1 Organisatieontwikkeling.....	12
4.2 Ontwikkelingen zorgverlening.....	13
4.3 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	13
5 Personeelsbeleid	14
5.1 Aantal medewerkers, FTE en inzetstructuur	14
5.2 Verzuimcijfers 2025.....	16
5.3 Duurzame inzetbaarheid, werkplezier	16
5.4 Deskundigheidsbevordering.....	17
6 Financiële prestaties.....	18
6.1 Financieel Beleid.....	18
6.2 Belangrijkste financiële kerncijfers.....	18
6.3 Kostenstructuur.....	18
6.4 Investerings en financieringsstructuur	19
6.5 Begroting 2026	19
7 Risicomanagement en interne beheersing.....	20
7.1 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen	20
7.2 Financiële risico's en onzekerheden.....	20
7.3 Compliance met wet- en regelgeving (WMG, WTZa, AVG).....	21
7.4 Integriteit en fraudepreventie.....	21
8 Toekomstperspectief.....	22
8.1 Verwachte ontwikkelingen in de sector	22
8.2 Strategische plannen en beleidsdoelen voor komend jaar (2026)	22

8.3 Strategische koers voor de komende jaren.....	23
8.4 Mogelijke knelpunten en uitdagingen.....	23
8.5 Belangrijkste kansen en mogelijkheden.....	24
9 Bijlagen	25
Bijlage 1: Organogram	25
Bijlage 2: Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht Leyhoeve Zorg B.V.	26

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Leyhoeve Zorg over 2025. Een jaar waarin we verder konden bouwen op het fundament dat in 2024 is gelegd, en waarin de eerste effecten van onze transitie *Samen Toekomstbestendig* zichtbaar werden. Dat deden we samen met onze collega's, vrijwilligers, bewoners, mantelzorgers, de cliëntenraden, ondernemingsraad, raad van toezicht en onze aandeelhouder.

In 2025 zagen we dat belangrijke verbeteringen in structuur, besturing en capaciteitsmanagement hun vruchten beginnen af te werpen. Het ziekteverzuim daalde, teams werden stabiel en medewerkers worden steeds doelmatiger ingezet. Ook op het gebied van kwaliteit hebben we stappen gezet: methodisch werken, deskundigheidsbevordering en betere aansluiting op de behoeften van bewoners kregen meer vorm. De verbeterpunten uit het inspectierapport van de IGI zijn opgepakt en worden in 2026 verder geborgd.

Tegelijkertijd maakten we beweging van *zorgen voor* naar *zorgen mét*. Met Positieve Gezondheid, de Sociale Benadering en de Schijf van Vijf als uitgangspunten houden bewoners meer regie, en worden familie, mantelzorgers en vrijwilligers nadrukkelijker betrokken. De denktanks op beide locaties droegen bij aan mooie initiatieven die de samenredzaamheid en onderlinge verbondenheid versterken.

In 2025 vonden ook impactvolle gebeurtenissen plaats. In de zomer kwam Leyhoeve negatief in de media en was er in november een brand op locatie Tilburg. Deze gebeurtenissen hebben ons ook geleerd dat de veerkracht van de organisatie en de betrokkenheid en saamhorigheid onder medewerkers bewoners en mantelzorgers groot is.

Ook professionalisering stond centraal. We investeerden in leren en ontwikkelen, introduceerden innovatieve hulpmiddelen zoals spraakgestuurd rapporteren en werkten verder aan een lerende organisatie. Daarnaast gaven we invulling aan onze ambities op het gebied van duurzame inzetbaarheid en duurzaamheid, onder meer met de voorbereidingen voor het Milieuthermometer Zorg Brons-certificaat.

2025 was daarmee een jaar van doorontwikkeling, samenwerking en vooruitgang. Een jaar waarin we stap voor stap dichterbij onze vernieuwde visie: *gelukkig samen oud worden*, met aandacht voor vitaliteit, welzijn en eigen regie.

Wij danken alle collega's en betrokkenen die zich dagelijks inzetten voor onze bewoners. Dankzij hun inzet groeit De Leyhoeve verder uit tot een plek waar mensen prettig wonen, leven en werken.

Ik wens u veel leesplezier.

Hartelijke groet,

Margot van Leijen

Directeur-bestuurder

1 Profiel van de organisatie

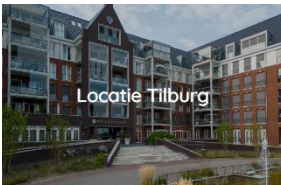
1.1 Algemene identificatiegegevens

Leyhoeve Zorg B.V.	
Adres	Almystraat 10A
Postcode	5061PA
Plaats	Oisterwijk
Telefoonnummer	013-2070080
Identificatienummer Kamer van Koophandel	63484900
E-mailadres	zorgadministratie@leyhoeve.nl
Internetpagina	www.leyhoeve.nl
Organisatiestructuur	Zie bijlage 1

1.2 Kernactiviteiten

Leyhoeve Zorg heeft 2 locaties: Groningen en Tilburg. Beide woonlandschappen bieden een woon- en zorgconcept met zelfstandige huurappartementen en zorgsuites met 24-uurszorg.

Bewoners maken gebruik van diverse gezamenlijke voorzieningen, waaronder horeca en welzijnsfaciliteiten, die ontmoeting en leefkwaliteit bevorderen.

	
208 huurappartementen	200 huurappartementen
69 zorgsuites	83 zorgsuites
5 zorghotelsuites & ELV	2 zorghotelsuites

Beide locaties beschikken over een zorgvleugel met kleinschalige zorgsuites rond gezamenlijke huiskamers. Tijdelijk verblijf is mogelijk bij herstel of wanneer zelfstandig wonen tijdelijk niet haalbaar is. Uitgangspunt is zo lang mogelijk zelfstandig wonen met behoud van regie, met welzijn als leidend principe.

Beide locaties leveren zorg vanuit de Wet toelating Zorgaanbieders (WTZa). We leveren deze zorg aan bewoners met een somatische aandoening of beperking en aan bewoners met een psychogeriatrische aandoening of beperking.

Onze visie is dat bewoners zo lang mogelijk zelfstandig bij De Leyhoeve moeten kunnen wonen met behoud van eigen regie, waarbij welzijn en vitaliteit voorop staan.

Dienstenaanbod 2025	
Zorgaanbod	Woon en verhuuraanbod
Intramuraal (WLZ): 24/7 zorg op de zorgsuites 	 • Verhuur appartementen • Verhuur (zorg)hotelsuite
Extramuraal (WLZ): • Volledig Pakket Thuis (VPT): 24/7 zorg op de zorgsuites • Modulair Pakket Thuis (MPT): deskundige zorg in de zorgsuites, maatwerk	• Verhuur vergaderruimte • Verhuur aan dienstverleners: (medisch) pedicure, manicure, schoonheidsspecialist, fysiotherapie, kapsalon, gezondheidscentrum, kinderdagopvang, zwemschool
Wijkverpleging (ZVW): deskundige zorg thuis	Brasserie /pizzeria /bibliotheek / grand café /zwembad
Eerstelijns Verblijf (ELV): uitsluitend in Groningen: Medisch noodzakelijk, tijdelijk verblijf in zorgsuite	Overige woondiensten, o.a. technische dienst, schoonmaakservice, receptie

1.3 Samenwerkingsrelaties

Onze meerjarenstrategie 2023–2026 rust op vier pijlers: *samen actief zijn, samen vernieuwen, samen leren en ontwikkelen* en *samen toekomstbestendig*. Ook in 2025 vormden deze pijlers het kompas voor onze samenwerking met partners in de regio's Tilburg en Groningen. Deze samenwerkingen richten zich op grote maatschappelijke vraagstukken zoals:

- langer zelfstandig en vitaal wonen (LAT en reablement),
- preventie en welzijn,
- arbeidsmarktvraagstukken en duurzame inzetbaarheid,
- innovatie en zorgtechnologie,
- versterking van samenredzaamheid,
- regionale gegevensuitwisseling en digitalisering (o.a. via RIVO-Noord).

