

Jaarkwaliteitsverslag 2023

THEBE



Versie: 03
6 mei 2024

Vastgesteld op 27 mei 2024

Inhoud

Leeswijzer.....	4
1 Voorwoord	5
2 Thebe in beeld	6
2.1 Wie is Thebe	6
2.2 Thebe in cijfers	8
2.3 Thebe in de media.....	10
3 Bouwen aan de toekomst	11
3.1 Transformatie	11
3.2 De Bedoeling	13
4 Doorlopende ontwikkelingen en kwaliteitsthema's	14
4.1 Kwaliteit bij Thebe	14
4.2 Kwaliteit van bestaan	15
4.3 Passende en veilige zorg en ondersteuning.....	17
4.4 Reflectie, leren en ontwikkelen	21
4.5 Het Potentieel Pakken (HPP)	24
5 Veranderthema's.....	25
5.1 Onze WAUW, Thebe als team.....	25
5.2 De zorg die wij verlenen	31
5.3 Innovatie en digitalisering	35
5.4 Passende zorg en zelfredzaamheid.....	41
5.5 Wonen en zorg	43
5.6 Bouwen voor de toekomst.....	46
6 Duurzaamheid.....	47
6.1 Cliënten	47
6.2 Medewerkers	47
6.3 Organisatie.....	48
7 Expertisecentrum	50
7.1. Ontwikkeling expertisecentrum	50
7.2. Regionaal expertisecentrum (REC) NAH+.....	51
7.3. Regionaal expertisecentrum (REC) Korsakov	51
7.4. Deelname aan academische netwerken.....	52

8	Thebe in bedrijf.....	53
8.1	Risico's en onzekerheden	53
8.2	Financiële instrumenten	53
8.3	Financiële en niet financiële prestatie indicatoren	54
8.4	Toekomstige ontwikkelingen.....	54
9	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	56
9.1	Raad van bestuur.....	56
9.2	Raad van Toezicht	59
9.3	Centrale Cliëntenraad (CCR)	67
9.4	Ondernemingsraad	70
9.5	Verpleegkundig Advies Raad	74
	Bijlage 1 Infographics commissies	78
	Bijlage 2 Personeelssamenstelling 2023 Woonzorglocaties.....	84
10	Jaarrekening 2023.....	85

Leeswijzer

Voor u ligt het jaarkwaliteitsverslag 2023 van Stichting Thebe Zorggroep, beter bekend als Thebe. Bij het opstellen van het jaarverslag hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De periode van de verslaglegging betreft het boekjaar (tevens het kalenderjaar), geëindigd op 31 december 2023.
- De reikwijdte van de verslaggeving 2023 betreft de Stichting Thebe Zorggroep.
- Alle in dit jaarverslag opgenomen bedragen zijn vermeld in euro's.

Verantwoording wordt afgelegd op concernniveau. Informatie wordt ook op lagere organisatorische niveaus als het wettelijk vereist is gegeven. Voor de volledigheid verwijzen wij naar www.jaarverslagenzorg.nl. Daar is het jaardocument van Stichting Thebe Zorggroep en de bijbehorende rechtspersonen geplaatst. De gevraagde informatie is via de portal DigiMV ook aangeleverd bij het Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (jaarverantwoording zorg).

In dit jaarverslag heeft Thebe ook het kwaliteitsverslag opgenomen. Naast dit document maakt Thebe een publieksvriendelijk digitaal magazine dat we plaatsen op www.thebe.nl.

1 Voorwoord

Beste lezer,

Soms heb je een jaar dat werkelijk voorbij vliegt. 2023 was zo'n jaar. Terugkijkend zijn wij ontzettend trots op de grote stappen die we samen hebben gezet. Als organisatie, waarin we heel duidelijk onze nieuwe toekomstvisie handen en voeten hebben gegeven in duidelijke ontwikkelijnen en projecten. Maar ook met ons grote Thebe team, waar we trots op zijn.

2023 was voor ons het jaar van het 'WAUW van Thebe teamevent' en wat hebben we genoten! Gelukkig hebben we de foto's nog. Verderop in dit jaarverslag leest u uiteraard meer over de WAUW van Thebe.

2023 was ook het jaar waarin we als samenwerkende zorgorganisaties in Noord-Brabant een enorme mijlpaal hebben bereikt. We blijven toekomstbestendige zorg leveren aan de meest kwetsbare burgers van onze provincie. We doelen hier natuurlijk op het grote project 'Ogen druppelen'. Sinds april 2023 zeggen we in Brabant met één stem: ogen druppelen kunnen mensen in principe zelf, met een hulpmiddel. We hebben dit samen gedaan, het is ons gelukt en dat smaakte naar meer! Inmiddels zetten we ook gezamenlijk stappen om een uniforme werkwijze te realiseren voor het aan- en uittrekken van steunkousen. En daar stopt het niet, we zijn pas net begonnen...

De samenwerking tussen de Brabantse zorgorganisaties is het resultaat van gemeenschappelijke inspanningen. Het cliché is waar: alleen samen kom je verder. Bovendien is samen uiteindelijk zóveel duurzamer. En leuker natuurlijk!

We begonnen 2023 met de gedachte dat we ons niet neerleggen bij de dingen zoals ze zijn. Denk bijvoorbeeld aan de schaarste aan medewerkers. We keren de dingen zoals ze zijn ten goede. Bij het maken van dit verslag constateerden we dat dit al best goed lukt. Met elkaar hebben we grote stappen in de goede richting gezet. In deze jaarverantwoording hopen we dat u inzicht krijgt in deze stappen en de mijlpalen die we hebben behaald.

Inmiddels is het 2024 en zetten we door op de ingeslagen weg waarmee we van betekenis willen zijn voor kwetsbare en oudere mensen in Brabant. Samen met het hele Thebe-team hebben we hier weer onze schouders onder gezet. Denkt en doet u met ons mee? Neem dan gerust een kijkje op www.toekomstvanthebe.nl. Een reactie achterlaten kan natuurlijk ook! Uw gedachten worden zeer op prijs gesteld.

Raad van Bestuur Thebe,
Agnes Klaren
Jos Adriaans
Jef Mol

2 Thebe in beeld

2.1 Wie is Thebe

2.1.1 Producten en diensten

Thebe levert wijkverpleging, specialistische zorg, thuisbegeleiding en dagbesteding in 19 gemeenten in Midden-Brabant en West-Brabant. Daarnaast bieden we zorg in 23 woonzorgcentra in de regio. Onze zorgprofessionals en vrijwillige medewerkers leveren menslievende zorg vanuit deskundigheid en met aandacht en toewijding.

Samen met de cliënt, de naasten en andere zorgverleners werken we aan de hoogst haalbare kwaliteit van leven. Daarbij denken we in mogelijkheden en kansen, en blijven we altijd de mens achter de problematiek zien. Wat voor ons altijd vooropstaat is dat ieder mens waardevol en welkom is.

Zorg thuis

Iedereen wil zolang mogelijk thuis wonen. Thebe Zorg Thuis (Wijkverpleging) speelt daar een belangrijke rol in. Wij vinden het belangrijk dat mensen zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen wonen. We kijken naar wat er mogelijk is. Dat doen we samen met de cliënten en de mensen om hen heen. Ook bieden we de zorg die de cliënt nodig heeft om zo zelfstandig mogelijk te blijven. Dat is zorg op maat; afgestemd op de persoonlijke situatie.

Wonen bij Thebe

Maar als zelfstandig wonen niet meer lukt, is het wel fijn om in de eigen buurt te kunnen blijven. Wonen in een van onze woonzorgcentra is dan een goede keuze. Onze persoonlijke zorg vindt plaats in verschillende gemeenten in Midden-Brabant en West-Brabant. Hier heeft Thebe meerdere locaties, ieder met een eigen karakter. Een cliënt kan er wonen in een appartement dat van alle gemakken is voorzien of (als het nodig is) in een beschermende omgeving. Overigens kan wonen bij ons ook tijdelijk, bijvoorbeeld als iemand herstelt van een ziekenhuisopname.

Tijdelijk bij Thebe

Ook biedt Thebe geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en op een aantal locaties (eerstelijns)verblijf voor mensen die bijvoorbeeld na een operatie of een ernstige ziekte te maken krijgen met functieverlies. De zorg voor deze mensen is gericht op revalidatie, herstel en eigen regie. Het doel is een terugkeer naar huis. We noemen dat kortdurende zorg. Om mantelzorgers tijdelijk te ontlasten, is in enkele van onze woonzorglocaties logeeropvang mogelijk.

2.1.2 Algemene gegevens

Verslagleggende rechtspersoon	Stichting Thebe Zorggroep
Adres	Liesboslaan 2
Postcode	4813 EC
Plaats	Breda
Telefoonnummer	088-1171000
Identificatienummer KvK	41105788
RSIN	800393247
E-mail	info@thebe.nl
Internet	www.thebe.nl

2.1.3 Juridische en organisatorische structuur

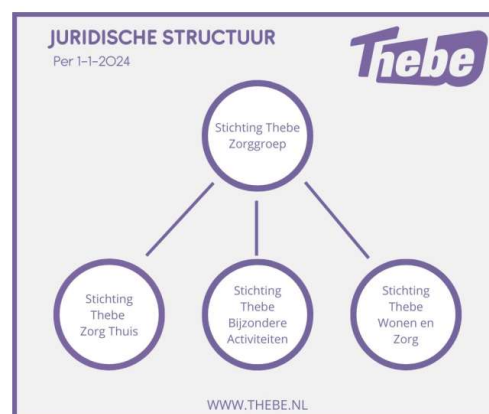
Thebe verricht haar activiteiten onder de vlag van de moederstichting Stichting Thebe Zorggroep. De activiteiten op het gebied van wijkverpleging, begeleiding, dagbesteding, revalidatie, behandeling en tijdelijk verblijf gefinancierd vanuit ZVW en WMO, vallen onder Stichting Thebe Zorg Thuis. Alle activiteiten op onze woonlocaties gefinancierd vanuit WLZ, vallen onder Stichting Thebe Wonen en Zorg. Alle overige activiteiten worden uitgevoerd vanuit Stichting Thebe Bijzondere Activiteiten.

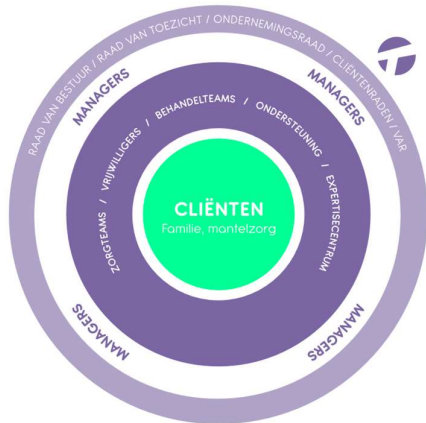
In 2020 is besloten tot een juridische herstructurering van de Thebe-groep. Deze herstructurering is met ingang van 1-12-2020 uitgevoerd, met uitzondering van één onderdeel: de omzetting van Thebe Zorg Thuis B.V. in Stichting Thebe Zorg Thuis. Deze laatste stap is destijds niet gezet vanwege fiscale motieven (overdrachtsbelasting vastgoed).

Omdat dit fiscale motief niet meer relevant is, is besloten om per 1 januari 2024 Thebe

Zorg Thuis B.V. om te zetten naar Stichting Thebe Zorg Thuis.

De hieronder gepresenteerde juridische structuur is deze per 1 januari 2024, na bovengenoemde omzetting. Omdat deze omzetting op 1 januari 2024 heeft plaatsgevonden is de jaarrekening 2023 nog opgesteld onder Thebe Zorg Thuis B.V.. In deze jaarrekening is de omzetting nader toegelicht als gebeurtenis na balansdatum.





Bij Thebe werken we volgens het 'participatieve model'. Daarin staan de cliënten centraal.

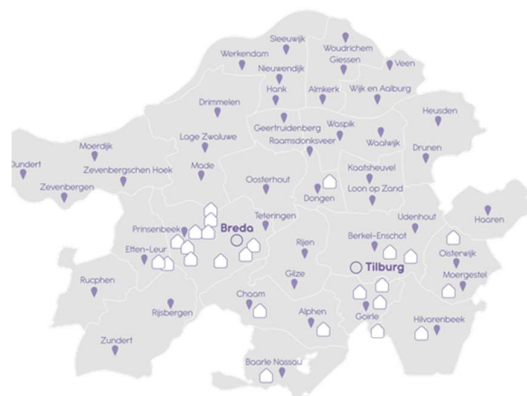
We hebben dit vormgegeven in een cirkel waarbij het hart wordt gevormd door de cliënten, de familie en de mantelzorgers. Zij worden ondersteund door onze zorgprofessionals en vrijwillige medewerkers. Soms direct, soms indirect, maar altijd met de samenwerking en zorg voor de cliënt centraal.

2.1.4 Werkgebied

Thebe is actief in West-Brabant en Midden-Brabant. Ons werkgebied:

Legenda:

- woonzorg locatie van Thebe
- wijkteam van Thebe



2.2 Thebe in cijfers

2.2.1 Cliënten

Het aantal cliënten dat zorg en ondersteuning ontvangt van Thebe is in 2023 gestegen. De groei zat bij cliënten met een Wlz- en Zvw-indicatie. Het aantal cliënten met Wmo-indicatie is afgenomen.

Aantal cliënten	31-12-2023	31-12-2022	31-12-2021	31-12-2020
Zvw	6.880	6.833	6.906	7.047
Wlz	2.985	2.874	2.660	2.454
Wmo (incl. Jeugdwet)	173	357	374	378
Totaal	10.157	10.064	9.940	9.879

2.2.2 Medewerkers

Het aantal (vrijwillige) medewerkers is in 2023 toegenomen. Het aantal fte is echter niet in dezelfde mate gestegen omdat vooral het aantal oproepkrachten (77 personen) is toegenomen.

Aantal (vrijwillige) medewerkers	31-12-2023		31-12-2022		31-12-2021	
	Aantal personen	Aantal fte	Aantal personen	Aantal fte	Aantal personen	Aantal fte
Aantal medewerkers excl. BOL	4.313	2.487	4.270	2.508	3.848	2.356
Aantal medewerkers incl. BOL+ stagiaires	4.571	2.657	4.531	2.668	4.044	2.470
Aantal vrijwillige medewerkers	1.519		1.423		1.389	

Het totaal aantal medewerkers is gegroeid. Dit komt doordat de instroom van het aantal medewerkers in 2023 groter is dan de uitstroom.

	2023	2022	2021
Instroom nieuwe medewerkers	921	871	1134
Uitstroom medewerkers	878	857	1129

Het verzuimcijfer van Thebe is ondanks alle inspanningen en interventies ten opzichte van 2022 helaas gestegen.

	2023	2022	2021
Verzuim (o.b.v. Vernet)	9,4%	8,8%	8,3%

Er is niet een duidelijke oorzaak te geven aan de stijging van het verzuimcijfer. Dit is een combinatie van onderstaande factoren.

- We zien in de VVT-branche een stijging van verzuim in 2023. Thebe is daarin geen uitzondering. Het afgelopen jaar is het verzuimcijfer van Thebe wel onder het verzuimcijfer van de branche gebleven;
- Verhoging AOW-leeftijd, medewerkers houden het niet meer vol tot 67 jaar. Waar zij eerst rond 63 vervroegd met pensioen gingen en het tot die tijd volhielden, is het vooruitzicht te 'moeten' werken tot zeker 65 jaar geen aantrekkelijk uitgangspunt meer rond het 60^e levensjaar en vaak niet haalbaar. Rond je 63^e stoppen met werken is met de AOW leeftijd op minimaal 67 jaar vaak financieel niet haalbaar;
- Landelijk gezien is het gemiddelde percentage verzuim na corona met 1% gestegen, dit kan te maken hebben met;
 - Wachtlijsten voor specialistenbezoek en operaties in het ziekenhuis is enorm gestegen tijdens en na corona;
 - We signaleren de laatste 2 jaar steeds meer uitval met psychische klachten. Ook dit kan een nawerking zijn vanuit corona;
 - Zeer lange wachtlijsten bij de GGZ;
 - Te grote span of control van managers, waardoor er te weinig aandacht is en kan zijn voor de individuele medewerker. Hierdoor worden signalen niet of nauwelijks opgepakt, waarmee het verzuim mogelijk voorkomen had kunnen worden;
 - Formatie niet op orde, hierdoor overbelasting van medewerkers.

2.3 Thebe in de media

Nog niet zo heel lang geleden betekende 'in de media zijn' dat jouw organisatie op televisie, radio of in de krant kwam. Tegenwoordig zijn de trending communicatiekanalen niet alleen de traditionele media, maar zeker ook de online (sociale) varianten. Beïnvloeden, opinie maken, PR en marketing bedrijven: het gebeurt allemaal real time op platforms zoals LinkedIn, Facebook en Instagram.

Thebe heeft deze platforms in 2023 stevig benut. Soms individueel, maar steeds vaker ook samen met onze collega-organisaties in Brabant. De campagne rond ogen druppelen was een van de successen die we gezamenlijk hebben bereikt. Onze boodschap is meer dan 2,1 miljoen keer bekeken: ogen druppelen doen mensen voortaan zelf. Dat is een doorbraak.

Een ander succes - ditmaal vanuit Thebe als werkgever - zijn de WAUW van Thebe-teamevents en de campagne eromheen. We zijn er intern nog steeds van aan het nagenieten. Het concept was simpel: teams kregen een budget om samen iets leuks naar keuze te doen. In 'ruil' hiervoor plaatsten collega's een foto van dit uitje op hun eigen socials, met als hashtags #thebe en #wauwvanthebe. Deze linkjes leidden mensen weer naar onze wervingswebsite. LinkedIn en Facebook liepen in het voorjaar over van blijde collega's. Zij hebben Thebe als organisatie gepromoot en tegelijkertijd het werken bij Thebe. Onze kanalen kregen hiermee een flinke boost, net als ons eigen WAUW-gevoel: hier wil je toch ook werken? Het heeft ons veel goodwill opgeleverd.

In de zomer verscheen een prachtige reportage in De Volkskrant (voorpaginanieuws!) over Thebe, waarin de zorgredacteur meeloopt met een wijkverpleegkundige. De dilemma's van de toekomst worden in dit stuk prachtig geschetst: eenzaamheid, de balans tussen welzijn en zorg, de inzet van hulpmiddelen en technologie en de schotten in de financiering. Een lang artikel over een groot onderwerp. Dat een klein onderwerp ook groots kan zijn, bewijst een artikel over Hospice Breda in BN/DeStem. Hierin is het mooie werk van de Thebe-professionals in een hospice vastgelegd.

Bovenstaand is een kleine greep uit een veelbewogen jaar. Meer informatie staat op www.thebe.nl, www.toekomstvanthebe.nl en www.werkenbijthebe.nl.

3 Bouwen aan de toekomst

3.1 Transformatie

Thebe past haar dienstverlening aan op de vergrijzing en het tekort aan medewerkers. De focus ligt op eigen regie, ondersteund door technologie en zorg. Zorg wordt gezamenlijk geleverd door een team, in samenwerking met familie, naasten en vrijwilligers. In 2023 zijn tijdens sprintsessies vijf veranderthema's geformuleerd en uitgewerkt om de toekomstvisie voor 2030 te realiseren. Dit gebeurde via de methode 'design thinking', waarbij de focus lag op het beantwoorden van de vraag: "Hoe kunnen we...?" Het plan wordt in 2024 stap voor stap uitgewerkt, waarbij iedereen wordt betrokken en niemand alleen staat.

De zorg die wij verlenen

In 2030 zijn we de specialist in essentiële zorg, behandeling en begeleiding

In 2030 streven we ernaar dé specialist te zijn in essentiële zorg, behandeling en begeleiding. We hebben met collega's besproken wat essentiële zorg voor ons betekent. Onze definitie is dat het gaat om zorg die niet zelfstandig of met ondersteuning van technologie en/of naasten kan worden uitgevoerd én die aanzienlijke gevolgen heeft voor iemands welzijn als deze zorg niet wordt verleend.

We hebben besloten om het Verpleegkundig Adviesgesprek (VAG) - dat we al jaren gebruiken - aan te passen en de uitgangspunten Zelf, Thuis en Technologie hierin mee te nemen. Dit hebben we gedaan door sprints te houden met wijkverpleegkundigen en het VAG verder te ontwikkelen.

Passende zorg en zelfredzaamheid

In 2030 wordt een zorgvraag beantwoord via een samenspel van zorgvragers, naasten, vrijwilligers en professionals.

In 2030 werken zorgvragers, naasten, vrijwilligers en professionals samen om aan zorgvragen te voldoen. We stelden twee vragen tijdens de sprints: Hoe kunnen mantelzorgers en vrijwilligers betrokken worden bij het ontstaan van de hulpvraag voor meer zelfredzaamheid? En wat kunnen zorgverleners loslaten en overdragen aan naasten en vrijwilligers?

Samen hebben we gekeken welke taken iedereen kan oppakken. Tot onze verrassing willen mantelzorgers en vrijwilligers zelfs helpen met zorghandelingen. In 2024 gaan we hulpmiddelen ontwikkelen om deze samenwerking te vergemakkelijken.

Digitale zorg en innovatie

In 2023 wordt de zorgvraag ingevuld vanuit het uitgangspunt Digitaal tenzij...

In 2023 benaderen we de zorgvraag vanuit "Digitaal tenzij..." om nieuwe oplossingen te verkennen. Digizorg, het gebruik van digitale technologieën en tools in zorgverlening bieden toegankelijke en nabije zorg. Het bevordert zowel het werkplezier van zorgprofessionals als het levensplezier van de cliënten.



Thebe als team

Zorgprofessionals staan in 2030 op de eerste plaats.

In 2030 staat het welzijn van zorgprofessionals voorop. Uit een ontwerpssessie zijn vijf belangrijke punten naar voren gekomen:

- Modern werkgeverschap met een matchsysteem tussen medewerkers, wensen en kwaliteiten en de zorgvraag.
- Iedereen is welkom, ongeacht vooropleiding, met functies op maat en ontwikkelingstrajecten die passen bij de identiteit van Thebe.
- Weinig hiërarchie en veel professionele autonomie.
- Mogelijkheden voor voortdurende (modulaire) ontwikkeling in diverse rollen binnen Thebe.
- Stimulans voor het onderzoeken en uitproberen van ideeën, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om verbeteringen aan te dragen.

Wonen en zorg

Iedereen woont Thuis tenzij...

Met het uitgangspunt "Iedereen woont Thuis tenzij..." streven we ernaar om zelfstandigheid te bevorderen met behulp van Zelf, Thuis en Technologie. Dit hebben we onderzocht door een experiment uit te voeren met enkele bewoners van De Ijpelaar. We hebben domotica geïnstalleerd, zoals automatische gordijnen, een stofzuigrobot en geautomatiseerde verlichting via Google, samen met zorgtechnologie zoals een medicijn dispenser, Tessa voor dagstructuur en de Helpsoq voor het aan- en uittrekken van steunkousen.

3.2 De Bedoeling

De Bedoeling is het vertrekpunt van hoe wij als organisatie naar leven en zorg kijken.

Wij geloven dat mensen zo lang mogelijk **regie over hun eigen leven** willen hebben. Daarom is de bedoeling van Thebe dat mensen **zolang mogelijk zelfstandig en samen-redzaam blijven**. Als het kan zonder, maar in elk geval altijd met zomin mogelijk professionele zorg. Ongeacht waar iemand woont. Immers, niemand is graag afhankelijk van een ander en **het leven is veel meer dan zorg alleen**. Daarom gaan we dingen anders doen: **We leren vaardigheden (opnieuw) aan, zetten technologie en hulpmiddelen in** en we gaan de **zorg meer in samenspel met familie en naasten** van de cliënt organiseren. Zo **verdelen we de zorg** en kunnen **zorgmedewerkers hun kennis en talent inzetten op de essentiële zorg** die overblijft. Deze zorg zal waar nodig **fysiek plaatsvinden en waar het kan, op afstand**.

4 Doorlopende ontwikkelingen en kwaliteitsthema's

4.1 Kwaliteit bij Thebe

Vanuit De Bedoeling streven we naar verdieping en verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg. Daarbij maken we gebruik van cliëntervaringen en de visie van mantelzorgers. Samen onderzoeken we of en hoe we onze werkwijze in lijn met De Bedoeling kunnen verbeteren. We geloven in het belang van samenwerking en het erkennen van de natuurlijke rol van naasten. Dit samenspel tussen cliënten, naasten en professionals staat centraal in het leveren van goede zorg.

Cliënttevredenheid

We meten de tevredenheid van onze cliënten via ZorgkaartNederland en de PREM-meting. Thebe wijkverpleging scoort over de hele linie hoog met een 8,8. Deze metingen zijn cruciaal om de ervaringen van onze cliënten met onze zorg en ondersteuning te begrijpen. Een score waar we trots op zijn.

Waardering cliënten 2023	Zorgkaart Nederland	Aantal waarderingen	PREM	Aantal respondenten
Thebe Wonen en zorg	8,2	169		
Thebe Wijkverpleging	8,9	3036	8,8	3678

Cliëntenraad en cliëntenpanels

In 2023 waren 18 cliëntenraden actief bij Thebe: 17 cliëntenraden zijn verbonden aan de woonzorglocaties en één cliëntenraad is verbonden aan de Wijkverpleging. In deze cliëntenraden worden de lokale cliëntbelangen behartigd. De Centrale Cliëntenraad (CCR), bestaande uit afgevaardigden van intramurale cliëntenraden en cliëntenraad Wijkverpleging, behartigt overstijgende belangen. In 2023 is de centrale cliëntenraad zeven keer bij elkaar geweest in een eigen werkoverleg en zeven keer een overlegvergadering met de raad van bestuur. De cliëntenraad participeert ook in belangrijke projecten en werkgroepen op strategisch en lokaal niveau, zoals bij toekomstvisie 2030 en kwaliteit- en veiligheidscommissies.

Binnen Wijkverpleging maken we gebruik van cliëntenpanels om ervaringen te bespreken. Deze panels bestaan uit cliënten, mantelzorgers, vertegenwoordigers van de cliëntenraad, wijkverpleegkundigen en managers. In 2023 vonden vijf panels plaats, waarbij onderwerpen als bejegening, behoud van eigen regie en samenwerking met mantelzorgers besproken zijn.

Cliëntportaal

Transparantie en betrokkenheid zijn belangrijk. Daarom hebben alle cliënten (en eventuele mantelzorgers) toegang tot het zorgdossier om mee te kijken en te kunnen rapporteren.

4.2 Kwaliteit van bestaan

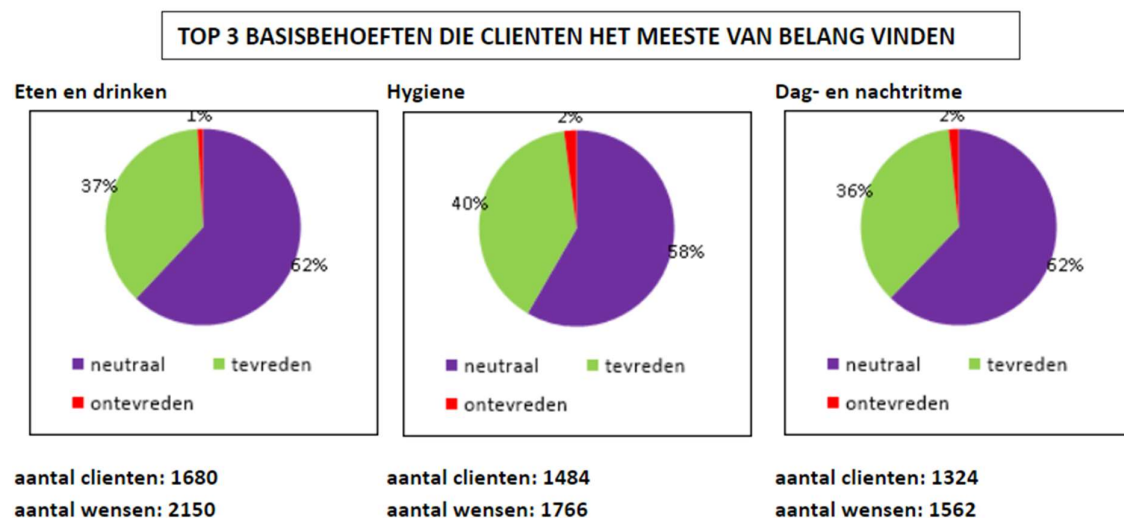
In onze zorg en ondersteuning staat de kwaliteit van bestaan centraal. We stemmen deze af op de individuele behoeften en kenmerken van de cliënt, waarbij we streven naar behoud van eigen regie. De uitgangspunten van De Bedoeling worden steeds meer in de praktijk toegepast. Het voeren van het Goede Gesprek hierover krijgt steeds meer nadrukkelijke aandacht.

Het levensverhaal

Het kennen van de cliënt is essentieel om de zorg op maat te kunnen bieden. Het levensverhaal wordt daarom samen met de cliënt en/of naasten in kaart gebracht. De professional leert zo de cliënt goed kennen en weet wat voor hem of haar betekenisvol is.

Top 3 wensen (wonen en zorg)

Jaarlijks vragen we bewoners wat voor hen een betekenisvolle dag inhoudt. De top 3 basisbehoeften die cliënten het belangrijkste vinden, blijft gelijk: eten en drinken, hygiëne en het dag- en nachtritme. We streven ernaar om binnen de kaders van De Bedoeling zoveel mogelijk invulling te geven aan deze behoeften.



Eten en drinken: We werken volgens de visie 'gastvrij aan tafel', waarbij we ons dagelijks inzetten voor kwaliteit, gastvrijheid, flexibiliteit, keuzevrijheid en duurzaamheid.

Hygiëne: Vooral na de corona-uitbraak is hier veel aandacht voor, zowel wat betreft het hygiënisch werken door professionals, als voor het schoonmaken van onze locaties.

SAM: SAmen Mensgericht werken

De leerlijn SAM (SAmen Mensgericht werken) heeft als doel om De Bedoeling zichtbaar en bespreekbaar te maken, voornamelijk om mensgerichte zorg beter te laten aansluiten bij de

beleving van bewoners. De professionals kunnen de 'werken met SAM'-leerlijn volgen. Deze bestaat uit twee trainingen. De eerste training is beschikbaar voor alle medewerkers van Thebe en richt zich op bewustwording van eigen oordelen en interpretaties, het leren feitelijk observeren en het ontwikkelen van een mensgerichte benadering van bewoners. De tweede training is gericht op het praktisch opleiden van SAMmers, waarbij de uitvoering van de methode op de werkvloer wordt behandeld.

In 2023 zijn 8 locaties begonnen met SAM (Aeneas, Brabantpark, de Clossenborch, de Hoogt, de Vloet, Heuvel, Janshove en Lucia), waarbij 4 trainingen/workshops zijn gegeven en 5 nieuwe SAMmers zijn opgeleid. Er is ook een onderzoek gestart om een Thebe-brede SAM-pool te ontwikkelen.

Project Van Zorgen naar Leven (locatie Thebe Elisabeth)

Na een periode van scholingen en mono- en multi-bijeenkomsten bij de pilotafdelingen, is locatie Elisabeth volop in beweging met Van Zorgen Naar Leven. De focus ligt vooral op de aandacht voor het positief welbevinden van de cliënt. Het accent ligt daarbij op 'het leven' en minder op de zorg. Persoonsgericht werken vanuit het écht kennen van de bewoner door aandacht te hebben voor zijn of haar waarden en wensen. De regie ligt bij de bewoner, ondersteund door een zorgcoördinator. Het principe van 'zelf, tenzij' is de basis.

