



**Jaarverslaggeving  
2019**

Zorggroep Tangenborgh



<b>JAARVERSLAG .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Voorwoord .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Profiel van de organisatie .....</b>	<b>6</b>
2.1 Algemene identificatiegegevens .....	6
2.2 Structuur van de organisatie .....	6
2.3 Kernegegevens .....	9
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie .....	9
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	9
2.3.3 Werkgebieden .....	10
2.4 Samenwerkingsrelaties .....	11
<b>3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap .....</b>	<b>12</b>
3.1 Normen voor goed bestuur .....	12
3.2 Raad van Bestuur.....	12
3.3 Raad van Toezicht.....	13
3.4 Verslag Raad van Toezicht.....	15
3.5 Bedrijfsvoering .....	16
3.6 Cliëntenraden.....	17
3.7 Ondernemingsraad.....	19
3.8 Raad voor Visie en Ethiek .....	19
3.9 VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Advies Raad).....	20
<b>4 Beleid, inspanningen en prestaties .....</b>	<b>21</b>
4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen .....	21
4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid .....	22
4.2.1 Risicomanagement .....	23
4.2.2 Klachten.....	24
4.2.3 Verslag van de vertrouwenspersonen .....	25
4.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers .....	26
4.4 Samenleving en belanghebbenden .....	30
4.5 Financieel beleid.....	32
<b>JAARREKENING .....</b>	<b>35</b>
<b>5 Jaarrekening.....</b>	<b>37</b>
5.1 Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming).....	37
5.2 Resultatenrekening over 2019 .....	38
5.3 Kasstroomoverzicht over 2019.....	39
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling .....	40
5.4.1 Algemeen.....	40
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.....	40
5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling .....	44
5.4.4 Grondslagen van segmentering .....	46
5.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht.....	46
5.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum .....	47
5.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT .....	47
5.5 Toelichting op de balans.....	48
5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2019.....	57
5.6 Toelichting op de resultatenrekening .....	58
5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Wlz .....	58

5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Wmo .....	59
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Zvw .....	60
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Woningbeheer .....	61
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten .....	62
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening .....	62
5.6.7	Bezoldigingen en honoraria .....	66
5.7	Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening .....	68
<b>OVERIGE GEGEVENS .....</b>		<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Overige gegevens .....</b>	<b>70</b>
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming .....	70
6.2	Resultaatbestemming .....	70
6.3	Gebeurtenissen na balansdatum .....	70
<b>6.4</b>	<b>Controleverklaring .....</b>	<b>70</b>

# JAARVERSLAG

# 1 Voorwoord

In 2019 heeft Tangenborgh geïnvesteerd om het basisprincipe van goede zorg: “ken uw bewoner en klant en haar ondersteunend systeem” te verbreden en te verbeteren. Bij een aantal locaties is deze ontwikkeling ondersteund door de coaches van Waardigheid en trots andere locaties hebben aan de hand van de voor alle locaties in 2018 gemaakte “kwaliteitsfoto” hierin zelf de handschoen opgepakt. Waar mogelijk is dit in verbinding gedaan met de lokale cliëntenraden of met behulp van geïnteresseerde bewoners en of hun naasten. Ook de resultaten van de HKZ toetsing en het vergrote inzicht door middel van het opgeleverde kwaliteitsdashboard hebben hieraan bijgedragen. We hebben hierin mooie resultaten mogen bereiken die in ieder geval zichtbaar zijn geworden in NPS scores. Ook de NPS scores van ons thuiszorg onderdeel lieten een duidelijke verbetering zien. Hier mogen we oprecht trots zijn. Een resultaat dat bereikt is door medewerkers die zich enorm hebben ingezet, en door klanten, bewoners en familie die steeds duidelijker hun verwachtingen aangeven waardoor het beter mogelijk is om de mogelijkheden en de verwachtingen op elkaar af te stemmen en onze inzet gewaardeerd hebben. 2019 was ook het jaar waar we voor het eerst gebruik mochten maken van de extra middelen die in het kwaliteitskader 2019-2021 beschikbaar zijn gesteld. Hoewel het best spannend is om in de huidige arbeidsmarkt te ontdekken of er voldoende geschikt personeel aan te trekken of op te leiden is, zijn we er uiteindelijk met behulp van het inzetten van tijdelijk personeel en het extra aantrekken van leerlingen er toch in geslaagd om onze ambities grotendeels waar te maken. Een samenwerking op dit gebied op Drents niveau heeft ons hier zeker bij geholpen. In die zin kan 2019 ook best gezien worden als een jaar waarin we afscheid hebben genomen van het concurrentie denken tussen de verschillende zorgorganisaties mede het gevolg van de (vele) overlegtafels op regionaal en provinciaal niveau. Weliswaar met extra middelen zijn er mooie samenwerkingsprojecten ontstaan om meer inhoud en anders denken te stimuleren op het gebied van begeleiding van leerlingen en opleiden, maar ook ons Drentse project “samen slimmer” met als doel om in de avond, nacht en weekenduren de specialist ouderen geneeskundigen effectiever en over de organisaties heen in te zetten. Kortom schaarste leidt tot creativiteit! Hoewel er veel geschreven wordt over de tekorten aan opname capaciteit en dan met name voor de korte periode moeten we met de cijfers in de hand constateren dat Zuidoost Drenthe het in 2019 door goede afstemming nog (net) gered heeft om aan verzoeken van de met name de huisartsen en de ziekenhuizen te voldoen. Maar uit alles blijkt dat de grenzen in zicht zijn. Dat zien we ook aan de langzaam maar zeker oplopende wachtlijsten en een toenemende vraag naar zorg met behandeling. Uiteraard zijn we op dit moment met collega’s en de verzekeraars in gesprek om te voorkomen dat er in onze regio geen bedden meer zijn. Tangenborgh zet dan ook om die reden in op wijkzorg, wijksteunpunten, voorlichting en toegepaste e-health. Ons eigen kenniscentrum en ons huis van de toekomst vervullen hierbij goede diensten voor externen maar ook voor eigen kennisontwikkeling.

Emmen, april 2020

Raad van Bestuur

Jan de Goede

## 2 Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Zorggroep Tangenborgh exploiteert in Zuidoost-Drenthe (gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn) twee verpleeghuizen, twee verpleegunits, tien woon- en zorgcentra, een dagbehandelingscentrum, diverse ouderensteunpunten en meerdere (aanleun)woningen voor ouderen. Daarnaast biedt Zorggroep Tangenborgh wijkzorg in de regio Zuidoost-Drenthe.

#### *Algemene identificatiegegevens*

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Tangenborgh
Adres	Spehornerbrink 1
Postcode	7812 KA
Plaats	Emmen
Telefoonnummer	0591-681616
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04066212
E-mailadres	<a href="mailto:info@tangenborgh.nl">info@tangenborgh.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.tangenborgh.nl">www.tangenborgh.nl</a>
Rechtsvorm	stichting

### 2.2 Structuur van de organisatie

#### De juridische structuur

Zorggroep Tangenborgh is een stichting die statutair gevestigd is in Emmen. In de statuten wordt de doelstelling als volgt geformuleerd: “het oprichten, exploiteren en in stand houden van één of meer voorzieningen voor huisvesting, dienstverlening, begeleiding, verzorging, verpleging en/of behandeling van met name ouderen, dan wel het aanbieden van zorgfuncties zonder wonen, waarbij het welzijn, de eigen identiteit en de individuele vrijheid van bedoelde personen centraal staat”.

De stichting tracht het doel te bereiken door:

- het scheppen van ruimte, zeggenschap en ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerkers en de vrijwilligers van de stichting en het bevorderen van de continuïteit van de werkgelegenheid;
- het bevorderen van een plaatselijk, regionaal en landelijk beleid ten aanzien van de ouderenzorg, onder meer door het samenwerken met andere instellingen die op dit gebied werkzaam zijn;
- het aanwenden van alle andere wettige middelen, die voor het bereiken van het doel bevorderlijk zijn.

#### De organisatorische structuur

Zorggroep Tangenborgh heeft een bestuursstructuur met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. Zorggroep Tangenborgh kent een platte organisatiestructuur waardoor adequaat gereageerd kan worden op veranderende omstandigheden.

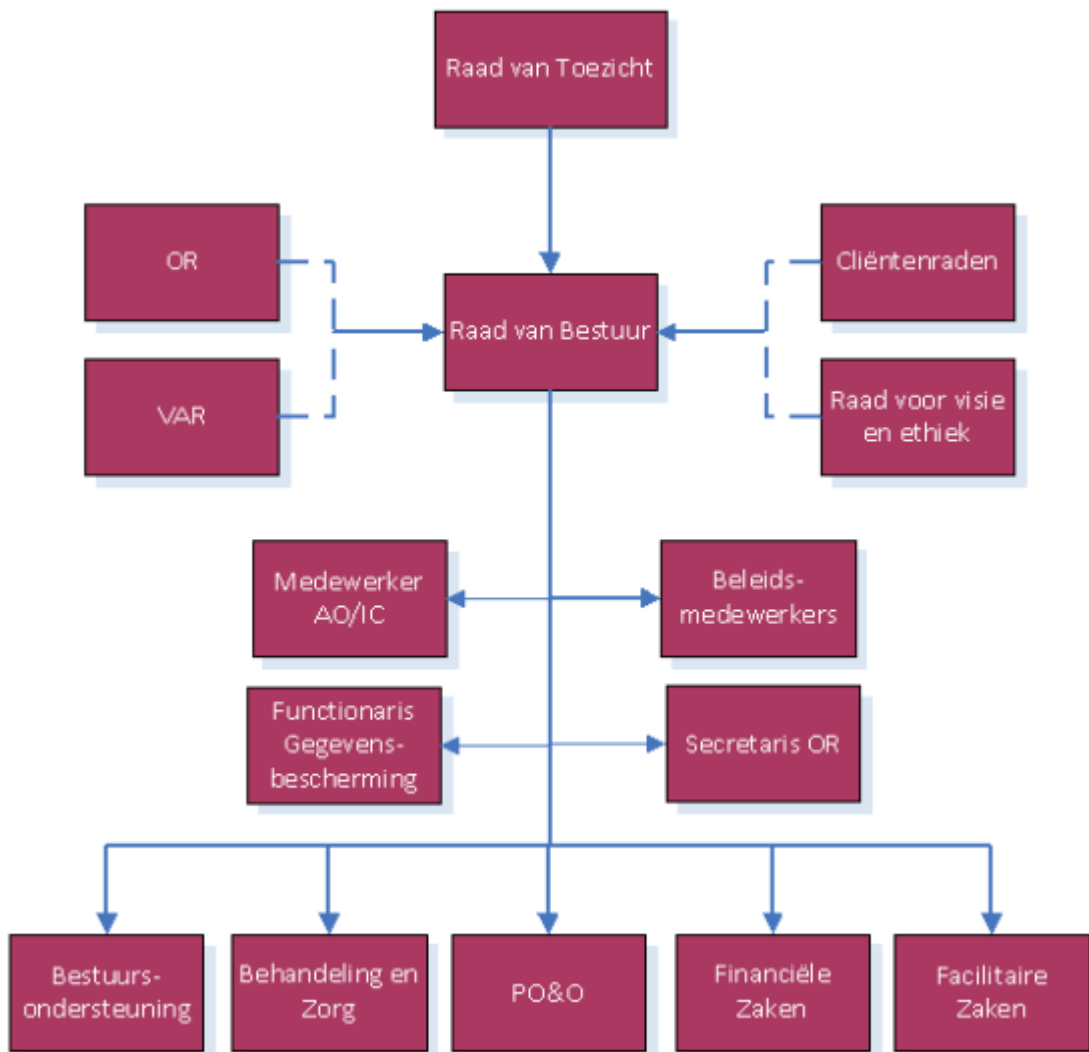
De organisatorische inrichting van de Zorg is gebaseerd op twee pijlers: intramurale zorg en wijkzorg. In 2019 is de dienst Behandeling hier aan toegevoegd.

Ultimo 2019 kent Zorggroep Tangenborgh de volgende ondersteunende diensten:

- Bestuursondersteuning (bestuurssecretariaat, kwaliteit en veiligheid, PR & communicatie);
- PO&O;
- Financiële Zaken;
- Facilitaire Zaken.

Daarnaast zijn er een aantal beleidsmedewerkers werkzaam, die rechtstreeks vallen onder een lid van de Raad van Bestuur.

**Organogram:**



**Het interne toezicht**

Een helder besturingsmodel is om meerdere redenen noodzakelijk. Denk aan de kwaliteit van dienstverlening aan bewoners en klanten, maar ook aan financiële sturing en beheersing ten behoeve van de continuïteit van de zorggroep. De bevoegdheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Medewerkers moeten zelfstandig en binnen vastgestelde kaders hun werkzaamheden uit kunnen voeren. Dagelijks worden beslissingen genomen en initiatieven ontplooid die van invloed zijn op onze zorg- en dienstverlening. Het is belangrijk dat medewerkers de gevolgen van beslissingen kennen, weten hoe de beslissingen verantwoord worden en weten wat van hen gevraagd wordt.

Het besturingsmodel is hiervoor de basis.

Jaarlijks worden een kaderbrief en een begrotingsbrief gemaakt, in lijn met het meerjarenbeleid. Bij het opstellen wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van input uit de organisatie en de overlegorganen. De kader- en begrotingsbrief zijn voor leidinggevenden de basis om in samenspraak met de medewerkers een jaarplan op te stellen. In het jaarplan worden de verschillende of specifieke onderwerpen per segment, organisatie-eenheid of dienst uitgewerkt.



Een belangrijk fundament voor het besturingsmodel is de planning- en controlcyclus. Dit model bestaat uit een aantal instrumenten waarmee leidinggevend en medewerkers kunnen sturen op de dagelijkse gang van zaken en waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn. Met leidinggevend worden afspraken gemaakt over de te leveren prestaties. Hierbij wordt onder andere gebruik gemaakt van vastgestelde normen met betrekking tot de inzet van personeel in relatie tot de productie.

Het besturingsmodel en de administratieve organisatie van de werkprocessen zijn inzichtelijk gemaakt met behulp van stroomschema's. Deze zijn opgenomen in het kwaliteitssysteem, in te zien via intranet, samen met andere beheerselementen in een centraal documentsysteem. .

### **De segmentering**

Om de verschillende bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te kunnen beheersen, worden de volgende bedrijfssegmenten onderscheiden:

1. Zorg  
De activiteiten op het gebied van zorg- en dienstverlening die worden gefinancierd uit Wlz (Wet Langdurige Zorg) en de Zvw (zorgverzekeringswet).
2. Wmo  
De activiteiten die vanuit de Wmo worden gefinancierd worden.
3. Woningbeheer  
De activiteiten in het kader van de verhuur van (aanleun)woningen aan ouderen.

Omdat de verschillende organisatieonderdelen nauw met elkaar verweven zijn, is er een organisatiebreed beleid van toepassing.

### **De toelatingen**

Op grond van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) is Zorggroep Tangenborgh toegelaten tot het leveren van de volgende functies:

- verblijf;
- behandeling;
- persoonlijke verzorging;
- verpleging;
- begeleiding.

Middels deze toelatingen kan zorg op basis van zorgzwaartepakketten in de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra geboden worden. Ook wijkverpleging, dagverzorging, dagbehandeling en de volledige pakketten thuis mogen geleverd worden. Daarnaast heeft Zorggroep Tangenborgh met de gemeente Borger-Odoorn een contract afgesloten voor het leveren van Wmo-gefinancierde huishoudelijke hulp en huishoudelijke verzorging bij mensen thuis.

### **De medezeggenschapsstructuur**

Tangenborgh kent één ondernemingsraad ten behoeve van de hele organisatie. De leden zijn afkomstig van verschillende locaties en organisatie-eenheden van de zorggroep. De ondernemingsraad komt regelmatig in vergadering bijeen; elke zes weken is er een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er jaarlijks een ontmoeting met de Raad van Toezicht.

Tangenborgh kent een centrale cliëntenraad en lokale/regionale cliëntenraden. De leden van de centrale cliëntenraad komen uit de leden van de lokale/regionale cliëntenraden. De cliëntenraden worden gevormd door bewoners van het woon- en zorgcentrum, door vertegenwoordigers (vaak familieleden) van de bewoners en door thuiszorgklanten.

## 2.3 Kerngegevens

### 2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep bestaat vooral uit mensen met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking. Ook kan zorg geleverd worden aan mensen met een psychiatrische aandoening dan wel lichamelijke, verstandelijke of zintuiglijke handicap. Het grootste deel van de zorg wordt gerealiseerd in en vanuit de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra. Daarnaast levert Tangenborgh wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, groepsmatige en individuele begeleiding. Om ouderen passende woonruimte te kunnen bieden, beschikt de organisatie over woningen voor verhuur en wijst woningen toe van woningbouwcorporaties. Om het zelfstandig wonen te bevorderen, biedt Tangenborgh daarnaast diverse diensten aan, waaronder maaltijdvoorziening, alarmering en recreatieve activiteiten.

### 2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In de onderstaande tabel zijn de kerngegevens van Tangenborgh weergegeven. De gegevens hebben betrekking op de segmenten Zorg (Wlz en Zvw), Wmo en Woningbeheer samen.