We werkten onder andere samen met:

- Zorgkantoren VGZ en Menzis
- Gemeenten
- Onderwijsinstellingen
- Collega-VVT-organisaties in regio Midden-Brabant en Groningen
- Branchevereniging ZorgThuis
- Vilans
- V7VN
- Regionale samenwerkingsverbanden zoals Transitietafel VVT Midden-Brabant, Lerend Netwerk en Groninger Kracht
- Anders Werken in de Zorg
- Mantelzorgers, familieleden en naasten van onze bewoners
- Vrijwilligers
- Huisartsenpraktijken
- Gericare, expertise op het gebied van WZD
- Fysiotherapie
- Apotheek
- Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, op het gebied van hygiëne en infectiepreventie
- Prisma
- Quasir, externe klachtenbemiddeling
- Adcase, zorgadministratie en AVG functionaris
- Zinn
- Sociale Benadering

2 Productie

Onderstaand een overzicht van de productiecijfers van de locaties Tilburg en Groningen over het jaar 2025.

Tilburg

Type zorg	Aantal	Gemiddeld per maand
Particulier/ aanvullende diensten	119	86
ZVW	90	39
PGB	3	3
ELV	0	0
MPT	24	13
WLZ/VPT	71	46
WLZ/ZZP	46	26
Zorghotelsuite	11	2

Groningen

Type zorg	Aantal	Gemiddeld per maand
Particulier/ aanvullende diensten	153	126
ZVW	104	56
PGB	0	0
ELV	46	6
MPT	20	9
WLZ/VPT	76	52
WLZ/ZZP	29	20
Zorghotelsuite	11	1

3 Medezeggenschap/Bestuur/Toezicht

Leyhoeve Zorg kent de volgende toezichthouders en medezeggenschapsorganen:

- Raad van Bestuur
- Raad van Toezicht
- Ondernemingsraad
- Cliëntenraad locatie Groningen
- Cliëntenraad locatie Tilburg
- Aandeelhoudersvergadering

3.1 Samenstelling bestuur en toezicht

Raad van Bestuur van Leyhoeve Zorg is in 2025 eenkoppig en geeft leiding aan zowel de zorg als exploitatieorganisatie. De bestuurder werkt binnen de kaders van de Governancecode Zorg (zie ook 3.2) en onderhoudt frequent overleg met de Raad van Toezicht, de cliëntenraden, de ondernemingsraad en de aandeelhouder.

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit drie leden. Eind 2025 ontstonden er twee vacatures, die per 1 januari 2026 zijn vervuld. De nieuwe samenstelling beschikt over een brede mix van deskundigheid en maatschappelijke betrokkenheid, waardoor de toezichthoudende rol goed kan worden uitgevoerd. De RvT overlegt regelmatig met de diverse stakeholders zoals de OR, beide cliëntenraden en de aandeelhouder.

Taken en rol (Governancecode zorg):

1. Toezicht houden op strategie, kwaliteit & veiligheid, financiën en risico's.
2. Werkgever van de Raad van Bestuur (benoeming, beoordeling, beloning).
3. Adviseur en sparringpartner voor de Raad van Bestuur.

Werkwijze, bezoldiging en samenstelling Raad van Toezicht

De werkwijze en bezoldiging van de Raad van Toezicht worden toegelicht in het afzonderlijke verslag van de RvT. Hierin is ook de jaarlijkse zelfevaluatie opgenomen, evenals de informatie die volgens de Wet normering topinkomens (WNT) openbaar moet worden gemaakt. Voor de uitgebreide financiële verantwoording wordt verwezen naar de jaarrekening.

3.2 Governance en principes Governancecode Zorg 2022

Leyhoeve Zorg werkt conform de principes van de Governancecode Zorg. De statuten, het directiereglement, interne procedureregelingen en de visie op besturing vormen hiervoor het fundament.

In 2024 hebben we een externe toetsing gedaan om onze werkwijze, statuten, reglementen, structuur en samenwerking binnen de groep van Leyhoeve BV's te toetsen.

De aangescherpte statuten en reglementen die in 2024 tot stand kwamen, worden in 2025 en 2026 geïmplementeerd.

We geven invulling aan de Governancecode door:

- goede zorg en kwaliteit van leven voor bewoners centraal te stellen;
- te handelen volgens waarden die passen bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- belanghebbenden invloed en zeggenschap te geven, zie ook 3.3.;
- toezicht en bestuur professioneel vorm te geven, zie ook 3.1;
- continu te leren, te evalueren en te verbeteren (zie ook 3.4 en 5.4);
- transparant te communiceren over besluiten, afwegingen en resultaten.

Zowel de bestuurder als de Raad van Toezicht ontwikkelt de eigen deskundigheid en reflecteert jaarlijks op het eigen functioneren. Ieder jaar vindt er door de remuneratiecommissie een evaluatief gesprek met de bestuurder plaats, waarvan de bevindingen en afspraken worden vastgelegd.

3.3 Cliëntenraad, medezeggenschap en betrokkenheid van naasten

Beide locaties hebben een eigen cliëntenraad. Zij vertegenwoordigen de belangen van bewoners en adviseren de organisatie over beleidsbeslissingen en strategische keuzes. In 2025 waren de cliëntenraden nauw betrokken bij onder meer:

- de implementatie van de Wet zorg en dwang,
- maaltijdverbeteringen en het cyclisch menurooster,
- het kwaliteitsbeeld 2025–2026,
- de activiteiten- en clubgids,
- het beleid rond technologie, veiligheid en welzijn.

De cliëntenraden namen ook deel aan de huiskamergesprekken, waardoor ervaringen van bewoners rechtstreeks worden opgehaald en verwerkt in verbetermaatregelen.

De ondernemingsraad speelde in 2025 een belangrijke rol in besluiten over roosterbeleid, personele regelingen, duurzame inzetbaarheid en professionalisering van werkprocessen. Zij zijn een constante sparringpartner in het versterken van werkplezier, veiligheid en vakmanschap.

Mantelzorgers werden in 2025 nadrukkelijker betrokken bij het leven van bewoners. Via denktanksamenredzaamheid, huiskamergesprekken, informatiebijeenkomsten en het nieuwe zorgleefplan werken we structureel aan het verduidelijken van verwachtingen en het versterken van de rol van familie en netwerk. Dit past bij de beweging van *zorgen voor* naar *zorgen mét*.