Er hebben twee interactieve gespreksavonden plaatsgevonden voor familie en cliënten. Deze avonden zorgen voor bewustwording voor wat Van Zorgen Naar Leven in de nabije toekomst betekent voor de cliënt, familie en mantelzorgers.



De resultaten van het project zijn weergegeven met een rode stip, de stappen die zijn doorlopen zijn weergegeven met een groen of zwart vinkje.

Behandeling

Behandelaren spelen een cruciale rol in de integratie van welzijn, zorg en wonen. Ze zetten hun expertise in vanuit een gedeelde visie op persoonsgerichte zorg voor de cliënt. Er is een behandelvisie voor 2030 ontwikkeld die geïmplementeerd wordt in de strategie van de organisatie.

4.3 Passende en veilige zorg en ondersteuning

Kwaliteitscommissies

Een veilige woonomgeving en deskundige, betrokken medewerkers zijn essentieel voor het bieden van passende zorg. Belangrijke thema's zoals hygiëne en infectiepreventie, medicatieveiligheid, zorg en dwang, het melden en leren van incidenten (MIC/MIM), informatieveiligheid en crisiscontinuïteit zijn ondergebracht bij onze multidisciplinaire kwaliteitscommissies. Deze commissies zijn verantwoordelijk voor het voorbereiden en implementeren van beleid, projecten, instructies en instrumenten op deze gebieden. Ze ondersteunen de zorgteams en aandachtvelders in deze kwesties. De activiteiten en resultaten van de kwaliteitscommissies worden samengevat in een infographic. Meer informatie hierover staat in bijlage 1.

Indicatoren basisveiligheid

We gebruiken basisveiligheidsindicatoren om persoonsgerichte en veilige zorg te verbeteren. Om gezamenlijk ontwikkelpunten te identificeren zijn de resultaten van 2023 besproken op team-, locatie- en clusterniveau. De voortgang van deze ontwikkelpunten wordt gemonitord vanuit het portefeuilleoverleg Kwaliteit & Veiligheid.

Naast de verplichte indicatoren lag de focus in 2023 - net als in het voorgaande jaar - ook op keuze-indicatoren zoals 'decubitus' en 'werken aan vrijheidsbevordering'. Deze keuzes zijn gemaakt - na overleg met de VAR en de portefeuille-houdende managers Kwaliteit & Veiligheid - om het leer- en ontwikkelproces op deze gebieden te blijven volgen. Deze informatie is ook gedeeld met de centrale cliëntenraad.

Uitkomsten indicatoren 2023:

	2022	2023
Decubitus		
Cliënten met decubitus categorie 2 of hoger	3%	4%
Advance Care Planning: Afspraken over behandeling rond het levenseinde		
Cliënten waarbij minstens één beleidsafpraak over behandeling rond levenseinde is vastgelegd	93%	96%
Medicatieveiligheid: Bespreken medicatiefouten in het team		
Afdelingen waar medicatiefouten minstens 1x per kwartaal multidisciplinair zijn besproken	81%	89%
Aandacht voor eten en drinken		
Cliënten waarbij < 6 mnd. één of meer afspraken zijn gemaakt en vastgelegd rondom eten en drinken	78%	78%
Werken aan vrijheidsbevordering		
Alle woonzorglocaties van Thebe werken aan behouden van of verruimen van vrijheid. Dat gebeurt projectmatig door middel van het project Vrijheid in Veiligheid. Per locatie wordt gezamenlijk met cliënten(raden), medewerkers, behandelaren gewerkt aan een open setting. Het uitgangspunt is dat iedere cliënt vrij is om te gaan en staan waar hij wil, tenzij dit ernstig nadeel oplevert. Zo mogelijk samen met de cliënt, maar in ieder geval met wettelijk vertegenwoordiger wordt multidisciplinair de vrijheid en veiligheid op maat besproken. Het doel is aangenaam leven en het uitgangspunt is persoonsgerichte zorg. Hiervoor worden de reguliere overleggen gebruikt; het zogenaamde ZAP-overleg (overleg tussen zorgverlener, arts en psycholoog) en het MDO. Naast deze individuele afspraken per cliënt gaat de aandacht uit naar een aangename en veilige woonomgeving, deskundigheid van medewerkers, samenwerking familie, inzet technologie en betrokkenheid van de wijk.		

Wij leren van incidenten en klachten

Ons kwaliteitssysteem richt zich op het waarborgen van zorgkwaliteit en veiligheid. Desondanks kunnen er soms onbedoelde situaties optreden. We vinden het belangrijk om deze te melden en streven ernaar om recht te doen aan de melder en ervan te leren. Daarom hanteren we een veilige meldcultuur. Signalen van onveiligheid of ongenoegen van zowel cliënten als medewerkers worden serieus genomen. We betrekken ook onafhankelijke externe partijen, zoals de cliëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris vanuit Zorgbelang Brabant-Zeeland en het LSR, evenals een onafhankelijke externe voorzitter bij Prisma-onderzoeken naar aanleiding van een incident.

MIC-meldingen:

In 2023 zijn er in de Wonen en Zorg sector in totaal 5213 cliëntincidenten gemeld. Net als voorgaande jaren zijn de drie meest gemelde soorten incidenten: vallen, medicatiefouten en agressie en geweld.

Binnen Wijkverpleging werden in totaal 1089 incidenten gemeld. Net als vorig jaar was het medicatie-incident verreweg het meest gemeld (62% van alle meldingen), maar het aantal meldingen is sterk gedaald ten opzichte van vorig jaar (een daling van 55%). De daling van medicatie-incidenten komt vooral omdat geen melding meer nodig is als een cliënt de medicatie wel heeft gekregen, maar er (nog) niet voor is afgetekend. Dit is een administratieve fout en geen incident met gevolgen voor de cliënt. Het team gebruikt deze fout als leermoment en verbetert het proces aan de hand van vergeten meldingen uit Medimo, in plaats van een officiële melding te doen.

Incidenten worden in multidisciplinaire zorgteams besproken om van te leren en te ontwikkelen. Ernstige incidenten worden uitgebreider onderzocht met behulp van de (mini-) Prismamethode. Incidenten lijken steeds vaker een relatie te hebben met inzet PNIL (personeel niet in loondienst). Het niet kennen van de cliënt (en het personeel) wordt als risicofactor gezien. Beleid wordt gericht op het gebruik van vaste invalkrachten en het minimaliseren van PNIL-werknemers.

MIM-meldingen:

In 2023 is binnen Thebe 1.125 keer melding gedaan van een incident bij een medewerker. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar. Het grootste deel van deze meldingen (862) betreft ongewenst gedrag, meestal van cliënten naar medewerkers toe. 'Gevolg van incidenten' heeft 246 keer geleid tot licht lichamelijk letsel, 13 keer tot verzuim en 36 keer tot psychische klachten.

In de risico-inventarisatie psychosociale arbeidsbelasting (PSA) hebben zorgmedewerkers aangegeven dat ze behoefte hebben aan het regelmatig bespreken van ongewenst gedrag tijdens teamoverleg en scholingsmomenten, met een advies over hoe ermee om te gaan. Het

beleid met betrekking tot veiligheid van medewerkers, omgaan met ingrijpende gebeurtenissen en ongewenst gedrag wordt opnieuw onder de aandacht gebracht en waar nodig ondersteund in de uitvoering.

Calamiteiten

Er hebben zich dit jaar geen incidenten voorgedaan die gemeld hoefden te worden bij de inspectie (calamiteiten). Wel zijn er zo'n 60 MIC-meldingen onderzocht middels de mini-Prismamethodiek. Ontwikkel- en verbeterpunten die hieruit volgden zijn opgepakt.

Klachten

In 2023 zijn er geen klachten binnengekomen bij de regionale klachtencommissie (RKC).

Kwesties en klachten binnengekomen bij de cliëntvertrouwenspersoon/ klachtenfunctionaris Zorgbelang:

- 35 kwesties; waarvan 25 bij Wonen en Zorg, en 10 bij de wijkverpleging (incl. begeleiding).
- 26 klachten; waarvan 19 bij Wonen en Zorg en 7 bij de wijkverpleging.

Er is geen klacht of kwestie geweest met betrekking tot ouderenmishandeling.

Het aantal klachten en kwesties is iets toegenomen ten opzichte van vorig jaar (in 2022: 51, in 2023: 61). Bij de kwesties scoren onvrede over de zorg, besluitvorming en communicatie het hoogst. Hierbij spelen o.a. personele wisselingen binnen de zorgteams een duidelijke rol. Er is bij cliënten/familie grote behoefte aan vaste medewerkers en zorgcoördinatoren. Het valt op dat kwesties regelmatig na een gesprek met de zorgmedewerker of manager afgesloten kunnen worden. Het knelpunt is soms (nog) niet opgelost, maar de cliënt voelt zich wel gehoord en serieus genomen.

In de klachttrajecten is de informatievoorziening of informatieverstrekking de rode draad. Het gaat hierbij met name om informatie over de wijzigingen in de uitvoering van de zorg, en personeel, en wat er gedaan wordt met vragen of opmerkingen (onvrede) vanuit cliënten en/of familieleden daarover. Deze bevinding is te duiden in het licht van de toekomstvisie 2030. Goede informatieverstrekking aan familie en/of mantelzorgers blijkt van essentieel belang om hen op een positieve manier mee te kunnen nemen in het veranderingsproces rondom de zorg, en de rol van de mantelzorger hierin. Daarbij is belangrijk dat Thebe laat zien dat familie/mantelzorgers gewaardeerd en gerespecteerd worden in de beweging naar samenredzaamheid.

Zorgbelang is door Thebe meegenomen in de ontwikkelingen die voortvloeien uit de toekomstvisie 2030.

Bij de cliëntvertrouwenspersoon Wet Zorg en Dwang (Wzd) van Zorgbelang en LSR (Landelijk Steunpunt Medezeggenschap) zijn vier kwesties gerelateerd aan de Wzd binnengekomen; driemaal betrof het informatie en eenmaal een kwestie van onvrede.

Veilige zorgrelatie

Op alle locaties van Thebe staat het bevorderen van een veilige zorgrelatie hoog op de agenda. Een veilige zorgrelatie is essentieel voor het werken volgens De Bedoeling. In de tweede helft van 2023 is daarom actief samengewerkt met het programma De Bedoeling. Er wordt veel aandacht besteed aan het beschikbaar en toegankelijk maken van informatie voor medewerkers en anderen. Ook is er gewerkt aan een workshop voor managers; zij spelen immers een cruciale rol spelen als cultuurdragers. De workshop staat gepland voor 2024.

Vrijheid in veiligheid

De overgang naar een open huis op locaties met gesloten afdelingen is in volle gang bij Thebe. Om deze beweging te starten is loslaten essentieel. Om 'vrijheid in veiligheid' voor elke cliënt te bereiken, is het cruciaal om verbinding te maken. Momenteel zijn 19 locaties actief betrokken bij dit proces, waarbij ook de cliëntenraden deelnemen. Hoewel de beweging in gang is gezet, blijft deze vooralsnog fragiel.

'Vrijheid in veiligheid' draait om zorg die is afgestemd op de persoon. Op alle locaties wordt gewerkt aan zes essentiële aspecten: bewoners, medewerkers, familie, gebouw/tuin, technologie én omgeving. Door acties te ondernemen op deze gebieden, streven we naar een meer open setting. De grootste successen zijn de positieve ervaringen en de verwondering dat het mogelijk is. Managers zijn soms aangenaam verrast door de bewustwording en kennis van medewerkers. Uiteraard zijn er ook zorgen en uitdagingen; 'vrijheid in veiligheid' is een proces dat geleidelijk verloopt en tijd vergt.

Onvrijwillige zorg/ Wet zorg en dwang

Thebe past onvrijwillige zorg alleen toe als het echt niet anders kan. Dat gebeurt volgens het stappenplan van de Wet zorg en dwang (Wzd). De voorkeur gaat altijd uit naar vrijwillige zorg. Via overleg tussen verschillende disciplines wordt gezocht naar passende zorg en ondersteuning. Pas als vrijwillige zorg volgens de principes van de Wzd niet mogelijk is en er ernstig nadeel dreigt voor de cliënt of de omgeving, wordt gezocht naar de minst ingrijpende vorm van onvrijwillige zorg.

Het geven van prioriteit aan vrijheid vereist het vinden van creatieve oplossingen. Dat doen we samen met mantelzorgers, vrijwilligers en zorgmedewerkers. Het vraagt om moed en loslaten, omdat we geloven dat vrijheid essentieel is voor een gelukkig en zinvol leven.

Thebe heeft deze benadering in 2023 opgenomen in haar manifest "Vrijheid in veiligheid". Dit manifest is tot stand gekomen op basis van input van medewerkers, het Wzd-beleid, de visie op zorgtechnologie, De Bedoeling en Toekomstvisie 2030.

4.4 Reflectie, leren en ontwikkelen

Continu verbeteren staat centraal bij Thebe. De PDCA-cyclus geldt als leidraad. We blijven leren door in gesprek te zijn en te blijven met de cliënt en zijn naasten. Collega's delen ook ervaringen en ideeën, waarbij gekeken wordt naar goede voorbeelden en mogelijkheden voor verbetering. Zorgteams gebruiken verschillende instrumenten tijdens deze gesprekken. De uitkomsten worden besproken aan de hand van vier stappen: herkennen, begrijpen, waarderen en handelen. Deze instrumenten zijn beschikbaar in de 'gereedschapskist Kwaliteit en Veiligheid'.

In 2023 is de module 'De HBO-verpleegkundige als kwaliteitsbevorderaar' toegevoegd aan de HBO-leerlijn. De module richt zich op de rol van de verpleegkundige bij het bewaken, verbeteren en borgen van de kwaliteit en veiligheid van zorg, zowel op locatie als in de wijk. Verpleegkundigen leren op methodische en kritische wijze werken, met behulp van verschillende instrumenten.

Praktijkchecks

Om de kwaliteit van zorg voor de cliënt te beoordelen en te verbeteren gebruiken zorgteams praktijkchecks. De hoofddoelen zijn leren en ontwikkelen. Na het uitvoeren van deze zelfevaluatie identificeren de teams eventuele verbeterpunten en gaan daarmee aan de slag. De verbeterpunten op Thebe-niveau worden opgenomen in het jaarplan van de betreffende commissie en gedeeld met de managers. In 2023 is - naar aanleiding van de evaluatie van zelfstandige teams en het verminderen van regeldruk - de verplichting om praktijkchecks uit te voeren opgeheven. Dit gebeurde onder de voorwaarde dat teams op een andere manier zicht houden op de situatie en eventuele verbeterpunten. In de praktijk blijkt echter dat de meeste teams nog steeds de meerwaarde van praktijkchecks erkennen en deze blijven gebruiken.

(Mini-)Prismaonderzoek

Incidenten met (ernstig) letsel worden onderzocht met behulp van de Prismamethodiek. Het hoofddoel is om te leren en te ontwikkelen na een incident of calamiteit, zodat vergelijkbare incidenten in de toekomst zoveel mogelijk worden voorkomen. In 2023 zijn er workshops georganiseerd voor *aandachtsvelders* en HBO-verpleegkundigen, en is de Prismamethodiek opgenomen in de Greenbeltoppleiding.

Interne audits

In 2023 zijn interne audits uitgevoerd bij de wijkverpleging (23 wijkteams) en de verpleeghuiszorg (zes locaties). Binnen de wijkverpleging lag de focus op de thema's 'informele zorg' en 'zorgtechnologie'. Op de locaties lag de nadruk op 'persoonsgerichte zorg', 'deskundige zorgverlener' en 'sturen op kwaliteit en veiligheid'. De ontwikkelpunten zijn opgepakt door de teams. De voortgang wordt gemonitord aan de hand van de evaluatie van de teamactiekaart/jaarplan en tijdens de bilaterale overleggen tussen manager en raad van bestuur. Thebe-brede leer- en ontwikkelpunten worden besproken tijdens het portefeuille-overleg Kwaliteit & Veiligheid. Hier worden - indien relevant - ook afspraken gemaakt over de voortgang en borging van deze punten.

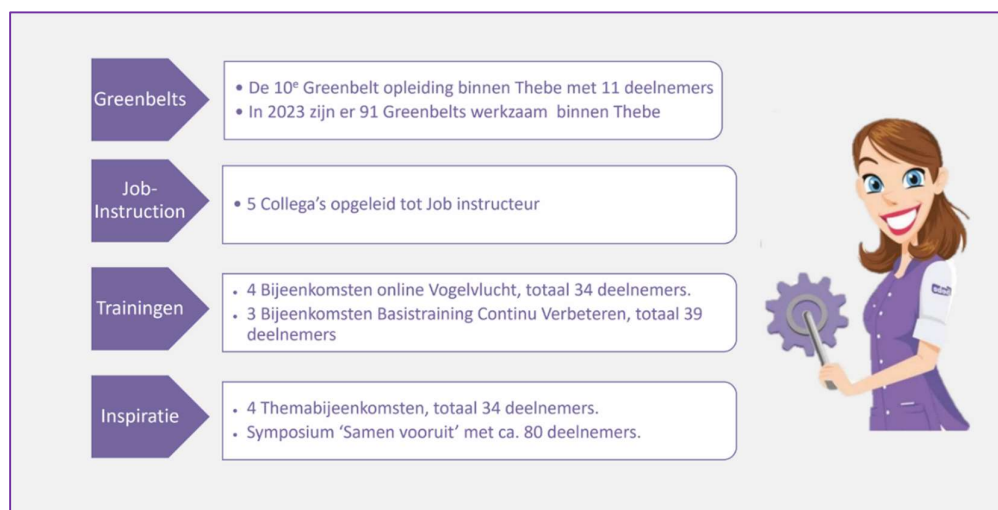
ISO certificaat 9001:2015

In 2023 heeft de hercertificeringsaudit plaatsgevonden, met specifieke focus op informatieveiligheid en de inzet van zorgtechnologie. De audit verliep positief en het ISO-certificaat is opnieuw behaald. De auditoren merkten op dat de teams een hoge mate van professionaliteit toonden. De teams zijn zich bewust van de huidige uitdagingen en nemen actief eigenaarschap op om hiermee om te gaan. De koers naar de toekomst is hierdoor duidelijk ingezet.

Lerend Netwerk

We vormen een lerend netwerk met collega-organisaties De Wever, Mijzo en Surplus. Surplus neemt sinds medio 2023 deel aan dit netwerk. Deze vier grote VVT-organisaties bundelen bestuurlijk hun krachten om in gezamenlijkheid een versnelling te geven aan de maatschappelijke opgaven die er liggen. In 2023 hebben vier bijeenkomsten plaatsgevonden. Kennis en ervaringen zijn uitgewisseld met als doel om van elkaar te leren en verder te ontwikkelen op het gebied van kwaliteit.

Continu verbeteren



Zorg Innovatie Centrum

In februari 2023 vierde het Zorg Innovatie Centrum (ZIC) op de afdelingen Elzenbosch en Geeracker C bij Thebe Elisabeth haar 5^{de} verjaardag. Dit is niet ongemerkt voorbijgegaan. Medewerkers van beide ZIC-afdelingen en Fontys Hogeschool hebben samen teruggekeken naar wat er bereikt is en vooruitgeblikt naar de toekomst. Er was een feestelijk moment met een toespraak van de zorgmanager en een verwijzing naar 'Back to the Future'. We zijn ontzettend trots op wat we de afgelopen vijf jaar samen hebben bereikt en hoe het ZIC steeds meer een plek wordt waar we onderzoek doen en bevindingen binnen Thebe delen! Bekijk het filmpje 'Back to the Future' via: <https://www.youtube.com/watch?v=sDKRzHl0kaI>

4.5 Het Potentieel Pakken (HPP)

Bij Het Potentieel Pakken staat de medewerker centraal. De belangrijkste drijfveer is gezond en plezierig werken, zowel nu als in de toekomst. Het draait om het vinden van beter passende diensten, een verbeterde werkverdeling en vooral het begrijpen wat we doen en waarom we dat doen. Door met elkaar diepgaande gesprekken te voeren over kansen en obstakels, komen we tot veranderingen in hoe we kijken naar ons werk en onze taken.

2023 was het laatste jaar van de HPP-trajecten binnen Thebe. De lessen die we hebben geleerd in de afgelopen vier jaar (en de meer dan 180 dialoogsessies) nemen we mee naar het programma De Bedoeling dat in 2024 van start gaat. De ervaringen hebben een beweging binnen Thebe teweeggebracht.

HPP wordt geïntegreerd in De Bedoeling. We willen immers ook het potentieel ontdekken, ontwikkelen en benutten van bewoners, cliënten, familie, naasten, de buurt en vrijwilligers, zowel binnen als buiten Thebe. Dit brengt zeker uitdagingen met zich mee. Tegelijkertijd zien we nu al veel inspirerende voorbeelden van hoe het wel kan én hoe dit de kwaliteit van leven (en werken) verbetert. En soms betekent dit dat we het anders moeten doen, of dingen juist totaal anders moeten bekijken.

5 Veranderthema's

5.1 Onze WAUW, Thebe als team

5.1.1. WAUW-campagne

De Wauw-campagne heeft effect in de markt en creëert meer interne trots. In 2023 is de werving & selectieproces geoptimaliseerd en zijn de teams beter ontzorgd, mede door de uitbreiding van het recruitmentteam. Het aantal sollicitaties is toegenomen met 22,6%.

Een uitgebreid programma genaamd 'Welkom bij Thebe' zorgt voor een soepele overgang en draagt bij aan het behoud van medewerkers. Dit omvat een Warm Welkom-leerlijn, een informatieve toolkit over Thebe en goed bezochte startbijeenkomsten. In 2024 gaan we Welkom bij Thebe evalueren en verder optimaliseren.

Ons oude logo was bijna twintig jaar oud en stamt uit een tijd waarin digitale zorgtoepassingen nog als sciencefiction werden beschouwd. Bovendien bood Thebe destijds kraamzorg en jeugdzorg aan. Het logo is inmiddels geëvolueerd naar een ontwerp dat zowel online als offline goed bruikbaar is op uniformen, auto's en gebouwen. Daarnaast hebben we kleuren gekozen die goed passen bij onze identiteit: Deskundigheid en professionaliteit als zorgverbeteraars!

5.1.2. Teamuitjes

We genieten intern nog steeds na van de WAUW van Thebe-teamevents. Het concept was simpel: Alle teams kregen een budget om samen iets leuks naar keuze te doen. In 'ruil' daarvoor plaatsten alle collega's een foto van dit uitje op hun eigen socials, met als hashtags #thebe en #wauwvanthebe. De campagne heeft Thebe veel goodwill en reacties opgeleverd. Kortom; een 'gratis' HR-campagne!

5.1.3. Studenten, leerlingen

Door de krapte op de arbeidsmarkt in de zorgsector zoekt Thebe naar nieuwe oplossingen voor het tekort aan zorgmedewerkers. Een van deze oplossingen is het scholingstraject 'Van Potential naar Professional'. Dit maatwerktraject stelt mensen in staat om binnen maximaal 10 weken opgeleid te worden tot zorgprofessional en ondersteuning te bieden aan de teams.

Iedereen - zowel intern als extern - kan zich aanmelden voor dit traject. Na het behalen van het certificaat zijn de deelnemers in staat om cliënten te ondersteunen, bijvoorbeeld bij ADL-zorg. In 2023 heeft Thebe via maatwerkopleidingen 128 nieuwe medewerkers voor een van de Cadran-maatwerktrajecten opgeleid tot gekwalificeerde Assistentie Zorg, Helpende en Helpende Plus. Deze certificering vergroot hun capaciteit en impact in de zorgsector.

Leermeester / BPV-ondersteuner

We ondersteunen ervaren zorgprofessionals van 60 jaar en ouder door hen nieuwe taken te geven, ook als ze geen zware fysieke zorg meer kunnen verrichten. Deze medewerkers noemen we BPV-ondersteuners. Ze helpen nieuwe talenten in de zorg door begeleidende taken over te nemen en extra aandacht te geven aan het leerproces. Dit initiatief is zelfs genomineerd voor de Nationale HR Zorg Award. In 2023 hebben we 2 nieuwe BPV-ondersteuners aangenomen, voorheen bekend als 'leermeesters'.

5.1.4. SwitchZ

In het SwitchZ-traject combineert iemand werken en leren vanaf dag één. Op dit moment zijn 122 studenten bezig met het SwitchZ-traject; een opleiding voor zij-instromers, waarvan er 50 bij Thebe zitten. In 2023 hebben 20 studenten hun diploma behaald. In datzelfde jaar is met de betrokken partijen onderzocht hoe de VPK en VIG-opleiding vanaf medio 2025 in het reguliere onderwijs kan worden geïntegreerd. Dit is een belangrijke stap naar flexibeler en modulair onderwijs. Hierdoor ontstaat ruimte voor vernieuwende onderwijsmethoden. Kijk voor meer informatie op [Homepage - Switchz : Switchz Maak die carrière Switchz!](#)

5.1.5. Werken als zelfstandige teams

In 2023 heeft een evaluatie plaatsgevonden van de zelfstandige teams. Daaruit zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

1. Gewenste nabijheid van de manager bij de teams.
2. Teams moeten zich kunnen concentreren op het primaire proces in plaats van op neventaken.
3. Eenduidigheid in taken en verantwoordelijkheden binnen de teams en de coördinerende rollen (wijkverpleegkundige, kwaliteitsverpleegkundige).

Een werkgroep heeft oplossingen gezocht voor deze punten en heeft het voorstel gedaan om een nieuwe functie te introduceren: de Coördinator Zorgteams. Deze coördinator fungeert als schakel tussen teams en managers, en is het eerste aanspreekpunt voor zaken waar teams zelf niet uitkomen. Op deze wijze wil Thebe de teams beter ondersteunen en ontzorgen.

Deze beweging sluit aan bij de uitkomsten van de evaluatie en adviezen vanuit de waardemeter van de zelfstandige teams. Het biedt een verbeterde ondersteuning aan teams, doorgroeimogelijkheden voor medewerkers en organiseert de nabijheid van managers. Dit terwijl het besturingsmodel grotendeels intact blijft. Bovendien toont het de focus van Thebe op het centraal stellen van medewerkers en het behouden van aantrekkelijk werkgeverschap, nu en in de toekomst.

5.1.6. Tevreden zorgprofessionals

Resultaten Waardemeter

In 2023 hebben in totaal 2.489 medewerkers de Waardemeter ingevuld, wat neerkomt op 57% van de organisatie (vergeleken met 59,3% in 2022). Een mooie score, ruim boven de VVT-

benchmark van 44,2%. De beoordeling van Thebe als werkgever voor 2023 is gestegen naar een 6,9; dat is hoger dan de landelijke Benchmark VVT van 6,7.

	2023	2022	2021
Respons %	56,9% (2489 van 4376 medewerkers)	59,3% (2536 van 4278 medewerkers)	54,4% (2204 van 4050 medewerkers)
Werkgeverschap	6,9	6,8	7,3
Bevlogenheid	7,7	7,5	7,7
Autonomie	7,0	7,0	-
Teamproductiviteit	7,2	7,0	-
Sociale veiligheid	7,2	7,0	7,2
Duurzame inzetbaarheid	7,5	7,4	-
Balans werk – privé	6,8	6,5	6,3
Goede werkdruk in %	67%	64,1%	60,2%

Ondanks de uitdagingen van het afgelopen jaar laten de resultaten van de Waardemeter 2023 positieve ontwikkelingen zien. We hebben actief gewerkt aan verbeterpunten op het gebied van werkplezier, werkgeverschap, efficiency en communicatie. Bovendien zijn we in dialoog gegaan met medewerkers over wat goed gaat en wat beter kan.

Diverse initiatieven hebben bijgedragen aan de resultaten van de Waardemeter 2023:

- De visie op de toekomst 2030 is bekender geworden bij medewerkers en wordt gekoppeld aan De Bedoeling.
- Teamevents zijn goed ontvangen door medewerkers.
- Een werkgroep is gestart met het aanpakken van waarderingsvraagstukken uit eerdere Waardemeters.
- De evaluatie van zelfstandige teams heeft geleid tot het voorstel om coördinatoren zorgteams in te stellen ter ondersteuning.
- Dialoogsessies zijn gehouden in teams naar aanleiding van de resultaten van eerdere Waardemeters.

Thebe staat goed aangeschreven als werkgever binnen de VVT-sector, met bovengemiddelde resultaten op verschillende thema's. Er is vooruitgang geboekt in betrokkenheid, ondersteuning van managers en het teamwerk. Om deze positieve lijn vast te houden gaan we komend jaar:

- De stressoren zoals werkdruk verminderen door duidelijke keuzes te maken en te sturen op eigenaarschap.
- De energiegevers vergroten door meer nadruk te leggen op verbinding en persoonlijke aandacht.
- De inzet van de Waardemeter evalueren in de eerste helft van 2024.

5.1.7 Personeelssamenstelling

Zie bijlage 2 voor de personeelssamenstelling van Wonen en Zorg.

5.1.8 Thebe Leert!

Visie op leren binnen Thebe

Thebe is een lerende organisatie waarin De Bedoeling centraal staat. Onze professionals vormen de drijvende kracht achter deze cultuur van voortdurende ontwikkeling. Wij moedigen medewerkers aan om de regie te nemen over hun groei. Als lerende organisatie streven we ernaar om flexibel in te spelen op veranderingen in de samenleving. De talenten en ambities van onze mensen staan hierbij centraal. Door hen positief te stimuleren, creëren we een omgeving waarin leren en innovatie gedijen. We bieden verschillende leermogelijkheden aan via ons Thebe Leert Portaal. Dit stelt ons in staat om een aantrekkelijk, toegankelijk en inspirerend leerklimaat te realiseren.

Thebe Leert in het kort:

- Vergeleken met 2022 is het aantal studenten bij Thebe (BOL, BBL, Zij-Instroom, certificaatroutes) met 7% gestegen.
- De uitval van studenten bedraagt 15%. Een deel van de stijging van 1,1% lijkt te wijten aan onnauwkeurige registratie. Dit hebben we samen met de praktijkleiders aangepakt. Andere oorzaken van uitval zijn: persoonlijke omstandigheden (gezondheid - verhuizing), balans werk - studie – privé, weinig affiniteit met doelgroep en moeite met niveau van de opleiding. Daar worden diverse maatregelen voor ingezet: AMN (Assess, Manage en Navigate) test om aandachtspunten vroegtijdig in beeld te krijgen, leerklimatecheck door opleiders die een locatie scannen, Audits van SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven), inzet BPV ondersteuners (dit is een nieuwe rol van ervaren verpleegkundige die plus 62 jaar zijn en een deel van hun contract studenten ondersteunen) en meer aandacht voor balans werk - studie - privé tijdens selectieprocedure.
- Er is samen met Avans en Aeneas-Heilaarstaete (Lucia) een leergemeenschap opgezet voor HBO-verpleegkundigen. De eerste experimenten om Mens & Techniek studenten te betrekken zijn gestart.
- Er is een nieuw Leermanagementsysteem geïmplementeerd, met een persoonlijk portfolio/kwaliteitspaspoort voor iedere professional (Thebe Leert Portaal, voorheen ANS).
- The Next Step Digicoach heeft samen met I&Z en M&O een toekomstbeeld gepresenteerd.
- Thebe Leert! neemt deel aan innovatienetwerken en radicale onderwijsvernieuwingen in West-Brabant en Midden-Brabant.
- Er is gestart met het organiseren van leren dichtbij de professionals met 'Werkplek-leren'.
- Nieuwe certificaattrajecten zijn gestart om collega's breder inzetbaar te maken, zoals van Helpende naar Helpende Plus en van Verzorgende naar Coördinerend Verzorgende.
- Vertrouwen op vakmanschap en bekwaamheid zijn in 2023 benadrukt via symposia en workshops. Deze inspanningen worden voortgezet in 2024.
- Het project Kansen bij Thebe heeft geleid tot duurzame samenwerking met het Werkgevers Servicepunt van de gemeente, resulterend in de plaatsing van potentials.