#### *Kerngegevens Zorggroep Tangenborgh*

<b>Kerngegevens</b>	<b>Aantal/bedrag 2019</b>	<b>Aantal/bedrag 2018</b>
<b>Klanten</b>		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	671	653
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	17	24
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.239	1.221
<b>Capaciteit</b>		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	743	745
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	749	805
<b>Productie</b>		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	238.734	243.668
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	7.248	8.262
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	14.322	13.556
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	242.452	251.097
<b>Personeel</b>		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.414	1.424
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	849	860
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 73.062.000	€ 70.120.000
<i>Waarvan opbrengst Wlz</i>	€ 56.190.000	€ 53.040.000
<i>Waarvan opbrengst Zvw</i>	€ 11.397.000	€ 11.407.000
<i>Waarvan opbrengst Wmo</i>	€ 1.187.000	€ 1.217.000
<i>Waarvan opbrengst woningbeheer</i>	€ 4.288.000	€ 4.456.000

### 2.3.3 Werkgebieden

De regio Zuidoost-Drenthe is een landelijk gebied dat gekenmerkt wordt door een veelheid aan dorpen en relatief veel ouderen. De locaties van Zorggroep Tangenborgh liggen verspreid in de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn.

In onderstaand overzicht zijn de woonzorglocaties opgenomen:

#### *Woonzorglocaties Zorggroep Tangenborgh*

<b>Naam locatie</b>	<b>Plaats</b>
De Bleerinck	Emmen
Heidehiem / De Olmen	Emmen
De Schans / De Vennen	Emmen
Dillehof	Klazienaveen
De Weegbree	Klazienaveen
Oldersheem	Nieuw Amsterdam
De Anloop	Schoonebeek
St. Franciscus	Coevorden
De Voorde	Coevorden
De Etgaarde	Oosterhesselen
Borgerhof	Borger

Op bijna alle locaties wordt zorg met en zorg zonder behandeling geleverd.

Naast bovengenoemde woonzorglocaties is Zorggroep Tangenborgh actief in en vanuit een aantal wooncomplexen, kantoren wijkzorg, ouderensteun- en informatiepunten. Tangenborgh streeft ernaar om zorgvoorzieningen ten behoeve van wijkzorg te ontwikkelen in dorpen en wijken waar het zorgniveau niet voldoende is. Zo is Tangenborgh onder meer fysiek aanwezig in de wijk Emmermeer in Emmen (Meerstede), Emmercompascuum (De Deelee), Erica (Hof van Erica) en Nieuw Buinen (De Wanne)

Voor Wlz gefinancierde zorg valt Zorggroep Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe.

In de drie gemeenten heeft Tangenborgh met alle verzekeraars, te weten CZ, DSW, Menzis, Multizorg, VGZ en Zilveren Kruis, contracten voor Zvw (wijkverpleging).

Wmo-gefinancierde zorg wordt in de vorm van huishoudelijke hulp geboden in de gemeente Borger-Odoorn. In het kader van de Wmo wordt in de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn ook Begeleiding (Individueel en Groep) en Beschermd Wonen geboden.

## 2.4 Samenwerkingsrelaties

Vanuit de missie van Tangenborgh, die gericht is op het leveren van een bijdrage aan het levensgeluk van (vaak kwetsbare) ouderen in de regio zuidoost Drenthe, zoekt Tangenborgh actief de samenwerking, gevoed door de overtuiging dat levensgeluk en welzijn nooit alleen vanuit de zorg kunnen worden gerealiseerd maar een samenspel is van vele factoren. Ook de bijdrage aan het levensgeluk van Tangenborgh zelf is het resultaat van interne samenwerking, een samenspel van vele disciplines en deskundigheden.

Uiteraard zijn de klant, bewoner en/of diens naaste en mantelzorger onze belangrijkste partners; samen geven we vorm en inhoud aan de door ons geleverde zorg en ondersteuning. Daarin spelen de lokale, regionale en centrale cliëntenraden een belangrijke rol.

Onmiddellijk daarna komen de medewerkers van Tangenborgh; samenwerking is de kurk waarop onze organisatie drijft, primair de multidisciplinaire samenwerking rondom en met de klant/bewoner, secundair de samenwerking tussen zorg, behandeling, ondersteunende diensten en management. Hierbij zien we ook de ondernemingsraad als belangrijke gesprekspartner.

Maar ook spelen de vele vrijwilligers van Tangenborgh een belangrijke rol in het leven van klanten en bewoners, waarmee zij zeker tot de belangrijke samenwerkingspartners behoren. Samenwerking die altijd is gericht op het leveren van de best mogelijke zorg.

Het leveren van de best mogelijke zorg vraagt om een voortdurende investering in de deskundigheid en bekwaamheid van onze medewerkers en het opleiden van nieuwe collega's. Daarin werken we samen met meerdere onderwijsinstellingen.

Onze inzet moet natuurlijk ook betaald worden. Daarover maken we ten aanzien van de verblijfszorg jaarlijks afspraken met het Zorgkantoor Drenthe.

Met de verschillende zorgverzekeraars maken we afspraken over de aard, omvang en tarief op het gebied van wijkzorg, eerstelijnsverblijf en extramurale behandeling.

Ook zijn in dit kader de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn van belang. Niet alleen hebben we een contractuele verbinding met Borger-Odoorn op het gebied van huishoudelijke verzorging, maar ook stemmen we met de gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau zaken af met betrekking tot planontwikkeling, sociale teams, werkgelegenheid en scholing.

Een belangrijk deel van het aanbod van Tangenborgh bestaat uit verblijf, al dan niet met behandeling. De woning, de gebouwde omgeving, is daarbij één van de kwaliteitsthema's en op dat vlak werkt Tangenborgh intensief samen met de woningbouwcorporaties. Als eigenaar en verhuurder van een aantal locaties zijn zij belangrijke partners. Samenwerking op gebied van het in stand houden en ontwikkelen van locaties, woningtoewijzing en huuradministratie moet leiden tot aantrekkelijke woonplekken.

Tangenborgh is lid van Actiz, de brancheorganisatie van organisaties die actief zijn op het gebied van zorg en ondersteuning aan ouderen, (chronisch) zieken en jeugd.

Zoals gezegd zien we onszelf als één van de schakels van een keten van wonen, welzijn en zorg. Daarom werken we op verschillende manieren samen met zorgaanbieders en welzijnsorganisaties om kwetsbare ouderen nog beter te kunnen ondersteunen.

Belangrijk om daarbij te noemen:

- Lerende netwerken;
- De Drentse Alliantie voor integrale ouderenzorg;
- Netwerk Dementie Drenthe;
- Netwerk Palliatieve Zorg;
- UNO UMCG;
- Technologie.

## 3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

### 3.1 Normen voor goed bestuur

Tangenborgh hanteert de Governancecode Zorg van de Brancheorganisatie Zorg (BOZ) als uitgangspunt van beleid inzake bestuur, toezicht en afleggen van verantwoording. De Governancecode is aan de orde geweest in een vergadering van de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur. Er is geconstateerd dat Tangenborgh functioneert in overeenstemming met de gedragsregels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording.

### 3.2 Raad van Bestuur

De bestuursstructuur van Zorggroep Tangenborgh bestaat uit een Raad van Toezicht (toezichthoudend) en een Raad van Bestuur (statutair en uitvoerend bevoegd). De Raad van Bestuur neemt besluiten over het beleid van de organisatie. Daarnaast heeft een Raad van Bestuurslid de leiding over een aantal organisatieonderdelen.

De Raad van Bestuur functioneert conform de statuten van de stichting en een door de Raad van Toezicht vastgesteld reglement. In de vergadering van de Raad van Toezicht leggen de bestuursleden verantwoording af en vindt beoordeling plaats. Het 'reglement Raad van Bestuur' bevat de volgende kern-elementen:

1. beleidsverantwoordelijkheid en informatieplicht;
2. vergaderingen van de Raad van Bestuur;
3. besluitvorming;
4. beleidsvoering;
5. werkwijze en taken van de Raad van Bestuur.

#### *Samenstelling Raad van Bestuur 2019*

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	- Kerkrentmeester NH Kerk Westerbork
Dhr. F.J.M. van der Linden (tot 1 juni 2019)	Lid	- Voorzitter Stichting Vrienden van Tangenborgh - Lid Raad van Toezicht De Zijlen - Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord - Lid Bestuur Netwerk Dementie Drenthe - Lid Kerngroep Wonen en Zorg ActiZ

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Raad van Toezicht op basis van de beloningssystematiek van de NVZD. De richtlijnen van de NVZD worden gevolgd. De leden van de Raad van Bestuur mogen naast hun bestuursfunctie nevenwerkzaamheden verrichten indien daarvoor toestemming is verleend door de Raad van Toezicht. Belangenverstrengeling is niet toegestaan en moet op deze manier voorkomen worden. De voorzitter van de Raad van Toezicht beheert de lijst van betaalde en niet-betaalde nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur.

Leden van de Raad van Bestuur zijn NVZD geaccrediteerd en opgenomen in het (openbaar) register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg.

Uit hoofde van het door de Raad van Toezicht geformuleerde beleid voor de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur, welke in overeenstemming met de NVZD is, is onderstaand een overzicht opgenomen van de bedragen die op grond van dit beleid zijn uitgegeven en geacordeerd door de Raad van Toezicht in 2019.

	Dhr. J. de Goede	Dhr. F.J.M. van der Linden
Vaste en andere onkostenvergoedingen	€ 620	€ 453
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	€ 4.420	-
Opleidingskosten	-	-
Representatiekosten	-	-
Overige kosten	-	-

### 3.3 Raad van Toezicht

Rekening houdend met de wettelijke verplichtingen (bijvoorbeeld één lid op voordracht van de cliëntenraden) bestaat de Raad van Toezicht ultimo 2019 uit zes leden. De statuten en reglementen voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Governancecode Zorg. De Raad van Toezicht vervult de taken die in de statuten zijn genoemd. De belangrijkste zijn:

- het goedkeuren van de begroting (art. 11 lid 6);
- het goedkeuren van de jaarrekening (art. 11 lid 4);
- het goedkeuren van het aangaan van overeenkomsten, vervreemding en bezwaring van registergoederen (art. 5 lid 3C);
- het goedkeuren van de benoeming van een accountant (art. 5 lid 3A);
- het bewaken van de doelstelling van de stichting (art. 9 lid 1);
- het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de Raad van Bestuur (art. 4 lid 3);
- het vaststellen van het salaris en overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur (art. 4 lid 4).

De Raad van Toezicht heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming en staat de Raad van Bestuur met raad terzijde.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op verschillende aspecten van de organisatie, zoals de realisatie van de doelstellingen conform het strategisch beleid, de financiële verslaglegging en de naleving van wet- en regelgeving. Het is daarom van belang dat er in de Raad van Toezicht leden zitten met kennis van zaken op de verschillende specifieke onderdelen. Van leden van de Raad van Toezicht mag worden verwacht dat ze een onafhankelijke en (positief) kritische instelling hebben, over communicatieve vaardigheden beschikken en een achtergrond hebben, waardoor met name juridische, financiële, zorginhoudelijke en gemeentelijke vraagstukken kunnen worden beoordeeld. Bij het aantrekken van nieuwe leden is en wordt met deze aspecten rekening gehouden. De Raad van Toezicht heeft in het kader van een zelfevaluatie vastgesteld dat zij over voldoende kennis en kunde beschikt om alle taken verantwoord te kunnen uitvoeren.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen bezoldiging.

#### Samenstelling Raad van Toezicht 2019

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Corporate Real Estate Management</li> <li>- Lector Blockchain Saxion University of Applied Sciences</li> <li>- Voorzitter Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros</li> <li>- Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Delta Wonen</li> </ul>
Dhr. J.B.M. Ambergen	Secretaris	- Geen

Dhr. J.J. Bruintjes	Algemeen adjunct	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruintjes demografisch advies</li> <li>- Adviserend Lid van stuurgroep "Onderwijs en krimp" Drenthe</li> <li>- Voorzitter Stichting de Hondsrug Unesco Global Geopark</li> <li>- Voorzitter Stichting beheer en behoud Willibrordkerk Borger</li> <li>- Voorzitter LAG LEADER Zuidoost Drenthe</li> <li>- Voorzitter RvT Stichting BCM Woonzorg Stadskanaal</li> <li>- Voorzitter RvC woningbouwcorporatie Actium Assen</li> <li>- Voorzitter PvdA gewest Drenthe</li> <li>- Voorzitter RvT Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer</li> <li>- Lid Landelijke Themagroep onderwijs en krimp</li> <li>- Lid Kennisnetwerk Krimp Noord Nederland</li> </ul>
Mevr. MJ van den Driessche <i>(lid per 5 februari 2019)</i>	Lid (voordracht cliëntenraden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penningmeester Concertkoor KOV (Oratoriumvereniging Groningen)</li> <li>- Lid raad van Toezicht Stichting de Gouden Zon (Werk en leefgemeenschap voor jeugdigen met psychische aandoening, Borger)</li> <li>- Lid bestuur Stichting de Mikkellhorst (Ecologische zorgboerderij, Haren)</li> <li>- Secretaris Stichting Vrienden van de Mikkellhorst (Haren)</li> <li>- Lid werkgroep Natuurparkje Alinghoek, Drouwen</li> </ul>
Dhr. J. Smits	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Provinciale Staten van Drenthe</li> <li>- Vice-voorzitter en Penningmeester van Statenlidnu, beroepsvereniging van Nederlandse Statenleden</li> <li>- Lid Algemeen Bestuur van IPO, vereniging van Nederlandse Provincies</li> <li>- Waarnemend lid Algemeen Bestuur van SNN, Samenwerking Noord Nederland</li> <li>- Secretaris van Stichting Statenfractie VVD Drenthe</li> <li>- Lid Raad van Toezicht bij Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer</li> <li>- Secretaris Raad van Toezicht Stichting Kringloop Organisatie Tynaarlo</li> <li>- Voorzitter Stichting Vrienden van GGZ Drenthe</li> <li>- Taalcoach bij Taalhuis Assen</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Stichting Phusis Assen</li> <li>- Voorzitter Internationaal Klompenmuseum Eelde</li> </ul>
Dhr. H. Woldendorp	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurder Stichting Verbinden-met-Zorg</li> <li>- Bestuurder CuraeVitel Balie</li> </ul>

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en kunnen niet zijn:

- personen die in dienst zijn van de stichting of personen die regelmatig in of ten behoeve van de aan de stichting verbonden instellingen arbeid verrichten, bloed- en aanverwanten in de eerste of tweede graad of personen die een duurzaam samenlevingsverband hebben met een lid van de Raad van Bestuur dan wel een werknemer in dienst van de stichting;
- personen die lid zijn van een cliëntenraad van de stichting;
- personen die direct of indirect financieel belang hebben bij de oprichting en/of instandhouding van de door de stichting geëxploiteerde voorzieningen;
- personen die als bestuurder of in een andere functie in dienst zijn respectievelijk in een periode van drie jaar voorafgaand aan de benoeming als bestuurder of in een andere functie in dienst zijn geweest van de stichting ofwel anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst regelmatig in of ten behoeve van de stichting betaalde diensten verrichten of hebben verricht.

De Raad van Bestuur dient de Raad van Toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig alle informatie te verschaffen die nodig is om te kunnen functioneren als toezichthouder. Dit gebeurt onder meer door middel van de besluitenlijst van de Raad van Bestuur, de managementrapportages en op basis en naar aanleiding van informatie van externe inspecties en toezicht, onder andere van de accountant, de inspec-

teur IGJ (Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd), het Zorgkantoor en interne organen als ondernemingsraad en cliëntenraden. Ook wordt in de vergadering van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur de Governancecode Zorg besproken. In de vergadering evalueert de Raad van Toezicht het wederzijds functioneren van beide organen op zich en in relatie tot elkaar. De externe accountant woont de vergadering van de Raad van Toezicht bij waarin het jaardocument wordt besproken en goedgekeurd.

De Raad van Toezicht kent de volgende commissies:

Commissie	Leden
Audit	dhr. J. Ambergen, dhr. J. Veuger, dhr. J. Smits*
Kwaliteit & Veiligheid	dhr. H. Woldendorp, mevr. MJ van den Driessche en dhr. J. Smits*
Remuneratie	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger
Selectie en Benoeming	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger

\* dhr. J. Smits is per 12 maart 2019 lid van de audit-commissie, vanaf die datum is hij geen lid meer van de commissie Kwaliteit & Veiligheid.

### 3.4 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2019 vier keer regulier vergaderd. Daarnaast heeft er in april een extra vergadering plaatsgevonden. In 2019 zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd, waarvan één tezamen met de Raad van Commissarissen van woningcorporatie Domesta. Begin april hebben de leden van de raad geparticipeerd in de belanghebbendenbijeenkomst 'Toekomst van de ouderenzorg', het verkennen van toekomstscenario's in relatie tot Tangenborgh 2025. In oktober heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan enkele Tangenborgh locaties. Het werkbezoek werd afgesloten in Klazienaveen, waar op de locatie Dillehof kennisgemaakt werd met het daar geïmplementeerde facilitaire concept. Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig.

In november heeft een delegatie vanuit de Raad van Toezicht een overleg met de ondernemingsraad bijgewoond.

Vanuit de Raad van Toezicht is met de cliëntenraden overleg geweest.

De commissies hebben meerdere overleggen gevoerd: de auditcommissie is vier keer bijeengewees, de commissie kwaliteit en veiligheid drie keer en de remuneratiecommissie één keer. De commissies brengen in de reguliere vergaderingen Raad van Toezicht verslag uit.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2018;
- goedkeuring Begroting 2020;
- één-hoofdige Raad van Bestuur;
- samenstelling commissies;
- klasseindeling WNT voor 2019: klasse IV;
- Beleid en verantwoording kosten Raad van Bestuur is vastgesteld;
- per 1 januari 2020 5 leden in de raad;

Mevrouw MJ van den Driessche is per 5 februari 2019 aangetreden als lid van de Raad van Toezicht. De heer J. Ambergen is per 31 december 2019 (statutair) afgetreden als lid van de Raad van Toezicht.

In 2019 heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat hij voldoende informatie ontvangt om het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur te kunnen beoordelen.



Om zich op onderwerpen verder te verdiepen, en mede om invulling te geven aan de klankbordfunctie van de raad zijn in 2019 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- januari 2019: Kwaliteitsbudget, Evaluatie raad van toezicht;
- juli 2019 “Tangenborgh 2025”
- oktober 2019 “ Wonen en zorg”

De statuten voldoen aan de Governancecode Zorg 2017.