Klokkenluidersregeling

De Klokkenluidersregeling Leyhoeve is in 2023 aangepast vanwege wettelijke wijzigingen en is gebaseerd op de modelregeling van BoZ (Brancheorganisaties Zorg, waar o.a. Actiz en Zorgthuis.nl in vertegenwoordigd is). De regeling draagt bij aan het zorgvuldig omgaan met een (vermoeden van een) misstand binnen Woonlandschap de Leyhoeve. In deze regeling komt tot uitdrukking dat melders van een (vermoeden van een) misstand die te goeder trouw handelen, bescherming genieten. Voor een organisatie is een voorziening voor het melden van een (vermoeden van een) misstand een belangrijk instrument om zo nodig haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Een goede regeling draagt ook bij aan een open en veilige organisatiecultuur waarin de medewerkers zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor hun organisatie. De regeling is te vinden op Sharepoint (intranet) en op onze website:

<https://www.leyhoeve.nl/kwaliteitsvenster/klokkenluidersregeling/>

3.4 Kwaliteit en veiligheid van zorg

Leyhoeve Zorg wil goede, veilige en persoonsgerichte zorg bieden aan bewoners. We zien iedere bewoner als een uniek mens met een eigen levensverhaal. Dat verhaal vormt het vertrekpunt: wat iemand belangrijk vindt, wat hij of zij nog zelf kan en welke ondersteuning nodig is om een waardevolle dag te beleven. We ondersteunen bewoners bij het behouden van regie, stimuleren zelfstandigheid en bevorderen het dagelijks leven in al zijn facetten: wonen, welzijn én zorg.

Onze manier van werken is gebaseerd op

1. Positieve Gezondheid
2. de Sociale Benadering
3. de Schijf van Vijf

Deze drie uitgangspunten helpen ons om verder te kijken dan ziekte of beperkingen. Het gaat om vitaliteit, veerkracht, verbondenheid en betekenisvol leven. Bewoners blijven zoveel mogelijk zelf doen, ondersteund door technologie, hulpmiddelen, familie, mantelzorgers en vrijwilligers. Professionele zorg zetten we in wanneer het écht nodig is.

Onze zorgprofessionals zijn hierin essentieel. Zij werken met bevlogenheid en deskundigheid, in nauwe samenwerking met het informele netwerk. We ondersteunen hen met opleiding, coaching, intervisie en teamleren. Een lerende cultuur blijft een van onze belangrijkste prioriteiten. Het kwaliteitsbeeld 2025–2026 vormt het kader voor beide locaties, waarop ook het opleidingsplan is gebaseerd.

Kwaliteit en veiligheid worden bewaakt via een combinatie van interne monitoring, audits, data-analyse, scholing, coaching on the job en dialoog met bewoners en hun netwerk.

Het [Kwaliteitsbeeld 2025–2026](https://leyhoeve.kwaliteitsverslag.org) (<https://leyhoeve.kwaliteitsverslag.org>) is de inhoudelijke basis waarop we jaarlijks reflecteren en bijsturen.

In 2025 zijn onder meer uitgevoerd:

- Interne audits op basis van IGJ-criteria. De herinspectie van de IGJ in oktober 2025 liet zien dat Leyhoeve Zorg duidelijke stappen heeft gezet in kwaliteit en veiligheid. De inspectie waardeert de verbeteringen in methodisch werken, deskundigheidsbevordering en afstemming op individuele behoeften. Verdere borging van Wzd en interne kwaliteitsmonitoring blijven aandachtspunten voor 2026.
- MIC-trendanalyse en verbeteracties;
- Cliëntervaringsonderzoek door een externe partij;
- Huiskamergesprekken en denktanksessies;
- Implementatiestappen rondom de Wet zorg en dwang.
- Verbeterplan naar aanleiding van de 2-jaarlijkse hygiëneaudit

Deze inzichten worden besproken binnen teams, het management, de cliëntenraden, de ondernemingsraad en met de Raad van Toezicht, zodat kwaliteit integraal onderdeel blijft van onze sturing.

4 Algemeen beleid

In 2025 is verder gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie. Belangrijke bestuurlijke aandachtsgebieden waren:

4.1 Organisatieontwikkeling

De in 2024 ontwikkelde organisatiestructuur is in 2025 geïmplementeerd en verder geïntegreerd binnen onze activiteiten wonen, horeca en zorg. Binnen deze structuur is kwaliteit van zorg en welzijn steviger verankerd. De ingezette transitie *Samen Toekomstbestendig* leverde zichtbare resultaten op. Teams werden stabiel, stuurinformatie verbeterde en het ziekteverzuim daalde. Tegelijkertijd zetten we duidelijke stappen in de beweging van zorg naar welzijn, waarbij eigen regie, vitaliteit en kwaliteit van leven centraal staan. Dit hebben we vastgelegd in een nieuw strategisch fundament voor 2026-2030. Een nadere toelichting:

Professionalisering van processen

Er is gewerkt aan verdere verbetering van stuurinformatie, dossieropbouw, methodisch werken en managementinformatie. ONS en AFAS werden verder geoptimaliseerd en voorbereiding op Power BI is gestart. Een hernieuwd ICT beleid werd vastgesteld waarin functioneel beheer is geoptimaliseerd en voorbereidingen zijn getroffen om NEN7510 compliant te zijn in 2026.

Ook werden HR-processen doorontwikkeld richting duurzame inzetbaarheid, waaronder de FITT-gesprekken, leiderschapstrainingen en het vitaliteitsplatform.

Kwaliteit en veiligheid

De verbeterpunten van de IGJ zijn verder opgepakt. Er is gewerkt aan deskundigheidsbevordering, betere dossiervorming en implementatie van de Wet zorg en dwang. De invoering van leefcirkels als onderdeel van het opendeurenbeleid is voorbereid. Dit resulteerde onder andere in meer methodisch werken, kennisvergroting van medewerkers en een zorg- en welzijnsaanpak die beter aansluit bij de individuele behoeften van bewoners.

Innovatiekracht en duurzaamheid

In 2025 is een innovatiestrategie vastgesteld ter versterking van de innovatiekracht in 2026. Er zijn projecten voortgezet rondom technologische ondersteuning, spraakgestuurd rapporteren en reablement. Ook is gestart met het traject richting het Milieuthermometer Zorg Brons-certificaat.

Welzijn en samenredzaamheid

Bewoners, familie en medewerkers werden meer betrokken via huiskamergesprekken, inspiratiebijeenkomsten en de denktanks op beide locaties. Initiatieven zoals de activiteiten- en clubgids en koffiemomenten per woonavenue versterken de sociale samenhang en dragen bij aan een betekenisvolle dag voor bewoners. In Tilburg is eind 2025 gestart met een vast team Welzijn waarin medewerkers allerlei groeps- en individuele activiteiten organiseren.

4.2 Ontwikkelingen zorgverlening

In 2025 lag de focus op het verstevigen van kwaliteit, verdere professionalisering en borging van nieuwe werkwijzen:

- Verdere implementatie van de Wet zorg en dwang.
- Voorbereiding op het opendeurenbeleid met leefcirkels.
- Doorontwikkeling van reablement, LAT en het zorgleefplan.
- Versterking van maaltijdbeleving en activiteitenaanbod in samenwerking met horeca en welzijn.
- Implementatie team Welzijn op locatie Tilburg.
- Inzet van technologie om zelfredzaamheid te vergroten en werkprocessen te verlichten, zoals de Medido, Qwiek.Up, Raizer II, Wonderfoon, slimme sensoren en zelfredzaamheidskoffer.
- Spraakgestuurd rapporteren groeide sterk met meer dan 1.500 rapportages. De volgende stap is de invoering van de SOEP-methodiek in 2026.
- Inzet van digicoaches.