- De communicatiebibliotheek is gelanceerd en diverse teams hebben dialoogsessies gevolgd.
- Het verwelkomen van nieuwe collega's en het bekend maken met het digitale landschap blijft een aandachtspunt in 2024.

Thebe Leert portaal

Het Thebe Leert Portaal is zeer gebruiksvriendelijk en overzichtelijk. Het laat duidelijk zien welke leeractiviteiten verplicht zijn voor je functie en maakt het leren uitnodigend en intuïtief. Alle informatie over leren is bovendien eenvoudig te vinden op één plek, waardoor het makkelijk is om aan de slag te gaan. Alle verplichte modules voor iemands functie staan in het kwaliteitspaspoort.

Bevoegd en bekwaam

Bij Thebe is elke zorgmedewerker zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van kennis, vaardigheden en bekwaamheid, met name voor belangrijke en risicovolle taken die passen bij een betreffende functie. Thebe Leert! ondersteunt medewerkers door regelmatig e-learning en trainingen aan te bieden, waarvan sommigen verplicht zijn. Om de bekwaamheid te beoordelen, wordt elke medewerker minstens een keer in de drie jaar getoetst door een BIG-geregistreerde verpleegkundige. Dit vindt plaats volgens vastgestelde criteria uit de Vilans KICK-protocollen.

De programma's 'Vertrouw op vakmanschap' en 'Bekwaam is inzetbaar' hebben in 2023 door middel van symposia en workshops aandacht gekregen. Het bevorderen van vakmanschap en het belang van bekwaamheid blijven in focus in 2024. De nadruk zal bovendien liggen op het stimuleren van zelfverklaringen over bekwaamheid.

Onderwijsvernieuwing

Er is een groeiend aantal oudere cliënten dat zorg en ondersteuning nodig heeft, dit terwijl er een tekort is aan zorgprofessionals. Om dit aan te pakken, werken VV&T-organisaties in de regio West-Brabant - waaronder ook Thebe - samen met scholen Curio en Avans aan vernieuwing van het onderwijs. De samenwerking moet leiden tot een betere opleiding van zorgprofessionals, voldoende instroom en nieuwe zorgmedewerkers die behouden blijven voor de zorgsector. Zohra (Zorg Onderwijs Herontwerp Radicaal Anders) - gestart in 2022 - richt zich hierop. In 2023 is de Zohra-waaiër ontwikkeld (curriculum) en is er een pilot opgezet die in februari 2024 van start gaat in gemeente Oosterhout.

Cijfers van Thebe Leert!

2023	Totaal	Intramuraal	Wijkverpleging
Aantal BBL gestart	138	80	58
Aantal SwitchZ gestart	15	13	2
Aantal BBL/SwitchZ vroegtijdige uitval	51	32	19
Vroegtijdige uitval in %	15%	14,8%	15,2%
Van potential naar professional gestart	79	73	6
Aantal BOL gestart	583	444	139
Aantal opgeleide werkbegeleiders	65	42	23
Aantal gestart met 'Welkom bij Thebe'	871	583	288
Bevoegd en bekwaam (modules in orde) - peildatum 31-12-2023 76%	76%		

Ontwikkeling leerlijnen

Thebe zet zich in voor de continue ontwikkeling van medewerkers door het aanbieden van laagdrempelige leerlijnen. In 2023 zijn drie nieuwe leerlijnen ontwikkeld:

1. De leerlijn Dementie. Deze wordt ontwikkeld in samenwerking met het expertisecentrum van Thebe. Speciale aandacht voor het onderwerp wordt gegeven met behulp van de mede door Thebe ontwikkelde films van Into D'mentia. De eerste module wordt in het tweede kwartaal van 2024 gelanceerd.
2. De Leerlijn Communicatie is al uitgerold op verschillende locaties. Hier hebben al dialoogsessies en workshops plaatsgevonden. Een ontwikkeling die aansluit bij de beweging van De Bedoeling.
3. De leerlijn Coördinator Zorgteams. Dit is een nieuwe functie die binnen Thebe is ontwikkeld en in maart 2024 met drie groepen van start gaat in samenwerking met Avans Plus.

5.1.9. Gedragscode van Thebe

"Thebe, dat ben jij!" Met deze uitspraak benadrukken we dat onze medewerkers het hart van onze organisatie zijn. Zij brengen onze visie - De Bedoeling - tot leven. We geloven dat medewerkers het meeste werkplezier ervaren wanneer ze zelf keuzes kunnen maken. Daarom geven we hen daar veel verantwoordelijkheid en ruimte voor. We streven ernaar om onze medewerkers te behandelen zoals zij zelf met collega's en cliënten omgaan. Tegelijkertijd hanteren we regels voor zorgvuldigheid, collegialiteit en ambassadeurschap. Als een medewerker te maken krijgt met ongewenst gedrag, bieden we ondersteuning door hen door te verwijzen naar hun leidinggevende of naar de externe vertrouwenspersonen van Thebe.

5.1.10. Diversiteit

Ieder mens is uniek

Het begrip diversiteit is breed en omvat meer dan alleen seksuele geaardheid en huidskleur. Het gaat ook over de plek waar iemand vandaan komt en de levensfase waarin iemand zich bevindt. Door hierover openlijk te praten, creëren we meer begrip en gelijkwaardigheid in ons contact met anderen. Ongeacht of het collega's, cliënten of hun naasten zijn.

Cultuursensitieve zorg is een essentieel onderdeel van persoonsgerichte zorg. De behoeften van de cliënt staan erin centraal. Het zorgt ervoor dat cliënten geen hindernissen ervaren in de zorg en toegang hebben tot passende zorg. Ze voelen zich erkend en begrepen, en zien dat hun zorgvragen op een effectieve en kwalitatieve manier worden aangepakt; rekening houdend met hun achtergrond en doelen. Ook op die manier dragen we bij aan het realiseren van De Bedoeling.

5.2 De zorg die wij verlenen

5.2.1. Persoonsgerichte zorg

Verpleegkundig Adviesgesprek (VAG)

Tijdens het verpleegkundig adviesgesprek bespreekt de wijkverpleegkundige samen met de cliënt en mantelzorger de situatie en zoekt naar oplossingen voor ervaren problemen. Dit kan variëren van het gebruik van hulpmiddelen/technologie tot het versterken van het sociale netwerk. Pas als het nodig is wordt tijdens dit gesprek ook een indicatie voor zorg gesteld.

In 2023 is begonnen met het verbeteren van het Verpleegkundig Adviesgesprek in de Wijkverpleging, zodat wijkverpleegkundigen het adviesgesprek nog effectiever kunnen voeren. Het doel is om de zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt te bevorderen en professionele zorg te voorkomen of te verminderen. De verbetervoorstellen die hieruit voortkwamen, worden in 2024 uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarnaast starten we in 2024 met het introduceren van verpleegkundige adviesgesprekken voor cliënten die intramurale zorg aanvragen.

Bezoek van Teun Toebe

"Als ik thuis door mijn gang loop, heet dat wandelen of lopen. Bij bewoners noemen we dat dwalen". Dit is een uitspraak van Teun Toebe, een 24-jarige humanitair activist en zorgethicus. Hij strijdt al jaren voor een betere wereld voor mensen met dementie. Dat doet hij omdat hij vindt dat ieder mens recht heeft op de best mogelijke levensstandaard, ongeacht leeftijd of diagnose. Hij benadrukt het belang van anders kijken naar mensen met dementie: "Alleen als wij anders naar mensen met dementie gaan kijken, zal de toekomst kunnen veranderen". De aanwezigen bij Thebe Haga waren zeer onder de indruk van zijn verhaal en gaven aan geïnspireerd te zijn om vanaf nu met een andere bril naar deze kwestie te kijken.

5.2.2. Essentiele zorg, behandeling en begeleiding

Samen³ op weg naar 2030

De Bedoeling en Behandeling werken samen richting 2030, waarbij Behandeling een behandelvisie voor de toekomst heeft ontwikkeld. Deze visie omvat:

- Van individualistisch naar samenlevingsgericht.
- Van reactief naar proactief, gericht op voorkomen verlies zelfzorgmogelijkheden.
- Van persoonsgericht naar gestandaardiseerd met persoonlijke touch.

- Van 'gezond houden' naar comfort voor de cliënt en 'doenlijk' houden voor zorgverlener.

Behandelaren en artsen zullen interdisciplinair samenwerken met collega's vanuit klimaatgericht werken (voedingsklimaat, beweegklimaat en sociaal klimaat). Stappen worden gezet richting standaardisatie van behandeladviezen. Efficiëntie en uitvoerbaarheid staan voorop. Daarnaast wordt er meer aandacht besteed aan innovatie, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit, communicatie, zelfredzaamheid en het verminderen van zorgbelasting.

De Themabijeenkomst Samenredzaamheid, dringende noodzaak en/of ideaal?

Tijdens de themabijeenkomst is intensief gesproken over de beweging richting "samenredzaamheid". Met een inspirerende paneldiscussie en drie interessante workshops hebben we nieuwe kennis opgedaan en ervaringen gedeeld. De digitale keynote van Anneloes van Staa heeft veel inzicht en bewustwording gegeven over begrippen als samenredzaamheid, zelfmanagement en het samen beslissen.

Zorg voor mensen met NAH+

Het was een bijzondere ervaring om samen met mensen met NAH+, mantelzorgers en professionals een onderzoeksvoorstel te ontwikkelen. We hebben ons gericht op de vraag hoe we zo gelijkwaardig mogelijke zorg kunnen bieden, waarbij kwaliteit van leven en onvrijwillige zorg samenkomen. Het resultaat mag er zijn! Samen hebben we een document opgesteld waarin de driehoek persoon, NAH+, naasten en professionals centraal staat. Het Kenniscentrum NAH+ heeft het onderzoeksvoorstel ingediend bij ZonMw voor subsidie. Thebe is een van de zorgorganisaties die betrokken is bij de uitvoering van dit onderzoek.

5.2.3. Samenwerking en verbinding

In 2023 is het Integraal Zorgakkoord (IZA) gelanceerd met als ambitie om zorg voor iedereen toegankelijk, van hoge kwaliteit en betaalbaar te houden. Bij Thebe Park Stanislaus in Moergestel vond het landelijk overleg IZA (Integraal Zorg Akkoord) plaats. Hier kwamen bestuurders en vertegenwoordigers van grote Brabantse zorgorganisaties samen, plus de minister van VWS. Thebe heeft actief bijgedragen aan regiobeelden en regioplannen voor Brabant en de acute zorg. Hierin zijn prioritaire thema's vastgesteld om de ambitie te realiseren. De plannen dienen als leidraad om financiering aan te vragen voor projecten en initiatieven die Thebe samen met regionale partners wil uitvoeren. Onlangs heeft Thebe goedkeuring gekregen voor een financieringsaanvraag met collega VVT-organisaties en ketenpartners, gericht op slimmer samenwerken in de wijk.

Advance care planning (ACP)

In 2023 heeft ACP (vroegtijdige zorgplanning) extra aandacht gekregen in de wijkverpleging. Dit gebeurt niet alleen binnen Thebe, maar ook gezamenlijk in de regio. Huisartsen, VVT-organisaties en het ziekenhuis werken samen aan dit onderwerp. Het doel is om steeds meer mensen na te laten denken over hun levens- en behandelwensen, en deze te bespreken met zorgprofessionals en ze vast te leggen. Dit draagt bij aan het behoud van eigen regie voor zorgvragers en hun naasten. Daarnaast biedt het rust en zekerheid, vermindert het angst en

depressie, en voorkomt het onnodige behandelingen en opnames. In 2023 is ACP na een grondige voorbereiding gestart in West-Brabant (regio TMZ Breda e.o.).

Elisabeth Twee Steden Ziekenhuis (ETZ), Amphia Ziekenhuis en Thebe

Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) en Thebe Wijkverpleging werken nauw samen in de behandeling van onder andere kankerpatiënten. Door medicatie thuis toe te dienen, hoeven patiënten niet meer naar het ziekenhuis voor een dagbehandeling. Thebe heeft hiervoor een gespecialiseerd verpleegkundig team (SVT-team). Naast oncologische zorg willen beide organisaties de samenwerking uitbreiden naar andere gebieden. Denk dan aan het monitoren van patiënten op afstand of het begeleiden van patiënten met een chronische ziekte thuis. De verwachting is dat de eerste patiënten uiterlijk in het voorjaar van 2024 thuis worden behandeld door het SVT-team van Thebe.

Daarnaast hebben Thebe en het Amphia ziekenhuis verkennende gesprekken gevoerd voor een vergelijkbare samenwerking. De reumaconsulenten van Thebe werken al 25 jaar prettig samen met het Amphia. Inmiddels is ook de stap gezet richting het ETZ. Per 1 september 2023 zijn de verpleegkundig reumaconsulenten van Thebe en het ETZ een samenwerking aangegaan. Hierdoor worden patiënten met chronische pijn in het bewegingsapparaat nu doorverwezen vanuit het ETZ naar Thebe.

GGoud

'Ouderen hebben de toekomst!' Met deze slogan hebben gemeente Tilburg en verschillende partners - waaronder Thebe - in de stad aandacht gevraagd voor de uitdagingen en kansen van de aankomende (dubbele) vergrijzing. Na drie jaar werken vanuit het uitvoeringsprogramma GGoud (Gezond en Gelukkig oud in Tilburg) wordt de urgentie nu zowel op gemeentelijk als op wijk- en dorpsniveau breed gedeeld. Er wordt concreet gewerkt aan een versnelling van de integrale ouderenaanpak, waarbij alle betrokkenen samenwerken. De ambitie is om een omgeving te creëren waarin ouderen er centraal in de maatschappij bij horen, gezien worden en ertoe doen. De Samenwerkingsagenda vormt een belangrijke basis voor GGoud in de komende jaren. Hierin staan vier versnellingen centraal:

- Wijkgericht versterken van netwerken rondom ouder worden.
- Wijkgerichte en stedelijke aanpak van dementievriendelijkheid.
- Ouderen met een migratieachtergrond (OMMA).
- Bewustwordingsprogramma 'Voorbereiden op ouder worden/verzilveren derde levensfase'.

Dit programma heeft tot doel de leefomstandigheden en het welzijn van ouderen te verbeteren en hen actief te betrekken bij de samenleving. Meer informatie hierover staat op [Home - Vandaag voor later](#).

SIEM

Elf organisaties - waaronder Thebe - bundelen hun krachten in SIEM; een initiatief dat tijdelijke ondersteuning biedt aan mensen die het nodig hebben in de regio Hart van Brabant. SIEM

staat voor de gezamenlijke inzet om inwoners met een hulpvraag te helpen. Ongeacht of het thuis is, in beschermd wonen of via dagopvang. De gemeentes Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Dongen, Gilze en Rijen, Goirle, Heusden, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Waalwijk en Tilburg hebben gezamenlijk de Wmo-begeleiding, dagopvang en/of beschermd wonen ingekocht. Er is een nieuwe resultaatgerichte werkwijze ontwikkeld, waarin alle betrokken partijen een eigen rol vervullen.

In 2023 is een gezamenlijke visie op dagbesteding in het Hart van Brabant opgesteld. Deze visie is tot stand gekomen door middel van co-creatie tussen de 11 VVT-organisaties die samenwerken binnen deze regio. Dit initiatief benadrukt de gedeelde inzet en toewijding van alle betrokken partijen om de zorg en ondersteuning voor de inwoners van de regio te verbeteren en te optimaliseren. Meer informatie staat op [Wij zijn Siem \(metsiem.nl\)](https://www.metsiem.nl).

Transitietafels

De ouderenzorgorganisaties in Midden en West-Brabant bundelen hun krachten om een vitale en sociale zorg voor ouderen te realiseren. Met de toenemende vergrijzing, de groeiende vraag naar zorg en de stijgende zorgkosten, zijn ingrijpende vernieuwingen noodzakelijk. Het tekort aan personeel wordt steeds nijpender. Hierdoor kan het leveren van goede zorg in de toekomst in gevaar komen. Er is urgentie om het anders aan te pakken. Het begint met zelfzorg en zorg voor elkaar. Het is duidelijk dat er een gezamenlijke inspanning nodig is. Ouderen, hun informele netwerken, zorgprofessionals uit verschillende sectoren en andere partners zoals gemeenten, onderwijsinstellingen en woningcorporaties moeten meer dan ooit samenwerken. Door de handen ineen te slaan, wordt er gewerkt aan ingrijpende vernieuwingen in de zorg voor ouderen in de regio. Dit omvat niet alleen het verbeteren van de zorgkwaliteit, maar ook het efficiënter inrichten van zorgprocessen en het bevorderen van samenwerking tussen verschillende zorg- en welzijnsinstanties. Meer informatie hierover staat op [Samen richting geven aan de ouderenzorg in Midden-Brabant](#) en [Home \(ouderenzorgvoormorgen.nl\)](https://www.ouderenzorgvoormorgen.nl).

Thebe Extra

Thebe Extra zet zich in voor het welzijn van mensen op het gebied van gezondheid, zorg, welzijn en wonen. Ze bieden verschillende diensten aan, zoals het verstrekken van informatie en advies, het organiseren van dagtochten en ledenavonden en het faciliteren van kleinschalige buurtinitiatieven. Deze dienstverlening sluit naadloos aan bij de activiteiten van Thebe. De zorgmedewerkers van Thebe spelen een belangrijke rol bij het bekendmaken van de diensten van Thebe Extra aan cliënten, waardoor zij langer zelfstandig kunnen blijven.

Ook bieden de diensten van Thebe Extra ondersteuning aan mantelzorgers die het zwaar hebben, wat hen (tijdelijk) kan ontlasten. De Thebe Extra Academie organiseert interactieve kennismakingsworkshops om mensen te helpen hun energie op peil te houden en om hen te ondersteunen in hun rol als persoon, medewerker, partner, ouder of mantelzorger. Deze workshops dragen bij aan een positieve gezondheid, zowel voor medewerkers als voor cliënten en mantelzorgers. Door samen te werken dragen we bij aan Langer actief thuis wonen. Kijk op de website [Beter zorgen voor jezelf en voor elkaar | Thebe Extra \(thebe-extra.nl\)](https://www.beterzorgenvoorjezelfenvoor elkaar.nl) voor meer informatie.

5.2.4. Samenwerking en verbinding wetenschap

Het was voor collega Kim de Groot - wijkverpleegkundige en onderzoeker bij het Nivel - een grote eer om de Wetenschapsprijs voor het beste wetenschappelijke artikel van een verpleegkundige van 2022 te winnen! Haar onderzoek naar de participatie van cliënten bij de verslaglegging van hun zorggegevens is van een hoog niveau en benadrukt het belang van maatwerk in de zorg. Het artikel van Kim is niet alleen aansprekend, het past bovendien perfect bij de groeiende focus op cliëntparticipatie en patiëntgerichte zorg. Uiteraard zijn we ontzettend trots op haar bijdrage aan de verbetering van de zorgkwaliteit.

5.3 Innovatie en digitalisering

5.3.1 Innovatie bij Thebe

Om de visie van Thebe te realiseren is een verandering in aanpak noodzakelijk. Het innovatieklimaat van de organisatie speelt hierbij een cruciale rol. Thebe is zeer actief in het experimenteren met innovaties en technische hulpmiddelen. Daar staat tegenover dat het opschalen van succesvolle innovaties lastig blijkt te zijn. Daarom wordt er stapsgewijs gewerkt aan het creëren van een innovatief klimaat binnen de organisatie.

Er zijn vijf innovatieversterkers opgesteld om dit doel te bereiken:

- Versterker innovatief leiderschap, oftewel het bestuur en het managementteam dragen actief uit dat innovatie essentieel is voor de toekomst van Thebe en haar medewerkers en cliënten.
- Versterker innovatienetwerk, oftewel een krachtig innovatienetwerk binnen Thebe waarin medewerkers die met innovaties bezig zijn elkaar kunnen vinden en resultaten kunnen delen om succesvolle experimenten op te schalen.
- Versterker innovatieversneller, oftewel professionals met de vaardigheden en motivatie om innovaties te stimuleren vanuit intrinsieke motivatie.
- Versterker funnel, oftewel een instrument ontwikkeld door het innovatieteam om innovaties te toetsen aan leidende principes en te begeleiden door vier ontwikkelfases.
- Versterker communicatie, oftewel het delen van innovatieve ervaringen tussen professionals - zowel successen als mislukkingen - om het innovatiebewustzijn binnen Thebe te vergroten.

Het doel van de versterkers is om een innovatieve en wendbare organisatie te worden die zich aanpast aan nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Meer informatie over het innovatieklimaat bij Thebe staat op www.toekomstvanthebe.nl.

5.3.2. Anders werken

Verpleegkundig leiderschap

Het is tijd voor verandering in de thuiszorg; zo luidde de boodschap van een verpleegkundige tijdens de managementconferentie van Thebe. Die boodschap is gehoord. De Verpleegkundig Adviesraad (VAR) kreeg groen licht van het bestuur en management om het anders aan te pakken. Tijdens een sprintweek - waarbij alle ketenpartijen voor oogdruppelen aanwezig waren - is een nieuwe klantreis ontwikkeld. Vanaf 1 april 2023 druppelen mensen hun ogen zelf, eventueel met behulp van een druppelbril. Dit zorgt voor behoud van eigen regie

en vermindert de behoefte aan zorg. Het heeft geleid tot een daling van 51% voor ondersteuning bij het oogdruppelen.

Dit initiatief krijgt veel aandacht. De VAR heeft het verhaal gedeeld met belangrijke partijen in de zorgsector en op nationale congressen. Het heeft zelfs geleid tot navolging in andere regio's van Nederland. Meer hierover staat op [Druppelbril | Publicatie | Zorginstituut Nederland](#).

Na het succes van het oogdruppelen is gekeken naar andere mogelijkheden voor zelfzorg. Zo is besloten om ook het aan- en uittrekken van steunkousen zelfstandig te laten doen door mensen, met behulp van hulpmiddelen. Dit scheelt niet alleen tijd voor zorgverleners, maar geeft mensen ook meer vrijheid in hun eigen zorgproces. Tijdens informatiebijeenkomsten in november 2023 hebben we alle betrokkenen goed geïnformeerd over deze nieuwe aanpak. Om dit mogelijk te maken, werken zorgverleners uit alle betrokken organisaties samen. Meer informatie hierover staat op [Anders werken bij steunkousen - Samen richting geven : Samen richting geven aan de ouderenzorg in Midden-Brabant](#).

Alliantie VGZ

Sinds 2021 heeft Thebe de samenwerking 'Zinnige Zorg' met zorgverzekeraar VGZ. Samen zoeken we naar andere oplossingen om de zorg duurzaam, toegankelijk en betaalbaar te houden. Initiatieven die een kwaliteitsimpuls geven én die tegelijk kosten en arbeidscapaciteit besparen. Dat betekent meerwaarde voor cliënten, maar ook voor professionals. In 2023 hebben we gewerkt aan verschillende initiatieven.

Er is één 'Good Practice' opgeleverd: Gastvrij aan tafel.

Thebe

Gastvrij aan tafel en minder derving

Minder inkoopkosten voor voeding

Gastvrij aan tafel en minder derving binnen woon-zorglocaties van Thebe

Doelgroep
Intramurale woonvormen met een restaurant. Op basis van het VGZ marktaandeel wordt er gerekend met **500 woonvormen**.

Landelijke kosten per jaar (VGZ marktaandeel)
Landelijke kosten besparing bedrijfskosten per jaar: **€ 64 miljoen** op basis van inkoop van warme maaltijden waarvan in de praktijk meer dan 25% voedselverspilling betreft.

Landelijke mogelijke besparing per jaar (VGZ marktaandeel)
Totale potentiële besparing is **€ 6 miljoen** aan inkoop van maaltijden o.b.v. **20%** minder voedselverspilling.

Betrokken medewerkers
Adviseur gastvrijheid, Culinaire coach, Medewerker gastvrijheid, Manager woonzorglocatie

Investering

- **Investeringskosten materiaal:** € 7.100,- per locatie per jaar
- **Investering beginfase (fte):** € 2.576,- eenmalig per locatie voor het eerste jaar

1) Inzet medewerker gastvrijheid;
2) Inzet projectleider per locatie

Thema
Minder inkoopkosten voor voeding

Verandering

Binnen Thebe wordt er gewerkt vanuit de visie "Gastvrij aan Tafel" waarbij eten en drinken wordt gezien als beleving.

In het restaurant wordt aan tafel de keuze van de bewoner opgenomen. Op basis van deze keuze worden de losse onderdelen van de maaltijd koud en op een smakelijke wijze op het bord geplaatst/ geportioneerd. Vervolgens wordt de maaltijd warm gemaakt (geregenereerd) in de combi steamer en wordt de maaltijd gegarandeerd alvorens te worden geserveerd aan de bewoner.

De maaltijden hebben een korte opwarmtijd per bord en zijn daardoor kwalitatief beter, meer behoud van vitamines en betere smaak. Verder dringt het voedselverspilling terug doordat er enkel porties worden opgewarmd die daadwerkelijk worden genuttigd. Wat over is, blijft koel bewaard en kan later gebruikt worden. Tevens is het een flexibel maaltijdconcept, omdat er altijd maaltijden beschikbaar zijn.

Succesfactoren

- Coördinatoren gastvrijheid krijgen commitment voor het "Eten met meer smaak & sfeer bereid" traject vanuit de manager woonzorglocatie.
- Cliënten/ bewoners krijgen een betere eetbeleving, waardoor het plezierig is voor zowel client, medewerker, familie als bezoeker van het restaurant.

Besparing door FIT initiatief

- Binnen Thebe is er intramuraal voor 6 locaties in 5 jaar een totale besparing van ongeveer **€ 521.792,-** op basis van inkoopkosten voor voeding. Dit is erg afhankelijk van de grootte van locatie.
- Door dit maaltijdconcept is de voedselverspilling binnen Thebe teruggedrongen van **28% (in 2017)** naar **8% (in 2021)**. Dit is een besparing van **20% aan minder voedselverspilling**.

Positief

- **Kwaliteitsverbetering voor de cliënt:** Lekker en volwaardige maaltijd door korte regeneratietijd in de oven. Mooie presentatie op het bord, wat bijdraagt aan de klantbeleving.
- **Duurzaamheid voor Thebe als organisatie:** Er wordt niet te veel tegelijkertijd opgewarmd wat uiteindelijk weggegooid moet worden vanwege voedselveiligheid.
- **Extra omzet als bijvangst:** Door het inzetten van koud portioneren is het mogelijk om een restaurant voorziening in de wijk aan te bieden en familie mee te laten eten.

Jeanine Huijbregts | Adviseur gastvrijheid, eten & drinken

"Een à la carte keuzemenu voor cliënten en nauwelijks derving? Dat kan bij woon- zorglocaties van Thebe!"



D0613-62 | 2023-02 | FIT initiatief

VGZ COÖPERATIE VGZ
Voorop in gezondheid en zorg.
Voor iedereen.

36

Er zijn twee Good Practices in de afrondende fase:

Regionale aanpak oogdruppelbril

In de regio is met alle ketenpartijen een nieuwe klantreis uitgewerkt voor zelfstandig oogdruppelen. Lukt het mensen niet zelfstandig om de ogen te druppelen, dan kan de druppelbril helpen. Op het mantelzorgplein van Amphia of bij de apotheek krijgen mensen instructie om zelf de ogen te leren druppelen. Hiermee behouden ze regie, worden zorgverleners ontlast en is er meer tijd voor mensen die onze zorg nodig hebben.

Rol verwisselen medicijndispenser

Sinds enkele jaren gebruiken we de medicijndispenser voor het aanreiken van medicatie. Een mooie technologische innovatie die ervoor zorgt dat zorgmedewerkers tijd over houden voor andere cliënten. Wat wel nog veel werk opleverde is het wisselen van de rol met medicijnzakjes. Daarvoor hebben we naar andere oplossingen gezocht.

Nicky de Wit, Wijkverpleegkundige, Expertlid Zorgtechnologie & Contactpersoon Medido bij Thebe "Als de apotheek de rol verwisselt zien we minder foutmeldingen en heb ik als wijkverpleegkundige meer tijd voor essentiële zorg aan andere cliënten."

Er is aandacht voor het opschalen van opgeleverde Good Practices en het ambassadeurschap richting externe organisaties. Denk bijvoorbeeld aan het Verpleegkundig Adviesgesprek, de Ondersteuner thuis, Zorgrobot en Katheterzorg.

Katheterzorg

Thebe heeft samen met zorgverzekeraar VGZ verschillende ideeën ontwikkeld voor verbetering van katheterzorg. Een van deze ideeën betreft het verminderen van de frequentie van het verwisselen van opvangzakken. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat opvangzakken minder vaak hoeven te worden verwisseld. Namelijk slechts eens per week of eens per 10 dagen, zelfs als de katheterzak korter dan tien dagen wordt gebruikt. Dit bespaart tijd voor zowel cliënten als zorgverleners en verbetert het cliëntcomfort.

Een ander initiatief is het vervangen van blaasspoelen door katheterspoelen bij cliënten met een katheter. Dit is effectiever gebleken in het voorkomen van infecties en verstoppingen. Door deze aanpassing krijgen cliënten meer vrijheid gedurende de dag en kunnen ze actiever deelnemen aan de maatschappij. Bovendien bespaart het zorgverleners waardevolle tijd.

Twee mooie voorbeelden van beter, slimmer en kostenbesparend werken. VGZ deelt deze voorbeelden ook met andere organisaties.

CZ Coalitie

Thebe heeft met CZ een intentieovereenkomst getekend waarin het voornemen staat een strategische samenwerking te gaan verkennen (een duurzame coalitie). In een duurzame coalitie werken zorgorganisaties en CZ samen aan projecten die bijdragen aan het toekomstbestendig houden van de zorg. In 2024 worden verdere voorbereidingen in gang gezet.

5.3.3 Innovatie

Een belangrijke stap in het verbeteren van het innovatieklimaat bij Thebe is de vernieuwing van het Innovatieplein. Samen met collega's uit de zorg en behandeling is gekeken naar de optimale inrichting van het Innovatieplein, zodat het voor iedereen goed bruikbaar is. Op het Innovatieplein vinden medewerkers informatie over het innovatieklimaat en de innovaties die bij Thebe worden toegepast of onderzocht. Daarnaast is er informatie te vinden over de innovatieve netwerken waar Thebe bij is aangesloten. Ook wordt er informatie gegeven over het initiatief Watsnjoe. Dit alles draagt bij aan het vergroten van het inzicht en de betrokkenheid bij innovatie binnen Thebe.

En hoe staan we ervoor?

Eind 2023 zijn in gebruik:

- Medido. In de wijk krijgen 605 cliënten medicijnen aangereikt door de medicijndispenser.
- Medido. Op de woonzorglocaties staan 60 apparaten ter ondersteuning bij aanreiken van medicijnen.
- Tessa. De sociale robot voor dagstructuur staat bij 160 cliënten in de woonkamer.
- Momo Bedsense ligt inmiddels op 336 bedden op de woonzorglocaties.
- Inzet van belevingsfilms VR Into D'mentia bij 292 mensen (zorgmedewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers).
- De Wolk-heupairbag is uitgereikt aan bewoners op de woonzorglocaties. 17 stuks tot nu toe.

