

Stichting Zorggroep West- en Midden Brabant

Bestuursverslag 2019



21 april 2020

Breda, 19 mei 2020

Voorwoord

Graag bieden wij u ons bestuursverslag 2019 aan. Wij maken dit jaarverslag om u inzicht te geven in onze organisatie, onze activiteiten en wat we hebben bereikt in 2019.

Het jaar 2019 was een bijzonder en vooral een feestelijk jaar voor onze organisatie. Thebe bestond in 2019 maar liefst 100 jaar. Al 100 jaar zetten onze betrokken medewerkers alles in voor de beste zorg aan onze cliënten. Een mijlpaal om bij stil te staan. Met aandacht voor onze rijke historie en tegelijkertijd een reden om vooruit kijken en samen verder werken aan goede zorg..

Om de zieken- en gezondheidszorg voor de Brabantse bevolking te verbeteren, werd in 1919 de Tilburgse kruisvereniging opgericht. Hiermee werd de kiem gelegd voor wat we nu kennen als zorgorganisatie Thebe. Na die eerste kruisvereniging volgden er nog meer. In de jaren er na zorgden diverse samenwerkingsverbanden en fusies voor schaalvergrotingen. Vervolgens leidde meer focus ook weer tot een schaalverkleining. Al deze ontwikkelingen vormden samen de solide basis waar Thebe nu op steunt.

Thebe werkte in 2019 met ruim 4000 medewerkers en 1300 vrijwillige medewerkers voor bijna 9000 cliënten en bewoners in de regio Midden- en West-Brabant. In zorgcentra verspreid over de regio, maar ook in de wijkverpleging bij de mensen thuis. Stevig geworteld in de Brabantse samenleving, beweegt Thebe al decennialang flexibel en veerkrachtig mee met de ontwikkelingen in de maatschappij en vernieuwingen in de zorgsector.

We hebben op verschillende manieren stil gestaan bij 100 jaar Thebe en zijn trots op wat we hebben bereikt, maar dat is geen reden om genoegzaam achterover te leunen. Vanuit de solide basis zoeken we actief naar manieren om de zorg toekomstbestendig te maken. De vergrijzing en aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt de komende decennia vragen om baanbrekende vernieuwingen. Digitale transformatie, nieuw aanbod gericht op langer zelfstandig thuis en vernieuwende woon-zorgconcepten zijn nodig.

Deze solide basis helpt ons niet alleen voor uitdagingen op de lange termijn, maar heeft ons ook geholpen in de eerste maanden van het jaar 2020, toen het Covid-virus ook in Nederland uitbrak. Ook nu zetten onze medewerkers zich in voor de beste zorg aan onze cliënten, alleen onder totaal andere omstandigheden. We realiseren ons dat de gehele samenleving niet alleen de rest van het jaar, maar ook daarna nog te maken zal hebben met de gevolgen van het virus. We hopen dat de saamhorigheid in de samenleving er ook dan nog zal zijn en kan worden benut om samen de uitdagingen voor de langere termijn tegemoet te treden.

Tot slot willen we een oprechte dank en waardering uitspreken voor de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers, alle vrijwillige medewerkers en leden van onze raden van toezicht en medezeggenschap. En voor alle anderen die ons begin 2020 op velerlei wijze ondersteunen in de moeilijke tijd; hulp en ondersteuning die uit vele verschillende hoeken komt. Het is hartverwarmend om te mogen ervaren hoe we gezamenlijk de schouders eronder zetten.

Luc Kenter, Marijke Megens en Agnes Klaren
raad van bestuur Thebe

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Uitgangspunten van de verslaglegging	3
2. Profiel van de organisatie	4
2.1 Algemene gegevens	4
2.2 Juridische en organisatorische structuur	4
2.3 Kerngegevens	5
3. Beleid, inspanningen en resultaten	7
3.1 Missie en visie: <i>de Bedoeling</i> van Thebe	7
3.2 Het meerjarenbeleid van Thebe als houvast de komende jaren	7
3.3 Samenwerking met derden	12
4. Kwaliteit en veiligheid	13
4.1 Algemeen kwaliteitsbeleid	13
4.2 Cliëntervaringen	13
4.3 Leren en ontwikkelen	14
4.4 Kwaliteitsstructuur	14
4.5 Klachten, calamiteiten en melden van incidenten	14
5. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	16
5.1 Normen voor goed bestuur en goed toezicht	16
5.2 Raad van bestuur	16
5.3 Raad van toezicht	17
5.4 Centrale cliëntenraad	19
5.5 Ondernemingsraad	21
6. Risico management en financieel beleid	22
6.1 Risico management	22

1. Uitgangspunten van de verslaglegging

Voor u ligt het bestuursverslag 2019 van Stichting Zorggroep West- en Midden Brabant, beter bekend onder de naam Thebe.

Bij het opstellen van ons bestuursverslag zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De periode van de verslaglegging betreft het boekjaar, tevens kalenderjaar en dat is geëindigd op 31 december 2019;
- De reikwijdte van de verslaggeving 2019 strekt zich uit over de stichting Zorggroep West- en Midden-Brabant (ZWMB);
- Alle in dit bestuursverslag opgenomen bedragen zijn vermeld in euro's.

Verantwoording wordt afgelegd op het niveau van het concern. Daar waar dit wettelijk wordt gevraagd, wordt informatie gegeven op lagere organisatorische niveaus.

Voor de volledigheid wordt verwezen naar www.jaarverslagenzorg.nl. Daar is de jaarrekening van Thebe en de bijbehorende rechtspersonen gedeponereerd en is de gevraagde informatie via de portal Digi MV aangeleverd. Daarnaast maakt Thebe jaarlijks een kwaliteitsverslag. Dit is beschikbaar via de website van Thebe.

Voor publieksdoeleinden maken we een kernachtig overzicht – een zogenaamde infographic – van de belangrijkste activiteiten en resultaten op onze strategische thema's in het betreffende verslagjaar. Deze infographic is eveneens op onze website te vinden.

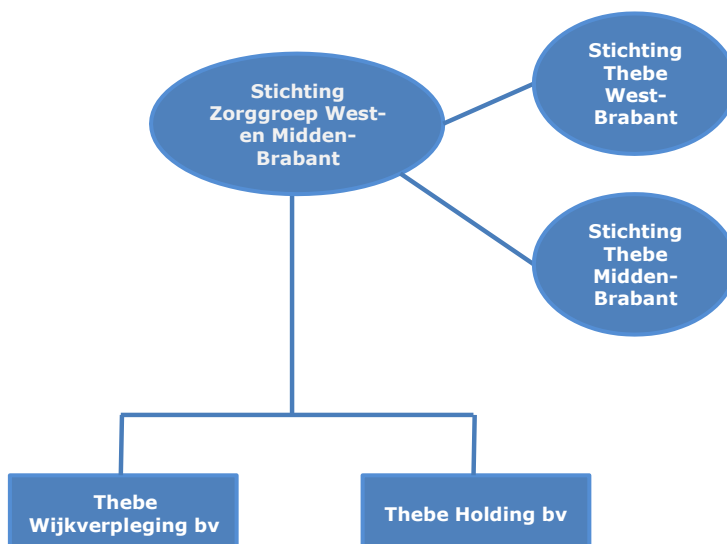
2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene gegevens