4.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

De vergrijzing, toenemende zorgzwaarte en afnemende beschikbaarheid van zorgprofessionals maken een andere manier van werken noodzakelijk. Binnen Leyhoeve Zorg geven we hier vorm aan door:

- Zelfredzaamheid en informele zorg te versterken, met familie en netwerk als volwaardige partners;
- Technologie gericht in te zetten om cliënten zelfstandiger te maken en werkdruk te verlagen;
- De beweging van zorg naar vitaliteit en welzijn centraal te stellen;
- Professionele zorg alleen in te zetten waar dit echt nodig is;
- Samenwerking in de regio te intensiveren via de transitietafels Midden-Brabant en Groninger Kracht.

Het doel blijft onveranderd: *aangenaam leven centraal stellen*, met bewoners aan het roer, ondersteund door medewerkers, naasten en vrijwilligers.

5 Personeelsbeleid

5.1 Aantal medewerkers, FTE en inzetstructuur

In 2025 bleef het totaal aantal medewerkers binnen Leyhoeve Zorg in grote lijnen stabiel, maar zijn duidelijke verschuivingen zichtbaar in omvang, formatiesamenstelling en functiemix.

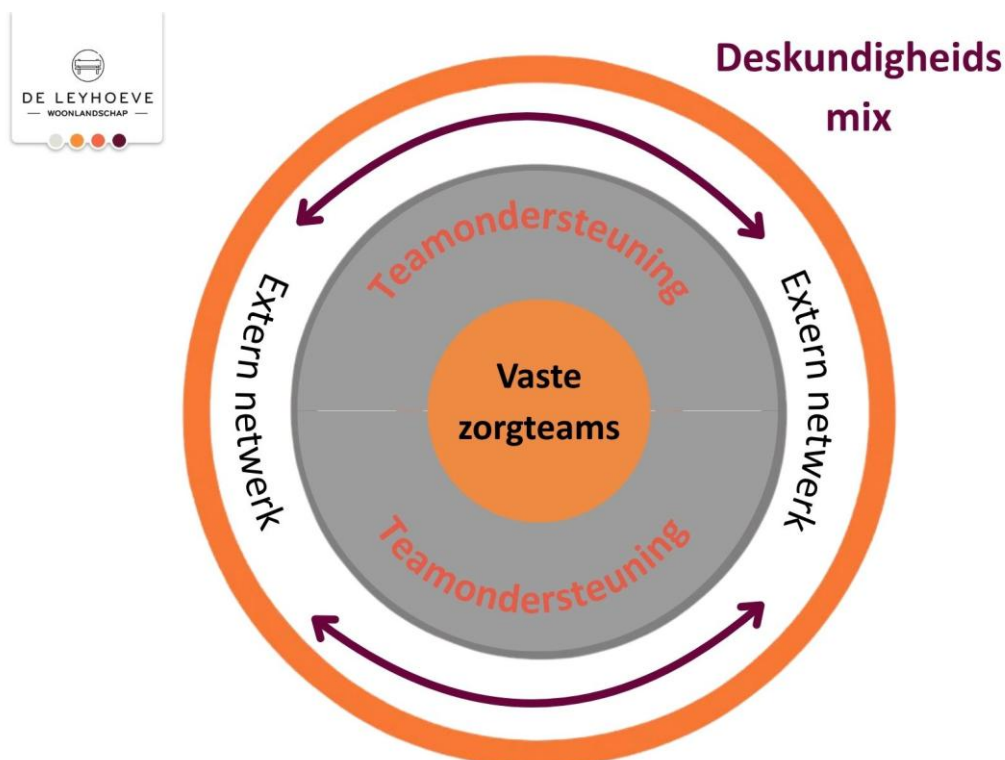
In beide locaties is gericht gestuurd op het versterken van de flexibele schil, het afbouwen van de inzet van ZZP'ers en het realiseren van een passende deskundigheidsmix die aansluit bij de beweging van zorg naar welzijn.

De inzet van ZZP'ers daalde sterk (van 4.672 uren in 2024 naar 2.237 uren in 2025). Een tactisch planner is ingezet om de roostering en formatieplanning verder te optimaliseren.

Toelichting deskundigheidsmix

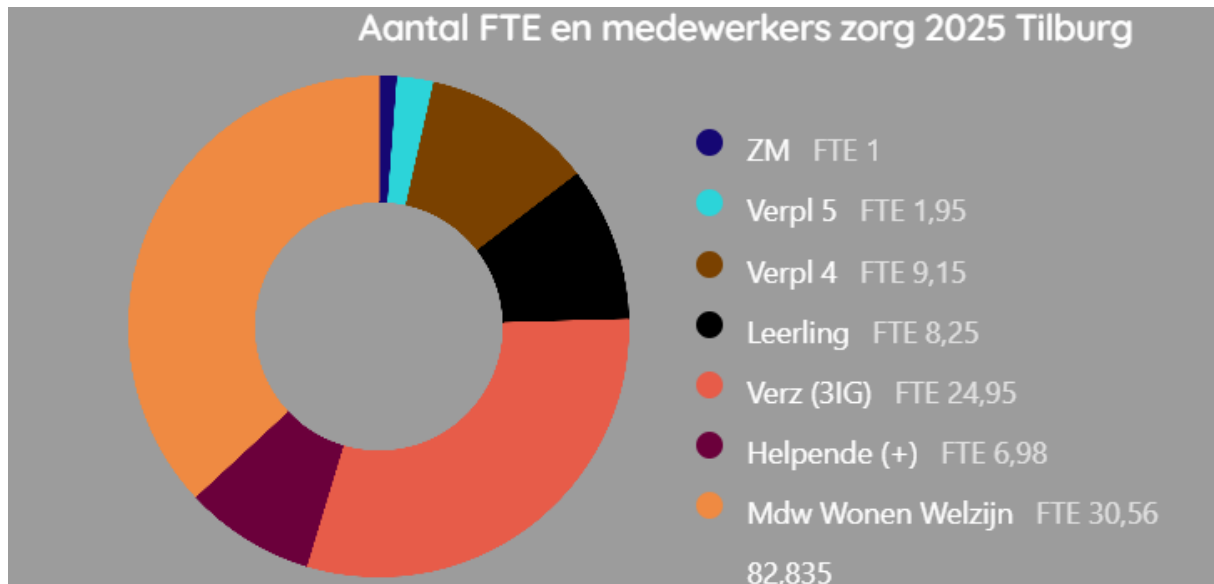
Binnen de zorg werken we met een deskundigheidsmix die bestaat uit:

1. Een vast team van zorgmedewerkers met een goede functiedifferentiatie: verzorgenden, helpenden (plus), teamondersteuners, verpleegkundigen met een zorgcoördinator.
2. Teamondersteuning van o.a. een facilitair coördinator, digicoaches, kwaliteitsverpleegkundigen, medewerkers wonen en welzijn
3. Samenwerking met een extern netwerk, variërend van Gericare (o.a. WZD-specialist ouderengeneeskunde) en ETZ infectiepreventie tot huisartsen en paramedici zoals fysio- en ergotherapie.