We gaan experimenteren met:

- Helpsoq; een hulpmiddel voor het aantrekken van steunkousen. Dit ontlast de zorgmedewerkers, waardoor minder fysieke klachten ontstaan.
- De Wolk-heupairbag in de wijk.
- Spraakgestuurd rapporteren.
- Track & trace.

5.3.4 Digitalisering

Domotica

In 2023 zijn we de ingeslagen weg blijven volgen en zijn we steeds beter geworden in het gebruik van zorgtechnologie. In de wijkverpleging is veel gebruikgemaakt van Tessa's en hebben we de uitrol van de Medido-medicijnendispenser voortgezet. Project Het Roer Om heeft zich gericht op het bieden van meer ondersteuning voor zorgprofessionals. Op verschillende intramurale locaties hebben we moderne technologie geïmplementeerd, zoals de Momo Bedsense. Voor het invullen van de wet Zorg en Dwang combineren we gedragsaanpassingen (door anders te kijken naar dementie) met het gebruik van technologie.

Thebe Data control Centrum/AI en Data

In 2023 hebben we samengewerkt met regionale partners aan projecten. Hierbij gebruiken we data om de zorg efficiënter en effectiever te organiseren. Binnen de samenwerking met TMZ Breda e.o. hebben we ons gericht op het beheer van de beddencapaciteit. Daarnaast is er

binnen het project 'Anders Werken in de Zorg' een initiatief gestart waarbij we op basis van informatie uit onze Elektronische Cliëntendossiers (ECD's) valpreventie proberen te bevorderen.

5.3.5. Innovatienetwerken

Watsnjoe

Op 1 juli 2023 is de langverwachte werkplaats van Watsnjoe officieel geopend in het Mindlabs-gebouw aan de Spoorzone in Tilburg. Het initiatief is opgezet door Thebe, De Wever en Mijzo - in samenwerking met andere ouderenzorgorganisaties in Midden-Brabant. Het brengt zorgprofessionals samen met studenten, docenten en bedrijven om gezamenlijk aan innovaties te werken. De werkplaats is een plek waar naar oplossingen wordt gezocht voor knelpunten op de werkvloer, variërend van bestaande oplossingen tot het uitwerken van nieuwe ideeën tot producten.

Naast de fysieke locatie wordt ook gewerkt aan een digitaal platform voor informatie en inspiratie. Bij de opening benadrukten de drie bestuurders het belang van een nauwe samenwerking. Door de krachten te bundelen, hoeven we als organisaties niet ieder voor zich het wiel opnieuw uit te vinden, maar vinden we samen antwoorden op de uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd. Innovatie is daarbij van cruciaal belang, waarbij niet alleen wordt gedacht aan nieuwe technologieën of producten, maar ook aan sociale innovaties en procesverbetering.

Mindlabs

Mindlabs brengt de toekomst naar het heden. In september 2023 bruiste Mindlabs van de activiteiten tijdens de opening, met demonstraties van diverse innovaties op technologisch gebied. Vereniging Mindlabs is een van de belangrijkste aanjagers van het dynamische ecosysteem in de Spoorzone. Voor partners zoals Watsnjoe vormt de Spoorzone een fraai centrum voor experimenten, onderzoek en talentontwikkeling, vooral gericht op mensgerichte kunstmatige intelligentie (AI). Samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen, bedrijven en de gemeente hebben geleid tot talloze workshops en webinars, georganiseerd in samenwerking met Watsnjoe. Onderwerpen variëren van ChatGPT tot Smart Health: het slim benutten van AI en praktijkgerichte innovaties. Een opvallende workshop betrof de toekomst van HR met AI, waar verschillende medewerkers van Thebe aan hebben deelgenomen.

Anders Werken in de Zorg

Thebe is actief betrokken bij Anders Werken in de Zorg, zowel in Midden- als in West-Brabant. In Midden-Brabant ligt de focus op het opschalen van bekende technologieën zoals de medicijn dispenser (intramuraal) en het uitvoeren van onderzoeken naar efficiëntere en andere rapportagemethoden. Daarnaast wordt onderzocht of slimme bedsensoren kunnen helpen bij het identificeren en oplossen van slaapproblemen aan de hand van casestudy's van cliënten. Meer informatie hierover staat op [Resultaten Midden-Brabant 2023 - Anders werken in de zorg](#).

In West-Brabant wordt samengewerkt met andere zorgorganisaties aan drie belangrijke thema's voor innovatie: zelfredzaamheid, fysieke belasting en nachtzorg. Thebe heeft binnen deze thema's gewerkt aan de opschaling van de Medido (intramuraal), de inzet van VR-Into

D'mentia voor een beter begrip van dementie én zijn de eerste stappen gezet voor het testen van de Wolk-heupairbag in de thuissituatie. Tot slot is er in West-Brabant een Toolkit Momo Bedsense ontwikkeld; een handige hulpbron voor de implementatie van bedsensoren. Meer informatie staat op [West-Brabant - Anders werken in de zorg](#).

Daarnaast is in West-Brabant een podcast gelanceerd als onderdeel van Anders Werken in de Zorg. Hierin delen enthousiaste professionals hun ervaringen en projecten binnen dit initiatief, waaronder innovaties van behandelaren. Luister bijvoorbeeld naar onze collega Femke, die iets verteld over hoe behandelaren innoveren. De afleveringen zijn beschikbaar op Spotify en Soundcloud.

IFOZ (Innovatiefonds voor Ouderenzorg)

IFOZ speelt een cruciale rol in het bevorderen van toegankelijke ouderenzorg. Het IFOZ doet dat door impactvolle innovaties te financieren, te ontwikkelen en de implementatie te versnellen. De focus in 2023 lag op twee belangrijke thema's: 'Zelfredzaamheid Thuis' en 'Effectiever Inzetten van Capaciteit'. Bij partners zoals Thebe zijn experimenten en pilots uitgevoerd om innovaties te testen en te implementeren. Een voorbeeld is het testen van een functionaliteit binnen Momo Bedsense, waarbij het wordt gekoppeld aan slim incontinentiemateriaal. Daarnaast zijn bij Thebe twee wijkteams gestart met het testen van Helpsoq. Dit is een hulpmiddel voor het aantrekken van steunkousen. Onderzocht wordt wat het effect is op de fysieke belasting.

Na het wegvallen van Duxxie - het bestelplatform voor hulpmiddelen - heeft IFOZ samen met Thebe een nieuw, alternatief platform gevonden; SUP. Dit platform biedt de mogelijkheid om te integreren met zorgdossiers. Bovendien wordt er samengewerkt met Maastricht UMC voor de ontwikkeling van een academie voor patiënten en mantelzorgers. Dit sluit weer aan bij de toekomstvisie van Thebe. Het initiatief wordt in 2024 verder uitgewerkt.

Care Innovation Center

Thebe is partner van het CIC; een open netwerk in de regio West-Brabant dat verschillende partijen verbindt die bijdragen aan innovatie in de gezondheidszorg en welzijn. Het uitgangspunt is het concept van positieve gezondheid. Binnen het CIC neemt Thebe deel aan diverse activiteiten zoals scholingen, bijeenkomsten voor zorginnovatoren, subsidie-overleggen en netwerkbijeenkomsten over innovatiethema's. Hierbij wordt kennis gedeeld en opgehaald bij andere partners.

Daarnaast is Thebe betrokken bij een project voor data en digitalisering in de gezondheidszorg, genaamd Brabant Connected Health. In dit project wordt data gebruikt van verschillende technologische innovaties van bedrijven die worden ingezet bij zorgorganisaties. Deze data wordt gekoppeld aan benchmarkdata van VVT-instellingen. Op basis van deze testcase wordt een blauwdruk voor het proces ontwikkeld en worden adviesafspraken opgesteld voor zowel bedrijven als zorgorganisaties.

5.4 Passende zorg en zelfredzaamheid

5.4.1. Mantelzorg

In 2022 zijn bij enkele Thebe-woonzorglocaties projecten gestart gericht op het bevorderen van familieparticipatie. Zo werd onder andere de familiearena geïntroduceerd bij Park Stanislaus en IJpelaar. Tijdens een klantenarena gingen naasten en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over hun wederzijdse verwachtingen. De feedback van de naasten was overwegend positief, waarbij met name het warme welkom op de locaties, het persoonlijke contact en de beschikbaarheid van informatie via Familienet gewaardeerd werd.

Ook werden enkele verbeterpunten benoemd. Zo was het niet altijd duidelijk welke communicatiekanalen er tussen naasten en medewerkers zijn, werd de toegang tot het zorgdossier door slechts één mantelzorger als onprettig ervaren en was het onbekend wat er precies van naasten werd verwacht. Deze bevindingen geven ons waardevolle inzichten om de samenwerking tussen naasten en medewerkers verder te verbeteren en de verwachtingen helder te communiceren.

Instructiefilmpjes voor mantelzorgers

In de zomer van 2023 hebben we de mantelzorgers van onze cliënten gevraagd om extra ondersteuning te bieden. We stuurden een brief naar mantelzorgers en familieleden om dit te vergemakkelijken. Veel mensen willen graag helpen, maar ervaren drempels zoals de onzekerheid over hoe precies te beginnen. Daarom heeft de Verpleegkundig Adviesraad (VAR) instructiefilmpjes gemaakt voor eenvoudige handelingen. Het maakt het voor mantelzorgers eenvoudiger om te assisteren wanneer dat nodig is. De filmpjes laten stap voor stap zien hoe je als mantelzorger kan helpen. De filmpjes staan op [Ondersteuning voor mantelzorgers - Thebe](#).

Mantelzorg en werk

Het uitgangspunt van Thebe is de medewerker op de eerste plaats zetten. Uit de waardemeter van Thebe blijkt dat 33% van de medewerkers zelf ook mantelzorger is voor een naaste. Dat cijfer ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. Veel managers en collega's zijn echter niet op de hoogte van het feit dat collega's ook mantelzorgtaken verrichten. Dit terwijl (maatwerk)afspraken vrijwel altijd tot goede oplossingen kunnen leiden. Aandacht, begrip en meedenken met de werk-privébalans van medewerkers biedt voordelen voor iedereen.

Daarom doen we nader onderzoek onder de medewerkers die ook mantelzorger zijn. Een stagiaire van de studie Human Resource Management voert onderzoek uit naar mantelzorgvriendelijk werkgeverschap. De resultaten van dit onderzoek worden begin 2024 bekendgemaakt.

5.4.2. Vrijwilligers

Thebe heeft in juni bijeenkomsten georganiseerd voor de vrijwillige medewerkers. Het doel was om hen te informeren over de ontwikkelingen binnen Thebe en het beleid met betrekking tot vrijwillige inzet. Tegelijkertijd is input verzameld om de vrijwillige inzet verder te ontwikkelen.

De vrijwillige medewerkers kregen informatie over de toekomstvisie van Thebe voor 2030 en zijn actief betrokken geweest bij het gesprek. Ze hebben hun ervaringen en ideeën gedeeld over hoe vrijwillige inzet beter kan worden benut, en hoe ze de zorgteams kunnen ondersteunen. Deze gesprekken leverden waardevolle inzichten op.

Het blijkt dat vrijwillige medewerkers graag willen blijven leren over ziektebeelden, maar ook over praktische vaardigheden zoals rolstoel rijden. Het toont een grote bereidheid aan om bij te dragen aan de zorg én om zichzelf te blijven ontwikkelen.

5.4.3. Samenspel

Vrijwillige medewerkers willen duidelijkheid over hun rol in de zorgteams en verlangen volledige betrokkenheid bij het zorgproces rondom de cliënt. Deze wensen sluiten aan bij de toekomstvisie van Thebe, waarin open communicatie en samenwerking tussen zorgprofessionals en vrijwilligers essentieel zijn. Door helderheid te scheppen over taken en verantwoordelijkheden, kunnen vrijwilligers een waardevolle aanvulling zijn op de zorgteams.

5.5 Wonen en zorg

5.5.1. Wonen welzijn zorg in de wijk

Thebe streeft naar passende, geclusterde woonvormen om een veilige en prettige woon- en leefomgeving te creëren. Sociale cohesie en leefbaarheid vergroten - oftewel community-care - vereist zowel sociale als fysieke aanpassingen. Thebe neemt in haar werkgebied actief de regie bij de ontwikkeling van deze woonvormen. Dat doen we door proactief te zijn en samen te werken met andere organisaties. Op deze manier stimuleren we dat ouderen langer thuis kunnen blijven wonen.

Vaak wonen ouderen in te grote woningen of ver van essentiële voorzieningen zoals supermarkten of apotheken. Mensen met dementie kunnen bijvoorbeeld de weg kwijtraken in complexen waar alle voordeuren er hetzelfde uitzien. Voor ouderen is het belangrijk dat er mogelijkheden zijn voor sociaal contact, dat de omgeving uitnodigt tot spontane ontmoetingen en dat er ruimte is voor gezamenlijke activiteiten.

Thebe werkt daarom samen met woningcorporaties en gemeenten en draagt bij aan het ontwikkelen van regionale woonzorgvisies om te zorgen voor geschikte woonomgevingen die voldoen aan de behoeften van ouderen en andere kwetsbare groepen.

Woonzorgvisies

De regio Hart van Brabant heeft in 2023 een woonzorgvisie opgesteld waarin afspraken gemaakt zijn over de benodigde acties. Thebe heeft kennis aangeleverd over wat belangrijk is voor ouderen als het gaat om passend wonen en het leveren van (intensieve) zorg. In de regio Breda loopt eenzelfde traject. De oplevering van een regionale woonzorgvisie vindt plaats in 2024.

Breda

In samenwerking met Surplus, de gemeente en woningcorporaties Laurentius, Alwel en Wonen Breburg werkt Thebe aan de ontwikkeling van woonconcepten in de gemeente Breda. In 2023 is er per wijk een analyse gemaakt van de demografische ontwikkelingen en de bijbehorende behoeften op het gebied van zorg en ondersteuning. Op basis hiervan is een lijst met leidende principes opgesteld voor de samenwerking in het belang van kwetsbare ouderen.

Deze leidende principes vormen het eerste resultaat van een toolbox die verder wordt ontwikkeld. In de toolbox worden onder andere werkwijzen opgenomen voor het betrekken van inwoners bij de ontwikkelingen in hun wijken. Het streven is om vergelijkbare werkwijzen toe te passen in de verschillende wijken van gemeente Breda. De wijken Princenhage, Heuvel en Tuinzigt zijn geselecteerd voor een wijkontwikkelingsproject.

Wijkontwikkeling Haga

Voor wijkontwikkeling Haga - beter bekend als wijk Princenhage - heeft Thebe in samenwerking met de woningcorporatie een specifieke kaart van de wijk opgesteld. In dit deel van de wijk bevindt zich woonzorglocatie Haga, inclusief een restauratieve voorziening. Rondom Haga heeft Laurentius drie complexen met veel oudere en kwetsbare bewoners. Er is ook een ontmoetingsruimte beschikbaar waar activiteiten kunnen worden georganiseerd.

Voorzieningen zoals winkels zijn in de nabije omgeving aanwezig.

In de nabije toekomst worden op het terrein nieuwe woningen gebouwd en komt er een huisartsenpraktijk. Deze bevindingen worden in 2024 benut om het wonen in dit gebied aangenamer te maken en mensen in staat te stellen langer thuis te blijven wonen. Het initiatief wordt uitgevoerd samen met de gemeente Breda, welzijnsorganisaties en de inwoners van de wijk.

Eigenwijken Brabantpark

Met het project 'Eigenwijken Brabantpark' ontwikkelen we samen met de gemeente Breda en CZ een vernieuwende aanpak van zorg en ondersteuning om ouderen in de nabije toekomst fijner thuis te laten blijven wonen. Hierbij staan samenredzaamheid in de wijk en een veilige en stimulerende woonomgeving centraal.



Samen met gemeenten Breda en CZ werken we aan project 'Brabantpark', gericht op innovatieve zorg en ondersteuning om ouderen in de toekomst comfortabel thuis te laten wonen. Dit draait om samenredzaamheid in de wijk en het creëren van een veilige en stimulerende woonomgeving. De betrokken bestuurders hebben een intentieverklaring ondertekend. De samenwerking is gebaseerd op vertrouwen en de gezamenlijke overtuiging om maatschappelijke uitdagingen samen met burens, vrijwilligers, zorgorganisaties, woningbouw en de gemeente aan te gaan.

In 2023 zijn zorgprofessionals met elkaar verbonden en heeft een sociaal werker buurtbewoners actief benaderd om latente hulpvragen te inventariseren en 'assets' te identificeren - mensen die anderen willen helpen, bijvoorbeeld door maaltijden te bereiden of boodschappen te doen.

Ondersteuner Thuis

Thebe introduceerde de Ondersteuner Thuis om cliënten te helpen langer zelfstandig thuis te wonen. De ondersteuners assisteren bij dagelijkse activiteiten en bieden verlichting voor mantelzorgers. Uit metingen blijkt dat ze een opname naar een verpleeghuis met ongeveer 6 maanden kunnen uitstellen. In 2023 waren er meer dan 40 ondersteuners thuis actief in Midden- en West-Brabant, waarbij 170 cliënten zijn ondersteund.

Een ondersteuner thuis zei: "Tijdens mijn bezoeken probeer ik samen met de persoon activiteiten te ontdekken waar ze blij van worden. Zo speel ik met de één wat potjes kaart met 100%NL op de achtergrond en een ander laat me de mooie pandjes langs de haven in Zevenbergen zien tijdens een wandeling." Dit benadrukt de persoonlijke en op maat gemaakte ondersteuning die ze bieden.

5.5.2. Langer thuis

Mensen blijven langer thuis, ook als zij meer intensieve zorg nodig hebben. In samenwerking met VGZ en in afstemming met CZ ontwikkelen we een duurzaam aanbod van VPT. Bij VPT maakt de cliënt (met hulp van een naaste) afspraken met één zorgaanbieder. 'Thuis' betekent onder meer een aanleunwoning, een al dan niet aangepaste woning en een geclusterde woning die de verzekerde zelf huurt of eigenaar van is. (cf definitie: Zorginstituut Nederland).

Het aanbod is passend bij de uitgangspunten van de toekomstvisie van Thebe en De Bedoeling.

Met onze service voor personenalarmering bieden we mensen - vaak ouderen - de kans om de hulp van familieleden of een zorgorganisatie in te schakelen met één druk op de knop. Zo kunnen deze mensen langer en veilig in hun eigen huis blijven wonen. De medewerkers van de zorgcentrale beoordelen de urgentie van binnenkomende alarmmeldingen en bieden de benodigde zorg op dat moment. Op deze manier dragen we bij aan het bieden van 24/7 zorg op afstand.

5.5.3. Logeerszorg

In 2023 is het gebruik van de logeerplek bij Thebe meer dan verdubbeld, doordat steeds meer mantelzorgers op de hoogte zijn van de mogelijkheid om even op adem te komen. Het logeren vindt plaats in verschillende vormen, zoals structureel of slechts voor een aantal dagen, en wordt ook gebruikt wanneer de mantelzorger bijvoorbeeld op vakantie wil gaan.

Thebe heeft extra aandacht besteed aan het promoten van de logeermogelijkheden door het ontwikkelen van een folder en het verspreiden van berichten, vooral gericht op huisartsen, casemanagers dementie en wijkverpleegkundigen. Naasten van de logeers worden benaderd voor evaluatie, waardoor Thebe feedback krijgt over verbeterpunten. Zo wordt de logeerkamer in januari 2024 bijvoorbeeld verplaatst naar de begane grond, zodat logeers gemakkelijker zelfstandig in de tuin kunnen wandelen. Het toont ook het streven van Thebe aan om de logeervoorzieningen verder te verbeteren en aan te passen aan de behoeften van de logeers en hun naasten.

5.6 Bouwen voor de toekomst

5.6.1. Thuis in de toekomst

In 2022 startte het programma 'Thuis in de Toekomst'. Het programma voert een omvangrijke investering uit met als belangrijkste doelen:

- Vernieuwing van het vastgoed met vervangende nieuwbouw, zodat ook in de toekomst een aantrekkelijke woonzorgomgeving voor onze cliënten en een fijne werkplek voor onze medewerkers beschikbaar is.
- Het realiseren van innovatieve woonzorgconcepten.
- Het verduurzamen van het vastgoed.

5.6.2. Vernieuwing van vastgoed

In 2023 hebben we hard gewerkt aan het totale (ver)bouwprogramma van Thebe, zoals opgenomen in het Strategisch Vastgoedplan. Het doel van het programma is tweeledig. We willen de gebouwen beter aan laten sluiten op de wensen en de zorgvraag van onze (toekomstige) cliënten. En we willen de gebouwen beter aan laten sluiten op onze visie op zorg.

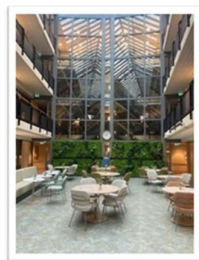
Enkele belangrijke mijlpalen in 2023 op een rijtje;

- Oplevering Heilaarstaete, in de wijk Princenhage in Breda. Nieuwbouw samen met GGZ-Breburg. Een locatie voor 160 cliënten, waar Thebe de expertise gaat bundelen met GGZ-Breburg.
- In gebruik name tijdelijke huurlocatie Merlinde in Breda.
- Sloop oude Zaartvleugel t.b.v. nieuwbouwproject Zaart in Park Langendijk in Breda.
- Renovatie De Vloet (entree, Lindezaal en derde verdieping) afgerond.
- Bouw Nieuw Janshove in Baarle-Nassau bijna gereed (Q1 2024).
- Start projecten Nieuwbouw Elisabeth Goirle, Nieuwbouw Muizenberglaan Breda, Clossenborch renovatie.

Heilaarstaete



De Vloet



Janshove



Op de Clossenborch is onderhoud nodig en moeten de ingang, het restaurant en sommige bewonerskamers vernieuwd worden zodat elke kamer een eigen badkamer krijgt. Wat dit project uniek maakt is hoe de zorgvisie van De Clossenborch is ontstaan. De visie is gemaakt tijdens 4 bijeenkomsten met verschillende mensen, zoals personeel, bewoners en buurtbewoners. Elke bijeenkomst behandelde een ander onderwerp. Op basis van de nieuwe visie heeft de architect een eerste ontwerp gemaakt.

6 Duurzaamheid

6.1 Cliënten

Scholieren en studenten hebben bijgedragen aan het activeren van cliënten door regelmatig langs te komen voor verschillende activiteiten. Hierdoor zijn mooie verbindingen ontstaan tussen jong en oud.

In 2023 beleefde de lotgenotengroep Jong en Dementie van Thebe een succesvol jaar. De eerste bijeenkomst vond plaats in de gymzaal van de Scharen in Breda. Deelnemers hebben samen gesport en mantelzorgers hebben gesprekken gevoerd onder begeleiding van de casemanager. Er is genoten van een kopje koffie, van fitness en een wandeling buiten. Een mooi moment om nieuwe contacten te leggen. Het delen van ervaringen en het vinden van herkenning is als waardevol ervaren.

Sportief waren de bewoners ook. Bewoners van Thebe Ruitersbos namen deel aan de singelloop in Breda voor de 5 km en is door henzelf een rolstoel-/rollatoravondwandeling met muziek en ijsjes georganiseerd.

In december zijn enkele bewoners van Thebe meegenomen naar het voetbalstadion van NAC voor een middag Memories. Ze gingen er in gesprek gingen met vrijwilligers aan de hand van boeken en verhalen van de voetbalclub. Als extraatje mochten ze ook even bij het voetbalveld kijken, wat natuurlijk heel leuk was voor bewoners die van voetbal houden.

6.2 Medewerkers

Het thema duurzame inzetbaarheid staat hoog op de Thebe-agenda. De focus ligt op het bevorderen van de motivatie, gezondheid en productiviteit van werknemers. Loopbaanbegeleiding wordt ingezet in elke fase van de arbeidsrelatie om talent te herkennen, te ontwikkelen en medewerkers te begeleiden naar een rol die goed bij hen past. Helaas hebben eerdere interventies niet geleid tot een daling van het ziekteverzuim. In 2024 zal nog meer aandacht worden besteed aan verzuimbegeleiding en preventie, met ondersteuning van vitaliteitcoaches, loopbaancoaches en externe coaches.

Het bevorderen van een veilige en gezonde werkplek, het bespreken van werkdruk en het implementeren van gezond roosteren zijn belangrijke aspecten om een goede balans te behouden. Er wordt onderzocht of een uniform roostersysteem voor alle zorgmedewerkers de capaciteit beter kan benutten. Strategische personeelsplanning speelt ook een rol, waarbij rekening wordt gehouden met generatieverschillen en de behoeften van de cliëntpopulatie.

De vitaliteitscoaches hebben in 2023 veel collega's geïnspireerd en geadviseerd over fysieke en mentale vitaliteit, met individuele gesprekken en workshops. Speciale aandacht was er voor BBL en BOL-studenten via workshops over balans tijdens studie en stage. Sportieve activiteiten,

zoals deelname aan hardloopevenementen dragen bij aan de algemene vitaliteit van medewerkers.

Met de introductie van deelfietsen in de wijk en leasefietsen voor medewerkers in de Wijkverpleging zet Thebe in op duurzame mobiliteit. Dit initiatief stimuleert medewerkers om fit te blijven en draagt bij aan het verminderen van CO2-uitstoot. De 'Fiets naar je Werk Dag' is gevierd met een bezoek van de SjeesonTour-karavaan, waarbij medewerkers samen met de karavaan fietsend naar het werk gingen. Onderweg zijn promotiefoto's gemaakt om het fietsen naar het werk te bevorderen.

6.3 Organisatie

Binnen Thebe zijn we ons bewust van de impact die onze zorg heeft op de aarde, het milieu, het klimaat en op de maatschappij. We voelen ons daar medeverantwoordelijk voor en willen om die reden menslievende en specialistische zorg bieden, zonder schade toe te brengen aan het milieu, klimaat en onze directe omgeving.

We zijn ervan overtuigd dat duurzaam omgaan met onze omgeving en bronnen essentieel is voor een fijn bestaan én voor het kunnen leveren van kwalitatieve, menslievende en specialistische zorg.

Daarom is duurzaamheid een vanzelfsprekend onderdeel van onze bedrijfsvoering en werken we vanaf 2024 vanuit een concrete duurzaamheidsvisie: De Overtuiging. Vanuit dit duurzaamheidsbeleidsplan zetten we in op verschillende thema's die in lijn zijn met de Green Deal Duurzame Zorg.

Circulair werken

Circulair werken gaat over het zoveel mogelijk hergebruiken van grondstoffen en afval zoveel als mogelijk minimaliseren. Zo zullen we steeds meer kiezen voor herbruikbare producten in plaats van wegwerp items. Hierover gaan we het gesprek aan met leveranciers en kijken we wat praktisch werkt in de zorg.

Duurzame mobiliteit

Duurzame mobiliteit gaat over CO2 uitstoot door reisbewegingen, van ons personeel maar ook de uitstoot van leveranciers.

De komende jaren werken we aan het realiseren van verduurzamende toepassingen zoals deelfietsen, een elektrisch wagenpark en oplaadfaciliteiten.

Toekomstbestendig Wonen

Het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van personeel, cliënten en bewoners staat binnen Thebe centraal.

Een prettige werk- en leefomgeving vormt mede de basis. Het bouwen van locaties doen we met een duidelijke visie op de toekomst.

Binnen Thebe zijn we ervan overtuigd dat duurzaam omgaan met onze omgeving en bronnen essentieel is voor een fijn bestaan én voor het kunnen leveren van kwalitatieve specialistische zorg.

Verantwoorde Inkoop

Duurzame mobiliteit gaat over CO2 uitstoot door reisbewegingen, van ons personeel maar ook de uitstoot van leveranciers.

De komende jaren werken we aan het realiseren van verduurzamende toepassingen zoals deelfietsen, een elektrisch wagenpark en oplaadfaciliteiten.

Gezonde voeding en leef-werkomgeving

Thebe is ervan overtuigd dat gezonde voeding en een gezonde leef- /werkomgeving uiterst belangrijk is.

Zo dragen we bij aan het vergroten van positieve impact op onze directe omgeving en de zorgsector. Volgend jaar lanceren we een eerste publicatie over De Overtuiging waarin we een rapportage opstellen over de belangrijkste KPI's.

Duurzaamheid nemen we ook mee in ons vastgoedplan. We verkennen duurzame bouwmethodes voor toekomstige projecten. In 2024 leveren we een *Duurzaam Bouwen Beleid* op.

Meer informatie over de duurzaamheid bij Thebe staat op [Duurzaamheid - MVO & Duurzaam ondernemen - Thebe.](#)

7 Expertisecentrum

7.1. Ontwikkeling expertisecentrum

Onder de vlag van het virtuele expertisecentrum werkt Thebe aan de ontwikkeling van drie nieuwe expertisecentra. We doen dat met focus op een 'evidence based' kennisklimaat en het stimuleren van expertises binnen de organisatie. Ervaringen uit bestaande trajecten - zoals NAH+ en Korsakov - worden voor deze ontwikkeling gebruikt.

In 2023 is gestart met de ontwikkeling van nieuwe expertises, in samenwerking met zorgteams, behandelaren en managers op de locaties. Dit omvat zorg voor jonge mensen met dementie, hospicezorg, hoog intensieve somatische zorg (HISZ) met beademingszorg, NAH+ en Korsakov. Een belangrijk onderdeel van de expertisecentra is de wetenschapscommissie, met vertegenwoordigers van academische netwerken zoals UKON en Tranzo. Deze commissie behandelt onderzoeksvoorstellen, beoordeelt hun relevantie voor de praktijk en bekijkt de impact op de teams. De commissie komt regelmatig samen om dit te coördineren.

Kennisklimaat:

Samen met Thebe Leert & Innoveert is een leerlijn voor Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH) ontwikkeld en is er gestart met de leerlijn voor dementie. Het expertisecentrum werkt samen met Thebe Leert & Innoveert om het kennisklimaat te versterken. Dat gebeurt onder andere door het oprichten van themagroepen zoals Intimiteit en seksualiteit, de Evidence Based Practice werkgroep en dementie.

November 2023 werd uitgeroepen tot kennismaand. Alle medewerkers van Thebe werden uitgenodigd voor webinars, interviews met onderzoekers en bijeenkomsten. Er zijn stappen gezet om een databank binnen de digitale infrastructuur van Thebe te creëren, mede door gesprekken tussen Thebe Leert & Innoveert en de ICT-afdeling.

Vanuit de Science Practitioner (SP) is een peergroup bijeenkomst gestart, waarbij alle medewerkers die onderzoek doen binnen Thebe zijn uitgenodigd om vragen te beantwoorden over onderzoeksmethoden, processen en ethiek. De peergroup wordt begeleid door de SP en de projectleider van het expertisecentrum.

In 2023 zijn ook twee onderzoeken en onderzoekers in de spotlight gezet op het intranet via 'Onderzoek in de spotlight'. Dit vanwege hun relevantie voor meerdere Thebe- locaties. In februari vond een themabijeenkomst plaats met de titel 'Samenredzaamheid: dringende noodzaak en/of ideaal?'. Een lector van de Hogeschool heeft een keynote gegeven, gevolgd door een paneldiscussie waarin onderzoekers hun onderzoek binnen Thebe presenteerden. De keynote is later digitaal beschikbaar gesteld.