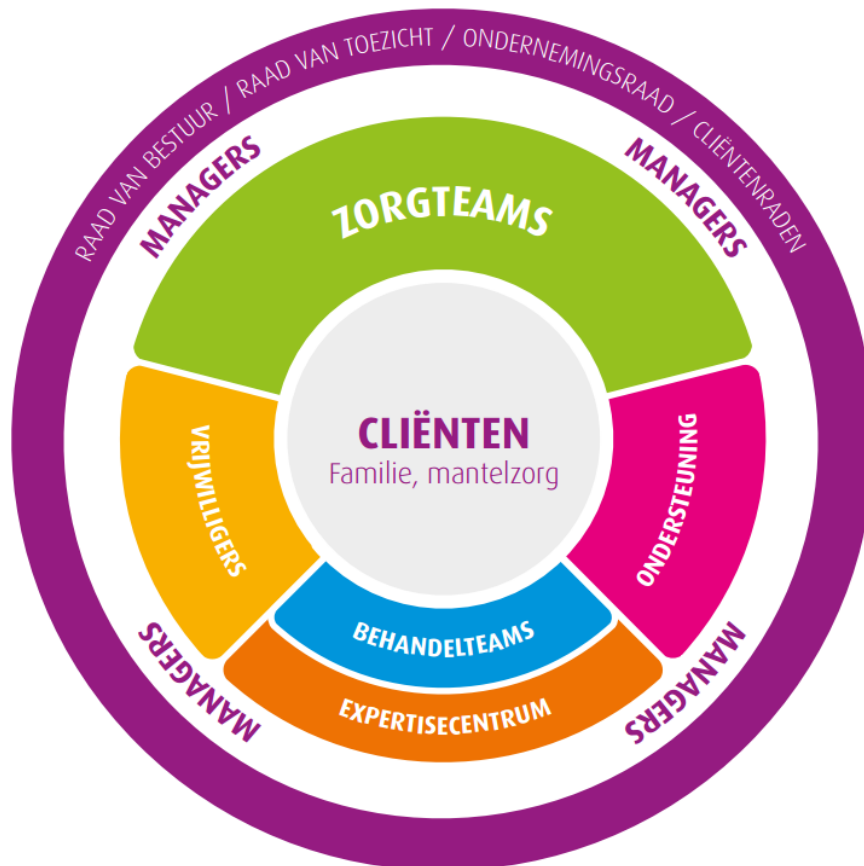
Verslagleggende rechtspersoon	<i>Thebe</i>
Adres	Liesboslaan 2
Postcode	4813 EC
Plaats	Breda
Telefoonnummer	088-1171000
Identificatienummer KvK	41105788
RSIN	800393247
E-mailadres	info@thebe.nl
Internetpagina	www.thebe.nl

2.2 Juridische en organisatorische structuur

Juridische structuur Zorggroep West- en Midden-Brabant



De organisatorische structuur van Thebe ziet er als volgt uit:



2.3 Kerngegevens

Kernactiviteiten

Ouderen zijn tegenwoordig steeds vitaler en blijven steeds langer zelfstandig thuis wonen. Soms is daarbij ondersteuning nodig om zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen. Thebe Wijkverpleging BV biedt in deze situaties de benodigde verzorging, verpleging en specialistische zorg, inclusief dagbehandeling voor mensen met lichamelijke en / of psychische zorgvragen en praktische thuisbegeleiding aan huis bij diverse hulpvragen die betrekking kunnen hebben op het structureren van het dagelijks leven (bv geldzorgen, opvoeding en invulling van de dag).

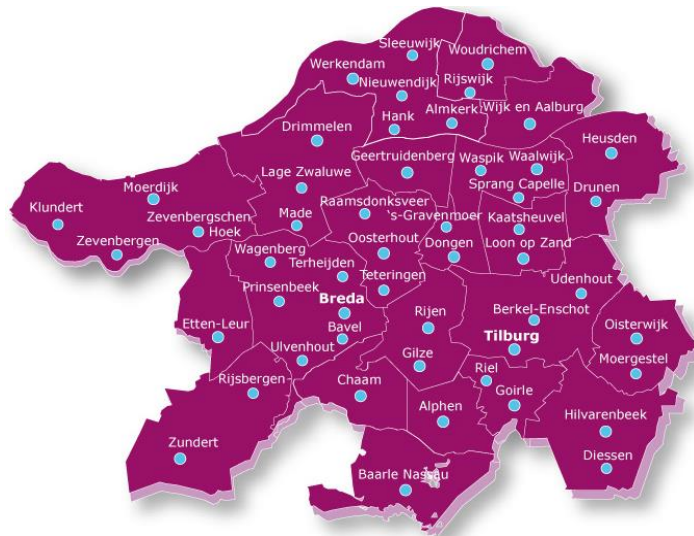
Als de zorgvraag sterkt toeneemt en zelfstandig wonen niet meer mogelijk is, biedt Thebe de mogelijkheid te gaan wonen in een van haar woonzorgcentra. Thebe heeft in totaal 23 woonzorgcentra voor verzorging, begeleiding en/of dagbesteding.

Wanneer er sprake is van een intensieve of complexe zorg, biedt Thebe op een aantal locaties verpleeghuiszorg met behandeling. Deze specialistische zorg is er in het bijzonder voor mensen met complexe psychogeriatrische of somatische vragen,

gerontopsychiatrische vragen, mensen met niet aangeboren hersenletsel of jongere mensen met dementie.

Daarnaast biedt Thebe op een aantal van haar locaties geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en tijdelijk (eerstelijns) verblijf (ELV), voor mensen die bijvoorbeeld na een operatie of een ernstige ziekte te maken hebben gekregen met functieverlies. De revalidatiezorg wordt onder verantwoordelijkheid van een specialist ouderengeneeskundige geboden en is gericht op het terugkrijgen en houden van de regie over het leven zodat mensen nadat zij voldoende hersteld zijn, weer terug naar huis kunnen.

Tot slot wordt logeeropvang geboden op een aantal van onze woonzorglocaties voor mensen om mantelzorgers tijdelijk te ontlasten van de zorg voor hun naaste in de thuisomgeving (respijtzorg).



Werkgebied

Thebe is actief in West- en Midden-Brabant. Het kaartje toont het werkgebied.

Aantal cliënten en aantal medewerkers

Thebe Wijkverpleging biedt zorg aan ongeveer 6.500 mensen. In de woonzorgcentra van Thebe wonen ongeveer 1.600 mensen.

In totaal werken er ongeveer 4.000 medewerkers bij Thebe, die dag in dag uit samen met cliënten en hun naasten, altijd in samenspraak en onderlinge afstemming de benodigde zorg en dienstverlening bieden. De gemiddelde omvang in aantallen FTE bedraagt 2.534 FTE. Daarnaast ondersteunen ongeveer 1.300 vrijwilligers de medewerkers bij de zorg en het welzijn van de cliënten en hun naasten.