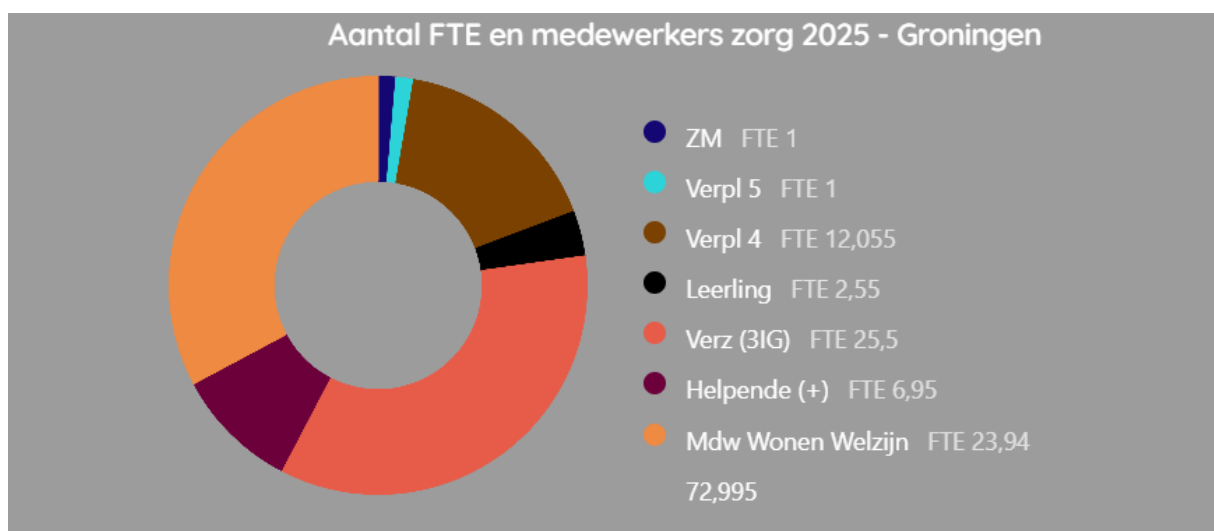
Locatie Tilburg

- Het totaal aantal FTE daalde licht, terwijl het aantal interne oproepkrachten toenam.
- De flexibele schil werd uitgebreid om piek- en ziekmomenten op te vangen.
- Het aantal vrijwilligers nam licht af.
- De inzet van ZZP'ers werd meer dan gehalveerd tot 2.237 uur (2024: 4.672 uur).



Locatie Groningen

- Het aantal medewerkers en FTE steeg licht, met name door versterking in de flexibele schil.
- Het aantal leerlingen daalde, doordat er geen verpleegkundigen meer worden opgeleid binnen de locatie.



5.2 Verzuimcijfers 2025

Dankzij de ingezette maatregelen daalde het verzuim op beide locaties:

- Groningen: 6,8% (in 2024 was deze 7,6%)
- Tilburg: 14,2% (in 2024 was deze 16,5%)



Organisatiebreed daalde het verzuim van 12,1% naar 10,1%. Tegelijkertijd blijft het mentaal verzuim en het frequent verzuim bij een kleine groep medewerkers een aandachtspunt voor 2026.

5.3 Duurzame inzetbaarheid, werkplezier

In 2025 stond de duurzame inzetbaarheid van medewerkers centraal. Vanuit de vier pijlers vitaliteit, vaardigheid, verbinding en veerkracht werkten leidinggevend en medewerkers samen aan een cultuur waarin mensen vitaal en met plezier kunnen werken.

Belangrijke stappen in 2025

- Alle leidinggevend en zijn geschoold in leiderschap, signaleren van onbalans en effectief verzuimmanagement.
- FITT-gesprekken zijn geborgd als halfjaarlijks ritme voor ontwikkeling, vitaliteit en inzetbaarheid.
- Het vitaliteitsplatform werd actief gebruikt als hulpmiddel voor persoonlijke ontwikkeling en gezondheid.
- Een uniform inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en digicoaches is voorbereid voor 2026.
- Preventief handelen kreeg meer nadruk via frequent-verzuimgesprekken en teamanalyses.
- In 2025 legden we de basis voor een nieuwe manier van meten van medewerkerstevredenheid. In 2026 werken we met een 0-meting en korte pulsmetingen op basis van AI-aanbevelingen, gericht op werkdruk, leiderschap en verzuim. Hierdoor kunnen we sneller signaleren en direct gerichte acties inzetten.

5.4 Deskundigheidsbevordering

Leyhoeve Zorg werkt vanuit een lerend werkklimaat waarin medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en hun vakmanschap te verdiepen. Dit sluit aan bij onze visie van *zorgen mét* en bij onze ambitie om teams deskundig, vitaal en professioneel te laten opereren. Belangrijke pijlers in 2025 waren:

Opleidingsplan 2025

Aansluitend op het kwaliteitsbeeld en de meerjarenstrategie, met trainingen voor bevoegd- en bekwaamheid, Wzd, zelfredzaamheid, reablement en methodisch werken.

Leren in de praktijk

Reflectie, coaching ‘on-the-job’ en intervisie zijn vanzelfsprekend onderdeel van het werk. Kennisuitwisseling tussen teams en locaties wordt actief gestimuleerd.

FITT-gesprekken

Twee keer per jaar voeren medewerkers en leidinggevenden FITT-gesprekken gericht op werkgeluk, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Leyhoeve Leert en nieuwe LMS

Via Leyhoeve Leert worden carrousels, inspiratiesessies en een digitale leeromgeving aangeboden. In 2026 stappen we over naar een nieuw LMS dat leren op maat en inzicht in voortgang verder ondersteunt.

Regionale leer- en werkverbanden

- Groningen werkt vanuit het *leerlandschap* met Alfa College en Noorderpoort.
- Tilburg werkt samen met Yonder en regionale partners om leren in de praktijk te versterken.

Medewerkers krijgen zo de kennis, vaardigheden én ruimte om hun vak met vertrouwen en betrokkenheid uit te oefenen.

Leyhoeve Zorg werkt vanuit de medewerkersreis, van werving tot onboarding, ontwikkeling, behoud en uitstroom. Met bovengenoemde stappen versterken we onze ambitie om een organisatie te zijn waar medewerkers graag werken, zich ontwikkelen en met trots bijdragen aan aangenaam leven binnen De Leyhoeve.

6 Financiële prestaties

6.1 Financieel Beleid

In 2025 is het traject wat is ingezet in 2024 om terug naar de basis te gaan en toekomstbestendig te organiseren verder vormgegeven en geëffectueerd.

In 2024 hebben we de basis gelegd om in 2025 een positief resultaat te gaan realiseren. Dat heeft voor 2025 geresulteerd in een positief nettoresultaat van circa EUR 414 duizend.

De verdere afbouw van de inzet van PNIL en hogere omzet door een betere bezetting hebben geleid tot een positief resultaat. De totale opbrengsten zijn € 1,3 mln gestegen ten opzichte van 2024.