Vorbereidingen zijn getroffen voor een themabijeenkomst in samenwerking met innovatie, met de titel 'Zorgtechnologie, mij een zorg!'. Deze bijeenkomst zal een keynote bevatten van een hoogleraar van Tranzo, de visie van Thebe op innovatie presenteert en verschillende workshops aanbiedt.

7.2. Regionaal expertisecentrum (REC) NAH+

Vanuit het Centraal Orgaan Expertisecentra Langdurende Zorg (CELZ) is de accreditatie voor NAH+ uitgesteld totdat er beter inzicht is in de regelgeving en financiering vanuit de overheid. Ondanks het uitstel is Thebe zowel op landelijk niveau, als binnen de organisatie zelf actief gebleven:

- Thebe speelt een actieve rol binnen het landelijke netwerk bij de ontwikkeling van scholing en trainingen op nationaal niveau.
- Er wordt meegedacht over passende financiering van de zorg voor NAH+ patiënten.
- Thebe neemt deel aan het landelijke expertteam met als doel een eenduidige diagnose van NAH+ vast te stellen.
- Zorgmedewerkers van locaties Elisabeth en Aeneas hebben deelgenomen aan pilottrainingen die zijn ontwikkeld door het landelijke doelgroepen netwerk NAH+, waartoe Thebe behoort.
- Veel zorgmedewerkers hebben trainingen gevolgd die ontwikkeld zijn binnen de leerlijn NAH.
- Thebe vervult een voortrekkersrol in regio Zuid-Brabant wat betreft samenwerking rondom personen met NAH+. Er is een grote werkconferentie georganiseerd waarin concrete afspraken zijn gemaakt en er is een commitment naar elkaar uitgesproken.
- Zorgteams van locaties Elisabeth en Aeneas zijn gestart met de uitvoering van de zorgstandaard voor NAH+ binnen hun afdelingen.

7.3. Regionaal expertisecentrum (REC) Korsakov

In 2023 hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt in de ontwikkeling van het Regionaal Expertisecentrum (REC) Korsakov. In september ontving Thebe een commissie van het Korsakov Kenniscentrum (KKC) voor een proefvisitatie. De commissie was zeer tevreden over de voortgang. Ze hebben vertrouwen uitgesproken in de geplande officiële accreditatie in februari 2024. Gedurende het najaar '23 zijn de laatste details aangescherpt ter voorbereiding op de accreditatie. Alle behandelaren van het Korsakov-team zijn betrokken bij vakgroepen van het KKC en er zijn werkbezoeken gebracht aan andere REC's in de regio om kennisuitwisseling te bevorderen.

De samenwerking met organisaties in de regio is verder versterkt. We hebben gezamenlijk een Korsakov-cliëntreis ontwikkeld en een webinar georganiseerd over Korsakov, gericht op psycho-educatie en diagnostiek. Het outreach-team voor Korsakov heeft zich verder ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in een toename van het aantal consulten gedurende het jaar.

Aan het einde van 2023 is een onderzoeker gestart met een wetenschappelijk onderzoek naar zingeving bij mensen met Korsakov. Deze initiatieven dragen bij aan de verdere ontwikkeling van expertise en zorgkwaliteit voor mensen met Korsakov binnen Thebe en de bredere regio.

Kennisuitwisseling REC's

Thebe, Mijzo en De Wever richten zich op zes doelgroepen voor Langdurige Verpleging, Verzorging en Behandeling (LVHC). Elke organisatie heeft specialistische kennis over specifieke doelgroepen binnen LVHC. Als REC is het onze taak om deze expertise zowel intern als extern te delen en collega-organisaties te voorzien van consultatiemogelijkheden. We hebben gezamenlijk een overzicht opgesteld waarin duidelijk is welke organisatie specialistische kennis heeft over een specifieke doelgroep. Dit overzicht wordt gedeeld om samenwerking en kennisdeling te bevorderen.

In 2023 hebben we ook een gezamenlijk netwerkontbijt georganiseerd waaraan bijna 70 zorgprofessionals deelnamen. Tijdens het evenement konden zij kennismaken en spreken over de veranderende zorginfrastructuur. Op deze manier versterken we niet alleen de samenwerking, maar bouwen we ook aan de toekomst van specialistische zorg.

7.4. Deelname aan academische netwerken

Binnen Thebe hebben we de deelname aan wetenschappelijke netwerken geëvalueerd. In 2024 bouwen we voort op de resultaten van deze evaluatie.

Academische werkplaats ouderen (TRANZO)

Met Tranzo - de academische werkplaats ouderen - hebben we gesproken over hoe we samen kunnen werken aan de uitvoering van de toekomstvisie van Thebe 2030.

In 2023 zijn we gestart met deelname aan het onderzoek Dedicated 2.0, in samenwerking met Tranzo en de Universiteit Maastricht. Daarnaast zijn we in samenwerking met Tranzo een onderzoek gestart naar de ervaringen en behoeften met betrekking tot de kwaliteit van leven bij 50-plussers met een beperkte levensverwachting. Tranzo heeft deelgenomen aan de activiteiten tijdens de kennismaand in november; een verdere versterking van onze samenwerking.

Academische werkplaats ouderen (UKON)

De jaarlijkse evaluatie van de UKON-werkplaats zelf is gehouden door middel van een 'toer', waar Thebe aan heeft deelgenomen. De evaluatie verliep positief. UKON heeft mantelzorg als een van zijn pijlers. In 2024 vindt er een netwerkbijeenkomst plaats over dit thema. Thebe zal bijdragen door de ervaringen van onze locatie Ijpelaar in te brengen. UKON heeft ook deelgenomen aan de kennismaand in november, waardoor ook deze samenwerking is versterkt.

7.1.3 Versterken groep behandelaren

Samen met de cliënt, hun netwerk en de zorgteams streven behandelaars naar de meest optimale zorg en behandelperspectieven voor de cliënt. Ze erkennen de uitdagingen in de ouderenzorg en werken daarom aan een vernieuwing van het behandelklimaat binnen Thebe. De verschillende vakgroepen zijn dit jaar begonnen met het vormgeven van hun rol in de toekomstvisie van Thebe. In het najaar zijn 3 projectleiders een behandeling gestart om impuls te geven aan lopende en nieuwe projecten. Zorgtechnologie wordt hierbij zoveel mogelijk ingezet om de behandeling toekomstbestendig te maken.

8 Thebe in bedrijf

8.1 Risico's en onzekerheden

In het kader van risicomanagement heeft Thebe in 2003 de risicomatrix geactualiseerd. De belangrijkste risico's die zijn onderkend liggen op het gebied van:

1. Cybersecurity met gevolgen voor:
 - a. De beschikbaarheid van netwerken en data
 - b. Lekken van data van personeel en/of cliëntenVoor het volledig voldoen aan NEN 7510 is een plan geschreven dat in 2024 wordt ingezet.
2. Arbeidsmarktkrapte met gevolgen van de continuïteit van zorg en ondersteuning. Maatregel hierbij is het voortzetten van de implementatie van de strategische visie die ziet op het verminderen van personele inzet per client. En voorts de opzet van Strategische personeelsplanning, Implementatie versterking recruitment, structureren van PNIL proces.
3. Negatieve resultaten als gevolg van niet gedekte kostenstijgingen. Maatregel hierbij is onder andere het voortzetten van de implementatie van de strategische visie, zie punt 2. En voorts onder andere scherpere keuzes in de contractering van zorg, verminderen van personeel niet in loondienst en een grotere betrokkenheid van inkoop bij inkoopprocessen.

In 2023 heeft geen van deze risico's geleid tot onvoorziene extra kosten of omzetsderving.

Thebe heeft de gebruikelijke maatregelen genomen om frauderisico's te minimaliseren, zoals functiescheiding, limitering van contracteringsbevoegdheden, controle van (gewijzigde) rekeningnummers ten opzichte van vorig jaar. Er zijn per saldo geen resterende risico's onderkend."

8.2 Financiële instrumenten

In het treasurystatuut is het beleid voor het beheersen van o.a. het kredietrisico, liquiditeitsrisico, renterisico, financieringsrisico en het marktrisico opgenomen. Door middel van het volgen van de interne en externe ontwikkelingen, het identificeren en evalueren van de risico's, het maken van prognoses, het (zondig) uitvoeren van controles en het tijdig anticiperen en rapporteren worden deze risico's zoveel als mogelijk beperkt. Het treasurystatuut en het treasuryjaarplan geven hiervoor de kaders aan. De doelstelling van het risicobeheer is het vermijden van risico's welke het vermogen en het resultaat van Thebe negatief kunnen beïnvloeden. Dit betekent dat geen middelen worden aangetrokken met als doel het beleggen van het aangetrokken vermogen en dat Thebe geen gebruik maakt van rentederivaten. In de jaarrekening wordt, bij onderdeel 1.1.5.9 verder ingegaan op de financiële instrumenten.

8.3 Financiële en niet financiële prestatie indicatoren

8.3.1 Financiële kengetallen en beleid

In onderstaande tabel staan de kerncijfers van Thebe geconsolideerd inclusief de kerncijfers uit de jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen.

Analyse kerncijfers jaarrekening 2023				
Bedragen x EUR 1.000	Stichting Thebe Zorggroep (geconsolideerd)	Stichting Thebe Wonen en Zorg	Thebe Zorg Thuis BV	Stichting Thebe bijzondere activiteiten
Omzet	266.623	185.751	92.560	150
Resultaat	6.705	5.239	1.413	150
Balanstotaal	157.842	130.256	25.277	494
Eigen vermogen	90.467	77.975	9.316	384
Solvabiliteit (EV/TV)	0,57	0,60	0,37	0,78
Liquiditeit (quick ratio)	1,22	1,38	0,50	0,05
Personeelskostenratio	0,72	0,64	0,81	-
Werkkapitaal	26.212	17.354	5.914	149

Vanwege intercompany eliminaties kunnen de enkelvoudige jaarrekeningen niet zomaar opgeteld worden tot de geconsolideerde jaarrekening.

De financiële ratio's van Thebe zijn eind 2023, overeenkomstig voorgaande jaren, zeer goed. Ondanks de forse investeringen in het vastgoed heeft Thebe eind 2023 nog steeds een zeer sterke liquiditeitsratio.

Bij Thebe zorg Thuis B.V. zijn de ratio's als gevolg van het positieve resultaat in 2023 ook verbeterd.

8.4 Toekomstige ontwikkelingen

8.4.1 Toetreding GRZ tot De MARQ

De voorbereidingen voor de toetreding van Thebe tot coöperatie De MARQ zijn afgerond. Hiermee wordt de GRZ afdeling van Thebe onderdeel van De MARQ. De activiteiten van Thebe voor mensen die geriatrische revalidatiezorg nodig hebben worden per 1 januari 2024 overgedragen aan De MARQ. De collega's van GRZ Thebe, die dat wilden, gaan ook over. Een Thebe-bestuurder wordt lid van de Algemene Ledenvergadering (ALV) van De MARQ. In tegenstelling tot eerdere afspraken is een alternatieve werkwijze gevonden, zodat de ACM vooraf geen toestemming hoeft te geven: op een aantal besluiten is gekozen voor meerderheid van stemmen i.p.v. besluiten bij unanimitéit. We hebben dit alternatief afgestemd met de ACM en zij zijn het met ons eens dat dit een goede optie is, mits de zorgverzekeraars betrokken zijn. Daar hebben we uiteraard gehoor aan gegeven.

8.4.2 Ontwikkelingen rondom wijkverpleging

In 2022 is een programma gestart om de wijkverpleging anders, beter en slimmer te organiseren. Ons doel is een prettige werkomgeving met tijd voor cliënten en ervoor zorgen dat er een goede ondersteuning van bijvoorbeeld familieleden en technologie kan worden ingezet. Mede door een verlaging van het ziekteverzuim is het resultaat in 2023 in de wijkverpleging als sterk verbeterd. In 2024 wordt dit programma verder doorgezet.

8.4.3 Toekomstige financieringsbehoefte

Met het programma 'Thuis in de toekomst' worden de komende jaren grote investeringen in het vastgoed gerealiseerd. Tot en met 2023 zijn deze investeringen vanuit de eigen middelen gefinancierd. Voor de toekomstige investeringen (vanaf 2025) ontstaat een financieringsbehoefte welke in de meerjarenbegroting is uitgewerkt. In 2024 zal hier externe financiering voor worden aangetrokken.

9 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

9.1 Raad van bestuur

9.1.1 Normen voor goed bestuur en goed toezicht

De Governancecode Zorg 2022 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 formele medezeggenschapsraden.

9.1.2 Raad van bestuur

In 2023 is besloten dat de raad van bestuur een driehoofdige raad van bestuur blijft, waarbij het voorzittersmodel is losgelaten voor het collegiale model.

Op 31 december van het verslagjaar wordt het bestuur gevormd door Agnes Klaren en Jos Adriaans (de vacature is per 8 januari 2024 ingevuld door Jef Mol).

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, waarin benoemd staat wie als eerste aanspreekpunt fungeert voor managers/ thema's/ samenwerkingsrelaties.

9.1.3 Nevenfuncties raad van bestuur (per 31 december 2023)

Naam	Nevenfuncties
Drs. A.D. Klaren	- Lid bestuur Stichting Hospicezorg Waalwijk e.o. - Lid investor board IFOZ - Bestuurslid Korsakov kenniscentrum - Bestuurslid Rezisto (zorgnetwerk voor antibioticaresistentie voor Noord Brabant) - Lid raad van toezicht Maasstad ziekenhuis, Rotterdam (portefeuille: lid commissie Kwaliteit & Veiligheid en voorzitter remuneratiecommissie)
Drs. J.A. Adriaans RA	- Partner Qconcepts Interim & Advies - Bestuurder Stichting We Do - Bestuurslid Steunstichting Cliënten Thebe - Lid Raad van Advies Transvorm

9.1.4 Besluiten

Wekelijks heeft de raad van bestuur overleg over strategisch en tactische zaken en de bedrijfsvoering (bestuursvergadering). Aan de raad van bestuur worden diverse voorstellen en adviezen vanuit de organisatie voorgelegd die leiden tot besluitvorming. De grootste en belangrijkste besluitvormingstrajecten/besluiten waren:

- Kernwaarden.
- Traject Visie op de Toekomst 2023.
- Traject De Bedoeling.
- Traject Duurzame Wijkverpleging (Het Roer Om).
- Transitie ondersteuning.
- Evaluatie Zelfstandige Teams.
- Uitkomsten risico gestuurde audits, uitkomsten externe audit.
- Momo Bedsense.
- Rookvrijbeleid.
- Waardemeter (medewerkerstevredenheid).
- Verzuim (taskforce).
- PNIL beleid.
- Reiskosten vakantie.
- Thuiswerkregeling.
- Arbeidsvoorwaarden leerlingen.
- Recruitement centraal organiseren.
- Coördinator zorgteams, nieuwe functie.
- Gezond roosteren in de wijk.
- Jaarkwaliteitsplan 2024.
- Begroting 2024 (plus meerjarenbegroting)
- Kaderbrief 2024.
- Jaardocument 2022.
- Managementrapportages (maandelijks).
- Treasury statuut.
- Duurzaamheidsbeleid (De Overtuiging).
- Omzetting Thebe Zorg Thuis bv naar Stichting Thebe Zorg Thuis.
- Statuten, reglementen raad van bestuur, raad van toezicht.
- Contractverlenging: Unica, KPN, Huuskes (eten en drinken).
- Toetreding Geriatrische Revalidatiezorg Thebe tot De MARQ.
- Samenwerking GGz Breburg
- Alliantie Zorgzame Buurt.
- Duurzame coalitie CZ (intentie).
- Herijking IT ambitie.
- Security vraagstuk.
- LAN/ WLAN
- WZD analyse
- Aanstelling managers (incl. interimmanagers en trainees).
- Actualisatie strategisch vastgoedplan.
- Generiek Programma van Eisen bouw.
- Verbouw Janshove.
- Oplevering Heilaarstaete.
- Huur Merlinde.
- Verbouw Elisabeth.
- Verbouw Aeneas.
- Verbouw De Clossenborch.
- Verbouw De Vloet.
- Ruitbos (onderhoud en intentieovereenkomst WoonzorgNL).
- Verkoop wijkgebouwen.
- Verhuisplan cliënten, medewerkers Lucia en Aeneas.
- Nieuwbouw Muizenberglaan.

9.1.5 Overleg met medezeggenschap en Raad van Toezicht

In 2023 heeft de raad van bestuur veelvuldig afgestemd met de medezeggenschapsorganen en Raad van Toezicht. Hieronder staat de frequentie van de reguliere vergaderingen, daarnaast zijn er nog commissies, werkgroepen, strategische overleggen etc. waar de OR, CCR, VAR en RvT bij betrokken zijn.

- OR 6 keer (reguliere vergaderingen)
- CCR 6 keer (reguliere vergaderingen)
- VAR 2 keer (met individuele bestuurder)
- RvT 6 keer (reguliere vergaderingen)

Zie de jaarverslagen van deze organen voor meer informatie.

9.1.6 Onkosten bestuurders

De WNT kosten (Wet Normering Topinkomens) van de bestuurders zijn opgenomen in het jaarrekeningdeel van dit document.

Naast de WNT kosten worden er nog andere kosten gemaakt. Het beleid met betrekking tot deze (on)kostenvergoedingen staat gepubliceerd op de www.thebe.nl.

Onderstaand de onkosten 2023 voor de drie bestuurders gezamenlijk.

Verzekeringen	€ 1.814
Lidmaatschappen	€ 1.226
Vervoer	€ 7.821
Opleiding/ coaching	€ 29.404
Overig	€ 247

9.2 Raad van Toezicht

9.2.1. Voorwoord

Algemeen

Jaarlijks wordt door de raad van toezicht verantwoording afgelegd in het Jaardocument Zorg. Naast dit verslag wordt jaarlijks een jaarverslag met infographic gemaakt, welke gepubliceerd wordt op de website van Thebe (www.thebe.nl).

Voor u ligt het jaarverslag 2023. Hierin wordt teruggeblikt op de samenstelling van de raad en de commissies. Ook de wijze van toezichthouden wordt toegelicht en er wordt stilgestaan bij onderwerpen die in het bijzonder aandacht hebben gehad.

De raad van toezicht beoogt bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van Thebe. De raad ziet erop toe dat Thebe de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de positie van de cliënt en medewerker centraal staan en waarbij alle relevante belangen steeds zorgvuldig worden afgewogen.

De raad van toezicht werkt binnen interne en externe kaders. Dit zijn de statuten van de Stichting Thebe Zorggroep en de hieruit afgeleide reglementen. Daarnaast is de Governancecode Zorg richtinggevend. Intern is vooral de "Visie op de toekomst 2030" leidend.

Ontwikkelingen

In 2023 heeft Thebe zich op vele fronten verder ontwikkeld.

Thebe heeft zich regionaal en landelijk verder geprofileerd. En intern is de WAUW van Thebe een begrip geworden.

De visie op de toekomst 2030 heeft verdere uitwerking gekregen, Thebe heeft stappen gemaakt naar de toekomst als het gaat om Zelf, Thuis en Technologie.

Daarnaast zijn er maatschappelijke issues die gevolgen hebben gehad (en hebben) op de organisatie: bijvoorbeeld het tekort aan zorgpersoneel en prijsstijgingen. Vooral binnen de wijkverpleging heeft dit gevolgen laten zien in de bedrijfsvoering. Het project "Het Roer Om" is gestart en heeft als doel de wijkverpleging toekomstbestendig te maken. De eerste resultaten zijn zichtbaar in 2023, het project zal eind 2024 worden afgerond.

Een mooie ontwikkeling is dat de toetreding van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) van Thebe tot coöperatie De MARQ per 1 januari 2024 doorgang heeft gevonden.

Daarnaast zijn er grote stappen gemaakt met Vastgoedontwikkeling: onder meer Heilaarstaete (nieuwbouwlocatie in Breda), Janshove (Baarle-Nassau), Aeneas (Breda), De Vloet (Oisterwijk) en Elisabeth (Goirle).

Bestuur

H. Huizer is als voorzitter van het bestuur in 2023 afgetreden. De vacature die hierdoor is ontstaan is per 1 januari 2024 ingevuld door J. Mol. A. Klaren en J. Adriaans hebben daarom in 2023 grotendeels samen het (collegiale) bestuur gevormd. Vanaf begin 2024 is de driehoofdige raad van bestuur weer op sterkte.

9.2.2. Raad van toezicht en commissies

Samenstelling raad van toezicht

Per ultimo 2023 is de samenstelling van de raad van toezicht als volgt:

Mevrouw I.A.M. Woestenberg, voorzitter

Mevrouw M.A. Schaafsma, vicevoorzitter

De heer J.T. Tamsma, lid (op bindende voordracht centrale cliëntenraad)

Mevrouw H.A.T.W. Meijs, lid (op voordracht Thebe Extra)

De heer M.B.P.M. Visser, lid

De samenstelling van de raad van toezicht is zodanig afgewogen dat er een goede spreiding van deskundigheden en achtergronden is, waarbij ieder lid ook geschikt is om op hoofdlijnen het totale beleid te beoordelen. Er is geen formeel diversiteitsbeleid: bij het invullen van vacatures wordt de beste, meest passende kandidaat benoemd. Op dit moment zijn er drie vrouwen en twee mannen lid van de raad van toezicht.

Nevenfuncties raad van toezicht (per 31 december 2023)

	Functie raad van toezicht	Hoofd functie(s)	Nevenfuncties
Mevrouw mr. drs. I.A.M. Woestenberg	Voorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie		- Secretaris/penningmeester hoofdbestuur Brabants Landschap - Adviseur bij Irma Woestenberg Advies
Mevrouw mr. M.A. Schaafsma	Vicevoorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie Lid auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie	- Privacy consultant bij GGZ Breburg	- Voorzitter Vereniging voor Commissarissen en Toezichthouders Erasmus Universiteit Rotterdam (VCTE) - Lid consultatiecommissie provincie Noord-Brabant POP 3 - Lid ledenraad Dela
De heer prof. dr. J.T. Tamsma	Voorzitter auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie	- Medical Director TechMed Center, University Twente - Internist en medisch directeur LUMC	- Lid raad van toezicht Saffier, Den Haag

	Functie raad van toezicht	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. M.B.P.M. Visser	Voorzitter auditcommissie Middelen	- Voorzitter raad van bestuur Maxima Medisch Centrum, Veldhoven	- Lid raad van toezicht Stichting Sevagram, Heerlen
Mevrouw drs. H.A.T.W. Meijs	Lid auditcommissie Middelen		- Bestuurder LaNSCO - Adviseur ZonMw voor subsidieregeling SET - Sectorcoördinator Health for Africa PUM - Voorzitter raad van toezicht en lid remuneratiecommissie Prins Heerlijk - Lid raad van toezicht en lid remuneratiecommissie Altius ABA

Samenstelling commissies

Remuneratiecommissie:

I.A.M. Woestenberg en M.A. Schaafsma

Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie:

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

Auditcommissie Middelen (Financiën, Vastgoed en ICT): M.B.P.M. Visser, H.A.T.W. Meijs, delegatie bestuur, concerncontroller, adviseur Financiën.

Rooster van aftreden

	<i>1 juli 2024</i>	<i>1 juli 2025</i>	<i>1 juli 2026</i>	<i>1 aug. 2026</i>
M.A. Schaafsma		X (einde 2 ^e termijn)		
H.A.T.W. Meijs		X (einde 1 ^e termijn)		
I.A.M. Woestenberg			X (einde 2 ^e termijn)	
J.T. Tamsma			X (einde 2 ^e termijn)	
M.B.P.M. Visser				X (einde 1 ^e termijn)

Bezoldiging

Thebe is ingedeeld in klasse V van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is - conform het beleid dat voor Thebe is afgesproken - voor 2023 vastgesteld op 12% (voorzitter) en 8% (leden en vicevoorzitter) van het maximum van klasse IV 2022. Dit betekent voor 2023 op basis van maximum in 2022 van klasse IV: € 199.000: voorzitter: € 23.880, lid: € 15.920. Deze bezoldiging valt binnen het vastgestelde bezoldigingsmaximum (zowel individueel als gezamenlijk).

9.2.3. Werkwijze

Planning algemeen

Er wordt gewerkt vanuit een jaarplanning. Hierbij wordt zes keer per jaar een reguliere vergadering gehouden met alle toezichthouders en bestuursleden. Ongeveer tien dagen voordien komt de agendacommissie bijeen ter voorbereiding (voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht, twee bestuurders en de bestuurssecretaris).

De auditcommissie Middelen is zes keer per jaar gepland, waarbij het streven is om vier keer per jaar bijeen te komen (twee reservebijeenkomsten). De auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie komt vier keer per jaar bijeen en combineert dit met een locatiebezoek (waarbij alle leden van de raad welkom zijn).

De remuneratiecommissie heeft in ieder geval jaarlijks een individueel gesprek met de bestuurders. Daarnaast is er vanaf 2024 3 x per jaar een voortgangsoverleg met deze commissie en het bestuur.

Jaarlijks worden twee thema's behandeld met gasten (deskundigheidsbevordering). De thema's worden in samenspraak met het bestuur vastgesteld en gezamenlijk voorbereid. Ook worden jaarlijks reflectiemomenten gepland (met en eventueel zonder bestuur).

Van alle bijeenkomsten worden notulen gemaakt, hierin wordt ook opgenomen wie aanwezig is.

Beeld krijgen

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. Onderstaand is weergegeven hoe dit regulier en in het bijzonder in 2023 wordt/ is opgepakt.

- Er wordt een breed scala aan onderwerpen besproken in de vergaderingen, waarbij de bestuurders een toelichting geven en vragen beantwoorden. Ook staan standaard de belangrijkste actualiteiten op de agenda. Hierin wordt het belangrijkste nieuws opgenomen, bijvoorbeeld wisselingen bij het management of innovaties.
- De meeste onderwerpen worden vooraf besproken in de genoemde commissies. Vandaaruit wordt beoordeeld welke stukken er specifiek op de agenda van de plenaire vergadering komen en welke zaken vanuit de notulen van de betreffende commissie kunnen worden toegelicht.

- Om efficiënt te kunnen vergaderen/ te kunnen besluiten, wordt bij complexe onderwerpen (of onderwerpen die niet bij een commissie kunnen worden ondergebracht) een aantal toezichtleden gevraagd om vooraf aan de vergadering alvast vragen te stellen, zodat vragen al beantwoord zijn voor de vergadering.
- Bij onderwerpen die zich daarvoor lenen, worden gasten (manager/ medewerker/ accountant) uitgenodigd. De accountant is minimaal eens per jaar aanwezig in de plenaire vergadering (Jaarrekening). In 2023 hebben de thema's "Zorgverkoop", "Duurzame inzetbaarheid van medewerkers", "Visie op de toekomst 2030", "Integraal Zorgakkoord" en "Ethische dilemma's" extra aandacht gekregen.
- Een beeld wordt ook verkregen door de locatiebezoeken. Hierbij wordt een rondleiding verzorgd en vinden er gesprekken plaats over zorg en behandeling, veelal met zorgmedewerkers en leden van de cliëntenraad.
- In 2022 heeft de raad een bezoek gebracht aan Guldenakker (Goirle) en Liesbosch/ Eikenbosch (Breda). De commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie heeft ook meerdere bezoeken afgelegd (komt verderop in dit verslag terug).
- Daarnaast woont een delegatie van de raad van toezicht jaarlijks een vergadering van de centrale cliëntenraad en een vergadering van de ondernemingsraad bij, waarbij alle agendastukken worden gedeeld. De observaties worden teruggegeven aan deze raden en aan de raad van bestuur en raad van toezicht.
- Ook zijn er jaarlijks informele gesprekken met een delegatie van de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en Thebe Extra (ledenorganisatie). De kern van deze gesprekken wordt teruggekoppeld aan de raad van toezicht en de raad van bestuur.
- Een delegatie van de raad van toezicht woont evenementen bij waar ook externe stakeholders aanwezig zijn. In 2023 zijn deze er niet geweest.
- In 2023 zijn er vier extra reflectiemomenten geweest onder leiding van een externe adviseur (van DEV). De RvT en RvB hebben gezamenlijk overleg gevoerd over de toekomstige besturing van Thebe, het gewenste bestuursmodel, het samenspel tussen de RvB en RvT, het profiel van de nieuwe bestuurder en over het proces om te komen tot de gewenste invulling van de vacature bij de raad van bestuur.

9.2.4. Thema's/ besluiten 2023

Bestuur

Besloten is het voorzittersmodel los te laten en verder te gaan met een collegiaal bestuur (driehoofdig). De werving voor een derde bestuurder is succesvol afgerond met de benoeming van J. Mol per januari 2024.

Thema's

Belangrijke onderwerpen waren: Visie op de toekomst 2030, de ontwikkelingen bij de wijkverpleging, diverse grote vastgoedprojecten en de voorbereiding op de toetreding van de geriatrische revalidatiezorg tot De MARQ.

Plenaire raad van toezicht

Onderstaande onderwerpen zijn besproken en/ of goedgekeurd in de reguliere vergaderingen:

- Toetreding GRZ Thebe tot coöperatie De MARQ, goedkeuring.
- Jaarverslag 2022 raad van toezicht, vaststelling.
- Managementrapportage met prognose en verzuim.
- Update vastgoedontwikkelingen (2x per jaar).
- Strategisch vastgoedplan 2022 - 2030, herijking, ter goedkeuring.
- Generiek programma van eisen vastgoed, ter goedkeuring.
- Visie wonen, zorg en welzijn, ter goedkeuring.
- Meerjarenbegroting, ter goedkeuring.
- Governancecode.
- Bestuursmodel: 3-hoofdig en collegiaal, ter besluitvorming.
- Profiel en procedure werving bestuurder, ter vaststelling.
- Juridische herstructurering: omzetten Thebe Zorg Thuis bv naar Stichting Thebe Zorg Thuis, ter goedkeuring
- Jaardocumenten 2022, ter goedkeuring.
- Accountantsverslag.
- Businesscase verbouwing De Vloet, ter goedkeuring.
- Stakeholdersmatrix.
- Governancecode, stand van zaken voor Thebe.
- Werkgeversrol raad van toezicht.
- Uitkomsten ISO-certificeringsaudit.
- Businesscase verbouwing De Clossenborch, ter goedkeuring.
- Statuten en reglement, wijziging, goedkeuring.
- WZD-rapportage.
- Treasurystatuut, ter goedkeuring.
- Benoeming lid raad van bestuur J. Mol.
- Businesscase nieuwe locatie Muizenberglaan, ter goedkeuring.
- Kaderbrief 2024, goedkeuring.
- Statuten en reglementen, ter vaststelling.
- Duurzame wijkverpleging, Het Roer Om.
- IT-ambitie, herijking.
- Informatieveiligheid.
- Risicomatrix.
- Raamovereenkomst Thebe- GGZ, ter goedkeuring.
- Managementletter.
- Meerjarenfinanciering.
- Kernwaarden.
- Traineeship raad van toezicht 2024.
- Begroting 2024, goedkeuring.
- Klasse-indeling WNT 2024, vaststelling.

Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie

De invulling van de taak van de raad van toezicht op het gebied van kwaliteit, veiligheid en innovatie blijft een permanent punt van aandacht. Dit is ook een reden waarom de commissie ervoor gekozen heeft op locatie te vergaderen, waardoor meer 'beleving' ontstaat.