3. Beleid, inspanningen en resultaten

3.1 Missie en visie: *de Bedoeling* van Thebe

Thebe zet de cliënt en hun naasten centraal. Het is belangrijk dat we vooral de persoon zien en leren kennen. Daar proberen onze medewerkers met de zorg die zij leveren zo goed mogelijk aan bij te dragen. De zorg die Thebe biedt moet vooral waardevol zijn en uitgaan van wat belangrijk is in het leven die cliënt. Deze missie van Thebe is in 2016 onder woorden gebracht in *de Bedoeling*:



De Bedoeling
VAN THEBE

Wie zijn wij?
Wij zijn professionals en vrijwilligers in zorg. Deskundig, aandachtig en toegewijd.

Waar staan wij voor?
Wij staan voor menslievende zorg en leggen de nadruk op zelf, eigen & waardig.

Wat mag u van ons verwachten?
Wij werken samen met cliënten en hun naasten, altijd in samenspraak en onderlinge afstemming.

Achter kwetsbaarheid en verdriet zien wij de kracht en het unieke in ieder mens.

We helpen mogelijkheden te hervinden en zijn er ook als dat moeilijk is.

Want ieder mens is waardevol en welkom.

Daarnaast hebben we, samen met medewerkers en cliënten, *de Bedoeling* verder uitgewerkt naar visies voor vier verschillende doelgroepen cliënten:

- [Thuiswonende cliënten](#)
- [Wonen met dementie](#)
- [Wonen met lichamelijke beperkingen](#)
- [Specialistische zorg](#)

Ook hebben we een uitgebreider visiedocument verwoord wat we willen zijn, hoe we ons verhouden tot onze omgeving en hoe we willen werken. Het visieboek en een [filmpje over de visie](#) is beschikbaar via de website.

3.2 Het meerjarenbeleid van Thebe als houvast de komende jaren

Om goed te blijven inspelen op de veranderingen in onze omgeving, kijkt Thebe steeds een aantal jaren vooruit of de koers nog steeds actueel is. In 2017 heeft Thebe de meerjarenkoers uitgewerkt in het document 'Strategische koers 2017 – 2021: Thebe volop in beweging'. Deze koers bouwt voort op de richting die al enkele jaren daarvoor in gang is gezet. Deze koers bestaat uit een achttal pijlers, die hieronder nader zijn toegelicht. In 2019 is gestart met de herijking van de meerjarenkoers. In de eerste helft van 2020 wordt dit traject afgerond met het vastleggen van de resultaten van het traject in een document

als houvast voor de komende jaren. Vooruitlopend hierop kan reeds aangegeven worden dat er geen grote wijzigingen in de koers worden doorgevoerd. Wel worden enkele accenten aangebracht en vindt op enkele gebieden een versnelling plaats van de in gang gezette koers teneinde te anticiperen op de relevante trends en ontwikkelingen.

Werken volgens de Bedoeling

Alle medewerkers van Thebe hebben een ontwikkelprogramma van 5 dagen aangeboden gekregen: 'Werken volgens de Bedoeling'. Met dit programma kregen alle medewerkers de mogelijkheid om professioneel te groeien en een persoonlijke ontwikkeling door te maken. Onderdeel van dit programma is dat iedereen inzicht in de eigen talenten krijgt. In 2019 hebben de laatste groepen medewerkers het programma gevolgd en is gekeken naar de borging van het programma.

Eenzijds is voor de borging afgesproken hoe alle nieuwe medewerkers geschoold worden in werken volgens de Bedoeling van Thebe gedurende hun eerste jaar dat ze bij Thebe in dienst zijn. Dit is vastgelegd in het nieuwe Onboarding traject voor alle nieuwe medewerkers, dat vanaf 2020 start. Voor de toekomst ligt het accent op verdere verdieping aan het werken volgens de Bedoeling, waarbij de leefwereld van de client het centrale uitgangspunt van het handelen is.

Arbeidsmarkt

De Nederlandse zorgsector heeft te maken met een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de verwachting is dat de krapte voor verzorgend en verplegend personeel nog toeneemt. Er is daarom vanuit Thebe veel aandacht voor een andere manier van werken. Bijvoorbeeld door extra medewerkers die zich niet direct bezighouden met zorg maar er juist zijn voor het welzijn van cliënten.

Aandachtspunt is een zorgvuldige selectie bij het aannemen van leerlingen, omdat de combinatie werken en leren veel van hen vraagt. Ruim 500 leerlingen (zowel regulier als zij-instromers) worden binnen Thebe begeleid om hun diploma als zorgprofessional te behalen. Hiervan zijn er 48 eerstejaars; een stijging van 25% ten opzichte van een jaar eerder. Op gebied van instroom van nieuwe medewerkers wordt intensief samengewerkt met het onderwijs en andere zorg- en welzijnsorganisaties.

Ook via het traject voor zij instromers (SwitchZ) en via het Zorg Innovatie Centrum (ZIC) als aansprekende leerwerkafdeling wordt ingezet op de werving van personeel. Het aantal studentplekken bij SwitchZ is gegroeid: in december 2019 waren 62 studenten gestart met een MBO opleiding bij SwitchZ.

In 2019 zijn in totaal 457 zorgprofessionals in dienst gekomen; ten opzichte van vorig jaar is dit een stijging van 15%.

Ontwikkeling en versterking van medewerkers

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal in een zorgorganisatie. In 2019 heeft Thebe het 100-jarig bestaan van de organisatie aangegrepen om alle medewerkers te laten merken dat zij ontzettend gewaardeerd worden. In mei is een groot feest georganiseerd om deze waardering te laten blijken. Voor een indruk van dit feest zie de [aftermovie](#).

De mobiliteit in de zorgsector is groot. Daarom is in 2019 veel aandacht gegeven aan het behoud en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Dat doen we via aandacht voor een warm welkom, aandacht voor vitaliteit en verzuim.

Welkom bij Thebe!

Een zachte landing helpt nieuwe medewerkers, waaronder ook leerlingen, om zich snel thuis te voelen bij een organisatie. In 2019 hebben we geïnvesteerd in het trainen van buddy's om nieuwe medewerkers goed te begeleiden. Ook zijn de voorbereidingen getroffen om vanaf januari 2020 te starten met een nieuw introductieprogramma met daarin naast een inwerkprogramma ook aandacht voor de Bedoeling en persoonlijke ontwikkeling d.m.v. een talentenanalyse.

Vitaliteit

In 2019 zijn we gestart met een Vitaliteitsprogramma. Het versterken van je vitaliteit betekent voor iedere medewerker weer wat anders. Om hier meer inzicht in te krijgen ontvingen medewerkers het aanbod om deel te nemen aan een online vitaliteitscheck in combinatie met een gesprek met een vitaliteitscoach. Dit aanbod vindt gefaseerd plaats. In 2019 hebben 556 medewerkers gebruik gemaakt van dit aanbod (respons van 35%) waarvan 181 in gesprek zijn gegaan met de Vitaliteitscoach. In 2020 ontvangt een volgende groep medewerkers de uitnodiging om deel te nemen. Daarnaast hebben 108 medewerkers een tiental workshops bezocht die georganiseerd zijn rondom de thema's die naar voren kwamen uit de Vitaliteitscheck.