Een lage bezettingsgraad (ondanks de groei in de bezetting van zorgsuites aan het einde van het kalenderjaar) en een nog hoog ziekteverzuim en daarmee inzet PNIL op locatie Tilburg hebben geleid tot een negatief resultaat. De totale opbrengsten van De Leyhoeve zijn gestegen van ruim EUR 15,8 mln naar EUR 16,4 mln.

In 2025 zijn de kosten verband houdend met de lonen en salarissen op EUR 510 duizend toegenomen ten opzichte van 2024. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door loonstijgingen vanuit de CAO en anderzijds is de mutatie van de vakantiedagenverplichting EUR 232 duizend hoger dan in 2024. Het grootste deel van de mutatie van de vakantiedagenverplichting is toe te wijzen aan een hoger toegepast percentage voor de sociale lasten, pensioenlasten, vakantiegeld, eindejaaruiterkering en ORT (2025 57,08%, 2024 15,61%). In 2024 werd uitsluitend een opslag voor sociale lasten meegenomen voor demutatie van de vakantiedagenverplichting.

6.2 Belangrijkste financiële kerncijfers

Belangrijkste ratio's	2025	2024
Rendement (bedrijfsresultaat/opbrengsten)	3%	-6%
Solvabiliteit (eigenvermogen/balanstotaal)	10%	2%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	1,05	1,16

Alhoewel de ratio's nog niet optimaal zijn is er een opwaartse beweging zichtbaar ten opzichte van 2024. De verwachting is dat deze trend zich voor 2026 voortzet met als doel naar een positief rendement te gaan. Daarna zullen ook de solvabiliteit en liquiditeit verbeteren.

6.3 Kostenstructuur

In 2025 zijn de nodige stappen ondernomen met betrekking tot leveranciersmanagement. Er is geïnventariseerd waar en voor hoeveel er bij de leveranciers is ingekocht. Op basis van deze uitkomsten hebben diverse gesprekken en heronderhandelingen plaatsgevonden. Hier zijn de nodige successen gerealiseerd die in de cijfers over 2025 deels tot uitdrukking komen omdat de nieuwe

afspraken gedurende 2025 zijn gemaakt. In 2026 verwachten we dan ook een verdere besparing te realiseren op de nieuwe lopende afspraken.

De totale kosten zijn ten opzichte van 2024 met EUR 135 duizend gestegen. Zoals aangegeven komt dit door de gestegen lonen en salarissen die met EUR 510 duizend zijn toegenomen ten opzichte van 2024. In de overige kostenposten is dus een besparing gerealiseerd van EUR 375 duizend.

6.4 Investerings- en financieringsstructuur

In 2025 zijn er geen grote investeringen geweest. De investeringen beperken zich tot diverse inventarissen die zijn aangeschaft.

Zoals uit de balans en bovenstaande ratio's blijkt wordt de vennootschap met name gefinancierd met vreemd vermogen. Het positieve resultaat over 2025 zorgt voor een verschuiving van vreemd vermogen naar eigen vermogen.

6.5 Begroting 2026

Voor 2026 wordt een resultaat begroot van EUR 1.029 duizend positief. Dit is een verdere verbetering ten opzichte van de begroting 2025 (EUR 626 duizend positief) en de realisatie over 2025.

Het hogere begrote resultaat over 2026 komt met name doordat de verwachting is dat de tarieven en omzet verder zullen stijgen en de kosten minder hard mee zullen stijgen. Dit mede vanwege de hernieuwde afspraken met leveranciers.

7 Risicomanagement en interne beheersing

7.1 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

Strategische risico's: wanneer Leyhoeve Zorg onvoldoende in staat is mee te bewegen met ontwikkelingen. Denk aan de transitie naar langer thuis wonen, de dubbele vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt. Leyhoeve Zorg herijkt daarom haar visie, in overeenstemming met het landelijk beleid, en heeft deze in Q4-2025 afgerond. Ook de bouw en ontwikkeling van nieuwe locaties is van belang om draagkracht te generen en risico's te spreiden over meerdere locaties.

Wet- en regelgeving: Naast de jaarlijkse wijziging in de beleidsregels is er druk ontstaan op de bezetting van de locaties. Dit houdt verband met de komst van het Integraal Zorgakkoord en het beleid vanuit de Rijksoverheid om mensen met een zorgbehoefte langer thuis te laten wonen. De focus ligt vooral op het terugdringen van het aantal intramurale bewoners, aangezien de landelijke capaciteit is vastgeklit.

7.2 Financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden zijn:

- **Ziekteverzuim:** hoog ziekteverzuim zorgt ervoor dat er minder uren kunnen worden ingezet. Om dit risico te mitigeren vinden er vanuit HR acties plaats om het verzuim te verminderen en waar mogelijk te voorkomen. Zo worden er instructies gegeven aan het operationeel management/leidinggevenden in de lijn over hoe om te gaan met het verzuim en de rol die leidinggevenden hierin hebben.
- **Bezettingsgraad (aantal bewoners):** wanneer de bezetting op locaties achterblijft heeft dit direct invloed op het (begrote) resultaat, vooral als de inzet van personeel hierin niet meebeweegt. Om dit risico te beperken worden er wekelijks bezettingscijfers gerapporteerd die worden besproken met directie en management. In dit overleg worden nieuwe acties afgesproken ook wordt de opvolging van de bestaande acties wordt besproken.
- **Continuïteitsrisico's:** Leyhoeve Zorg moet jaarlijks contracteren met de zorginstanties en het risico daarbij is dat niet over voldoende zorg (budgetplafonds) wordt beschikt om de zorg te kunnen blijven leveren aan al onze bewoners. Daarnaast loopt Leyhoeve Zorg 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.

7.3 Compliance met wet- en regelgeving (WMG, WTZa, AVG)

Leyhoeve Zorg B.V. mag zorg leveren vanuit de Wet toelating Zorgaanbieders (WTZa). Om te voldoen aan de AVG is er een functionaris gegevensbescherming. Ter bescherming van de cliëntgegevens is beveiligd mailen mogelijk via zorgmail.

7.4 Integriteit en fraudepreventie

Het belangrijkste risico op fraude ligt bij het personeel. Bijvoorbeeld wanneer medewerkers geldzorgen hebben en dit niet delen met hun leidinggevende.

De leidinggevend en de raad van bestuur hebben afdoende maatregelen getroffen om de mogelijkheden voor fraude weg te nemen. Zowel in systemen als in controlemaatregelen. Ook in de communicatie naar medewerkers wordt voldoende aandacht besteed aan de mogelijkheid om samen tot oplossingen te komen.

8 Toekomstperspectief

8.1 Verwachte ontwikkelingen in de sector

De ouderenzorg staat voor grote veranderingen. De combinatie van demografische druk, stijgende zorgzwaarte, personeelstekorten en de landelijke koers van WOZO en het Hoofdlijnenakkoord (HLA) maakt dat wonen en zorg anders moeten worden georganiseerd. Er is een duidelijke beweging zichtbaar van traditionele zorgverlening naar langer zelfstandig wonen, eigen regie en informele ondersteuning.

De komende jaren wordt het scheiden van wonen en zorg verder doorgezet, met meer inzet op MPT en VPT en minder intramurale capaciteit. Dat betekent dat bewoners langer in hun eigen woning blijven wonen, met ondersteuning op maat. De nadruk komt steeds meer te liggen op vitaliteit, welzijn, sociale verbondenheid, technologie en preventie. De rol van de formele zorg wordt kleiner, terwijl die van het sociale netwerk groter wordt.