De volgende werk- locatiebezoeken hebben plaatsgevonden:

- Wijkverpleging: toelichting op de uitgangspunten van de Toekomstvisie 2030, nl. 'zelf, thuis, technologie'. Ingegaan is op de wijze waarop de wijkverpleging ingaat op de veranderingen bij de klant en hoe de teams hieraan invulling geven. Een afvaardiging van de VAR heeft daarbij toelichting gegeven op de Kleine Slimme Groepjes.
- Locatie De Hillen: toelichting op onder meer het benutten van nieuwe ontwikkelingen en het professionaliseren van het vrijwilligerscontact.
- Wijkverpleging: toelichting op 'Het Roer Om' op de veranderingen in de wijkverpleging.
- Locatie Aeneas: toelichting op visie en ontwikkeling van de samenwerking tussen zorg en behandeling en de rol van het Expertisecentrum.

Ook is er aandacht voor de ontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem: niet alleen de basis, maar ook rond invulling van de Toekomstvisie 2030 en De Bedoeling. Daarbij is er sprake van een mix van focus op uitkomsten/ indicatoren alsook op het proces dat tot de uitkomsten leidt. De commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie heeft zich in 2023 onder meer gebogen over:

- Het overzicht van de bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) gemelde calamiteiten, dat ieder overleg besproken wordt.
- Uitkomsten kwaliteit 2022: PREM wijkverpleging, interne audits wijkverpleging en Wonen & Zorg, leren en ontwikkelen n.a.v. ernstige incidenten Indicatoren basisveiligheid.
- Jaarkwaliteitsverslag 2022.
- Wet Zorg en dwang en open deuren, ontwikkelingen en Wzd- rapportage aan IGJ.
- Inspectiebezoek locatie Lucia, reactie en definitief rapport.
- Uitkomsten ISO-hercertificeringsaudit.
- Uitkomsten indicatoren basisveiligheid.
- Uitkomsten Waardemeter.
- Crisisoefening 'Cyberaanval' voor afvaardiging bestuur en management.
- Ontwikkelingen rond landelijk generiek kompas 'samen werken aan kwaliteit van bestaan' (als opvolger kwaliteitskader verpleeghuiszorg en wijkverpleging).
- Thema 'Informatieveiligheid'.
- Jaarkwaliteitsplan 2024.

Auditcommissie Middelen

De commissie Middelen bespreekt alle zaken die betrekking hebben op Financiën, Vastgoed en ICT voordat die (eventueel) in de reguliere vergadering aan bod komen. Standaard wordt de managementrapportage besproken. Als het gaat om zaken die ter goedkeuring worden aangeboden aan de raad van toezicht wordt door de commissie advies gegeven.

Bijzondere aandacht is in 2023 gegeven aan:

- Jaarstukken: begroting 2024, kaderbrief 2024, Jaardocumenten 2022.
- Managementrapportages.
- Rapportage AO/ IB.
- Treasurystatuut.
- Managementletter, naar aanleiding van interim controle accountant.
- Strategisch vastgoedplan.
- BC Muizenberglaan, BC De Vloet, BC De Clossenborch.
- Evaluatie afspraken over besluitvorming en parameters voor bedrijfswaarde-berekening (vastgoed).
- Halfjaarrapportage vastgoed.
- Duurzaamheid, aanpak.
- Accountant KPMG: kwaliteit dienstverlening en contract.
- Geriatrische revalidatiezorg, toetreding tot De MARQ.
- Zorgcontractering, ontwikkelingen.

9.2.5. Afsluiting

Met alle maatschappelijke issues is Thebe toch in staat geweest zich te bewegen naar de toekomst met als doel om passende zorg te kunnen blijven leveren. Eenieder die bij Thebe werkt heeft hier een steentje aan bijgedragen.

De zorg zal verder veranderen en dat vraagt veerkracht van alle medewerkers, de organisatie maar vooral ook van cliënten en hun naasten. Het is een weg die bewandeld moet worden en die niet altijd eenvoudig is/ zal zijn, dat realiseren wij ons goed. Als raad van toezicht zullen wij deze beweging blijven volgen.

Thebe eindigt het jaar 2023 wederom met een positief financieel resultaat. Dat is een goed uitgangspunt waarbij het een grote uitdaging blijft om in de toekomst financieel gezond te blijven.

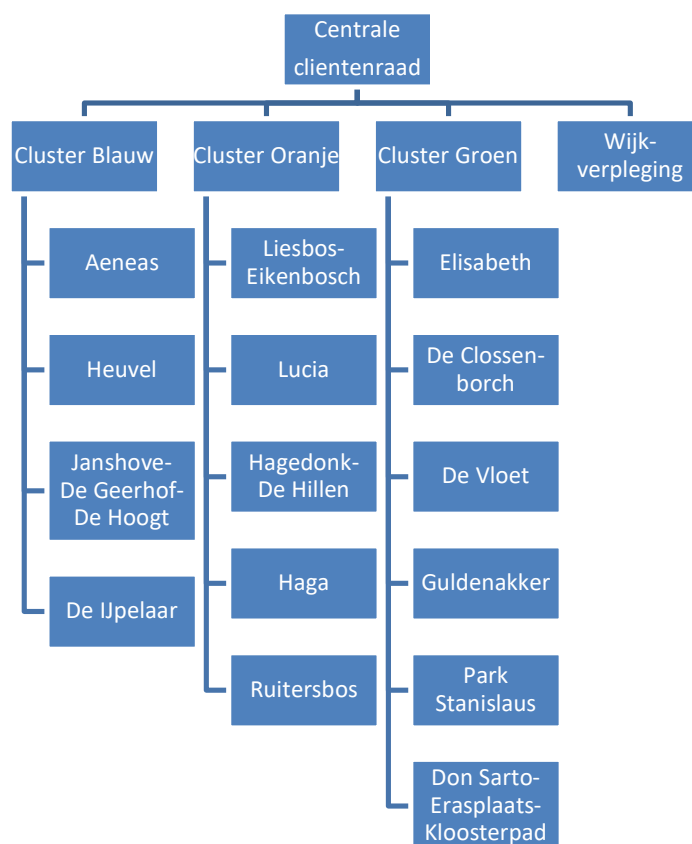
Wij willen via deze weg onze enorme dank uitspreken voor de inzet en loyaliteit van alle mantelzorgers en (vrijwillige) medewerkers voor de cliënten van Thebe!

9.3 Centrale Cliëntenraad (CCR)

9.3.1 Algemeen

Organisatie Medezeggenschap Cliëntenraad

In 2023 zijn er 18 cliëntenraden actief bij Thebe: 17 Cliëntenraden zijn verbonden aan de woonzorglocaties en 1 Cliëntenraad is verbonden aan de Wijkverpleging. Zie onderstaand schema.



Thebe heeft concern breed één Centrale Cliëntenraad (CCR), deze is samengesteld uit een afvaardiging vanuit CR Wijkverpleging en vanuit de intramurale cliëntenraden.

De CCR zorgt voor de overstijgende behartiging van belangen volgens de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorginstellingen (WMCZ2018). De CCR heeft de raad van bestuur als aanspreekpunt. In de lokale cliëntenraden worden de lokale clientbelangen behartigd, de locatiemanager is het aanspreekpunt voor de lokale cliëntenraad. Een lid van de raad van bestuur treedt op als aanspreekpunt voor Cliëntenraad Wijkverpleging.

Aan het einde van het jaar nam de voorzitter afscheid, hij droeg het stokje over aan de nieuwe voorzitter.

In 2023 is gestart met een nieuwe werkwijze, met als doel het versterken van de medezeggenschap. Het streven is dat alle lokale raden en de cliëntenraad wijkverpleging vertegenwoordigd zijn in de centrale cliëntenraad. Dit proces is aan het einde van verslag jaar nog niet afgerond en loopt door in 2024.

9.3.2. Participatief model

Thebe hanteert het participatief model dat wil zeggen dat op belangrijke onderwerpen de cliëntenraad deelneemt in projecten, werkgroepen en/of commissies zowel op strategisch- als op lokaal niveau. Via het participatieve model wordt het cliëntperspectief en medezeggenschap ten aanzien van het beleid proactief vormgegeven en van meet af aan in het proces meegenomen. Het participatief model ontkracht en/of vervangt de medezeggenschap niet maar draagt bij dat de beleidsvorming verbreed en meer gedragen wordt. Voorbeelden hiervan zijn in 2023: deelname aan de 'sprints' in het kader van het programma toekomstvisie 2030, deelname aan de conferentie 2023, lidmaatschap wetenschapscommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid.

9.3.3. Faciliteiten

Voor het werk van de cliëntenraden stelt de organisatie beschikbaar: secretariële ondersteuning, een budget voor deskundigheidsbevordering zoals inschrijfgelden voor symposia of cursussen, het lidmaatschap van de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC) en reiskostenvergoeding. Daarnaast kunnen de raden gebruik maken van algemene voorzieningen, zoals vergaderfaciliteiten. Dit is vastgelegd in de medezeggenschapsregelingen.

9.3.4. Geschillen

Eventuele geschillen tussen cliëntenraden en Thebe over de uitvoering van de WMCZ 2018 worden voorgelegd aan de Landelijke Commissie Vertrouwenslieden (LCvV), waarbij Thebe is aangesloten. In 2023 is hiervan geen gebruik gemaakt.

9.3.5. Activiteiten, adviezen en beleidsissues, centrale medezeggenschap verslagjaar 2023

In 2023 is de CCR zeven keer bijeengewees in een eigen werkoverleg en zeven keer was er een overlegvergadering met de raad van bestuur.

De CCR is voortdurend meegenomen in de financiële ontwikkelingen. Ook in 2023 zijn de financiële vraagstukken met een toelichting door de manager Financiën in de financiële commissie van de CCR besproken en toegelicht.

Een delegatie van de centrale cliëntenraad heeft gesproken met een delegatie van de raad van toezicht. Ook is een delegatie van de raad van toezicht aanwezig geweest in een overlegvergadering.

Op initiatief van de cliëntenraad Amphia, voortkomend uit IZA, zijn er gezamenlijke overleggen geweest van cliëntenraden in de zorgketen in West-Brabant. Doel verkenning van samenwerkingsmogelijkheden.

Op initiatief van de centrale cliëntenraad van Thebe is een gezamenlijke brief van cliëntenraden zorgorganisatie Midden- en West-Brabant gestuurd naar de minister, Nza en zorgverzekeraars. In deze hebben de cliëntenraden hun zorgen om de ouderenzorg geuit.

In november van het verslagjaar is in een gezamenlijke bijeenkomst door de centrale cliëntenraad en de raad van bestuur een aantal thema's uitgebreid besproken. De dialoog is gevoerd over samenwerking, medezeggenschap en inzet technologie.

In onderstaande tabel zijn de advies-, instemmingsaanvragen en de beleidsontwikkelingen opgenomen die in 2023 in gezamenlijk overleg met de raad van bestuur besproken zijn met de CCR.

<i>Positieve adviezen of instemming</i>
Jaardocument 2022
Kaderbrief 2024
Begroting 2024
Jaarkwaliteitsplan 2024
Omzetting Thebe Zorg Thuis BV naar Stichting Thebe Zorg Thuis
Meerjarenbegroting
Strategisch Vastgoedprogramma
Generiek programma van eisen voor vastgoed
Profiel lid raad van bestuur
Afschaffen zorgovereenkomsten intramuraal
WZD-analyse 2022
Businesscase Muizenberglaan
Vergoeding Maaltijden (ongevraagd advies)

<i>Besproken beleidsontwikkelingen en thema's</i>
Doorontwikkeling ICT
Wijkverpleging, project Het Roer Om
Versterking van de medezeggenschap binnen Thebe
Toekomstvisie 2030 en programma De Bedoeling
Informele zorg
Implementatie rookvrijbeleid
Arbeidsmarktontwikkeling – beschikbaarheid personeel
Ontwikkelingen GRZ toetreding tot de MARQ
Rechten cliëntenraden inzet technologie
Meting indicatoren basisveiligheid
Externe kwaliteitsaudit - ISO-Certificering
Visie Geestelijke verzorging

9.4 Ondernemingsraad

9.4.1. Ondernemingsraad Thebe

De ondernemingsraad van Thebe heeft 19 zetels, waarvan 15 geoormerkt (6 voor intramurale medewerkers, 5 voor medewerkers uit de wijkverpleging en 4 voor medewerkers van de ondersteuning). De zittingstermijn van de huidige ondernemingsraad loopt van juni 2021 t/m mei 2025. Eind 2023 zijn door tussentijds vertrekken van ondernemingsraadleden 8 zetels vacant.

9.4.2. Vergaderstructuur Ondernemingsraad

Maandelijks heeft de ondernemingsraad twee ondernemingsraadvergaderingen en een werkmiddag. Tweemaandelijks vindt er overleg plaats met de raad van bestuur (RvB) en de domeinmanager Mens en Ontwikkeling (M&O). Ook vindt er iedere twee maanden een overleg met een afvaardiging van zorgmanagers plaats.

Twee keer per jaar heeft de ondernemingsraad een overleg met de raad van toezicht (RvT). Vier keer per jaar heeft de ondernemingsraad een strategisch overleg met de RvB. Domeinmanagers van de ondersteuning worden uitgenodigd naar behoefte. Met de vertrouwenspersoon en bedrijfsarts wordt jaarlijks gesproken.

9.4.3. Overzicht van de onderwerpen die besproken zijn in 2023

De ondernemingsraad 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 ondernemingsraad 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 agendapunten in 2023:

Mens en Ontwikkeling (M&O): de ondernemingsraad overlegt om de zes weken met de manager M&O. Op de agenda staan o.a. taskforce verzuim, de waardemeter (medewerkers tevredenheidsonderzoek), vitaliteit, evaluatie bedrijfsartsen, jaarverslag vertrouwenspersoon, jaarverslag IBBC, Thebe Leert, recruitment, inzet PNIL, roosteren intramuraal, lease e-bikes, inrichting domein M&O en de kernwaarden Thebe. Afvaardigingen van de ondernemingsraad hebben zitting in verschillende werkgroepen/commissies zoals de werkgroep arbeidsvoorwaarden en de arbo-commissie. De ondernemingsraad volgt ook de ontwikkelingen omtrent de CAO in de VVT.

Bestuur en managementondersteuning (BMO): de ondernemingsraad wordt regelmatig geïnformeerd over onderwerpen die betrekking hebben op kwaliteit en veiligheid. De ondernemingsraad bespreekt het jaarverslag van de MIC en MIM-meldingen en het kwaliteitsverslag.

Vastgoed: de ondernemingsraad wordt geïnformeerd over de verschillende bouwprojecten die op de agenda staan en het strategische vastgoedplan 2022-2030.

Financiën: de ondernemingsraad krijgt maandelijks de management-rapportage en bespreekt deze met de RvB. Met de manager Financiën wordt de jaarrekening en de begroting besproken.

Servicecentrum: de ondernemingsraad spreekt regelmatig de manager van het servicecentrum over de lopende ontwikkelingen.

Innovatie en Zorgtechnologie (I&Z): de ondernemingsraad spreekt de manager I&Z over lopende ontwikkelingen en de herijking IT-ambitie en informatieveiligheid.

Met betrekking tot het bestuurlijke proces bespreekt de ondernemingsraad regelmatig de jaarplannen, de kaderbrief, de jaarrekening en de begroting van 2023 en wordt betrokken bij die voor 2024. In de strategische overleggen is gesproken over Het Potentieel Pakken en de Strategische Visie 2030.

9.4.4. Projecten

In 2023 lopen verschillende projecten waarbij de ondernemingsraad betrokken is:

- Het roer om (HRO): Iedere twee maanden wordt de ondernemingsraad bijgepraat over het verloop van het toekomstbestendig maken van de wijkverpleging.
- Strategische visie 2030: In 2023 zijn twee bijeenkomsten georganiseerd waarin met de ondernemingsraad is gesproken over de strategische visie.
- De Bedoeling: op diverse momenten in het jaar is de ondernemingsraad meegenomen in de verdere ontwikkeling van De Bedoeling en het programma 2024 intramuraal en M&O.
- Transitie ondersteuning, de ondernemingsraad is meegenomen in de ontwikkelingen transitie ondersteuning

9.4.5. Instemmingen en Adviezen

In 2023 heeft de ondernemingsraad onderstaande instemmings- en adviesaanvragen ontvangen.

Instemmingen:

- Klokkenluidersregeling Thebe
- Aanbrengbonus nieuwe medewerker
- Thuiswerkregeling
- Arbeidsvoorwaarden BBL-leerlingen (nieuwe versie instemmingsaanvraag in 2024)

Adviezen:

- Duurzame wijkverpleging
- Evaluatie zelfstandige teams
- Personeelsplan medewerkers Lucia

- juridische omzetting Thebe Zorg Thuis BV naar Stichting Thebe Zorg Thuis
- Professionaliseren en centraal organiseren recruitment
- Gezond roosten en flex(ibiliteit)
- Functie coördinator zorgteams
- Benoeming lid raad van bestuur

9.4.6. Commissies en Werkgroepen

De ondernemingsraadleden hebben zitting in de volgende commissies en werkgroepen:

- Arbo-commissie
- Financiële commissie
- PR-commissie
- Werkgroep arbeidsvoorwaarden
- Klankbordgroepen verbouwingen/nieuwbouw

9.4.7. Scholing Ondernemingsraad

In mei 2023 is de ondernemingsraad onder leiding van een teamcoach aan de slag gegaan met vragen als waar de leden op dit moment in de OR staan, wat ieders toegevoegde waarde is, wat men nog wil leren en wat men daarvoor nodig heeft. Ook is gekeken naar de rollen, functies en taken binnen de OR.

In november 2023 heeft de ondernemingsraad een scholing gevolgd met als onderwerp resultaatgericht vergaderen. Onder begeleiding van een externe is gekeken naar wat goed gaat, waar het beter kan, welke structuur en welk vergadergedrag helpend is.

9.4.8. Communicatie met de achterban

In 2023 heeft de ondernemingsraad teams benaderd om input te geven voor onderwerpen die de ondernemingsraad op de agenda heeft staan.

De ondernemingsraad heeft in 2023 regelmatig middels berichten op de Jet-groep (intranet) contact gehouden met de achterban en de achterban geïnformeerd. Op deze Jet-groep wordt o.a. de notulen van de ondernemingsraadvergaderingen gepubliceerd. Soms wordt er een poll geplaatst en vragen gesteld. Via de mail krijgt de ondernemingsraad ook regelmatig vragen van de achterban.

9.4.9. Communicatie met anderen

Jaarlijks spreekt de ondernemingsraad de raad van toezicht over de algemene indruk over de bedrijfsvoering en het functioneren van de raad van bestuur. De ondernemingsraad heeft contact met de verpleegkundige adviesraad (VAR). Er zijn contacten met brancheverenigingen, zoals LOMOZ. De ontwikkelingen bij de vakbonden worden gevolgd via ondernemingsraadleden en medewerkers van Thebe die ons daarover informeren.

9.4.10. Vooruitblik met plannen voor komend jaar

Voor 2024 zullen een aantal onderwerpen belangrijk zijn:

- De medewerker op 1 (doel is goed en modern werkgeverschap).
- Hoe blijven medewerkers vitaal, gezond en wordt de werkdruk niet nog hoger.
- Hoe kunnen medewerkers professionele zorg blijven leveren met behulp van de uitgangspunten zelf, thuis en technologie.

De ondernemingsraad zal ook in 2024 actief betrokken zijn bij het verder ontwikkelen van de Strategische visie 2030, het in de praktijk brengen van de Bedoeling en het toekomstbestendig maken van de wijkverpleging.

9.5 Verpleegkundig Advies Raad

We kijken terug op een jaar wat doorslaggevend was in de ontwikkeling van de VAR. Mede door het ontstaan van het 'Kleine Slimme Groepje' (KSG), met dank aan de gehonoreerde subsidieaanvraag die de VAR in heeft gediend bij VWS, maar ook omdat de VAR (alsmede door deze sterke doorontwikkeling) voor de interne uitdaging stond om verbonden te blijven met elkaar. Naast het KSG vonden alle reguliere overleggen en adviesaanvragen ook doorgang. We blikken terug op een druk maar zeer voldaan 2023.

Januari

Een nieuw jaar met nieuwe kansen, leden die de VAR verlieten en leden die werden verwelkomd. Opnieuw werd de formatie ter evaluatie gesteld en er vond werving en selectie plaats: de VAR verwelkomde een nieuw intramuraal raadslid. De VAR bemerkt dat werven en selecteren lastig is en heeft diverse methoden van werving onderzocht, persoonlijke benadering bleek (na contact met M&O) de beste methodiek te zijn. Ook is het reguliere overleg van 2.5 uur naar 1.5 uur gegaan middels Continu verbeteren (is in januari onderzocht), Dit was succesvol. We overleggen vele malen efficiënter en besparen al doende tijd uit die we steken in andere VAR gerelateerde overleggen (zoals kwaliteit en veiligheid, locatiebezoeken). Het KSG is ontstaan en richt zich op het herinrichten van werkprocessen, in het geval van 2023 was dit oogdruppelzorg. Een viertal (Roel, Sanne, Karlijn & Linda) raadsleden vormen het KSG en komen eenmaal per week samen op dinsdag (vaste projectdag). Het plan van aanpak is gevormd tezamen met ondersteuning van een strategisch adviseur.

Februari

Als VAR hechten wij veel waarde aan het contact met onze achterban (de professionals in de zorg). In februari hadden we een brainstormsessie over hoe we onze achterban ook inderdaad (vice versa) beter kunnen bereiken. We concludeerden dat onze bijeenkomsten met de achterban steeds minder bezocht werden en dat we hen meer actief moesten benaderen. De locatiebezoeken werden in het leven geroepen en hier is een plan op geschreven waar in het laatste kwartaal vorm aan is gegeven. De VAR bezoekt iedere maand een locatie (of een wijkteam) en gaat daar in gesprek met de teams over medezeggenschap. De VAR komt met deze teams in contact via het MT.

Maart

Ook de VAR heeft behoefte aan een houvast in de vorm van een jaarplan, in maart accordeerde wij ons jaarplan van 2023 definitief. Daarnaast hebben we deze maand advies gegeven over de modules in ANS (Thebe Leert Portaal). Ook was er deze maand de eerste bijeenkomst met de Brabant VAR waar de VAR van Thebe deel van uitmaakt (en tevens een van de initiatiefnemers van is). Ook hier bemerkten we (net zoals bij de eerder genoemde bijeenkomsten met de contactpersonen) dat er een afvlakking is in het aantal deelnemende organisaties. Er waren ook een aantal nieuwe organisaties waardoor deze tweede bijeenkomst een herhaling van zetten leek ten aanzien van de eerste introductiebijeenkomst. De VAR van

Thebe is zichtbaar meer ontwikkeld dan de adviesraden van andere organisaties. De VAR vond het leuk om andere organisaties verder te adviseren over hun doorontwikkeling op basis van onze eigen ervaring hiertoe.

April

Onze themapagina staat inmiddels sterk op Jet, onze communicatie met de achterban (via Jet) is verbeterd ook door met meer regelmaat berichten te plaatsen aangaande onze ontwikkelingen (dit naar aanleiding van een advies van het MT om al doende de achterban meer te kunnen enthousiasmeren en te laten zien waar de VAR in kan ondersteunen). Deze maand inventariseerde de VAR ook de aandachtsvelden binnen Thebe: welke zijn echt van belang en wat kunnen we laten? Hier bracht de VAR een advies over uit.

Mei

Kennis is macht en vaak ook de sleutel tot een succesvolle behandelrelatie. Vanuit de VAR namen wij meermaals deel aan het overleg van de wetenschapscommissie (waar de VAR deel van uitmaakt). Daarnaast deden we deze maand aan teambuilding: hoe bleven de leden van het KSG (die daarnaast ook VAR lid zijn) met de andere leden van de VAR verbonden? Het was een uitdaging omdat er, onzichtbaar, een verschuiving in de (ongeschreven en geschreven) rolverdeling ontstond. De VAR was tevens aanwezig op het congres Zeggenschap in de Zorg (VWS). Hier hebben we deelgenomen aan diverse lezingen en is er gesproken met organisaties vanuit heel het land. Kortom, genoeg interessants om onze doorontwikkeling mee te hervatten.

Juni

De VAR was actief deelnemer aan de voorjaarsconferentie van het MT, Loes en Sanne namen deel namens de VAR. Daarnaast was het KSG namens de VAR aanwezig in het Klokgebouw te Eindhoven waar het KSG mocht spreken in het webinar van VGZ (in het kader van het inkoopbeleid van VGZ). Dit inkoopbeleid veranderde in verband met de veranderde financiële toestroom (Wlz) vanuit het ministerie. Het initiatief van het KSG werd met het brede publiek gedeeld als het goede voorbeeld.

Tweemaal per jaar overlegt de VAR met de Raad van Bestuur. We bespreken dan de laatste actualiteiten maar agenderen dan zelf ook een aantal zaken die we besproken willen hebben. Zo heeft een raadslid ons VAR reglement gescreend en daaruit konden we concluderen dat deze niet meer actueel was.

Zo hebben we onze doelstellingen, speerpunten en doelen beoordeeld en zijn er aanpassingen gemaakt in de regelgeving rond samenstelling, zittingsduur en het werven van nieuwe leden. Benieuwd naar het nieuwe reglement (ondertekend door de Raad van Bestuur en wat hier zoal in staat? Deze staat op onze themapagina; <https://jet.thebe.nl/umbraco/themas/var/>

Daarnaast is het KSG deze maand begonnen met het geven van interne scholingen (locaties, wijkteams) over anders werken met oogdruppelzorg.

Juli

Is er nooit genoeg geld beschikbaar voor de ouderenzorg? Misschien. Hebben we in de ouderenzorg ook te maken met kosten en baten? Zeker. Als VAR hechten wij waarde aan een financieel gezond Thebe, ook wij maakte onze begroting voor 2024 op en besliste we samen hoe we onze bestedingsruimte het beste kunnen benutten. Daarnaast hebben we deze maand een training van CC zorgadviseurs genoten met het oog op verbinding. Een intramuraal raadslid heeft deze maand afscheid genomen van de VAR.

Augustus

In de hele maand augustus hebben we niet veel met elkaar in overleg gezeten, het was immers zomervakantie. Wel was het weer een drukke maand voor het KSG. Zo hebben we gepresenteerd op het congres Waardigheid en Trots (Vilans) en waren wij te gast bij Watsnjoe waar wij eveneens mochten presenteren voor een afvaardiging mensen die zich bezig houden met innovatie en zorg. Het is mooi te zien hoeveel mensen, uit diverse hoeken van het land, al bekend zijn met ons initiatief en vooral ook veelbelovend hoeveel mensen hier interesse in tonen en informatie bij ons opvragen.. De olievlek verspreid zich meer en meer. Tegelijkertijd staan deze maand de laatste interne scholingen over oogdruppelzorg op de planning waarna we intramuraal ook alle locaties inmiddels hebben bezocht.

September

Eenmaal terug van vakantie zijn we direct begonnen aan het jaarplan van 2024 en hebben we deze gedeeld met het MT en de achterban. Daarnaast was er wederom een Brabant VAR netwerkdag waarna we in contact zijn geraakt met de VAR van Groenhuijsen (West-Brabant-West). Voor ons was het ontzettend waardevol om te horen hoe er binnen een andere, vergelijkbare, organisatie vorm wordt gegeven aan de medezeggenschap van de zorgprofessional. Daarnaast was het voor ons ook een moment om stil te staan bij het feit hoe wij ons orgaan de laatste twee jaar hebben ontwikkeld op het gebied van autonomie.

Bij Groenhuijsen hebben ze naast een VAR ook een verzorgende IG platform. Dit is een vergelijkbaar orgaan (bestaande uit 19 professionals), begeleid door leden van de VAR, die zich uitsluitend bezighouden met de vraagstukken in relatie tot hun eigen vakgroep.

Wij zijn van mening dat verzorgende IG ook een hele waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een VAR en daar zeker zitting in moeten nemen. Desalniettemin vonden we de creatie van een dergelijk platform erg indrukwekkend en heeft het ons aan het denken gezet over het samenwerken met onze achterban

Oktober

Oktober werd gebruikt om de samenwerkingsafspraken met het MT te herzien en te hervormen. Daarnaast schreven we een scholingsplan (zowel vanuit individueel perspectief, als vanuit de gehele VAR bezien). Vanuit het KSG zijn we regelmatig naar de Randstad afgereisd om op het ministerie van VWS ons plan (en uitwerking) omtrent oogdruppelzorg te presenteren aan diverse portefeuillehouders (met name op het gebied van innovatie).

November

In november was er een najaarsconferentie van het MT, ook de VAR sloot aan. Er is een ongevraagd advies uitgereikt aangaande de interpretatie van het reanimatiebeleid in PUUR. Het KSG is benaderd door diverse zorgverzekeraars, waaronder het VGZ om tezamen met hen een Good Practice omtrent het proces van oogdruppelzorg te gaan vormen: wat heeft het opgeleverd? Deze is inmiddels gevormd en wordt binnenkort gepubliceerd, daarnaast zijn er in november diverse interviews afgenomen. Ook deze staan online.

December

Voor 2024 komt er weer een nieuwe mogelijkheid tot het aanvragen van een subsidie bij VWS (actieplan Veerkracht en zeggenschap) die wij uiteraard zullen benutten. Deze aanvraag staat in het teken van de doorontwikkeling van de VAR, hoe we ons willen ontwikkelen van een verpleegkundige adviesraad, naar een verpleegkundig stafbestuur. Waarbij we onder andere ook de verzorgenden (IG), behandelaren en verpleegkundig specialisten meer mee willen nemen. Daarnaast willen we de samenwerking met het MT en Raad van Bestuur intensiveren. Momenteel zijn wij (alsmede door het oogdruppelzorg project) vooral extern gericht aan het werken. In 2024 willen we intern de posities van alle zorgprofessionals meer versterken.

Hygiëne commissie (HIA en WHI) 2023

Doel

Zorgen voor een praktische vertaalslag van het hygiënebeleid van Thebe voor de locaties en de wijkteams.

Resultaten

- Themapagina Hygiëne en infectiepreventie:
2082 keer bezocht
- Praktijkchecks hygiëne:
Verpleeghuizen: 193 ingevuld
Wijkverpleging: 359 ingevuld
Goed op orde:
 - o Aanwezigheid persoonlijke beschermingsmiddelen
 - o Scholingen in Thebe Leert portaal gevolgd
- Aandacht blijven houden voor:
 - o Bespreken van hygiëne in het teamoverleg en elkaar feedback geven over hygiënisch handelen
 - o Verpleeghuizen: opslag van materialen
 - o Wijk: aanwezigheid van materialen voor handhygiëne bij de cliënt thuis

Wist je dat...

- Er 2 up to date hygiëne boxen zijn om te lenen.
- Er een document is opgesteld met de hygiëne afspraken die gelden voor het werken in de wijk.
- De praktijkchecks zijn aangepast en samengevoegd en de nieuwe praktijkchecks vanaf 2024 te gebruiken zijn!
- Er scholingen voor de aandachtsvelders hygiëne zijn georganiseerd. En deze volgend jaar weer op de planning staan.
- Aandachtsvelders hygiëne zich kunnen aanmelden voor de Jet groepspagina Hygiëne en infectiepreventie AV (kenniscgroep)
- Jet ook klaar is voor haar werkdag! (*infographic 'Uniform – klaar voor je werkdag'*)

Deelname in

Rezisto KNIP-LZ (Kwaliteit Netwerk Infectiepreventie Langdurige Zorg)

- Medewerking aan ontwikkeling van hygiëneaudits op locatie Janshove
- Deelname aan 'Hoe schoon is schoon' project op locatie Elisabeth

Doel

Ondersteunen en faciliteren van zorgteams bij het stimuleren van vrijheid in veiligheid voor cliënten.