### **3.5 Bedrijfsvoering**

Met de middelen die beschikbaar komen vanuit de kwaliteitsbudgetten voor zzp4 en hoger kunnen belangrijke stappen gezet worden om extra aandacht en persoonsgerichte zorg voor onze bewoners te geven. In 2019 is de uitwerking van onze voorgenomen inzet met deze extra middelen ingediend bij het zorgkantoor en gedeeld met de medezeggenschapsorganen CCR, OR. Het Zorgkantoor heeft hiermee inmiddels ingestemd.

De bedrijfsvoering wordt gemonitord en verantwoord middels de planning- en control cyclus, AO/IC en een risicobeheersysteem.

#### **Planning- en control cyclus**

De Raad van Bestuur stelt jaarlijks de Kaderbrief en de Begrotingsbrief op. Hierin zijn de doelstellingen en prioriteiten per organisatieonderdeel voor het komende jaar geconcretiseerd. Op basis hiervan schrijven leidinggevenden het jaarplan voor hun organisatie-eenheid. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarplannen worden in het najaar de begroting en de budgetten voor het komende jaar opgesteld.

Via maandelijkse rapportages worden de Raad van Bestuur en budgethouders geïnformeerd over de realisatie ten opzichte van de begroting en kan waar nodig bijsturing plaatsvinden. Financieel wordt er vanuit zes aandachtsgebieden gerapporteerd: productie, omzet, inzet personeel, materiële kosten, ziekteverzuim en klachten. Door middel van kwartaalrapportages leggen de managers tussentijds verantwoording af over financiële, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Deze rapportages worden met de Raad van Bestuur besproken. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid op de diverse niveaus gekoppeld en centraal geborgd. Het laatste onderdeel van de cyclus omvat het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties door middel van de jaarverslaggeving en de directiebeoordeling.

De Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering door de Raad van Bestuur geïnformeerd over relevante ontwikkelingen binnen Zorggroep Tangenborgh. Over de financiële prestaties van de zorggroep wordt de Raad van Toezicht in afstemming met de auditcommissie per kwartaal schriftelijk geïnformeerd. De Raad van Toezicht commissie Kwaliteit en Veiligheid bespreekt een aantal keren per jaar de meer zorg gerelateerde onderwerpen. De Remuneratiecommissie houdt toezicht op het toepassen van de WNT.

#### **Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC)**

Correcte registraties van de geleverde zorg, waaruit de zorgaanbieder aannemelijk en aantoonbaar kan maken dat gedeclareerde zorg rechtmatig is en daadwerkelijk benodigd en geleverd is aan de zorgvrager, is van groot belang. Zorggroep Tangenborgh waarborgt dit door middel van het Elektronisch Cliëntendossier en productieverantwoording. In 2019 is er verder gebouwd aan de verbetering van de bedrijfsvoering onder andere door audits op het Elektronisch Cliëntendossier gebaseerd op actualiteit, compleetheid en kwaliteit.

De wet- en regelgeving met betrekking tot rechtmatige levering van zorg is verankerd in het AO/IC Be-

leid van Zorggroep Tangenborgh. Het AO/IC Beleid is de basis van het Controleplan AO/IC, waarin de functionarissen zijn opgenomen die controles uitvoeren. De opbouw van het Controleplan AO/IC bestaat uit de controle, koppeling naar het proces, eventuele instructies, frequentie, deadline en welke functionaris wordt geïnformeerd over de controleresultaten.

AO en IC zijn binnen Zorggroep Tangenborgh nauw met elkaar verbonden, er liggen verbanden tussen de uitvoeringsprocessen en de interne controles die plaatsvinden op de processen, waarbij risico's zoveel mogelijk worden beperkt. De inrichting is als volgt:

1<sup>e</sup> niveau: de uitvoerende afdeling, de zorgprofessionals en leidinggevenden.

2<sup>e</sup> niveau: Administratie met detailcontrole voor declaratie en Control met algehele productiecontrole.

3<sup>e</sup> niveau: Medewerker AO/IC, onafhankelijke controle of het proces correct verloopt door middel van analyses en steekproeven.

Ook binnen de AO/IC wordt (de continue cirkel van) de PDCA (Plan-Do-Check-Act) doorlopen. Risico's worden in kaart gebracht door middel van risicoanalyses, beheersmaatregelen worden toegepast op gesignaleerde risico's, vervolgens wordt er opnieuw geanalyseerd of de beheersmaatregel het gewenste effect heeft. Processen worden constant verbeterd en bewegen mee met de ontwikkelingen van wet- en regelgeving, verplichtingen waaraan zorgaanbieders moeten voldoen en input van gesprekspartners onder andere zorgverzekeraars, Zorgkantoor, gemeenten, onder- of hoofdaanemers, accountant, woningcorporaties, HKZ, IGJ en de belangrijkste gesprekspartners de (vertegenwoordigers van) onze klanten, bewoners en huurders.

### **Risicobeheersing**

Het besturingsmodel, de planning- en control cyclus en het systeem van administratieve organisatie en interne controle zijn zodanig ingericht dat de bedrijfsrisico's inzichtelijk en daardoor beheersbaar zijn. In het besturingsmodel van Zorggroep Tangenborgh zijn resultaatverantwoordelijke eenheden gedefinieerd. Met de ondersteunende diensten worden door middel van dienstverleningsovereenkomsten jaarlijks afspraken gemaakt over de te leveren prestaties ten behoeve van de zorg- en dienstverleningsprocessen, zoals deze op de woon- en zorglocaties plaatsvinden. Tevens zijn prestatie-indicatoren benoemd aan de hand waarvan gemeten wordt in hoeverre aan de gestelde doelen wordt voldaan. De uitkomsten worden besproken, zowel in het overleg met de resultaatverantwoordelijken als in het overleg van de Raad van Bestuur. Indien nodig, vindt bijsturing plaats. In de overleggen komen ook van belang zijnde externe ontwikkelingen aan de orde, zodat hierop al in een vroeg stadium kan worden geanticipeerd. Deze ontwikkelingen worden vertaald in concrete aandachtspunten in de jaarlijkse begrotingsbrief.

Zorggroep Tangenborgh heeft, conform de landelijke regelgeving, een compliance officer in dienst. Binnen de organisatie zijn de compliance risico's geïnventariseerd en door de Raad van Bestuur als voldoende geborgd beoordeeld.

Een beleidsmedewerker is aangewezen als aandachtsfunctionaris privacy. Deze fungeert als meldpunt voor privacy vraagstukken, datalekken en leidt de stuurgroep die zich bezig houdt met invoering van de NEN 7510.

Zorggroep Tangenborgh is bovendien in 2019 succesvol gecertificeerd volgens HKZ norm 2015. Aan de hand van een standaard methodiek worden de risico's van de door Zorggroep Tangenborgh beschreven processen en hoe die risico's beheerst worden expliciet in kaart gebracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd.

## **3.6 Cliëntenraden**

Tangenborgh kent een centrale cliëntenraad en daarnaast is voor alle locaties een onafhankelijke en zelfstandige cliëntenraad ingesteld. Echter zijn er een aantal cliëntenraden die – ondanks meerdere en

langdurige inspanningen daartoe - geen leden kennen. Per locatie is afgesproken hoe de communicatie tussen leiding en cliëntenraad is geregeld. De cliëntenraad wordt in financiële zin ondersteund door het beschikbaar stellen van budget en faciliteiten. In personele zin worden de cliëntenraden ondersteund door medewerkers van Zorggroep Tangenborgh en/of een vrijwilliger. Voor het verstrekken van informatie en het geven van toelichting op bepaalde stukken is namens de organisatie een medewerker aanwezig bij de vergaderingen. De cliëntenraden zijn aangesloten bij de Landelijke Belangenorganisatie cliënten Zorg en Welzijn: LOC Zeggenschap in de zorg.

De centrale cliëntenraad bestaat naast de regionale en lokale cliëntenraden. De leden van de centrale cliëntenraad komen uit de regionale en lokale cliëntenraden. De centrale cliëntenraad heeft een onafhankelijk voorzitter. De centrale cliëntenraad is een belangrijke medezeggenschapspartner als het gaat om de strategie en het beleid van onze organisatie. Daarnaast blijven de regionale en lokale cliëntenraden belangrijk voor meer praktische zaken in de regio en op de locaties. Op basis van de gehanteerde werkwijze, regelmatige besprekingen met de Raad van Bestuur en diverse andere betrokkenen, participeert de cliëntenraad in de gedachtevorming en beleidsontwikkeling. Over een aantal onderwerpen wordt aan de cliëntenraad conform de wmcz een advies gevraagd. Andere onderwerpen verschillen per locatie, toegespitst op de actualiteit en behoefte van de locatie. Een cliëntenraad vergadert ongeveer zes tot tien keer per jaar. Tangenborgh kent ultimo 2019 naast de centrale cliëntenraad zes cliëntenraden. Niet alle cliëntenraden zijn qua leden volledig. De cliëntenraden van Heidehiem/De Schans en de Wijkzorg kennen ultimo 2019 geen leden, feitelijk functioneren deze cliëntenraden daardoor niet.

#### **Formele adviezen**

- jaarverslaggeving 2018;
- begroting 2020;
- bijdragen 2020 voor bewoners;
- aanstelling functionarissen Wet zorg en dwang (advies ontvangen januari 2020).

#### **Besproken beleidsonderwerpen**

- jaarverslaggeving 2018;
- kaderbrief 2020;
- begrotingsbrief 2020;
- begroting 2020;
- vaststelling tarieven 2020;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsverantwoording 2019;
- kwaliteitsplan 2020;
- waardigheid en trots;
- wmcz;
- inzet extra middelen VVT;
- zorgvisie;
- facilitaire concepten;
- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- activiteiten;
- personeelsplanning(systeem);
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw.

### **3.7 Ondernemingsraad**

De OR, de Overlegvergaderingen en de OR-commissiebijeenkomsten kennen een zes wekelijkse vergaderfrequentie. Bij de Overlegvergaderingen zijn vanaf medio 2019 ook de bestuurssecretaris en de manager P&O aanwezig. Laatstgenoemden zitten ook aan tafel bij het DB-RvB overleg. In zowel de OR als de Overlegvergaderingen zijn geregeld gasten uitgenodigd om een specifiek agendapunt toe te lichten: in maart was dat bijvoorbeeld de externe vertrouwenspersoon van Tangenborgh.

Evenals voorgaande jaren ging de (met vijf nieuwe leden gewijzigde) OR vier dagen op cursus. Voor de commissies waren er specifieke bijscholingen.

Over het algemeen wordt in de Overlegvergaderingen gedurende het hele jaar de stand van zaken van de belangrijkste ontwikkelingen gegeven. Het artikel 24 overleg - zoals in de WOR genoemd – hield in dat er in het najaar Raad van Toezicht leden bij de Overlegvergadering aanwezig waren. Zij wisselden dit jaar met de OR-leden van gedachten over onder andere de arbeidsmarkt, het spanningsveld tussen beschikbare middelen en kosten, acties in de zorg, de werkdruk en de invloed die medewerkers zelf kunnen uitoefenen om tot gewenste verbeteringen te komen. In het tweede kwartaal was er een specifiek overleg over het besluit van de Raad van Toezicht om na het vertrek van een van het lid Raad van Bestuur door te gaan met één bestuurder.

De rubriek “de OR an ’t woord” is in 2019 ingevuld door op intranet gedurende meerdere keren per jaar een samenvatting te publiceren over de gang van zaken van ontwikkelingen waar meerdere medewerkers gedurende het jaar mee te maken hebben. Bijvoorbeeld: het opheffen van de functie medewerker huiskamer. De OR wil daarmee zijn bijdrage aan een besluitvormingsproces inzichtelijker te maken.

Eind oktober heeft de OR een achterbanraadpleging gehouden onder alle medewerkers over het concept Beleidsplan Roosteren. Dat heeft veel reacties opgeleverd (vanuit veel locaties en veel functies). Met de reacties en aanbevelingen moet dit gaan leiden tot meer duidelijkheid en rust in de roosters van met name de zorgmedewerkers.

De nieuwe CAO VVT bevat veel onderwerpen die vooral door organisaties zelf nader ingevuld moeten worden: een op te bouwen “BalansBudget” wat een medewerker kan inzetten om tijdelijk niet of minder te werken en daarop aansluitend een “LandingsBaan” voor een aanloop naar het pensioen. Om te voorkomen dat de werkdruk dit alles in de weg staat, gaat de werkgroep “Mens en Werk” de organisaties hierbij ondersteunen met methodes en instrumenten. Medezeggenschap krijgt een grotere rol. De OR zal zich blijven inzetten voor een goede en veilige werkomgeving in een mooie organisatie.

### **3.8 Raad voor Visie en Ethiek**

De Raad voor Visie en Ethiek draagt bij aan het strategisch doel om marktleider te zijn op het gebied van dementiezorg. Dit door het nadenken over en adviseren over:

- het bieden van kwalitatief goede zorg;
- zorgvuldige omgang met ethische vraagstukken;
- toepassing van de (zorg)visie van Tangenborgh.

In 2019 zijn er mutaties geweest in de bezetting van de raad. Ultimo 2019 bestond de raad uit tien leden. Communicatie over en vanuit de raad heeft plaatsgevonden via intranet en de nieuwsbrief Wij zijn Tangenborgh. De raad heeft in totaal negen maal vergaderd, waarvan een keer in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Tijdens deze vergaderingen zijn diverse vraagstukken en casussen besproken. Dit heeft geresulteerd in adviezen over :

- waardig afscheid,

- gebruik (werk)kleding in intramurale setting,
- gebruik Beacon (persoonlijke toegangscontrole),
- beplakken (lift)deuren.

De adviezen worden gepubliceerd op intranet. In juni heeft de Raad van Bestuur verzocht om te komen tot een voorstel voor een compacte heldere beschrijving van de visie van Tangenborgh op welzijn, wonen en zorg. In 2020 zal dit voorstel worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

### **3.9 VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Advies Raad)**

De Verpleegkundige/Verzorgende Advies Raad (VAR) bestaat uit medewerkers die meedenken en adviseren over vakinhoudelijke thema's. De adviezen van de VAR zijn input en worden meegewogen in beleidsvorming. Onderwerpen waar de VAR zich op richt zijn bijvoorbeeld:

- toepassen van nieuwe richtlijnen;
- vakinhoudelijke inrichting van systemen zoals ONS;
- meedenken in aanpassingen van zorgprocessen.

De VAR streeft naar een brede vertegenwoordiging, leden van de adviesraad zijn (wijk)verpleegkundigen en verzorgenden intramurale zorg en wijkzorg.

## 4 Beleid, inspanningen en prestaties

### 4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen

Het hoger doel van Tangenborgh is: **“Wij dragen bij aan het levensgeluk van ouderen”**.

Levensgeluk is subjectief. Wat voor de één geluk betekent, hoeft dat voor de ander niet te zijn. En dat is nu precies de reden om te kiezen voor het bijdragen aan het levensgeluk. Het dwingt namelijk om de dialoog aan te gaan, om aan te sluiten bij en ondersteunend te zijn aan de waarden van de klant/bewoner en het leven mogelijk te maken zoals hij/zij dat wil leven.

In 2019 is het traject dat geleid heeft tot de strategische koers Tangenborgh 2025 succesvol afgesloten met het houden van dialoogdagen voor medewerkers en belanghebbenden. De effecten hiervan zijn of worden omgezet in de uitwerking van deze koers in de vorm van een personeelsplan, huisvestingsplan en plan facilitaire concepten heeft plaatsgevonden. Als laatste stap zal een meerjarenbegroting verschijnen, waarmee ook de financiële vertaling van de koers gestuurd en gevolgd kan worden. Met trots kijken we terug op de totstandkoming van Tangenborgh 2025, waarin de dialoog een zeer belangrijk instrument is gebleken. De belangrijkste keuzen zijn als volgt samen te vatten:

- De afgelopen jaren was ons aandeel in de zorg, die vanuit de Wmo wordt bekostigd, vrij gering. In 2018 verwachtten wij nog dat op termijn de persoonlijke verzorging betaald uit de zorgverzekeringswet over geheveld zou worden naar de Wmo. In 2019 hebben wij hierover geen signalen meer ontvangen. Uiteraard blijven wij investeren in de relatie met onze gemeenten die wij een belangrijke rol toedichten in het samenbrengen van lokaal aanbod op het gebied van wonen, welzijn zorg en diensten.
- Onze inspanningen op gebied van zorgtechnologie, E-Health en domotica, werpen hun vruchten af en zullen wij voortzetten omdat wij dit zien als toegevoegde waarde voor een aantal vraagstukken.
- We verwachten dat de zorgverzekeringswet zich in de toekomst zal blijven uitstrekken tot wijkverpleging, extramurale behandeling (ondersteuning eerste lijn) en eerstelijnsverblijf. Belangrijke zorgvormen voor Tangenborgh. Bovendien is duidelijk dat de (grote) toename van zorgvragen voor het overgrote deel opgevangen dient te worden in de eerste lijn. Daarom stellen we een 24-uurs arrangement samen voor thuiswonende mensen met dementie, waarin we onze activiteiten op het gebied van wijkzorg, zorgtechnologie en dagverzorging combineren. Het gesprek met zorgverzekeraars over de bekostiging van dit arrangement wordt in 2020 vervolgd. De gemeente Coevorden en het netwerk Dementie Drenthe hebben toegezegd om met ons te onderzoeken of dit een begaanbare weg is. Het Dementiehuis van de Toekomst, onderdeel van ons kenniscentrum Demens, speelt in deze ontwikkeling een belangrijke rol. In lijn met het arrangement blijven we tevens actief onderdeel uitmaken van de kernteams per huisarts, waarin we samen met de huisarts en welzijnsorganisaties preventief en proactief ondersteuning bieden aan kwetsbare ouderen. Ook blijven we zichtbaar en beschikbaar voor verwijzers in de vorm van advies en consultatie en behouden we de mogelijkheden tot eerstelijnsverblijf.
- De Wet Langdurige Zorg zal zich, zo is onze verwachting, beperken tot verblijf met behandeling. Tangenborgh brengt daarom haar intramurale behandeling dichterbij de zorgvragers en organiseert deze nu ook in vijf woonzorgcentra, verspreid over Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. Daarmee bieden we in de regio een palet aan zorgvormen, die de oudere in staat stellen langer in de vertrouwde omgeving te blijven wonen. De locaties De Bleerinc en De Weegbree richten zich daarbij specifiek op mensen met dementie, waarbij de gedragscomponent extra aandacht vraagt.