Voor Leyhoeve Zorg sluit deze landelijke beweging nauw aan bij wie we willen zijn: een woonomgeving waar mensen prettig, vitaal en zoveel mogelijk zelfstandig kunnen leven. Onze woonconcepten met geclusterde appartementen, uitgebreide faciliteiten en zowel wijkzorg als zorgsuites vormen een toekomstbestendige basis voor deze verandering. De ontwikkeling naar meer community care, samenredzaamheid en preventief werken is zichtbaar in de dagelijkse praktijk — en wordt de komende jaren verder versterkt.

8.2 Strategische plannen en beleidsdoelen voor komend jaar (2026)

In 2026 bouwen we verder aan de transitie van zorgen vóór naar zorgen mét. Bewoners houden steeds meer regie, ondersteund door reablement, technologie en hun sociale netwerk. Dit vraagt om een duidelijke focus op samenwerking, heldere afspraken en een organisatie die inspeelt op veranderende zorgvragen.

Belangrijke ambities voor 2026 zijn:

- Verdere implementatie van het zorgleefplan, waarin afspraken met bewoners, familie en netwerk worden vastgelegd.
- Versterken van samenredzaamheid, onder andere via de denktanks, huiskamergesprekken en community-initiatieven.
- Gestructureerde invoering van reablement en Langer Actief Thuis, waarmee we bewoners stimuleren tot zoveel mogelijk zelfredzaamheid.
- Doorontwikkeling van functiedifferentiatie en inzet van een passende deskundigheidsmix, passend bij de schaarste op de arbeidsmarkt.
- Implementatie van de Wet zorg en dwang, inclusief leefcirkels en het opendeurenbeleid.

- Voortzetten van de innovatiestrategie, met een actieve innovatiecommissie en verdere inzet van spraakgestuurd rapporteren, hulpmiddelen en technologie.
- Versterken van duurzame inzetbaarheid, door FITT-gesprekken, leiderschap, een nieuwe manier van medewerkerstevredenheidsmeting en preventieve ondersteuning.
- Doorontwikkeling van wijkzorg en uitbreiding van VPT/MPT, passend bij de landelijke koers.

Deze doelen dragen bij aan een toekomstbestendige organisatie waarin welzijn, eigen regie en kwaliteit van leven centraal staan.

8.3 Strategische koers voor de komende jaren

De strategische koers van Leyhoeve Zorg is stevig verankerd in onze beweging naar welzijn, vitaliteit en autonomie. De komende jaren ligt de nadruk op:

- Positieve Gezondheid en de Sociale Benadering, waarbij we de mens achter de zorgvraag centraal stellen.
- Een betekenisvolle dag voor iedere bewoner, met passende activiteiten, een vertrouwd leefritme en aandacht voor eten en drinken.
- Slimme inzet van technologie om veiligheid, zelfredzaamheid en werkdrukvermindering te ondersteunen.
- Levensloopbestendig wonen in geclusterde woonvormen, met een sterke sociale gemeenschap.
- Samenwerking met regionale partners om zorg toegankelijk, betaalbaar en uitvoerbaar te houden.

Deze koers loopt in lijn met landelijke ontwikkelingen én sluit aan bij de visie *gelukkig samen oud worden*.

8.4 Mogelijke knelpunten en uitdagingen

De toekomst van de ouderenzorg blijft uitdagend. Belangrijke knelpunten zijn:

- Aanhoudende personeelstekorten, waardoor functiedifferentiatie, technologie en samenwerking noodzakelijk zijn.
- Toenemende zorgvraag, zowel in omvang als complexiteit.
- Druk op financiering, onder andere door lagere tarieven en het verschuiven van verantwoordelijkheden richting gemeenten en zorgverzekeraars.
- Afbouw van intramurale capaciteit, terwijl de behoefte aan passende woonvormen toeneemt.

- Noodzaak tot cultuurverandering, waarin bewoners en netwerk meer eigen verantwoordelijkheid dragen.

Leyhoeve Zorg speelt hierop in door duidelijke afspraken, heldere communicatie, een sterke visie op welzijn en het toekomstbestendig organiseren van zorg en ondersteuning.

8.5 Belangrijkste kansen en mogelijkheden

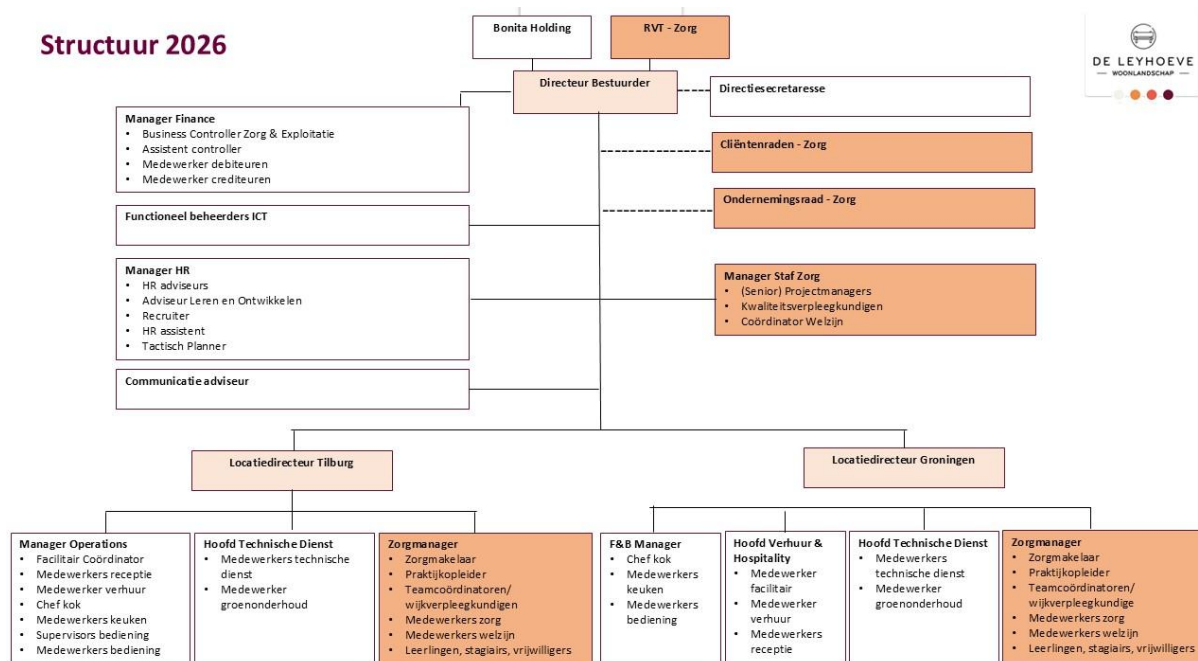
Ondanks de uitdagingen biedt de toekomst veel kansen voor Leyhoeve Zorg:

- **Sterke woonconcepten** die aansluiten bij de behoefte aan zelfstandig en betekenisvol ouder worden.
- **Groeiende beweging richting welzijn**, waar onze visie en werkwijze op aansluiten.
- **Meer inzet op reablement, preventie en technologie**, die bewoners ondersteunen en werkdruk verlagen.
- **Een betrokken gemeenschap van bewoners, vrijwilligers en mantelzorgers**, waarin samenredzaamheid steeds vanzelfsprekender wordt.
- **Actieve regionale netwerken** waarmee we samen werken aan passende ouderenzorg.