Zie ook de bijbehorende [column van de raad van bestuur](#).

Bij Thebe is bijna 30% van de medewerkers ouder dan 56 jaar en dit aandeel neemt toe. Zorg is een inspirerend en tegelijkertijd zwaar beroep. In gesprekken met managers of vitaliteitscoaches maar ook door het geven van pensioenworkshops krijgen medewerkers meer inzicht hoe zij vanuit eigen regie hun loopbaan zo kunnen inrichten dat zij vitaal en met plezier inzetbaar blijven.

Verzuim

In de zorg is het verzuimpercentage hoog. Thebe kampt hier ook mee. Gelukkig is het verzuim in 2019 gedaald van 7,4% eind 2018 naar 6,8% eind 2019.

Ontwikkeling van het zorgaanbod

Mensen willen het liefst zo lang mogelijk zelfstandig wonen en hun eigen leven blijven organiseren. Het zorgaanbod van Thebe ontwikkelt zich om aan te sluiten bij deze ontwikkelingen. Zo zijn we actief op het gebied van preventieve en aanvullende diensten, maar ook op tijdelijke verblijfszorg. Enkele voorbeelden van interessante ontwikkelingen op dit gebied zijn:

Verpleegkundig Adviesgesprek

Door de toenemende vergrijzing, het langer thuis wonen en de schaarste op de arbeidsmarkt neemt de druk op de wijkverpleging toe. Het gebeurt regelmatig dat teams gevraagd wordt om zorg in te zetten, terwijl daar geen of slechts beperkt ruimte voor is. Omdat we altijd met een cliënt willen zoeken naar de best mogelijke oplossing, is het Verpleegkundig Adviesgesprek in het leven geroepen.

Tijdens dit Verpleegkundig Adviesgesprek inventariseert de wijkverpleegkundige de zorgvraag, zoekt met de client naar oplossingen en bespreekt welke mogelijkheden er zijn. Oplossingen variëren van een geschikt hulpmiddel om zelfstandig verder te kunnen tot het verwijzen naar een andere zorg- of welzijnsorganisatie en alles wat daar tussenin ligt. Er is een [filmpje](#) waarin het gesprek nader wordt toegelicht.

Samenwerking met Huisartsenpost Midden-Brabant

Wijkverpleegkundigen van De Wever en Thebe werken sinds dit voorjaar in de weekenduren samen met de Huisartsenposten Midden-Brabant. Door deze samenwerking willen de betrokken organisaties de acute zorg voor inwoners van Midden-Brabant beter organiseren. Het uitgangspunt is de juiste zorg op de juiste plaats door de juiste professional. De pilot die loopt vanaf maart 2019 wordt positief ervaren. De [samenwerking](#) wordt daarom langer voortgezet.

Gespreksgroep voor jonge mensen met dementie en hun partners

Thebe biedt zorg met verblijf voor jonge mensen met dementie en wil deze mensen en hun partners ook al in de thuissituatie ondersteunen en begeleiden. Vandaar dat we een gespreksgroep hebben georganiseerd voor jonge mensen met dementie en hun partners, om hen al in een vroeg stadium te ondersteunen en zo ook bij te dragen aan het fijn langer zelfstandig thuis wonen. <https://www.thebe.nl/nieuws/gespreksgroep-voor-jonge-mensen-met-dementie/>

Zorgtechnologie en innovatie

Goede, veilige en betrouwbare infrastructuur

We staan aan de vooravond van een digitale transformatie. Het is niet de vraag of maar hoe snel goede en betrouwbare digitale toepassingen onderdeel van het werk worden in de zorg en hoe medewerkers en cliënten ondersteund en tegemoet gekomen kunnen worden in deze verandering. Dit vraagt om een goede, veilige en betrouwbare ICT infrastructuur. Hier zijn we actief mee bezig. In 2019 is onder andere geïnvesteerd in

- het verbeteren en redundant maken van verbindingen;
- mobiel en veilig printen;
- afscheid van groepsaccounts ten gunste van individuele accounts;
- informatieveiligheid en AVG: voldoen aan NEN7510;
- door met software as a service (SAAS).

Inlogportaal (vertegenwoordigers) cliënten zorg met verblijf

De cliënten van wijkverpleging konden al langer zelf inloggen via een klantportaal. In 2019 is ook een inlogportaal in gebruik genomen voor de cliënten en vertegenwoordigers van zorg met verblijf.

Eigen regie – open afdelingen

In 2019 heeft locatie Park Stanislaus een zorgvuldige voorbereiding gedaan met een technologie waarmee bewoners op Park Stanislaus optimale vrijheid kunnen bieden. De medewerkers hebben hiermee de behoefte aan controle ondergeschikt gemaakt aan de behoefte aan bewegingsruimte en eigen keuze van de bewoner, zowel binnen- als buitenshuis. Een mooi voorbeeld van een project dat bijdraagt aan leef- en werkplezier. De nieuwe technologie is in januari 2020 daadwerkelijk in gebruik genomen. Ook enkele andere locaties onderzoeken de mogelijkheden van dergelijke technologie.

Innovatie: Thepp en Jetbot

Thebe investeert om mee te gaan in de digitale transformatie. Een van de initiatieven is een chatbot voor vragen over arbeidsvoorwaarden en personeelszaken. Deze chatbotfunctie is in 2019 ontwikkeld en getest; inmiddels is deze chatbot in gebruik genomen.

Een andere digitale dienst is Thepp: een app-dienst voor vragen van burgers op het gebied van wonen, gezondheid en welzijn. Deze dienst helpt burgers, mantelzorgers en hun naasten op weg op het gebied van langer zelfstandig thuis. Thepp is in 2019 ontwikkeld en in december gelanceerd.

Informele zorg

Informele zorg gaat zowel over vrijwilligers als over mantelzorgers / naasten. In 2019 is de visie vrijwillige inzet herijkt; vanaf het komend jaar vindt de implementatie plaats. Thebe richt zich op de ondersteuning van de coördinatoren vrijwillige inzet enerzijds en op het beter inspelen op de behoeften van vrijwilligers. Belangrijk is de implementatie van een digitaal pakket ter ondersteuning van de coördinatoren vrijwillige inzet en professionalisering van de werkprocessen.

Vrijwillige medewerkers zijn ontzettend belangrijk voor Thebe. Daarom heeft Thebe in 2019 niet alleen voor alle medewerkers, maar ook voor alle vrijwillige medewerkers een feest georganiseerd als dank voor hun waardevolle inzet en bijdrage aan het welzijn van cliënten bij Thebe. Ook werden alle vrijwillige medewerkers in december verrast met een mooie attentie.

Expertisecentrum

Omdat de zorgvragen van onze cliënten steeds complexer worden, is verdere verdieping van kennis en specialisatie nodig. Als grote zorgaanbieder heeft Thebe verschillende specialistische disciplines, die soms een regionale functie hebben. Het Thebe Expertisecentrum is in het voorjaar van 2019 geopend voor alle medewerkers. De kennis en expertise wordt voortdurend aangevuld.

Voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en inzichten is Thebe verbonden aan de academische netwerken UKON (Radboud Universiteit) en de Academische werkplaats Ouderenzorg (Universiteit van Tilburg, Tranzo). De samenwerking met het UKON is in het voorjaar 2019 herbevestigd met een nieuwe overeenkomst. <https://www.thebe.nl/nieuws/nieuwe-samenwerkingsovereenkomst-ukon/>

Vastgoed voor zorg met verblijf

In 2018 is na de oplevering van de nieuwbouw gestart met de sloop van het oude Haga complex in Breda. Op deze plaats wordt straks de nieuwbouw Heilaarstraat, ter vervanging van Lucia, gerealiseerd. De voorbereiding van de nieuwbouw op de Heilaarstraat is inmiddels in volle gang.

3.3 Samenwerking met derden

Vanuit de strategische koers werkt Thebe met verschillende partners samen. Rondom het zorgaanbod werkt Thebe in ketens en netwerken samen met andere zorgaanbieders. Bijvoorbeeld huisartsenpraktijken en huisartsenposten, ziekenhuizen (Elisabeth Twee Steden Ziekenhuis en Amphia Ziekenhuis), maar ook met andere zorgaanbieders in de langdurige zorg zoals De Wever, Surplus en GGZ Breburg. Ook werken we samen met welzijns- en vrijwilligersorganisaties zoals Contour de Twern en ledenvereniging Thebe Extra. En met woningbouwcorporaties zoals Leystromen en Laurentius.

Voor het opleiden van (toekomstig) zorgpersoneel werken we samen met de opleidingsinstellingen in de regio zoals ROC Tilburg, ROC West Brabant, Avans Hogeschool, Fontys Hogeschool. Een bijzondere samenwerking is het scholingstraject voor zij-instromers SwitchZ, waar meerdere zorgaanbieders uit de regio en onderwijsinstellingen zich bij hebben aangesloten.

Voor wetenschappelijk onderzoek is Thebe aangesloten bij de academische netwerken ouderenzorg van de Universiteit van Tilburg (Tranzo) en Radboud Universiteit (UKON). Daarnaast zijn de landelijke branche organisatie Actiz en ins ons werkgebied het regionale Zorgnetwerk Midden Brabant, de huisartsenadviesraden in West en Midden Brabant en Transvorm belangrijke samenwerkingspartners.

4. Kwaliteit en veiligheid

4.1 Algemeen kwaliteitsbeleid

Thebe werkt volgens *De Bedoeling* en de doelgroep specifieke zorgvisies, waarin de cliënt centraal staat. De belangrijkste vraag daarbij is: Hoe stellen we de cliënt en zijn leefwereld centraal? Hoe houden we de vinger aan de pols? Hoe stellen we hun belangen en beleving voorop? We zoeken daarom steeds weer de dialoog op met de cliënten. Er is een grote betrokkenheid en participatie van familie en cliëntvertegenwoordiging, familie is in toenemende mate betrokken bij (de visie op) de zorg.

Kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging

De kwaliteitskaders verpleeghuiszorg en wijkverpleging zijn van kracht. Deze kaders zijn een belangrijk onderwerp binnen Thebe. De dialoog tussen client en zijn naasten en de Thebe medewerker staat centraal, om persoonsgerichte en veilige zorg volgens De Bedoeling te kunnen bieden. Iedere manager heeft in het eigen jaarplan opgenomen op welke wijze er gewerkt wordt aan goede zorg voor de client. Leren en ontwikkelen staat daarbij binnen Thebe centraal.

4.2 Cliëntervaringen

We vinden het belangrijk om te weten hoe de cliënt en diens naasten onze zorg ervaren. Ook om te weten of de zorg goed aansluit bij de wensen en de zorgvragen van onze cliënten.

In de Wijkverpleging hebben cliëntpanelbijeenkomsten plaatsgevonden, waarbij een terugkoppeling is gegeven ten aanzien van de geboden zorg. Daarnaast is de PREM-vragenlijst (volgend uit het kwaliteitskader wijkverpleging) geïntegreerd in het zorgdossier, waardoor de aanbevelingsvraag ('Zou u deze zorgaanbieder aanbevelen aan familie en vrienden? ') structureel opgehaald wordt. Daarnaast is er actief beleid gevoerd om het aantal meldingen op Zorgkaart Nederland te verhogen. Eind 2019 werd Thebe Wijkverpleging gewaardeerd met een 9,1 als cijfer en werd Thebe Wijkverpleging door 99% van de respondenten aanbevolen.

In 2019 is binnen de verpleeghuiszorg besloten dat er met een tweetal instrumenten-beiden opgenomen in zorgdossier Lable Care- de cliëntoordelen en -ervaringen binnen Thebe gemeten worden. Het gaat daarbij om de mate van tevredenheid van de client over de opvolging van zijn of haar wensen en om een waardering op Zorgkaart Nederland achter te laten.

Hierdoor worden – op voorwaarde dat het instrument op adequate wijze wordt toegepast en ingevuld – relevante uitkomsten automatisch gegenereerd in dashboard XL-cubed. Hiermee worden zowel op individueel-, team-, als op locatie- en concernniveau cliëntervaringen in beeld gebracht aan de hand waarvan we kunnen leren en verbeteren. Eind 2019 werd Thebe verpleeghuiszorg gewaardeerd met een 8,5 als cijfer en werd aanbevolen door 93% van de respondenten.

Zie het [filmpje](#) waarin de cliënten hun waardering uitspreken over de zorg bij Thebe.

4.3 Leren en ontwikkelen

Het ophalen van cliëntoordelen en – ervaringen met beide instrumenten binnen Lable Care zijn belangrijke stappen om op structurele wijze cliëntervaringen voor de kwaliteitsverbetering te gebruiken. De uitkomsten van cliëntoordelen en -ervaringen worden actief en structureel besproken met de cliënten/ naasten op de locaties, in zorg- en kernteam en locatieteamoverleg, met de CR, in het overleg tussen manager en de raad van bestuur, in het strategisch overleg kwaliteit en veiligheid en tussen raad van bestuur en CCR. Waar aan de orde worden verbeterafspraken gemaakt en vervolgens gemonitord (PDCA).

4.4 Kwaliteitsstructuur

Op een aantal Thebe-brede kwaliteitsthema's - zoals hygiëne en medicatieveiligheid - is een ondersteuningsstructuur ingericht bestaande uit aandachtsvelders en portefeuillehouders, Thebe brede commissies en expertgroepen. Het portefeuilleoverleg kwaliteit en veiligheid vervult een belangrijke rol binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.

De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd heeft een tweetal aangekondigde bezoeken gebracht aan locaties van Thebe, die positief gewaardeerd zijn. Waar aan de orde heeft dit tot een verbeteractie geleid.

Thebe is gecertificeerd conform de kwaliteitsnorm NEN-EN-ISO 9001:2015. Binnen deze norm is er, naast aandacht voor de bestaande kwaliteitsnormen ten aanzien van haar dienstverlening en klanttevredenheid, ook aandacht voor risicomanagement binnen de gehele bedrijfsvoering.