## 4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

Tangenborgh streeft ernaar een kwalitatief hoogwaardige organisatie te zijn. Met betrekking tot het kwaliteitsbeleid zijn de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd:

- tevredenheid bij bewoners en klanten, bij medewerkers en vrijwilligers en bij financiers, betrokken organisaties in de zorgketen, betrokken overheden en andere betrokken onderdelen van de maatschappij;
- het scheppen van een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn onder medewerkers en vrijwilligers;
- het voortdurend aandacht hebben voor verbetermogelijkheden in de diverse processen binnen de organisatie, zowel ten aanzien van de directe zorg- en dienstverlening als ten aanzien van de ondersteunende en faciliterende processen;
- het bereiken van afstemming met de eisen van de omgeving en de samenleving (onder meer samenwerking, ethiek, milieu, veiligheid en zekerheid).

Het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg wordt gebruikt om de kwaliteit van zorg inzichtelijk te maken. In het jaarlijks te publiceren Kwaliteitsverslag is de verantwoording op de thema's van het Kwaliteitskader opgenomen.

De Wlz en maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste jaren hebben ertoe geleid dat de organisatie de focus op verpleegzorg (verblijf met behandeling) versterkt heeft. Dit past bij een beweging die in gang is gezet naar persoonsgerichte zorg vanuit wensen en behoeften van de klant, naar meer eigenaarschap van professionals en qua aansturen naar inspirerend leiderschap.

Tangenborgh wil grip op het sturen en monitoren van kwaliteit van zorg – meetbaar en merkbaar – in een systeem van leren en verbeteren. Het kwaliteitsmanagementsysteem is doorontwikkeld, waarbij het resultaat van handelen de basis vormt voor ontwikkeling en verbetering. Hierbij is de visie van Tangenborgh uitgangspunt. De zorgvisie wordt vertaald in persoonsgerichte zorg, in concrete, haalbare en meetbare afspraken. Medewerkers zijn vervolgens verantwoordelijk voor het realiseren van die afspraken. Het ontwikkelen en gebruiken van de zorgvisie is uitgangspunt om samenhang en verbinding te leggen tussen de verschillende diensten en producten die worden geleverd. Dit wordt in samenwerking en in overleg met elkaar gedaan. Er is – mede dankzij ondersteuning vanuit *Waardigheid en trots* – een organisatie breed programma 'Focus op kwaliteit' gedefinieerd om de visie concreet te laden en te vertalen naar gedrag.

De *IGJ* (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) heeft in februari 2019 een bezoek gebracht aan een van de locaties. Het betrof een vervolfbezoek. Uit de terugkoppeling kwam naar voren dat een duidelijk voortgang/verbetering geconstateerd is ten opzichte van een bezoek aan die locatie in 2018. De Inspectie constateert dat er een mooie beweging ingezet is binnen de organisatie, vanuit visie en beleid en in samenhang met de locaties. En bovendien dat alle getoetste normen op gebied van Persoonsgerichte zorg, Deskundige zorgverlener en Sturen op kwaliteit en veiligheid grotendeels aan de norm of aan de norm voldoen.

In juli 2019 vond *HKZ*-hercertificering van de organisatie succesvol plaats. Meerdere locaties en de wijkzorg zijn bezocht. Geconstateerd werd dat de organisatie zich in een goede beweging bevindt, verbeteringen in het primaire proces merkbaar zijn, er verbinding is tussen organisatieplannen en jaarplannen en dat er aandacht wordt gevraagd voor monitoren en borgen van behaalde resultaten.

Voor vijf locaties verblijf met behandeling waarvoor ondersteuning vanuit *Waardigheid en trots* is ingezet zijn in november 2019 de resultaten verzameld aan de hand van het locatiejaarplannen in een eindrapportage (met 8 pijlers afgeleid van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg) en belangrijke vervolgstap-

pen en verdere ontwikkeling bepaald. De eindrapportage is in december besproken in de eindevaluatie, waarmee het traject voor deze locaties formeel is afgerond.

De veiligheid thema's medicatieveiligheid, decubituspreventie, onvrijwillige zorg (voorheen vrijheidsberkering) en ook preventieve acute ziekenhuisopname zijn belangrijke onderdelen van het leren en verbeteren. Incidenten worden vanaf 2019 digitaal gemeld. Dit biedt actuele informatie voor organisatie, teams en voor de zgn. VIM-commissies. De incidentmeldingen betreffen vooral val- en medicatie-incidenten. Ongeveer 60% van alle meldingen betreft valincidenten, terwijl het bij een derde van de meldingen om medicatie-incidenten gaat. Het aantal meldingen in de intramurale omgeving is groter dan in de wijkzorg. De locaties waar verblijf met behandeling geboden wordt laten (relatief en absoluut) meer meldingen zien. Overigens verhoudt zich het beeld voor wat betreft de aard van het incident (val-len-medicatie-overig) Tangenborgh-breed (locaties en wijkzorg). Voor minder dan 3% van de meldingen vindt doorverwijzing naar het ziekenhuis plaats.

Tangenborgh kent decentrale VIM-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

Tangenborgh wil kwalitatief goede zorg leveren en heeft als doelstelling dat elke locatie in ieder geval op het landelijk gemiddelde presteert. Op basis van de uitkomsten van metingen wordt in samenspraak met de cliëntenraden jaarlijks een aantal Tangenborgh brede verbeteracties uitgevoerd.

*Cliëntervaringen* zijn ook in 2019 gemeten met behulp van en in samenwerking met de cliëntenraden ontwikkelde eigen methode. De onderzoeken zijn op locatie uitgevoerd met een actieve betrokkenheid van de leden van cliëntenraden. Bij bewoners zijn door middel van interviews vragenlijsten ingevuld. In geval van psychogeriatricie zijn familieleden van bewoners geïnterviewd. In samenwerking met de cliëntenraden is ervoor gekozen om een aantal verbeterpunten zorggroep breed op te pakken.

ZorgkaartNederland is een website van Patiëntenfederatie Nederland die gebruikt wordt om cliënttevredenheid te volgen. Het is een ervaringsite waarop cliënten of verwanten waarderingen laten zien hoe men de zorg ervaart. ZorgkaartNederland biedt daarnaast ook andere informatie over de kwaliteit van zorgaanbieders, bijvoorbeeld in vergelijkingshulpen. Het is een instrument waarmee gemonitord kan worden wat volgens cliënten goed gaat en wat beter kan. Tangenborgh blijft streven naar een grotere respons op ZorgKaartNederland, mede door cliënten hierop te wijzen. Ervaringen worden anoniem geplaatst op ZorgkaartNederland. De gemiddelde waardering voor Zorggroep Tangenborgh is in 2019 een 7,8, waarbij zo'n 90% van de respondenten de organisatie aanbeveelt.

#### **4.2.1 Risicomanagement**

Beschrijving van de voornaamste risico's, kansen en onzekerheden.

Zorginstellingen dragen steeds meer risico's bij de uitoefening van hun werkzaamheden. Maar gelet op het segment waarin Tangenborgh werkzaam is, zijn er ook uitdagingen die, mits zo goed mogelijk beheerst, kansen bieden voor de organisatie. Tangenborgh onderkent de maatschappelijke uitdaging waar zij voor staat en wil, voor zover dat in haar vermogen ligt, graag een bijdrage leveren aan het vraagstuk om de zorg betaalbaar te houden. Tangenborgh is van mening dat het bieden van oplossingen op de stijgende zorgvraag niet ligt in het uitbreiden van het aantal plaatsen en bedden; maar in het investeren in werkwijzen, competenties van medewerkers, samenwerkingsvormen, hulpbronnen, ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers, etc., die het mogelijk maken om zorg in de vertrouwde woonomgeving, in al dan niet geclusterde woningen, te bieden. Vanuit dat vertrekpunt wordt de huidige capaciteit niet uitgebreid, maar wordt de mens en denkracht ingezet op het uitbreiden van mogelijkheden om zorg thuis effectiever en houdbaarder te maken. Hierbij zal er steeds een belangenafweging moeten worden gemaakt in de driehoek zorgvrager, betaler, zorgverlener.

Deze ontwikkeling zal moeten plaatsvinden onder het gesternte van een steeds krappere arbeidsmarkt, systeemaanpassingen in de huidige bekostigingswetten en de maatschappelijke tendens van individualisering. In de Wlz en de Zorgverzekeringswet zijn de effecten van de kostprijsonderzoeken



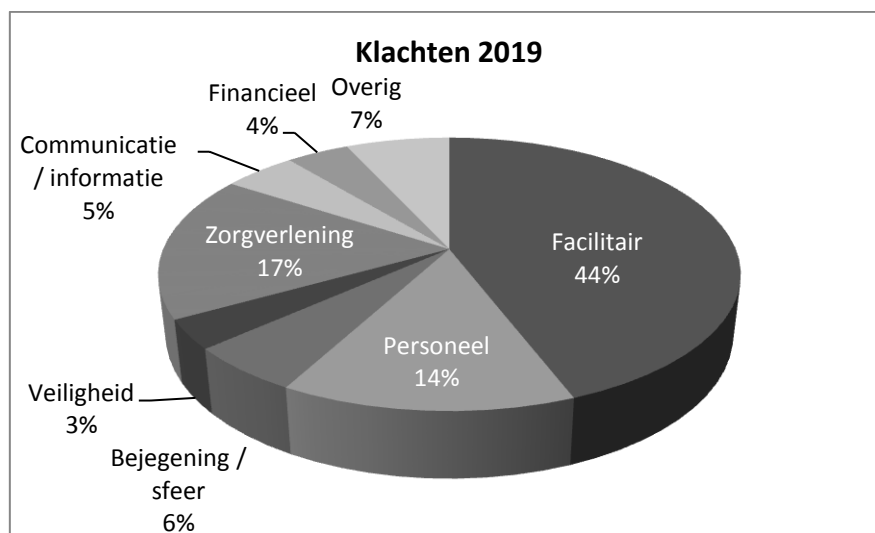
nog onduidelijk, zoals binnen de Wmo het wetsvoorstel om de tarieven die gemeenten hanteren voor hun inkoop aan te laten sluiten bij de afgesloten cao-en een belangrijke randvoorwaarde is.

Risicomanagement is integraal onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat de te coördineren activiteiten om te sturen en te beheersen met betrekking tot kansen en bedreigingen. Het doel is om stelselmatig kansen en bedreigingen in kaart te brengen om die te beheersen en om de besluitvorming transparanter te maken. Het richt zich met name op strategische en tactische risico's. Zowel binnen als buiten de organisatie worden ontwikkelingen gevolgd en beoordeeld in hoeverre deze impact hebben op de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld zijn als gevolg van (veranderende) eisen van relevante stakeholders. Op tactisch, operationeel niveau wordt bepaald welke processen cruciaal zijn (zie 3.5). Het bewust zijn van risico's is noodzakelijk en moet ingebed zijn in de organisatie. Het maken en onderhouden van impactanalyses - gebaseerd op een aantal benoemde categorieën - draagt bij aan het risicobewustzijn. Op basis van prioriteiten worden de maatregelen voor gekwalificeerde risico's bepaald. In documenten wordt een paragraaf opgenomen waarin risico's en kansen zijn beschreven. Tangenborgh beheert risico's middels een daartoe ontworpen methode en bespreekt deze periodiek.

#### 4.2.2 Klachten

Zorggroep Tangenborgh kent een klachtenregeling die voldoet aan de eisen die de wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (wkkgz) stelt. Er is een onafhankelijke klachtenfunctionaris benoemd. De klachtenprocedure beoogt het indienen van een klacht zo laagdrempelig mogelijk te laten zijn. Een klant of diens vertegenwoordiger kan met een klachtenformulier de klacht kenbaar maken bij de onafhankelijk klachtenfunctionaris, die vervolgens actie onderneemt naar zowel de klager als (een vertegenwoordiger van) de organisatie. In een procedure is beschreven op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. De onafhankelijk klachtenfunctionaris rapporteert per kwartaal aan de Raad van Bestuur. Klachten worden bij de verhuizing naar een woon- en zorgcentrum of verpleeghuis geïnformeerd over de klachtenregeling. De klachtenregeling is opgenomen op de website van Tangenborgh.

In 2019 zijn in totaal 145 (2018: 132) klachten geregistreerd door 88 klagers (2018: 90). Voor de locaties en wijkzorg. De aard van de klachten is voornamelijk facilitair van aard (44%), gevolgd door klachten die met zorgverlening (17%) en personeel (14%) te maken hebben. Onderstaand is dit grafisch weergegeven.



De klachten hebben voor 75% betrekking op de locaties en voor 25% op de wijkzorg.

De klachten die met zorgverlening en personeel te maken hebben gaan veelal over het tekort aan personeel en de inzet van uitzendkrachten. Een veel voorkomend item is dat de medewerker niet op de

hoogte is van het dossier van de bewoner/klant (met name in de wijkzorg). Tevens vindt men het vervelend steeds met nieuwe medewerkers geconfronteerd te worden. De klachten die facilitair van aard zijn betreffen onder andere de bejegening door facilitair personeel, afval-stromen, binnentreden van de woning bij afwezigheid en het schoonmaken van de algemene ruimtes (hal/lift).

Klagers willen met het indienen van hun klacht iets bereiken. Ze willen bijvoorbeeld de situatie voor de bewoner/klant verbeteren, de relatie met een medewerker herstellen, een excuus krijgen of in veel gevallen herhaling van het gebeurde voorkomen. Meest voorkomende doelen in 2019 waren: uitleg/aandacht (35%), gevolgd door onderzoek (22%) en belofte voor verbetering (22%).

In 83% van de gevallen was men tevreden of deels tevreden over het resultaat. In 11% was men ontevreden over het resultaat. Voor 6% is het resultaat onbekend.

De gemiddelde doorlooptijd van een klacht was in 2019 30 dagen.

### **4.2.3 Verslag van de vertrouwenspersonen**

De rol van vertrouwenspersoon is extern belegd bij De Vertrouwenspersoon. Vanuit dat bureau is de rol van vertrouwenspersoon integriteit en vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen belegd bij twee personen.

De vertrouwenspersoon integriteit vervult deze taak binnen de kaders van de Wet Huis voor Klokkeluiders. De kerntaak is het begeleiden van medewerkers die een misstand wensen te melden. In 2019 zijn er geen meldingen over vermoedens misstanden en/of onregelmatigheden door de vertrouwenspersonen ontvangen.

De vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen richt zich op opvang, preventie c.q. voorlichting en advies in situaties waarin sprake is van ongewenste omgangsvormen. In 2019 zijn er acht meldingen geweest. Hiervan zijn er zeven volledig afgerond. De vertrouwenspersoon heeft in eerste instantie een luisterend oor geboden. Vervolgens zijn met melders mogelijkheden geschetst, wat zij zouden kunnen doen om de voor hen onwenselijke situatie te kunnen doorbreken, waarbij bij alle melders de nadruk is gelegd het gesprek hierover aan te gaan met de betreffende leidinggevende. De externe vertrouwenspersoon heeft hiertoe tips en handvatten geboden ten aanzien van gesprekstechnieken. Daarbij is uitleg gegeven aan verzuim- en re-integratiebegeleiding vanuit de rol en verplichtingen van een leidinggevende, van een zieke medewerker én de positie in dezen van de bedrijfsarts. Drie melders hebben vervolgens op eigen kracht de situatie bespreekbaar durven maken, dit met de vertrouwenspersoon op de achtergrond ter ondersteuning. Bij twee melders hebben de vertrouwenspersonen persoonlijke ondersteuning geboden in het gesprek met de leidinggevende. Drie meldingen, gecategoriseerd onder 'anders', waren meldingen waarbij sprake was van een arbeids- en/of taakinhoudelijke onwenselijke of onduidelijke situatie. De vertrouwenspersoon heeft in dezen gefungeerd als luisterend oor, klankbord en doorverwijzer. Alle meldingen zijn door het vangnet van externe vertrouwenspersonen middels een informele procedure opgelost. Geen enkele melding heeft in 2019 geleid tot een formele klachtprocedure.

Het is belangrijk dat de vertrouwenspersonen goed weten wat er van hen wordt verwacht, zodat zij op een goede en constructieve manier kunnen ondersteunen en/of kunnen doorverwijzen als zij worden geconfronteerd met een melding of klacht. Hiertoe heeft in het voorjaar van 2019 een kennismaking plaatsgevonden tussen de OR leden en één van de vertrouwenspersonen en is uitleg gegeven over de vertrouwenspersoon en de werkwijze.

### 4.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

Ook in 2019 lag net als in voorgaande twee jaren de focus op rust in de roosters en het terugdringen van het verzuim. Er is een vervolg gegeven aan het Strategisch Personeel Plan. De vier categorieën waar in 2019 aandacht voor is geweest zijn: flexibiliteit & inzetbaarheid, vitaliteit & gezond werken, ondernemerschap en leren & ontwikkelen/vakmanschap. Deze onderwerpen worden hier onder nader toege-licht.