Resultaten

- Themapagina Wet zorg en dwang
1000 keer bezocht
- Praktijkcheck Wzd
43 keer ingevuld

Goed op orde (vanuit de praktijkchecks):

- o *Teams weten verzet te herkennen en weten hoe ze hiermee om moeten gaan*
- o *De EVV'er actief betrokken bij de beoordeling en evaluatie van onvrijwillige zorg*

Aandacht blijven houden voor (vanuit de praktijkchecks):

- o *Weten wat de voorwaarden zijn voor het inzetten van onvrijwillige zorg*
- o *Weten wie de Wzd-zorgverantwoordelijke is voor de cliënt*
- E-learning module in Thebe Leert portaal: 77% van de medewerkers is gecertificeerd

Wist je dat...

- ... er in het najaar 2 keer een webinar is georganiseerd over de Wzd en open deuren.
- ... je 'Wist je datjes' kunt vinden in de Jet groep om met elkaar over in gesprek te gaan in je team.
- ... de rol van de Wzd-zorgverantwoordelijke ligt bij de betrokken arts of verpleegkundig specialist.
- ... de Wzd kennisgroep op Jet 324 leden heeft; meld je aan als je nog geen lid bent om op de hoogte te blijven!
- ... er voor 84 cliënten een stappenplan is gebruikt binnen heel Thebe.

Open deuren – Vrijheid in veiligheid

- Er is een manifest 'vrijheid in veiligheid' opgesteld (neem eens een kijkje op Zenya).
- Voor het openen van de deuren op locaties zijn 6 puzzelstukken van belang: bewoners, familie, medewerkers, gebouw/tuin, technologie en wijk/buurt.
- Bijna alle locaties hebben een medewerkersbijeenkomst georganiseerd over het openen van deuren, ruim de helft van de locaties heeft ook een familiebijeenkomst georganiseerd.
- 5 locaties zijn open!

Terugblik op 2023

1. E-learning ontwikkeld en uitgevoerd (708 x scholing doorlopen) (2022:429).
Sinds mei ook expliciet genoemd in het Warm Welkom voor nieuwe medewerkers
2. Praktijkcheck 169 x ingezet (2022: 125, 2021: 111)
3. Informatiecampagne informatieveiligheid: de 10 gouden regels opnieuw onder de aandacht gebracht

Resultaten

- Datalekken 2023: (38) interne datalek meldingen, waarvan 2 datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.
- Meest voorkomende datalek: persoonsgegevens die bij de verkeerde ontvanger belanden door gebruik van verkeerd emailadres of een verkeerde bijlage bij de email.
- Eerste audits uitgevoerd over informatieveiligheid op locaties KSW en de IJpelaar
- Output Praktijkchecks: onderwerp nog niet bij alle teams goed bekend

Actie 2024:

- A. We willen aantoonbaar voldoen aan NEN 7510
- B. thema vaker gespreksonderwerp in overleg
- C. informatieveiligheid aantoonbaar beleggen in de teams

Wist je dat ...

... je op Thebe Plaza een SPAM-melding kan maken (Thebe Plaza/ mijn vragen/I&Z/ vragen en verstoringen)

... melden van SPAM helpt! Daardoor kan de SPAM-filter beter afgesteld worden

... je zelf een afzender kunt blokkeren in Outlook, als je spam krijgt: klik met je rechtermuisknop op het bericht en kies "ongewenste mail".

Tips uit de 10 gouden regels

➔ Tip 3. Wees zorgvuldig met informatie delen

Bij het delen van informatie let je er altijd op of je het mag delen, met wie en op welke (veilige) manier je dat doet.

➔ Tip 7. Ga bewust om met Social Media (zie de Gedragscode)

Wees je bewust van de inhoud en impact van berichten en foto's die je plaatst en vraag toestemming voordat je anderen noemt of in beeld brengt.

Oeps, dit zou een datalek kunnen zijn...

Herken een incident als je er een ziet! Meld het aan een van de security-officers. Ook voor vragen kun je bij ze terecht: datalek@thebe.nl.

Commissie zorgcontinuïteit bij crisis 2023

Doel:

- richt zich op 'koude fase', draagt mede zorg voor planvorming crisisbeheersing.
- zorgt voor OTO-plan (Opleiden, Trainen en Oefenen)
- signaleert risico's naar aanleiding van incidenten o.a. op het gebied van (gebouw)veiligheid.

Resultaten

- Crisistraining
 - o op 26 oktober 2023 heeft afvaardiging management de training 'Crisisbesluitvorming' gevolgd.
 - o meer inzicht verkregen in de wijze van invulling crisisrol, de crisisaanpak en er is geoefend met crisisbesluitvorming.
 - o Evaluatie: de PBOB systematiek (Proces, Beeld, Oordeel, Besluit) is helpend om effectief tot besluitvorming te komen. Ontwikkelpunten: vindbaarheid protocollen, inzet veiligheidsfunctionaris, optie om in koude fase al mogelijke voorzitters benoemen en trainen
 - o de crisistraining wordt begin 2024 herhaald, waarna plan van aanpak volgt en wordt uitgewerkt.
- BHV-scholing heeft plaatsgevonden; zowel de basis als de herhaling.

Tips

1. Ga het gesprek aan: wanneer is iets voor jou een crisis en ga je opschalen?
2. Ken de procedure 'hoe te handelen bij calamiteiten/ crisis'
3. Je hoeft het NIET ALLEEN te doen als er een (fors) incident is. Schakel HULP in.

Call to action

Een crisis kan zich in vele gedaanten voordoen, een infectieziekte-uitbraak, brand, maar ook bv. stroomuitval of een gifwolk die overdrijft. Weet jij wat je dan te doen staat? Kijk in het locatienoodplan of in het protocol Handreiking crisisbeheersing (te vinden in Zenya).

Wist je dat ...

- ... we door op te leiden, te trainen en oefenen in noodsituaties beter voorbereid zijn om goede zorg aan de cliënt te blijven geven?
- ... crisisdocumenten laagdrempelig te vinden zijn in ibabs voor management en bestuur
- ... het belangrijk is om de locatienoodplannen actueel te houden en via Zenya beschikbaar te hebben?
- ... we steeds goed bereikbaar zijn bij de jaarlijkse crisiscontact-test door de GHOR?

DOEL

Veilige medicatieverstrekking in de keten rondom de cliënt

PILOTS EN PROJECTEN

- Stappenplan voor digitale opiatenregistratie in Medimo is ontwikkeld, wordt in 2024 uitgerold.
- In 2023 is verder gegaan met het ontwikkelen van een koppeling tussen Medimo en een aantal trombosediensten.
- Dubbele controle risicovolle medicatie buiten de rol (wijkverpleging); na onderzoek naar een efficiënte manier waarop we de veilige medicatietoediening kunnen borgen in solistische werksituaties, zijn geldende Thebe afspraken herijkt en in protocol gegoten. Er is een pilot gestart met dubbele controle door het Medimo-systeem zelf (fotocontrole middels AI).
- Thebe is overgestapt van eigen BEM categorieën, naar de landelijke BEM-code systematiek (IVM)
- Het Medimo-formularium voor Thebe West en Midden Brabant is geharmoniseerd,
- Werkinstructies, protocollen, procedures en richtlijnen zijn geactualiseerd

RESULTATEN

- Het aantal meldingen van medicatiefouten is ten opzichte van vorig jaar afgenomen. Medicatie-incidenten zijn onderzocht en waar nodig zijn verbeteracties ingezet door de zorgteams.
- Resultaten uit audits en praktijkchecks zijn geanalyseerd. Thebebrede verbeteracties zijn geïnitieerd, waaronder omtrent werkvoorraadbeheer en herhaalaanvragen medicatie. Onze instellingsapothek biedt hierin ondersteuning.

ONDERSTEUNING VOOR DE AANDACHTSVELDER

- Startpakket op Themapagina met informatie en formulieren
- Jet- Kennisgroep; informatie uitwisseling en delen van 'best practices'
- Bijeenkomsten voor aandachtsvelders
- Compleet vernieuwde e-learning 'Medicatie toedienen'
- Geactualiseerde praktijkcheck
- Geactualiseerd profiel aandachtsvelder

Commissie MIC/MIM, leren en verbeteren n.a.v. incidenten 2023

DOEL melden van incidenten: Leren en ontwikkelen. Het melden, analyseren en bespreken van incidenten door het (multidisciplinaire) zorgteam is bedoeld om te leren van de situatie en de kwaliteit van de zorg voor de cliënt en medewerker te verbeteren.

ACTIES EN RESULTATEN COMMISSIE

- MIC en MIM jaaroverzichten en analysevragen opgesteld, als ondersteuning voor de managers en de teams bij het bespreken/analyseren van de eigen (team)uitkomsten.
- Algemene trendsesignaleerd. Effectiviteit van het MIC-MIM proces beoordeeld en procesverbeteringen ingezet, zoals;
- Werkwijze Plan-Do-Check-Act cyclus rond teamoverstijgende ontwikkelpunten bij calamiteiten beschreven.
- MIM proces aangescherpt (psychische last toegevoegd in formulier) en heeft geleid tot verbinding met M&O en project veilige zorgrelatie.
- MIC-formulieren geactualiseerd (mede op verzoek en advies van de zorgmedewerkers)
- Ondersteuning geboden aan de zorgteams bij het leren en ontwikkelen naar aanleiding van incidenten, door o.a. workshops voor aandachtsvelders en een scholing in de prismamethodiek voor HBO-verpleegkundigen en Greenbelts.

ONDERSTEUNING VOOR DE AANDACHTSVELDER

- Startpakket op Themapagina met informatie en instrumenten
- Jet- Kennisgroep MIC/MIM; informatie uitwisseling en delen van 'best practices'
- E-learning, scholingen en workshops Leren van incidenten
- Geactualiseerde praktijkcheck
- Geactualiseerd profiel aandachtsvelder

LEREN VAN INCIDENTEN

- **BESPREEK INCIDENTEN** in het multidisciplinaire team en ga daarin op zoek naar de onderliggende OORZAKEN.
- **REFLECTEER** met collega's en zoek naar leer en ontwikkelpunten
- **UITVOEREN** van leer- en ontwikkelpunten
- **EVALUEER** de voortgang en het effect van de verbeterpunten. Zo nodig, STEL BIJ.

Bijlage 2 Personeelssamenstelling 2023 Woonzorglocaties

Personeelssamenstelling Thebe woonzorglocaties (verpleeghuiszorg) 2022		
	2023	2022
In- en uitstroom zorgmedewerkers		
instroom zorgmedewerkers intramuraal alle medewerkers zorg (incl. niveau 1 en 2)	471	349
uitdienst zorgmedewerkers intramuraal alle medewerkers zorg (incl. niveau 1 en 2)	402	381
Verzuimcijfer (obv Vernet) 2023	10,0%	8,6%
Aantallen zorgmedewerkers		
aantal medewerkers verpleging, verzorging, welzijn	1.772	1.628
fte medewerkers verpleging, verzorging, welzijn	983	970
aantal zorghulp	507	364
fte zorghulp	167	144
aantal helpende	219	146
fte helpende	125	83
aantal verzorgende	789	842
fte verzorgende	509	543
aantal MBO verpleegkundige	212	211
fte MBO verpleegkundige	147	146
aantal HBO verpleegkundige	45	65
fte HBO verpleegkundige	35	54
aantal behandelaren		
aantal verpleegkundig specialist	11	12
fte verpleegkundig specialist	9	10
aantal specialist ouderengeneeskunde	16	14
fte specialist ouderengeneeskunde	11	11
aantal psycholoog	17	17
fte psycholoog	14	14
aantal paramedici	51	52
fte paramedici	37	35
aantal overige behandelaren	20	16
fte overige behandelaren	15	11
Aantallen leerlingen		
aantal leerlingen	345	360
aantal stagiaires	144	145
aantal loondienst	201	215
Aantal vrijwilligers intramuraal	1450	1295

11.1 Geconsolideerde jaarrekening 2023

11.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2023
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23 x € 1.000	31-dec-22 x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		32.785	35.243
2. Machines en installaties		8.111	6.910
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		9.968	7.861
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		43.147	24.641
Totaal materiële vaste activa		<u>94.010</u>	<u>74.655</u>
II Financiële vaste activa	2		
1. Andere deelnemingen		235	253
Totaal financiële vaste activa		<u>235</u>	<u>253</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	3		
1. Vorderingen op handelsdebiteuren		3.268	2.939
2. Overlopende activa		2.640	2.161
3. Overige vorderingen		11.497	25.805
4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		743	483
Totaal vorderingen		<u>18.148</u>	<u>31.388</u>
II Liquide middelen	4	45.448	39.751
C Totaal activa		<u>157.842</u>	<u>146.047</u>

11.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2023
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23	31-dec-22
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
D Groepsvermogen	5		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		18	18
II Bestemmingsreserves		2.000	1.000
III Bestemmingsfonds		69.559	66.034
IV Overige reserves		18.950	14.879
Totaal groepsvermogen		<u>90.527</u>	<u>81.931</u>
E Voorzieningen	6		
1. Overige voorzieningen		14.242	13.300
Totaal voorzieningen		<u>14.242</u>	<u>13.300</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	7		
1 schulden aan banken		15.749	16.698
Totaal langlopende leningen		<u>15.749</u>	<u>16.698</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
1. Schulden aan banken		949	974
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		7.688	6.148
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.245	2.847
4. Schulden ter zake pensioenen		1.905	1.872
5. Overige schulden		22.115	20.291
6. Overige passiva		1.421	1.986
Totaal kortlopende schulden		<u>37.324</u>	<u>34.118</u>
H Totaal passiva		<u>37.324</u>	<u>146.047</u>
		<u>157.842</u>	<u>146.047</u>

11.1.2 GECONSOLIDEERDE winst- en verliesrekening over 2023

	Ref.	2023	2022
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		66.898	64.638
Wet langdurige zorg		184.746	171.783
Jeugdwet		63	167
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		1.692	1.970
		253.399	238.558
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	6.607	6.741
Netto omzet		260.006	245.299
Overige bedrijfsopbrengsten	14	6.617	5.033
		6.617	5.033
Som der bedrijfsopbrengsten		266.623	250.332
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	15	17.961	17.329
Lonen en salarissen	16	137.554	131.686
Sociale lasten	16	21.309	20.405
Pensioenlasten	16	11.407	11.422
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	7.777	8.339
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	18	-	-
Overige bedrijfskosten	19	64.419	56.389
Som der bedrijfslasten		260.426	245.570
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	1.258	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	731	907
		527	-907
RESULTAAT VOOR BELASTING		6.723	3.855
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	21	-18	34
RESULTAAT BOEKJAAR		6.705	3.889
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2023	2022
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve Thebe 2030		1.000	1.000
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.252	3.400
Algemene en overige reserves		4.071	115
Bestemmingsfonds Thebe Extra		-618	-626
		6.705	3.889

11.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

	Ref.	2023		2022	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.196		4.762
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	7.777		8.339	
- boekresultaten verkoop vaste activa	14	-1.670			
- mutaties voorzieningen	6	942			
- mutaties stelselwijziging voorziening groot onderhoud	6	1.836		2.147	
			8.885		10.486
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3		13.382		3.869
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8		2.983		3.246
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			31.447		22.363
Ontvangen interest	19	1.116			
Betaalde interest	19	-731		-907	
Resultaat deelneming niet groepsmaatschappij	20	-18		34	
			367		-873
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			31.813		21.490
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-26.825		-20.585	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	1.683		14	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	2			85	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-25.142		-20.486
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	-974		-1.579	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-974		-1.579
Mutatie geldmiddelen			5.697		-576
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		39.751		32.174
Inbreng geldmiddelen Ruitersbos	4		-		8.153
Stand geldmiddelen per 31 december	4		45.448		39.751
Mutatie geldmiddelen			5.697		-576

Het verschil tussen de desinvesteringen in het kasstroomoverzicht en het mutatieoverzicht materiële vaste van 1.670k bedraagt de verkoop van een vijftal wijklocaties in 2023.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

11.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Thebe Zorggroep is statutair gevestigd te Breda, op het adres Liesboslaan 2 en is geregistreerd onder KvK-nummer 41105788.

Bij het opstellen van dit jaardocument zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De verslaggevingsperiode betreft het boekjaar, tevens kalenderjaar en dat is geëindigd op 31 december 2023.
- De reikwijdte van de verslaggeving 2023 strekt zich uit over Stichting Thebe Zorggroep, hierin zijn de entiteiten Thebe Zorg Thuis b.v., Stichting Thebe Wonen en Zorg en Stichting Thebe Bijzondere Activiteiten opgenomen.
- Alle in dit jaardocument opgenomen bedragen zijn vermeld in euro's x € 1.000, tenzij anders aangegeven.

Kernactiviteiten

De activiteiten van Stichting Thebe Zorggroep bestaan uit:

- Verblijf, verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling
- Personenalarmering
- Onroerend goed exploitatie
- Behartiging kapitaalbelangen
- Overige dienstverlenende activiteiten

Groepsverhoudingen

Stichting Thebe Zorggroep te Breda vormt het hoogste orgaan van de zorggroep. De Stichting Thebe Zorggroep treedt op als bestuursstichting voor de gehele Zorggroep en haar werkmaatschappijen.

De Stichting Thebe Zorggroep vormt als geheel een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

De groepsmaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting schulden van de groep.

Het hoogste orgaan van de Zorggroep, Stichting Thebe Zorggroep is in het kader van de deelname van Stichting Thebe Wonen en Zorg aan het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ) hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van Stichting Thebe Wonen en Zorg.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn, m.u.v. onderstaande stelselwijziging, ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

De cijfers voor 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

Stelselwijziging Voorziening groot onderhoud

Ten laste van de exploitatie is een voorziening gevormd voor de gelijkmatige verdeling van de lasten voor groot onderhoud over de exploitatiejaren. De dotatie aan de voorziening groot onderhoud heeft conform het lange termijn onderhoudsplan plaatsgevonden. In 2023 heeft wijziging in de wet- en regelgeving plaatsgevonden, welke impact heeft op de onderhoudsvoorziening. Dit houdt in dat vanaf 1-1-2023 ook belangrijke bestanddelen van een vervangend materieel actief afzonderlijk geactiveerd en afgeschreven moeten worden. Dit heeft tot gevolg dat diverse belangrijke bestanddelen, die eerder als groot onderhoud (en dus onderdeel waren van de opgenomen voorziening groot onderhoud in de jaarrekening 2023) aangemerkt waren nu geactiveerd moeten worden. In de jaarrekening is deze als stelselwijziging verwerkt. Thebe heeft ervoor gekozen de stelselwijziging prospectief vanaf het boekjaar 2023 te verwerken. Het effect van de stelselwijziging wordt gepresenteerd als aanpassing van het eigen vermogen in het jaar van de stelselwijziging. Het effect wordt niet als onderdeel van het jaarresultaat beschouwd.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schattingen worden herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen: voorzieningen.

Schattingswijziging

Als gevolg van een schattingswijziging is de voorziening 45 dienstjaren in 2023 gewijzigd. De voorziening 45 dienstjaren is opgebouwd uit drie categorieën: (1) medewerkers die reeds aanspraak hebben gemaakt, (2) medewerkers die conform de administratie van Thebe voldoen maar nog geen aanspraak gemaakt hebben en (3) medewerkers die 60 jaar of ouder zijn, waarvoor nog niet bekend is of zij hieraan voldoen. Hierbij is zichtbaar dat de laatste jaren het aantal medewerkers wat zich meldt vanuit de derde categorie, toeneemt. Hiertoe is besloten om ook voor de laatste categorie medewerkers een schatting van de toekomstige kosten op te nemen in de voorziening. De impact van de schattingswijziging bedraagt 950.442 euro.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de entiteiten en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten, die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de stichtingen en vennootschappen die tot de groep behoren. Dit betreffen de navolgende stichtingen en vennootschappen:

Groepsmaatschappijen	% deelneming
Thebe Zorg Thuis b.v.	100%
Stichting Thebe Wonen en Zorg	Volledige bestuurlijke zeggenschap
Stichting Thebe Bijzondere Activiteiten	Volledige bestuurlijke zeggenschap

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen worden integraal geconsolideerd, waarbij een eventueel minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking wordt gebracht. Onderlinge verhoudingen, vorderingen en schulden en transacties worden geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte resultaten daarbij. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Thebe Zorggroep.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat de overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen instelling vermeerderd met eventuele direct toekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopend passiefpost opgenomen. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of rechtspersoon die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. De enige transacties die vanuit het groepshoofd plaatshebben betreffen kostendoorbelastingen en hebben betrekking op bestuurskosten en aan de Raad van Bestuur gerelateerde advieskosten c.q. algemene kosten en personeelskosten. Alle transacties met verbonden partijen hebben plaatsgevonden onder normale marktvoorwaarden.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 9.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

11.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichting op de posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling toevoelen en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden tevens voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridische eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Thebe Zorggroep.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de stichting en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs onder aftrek cumulatieve lineaire jaarlijkse afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De afschrijvingen zijn berekend op de verwachte economische levensduur van de betreffende activa, en worden berekend volgens de lineaire methode, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Op bedrijfsterreinen, op onderhanden werk en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging met betrekking tot de toekomstige gebruiksduur optreedt, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen 2,5-5%
- Machines en installaties 5-10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen 10-33,3%

In de investeringen is geen geactiveerde rente opgenomen. Het totaal van de geactiveerde rente bedraagt ultimo boekjaar nihil. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruit ontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen. Uit deze op de balans gepassiveerde investeringssubsidies valt jaarlijks een gedeelte vrij ten gunste van het resultaat en wel in verhouding met de afschrijvingskosten van de materiële vaste activa waarop de betreffende investeringssubsidies betrekking hebben.

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de netto vermogenswaarde methode. De netto vermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin de stichting invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de stichting en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De stichting realiseert de geëlimineerde winst als gevolg van verkoop aan derden, afschrijvingen of door middel van het verantwoorden van een bijzondere waardevermindering door de desbetreffende deelneming.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Indien de waardering van een deelneming volgens de netto vermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd, aangezien er geen sprake is van hoofdelijke aansprakelijkheidsstelling voor deze deelnemingen.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame vermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Indien de stichting een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde resultatenrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Bijzondere waardeverminderingen

(Im)materiële vast activa en deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden beoordeeld op balansdatum op aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindervingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindervingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindervingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindervingsverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Stichting Thebe Zorggroep heeft het zorgvastgoed per kasstroom genererende eenheid op balansdatum beoordeeld op aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen. Hierbij zijn geen indicaties signaleerd voor een mogelijke bijzondere waardevermindering.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vervreemding van activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende schulden en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste verwerking in de balans opgenomen tegen de reële waarde waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden opgenomen. Na de eerste opname in de jaarrekening worden financiële instrumenten gewaardeerd zoals hierna wordt toegelicht bij de respectievelijke balansposten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan. Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen. Financiële instrumenten (en afzonderlijke componenten van financiële instrumenten) worden in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerd in overeenstemming met de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Presentatie vindt plaats op basis van afzonderlijke componenten van financiële instrumenten als financieel actief, financiële verplichting of als eigen vermogen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen worden direct in de resultatenrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële vast activa die tot de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. De effectieve rente wordt direct in de resultatenrekening verwerkt.

Reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van de GRZ-DBC producten is bepaald met de zogenaamde onderhandenwerk-grouper voor alle per einde boekjaar openstaande GRZ-DBC-zorgproducten. De uitkomst hiervan geeft de omzetwaarde weer van de productie als deze onderhanden producten gegeven de per balansdatum gerealiseerde verrichtingen respectievelijk zorgactiviteiten op het moment van bepaling van het onderhanden werk ook daadwerkelijk zouden zijn afgesloten.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de resultatenrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid van de individuele vorderingen.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort respectievelijk schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in de rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Vordering transitievergoeding

Werkgevers kunnen vanaf april 2020 met terugwerkende kracht compensatie bij UWV aanvragen voor dienstverbanden die zijn geëindigd vanaf 1 juli 2016. Het gaat om dienstverbanden van langdurig arbeidsongeschikte werknemers die de werkgever heeft ontslagen en aan wie een transitievergoeding is betaald. De Wet compensatie van de aan langdurig zieke werknemers betaalde transitievergoeding regelt, is op 20 juli 2018 in het Staatsblad gepubliceerd. Stichting Thebe Zorggroep heeft uit dien hoofde een vordering opgenomen welke compensatie van reeds betaalde transitievergoedingen, alsmede nog te betalen transitievergoedingen in de toekomst welke verband houden met in de voorziening voor arbeidsongeschiktheid opgenomen medewerkers. De vordering is opgenomen naar reële waarde bij de eerste waardering en vervolgwaaarderingen tegen geamortiseerde kostprijs.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder de schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de resultatenrekening verantwoord als kosten en opbrengsten.

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het kapitaal bestaat uit het aandelenkapitaal van de b.v. Thebe Zorg Thuis.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Bestemmingsreserves

De Raad van Bestuur heeft een deel van de reserves afgezonderd voor specifieke doelen. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald, en betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze beperking opheffen.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Algemene en overige reserves

Onder algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van de het eigen vermogen, waarvoor de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten, maar waarvan de omvang en/of het tijdstip van afwikkeling onzeker is. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materiaal is, of de voorziening binnen een jaar afloopt dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening 45 dienstjaren

De voorziening 45 dienstjaren dekt de kosten van medewerkers die stoppen met werken nadat ze 45 jaar hebben gewerkt in de sector Zorg en Welzijn, waarvan minimaal 20 jaar in een zware functie. Stichting Thebe Zorggroep voorziet de kosten per maand (maximaal 2.182 euro in 2024) tot aan de AOW leeftijd van de medewerker. De voorziening bevat medewerkers die gebruik maken van deze regeling en bevat een aanname van medewerkers die in de periode 2022-2025 aan 45 dienstjaren komen en gebruik kunnen gaan maken van deze regeling. De voorziening is gewaardeerd op basis van nominale waarde.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening onderhoud gebouwen dient ter egalisatie van de kosten van groot onderhoud over de bedrijfseconomische gebruiksduur van de onroerende zaken. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met het verloop van de in de komende jaren te verwachten kosten zoals deze zijn opgenomen in het lange termijn onderhoudsplan. De uitgaven van het uitgevoerde onderhoud komen ten laste van de voorziening. De voorziening is gewaardeerd op basis van nominale waarde.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende (huur)contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de onderneming na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen. De verdisconteringsvoet bedraagt 5%.

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen dient ter dekking van dat deel van de toekomstige uitkeringen of aanspraken van jubileumuitkeringen dat is opgebouwd over de tot en met balansdatum verstreken dienstjaren, en betreft de waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumbedragen gebaseerd op gedane toezeggingen, leeftijd en blijfkans. De verdisconteringsvoet bedraagt 5%.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening ziekengelden

De voorziening ziekengelden dekt de verwachte loonkosten, waarbij de loonkosten voor het eerste jaar ziek 100% zijn en voor het tweede jaar ziek 70% bedragen van medewerkers die ziek zijn geworden in 2022 of 2023 en waarvan de verwachting is dat zij in de toekomst niet meer geheel of gedeeltelijk aan het arbeidsproces kunnen deelnemen en dus volledig onder het sociale vangnet van de Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) zullen gaan vallen, en voor zover in het kader van gemelde wet geen vergoeding wordt ontvangen. In de voorziening is rekening gehouden met te betalen transitievergoeding. Tegenover deze betaling staat een even grote vordering, welke afzonderlijk onder de vorderingen is opgenomen uit hoofde van de wetswijziging die op 20 juli 2018 is ingegaan en wettelijke compensatie mogelijk maakt. De voorziening is gewaardeerd op basis van nominale waarde.

Voorziening asbestsanering

De voorziening asbestsanering dient ter dekking van de kosten van asbestsanering van panden die buiten gebruik gesteld zijn of worden buiten gebruik gesteld. De voorziening is gewaardeerd op basis van nominale waarde

Schulden

Onder langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële leases

Als de stichting optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de stichting eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Operationele leases

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Als de stichting optreedt als lessor in een operationele lease, wordt het actief als leaseobject verwerkt in de balans overeenkomstig de aard van dat actief.

De leasebaten (exclusief vergoeding voor dienstverlening, zoals verzekering en onderhoud) als bestanddeel van de leasebetalingen worden op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode. Initiële directe kosten, niet zijnde verkoopkosten, die gemaakt worden om opbrengsten te genereren uit operationele leases worden 'toegerekend over de leaseperiode.

11.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast, als er sprake is van een materiële fout.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord. Huuropbrengsten worden lineair in de resultatenrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van een huurovereenkomst worden als integraal deel van de totale huuropbrengst verwerkt.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties en dergelijke) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Thebe Zorggroep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Thebe Zorggroep. De verplichtingen welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Thebe Zorggroep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. Als op balansdatum reeds betaalde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met inde toekomst verschuldigde premies.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De nieuwe dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen.

In december 2023 bedroeg de dekkingsgraad 106,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 104,3%. Stichting Thebe Zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan bij het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Thebe Zorggroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen de aan derden betaalde (dan wel nog te betalen) en van derden ontvangen (dan wel nog te ontvangen) rente, zowel de interest op langlopende leningen als interest op kort aangetrokken dan wel uitgezette leningen.

Het renteresultaat – zijnde het verschil tussen de hiervoor bedoelde financiële baten en lasten enerzijds en de in het budget aanvaardbare kosten berekende genormeerde bedrag aan rentekosten anderzijds – is per saldo in resultatenrekening opgenomen.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en of Jeugdwet-omzet heeft de stichting de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg en jeugdhulp in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.

11.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en waar mogelijk wijst op het resterende inherente risico ter zake dan kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2024 of later.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

11.1.4.4 Grondslagen voor opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardevermindering als gevolg van de transactie worden omgezet in geldmiddelen. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

11.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	74.655	60.622
Bij: Ruitersbos	-	827
Bij: investeringen	33.054	26.482
Af: afschrijvingen	7.776	8.339
Af: bijzondere waardeverminderingen	-	-
Bij: terugname bijzondere waardeverminderingen	-	-
Af: ingebruik genomen activa	5.910	4.923
Af: desinvesteringen	13	14
Boekwaarde per 31 december	94.010	74.655

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.6.

De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bewaren.

De investeringen in 2023 in de bedrijfsgebouwen en terreinen hebben betrekking op de locatie De Vloet. De investeringen in de onderhanden projecten hebben betrekking op de nieuwbouw op de locaties Heilaarstraat, Janshove en Aeneas.

Onder bedrijfsgebouwen en terreinen is voor een bedrag van 8.635.288 euro aan activa opgenomen waarvan Stichting Thebe Zorggroep alleen het economische eigendom heeft. In 2022 betrof dit een bedrag van 9.078.611 euro.

Per 31-12-2023 bedraagt de investeringsverplichting 372.000 euro (project Janshove).

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

ACTIVA

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	253	338
Kapitaalstortingen	-	-
Resultaat deelnemingen	-18	34
Ontvangen dividend	-	-
Acquisities van deelnemingen	-	-
Nieuwe/vervallen consolidaties	-	-
Verstrekte leningen / verkregen effecten	-	-
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-	-
(Terugname) waardeverminderingen	-	-119
Amortisatie (dis)agio	-	-
Boekwaarde per 31 december	235	253

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.7.