4.5 Klachten, calamiteiten en melden van incidenten

Thebe houdt jaarlijks bij welke meldingen, klachten of incidentmeldingen worden ontvangen. Het is natuurlijk heel vervelend als er iets niet goed verlopen is, vooral voor diegenen die er direct bij betrokken zijn. Klachten worden als een gratis advies gezien om van te leren en te verbeteren. Klachten, calamiteiten en incidenten worden geanalyseerd en gebruikt om onze dienstverlening verder te verbeteren.

Verbeterpunten uit de oorzakenanalyse van het incident worden opgepakt door het team, op de locatie c.q. binnen de kern, danwel organisatiebreed. Voorbeelden van verbetermaatregelen zijn een extra scholing voor een team, een aangescherpte werkwijze of nieuwe/aangepaste protocollen. Het melden van incidenten is inmiddels 'gewoon' binnen Thebe en dat is een goed teken. De meeste meldingen betreffen de categorie 'valincidenten' en 'medicatieveiligheid'. Dit is ook een landelijke trend. Positief is dat we een afname van medicatiefouten zien na inzet van het 'digitaal aftekenen'.

Daarnaast heeft Thebe ook een klachtenfunctionaris en een clientvertrouwenspersoon die onder andere bij vermoedens van ouderenmishandeling geraadpleegd kan worden. Ook zijn wij aangesloten bij een regionale klachtencommissie voor die situaties waarin de cliënt

en diens naasten en de organisatie samen niet tot een passende oplossing komen rondom een klacht.

Voor verdere informatie; zie kwaliteitsverslag 2019.

5. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

5.1 Normen voor goed bestuur en goed toezicht

De zorgbrede governance code vormt een belangrijke leidraad voor de raad van bestuur en raad van toezicht van Thebe. Naast de samenwerking met de raad van toezicht hecht Thebe veel waarde aan de medezeggenschap van zowel cliënten als van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt kort beschreven wat de belangrijkste onderwerpen waren in de bespreking met de raad van toezicht en de beide medezeggenschapsraden en over welke onderwerpen de laatste (formeel) advies hebben uitgebracht.

5.2 Raad van bestuur

Thebe heeft een driehoofdige raad van bestuur, die op 31 december van het verslagjaar wordt gevormd door Luc Kenter, Marijke Megens en Agnes Klaren. Luc Kenter is voorzitter raad van bestuur, Marijke Megens en Agnes Klaren (vanaf 19 augustus 2019) waren lid raad van bestuur.

De leden van de raad van bestuur zijn gezamenlijk en individueel bevoegd tot en verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie alsook voor de algemene gang van zaken. De leden van de raad van bestuur hebben een onderlinge taakverdeling gemaakt, met daarin wie als eerste aanspreekpunt fungeert voor bepaalde taken.

Nevenfuncties

Naam	Nevenfuncties
De heer Ir. L.J.M. Kenter	<ul style="list-style-type: none"> - Lid bestuur Stichting Ondersteuning Cliënten Zorggroep West- en Midden-Brabant - Voorzitter raad van advies faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences, Technische Universiteit Eindhoven - Voorzitter Stichting De Oude Toren (cultuurhistorisch rijksmonument), gemeente Oirschot - Senior adviseur van de Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling
Mevrouw M. Megens MHA	<ul style="list-style-type: none"> - Lid dagelijks bestuur Zorgnetwerk Midden-Brabant - Lid bestuur Stichting Hospicezorg Waalwijk e.o. - Lid raad van advies Stichting Transvorm, Tilburg - Lid raad van toezicht Opmaatgroep, Tilburg -
Mevrouw Drs. A.D. Klaren	<ul style="list-style-type: none"> - Toezichthoudend bestuurslid Scholen van Oranje, Dordrecht - Lid raad van toezicht SDW Zorg, Roosendaal (portefeuille Kwaliteit en Cliëntenraad)

5.3 Raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht per 31 december 2019

Naam	Functie raad van toezicht	Nevenfuncties
Mevrouw mr. drs. I.A.M. Woestenberg	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter raad van toezicht - Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Algemeen Bestuur Brabants Landschap
De heer M.J.A. Meijer	<ul style="list-style-type: none"> - Vicevoorzitter raad van toezicht - Lid remuneratiecommissie - Lid auditcommissie Middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseur bij Meijer Advies
De heer drs. M.A.M. Leers	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter auditcommissie Middelen - Lid auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Toetsingscommissie RVVZ Zeist / Innovatiefonds Zorgverzekeraars Zeist - Voorzitter Stichting Fokus Groningen/ Utrecht - Lid raad van toezicht woonzorgcentrum Mariënstede, Vught - Lid Expert Group for Integrated Care in Diabetes Europe (EGIDE) Paris
De heer dr. J.T. Tamsma	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Medical Director TechMed Center, University Twente - Internist en strategisch adviseur RvB LUMC - Voorzitter Raad van Toezicht Patyna, Zuidwest Friesland
Mevrouw mr. M.A. Schaafsma	<ul style="list-style-type: none"> - Lid auditcommissie Middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Privacy consultant bij GGZ Breburg - Voorzitter Vereniging voor Commissarissen en Toezichthouders Erasmus Universiteit Rotterdam (VCTE) - Voorzitter raad van toezicht en lid remuneratiecommissie Bibliotheken Midden-Brabant (BMB) - Lid consultatiecommissie provincie Noord-Brabant POP 3

De samenstelling van de raad van toezicht is zodanig afgewogen dat er een goede spreiding van deskundigheden en achtergronden is, en waarbij ieder lid geschikt is om op hoofdlijnen

het totale beleid te beoordelen. Uitgangspunt is dat minimaal één lid beschikt over relevante kennis van en ervaring in de zorg.

Thebe streeft naar een evenwichtige zetelverdeling onder de Raad van Toezichtleden. In de raad van toezicht is 40% van de zetels bezet door een vrouw en 60% door een man.

De raad van toezicht heeft een drietal commissies: een remuneratiecommissie, een auditcommissie middelen en een auditcommissie kwaliteit, veiligheid en innovatie.

Samenstelling remuneratiecommissie:

I.A.M. Woestenberg en M.J.A. Meijer

Samenstelling auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie:

J.T. Tamsma (voorzitter), M.A.M. Leers, delegatie bestuur, medisch adviseur, senior adviseur Kwaliteit & Veiligheid.

Samenstelling auditcommissie Middelen (Financiën, Vastgoed en ICT): M.A.M. Leers (voorzitter), M.J.A. Meijer, M.A. Schaafsma, delegatie bestuur, concerncontroller, manager Financiën.

Werkwijze raad van toezicht

Er wordt gewerkt vanuit een jaarplanning. Hierbij wordt 6 keer per jaar een reguliere vergadering gehouden met alle toezichthouders en bestuursleden.

De auditcommissie Middelen komt 5 keer per jaar bijeen; de auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie 4 keer per jaar en de remuneratiecommissie heeft in ieder geval jaarlijks een individueel gesprek met de bestuurders. Jaarlijks wordt een reflectiemoment met de raad van toezicht gepland. In 2020 zal deze reflectie met externe ondersteuning plaatsvinden.