Enkele kengetallen:

	2019	2018
Aantal medewerkers (ultimo jaar)	1.350	1.286
Aantal fte (ultimo jaar)	870	833
Aantal nieuwe medewerkers in fte	360 145	106 44
Aantal vertrokken medewerkers in fte	288 100	193 94
Saldo nieuw-vertrokken medewerkers in fte	+ 72 + 45	- 87 - 50
Omvang gemiddeld dienstverband (in fte)	0,625	0,590
Aandeel Vrouw	93,7%	93,6%
Aandeel Man	6,3%	6,4%
Gemiddelde leeftijd	46,0	47,2
Verzuimpercentage	7,2%	7,4%
Verzuimfrequentie	0,98	1,01

#### Flexibiliteit & inzetbaarheid

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn krijgt steeds meer te maken met grote uitdagingen. Naast de zichtbare tekorten aan zorg- en welzijnsprofessionals, heeft de sector te maken met een toenemend aantal ouderen, een toenemende complexiteit van zorg en (technologische) ontwikkelingen die andere eisen stellen aan organisaties en huidig en toekomstig personeel. Bovendien zijn er uitdagingen met betrekking tot de samenwerking in de keten. Er zijn een aantal initiatieven gestart om de uitdagingen op de arbeidsmarkt voor zorg- en welzijn aan te kunnen. Voor de juiste arbeidsmarkt benadering sluit Tangenborgh aan bij initiatieven van onder andere ZorgPleinNoord, zoals Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT), gezamenlijke aanpak arbeidsmarktproblematiek VVT regio Drenthe, "Ik Zorg", "Ouderzorg zit in je" en De week van de uitwisseling. In 2019 is er een recruiter aangesteld en is er het initiatief gestart om het hele proces rondom arbeidsmarktcommunicatie te verbeteren. Eén van de verbeteracties die hieruit is voortgekomen is de introductie van een nieuwe werken bij – website ([www.werkenbijtangenborgh.nl](http://www.werkenbijtangenborgh.nl)). Er is gestart met online marketing om de zichtbaarheid van de website te vergroten en hiermee potentiële werknemers aan te trekken. Daarnaast is er een plan opgesteld om bij te dragen aan een goede online reputatie van Tangenborgh.

Tangenborgh wil leren van de medewerkers die de organisatie verlaten. Daarom worden middels een enquête vertrekkende medewerkers digitaal bevroegd. De vertrekkende medewerker kan aangeven of er een exitgesprek gewenst is. De exit-meting is een methode om te achterhalen wat de verloop redenen zijn en is een methode om feedback te krijgen over de organisatie. Daarnaast geeft dit inzicht in de ervaringen van medewerkers tijdens hun dienstverband. De informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de organisatie en zo talent voor de toekomst te behouden.

In 2019 is er verder gewerkt aan het optimaliseren van het functiehuis door de werkgroep SPP (Strategisch Personeel Plan). De werkgroep heeft als taak te toetsen of de huidige functiemix nog past bij de toekomstige ontwikkelingen, waaronder de kwaliteitskaders. Dit heeft dit geleid tot de nieuwe functie

van medewerker zorg en welzijn en coördinator gastvrije dienstverlening en in 2019 is de nieuwe functie begeleider zorg en welzijn toegevoegd. Dit beantwoordt aan de behoefte en aandacht voor persoonsgerichte zorg en zinvolle dagbesteding. In september zijn de zorgfuncties op niveau 1 komen te vervallen. De uitvoering van dit besluit is ultimo 2019 grotendeels afgerond. De reorganisatie met betrekking tot de functie van restaurant kok is in 2019 volledig afgesloten.

### **Vitaliteit & gezond werken**

Het voortschrijdend verzuimpercentage lag organisatie breed in 2019 op 7,2%. Hiermee is het voortschrijdend verzuim licht gedaald in vergelijking tot 2018. Het percentage bevindt zich nog steeds ruim boven de gestelde norm van 6,3%. In de branche daalde het verzuim naar 6,9% (- 0,3% t.o.v. Tangenborgh). In de leeftijdscategorie 55+ is - net als in 2018 - het verzuim met ruim 10% het hoogst. Opvallend is dat de daling ten opzichte van vorig jaar voor het grootste deel wel aan de daling van het verzuim in deze leeftijdscategorie is toe te schrijven. Ruim 28% van de medewerkers van Tangenborgh is 55 jaar of ouder. In 2018 was dat 33%. Medewerkers tussen 26 en 35 jaar melden zich onveranderd het vaakst ziek: 1,21 keer per jaar, daar waar dit organisatiebreed op 0,98 maal per jaar ligt. Een mooie constatering is dat 40% van de medewerkers in 2019 niet heeft verzuimd, een kleine verbetering ten opzichte van vorig jaar.

In 2019 is veelvuldig gebruik gemaakt van het inzetten van arbeidskundig onderzoek, (psychische) interventies, coaching trajecten en tweede spoor trajecten.

Tangenborgh heeft in 2019 de overstap gemaakt van een vrijgevestigde bedrijfsarts naar arbodienstverlener Zorg van de Zaak. Door deze arbodienst zijn begin januari zijn twee kennismakingsbijeenkomsten/ trainingen gegeven. Elk kwartaal wordt de dienstverlening geëvalueerd. Daarnaast is een samenwerking aangegaan met een tweede dienstverlener op het gebied van arbeidsdeskundig onderzoek.

In juni en november zijn er voor de 55+ medewerkers algemene voorlichtingsbijeenkomsten geweest van PFZW (pensioenfonds Zorg & Welzijn).

In 2019 heeft Tangenborgh digitaal een Monitor duurzame inzetbaarheid (MoDI) afgenomen in samenwerking met Bewegen Werkt. 27% van de medewerkers heeft de monitor ingevuld. De organisatie scoorde iets lager dan de benchmark op het gebied van algemeen werkvermogen (- 8%). Op een aantal deelgebieden stak Tangenborgh juist positief af (roken, alcoholconsumptie) of had Tangenborgh een vergelijkbare score (gezond eten, voldoende slapen, zelfstandigheid en afwisseling in het werk, BMI en productiviteit). Op een aantal gebieden scoorde Tangenborgh slechter ten opzichte van de benchmark (bewegen, hoge werkdruk en fysieke belasting). De adviezen van Bewegen Werkt zijn verwerkt in een plan van aanpak en zijn in uitvoering.

### **Ondernemerschap**

In 2019 heeft Tangenborgh zich voorbereid op de per 1 januari 2020 in werking tredende Wet Arbeidsmarkt in Balans. De PAWW (Private aanvulling WW en WIA, verlening WW) is geïmplementeerd binnen Tangenborgh. Het P&O-beleid is op diverse onderdelen geactualiseerd, waaronder de Regeling geheimhoudingsplicht en screening externen, de Privacyverklaring voor werknemers en de Werkwijze ziekteverlof. De Verhuiskostenregeling en de richtlijn Gewetensbezwaren zijn komen te vervallen.

De voor de Wmo nieuw geldende CAO functieschaal Hulp bij het Huishouden is ingevoerd.

Het proces in- en uitdiensttreding is met een vertegenwoordiging van teamleiders en managers besproken, waarna wensen en verbeteringen zijn omgezet in een herzien proces.

In 2019 is een start gemaakt met het herschrijven van het document 'handleiding roosteren' naar een nieuw roosterbeleid. De gesprekken met de OR worden in 2020 voortgezet. Het doel is om in alle teams ondersteuning te bieden in het roosterproces om zo te komen tot meer rust in de roosters, een stabiele zorg planning en een verbetering in de werk-privé balans.

## Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

### Leerlingen en stagiaires

	2019	2018
Aantal stageplaatsen	192	191
Leerling-traject (medewerkers)	107	61
waarvan:		
-BBL leerling Helpende Zorg en Welzijn	23	-
-BBL leerling MBO Keuzedeel helpende+ (niv.2)	22	-
-BBL leerling verzorgende IG/MZ (niv.3)	18	30
-BBL leerling Begeleider specifieke doelgroepen (niv.3)	4	-
-BBL leerling verpleegkundige (niv.4)	26	26
-BBL leerling Persoonlijk Begeleider specifieke doelgroepen (niv.4)	1	-
-Ad-SWZ leerlingen (niv.5)	3	3
-Hbo-v leerlingen (niv.6)	10	14

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2019 192 stageplaatsen geboden aan leerlingen van verschillende opleidingen, leerjaren en onderwijsinstellingen. Samen met NetwerkZon hebben wij de juiste match gemaakt tussen het leren en de praktijk. In 2019 hebben 107 medewerkers een leerling-traject gevolgd .

Het werven van nieuwe medewerkers, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt vraagt om innovatieve ideeën, zoals het gezamenlijk met Randstad, Treant en Cosis scholen van medewerkers. Vanuit deze samenwerking zijn de leerlingen zijn vanuit de gehandicaptenzorg overgestapt naar Tangenborgh en nemen hun ervaringen mee, met name op het gebied van welzijn in het leerjaar bij Tangenborgh. Om het onderdeel Welzijn te vergroten is geïnvesteerd in de medewerker voor de functie medewerker Zorg en Welzijn, mede door het opleiden van Helpende zorg en Welzijn medewerkers met het MBO keuzedeel medicatie delen.

### Opleidingsinstellingen

Tangenborgh werkt samen met diverse opleidingsinstellingen zoals het Drenthe College en NCOI voor scholing van leerlingen en medewerkers. Ook voor het her- en bijscholen van medewerkers wordt het Drenthe College regelmatig ingeschakeld. De stagiaires komen van diverse onderwijsinstellingen. In 2019 zijn er meerdere rondleidingen verzorgd in het Dementiehuis / Huis van de Toekomst voor diverse middelbare scholen en vervolg onderwijs. Hiermee dragen wij bij aan kennisoverdracht over zorg en techniek toepassingen binnen de gezondheidszorg.

### Lerende netwerken

In 2018 zijn twee lerende netwerken tot stand gekomen. In 2019 is middels het lerend netwerk "Samen aan de slag" een verdiepingsslag gemaakt in het begeleidingsvraagstuk voor lerenden. Het leren in de organisatie heeft een vooraanstaande plaats gekregen. Het project "Kwaliteit van leren en ontwikkelen bij Tangenborgh" is in 2019 geconcretiseerd, onder andere middels de functie Adviseur Praktijkleren. Daarnaast is de rol van werkbegeleider naar een kwalitatief hoger niveau gebracht. De kenniskring leren en ontwikkelen, die in 2018 is geïnitieerd, heeft in 2019 geleid tot een zestal overleggen. Hierbij is onder andere aandacht besteed aan diverse vraagstukken zoals IG/MZ, omgaan met gedrag, kwaliteit van het leerbedrijf en initieel opleiden. Daarnaast zijn de bekwaamheidspaspoorten onder de loep genomen.

### Tangenborgh Academie

In 2019 is het LMS (leer management systeem) verder geoptimaliseerd: diploma's van nieuwe aangenomen medewerkers worden maandelijks geïmporteerd zodat het LMS actueel blijft. Er is een inhaalslag gemaakt om alle bevoegd- en bekwaamheden actueel in het LMS te verwerken. Ook is de managementinformatie vanuit het LMS geoptimaliseerd en is de informatie breder toegankelijk gemaakt. Medewer-

kers weten hun weg goed te vinden naar de helpdesk [academie@tangenborgh.nl](mailto:academie@tangenborgh.nl). De digitalisering van de individuele scholingsaanvraag is afgerond. Ook is er een start gemaakt met het aanvragen van de instellingsaccreditatie van V&VN. Hierdoor worden accreditatiepunten automatisch bijgeschreven.

### **Bevoegd en bekwaam**

Het bijhouden van bekwaamheid van de verpleegtechnische vaardigheden is een vast onderdeel geworden van de werkzaamheden van de verzorgenden en verpleegkundigen. Door middel van de bekwaamheidspaspoorten in de Tangenborgh Academie is inzichtelijk welke vaardigheden moeten worden bijgehouden. Er zijn 9 paspoorten ontwikkeld, onder anderen voor verzorgenden, verpleegkundigen, technische dienst en de algemene medewerker.

Alle vaardigheden bestaan uit een combinatie van e-learning en praktijk, zogenaamde b-learning trajecten. De vaardigheidstrainingen worden gegeven door de trainers van UMCG ambulancezorg en door de gecertificeerde Skilltrainers van Tangenborgh. De nadruk bij deze scholing ligt op kennis, vakmanschap en het vergroten van eigenaarschap. Tijdens het trainen en uitvoeren van verpleegtechnische handelingen wordt gebruik gemaakt van de B-overall (belevingsoverall). Met de belevings- en inlevingsmogelijkheden en oefenen in de rol als klant of zorgverlener kunnen naast de vaardigheidshandelingen ook de sociale vaardigheden worden getraind.

De trainingen voor het bekwaam handelen worden doorlopend gemeten en zo nodig aangepast.

### **Dementiescholing**

Tangenborgh hecht grote waarde aan actuele en juiste kennis over dementie bij alle medewerkers. De intramurale zorgmedewerkers en medewerkers ondersteunende diensten volgen daarom de scholing U Woont Nu Hier. De scholing bestaat uit een instaptoets, een inspiratiebijeenkomst, zeven maal een e-learning met afsluitende toets en zeven maal een intervisie. Eind 2019 is 89,5% van onze medewerkers gestart met deze leergang. In maart 2020 is dit gehele traject afgerond.

Voor de extramurale medewerkers is in 2019 het maatwerktraject Dementie Theorie&Praktijk van het Drenthe college voortgezet (geïnspireerd uit de GVP-opleiding). In 2019 zijn er in de wijkzorg in totaal 120 medewerkers geschoold. Eind 2019 is de kennismonitor dementie uitgevoerd, waarmee Tangenborgh meet of de opleiding het gewenste resultaat oplevert. In februari 2020 wordt de laatste meting afgerond. De resultaten zijn de basis voor het advies over het vervolg "scholing dementie Tangenborgh". Mede aan de hand daarvan zal beoordeeld worden welk vervolg in dementiescholing gekozen wordt, passend bij de strategische organisatiedoelen als Koploper dementie.

### **Kwaliteitsmetingen leren en ontwikkelen**

Tangenborgh wil inzicht krijgen in het effect van scholingen en trainingen. In 2019 zijn er meerdere audit/kwaliteitsbezoeken uitgevoerd door het SBB (stichting samenwerking beroepsonderwijs bedrijfsleven). Dit is waardevolle input voor onze erkenning als leerbedrijf en geeft inzicht in de kwaliteit van Tangenborgh als leerbedrijf. Uit de gesprekken met teamleider, praktijkopleider, leerlingen en stagiaires is naar voren gekomen dat over het algemeen de leerwerkplek als positief wordt ervaren. In 2019 is ook gemeten wat de oorzaken en redenen zijn voor het vroegtijdig stoppen van leerlingen. De resultaten hiervan zijn begin 2020 bekend.

### **Medewerkerstevredenheid**

Het doel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is om inzicht te krijgen in de werkbeleving van medewerkers, gekoppeld aan de bronnen van arbeidsvreugde en het visiedocument 'Wij zijn Tangenborgh'. We spreken de ambitie uit de beste werkgever in de VVT-zorg in Drenthe te willen zijn, informatie uit een MTO is hierbij noodzakelijk.

In het najaar van 2018 is het medewerkerstevredenheid onderzoek volgens de benchmark Actiz uitgevoerd. In 2019 zijn deze resultaten gedeeld en is aangeboden de terugkoppeling te doen aan de hand van de bronnen van arbeidsvreugde. Hier is ruim gebruik van gemaakt, er zijn door meer dan 20 teams

workshops gevolgd. Hieruit zijn verschillende teamacties voortgekomen waar de teams mee aan de slag zijn gegaan. Uit de workshops komen positief naar voren de onderwerpen: Bewoners/ klanten, collega's, dankbaarheid, leren, beloning- waardering. Als aandachts-onderwerpen vallen op: tijd (tijdsdruk), personeelstekort, niet gehoord worden/ vergeten worden, administratiedruk, communicatie (vanuit de organisatie) en waardering.

Voor 2020 wordt onderzocht wat voor Tangenborgh de beste manier is om een medewerkerstevredenheidsonderzoek af te nemen.

#### **4.4 Samenleving en belanghebbenden**

De cijfers zijn duidelijk. Nederland staat aan de vooravond van een groei van aantal ouderen en een daaraan gelieerde groei aan vraag naar zorg. Ook is duidelijk dat die vraag niet beantwoord kan worden door een groei aan arbeidskrachten, aangezien die onvoldoende aanwezig is. In 2019 is vanuit diverse bespiegelingen duidelijk geworden dat naast het geschetste probleem op de arbeidsmarkt de houdbaarheid van ons huidig, uitstekende, zorgstelsel op financiële grenzen stuit. Door Vws en Actiz (onze werkgeversorganisatie) wordt ingezet op het voeren van een maatschappelijk gesprek om de verwachtingen over de zorg in de (nabije) toekomst breder gedragen te krijgen. Onze opvattingen zoals vertaald in Tangenborgh 2025 dat de groei van de vraag naar zorg zal niet vertaald zal worden naar een evenredige groei van intramurale capaciteit, maar de groeiende vraag zal vooral in de thuissituatie en door zorgaanbieders in de eerste lijn beantwoord moeten worden, krijgt hierdoor nog meer contour.

Niet alleen zorgaanbieders zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het aangaan van deze uitdagingen, maar van alle burgers en maatschappelijke organisaties wordt een bijdrage gevraagd.