Daarnaast ligt er een duidelijke wens op uitbreiding van het aantal Leyhoeve-locaties. Wanneer dit aan de orde is, zal de zorgverlening verlopen via MPT/VPT, passend bij het landelijke beleid om wonen en zorg steeds verder te scheiden.

9 Bijlagen

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht Leyhoeve Zorg B.V.

De Raad van Toezicht blikt met tevredenheid terug op het jaar 2025. Dit jaar stond in het teken van verdere professionalisering, meer resultaatgerichte aansturing en verbetering van het financiële resultaat van Leyhoeve Zorg B.V.

Terugblik

De Raad heeft regelmatig vergaderd: zes keer regulier en daarnaast fysiek en via teams over specifieke onderwerpen. Ook met de medezeggenschapsorganen heeft afstemming plaatsgevonden in Groningen en Tilburg. Met de bestuurder werd nauw samengewerkt en bestonden, zeker vanaf de zomer, korte communicatielijnen. Ook met de aandeelhouder is, vooral in de tweede jaarhelft, frequenter communicatie onderhouden dan voorheen.

De belangrijkste aandachtspunten gedurende het jaar waren:

- Monitoring van de kwaliteit van de zorgverlening.
- Financiële gezondheid en stabiliteit van de organisatie.
- Strategie en toekomstbestendigheid, met aandacht voor innovatie, Positieve Gezondheid, de Sociale Benadering daarmee gepaard gaande cultuurverandering.
- De naleving van wet- en regelgeving en governancecode.

Resultaten en Ontwikkelingen

Op de ingezette veranderingen uit 2024 werd consequent voortgebouwd. Dit leidde tot zichtbare verbeteringen in de bedrijfsvoering, het capaciteitsmanagement en een daling van het ziekteverzuim.

Aan professionalisering van de organisatie en medewerkers is veel aandacht besteed. Hierbij is ook de start gemaakt met het duidelijker inzetten van medewerkers op hun competenties en vermogen om de toekomst van de Leyhoeve goed mede vorm te geven. Ook het beleven van werkplezier is hierbij een belangrijke factor. Dat we nog niet op het geplande en geambieerde niveau waren aangeland in de zomer van 2025, bleek wel uit het rapport dat de IGJ heeft opgesteld. Indachtig het rapport, is veel effort geleverd om het proces van professionalisering van mens en organisatie in de tweede jaarhelft en begin 2026 te versnellen. Inmiddels heeft de organisatie op openstaande aandachtspunten een belangrijke gedaanteverandering ondergaan.

Een gebeurtenis die een schokeffect teweeg bracht, was de brand in november. Daarbij is adequaat gereageerd en gelukkig geen letsel ontstaan. Alle commotie, publiciteit en tijdelijk productieverlies, is Leyhoeve Zorg inmiddels feitelijk weer te boven.

Een bereikte mijlpaal is het financiële resultaat dat significant is verbeterd over 2025 met euro 1,6 mio naar een positief resultaat van euro 546k. Een dergelijk resultaat, na jaren van negatieve resultaten, laat ook in de organisatie voelen dat er een nieuw élan aan het ontstaan is.

Natuurlijk blijven er genoeg uitdagingen over, m.n. als we kijken naar de ontwikkelingen van demografische aard, beschikbare en goed gekwalificeerde medewerkers, de veranderende regelgeving en daarmee gepaard gaande financiering in zorgland. De verdergaande ontwikkeling van het scheiden van wonen en zorg betekent ook dat Leyhoeve gedurende het verslagjaar bezig was zich hierop aan te passen. Mensen wonen langer in hun thuisomgeving en vragen daar om ondersteuning en zorg. De implementatie van de Sociale Benadering en Positieve Gezondheid spelen een belangrijke rol om aan die, deels vanuit regelgeving en akkoorden gestuurde verandering van behoeften, op een manier tegemoet te komen die past bij de individuele mens en menselijke maat.

Met betrekking tot de governance-eisen zijn een aantal zaken, zoals reglementen en dienstverleningsovereenkomsten met andere concernonderdelen, nader uitgewerkt. Deze onderwerpen zullen blijvende agendapunten zijn voor de Raad. Onderdeel hiervan is natuurlijk ook de strikte WNT regelgeving, waaraan elk jaar weer wordt voldaan.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad werd in 2025 gedurende het grootste deel van het jaar gevormd door drie leden met diverse expertisegebieden. In oktober 2025 zijn twee leden van de Raad, de heren De Goeij en Jonkers, na jaren van verbondenheid aan de Raad gedefungeerd. Medio november 2025 is de heer Nolst Trenité tot de Raad toegetreden met de focus op de portefeuille bedrijfsvoering en financiën. Per 1 januari 2026 heeft mevrouw Groenenberg-Mossel de Raad versterkt met haar expertise en ervaring op het vlak van kwaliteit, veiligheid en kwaliteitssystemen.

Uitdagingen en Vooruitblik

De Raad spreekt de wens uit dat de ingezette lijn van de organisatie onder leiding van de huidige bestuurder zal worden doorontwikkeld. Zo blijft de Leyhoeve een aantrekkelijke propositie voor ouder wordende mensen. Maar ook is er dan een gezonde en op de lange termijn gerichte continuïteit met een maatschappelijk geaccepteerde marge.

De Raad erkent evenwel dat de zorgsector continu in beweging is. Dat geldt voor financiering, de aard van de zorgvraag, het macro-economische plaatje, regelgeving etc. Consequenties hiervan kunnen zijn dat de Leyhoeve niet steeds de regie heeft over de wereld waarin de Leyhoeve opereert en dat daardoor ook wel tijdelijke mismatches mogelijk zijn die het financiële resultaat onder druk kunnen zetten.

De belangrijkste ambitie van Leyhoeve is om in de veranderende wereld de megatrend van zorg naar welzijn, vitaliteit en autonomie te faciliteren. Dat betekent in de kern dat de individuele mens met zijn of haar eigenheid en geschiedenis of levensloop meer in beeld komt naast de formele zorgvraag die iemand heeft.

Voor 2026 ligt, naast het doortrekken van de ingezette en hierboven genoemde ontwikkeling vanaf 2024, ook een focus op verdere (technologische) innovatie en het versterken van de medewerkersbetrokkenheid op de organisatiedoelen. Het uitbreiden van samenwerkingen binnen de regio in de keten en met zusterorganisaties is ook een noodzakelijkheid om de ambities te realiseren.

Uiteindelijk gaat het om het bereiken van een vitale sociale gemeenschap waarin mensen door “samenredzaam” te zijn juist zelfstandiger en betekenisvol ouder kunnen worden.

Dankwoord

De Raad dankt het bestuur en alle medewerkers van Leyhoeve Zorg voor hun inzet, betrokkenheid en de in 2025 bereikte resultaten. De Raad van Toezicht blijft met vertrouwen toezien op de koers van de organisatie in het belang van bewoners en stakeholders.

Namens de Raad van Toezicht,

Andreas Reigersman