Om het toezichthouderschap goed te kunnen uitvoeren, vindt de raad van toezicht het belangrijk om een goed beeld/ gevoel te krijgen bij de gang van zaken bij Thebe. Hiertoe heeft zij contacten met interne en externe stakeholders. Er wordt een breed scala aan onderwerpen geagendeerd, waarbij soms ook gasten (manager / medewerker) worden uitgenodigd. De raad houdt locatiebezoeken, er zijn contacten met OR en CCR, de raad woont jaarlijks een of meerdere evenementen van Thebe bij en organiseert reflectie momenten.

Activiteiten verslag RvT 2019

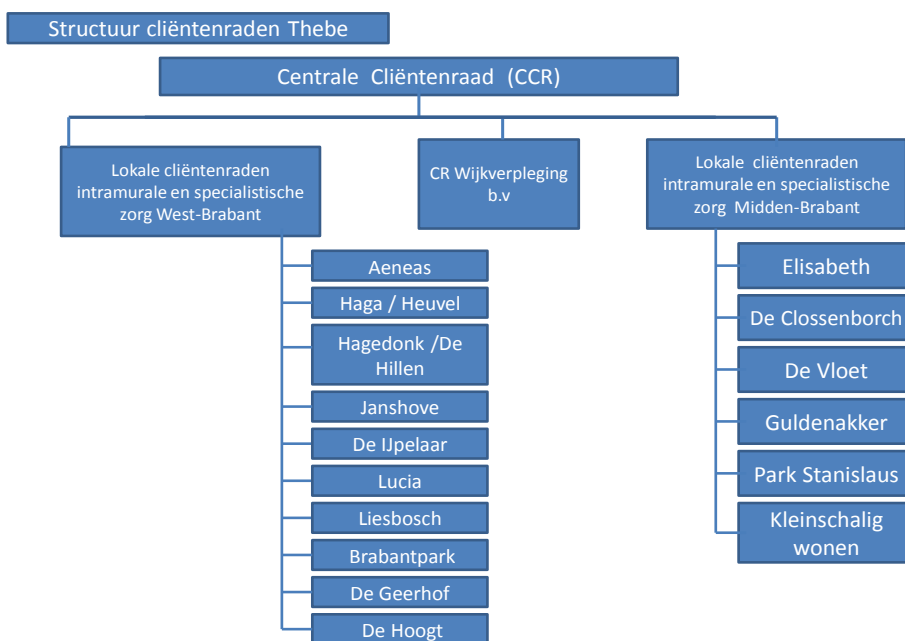
In de vergaderingen bespreekt de raad van toezicht de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen. Dit zijn zaken op het gebied van de kwaliteit en veiligheid van zorg, de strategie, de Governance code, besturing van de organisatie, financiën, innovatie maar ook bijvoorbeeld het strategisch vastgoedplan en investeringsplannen in nieuwbouw of renovatie.

Belangrijke thema's en onderwerpen die in 2019 zijn besproken zijn:

- Personeelskrapte
- Beddenbezetting
- Overname Careyn Breda e.o. (goedkeuring)
- Catering en Maaltijdservice
- Statutenwijziging (goedkeuring)
- Vastgoed: verbouwing Lage Witsiebaan en voorlopige gunning Nieuwe Heilaarstraat (goedkeuring)
- Jaarplancyclus: Jaardocumenten 2018, kwaliteitsverslag 2018, jaarplan en begroting 2020 (goedkeuring)
- Accountancy: managementletter 2019, type accountantstoezicht en benoeming accountant vanaf boekjaar 2019
- Topstructuur en raad van bestuur: benoeming bestuurder A.D. Klaren, verslag 100 dagen A.D. Klaren, verlenging dienstverband bestuurder M. Megens tot 1 augustus 2020 en vaststelling herijking topstructuur / toekomstige samenstelling raad van bestuur.
- Klasse indeling WNT en beleid bezoldiging bestuur en raad van toezicht (vaststelling)
- Dialoog over Kwaliteit en Veiligheid
- Opzet locatiebezoek
- Voorbereiding op Wet Zorg en Dwang

5.4 Centrale cliëntenraad

Schematisch weergegeven ziet de medezeggenschapstructuur er als volgt uit gedurende het verslagjaar.



16.104

In 2019 zijn er 16 lokale cliëntenraden: tien raden binnen Thebe West-Brabant en zes raden binnen Thebe Midden-Brabant en er is daarnaast één cliëntenraad Thebe Wijkverpleging.

Er is één Centrale Cliëntenraad (CCR), die is samengesteld uit een afvaardiging van bovengenoemde cliëntenraden. De CCR zorgt voor alle overstijgende behartiging van belangen volgens de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorginstellingen (WMCZ). De CCR heeft de raad van bestuur als aanspreekpunt. Naast de centrale cliëntenmedezeggenschap zoals hierboven beschreven zijn er dus decentrale cliëntenraden, waar de meer regionale en lokale belangen worden behartigd.

Participatief model

Op belangrijke items participeert de Cliëntenraad (en Ondernemingsraad) op centraal en lokaal niveau in projecten, werkgroepen, commissie en bijeenkomsten. Door middel van dit participatieve model is de beïnvloeding van het beleid vanuit cliëntperspectief meer proactief en eerder in het proces, waardoor de beleidsvorming meer gedragen en voldragen wordt. Een voorbeeld hiervan is het project 'eten en drinken'

Faciliteiten

Voor het werk van de cliëntenraden stelt de organisatie ondersteuning beschikbaar (ambtelijk secretaris). Daarnaast is er een materieel budget voor deskundigheidsbevordering zoals inschrijfgelden voor symposia of cursussen, het lidmaatschap van de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC) en reiskosten. Daarnaast kunnen de raden gebruik maken van algemene voorzieningen, zoals vergaderfaciliteiten.

Activiteiten, adviezen en beleidsissues, centrale medezeggenschap cliënten 2019

In 2019 is de CCR zesmaal bijeen geweest zonder raad van bestuur en zesmaal in het bijzijn van de raad van bestuur. In 2019 zijn de financiële vraagstukken met een toelichting door de manager Financiën of Concerncontroller in de financiële commissie van de CCR besproken en in de voltallige CCR toegelicht (bv. kaderbrief, begroting, jaarrekening en maandelijks managementrapportage). Ook heeft een delegatie van de centrale raad gesproken met een delegatie van de raad van toezicht.

In onderstaande tabel zijn de adviezen opgenomen, evenals de beleidsontwikkelingen die in 2019 in gezamenlijk overleg met de raad van bestuur besproken zijn door de CCR.

Positieve adviezen
Jaarrekening 2018
Begroting 2020
Kaderbrief 2020
Overname activiteiten Careyn in regio West-Brabant
Advisering eten en drinken
Aanstelling nieuw lid RvB
Voordracht lid RvT
Aanstelling Wet zorg en dwang-functionarissen
Advisering t.a.v. Cliëntvertrouwenspersoon en klachtencommissie Wet zorg en dwang

Besproken beleidsontwikkelingen
Inzet van Zorgtechnologie
Zorgontwikkeling en innovatie (samenwerking in de regio)
Arbeidsmarkt ontwikkelingen – beschikbaarheid personeel
Beleid informele zorg / vrijwilligers beleid
Innovatie – ontwikkeling expertise centrum
Inzet van Waardigheid en Trots gelden
Vastgoedontwikkelingen

5.5 Ondernemingsraad

Sinds oktober 2017 heeft Thebe één ondernemingsraad, verdeeld in drie kamers: kamer intramuraal, kamer wijkverpleging en een strategische kamer. In de laatste kamer worden een aantal keren per jaar strategische onderwerpen tussen OR en Raad van Bestuur besproken. De huidige OR-leden zijn in juni 2018 geïnstalleerd.