De deelneming betreft een 17,5% belang in TWA Medic Info b.v. te Tilburg. TWA Medic info is een bedrijf dat vooral inzet op zorg-technologie en processen op het beantwoorden van zorgvragen.

Het resultaat over 2022 betrof 103.000 euro negatief, het vermogen betrof per 31-12-2022 1.343.000 euro.

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

ACTIVA

3. Vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	858	12.877
Te vorderen ziekengelden / WAO/ WW	67	75
Vorderingen op personeel	332	333
Overige kortlopende vorderingen	137	362
Vooruitontvangen facturen	-	1.269
Nog te ontvangen bedragen	3.559	4.865
Te vorderen transitievergoedingen	1.354	762
Nog te factureren	5.190	5.262
Totaal overige vorderingen	11.497	25.805

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 6.339 (2022: € 15.637).

De looptijd van de vorderingen en overlopende activa is kleiner dan 1 jaar.

De daling van de vorderingen uit financieringstekort komt door het weer opstarten van de bevoorschotting in midden-brabant.

Onder de overige vorderingen is het financieringsverschil van de WLZ-zorg inbegrepen dat als volgt is te specificeren:

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2023	2022	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Saldo per 1 januari		12.877	12.877
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	184.194		184.194
Bij/af: correcties voorgaande jaren		-14	-14
Bij/af: betalingen/ontvangsten	-183.336	-12.863	-196.199
Saldo per 31 december	858	0	858
Stadium van vaststelling (*)	a	b	
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	858		
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot			
<i>a = interne berekening</i>			
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>			
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>			
	2023	2022	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	184.194	171.675	
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	183.336	158.798	
Financieringstekort / overschot	858	12.877	

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
1. Bankrekeningen	45.446	39.746
2. Kassen	3	5
Totaal liquide middelen	45.448	39.751

Toelichting:

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en spaarrekeningen met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Stichting Thebe Zorggroep.

De liquide middelen worden nagenoeg geheel aangehouden in de vorm van een rekening-courant en of spaarrekening. Alle per jaareinde in bezit zijnde liquide middelen zijn vrij beschikbaar

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
I Gestort en opgevraagd kapitaal	18	18
II Bestemmingsreserves	2.000	1.000
III Bestemmingsfonds	69.559	66.034
IV Overige reserves	18.950	14.879
	<u>90.527</u>	<u>81.931</u>

5.1 I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Corr. BB 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	18				18
Totaal kapitaal	<u>18</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>18</u>

5.1 II Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Corr. BB 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsreserve Thebe 2030	1.000		1.000		2.000
Legaat	-				-
	<u>1.000</u>	<u>-</u>	<u>1.000</u>	<u>-</u>	<u>2.000</u>

5.1.III Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Corr. BB 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	64.340	1.836	2.252		68.428
Bestemmingsfonds Thebe Extra	1.694		-618	55	1.131
	<u>66.034</u>	<u>1.836</u>	<u>1.634</u>	<u>55</u>	<u>69.559</u>

5.1.IV Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Corr. BB 2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Algemene en overige reserves	14.879		4.071		18.950
	<u>14.879</u>	<u>-</u>	<u>4.071</u>	<u>-</u>	<u>18.950</u>

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

Toelichting:

Kapitaal

Het kapitaal bestaat uit het aandelenkapitaal van Thebe Zorg Thuis b.v..

Bestemmingsreserves

De Raad van Bestuur heeft een deel van de reserves afgezonderd voor specifieke doelen.

De komende jaren worden er stappen gezet die nodig zijn voor de toekomstvisie van Thebe 2030.

Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten

Hieronder worden gelden opgenomen die voortkomen uit de subsidie- en/of zorggebonden dan wel collectief gefinancierde activiteiten. Bestemmingsfondsen zijn grotendeels gevormd voor toekomstige bouw en instandhouding van gebouwen en verbouwingen en voor vervanging van inventarissen. De volgens regelgeving beschikbaar gestelde middelen worden onder aftrek van de in enig jaar van toepassing zijnde afschrijvingskosten toegevoegd dan wel onttrokken aan deze fondsen.

De correctie beginbalans 2023 betreft een stelselwijziging bij de voorziening groot onderhoud naar de componentenbenadering.

Bestemmingsfonds Thebe Extra ledenvereniging

Thebe Holding b.v. was tot en met 2004 een volle dochter van Thebe Extra ledenvereniging. Bij de oprichting van Stichting Thebe Zorggroep zijn alle aandelen en de tot Thebe Holding b.v. behorende gebonden en ongebonden reserves door Thebe Extra Ledenvereniging middels een schenking overgedaan aan Stichting Thebe Zorggroep. Naast vernoemde overdracht heeft Thebe Extra Ledenvereniging tevens een deel van haar ledenvermogen aan Stichting Thebe Zorggroep overgedaan.

Stichting Thebe Zorggroep mag dit vermogen alleen aanwenden na goedkeuring van Thebe Extra Ledenvereniging. Bovendien dient het ledenvermogen jaarlijks te worden geïndexeerd op basis van het wettelijke rentepercentage. De overige mutatie betreft de jaarlijkse rentevergoeding over het uitstaande vermogen.

Algemene en overige reserves

Dit betreft toevoeging van de resultaten op niet-WLZ activiteiten

5.2. Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	6.705	3.889
Herwaardering materiële vaste activa		
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa		
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen		
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	-	-
Totaalresultaat van de instelling	<u>6.705</u>	<u>3.889</u>

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

6. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-23 x € 1.000	Corr. BB 2023 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Saldo per 31-dec-23 x € 1.000
Voorziening groot onderhoud	4.792	1.836	878	754	3.080
Voorziening 45 dienstjaren	2.689		1.892	605	3.976
Voorziening verlieslatende contracten	851		534	85	1.300
Voorziening uitgestelde beloningen	2.271		325	184	2.412
Voorziening ziekengelden	1.950		1.239	462	2.727
Voorziening asbest / sloop	747				747
Totaal voorzieningen	13.300	1.836	4.868	2.090	14.242

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-23 x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	5.313
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	8.929
hiervan > 5 jaar	2.335

Toelichting per categorie voorziening:**Voorziening groot onderhoud**

Ten laste van de exploitatie is een voorziening gevormd voor de gelijkmatige verdeling van de lasten voor groot onderhoud over de exploitatiejaren. De dotatie aan de voorziening groot onderhoud heeft conform het lange termijn onderhoudsplan plaatsgevonden. In 2023 heeft wijziging in de wet- en regelgeving plaatsgevonden, welke impact heeft op de onderhoudsvoorziening. Dit houdt in dat vanaf 1-1-2023 ook belangrijke bestanddelen van een vervangend materieel actief afzonderlijk geactiveerd en afgeschreven moeten worden. Dit heeft tot gevolg dat diverse belangrijke bestanddelen, die eerder als groot onderhoud (en dus onderdeel waren van de opgenomen voorziening groot onderhoud in de jaarrekening 2023) aangemerkt waren nu geactiveerd moeten worden. In de jaarrekening is deze als stelselwijziging verwerkt. Thebe heeft ervoor gekozen de stelselwijziging prospectief vanaf het boekjaar 2023 te verwerken. Het effect van de stelselwijziging wordt gepresenteerd als aanpassing van het eigen vermogen in het jaar van de stelselwijziging. Het effect wordt niet als onderdeel van het jaarresultaat beschouwd.

Voorziening 45 dienstjaren

De voorziening is opgenomen ter dekking van de uitkering aan medewerkers die 45 dienstjaren in de sector Zorg en Welzijn hebben gewerkt, waarvan twintig jaar in een zwaar beroep en die stoppen met werken. De uitkeringen ontvangen ze tot de AOW leeftijd. In 2023 is er door een schattingswijziging een bedrag van 950.443 euro extra gedoteerd aan de voorziening.

Voorziening uitgestelde beloningen

Op basis van Richtlijn 271 is het opnemen van een verplichting inzake de in de toekomst uit te betalen jubileumuitkeringen verplicht gesteld. De voorziening jubileumuitkeringen is naar de beste schatting bepaald, naar rato van het aantal dienstjaren, rekening houdend met blijfkans, afhankelijk van leeftijd en het huidige aantal jaren dienstverband en verdisconteerd naar contante waarde.

Voorziening verlieslatende contract

In 2023 is er een nieuw verlieslatend contract voor de tijdelijke huurlocatie Merlinde toegevoegd aan deze voorziening.

Voorziening ziekengelden

De voorziening ziekengelden is opgenomen voor de dekking van de resterende salariskosten van medewerkers die ziek zijn geworden in 2022 of 2023 en waarvan de verwachting is dat zij in de toekomst niet meer aan het arbeidsproces kunnen deelnemen, waardoor de arbeidsovereenkomst na afloop van het tweede ziektejaar zal worden ontbonden. De doorbetaling bedraagt in het eerste jaar 100% en in het tweede jaar 70%. In de voorziening ziekengelden zijn ook de transitievergoedingen voor de medewerker opgenomen.

Voorziening asbest/sloop

Deze voorziening zal naar verwachting in 2024 volledig worden benut met de sloop van Lucia en Janshove.

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

PASSIVA

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	17.673	19.252
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	974	1.579
Stand per 31 december	16.698	17.673
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	949	974
Stand langlopende schulden per 31 december	15.749	16.698

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	949	974
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.)	15.749	16.698
hiervan > 5 jaar	11.951	12.900

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden 1.1.8 .
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De reële waarde van de langlopende schulden wijkt duidelijk af van de waarde waartegen de langlopende schulden zijn opgenomen.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De langlopende leningen zijn allen geborgd via het Waarborgfonds voor de zorg (WfZ).

8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Te betalen netto-salarissen	81	97
Te betalen vakantietoeslag	5.528	5.320
Te betalen eindejaarsuitkering	878	811
Te betalen vakantie- en compensatiedagen	8.553	7.347
Nog te betalen bedragen	6.957	6.596
Overige schulden	117	120
Totaal overige schulden	22.115	20.291

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

9. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Thebe Zorggroep maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt- en/of kredietrisico's en aan renterisico's, kasstroomrisico's en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragsrichtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Kredietrisico

Stichting Thebe Zorggroep loopt, gezien de aard van de activiteiten, een beperkt kredietrisico. De instelling loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen. Het risico is voornamelijk geconcentreerd bij het zorgkantoor en zorgverzekeraars en wordt gezien de lange relatie en aard van de tegenpartij als minimaal verondersteld.

Rente- en kasstroomrisico

Stichting Thebe Zorggroep loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en kortlopende schulden, de langdurige schulden hebben allemaal een vast rentepercentage.

Voor vorderingen en schulden met variabele renteafspraken loopt Stichting Thebe Zorggroep risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende lange leningen loopt de instelling reële waarde risico, zijnde het risico dat de waarde van de lening verandert als gevolg van ontwikkelingen in de marktkrente.

Omdat de instelling het voornemen heeft de langlopende leningen volgens de overeengekomen aflossingsbepalingen af te lossen, is dit risico de facto niet aan de orde. Het financiële beleid van de instelling is er daarbij overigens op gericht om de looptijden van de langlopende leningen respectievelijk de rentefixatie perioden zo veel mogelijk in de tijd te spreiden ('ideaalcomplex')

Prijsrisico

Stichting Thebe Zorggroep loopt een prijsrisico vanwege de onzekerheid die er heerst op het gebied van energie, krapte op de arbeidsmarkt en tekort aan materialen.

Liquiditeitsrisico

Stichting Thebe Zorggroep bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te voldoen.

De instelling ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 90 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoende aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van externe omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, wijkt niet significant af van de boekwaarde van de betreffende onderdelen.

11.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Toelichting:

Stichting Thebe Zorggroep maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de volgende instellingen Stichting Thebe Wonen en Zorg en Thebe Zorg Thuis b.v. en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2023 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 54.204

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 6.515.829 voor de jaren 2025-208 € 20.004.541 en daarna € 19.781.291. De resterende looptijd van de huurcontracten is tot maximaal 2043.

WGA-ERD verzekering

Stichting Thebe Zorggroep heeft bij Loyalis een WGA-ERD verzekering afgesloten voor de periode 2023-2025 voor het eigen risico. Jaarlijks betreft dit een premiebedrag van 1.515.000 euro.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voortsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

11. Mogelijke rechten en / of verplichtingen in het kader van de niet de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een MBI-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het MBI-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het MBI-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2023 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 28.135,0 miljoen (prijsniveau 2023).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het MBI-omzetplafond over 2023. Stichting Thebe Zorggroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Stichting Thebe Zorggroep per 31 december 2023.

11.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen x € 1.000	Machines en installaties x € 1.000	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting x € 1.000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetaling- en op materiële vaste activa x € 1.000	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2023						
- aanschafwaarde	82.178	23.097	23.580	24.641	-	153.496
- cumulatieve afschrijvingen	46.935	16.187	15.719	-	-	78.841
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>35.243</u>	<u>6.910</u>	<u>7.861</u>	<u>24.641</u>	<u>-</u>	<u>74.655</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	1.598	2.486	4.555	24.415		33.054
- ingebruik genomen activa				5.910		5.910
- afschrijvingen	4.043	1.285	2.448			7.776
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	541	339				880
cumulatieve afschrijvingen	528	339				867
per saldo	<u>13</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>13</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.458</u>	<u>1.201</u>	<u>2.107</u>	<u>18.506</u>	<u>-</u>	<u>19.355</u>
Stand per 31 december 2023						
- aanschafwaarde	83.235	25.244	28.135	43.147	-	179.761
- cumulatieve afschrijvingen	50.450	17.133	18.168	-	-	85.751
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>32.785</u>	<u>8.111</u>	<u>9.968</u>	<u>43.147</u>	<u>-</u>	<u>94.010</u>
Afschrijvingspercentage	2,5-10%	2,5-20%	10-33%			

11.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2023		253							253
Kapitaalstorting									-
Resultaat deelnemingen		-18							-18
Ontvangen dividend									-
Acquisities van deelnemingen									-
Nieuwe/vervallen consolidaties									-
Verstrekte leningen / verkregen effecten									-
Ontvangen dividend / aflossing leningen									-
(Terugname) waardeverminderingen									-
Amortisatie (dis)agio									-
Boekwaarde per 31 december 2023	-	235	-	-	-	-	-	-	235

BIJLAGE

11.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld per 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
NWB	29-9-2014	4.213	25 jaar	Onderhands	2,14%	2.865		169	2.696	1.854	16	Lineair	169	WFZ borging
NWB	3-9-2011	2.178	30 jaar	Onderhands	3,89%	1.379		73	1.307	944	18	Lineair	73	WFZ borging
BNG	18-3-2002	713	30 jaar	Onderhands	3,74%	238		24	214	95	9	Lineair	24	WFZ borging
BNG	29-3-2003	500	20 jaar	Onderhands	2,25%	25		25	-	-	-	Lineair	-	WFZ borging
BNG	29-3-2003	800	40 jaar	Onderhands	3,55%	420		20	400	300	20	Lineair	20	WFZ borging
BNG	4-1-2004	1.200	32 jaar	Onderhands	1,20%	545		36	509	327	14	Lineair	36	WFZ borging
BNG	7-4-2004	1.200	32 jaar	Onderhands	1,31%	545		36	509	327	14	Lineair	36	WFZ borging
BNG	10-1-2004	4.200	34 jaar	Onderhands	1,15%	1.976		124	1.853	1.235	15	Lineair	124	WFZ borging
BNG	16-6-2006	1.000	40 jaar	Onderhands	1,56%	600		25	575	450	23	Lineair	25	WFZ borging
Financial lease						9.079		443	8.635	6.419			443	
						17.673	-	974	16.698	11.951			949	

11.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

BATEN

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

12.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet	66.898	64.638
Totaal	66.898	64.638

Toelichting:

De stijging van de omzet in 2023 komt door tariefstijgingen. In de opbrengst 2022 zit een bedrag van 1,6 miljoen aan covid compensatie voorgaande jaren.

12.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	184.746	171.783
Totaal	184.746	171.783

Toelichting:

De stijging van de omzet in 2023 komt door tariefstijgingen. In de opbrengst 2022 zit een bedrag van 1,2 miljoen aan covid compensatie voorgaande jaren.

12.3 Jeugdwet

De baten jeugdwet zijn als volgt vastgesteld:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten jeugdwet	63	167
Totaal	63	167

12.4 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Rijkssubsidies ministerie VWS	1.692	1.970
Totaal	1.692	1.970

Toelichting:

De groep heeft gedurende het boekjaar 2023 voor € 1.692.000 (2022: € 1.970.000) aan exploitatiesubsidies ontvangen. De exploitatiesubsidies zijn geheel als bate verwerkt in boekjaar 2023 aangezien de gesubsidieerde uitgaven ook ten laste van dit boekjaar zijn gekomen.

11.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

BATEN

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten WMO	1.454	2.419
Overige zorgprestaties	5.153	4.322
Totaal	6.607	6.741

Toelichting:

De overige zorgprestaties bestaan voornamelijk uit personenalarmering en werkzaamheden bij collega instellingen. De daling van de opbrengsten WMO komt door samenwerking met SIEM, deze opbrengsten zijn hierdoor verschoven naar de post overige zorgprestaties.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening		
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten	598	749
Overige subsidies	112	101
Opbrengsten uit verhuur onroerend goed	1.027	902
Opbrengsten maaltijden en andere consumpties	1.412	1149
Opbrengsten andere hotelmatige diensten	87	53
Dienstverlening	469	472
Overige opbrengsten	1.241	1.607
Boekwinst verkoop activa	1.670	0
Totaal	6.617	5.033

Toelichting:

In 2023 zijn er een vijftal panden wijklocaties verkocht binnen de entiteit Thebe Zorg Thuis.

11.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

LASTEN

15. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Personeel niet in loondienst	17.961	17.329
Totaal	<u>17.961</u>	<u>17.329</u>

16. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Lonen en salarissen	137.554	131.686
Sociale lasten	21.309	20.405
Pensioenpremies	11.407	11.422
Totaal personeelskosten	<u>170.270</u>	<u>163.513</u>

Toelichting:

In 2023 zijn de salarissen door CAO stijging per 1 maart van 3% en 1 oktober 5% gestegen ondanks het licht dalen van aantal personeelsleden binnen Thebe.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

Thebe Zorg Thuis B.V.	1.070	1.104
Stichting Thebe Wonen en Zorg	1.780	1.769
Stichting Thebe Zorggroep	1	3

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.851</u>	<u>2.876</u>
--	--------------	--------------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

17. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	7.777	8.339
Totaal afschrijvingen	<u>7.777</u>	<u>8.339</u>

11.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

LASTEN

18. Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Waardeverminderingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	0	0
Totaal afschrijvingen	0	0
Terugneming waardeverminderingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	0	0
Totaal afschrijvingen	0	0

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	14.353	12.777
Overige personeelskosten	4.981	5.462
Algemene kosten	18.563	16.574
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.628	6.862
Onderhoud en energiekosten	9.480	6.677
Huur en leasing	8.526	7.000
Dotaties en vrijval voorzieningen	888	1.037
Totaal overige bedrijfskosten	64.419	56.389

Toelichting:

De stijging van de algemene kosten betreft vooral de forse indexaties in 2023.

LASTEN

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2023 x € 1.000	2022 x € 1.000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.258	0
Subtotaal financiële baten	1.258	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	731	907
Subtotaal financiële lasten	731	907
Totaal financiële baten en lasten	527	-907

11.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023

21. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Totaal aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	18	-34
	<u>18</u>	<u>-34</u>

22. Wet normering topinkomens (WNT)

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder 11.1.10. WNT-gegevens.

23. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2023 zijn als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	x € 1.000	x € 1.000
1 Controle van de jaarrekening	320	224
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	119	85
3 Fiscale advisering	18	1
4 Niet-controlediensten	8	25
Totaal honoraria accountant	<u>465</u>	<u>335</u>

24. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

11.1.10 WNT-gegevens 2023

De WNT is van toepassing op Stichting Thebe Zorggroep. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2023 223.000 euro. Dit betreft klasse-indeling V.

Raad van Bestuur

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2023				
bedragen x € 1	A. Klaren	H. Huizer	J. Adriaans	
Functiegegevens	Lid van Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 / 31-12-2023	1-1-2023 /28-02-2023	1-9-2023 /31-12-2023	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	
Dienstbetrekking?	JA	JA	JA	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.841	33.450	74.332	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.155	2.526	0	
Subtotaal	222.996	35.976	74.332	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	36.047	74.537	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	
Bezoldiging	222.996	109.915	74.322	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	
Gegevens 2022				
bedragen x € 1	A. Klaren	H. Huizer	K. van Esch	L. Kenter
Functiegegevens	Lid van Raad van Bestuur	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Voorzitter Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1-1-2022 / 31-12-2022	14-3-2022 / 31-12-2022	1-1-2022 / 21-10-2022	1-1-2022 / 31-1-2022
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	JA	JA	JA	JA
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	186.308	162.602	130.654	16.546
Beloningen betaalbaar op termijn	13.474	10.790	10.834	0
Subtotaal	199.782	173.392	141.488	16.546
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	173.392	173.984	18.345
Bezoldiging	199.782	173.392	141.488	16.546

Stichting Thebe Zorggroep is niet de WNT-instelling. Zij is gebonden aan de WNT regelgeving op grond van de onderliggende stichting en bv die WTZA-toelating hebben: Thebe Zorg Thuis b.v. en Stichting Thebe Wonen en Zorg.
De bezoldiging uit dienstbetrekking die de topfunctionarissen ontvangen vanuit Stichting Thebe Zorggroep worden doorbelast aan de zorgbedrijven.

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2023		
bedragen x € 1		
J. Adriaans		
Lid Raad van Bestuur		
Functiegegevens		
Kalenderjaar	2023	2022
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1-1-2023 / 31-08-2023	1-9-2022 / 31-12-2022
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	8	4
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1248	619
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar ²	€ 212	€ 206
Maxima op basis van de normbedragen per maand	193.400	114.400
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	283.000	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	JA	
Bezoldiging in de betreffende periode	152.000	76.000
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	228.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	
Bezoldiging	228.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	

Uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking:

Gegevens 2023	
bedragen x € 1	
H. Huizer	
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid Raad van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2023
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband ²	73.939
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	73.939
Waarvan betaald in 2023	0
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT

Raad van Toezicht

Gegevens 2023						
bedragen x € 1	I.A.M. Woestenberg	M.B.P.M. Visser	H. Meijs	J.T. Tamsma	M.A. Schaafsma	
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1-2023 / 31-12-2023	1-1-2023 / 31-12-2023	1-1-2023 / 31-12-2023	1-1-2023 / 31-12-2023	1-1-2023 / 31-12-2023	
Bezoldiging						
Bezoldiging	23.880	15.920	15.920	15.920	15.920	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300	22.300	22.300	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	
Bezoldiging	23.880	15.920	15.920	15.920	15.920	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	
Gegevens 2022						
bedragen x € 1	I.A.M. Woestenberg	M.B.P.M. Visser	H. Meijs	J.T. Tamsma	M.A. Schaafsma	P.M. Langenbach
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1-1-2022 / 31-12-2022	1-8-2022 / 31-12-2022	1-1-2022 / 31-12-2022	1-1-2022 / 31-12-2022	1-1-2022 / 31-12-2022	1-1-2022 / 30-6-2022
Bezoldiging						
Bezoldiging	23.160	6.433	15.440	15.440	15.440	7.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	9.054	21.600	21.600	21.600	10.711

11.2 Enkelvoudige jaarrekening 2023

11.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2023
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23 x € 1.000	31-dec-22 x € 1.000
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Financiële vaste activa	1		
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen		9.316	7.795
Totaal financiële vaste activa		<u>9.316</u>	<u>7.795</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	2		
1. Vorderingen op groepsmaatschappijen		-	44
2. Overige vorderingen		-	-
3. Overlopende activa		34	3
Totaal vorderingen		<u>34</u>	<u>47</u>
II Liquide middelen	3	2.946	2.944
C Totaal activa		<u>12.295</u>	<u>10.786</u>
	Ref.	31-dec-23 x € 1.000	31-dec-22 x € 1.000
PASSIVA			
D Eigen vermogen	4		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		18	18
II Herwaarderingsreserve		-	-
III Bestemmingsfonds		1.029	3.557
IV Overige reserves		11.120	7.113
Totaal eigen vermogen		<u>12.167</u>	<u>10.688</u>
E Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	5		
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		65	22
2. Belastingen en premies sociale verzekeringen		0	1
3. Schulden ter zake van pensioenen		3	4
4. Overige schulden		60	2
5. Overige passiva		-	69
Totaal kortlopende schulden		<u>128</u>	<u>98</u>
F Totaal passiva		<u>12.295</u>	<u>10.786</u>

11.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023

	Ref.	2023	2022
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Overige bedrijfsopbrengsten	6	2.253	2.123
		2.253	2.123
Som der bedrijfsopbrengsten		2.253	2.123
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	7	554	178
Lonen en salarissen	8	435	659
Sociale lasten	8	16	24
Pensioenlasten	8	23	38
Overige bedrijfskosten	9	1.268	1.341
Som der bedrijfslasten		2.296	2.240
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	10	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	10	54	39
		54	39
RESULTAAT VOOR BELASTING		-97	-156
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	11	1.413	-1.696
RESULTAAT BOEKJAAR		1.316	-1.852
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2023	2022
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-2.073	-2.208
Algemene en overige reserves		4.007	982
Bestemmingsfonds Thebe Extra		-618	-626
		1.316	-1.852

11.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

11.2.3.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2023 van Stichting Thebe Zorggroep. De financiële gegevens van de instelling zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de instelling verwerkt.

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en resultatenrekening. In de enkelvoudige jaarrekening worden financiële instrumenten gepresenteerd op basis van hun juridische vorm.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

11.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA

1. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	7.795	9.490
Resultaat deelnemingen	1.413	-1.695
Herwaardering	108	-
Boekwaarde per 31 december	9.316	7.795

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.2.5.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				x € 1.000	x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Thebe Zorg Thuis b.v.	Verzorging, verpleging en begeleiding	-	100%	9.316	1.413
Zeggenschapsbelangen:					
Stichting Thebe Wonen en Zorg	Verblijf, verzorging, verpleging, begeleiding	-	100%	77.796	5.240
Stichting Thebe Bijzondere Activiteiten	Samenwerkingen, ontwikkelingen	-	100%	384	149

2. Vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen:		
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	44
Overige kortlopende vorderingen	-	-
Vooruitbetaalde bedragen	34	3
Totaal overige vorderingen	34	47

3. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
1. Bankrekeningen	2.946	2.944
Totaal liquide middelen	2.946	2.944

Toelichting:

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en spaarrekeningen met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Stichting Thebe Zorggroep.

De liquide middelen worden nagenoeg geheel aangehouden in de vorm van een rekening-courant en of spaarrekening. Alle per jaareinde in bezit zijnde liquide middelen zijn vrij beschikbaar

11.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
I Kapitaal	18	18
II Herwaarderingsreserve	-	-
III Bestemmingsreserves	1.029	3.556
IV Overige reserves	11.120	7.113
Totaal eigen vermogen	12.167	10.687

4.1 Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	18	-	-	18
Totaal kapitaal	18	-	-	18

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Legaat	-	-	-	-
Totaal herwaarderingsreserve	-	-	-	-

4.III Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsfondsen aanvaardbare kosten	1.863	-2.073	108	-102
Bestemmingsfondsen Thebe Extra	1.693	-618	56	1.131
Totaal bestemmingsreserves	3.556	-2.691	164	1.029

4.IV Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-23	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-23
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Algemene en overige reserfers	7.113	4.007	-	11.120
Totaal overige reserves	7.113	4.007	-	11.120

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2023 en resultaat over 2023

De specificatie is als volgt :

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	12.167	10.688
Stichting Thebe Wonen en Zorg	77.975	71.008
Stichting Thebe Bijzondere Activiteiten	384	234
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	90.526	81.930

PASSIVA

5. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie van de overige schulden is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Te betalen netto-salarissen	-	2
Nog te betalen bedragen	42	-
Schulden aan groepsmaatschappijen	18	-
Totaal overige kortlopende schulden	60	2

11.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2023	7.795								7.795
Kapitaalstorting									-
Resultaat deelnemingen	1.413								1.413
Herwaardering	108								108
Acquisities van deelnemingen									-
Nieuwe/vervallen consolidaties									-
Verstrekte leningen / verkregen effecten									-
Ontvangen dividend / aflossing leningen									-
(Terugname) waardeverminderingen									-
Amortisatie (dis)agio									-
Boekwaarde per 31 december 2023	9.316	-	-	-	-	-	-	-	9.316

11.2.6 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE winst- en verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

BATEN

6. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt:</i>	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Overige dienstverlening	2.253	2.123
Totaal	<u>2.253</u>	<u>2.123</u>

LASTEN

7. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	554	178
Totaal	<u>554</u>	<u>178</u>

8. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	435	659
Sociale lasten	16	24
Pensioenpremies	23	38
Totaal personeelskosten	<u>474</u>	<u>721</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Bestuur	1	3
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1</u>	<u>3</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

9. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1	1
Overige personeelskosten	219	184
Algemene kosten	1.001	1.079
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	31	27
Huur en leasing	16	50
Totaal overige bedrijfskosten	<u>1.268</u>	<u>1.341</u>

LASTEN

10. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Rentelasten	54	39
Subtotaal financiële lasten	54	39
Totaal financiële baten en lasten	<u>54</u>	<u>39</u>

11. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000
Resultaat deelnemingen	1.413	-1.696
Totaal aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	<u>1.413</u>	<u>-1.696</u>

11.2.7 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum is Thebe Zorg Thuis B.V. omgezet naar een andere rechtsvorm (omzetting van een B.V. naar een stichting). Per 1-1-2024 is het Stichting Thebe Zorg Thuis.

Per 1 januari 2024 is Thebe Wonen en Zorg lid geworden van Cooperatie De Marq en is de revalidatieafdeling van Thebe overgedragen aan de Marq. Het betreft een vijfenveertig (31 fte) medewerkers die zijn overgegaan met een jaaromzet van ruim 4 miljoen euro. De kosten die ermee samenhangen bedragen nagenoeg hetzelfde.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 11.1.9.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De jaarrekening van Stichting Thebe Zorggroep is opgemaakt door de Raad van Bestuur op 27 mei 2024 en vervolgens vastgesteld door de Raad van Toezicht van de Stichting Thebe Zorggroep in de vergadering van 27 mei 2024.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders dd 27 mei 2024

mr. drs. I.A.M. Woestenberg
Voorzitter Raad van Toezicht

drs A.D. Klaren
Raad van Bestuur Stichting Thebe Zorggroep

mr. M.A. Schaafsma
Vicevoorzitter

drs J.A. Adriaans
Raad van Bestuur Stichting Thebe Zorggroep

drs. H.A.T.W. Meijs
Lid Raad van Toezicht

drs J.C.F. Mol
Raad van Bestuur Stichting Thebe Zorggroep

dr. J.T. Tamsma
Lid Raad van Toezicht

drs. M.B.P.M. Visser
Lid Raad van Toezicht

11.3 OVERIGE GEGEVENS

11.3 OVERIGE GEGEVENS

11.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 14 dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Thebe Zorggroep.

11.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Thebe Zorggroep heeft geen nevenvestigingen.

11.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

**Controleverklaring van de
onafhankelijke accountant**