##### **Maatschappij**

Het meewerken aan een Dementievriendelijk Drenthe is daar een mooi voorbeeld van. Een streven dat is vastgelegd in een convenant, opgesteld en ondertekend door het Netwerk Dementie Drenthe, Alzheimer Nederland, Drentse gemeenten, Provincie Drenthe en Zilveren Kruis. Daarmee is de basis gelegd en zal de concrete invulling in de komende jaren plaatsvinden, waarin Tangenborgh haar deel zeker zal nemen. Dat doen we onder andere door deelname aan het Netwerk Dementie Drenthe en de Drentse Alliantie voor Integrale Ouderenzorg. Vanuit de alliantie dragen we niet alleen bij aan een dementievriendelijk Drenthe, maar ook aan een goed gecoördineerde benutting van de regionale capaciteit van eerstelijnsverblijf, crisis- en respijtzorg. Ook het actief delen van kennis en kunde op het gebied van dementiezorg met verwijzers, collega's en maatschappelijke organisaties, zoals gemeenten en woningbouwcorporaties, is een manier om bij te dragen aan het dementievriendelijk maken van onze regio.

##### **Mensen**

Op het gebied van de arbeidsmarkt zijn we, mede als lid van ZorgpleinNoord, actief betrokken bij regionale planontwikkeling op het gebied van een betere aansluiting tussen onderwijs en praktijk, het optimaliseren van het leerklimaat voor leerlingen en het gezamenlijk met andere zorgaanbieders realiseren van een 24-uurs dekkend netwerk van behandelaars in de regio. Het is helder dat we de schaarste op de arbeidsmarkt alleen in samenwerking met andere organisaties het hoofd kunnen bieden en nemen dus het voortouw in verschillende samenwerkingsverbanden.

##### **Duurzaamheid**

Duurzaamheid staat prominent op de beleidsagenda van Tangenborgh. We willen een actieve bijdrage leveren aan het verbeteren van het milieu en verwachten ook de kosten te kunnen reduceren, waardoor er meer middelen beschikbaar komen voor de directe zorg. We zijn op het vlak van duurzaamheid niet stil blijven staan, er zijn in 2019 diverse ontwikkelingen geweest en in gang gezet. Zo worden de plannen voor zonnepanelen op de eigen panden steeds verder uitgerold (betreft in eerste instantie De Bleerink en De Weegbree). Er is en wordt ingezet op het verduurzamen van transportmiddelen, denk hierbij aan

elektrische auto's. De verlichting van de gebouwen wordt steeds meer vervangen worden door LED verlichting. Op verschillende plaatsen is dit al gedaan, waarbij ook bewegingssensoren worden toegepast om onnodige branduren te voorkomen. Het binnenklimaat wordt verzorgd door Cv-installaties en luchtbehandelingskasten. Ook deze worden verduurzaamd, zodat er minder energie nodig is en toch hetzelfde comfort kan worden geboden.

Bij iedere inkoop-keuze wordt een afweging gemaakt om goederen en diensten zoveel mogelijk duurzaam in te kopen, dit wordt kenbaar gemaakt aan onze leveranciers. Op het gebied van voeding wordt er ingezet op het terugdringen van voedselverspilling door efficiënter in te kopen. Ook willen we zoveel mogelijk lokaal inkopen, waardoor het transport van voeding - maar ook goederen - zoveel mogelijk beperkt blijft. Bij de aanschaf van inrichting en apparatuur wordt duurzaamheid een steeds sterker thema. Voor het beheer van tuinen en terreinen wordt een duurzaam groenplan uitgewerkt. Ook zijn de mogelijkheden onderzocht voor het scheiden van afval binnen de organisatie.

Het gebruik van de Milieuthermometer Zorg helpt ons bij het gestructureerd bijdragen aan de duurzaamheid. Het lidmaatschap van het Milieu Platform Zorg zien we in dat kader als ondersteunend. Als lid van Actiz hebben we ons bovendien gecommitteerd aan de Green Deal, onderdeel van de klimaat-tafels waarbij landelijke plannen vertaald zullen worden naar regionaal en gemeentelijk niveau. Tangenborgh heeft zich aangesloten bij het Actiz-platform dat hierin een actieve rol vervult.

We investeren ook de komende jaren actief in het vergroten van duurzaamheid van ons werk en onze organisatie. Daarbij realiseren we ons dat de investering in dagelijks gedrag van klanten, bewoners en medewerkers een zeer belangrijk voorwaarde is: een grotere bewustwording in het omgaan met elektriciteit, warmte en afval is één van de belangrijkste succesfactoren.



## 4.5 Financieel beleid

### Financiële resultaten 2019

De financiële resultaten over 2019 en 2018 (afgerond op € 1.000) zijn als volgt:

	2019	2018
	€	€
Resultaat segment Wlz	2.406.000	2.017.000
Resultaat segment Wmo	-37.000	-65.000
Resultaat segment Zvw	-361.000	-251.000
Resultaat segment Woningbeheer	726.000	325.000
<b>Totaal resultaat</b>	<b>2.734.000</b>	<b>2.026.000</b>

Het positieve resultaat over 2019 wordt voor € 2.937.000 veroorzaakt door het resultaat op kapitaalslasten, waar dit in 2018 nog € 1.721.000 bedroeg. Deze verbetering is het gevolg van de bijzondere waardeverminderingen die in 2018 zijn toegepast en hernieuwde afspraken met woningcorporaties waardoor de huurlasten zijn gedaald.

In onderstaande opstelling is dit nader gespecificeerd:

	2019	2018
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	60.861.000	57.936.000
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	61.790.000	57.956.000
<b>Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten</b>	<b>-929.000</b>	<b>-20.000</b>
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	8.657.000	8.551.000
Kosten afschrijvingen/ huur/ rente	5.720.000	6.830.000
<b>Resultaat op kapitaalslasten/ huur/ rente</b>	<b>2.937.000</b>	<b>1.721.000</b>
<b>Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)</b>	<b>2.008.000</b>	<b>1.701.000</b>

Exclusief kapitaalslasten bedraagt het resultaat 2019 op de segmenten Wlz, Wmo en Zvw negatief € 929.000 tegenover € 20.000 negatief in 2018. Dit negatieve resultaat is in belangrijke mate het gevolg van te hoge uitgaven voor personeelskosten.

Het resultaat van Woningbeheer is fors hoger dan in 2018 als gevolg van een gerealiseerde boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa bij locatie De Voorde. Zonder deze eenmalige transactie ligt het resultaat voor Woningbeheer in lijn met voorgaand jaar.

#### Resultaatratio's Zorggroep Tangenborgh

<b>Resultaatratio (resultaat / totaal opbrengsten)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Resultaatratio segment Wlz	4,3%	3,8%
Resultaatratio segment Wmo	-3,1%	-5,4%
Resultaatratio segment Zvw	-3,2%	-2,2%
Resultaatratio segment Woningbeheer	16,9%	7,3%
Resultaatratio totaal Tangenborgh	3,7%	2,9%

De resultaatratio van Tangenborgh als geheel is in 2019 verbeterd ten opzichte van 2018 en is zondermeer goed te noemen. Veel financiële instellingen zien een resultaatratio van 2% als toereikend om te

kunnen blijven investeren en innoveren. De Raad van Bestuur hanteert een percentage van 1,5% als norm.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2019 en 2018 (afgerond op € 1.000) is als volgt:

	2019	2018
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.900.000	17.136.000
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.050.000	1.434.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	1.900.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	0	2.300.000
Bestemmingsreserve COVID-19	2.000.000	0
Bestemmingsreserve Wmo	-1.021.000	-949.000
Algemene reserve Woningbeheer	12.264.000	11.537.000
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>36.093.000</b>	<b>33.358.000</b>

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat gestegen met ruim € 2,7 miljoen.

Daarbij is een nieuwe bestemmingsreserve COVID-19 gevormd ad. € 2 miljoen. Zoals ook omschreven in de gebeurtenissen na balansdatum (6.3) wordt verwacht dat COVID-19 (financiële) gevolgen zal hebben voor de bedrijfsvoering van Zorggroep Tangenborgh. Vanwege de fase waarin we op dit moment (april 2020) verkeren, is een inschatting van de te verwachten extra kosten en gederfde opbrengsten nog niet te maken. De omvang van de bestemmingsreserve zal derhalve in de loop van 2020 nader onderzocht en zonodig bijgesteld worden.

De bestemmingsreserve kwaliteitsgelden is ultimo 2019 komen vrij te vallen op grond van de uitkomsten van de verantwoording over 2019 en de uitkomsten van de rondrekening, waar de accountant een accountantsverklaring bij voegt.

In verband met de onderhandelingen die nog gaande zijn aangaande de nieuwbouw van de Voorde, is de bestemmingsreserve transitie vastgoed ongewijzigd ten opzichte van 2018.

### Solvabiliteit

Voor het opvangen van schommelingen in het resultaat en ter financiering van risico's wordt een reservepositie van ten minste 25% van de risicodragende omzet noodzakelijk geacht. Hieraan wordt ruimschoots voldaan. De solvabiliteit is ten opzichte van vorig jaar licht gestegen.

#### Solvabiliteit Zorggroep Tangenborgh

Solvabiliteit	2019	2018
eigen vermogen / balanstotaal	60,5%	57,8%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	49,4%	47,6%

### Liquiditeit en treasury

Door de toename van de financiële risico's als gevolg van de marktwerking in en de bekostiging van de zorg, neemt het belang van een solide treasurybeleid toe. Door het hanteren van liquiditeitsprognoses worden de verschillende kasstromen met elkaar in evenwicht gebracht. Om tegen gunstige voorwaarden geld te kunnen aantrekken, is Zorggroep Tangenborgh aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Het bedrag van de leningen wordt afgestemd op het boekwaardeverloop van de vaste activa over een langere periode. In 2019 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

Daarnaast heeft Zorggroep Tangenborgh in 2019 besloten een deel van haar vermogen dat niet op korte termijn benodigd is, in obligaties te beleggen. Ultimo 2019 is € 2,2 miljoen belegd. Met de beleggingen wordt gestreefd naar behoud van het vermogen, in verband met de negatieve rente die banken in reke-

ning gaan brengen over vermogen. De doelstelling heeft geen betrekking op vermogensgroei of inkomen uit vermogen. Als voorwaarde is gesteld dat de obligaties goed verhandelbaar moeten zijn. Dit is vertaald in een minimum voor de beleggingen in obligaties met minimale rating A van 80%. De overige 20% (maximaal) mag belegd worden in beleggingen met rating BBB. De aankoop van obligaties zal gespreid plaatsvinden en ook de looptijd zal variëren tussen 6 en 10 jaar.

Door de resultaten van de afgelopen jaren is een financiële buffer opgebouwd. Dit is noodzakelijk, mede aangezien het huidige systeem van voorschotfinanciering door het zorgkantoor in de toekomst naar verwachting wordt afgeschaft en vervangen door betaling achteraf op basis van declaraties.

#### *Liquiditeit Zorggroep Tangenborgh*

<b>Liquiditeit</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Quick ratio: vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	3,6	3,2
Current ratio vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,6	3,2

Deze ratio's kunnen als goed gekwalificeerd worden.

#### **Toekomstige ontwikkelingen**

Zorggroep Tangenborgh heeft in 2018 haar strategische doelstellingen geformuleerd in "Tangenborgh 2025". Deze doelstellingen zijn uitgewerkt in een personeels-, huisvestings- en facilitair plan, alsmede in een meerjarenbegroting.

Teneinde een toekomstbestendige bedrijfsvoering te kunnen realiseren, zijn er een aantal aandachtsgebieden geformuleerd. De belangrijkste aandachtsgebieden betreffen goede bezetting van de intramurale plaatsen, vergroten van de doelmatigheid van de wijkzorg, het organiseren van een kwalitatief en kwantitatief passende flexibele schil en het terugdringen van het ziekteverzuim en inhuur externen.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, alsmede in bekostigingssystematiek, worden door Zorggroep Tangenborgh nauwlettend geanalyseerd. Binnen de intramurale setting is de verwachting dat de vraag naar verblijf met behandeling de aankomende jaren zal blijven toenemen. Zorggroep Tangenborgh tracht het verblijf met behandeling op diverse locaties zo optimaal mogelijk te regelen, teneinde haar marktpositie te verstevigen. Er ligt hierbij een uitdaging in de manieren waarop adequaat in die toenemende behoefte aan behandeling kan worden voorzien, mede gezien het feit dat het beschikbaar aantal behandelaren onder druk staat.

Het aankomende jaar zal ook duidelijkheid moeten gaan komen over de (financiële) schade als gevolg van de ontwikkelingen en maatregelen van het Kabinet en het RIVM rondom de uitbraak van het Coronavirus. De financiële (en organisatorische) gevolgen kunnen op dit moment (april 2020) nog onmogelijk overzien worden. De extra kosten die de getroffen en nog te treffen maatregelen met zich meebrengen, worden daar waar dat maar enigszins mogelijk is bijgehouden en zullen op een later moment in 2020 onderwerp van gesprek (en declaratie) zijn.

# JAARREKENING



## 5 Jaarrekening

### 5.1 Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

ACTIVA			
€	Toelichting	2019	2018
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	23.472.042	24.743.852
Financiële vaste activa	2	2.169.146	0
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>25.641.188</b>	<b>24.743.852</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	3	61.478	64.710
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	4	1.388.024	389.402
Debiteuren en overige vorderingen	5	2.839.449	2.717.421
Liquide middelen	6	29.687.783	29.823.808
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>33.976.734</b>	<b>32.995.341</b>
<b>Totaal</b>		<b>59.617.922</b>	<b>57.739.193</b>
<b>PASSIVA</b>			
		<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal	7	522	522
Bestemmingsreserves		23.829.119	21.820.749
Algemene en overige reserves		12.263.552	11.537.369
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>36.093.193</b>	<b>33.358.640</b>
<b>Voorzieningen</b>	8	6.046.871	6.473.900
<b>Langlopende schulden</b>	9	7.981.628	7.577.699
<b>Kortlopende schulden</b>			
Overige kortlopende schulden	10	9.496.230	10.328.954
<b>Totaal vlottende passiva</b>		<b>9.496.230</b>	<b>10.328.954</b>
<b>Totaal</b>		<b>59.617.922</b>	<b>57.739.193</b>

## 5.2 Resultatenrekening over 2019

€	Toelichting	2019	2018
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	12	66.376.187	63.250.671
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	13	737.263	743.209
Overige bedrijfsopbrengsten	14	5.949.095	6.125.817
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>73.062.545</b>	<b>70.119.698</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	15	50.926.893	47.336.087
Afschrijvingen op materiële vaste activa	16	2.121.644	2.504.698
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	17	0	598.410
Overige bedrijfskosten	18	17.039.308	17.391.514
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>70.087.845</b>	<b>67.830.709</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>2.974.700</b>	<b>2.288.989</b>
Financiële baten en lasten	19	-240.147	-262.697
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>		<b>2.734.553</b>	<b>2.026.291</b>
Buitengewone baten en lasten		0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<b>2.734.553</b>	<b>2.026.291</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.764.311	-2.276.843
Bestemmingsreserve transitie zorg		-384.000	-157.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		0	1.900.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		-2.300.000	2.300.000
Bestemmingsreserve COVID-19		2.000.000	0
Bestemmingsreserve Wmo		-71.941	-65.212
Algemene reserve Woningbeheer		726.183	325.346
<b>Totaal</b>		<b>2.734.553</b>	<b>2.026.291</b>

## 5.3 Kasstroomoverzicht over 2019

€ x 1.000,-	Toelichting	2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		2.975	2.289
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	16	2.122	2.505
- bijzondere waardeverminderingen	17	0	598
- mutaties voorzieningen	8	-427	-597
		<u>1.695</u>	<u>2.506</u>
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	3	3	-2
- vorderingen	5	-122	-232
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	-999	-271
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-833	-505
		<u>-1.950</u>	<u>-1.009</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>2.719</u>	<u>3.786</u>
Ontvangen interest	19	33	31
Betaalde interest	19	-273	-293
		<u>-240</u>	<u>-263</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>2.479</b>	<b>3.523</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in materiële vaste activa	1	-1.421	-4.653
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	571	1.638
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	-2.169	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.019</b>	<b>-3.015</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing langlopende schulden	9	404	-1.441
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>404</b>	<b>-1.441</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>6</b>	<b>-136</b>	<b>-934</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari		29.824	30.757
Stand geldmiddelen per 31 december		29.688	29.824
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>136</b>	<b>934</b>



## **5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling**

### **5.4.1 Algemeen**

#### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

Stichting Zorggroep Tangenborgh is statutair gevestigd te Emmen, op het adres Spehonerbrink 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 04066212. Feitelijk is zij op meerdere locaties gevestigd in de regio Zuid-Oost Drenthe.

De belangrijkste activiteiten zijn begeleiding, behandeling, verzorging, verpleging en dagbesteding van/voor ouderen en hulpbehoevenden met of zonder verblijf, verblijf met behandeling van psychogeriatrische en somatische cliënten, onderzoek naar en behandeling van geheugenproblemen bij ouderen.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2019, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2019.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW). 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.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers voor 2018 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2019 mogelijk te maken. Deze herrubriceringen betreffen de debiteuren en de overige vorderingen.

#### **Consolidatie**

Er is geen sprake van consolidatie, doordat op grond van artikel 7, lid 5 en 6, van de Regeling verslaggeving WTZi Stichting Vrienden van Zorggroep Tangenborgh te Emmen buiten een eventuele consolidatie is gebleven.

#### **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 schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### **5.4.2 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. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang 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 verwerkt 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 waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting 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 het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening 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 juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

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

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2,5% – 10%
- Machines en installaties: 5% – 12,5%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 12,5% – 33,33%

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

### **Bijzondere waardeverminderingen**

Zorggroep Tangenborgh beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

## **Vervreemding van vaste activa**

De voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

## **Voorraden**

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen op basis van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de eventuele incourantheid van de voorraden.

## **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

## **Gekochte obligaties**

Gekochte obligaties waarvan de Zorggroep Tangenborgh de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

## **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien daarvoor aanleiding bestaat, wordt een voorziening wegens oninbaarheid in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

## **Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging**

Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging worden gewaardeerd tegen nominale waarde. 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 rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZi).