De OR wordt - net als de cliëntenraad - in een vroeg stadium betrokken bij belangrijke onderwerpen die voor zowel intramuraal, wijkverpleging als ondersteuning gelden. Op deze participatieve wijze, waarbij de raad deelneemt in diverse commissies is de beïnvloeding van het beleid vanuit het perspectief van medewerkers meer proactief en eerder in het proces. Beleidsvorming wordt zo meer gedragen.

Een overzicht van de belangrijkste aanvragen in 2019:

- Omgaan met meer-/ minderuren (instemming)
- Uitbetaling tijd bij verplichte scholing (instemming)
- Overname Careyn (advies)
- Digitalisering processen HR & Finance (advies)
- Studiefaciliteitenregeling (instemming)
- Verbouwing Lage Witsiebaan (advies)

De OR heeft zitting gehad in de volgende werk- en klankbordgroepen:

Harmonisering functie en schalen niveau 3, Thebe Vitaal, evaluatie bedrijfsartsen, implementatie AFAS, reorganisatie servicecentrum, personele regelingen, toekomst Aeneas en klankbordgroep CAO VVT. En de OR was te gast tijdens de najaarsconferentie van Thebe.

Daarnaast heeft de OR de onderwerpen werkdruk, het moeilijk invullen van openstaande vacatures door de krapte op de arbeidsmarkt en het toenemende verzuim veelvuldig besproken met de raad van bestuur. De OR is betrokken bij de totstandkoming van de Medewerkerstevredenheidsmonitor, die onder medewerkers is gehouden. Ook de evaluatie hiervan is met de raad van bestuur besproken.

Andere besproken onderwerpen waren vitaliteit, de intramurale visie op schoonmaak, borging van het ontwikkelprogramma, het reputatieonderzoek van Thebe, bedrijfsartsen, nieuwe wetgeving zoals de WAB en de Wet Zorg en Dwang, inzet niveau 2 medewerkers, de visie op vrijwillige medewerkers, de uitwerking van de CAO-regels en het jaarplan, kwaliteitsplan en begroting 2019.

In de strategische kamer is gesproken over innovatie binnen Thebe.

Het besturingsmodel en de medezeggenschapstructuur zijn geëvalueerd met het managementteam en de raad van bestuur.

6 Risico management en financieel beleid

6.1 Risico management

Thebe heeft, passend bij de visie en koers van de organisatie en in het licht van de externe ontwikkelingen, een aantal thema's en aandachtsgebieden geïdentificeerd met de daarbij behorende maatregelen om deze tegemoet te treden. Deze risico's worden periodiek geëvalueerd in de raad van bestuur.

In de middellange- en lange termijn impactanalyses zijn deze aandachtsgebieden verwerkt en voor zover nu bekend zijn alle risico's beheersbaar, zijn passende en betaalbare maatregelen te nemen en wordt actief geanticipeerd op de aandachtsgebieden. Voor de financiële risico's geldt bijvoorbeeld dat iedere businesscase een risicoparagraaf bevat en ook in de maandelijkse managementrapportages expliciet aandacht wordt besteed aan de risico's. Werken met een platte organisatiestructuur en zelfstandige teams resulteert daarenboven in breed gespreide, laag in de organisatie belegde mandaten waarin telkens een risicoafweging gemaakt moet worden.

Financiële positie en financieel beleid

Het financieel beleid is in 2018 opnieuw gedefinieerd en houdt kort gezegd in dat in een periode van 4 jaar de zorgexploitatie een positief resultaat of ten minste een neutraal resultaat moet opleveren. Daarbij wordt een harde splitsing tussen de zorg- en vastgoedexploitatie gerealiseerd en wordt gestreefd naar een situatie waarin beide activiteiten op zichzelf kostendekkend zijn en substitutie van de ene activiteit naar de andere wordt gestopt.

De in gang gezette beweging verloopt grotendeels volgens planning en dat is een positief signaal. In 2019 is het (genormaliseerde) resultaat bij alle zorgonderdelen verbeterd. De intramurale activiteiten in Midden-Brabant zijn al enkele jaren budget neutraal. Met een positieve afsluiting van 2019 kan eenzelfde conclusie worden getrokken over de wijkverpleging activiteiten. En voor de intramurale activiteiten in West-Brabant is de verwachting dat conform planning in 2021 een budget-neutrale zorgexploitatie wordt gerealiseerd.

De solvabiliteit van het concern (balansverhouding is verbeterd tot 52.5% (2018; 49,6%). De hoge solvabiliteit van de intramurale stichtingen is mede te danken aan grotendeels afgeschreven vastgoed en relatief veel vastgoed in huur (operational lease). Daarmee is Thebe goed voorbereid op de voorgenomen vastgoedontwikkelingen in de komende jaren. Met het saldo vrij besteedbare liquide middelen van ruim € 40 miljoen is sprake van overliquiditeit. Deze overliquiditeit zal in de komende jaren deels worden ingezet ten behoeve van de voorgenomen vastgoedontwikkelingen.

Financieel Resultaat 2019

Over 2019 heeft Stichting Zorggroep West- en Midden-Brabant een positief resultaat behaald van € 5.643.105 (2018: € 6.081.234).

Voor 2019 was begroot een resultaat van € 4.250.000 positief.

Het resultaat per entiteit verschilt sterk:

Resultaat per entiteit	2019	2018
Stichting ZWMB (enkelvoudig)*	181.056	-603.010
Thebe Holding B.V.	75.420	87.062
Thebe Wijkverpleging B.V.	2.571.455	2.040.498
Stichting Thebe Midden-Brabant	2.014.084	2.503.281
Stichting Thebe West-Brabant	801.088	2.053.403
Stichting ZWMB (geconsolideerd)	5.643.105	6.081.234

* Het enkelvoudige resultaat 2019 is inclusief een consolidatiecorrectie ad EUR 400K positief.

Personeel

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de ontwikkeling in de personeelskosten en FTE van de totaal geconsolideerde Stichting Zorggroep West- en Midden-Brabant.

Personeelskosten	2019	2018
Lonen en salarissen	107.059.021	100.343.765
Sociale lasten	16.943.342	15.533.844
Pensioenpremie	8.579.351	8.256.452
Overige personeelskosten totaal	4.622.934	3.914.502
<i>Subtotaal</i>	<i>137.204.648</i>	<i>128.048.563</i>
PNIL	14.707.090	12.274.739
Personeelskosten	151.911.737	140.323.302

<i>Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE) per segment:</i>	2019	2018
Ondersteuning	177	169
Thebe Wijkverpleging	945	939
Stichting Thebe Midden-Brabant	657	638
Stichting Thebe West-Brabant	755	750
Gemiddeld aantal personeelsleden in fulltime eenheden:	2.534	2.496