## **Liquide middelen**

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

## **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 in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden grotendeels gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De gehanteerde dis-

conteringsvoet is 2%, evenals in voorgaand jaar. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de momenten waarop de uitgaven plaatsvinden, vindt waardering van voorzieningen plaats tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

#### *Voorziening herinrichting vastgoed*

Als gevolg van transities in de zorg kunnen de kosten van een deel van het gehuurde vastgoed naar verwachting niet worden bekostigd uit de toekomstige opbrengsten. In verband hiermee is een voorziening gevormd voor een herinrichting van de desbetreffende panden. De waardering van de voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de geschatte herinrichtingskosten. De gehanteerde disconteringsvoet is 2%.

#### *Voorziening onderhoud gebouwen en woningen*

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 gebracht van deze voorziening.

#### *Voorziening jubilea*

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijf kans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

#### *Voorziening langdurig zieken*

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2019 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

#### *Voorziening mobiliteit*

Een voorziening mobiliteit wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd sociaal plan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie dit gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van het sociaal plan, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie dit gevolgen zal hebben. In de voorziening mobiliteit worden de als gevolg van de mobiliteit noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

#### *Voorziening nabetaling ORT*

Binnen de zorg- en welzijnssector is sprake van een plicht om aan medewerkers die stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen.

#### *Voorziening glasfonds*

Voor uitgaven aan glasschades van aanleunwoningen wordt een glasfonds gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over de jaren. Ontvangen premies van huurders worden jaarlijks aan deze voorziening toegevoegd. De werkelijke kosten van glasschades komen ten laste van deze voorziening.

## **Schulden**

Onder de 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.

## **Financiële leasing**

Een deel van de huurcontracten van de bedrijfsgebouwen wordt als financiële lease gekwalificeerd; hierbij heeft Zorggroep Tangenborgh dezelfde voor- en nadelen die verbonden zijn aan het in eigendom hebben van activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de resultatenrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

## **Operationele leasing**

Er zijn leasecontracten afgesloten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Zorggroep Tangenborgh ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. De contractueel overeengekomen vergoedingen voor deze leasing worden gedurende de looptijd van het contract als overige bedrijfskosten in de resultatenrekening verwerkt.

### **5.4.3 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 winst- en verliesrekening 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.

#### **Opbrengsten**

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening 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 de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

### **Subsidies**

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen 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 winst-en-verliesrekening 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 winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

### **Personeelskosten**

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 winst-en-verliesrekening 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 e.d.) 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 winst-en-verliesrekening 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 winst-en-verliesrekening gebracht.

### **Pensioenen**

Zorggroep Tangenborgh heeft voor haar werknemers een pensioenregeling ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioenge-rechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. Zorggroep Tangenborgh 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. Ultimo 2019 was de dekkingsgraad van PFZW 99,2% (2018: 97,5%). Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124,4%. PFZW heeft in maart 2019 een herstelplan opgesteld voor De Nederlandse Bank. Dit herstelplan gaat uit van een toereikend herstel van de dekkingsgraad ultimo 2027.

Het herstel van de dekkingsgraad wordt gerealiseerd door:

- een verhoging van de premie met een premieopslag van 2%-punt gedurende de herstelperiode. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te laten herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen (indexeren).

- het niet volledig verhogen van de pensioenen gedurende de uitvoering van het herstelplan. Volgens de wettelijke eisen kan (geleidelijk) verhogen pas vanaf een dekkingsgraad van 110%. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren).

PFZW voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. Zorggroep Tangenborgh heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Tangenborgh heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### **Afschrijvingen op materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingwijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

#### **5.4.4 Grondslagen van segmentering**

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentering van de resultatenrekening gemaakt. Zorggroep Tangenborgh onderscheidt de segmenten Wlz, Wmo, Zvw en Woningbeheer. Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten bij de activiteiten van het bedrijfsproces. Toerekening van indirecte kosten aan het segment Woningbeheer geschiedt op basis van uitgangspunten zoals vastgelegd in het rapport 'Servicekosten' van Zorggroep Tangenborgh. De verdeling van de indirecte kosten over de segmenten Wlz, Wmo en Zvw geschiedt op basis van het relatieve aandeel in de omzet.

#### **5.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. 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 instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

#### **5.4.6 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.

#### **5.4.7 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 instelling specifieke (sectorale) regels.



## 5.5 Toelichting op de balans

### 1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Bedrijfsgebouwen en terreinen	17.300.741	18.092.348
Machines en installaties	4.174.308	4.358.011
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.957.261	2.228.960
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	39.732	64.533

<b>Totaal</b>	<b>23.472.042</b>	<b>24.743.852</b>
---------------	-------------------	-------------------

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>					
aanschafwaarde	28.095.264	10.328.985	3.548.021	64.533	42.036.803
cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	10.002.916	5.970.974	1.319.061	0	17.292.951

<b>Boekwaarde per 1 januari 2019</b>	<b>18.092.348</b>	<b>4.358.011</b>	<b>2.228.960</b>	<b>64.533</b>	<b>24.743.852</b>
--------------------------------------	-------------------	------------------	------------------	---------------	-------------------

#### Mutaties in het boekjaar

investeringen	25.660	374.115	566.030	454.961	1.420.766
herwaarderingen	0	0	0	0	0
afschrijvingen	726.097	557.818	837.729	0	2.121.644
bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0

#### terugname geheel afgeschreven activa

aanschafwaarde	195.205	115.127	561.284	0	871.616
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	195.205	115.127	561.284	0	871.616

#### desinvesteringen

aanschafwaarde	91.170	0	0	479.762	570.932
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	91.170	0	0	479.762	570.932

<b>Mutaties per saldo</b>	<b>-791.607</b>	<b>-183.703</b>	<b>-271.699</b>	<b>-24.801</b>	<b>-1.271.810</b>
---------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------	-------------------

#### Stand per 31 december 2019

aanschafwaarde	27.834.549	10.587.973	3.552.767	39.732	42.015.021
cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	10.533.808	6.413.665	1.595.506	0	18.542.979

<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>17.300.741</b>	<b>4.174.308</b>	<b>1.957.261</b>	<b>39.732</b>	<b>23.472.042</b>
--	-------------------	------------------	------------------	---------------	-------------------

Afschrijvingspercentages	2,5%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%
--------------------------	----------	----------	--------------	----

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen is een huurcontract van een woon- en zorgcentrum opgenomen dat als financiële lease gekwalificeerd is. De boekwaarde per 31 december 2019 hiervan is € 37.000 (2018: € 75.000). Zorggroep Tangenborgh is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Er zijn geen aanwijzingen dat er bijzondere waardeverminderingen aan de orde zijn met betrekking tot de materiële vaste activa.

## 2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Effecten	2.169.146	0
<b>Totaal</b>	<b>2.169.146</b>	<b>0</b>

Het verloop van de financiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt:

	Overige effecten
Boekwaarde per 1 januari 2019	0
Verkregen effecten	2.169.146
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>2.169.146</b>

Zorggroep Tangenborgh heeft in 2019 besloten een deel van haar vermogen dat niet op korte termijn benodigd is, in obligaties te beleggen. Met de beleggingen wordt gestreefd naar behoud van het vermogen, in verband met de negatieve rente die banken in rekening gaan brengen over vermogen. De doelstelling heeft geen betrekking op vermogensgroei of inkomen uit vermogen. Als voorwaarde is gesteld dat de obligaties goed verhandelbaar moeten zijn. Dit is vertaald in een minimum voor de beleggingen in obligaties met minimale rating A van 80%. De overige 20% (maximaal) mag belegd worden in beleggingen met rating BBB. De aankoop van obligaties zal gespreid plaatsvinden en ook de looptijd zal variëren tussen 6 en 10 jaar.

## 3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Voedingsmiddelen	41.170	41.848
Schoonmaakmiddelen	7.442	7.394
Overige	12.866	15.468
<b>Totaal</b>	<b>61.478</b>	<b>64.710</b>

Op de voorraden is geen voorziening voor incurantheid in mindering gebracht.

#### 4. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Dit betreft de verschillen tussen het wettelijk budget aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten van de nog niet met de NZa verrekende jaren inzake Wlz-zorg. Op de balans zijn deze financieringsverschillen als volgt gepresenteerd:

	31-12-2019	31-12-2018
Vorderingen	1.388.024	389.402
Schulden	0	0
<b>Totaal</b>	<b>1.388.024</b>	<b>389.402</b>

De specificatie van de vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot is als volgt:

	2018	2019	Totaal
Saldo per 1 januari	389.402	0	389.402
Financieringsverschil boekjaar	0	1.388.024	1.388.024
Correcties voorgaande jaren	-19.425	0	-19.425
Betalingen/ontvangsten	-369.977	0	-369.977
<b>Subtotaal mutatie boekjaar</b>	<b>-389.402</b>	<b>1.388.024</b>	<b>998.622</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>0</b>	<b>1.388.024</b>	<b>1.388.024</b>

Stadium van vaststelling:

c

a

a = interne berekening, b = overeenstemming met zorgkantoor, c = definitieve vaststelling NZa

Het financieringsverschil over het boekjaar is als volgt opgebouwd:

	2019	2018
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	53.907.505	50.720.753
Af: ontvangen voorschotten	52.519.481	50.331.351
<b>Totaal financieringsverschil</b>	<b>1.388.024</b>	<b>389.402</b>

Het financieringsverschil 2019 is gestegen ten opzichte van 2018, voornamelijk doordat de toegekende kwaliteitsgelden slechts ten dele zijn bevoorschot.

## 5. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Vorderingen op debiteuren	440.950	487.944
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	908.672	1.182.169
Te verrekenen met personeel	58.408	19.104
Vooruitbetaalde bedragen	83.862	70.649
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen rente	54.776	48.021
Overige nog te ontvangen bedragen	1.292.781	909.534
<b>Totaal</b>	<b>2.839.449</b>	<b>2.717.421</b>

Op de debiteurenvorderingen is, evenals in 2018, een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 21.000. Onder de overige nog te ontvangen bedragen is een vordering op het UWV opgenomen inzake transitievergoedingen voor medewerkers die naar verwachting ziek uit dienst gaan. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

## 6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Bankrekeningen	29.643.087	29.780.025
Kassen	44.696	43.783
<b>Totaal</b>	<b>29.687.783</b>	<b>29.823.808</b>

## 7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende onderdelen:

	31-12-2019	31-12-2018
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	23.829.119	21.820.749
Algemene en overige reserves	12.263.552	11.537.369
<b>Totaal</b>	<b>36.093.193</b>	<b>33.358.640</b>

### Kapitaal

Het verloop van het kapitaal is als volgt:

	Saldo per 01-01-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2019
Kapitaal	522	0	0	522
<b>Totaal</b>	<b>522</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>522</b>

### Bestemmingsreserves

Dit betreft vermogen dat betrekking heeft op de Wlz-gefinancierde, de Zvw-gefinancierde en de Wmo-gefinancierde activiteiten. Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

	Saldo per 01-01-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2019
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	17.136.185	2.764.311	0	19.900.496
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.434.000	-384.000	0	1.050.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	0	0	1.900.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	2.300.000	-2.300.000	0	0
Bestemmingsreserve COVID-19	0	2.000.000	0	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-949.437	-71.941	0	-1.021.378
<b>Totaal</b>	<b>21.820.749</b>	<b>2.008.370</b>	<b>0</b>	<b>23.829.119</b>

De Raad van Bestuur, in afstemming met de Raad van Toezicht, acht het noodzakelijk een deel van het eigen vermogen te reserveren voor komende transities in de zorg en het vastgoed en voor de financiële schade vanwege de uitbraak van het Coronavirus.

### Algemene en overige reserves

Dit betreft vermogen dat betrekking heeft op het segment Woningbeheer. Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2019	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2019
Algemene reserve Woningbeheer	11.537.369	726.183	0	12.263.552
<b>Totaal</b>	<b>11.537.369</b>	<b>726.183</b>	<b>0</b>	<b>12.263.552</b>

## 8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2019	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2019
Herinrichting Vastgoed	2.351.203	0	-312.640	0	2.038.563
Onderhoud gebouwen	1.598.861	154.595	-137.584	-28.757	1.587.115
Jubilea	541.000	48.442	-29.442	0	560.000
Langdurig zieken	1.068.800	987.200	-329.100	-650.800	1.076.100
Transitie facilitair concept	42.700	0	-42.700	0	0
Mobiliteit zorg	0	200.300	0	0	200.300
Nabetaling ORT	236.200	0	-200	0	236.000
Onderhoud woningen	146.249	4.559	-23.902	0	126.906
Transitie Woningbeheer	468.000	0	0	-267.000	201.000
Glasfonds	20.887	0	0	0	20.887

<b>Totaal</b>	<b>6.473.900</b>	<b>1.395.096</b>	<b>-875.568</b>	<b>-946.557</b>	<b>6.046.871</b>
---------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	------------------

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

	31-12-2019	31-12-2018
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	1.960.327	1.787.128
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	4.086.544	4.686.772
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.281.939	2.302.761

De voorziening onderhoud gebouwen heeft betrekking op de collectief gefinancierde gebouwen.

De voorziening jubilea heeft betrekking op in de toekomst uit te betalen gratificaties inzake dienstjubilea en pensionering.

De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op zowel de nog te betalen loonkosten van langdurig zieke werknemers tot aan het moment dat er geen loondoorbetalingsverplichting meer bestaat als op de eventueel nog te betalen transitiekosten voor deze medewerkers.

De voorziening transitie facilitair concept heeft betrekking op mobiliteitskosten van facilitaire medewerkers en de voorziening mobiliteit zorg heeft betrekking op mobiliteitskosten van medewerkers zorg.

De voorziening nabetaaling ORT heeft betrekking op de plicht om, wanneer sprake is van stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen.

De voorzieningen onderhoud woningen en glasfonds hebben betrekking op de niet-collectief gefinancierde activiteiten van Woningbeheer. De voorziening transitie Woningbeheer heeft betrekking op verplichtingen als gevolg van nieuwbouw.

## 9. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Schulden aan kredietinstellingen	6.323.052	6.910.675
Financiële leaseverplichtingen	1.658.576	667.024
<b>Totaal</b>	<b>7.981.628</b>	<b>7.577.699</b>

Het verloop is als volgt:

	2019	2018
Schulden per 1 januari	9.018.814	10.521.862
Bij: Nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	449.564	1.503.048
<b>Stand per 31 december</b>	<b>8.569.250</b>	<b>9.018.814</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	587.622	1.441.115
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>7.981.628</b>	<b>7.577.699</b>

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

	31-12-2019	31-12-2018
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	587.622	1.441.115
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	7.981.628	7.577.699
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	4.385.000	4.832.500

De aflossingsverplichtingen voor 2020 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In paragraaf 5.5.1 zijn de langlopende schulden nader gespecificeerd.

De stijging van de financiële leaseverplichtingen hangt samen met de nieuwe huurafspraken die zijn gemaakt inzake locatie De Voorde. In de beschrijving van de niet uit de balans blijvende verplichtingen is dit nader toegelicht.

## 10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2019	31-12-2018
Crediteuren	1.269.921	945.382
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	587.622	1.441.116
Belastingen en premies sociale verzekeringen	918.899	909.784
Schulden ter zake pensioenen	212.810	146.261
Nog te betalen salarissen	1.052.014	1.651.142
Vakantiegeld	1.511.859	1.442.428
Nog te betalen contract-/vakantie-uren	2.862.000	2.467.000
Nog te betalen kosten	161.177	149.192
Overige passiva	919.928	1.176.649
<b>Totaal</b>	<b>9.496.230</b>	<b>10.328.954</b>

De nog te betalen salarissen zijn gedaald doordat de schuld inzake transitievergoedingen in 2019 met € 500.000 is afgenomen. Het saldo van de nog te betalen contract-/vakantie-uren is verder toegenomen. Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan.

## 11. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Hieronder volgt een beschrijving van de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

### *Langlopende huurovereenkomsten*

Zorggroep Tangenborgh heeft een aantal meerjarige financiële verplichtingen die voortvloeien uit langlopende huurovereenkomsten. Dit betreft de huur van een verpleegunit, zes woon- en zorgcentra en vier aanleuncomplexen. Ultimo 2019 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-12-2019
Te betalen binnen 1 jaar	5.728.010
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	22.231.145
Te betalen meer dan 5 jaar	33.706.662

### *Financiële lease De Voorde*

Met een woningcorporatie zijn begin 2019 nieuwe huurafspraken gemaakt inzake locatie "De Voorde", waaraan in februari 2019 met terugwerkende kracht per 2018 uitvoering is gegeven. Als gevolg hiervan is in overweging genomen de eerdere bijzondere waardevermindervers verliezen terug te nemen wat zou leiden tot een eenmalig positief resultaatteffect van circa € 1,6 miljoen. De verwachting is echter dat de nieuwbouw van deze locatie zal leiden tot verlieslatende investeringen in de zorginfrastructuur in 2020/2021 vanwege de overwegende inzet van VPT's, MPT's en huur met wijkverpleging op deze locatie, waarbinnen geen dekking voor investeringen in algemene ruimtes is opgenomen. Op basis van de huidige plannen, waar nog geen akkoord op is gegeven, zou het gaan om een investering van circa € 2,3 miljoen. De financiële effecten van de terugname van de impairment, in combinatie met de verwachte verlieslatende investeringen, zullen derhalve naar verwachting negatief zijn. De terugname van de bijzondere waardevermindervers verliezen is om deze reden achterwege gelaten.



### *Operationele lease*

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2019 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	<b>31-12-2019</b>
Te betalen binnen 1 jaar	92.653
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	146.155
Te betalen meer dan 5 jaar	0

In de resultatenrekening 2019 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	<b>31-12-2019</b>
Minimale leasebetalingen	106.919
Voorwaardelijke leasebetalingen	0
Sub-leaseontvangsten	0

### *Obligo WfZ*

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Zorggroep Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2019 bedraagt het obligo € 199.000.

### *Onzekerheden opbrengstverantwoording*

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Zorggroep Tangenborgh heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Zorggroep Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles nog beperkte correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning. De verwachte correctie is verwerkt in de jaarcijfers 2019. Het gaat hierbij om een correctie van circa 0,1% van de totale opbrengst uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

### *Macrobeheersingsinstrument (MBI) opbrengsten zorgprestaties zorgverzekeringswet*

Op grond van de beleidsregels van de Nederlandse Zorgautoriteit bestaat de mogelijkheid dat voor de verantwoorde opbrengsten uit hoofde van zorgprestaties gefinancierd uit de zorgverzekeringswet een terugbetalingsverplichting wordt opgelegd in latere jaren ingeval achteraf blijkt dat een macro-budgetoverschrijding is ontstaan.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2019 bestaat landelijk nog geen inzicht of de relevante macro-omzetgrenzen worden overschreden. Zorggroep Tangenborgh is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele uit macrobeheersinstrumenten voortkomende verplichtingen en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan zijn geen verplichtingen tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2019.

## 5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2019

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2018	Nieuwe leningen in 2019	Aflossing in 2019	Restschuld 31 december 2019	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2019	Aflossingswijze	Aflossing 2020	Gestelde zekerheden
BNG 40.102580	9-3-2007	€ 9.750.000	25	Onderhands	1,210%	5.460.000	0	390.000	5.070.000	3.120.000	13	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.101450	20-3-2006	€ 2.300.000	40	Onderhands	3,93%	1.610.000	0	57.500	1.552.500	1.265.000	27	lineair	57.500	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-6-1991	€ 2.087.389	30	Onderhands	5,66%	420.791	0	132.616	288.175		3	annuïteiten	140.122	geen
<b>Totaal schulden aan kredietinstellingen</b>						<u>7.490.791</u>	<u>0</u>	<u>580.116</u>	<u>6.910.675</u>	<u>4.385.000</u>			<u>587.622</u>	

Verstrekker	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort schuld	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2018	Nieuwe leningen in 2019	Aflossing in 2019	Restschuld 31 december 2019	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2019	Aflossingswijze	Aflossing 2020	Gestelde zekerheden
Woonservice fin. Lease (De Wanne)	1-1-2013	1.388.420	7	financial lease		246.600		246.600	0	0	1	annuïteiten	0	geen
Domesta fin. Lease (De voorde)	1-1-2018	1.846.419	3	financial lease		1.281.424		-377.151	1.658.575	0	2	annuïteiten	0	geen
<b>Totaal overige schulden</b>						<u>1.528.024</u>	<u>0</u>	<u>-130.551</u>	<u>1.658.575</u>	<u>0</u>			<u>0</u>	
<b>Totaal langlopende schulden</b>						<u><b>9.018.815</b></u>	<u><b>0</b></u>	<u><b>449.565</b></u>	<u><b>8.569.250</b></u>	<u><b>4.385.000</b></u>			<u><b>587.622</b></u>	

## 5.6 Toelichting op de resultatenrekening

### 5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Wlz

	2019	2018
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	53.920.127	50.757.530
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	608.537	612.276
Overige bedrijfsopbrengsten	1.660.897	1.670.365
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>56.189.561</b>	<b>53.040.172</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	39.136.864	35.570.931
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.880.354	2.217.904
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	598.410
Overige bedrijfskosten	12.498.458	12.339.761
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>53.515.676</b>	<b>50.727.005</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>2.673.885</b>	<b>2.313.167</b>
Financiële baten en lasten	-267.876	-296.061
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>2.406.009</b>	<b>2.017.106</b>
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>2.406.009</b>	<b>2.017.106</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	3.456.009	-2.025.894
Bestemmingsreserve transitie zorg	-384.000	-157.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	0	1.900.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	-2.300.000	2.300.000
Bestemmingsreserve COVID-19	1.634.000	0
<b>Totaal</b>	<b>2.406.009</b>	<b>2.017.106</b>

## 5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Wmo

	2019	2018
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.180.655	1.209.712
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	6.731	6.931
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.187.386</b>	<b>1.216.643</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	1.059.356	1.108.596
Afschrijvingen op materiële vaste activa	19.900	24.713
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	144.725	148.117
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>1.223.981</b>	<b>1.281.426</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-36.595</b>	<b>-64.783</b>
Financiële baten en lasten	-346	-429
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-36.941</b>	<b>-65.212</b>
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>-36.941</b>	<b>-65.212</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>		
Bestemmingsreserve COVID-19	35.000	0
Bestemmingsreserve Wmo	-71.941	-65.212
<b>Totaal</b>	<b>-36.941</b>	<b>-65.212</b>

### 5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Zvw

	2019	2018
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11.275.405	11.283.429
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	121.995	124.002
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>11.397.400</b>	<b>11.407.431</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	10.633.173	10.556.797
Afschrijvingen op materiële vaste activa	160.951	194.700
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	960.475	903.345
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>11.754.599</b>	<b>11.654.842</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-357.199</b>	<b>-247.411</b>
Financiële baten en lasten	-3.499	-3.538
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>-360.698</b>	<b>-250.949</b>
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>-360.698</b>	<b>-250.949</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-691.698	-250.949
Bestemmingsreserve COVID-19	331.000	0
<b>Totaal</b>	<b>-360.698</b>	<b>-250.949</b>

#### 5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2019 segment Woningbeheer

	2019	2018
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.288.198	4.455.452
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4.288.198</b>	<b>4.455.452</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Personeelskosten	97.500	99.763
Afschrijvingen op materiële vaste activa	60.439	67.381
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	3.435.650	4.000.291
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>3.593.589</b>	<b>4.167.435</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>694.609</b>	<b>288.016</b>
Financiële baten en lasten	31.574	37.330
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>726.183</b>	<b>325.346</b>
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>726.183</b>	<b>325.346</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toevoeging/(onttrekking):</b>		
Algemene reserve Woningbeheer	726.183	325.346
<b>Totaal</b>	<b>726.183</b>	<b>325.346</b>

### 5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Resultaat segment Wlz	2.406.009	2.017.106
Resultaat segment Wmo	-36.941	-65.212
Resultaat segment Zvw	-360.698	-250.949
Resultaat segment Woningbeheer	726.183	325.346
<b>Resultaat volgens de resultatenrekening</b>	<b>2.734.553</b>	<b>2.026.291</b>

Het positieve resultaat op zorg (excl. Woningbeheer) bedraagt € 2.008.370 en wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het resultaat op kapitaalslasten. Dit kan als volgt (afgerond op € 1.000) gespecificeerd worden:

	2019	2018
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	60.861.000	57.936.000
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	61.790.000	57.956.000
<b>Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten</b>	<b>-929.000</b>	<b>-20.000</b>
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	8.657.000	8.551.000
Kosten afschrijvingen/ huur/ rente	5.720.000	6.830.000
<b>Resultaat op kapitaalslasten/ huur/ rente</b>	<b>2.937.000</b>	<b>1.721.000</b>
<b>Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)</b>	<b>2.008.000</b>	<b>1.701.000</b>

### 5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

#### 12. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	11.275.405	11.283.429
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	53.920.128	50.757.530
Opbrengsten Wmo	1.180.654	1.209.712
<b>Totaal</b>	<b>66.376.187</b>	<b>63.250.671</b>

Doordat er steeds meer zorg met behandeling wordt geleverd in de woonzorgcentra zijn de Wlz-opbrengsten gestegen. Ook is de omzet van het modulair pakket thuis toegenomen. Daarnaast is er in 2019 een kwaliteitsbudget van € 2,2 miljoen toegekend voor de intramurale Wlz-zorg.

### 13. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	119.061	134.275
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	375.073	379.658
Overige subsidies	243.129	229.276
<b>Totaal</b>	<b>737.263</b>	<b>743.209</b>

De subsidies Wlz/Zvw zorg zijn gedaald doordat minder extramuraal behandelend is geleverd. Van het Ministerie van VWS is een subsidie uit het stagefonds en voor praktijkleren ontvangen ten behoeve van de opleiding van de BBL- en BOL-leerlingen. Onder de overige subsidies is een subsidie vanuit het sectorplan opgenomen, gericht op opleidingstrajecten in de zorg.

### 14. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Overige dienstverlening:		
dienstverlening derden	299.458	298.612
dienstverlening cliënten	402.230	448.807
opbrengst verkoop maaltijden	599.036	538.034
Overige opbrengsten:		
huuropbrengsten	3.465.584	3.824.622
servicekosten opbrengsten	868.957	1.020.345
boekwinst verkoop materiële vaste activa	313.830	0
Correctie voorgaande jaren	0	-4.604
<b>Totaal</b>	<b>5.949.095</b>	<b>6.125.817</b>

De opbrengsten uit huur en servicekosten zijn gedaald door de sloop van een aanleuncomplex bij Borgerhof eind 2018 en door de verkoop van een aanleuncomplex bij De Voorde. Op de verkoop van de materiële vaste activa bij De Voorde is een boekwinst gerealiseerd van € 0,3 miljoen.

### 15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Lonen en salarissen	36.082.639	34.880.395
Sociale lasten	6.149.060	5.815.026
Pensioenpremies	2.858.336	2.767.562
Overige personeelskosten	2.032.089	1.699.777
<b>Subtotaal</b>	<b>47.122.124</b>	<b>45.162.760</b>
Personeel niet in loondienst	3.804.769	2.173.327
<b>Totaal</b>	<b>50.926.893</b>	<b>47.336.087</b>



Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden:

	2019	2018
Segment Wlz	684	663
Segment Wmo	15	19
Segment Zvw	143	171
Segment Woningbeheer	7	7
<b>Totaal</b>	<b>849</b>	<b>860</b>

De personeelskosten zijn in 2019 aanzienlijk toegenomen, voornamelijk door de gestegen loonkosten op basis van de cao en door de inzet van de kwaliteitsgelden. Ook zijn de kosten van personeel niet in loondienst fors toegenomen doordat veel zorgpersoneel extern is ingehuurd als gevolg van toenemende vacaturruimte.

De stijging van de overige personeelskosten hangt samen met de hogere kosten van werving en selectie en opleiding van medewerkers.

## 16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	2.121.644	2.504.698
financiële vaste activa	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2.121.644</b>	<b>2.504.698</b>

Door bijzondere waardeverminderingen in 2018 zijn de afschrijvingskosten in 2019 gedaald.

## 17. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Bijzondere waardeverminderingen van:		
materiële vaste activa	0	598.410
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>598.410</b>

Er zijn in 2019 geen bijzondere waardeverminderingen toegepast. Er zijn geen indicaties die erop wijzen dat hier sprake van is.

## 18. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.703.089	3.443.306
Algemene kosten	2.875.818	3.394.562
Patiënt- en bewonerskosten	1.380.294	1.406.186
Onderhoud en energiekosten:		
onderhoud	1.501.130	1.692.980
energie gas	936.960	777.853
energie elektra	550.075	504.094
energie overig	63.196	77.878
<b>Subtotaal</b>	<b>3.051.361</b>	<b>3.052.805</b>
Huur en leasing	6.238.802	6.372.681
Servicekosten	239.187	296.965
Dotaties en vrijval voorzieningen	-449.243	-574.991
<b>Totaal</b>	<b>17.039.308</b>	<b>17.391.514</b>

De kosten van voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn onder meer gestegen door inrichting van restaurants en huiskamers op diverse locaties. Ook worden er meer maaltijden gemaakt. De algemene kosten zijn lager doordat in 2018 een eenmalige kostenpost was opgenomen inzake herontwikkeling van De Schans. Hoewel er in 2019 meer zorg met behandeling is geleverd, zijn de patiënt- en bewonerskosten licht gedaald, onder andere door een daling in de kosten van geneesmiddelen.

De kosten van onderhoud zijn lager dan in 2018 doordat de sloop van de tijdelijke huisvesting in Borger minder heeft gekost dan voorzien. De energiekosten zijn onder andere toegenomen door een stijging van de energiebelasting.

Naar aanleiding van de renovatie van Oldersheem zijn er met de woningcorporatie nieuwe afspraken gemaakt over de huur. Dit heeft geleid tot lagere huurkosten.

In 2019 hebben voor verschillende panden onttrekkingen aan de voorziening vastgoed plaatsgevonden.

## 19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2019	2018
Rentebaten	33.217	30.706
<b>Subtotaal financiële baten</b>	<b>33.217</b>	<b>30.706</b>
Rentelasten leningen o/g	146.163	165.697
Overige financiële lasten	127.201	127.706
<b>Subtotaal financiële lasten</b>	<b>273.364</b>	<b>293.403</b>
<b>Totaal</b>	<b>-240.147</b>	<b>-262.697</b>

De overige financiële lasten betreffen rentelasten die samenhangen met de financiële lease en beleggingskosten.

## 5.6.7 Bezoldigingen en honoraria

### 20. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	2019	2018
Controle van de jaarrekening	60.790	48.949
Overige controlewerkzaamheden	17.407	33.537
Fiscale advisering	5.810	0
<b>Totaal</b>	<b>84.007</b>	<b>82.487</b>

### 21. Bezoldiging topfunctionarissen

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Zorggroep Tangenborgh een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klasseindeling betreft IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 179.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 26.850 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 17.900. Deze maxima worden niet overschreden.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2019 is als volgt:

#### Leidinggevende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	J. de Goede	F.J.M. van der Linden
<b>Functie (functienaam)</b>	Bestuurder	Bestuurder
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-4-2003	01-10-2013
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	31-05-2019
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	164.502	69.138
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	11.597	4.817
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>176.099</b>	<b>73.955</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	179.000	74.052
<b>Vergelijkende cijfers 2018</b>		
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor ((minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	164.130	150.546
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	11.418	11.377
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>175.548</b>	<b>161.923</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	172.000	172.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	J. Veuger	J.B.M. Ambergen	J.J. Bruintjes
<b>Functie (functienaam)</b>	Voorzitter RvT	Secretaris RvT	Algemeen adjunct RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-09-2013	01-01-2012	22-03-2016
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	31-12-2019	heden
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>12.900</b>	<b>8.600</b>	<b>8.600</b>
Individueel toepasselijk Bezoldigingsmaximum	26.850	17.900	17.900
<b>Vergelijkende cijfers 2018</b>			
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>12.900</b>	<b>8.600</b>	<b>8.600</b>
Individueel toepasselijk Bezoldigingsmaximum	25.800	17.200	17.200

<i>bedragen x € 1</i>	H. Woldendorp	J. Smits	J.A.M.B. van den Driessche-Boerhof
<b>Functie (functienaam)</b>	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	14-03-2017	14-03-2017	05-02-2019
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>8.600</b>	<b>8.600</b>	<b>7.880</b>
Individueel toepasselijk Bezoldigingsmaximum	17.900	17.900	16.184
<b>Vergelijkende cijfers 2018</b>			
<b>Totaal bezoldiging in kader van de WNT</b>	<b>8.600</b>	<b>8.600</b>	<b>n.v.t.</b>
Individueel toepasselijk Bezoldigingsmaximum	17.200	17.200	n.v.t.

## 5.7 Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2019 vastgesteld in zijn vergadering van 9 april 2020.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 19 mei 2020.

### Ondertekening bestuurder en toezichthouders

**Raad van Bestuur**

---

J. de Goede

**Raad van Toezicht**

---

J. Veuger  
voorzitter

J.J. Bruintjes  
Algemeen adjunct

## OVERIGE GEGEVENS

## **6 Overige gegevens**

### **6.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

### **6.2 Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening (zie paragraaf 5.2).

### **6.3 Gebeurtenissen na balansdatum**

Ook Zorggroep Tangenborgh ondervindt aanzienlijke (financiële) schade vanwege de ontwikkelingen en maatregelen van het Kabinet en het RIVM rondom de uitbraak van het Coronavirus. De financiële (en organisatorische) gevolgen kunnen nog onmogelijk overzien en derhalve niet exact worden ingeschat. Uiteraard nemen wij de nodige maatregelen en zetten in op beheersing van de risico's. Wij hebben het in dit geval over specifieke maatregelen die de veiligheid van onze bewoners, klanten en medewerkers vergroten en het risico op besmetting waar maar mogelijk verkleinen. Deze risico's hebben rechtstreeks gevolgen voor onze bedrijfscontinuïteit en worden uiteraard zo nauwgezet als maar mogelijk is op dit moment gevolgd. Regionale afstemming over de maatregelen, het inzetten van eventuele extra capaciteit in bedden maar vooral ook het zo goed mogelijk verdelen van de schaarse arbeidscapaciteit en beschermingsmiddelen behoort tot de hoofdtaken van het ingestelde kernteam dat de dagelijkse werkzaamheden coördineert. De aan deze operatie verbonden extra kosten worden daar waar dat maar enigszins mogelijk is bijgehouden en zullen op een later moment in 2020 onderwerp van gesprek en wel declaratie zijn.

### **6.4 Controleverklaring**

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

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van  
Stichting Zorggroep Tangenborgh

INFO@VERSTEGENACCOUNTANTS.NL  
WWW.VERSTEGENACCOUNTANTS.NL

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### A. Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2019

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Zorggroep Tangenborgh te Emmen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Tangenborgh op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de *Regeling verslaggeving WTZi (RvW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de resultatenrekening over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en het *Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2019* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorggroep Tangenborgh zoals vereist in de *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (VIO)* en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)*.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het *Controleprotocol WNT 2019* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.





## **B. Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarverslaggeving andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag
- de overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de RvW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RvW en de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RvW.

## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de RvW. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de *Nederlandse controlestandaarden*, het *Controleprotocol WNT 2019*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Assen, 19 mei 2020

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,  
ing. J.L. Wisse RA