

**Jaarverslaggeving
2020**

Zorggroep Tangenborgh

JAARVERSLAG	4
1 Voorwoord	5
1.1 2020, het jaar van covid-19	6
2 Profiel van de organisatie.....	9
2.1 Algemene identificatiegegevens	9
2.2 Structuur van de organisatie	9
2.3 Kernegegevens	11
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie	11
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	12
2.3.3 Werkgebieden	12
2.4 Samenwerkingsrelaties	13
3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	15
3.1 Normen voor goed bestuur	15
3.2 Raad van Bestuur.....	15
3.3 Raad van Toezicht.....	15
3.4 Verslag Raad van Toezicht.....	17
3.5 Bedrijfsvoering	18
3.6 Cliëntenraden.....	20
3.7 Ondernemingsraad.....	21
3.8 Raad voor Visie en Ethiek	22
3.9 VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad)	22
3.10 Demens.....	23
4 Beleid, inspanningen en prestaties	25
4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen	25
4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid	26
4.2.1 Risicomanagement.....	28
4.2.2 Klachten.....	28
4.2.3 Verslag vertrouwenspersonen	29
4.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	31
4.4 Samenleving en belanghebbenden	35
4.5 Financieel beleid.....	37
JAARREKENING	41
5 Jaarrekening	43
5.1 Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming).....	43
5.2 Resultatenrekening over 2020	44
5.3 Kasstroomoverzicht over 2020.....	45
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	46
5.4.1 Algemeen.....	46
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.....	47
5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	49
5.4.4 Grondslagen van segmentering	51
5.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht.....	52
5.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	52
5.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT	52
5.5 Toelichting op de balans.....	53

5.5.1	Mutatieoverzicht materiële vaste activa.....	64
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	66
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Wlz	66
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Wmo	67
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Zvw	68
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Woningbeheer	69
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	70
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening	70
5.7	Vaststelling en goedkeuring	78
OVERIGE GEGEVENS		80
6	Overige gegevens	81
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	81
6.2	Nevenvestigingen	81
6.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	81
BIJLAGE CORONA-COMPENSATIE.....		86
Bijlage corona-compensatie 2020		87

JAARVERSLAG

1 Voorwoord

In maart 2020 kwam covid-19 in ons bestaan. Het kan dan ook niet anders dan dat het jaarverslag 2020 hiermee begint. Deze infectieziekte beheerste en beheerst tot op heden ons doen en laten. Hoewel ik met gepaste trots terugkijk op hoe we het hebben gedaan, heeft dit bij velen van ons bijna alle energie die we zo graag hadden willen besteden aan het ontwikkelen, het ontmoeten, het verbeteren, etc. weggenomen. In een separaat hoofdstuk nemen we u mee naar het verslag van deze gebeurtenissen. En zoals we ook gewend zijn: we hebben er ook (weer) van kunnen leren. Zo snel als maar mogelijk proberen we de ontdekkingen die we hebben gedaan in deze zware periode om te zetten in wellicht een veranderende zienswijze op ons werk en proberen we de goede dingen te behouden.

Ik ben trots op de wijze waarop onze collega's zorg hebben verleend, teleurgestelde bezoekers te woord hebben gestaan, hoe kantoormedewerkers plotseling thuiswerkmedewerkers zijn geworden, onze technische medewerkers soms bij nacht en ontij veranderingen moesten doorvoeren en niet in de laatste plaats hoe het kernteam de dagelijkse kwesties vorm en inhoud heeft gegeven. Ook mag in dat kader de verbondenheid in de organisatie, maar ook tussen de diverse adviesorganen, niet onvermeld blijven.

2020 is dan ook in termen van normale bedrijfsvoering een bijzonder jaar. In dit verslag gaan we daar uitgebreid op in. Het resultaat 2020 pakt, ondanks de vele meerkosten als gevolg van covid-19, relatief positief uit. Daarbij moet opgemerkt worden dat er substantiële uitgaven, die met name terug te herleiden zijn naar vereiste scholingen en een drietal omvangrijke projecten, uitgesteld zijn. Voor 2021 worden extra kosten verwacht uit hoofde van onder meer het inhalen van de uitgestelde scholingen en projecten. Deze waren voor 2020 gepland, maar konden als gevolg van covid-19 geen (volledige) doorgang krijgen. Het inhalen van de scholingen en projecten zal leiden tot een hogere omvang indirecte uren dan gebruikelijk, en daarmee ook tot een groter vervangingsvraagstuk. Voor 2021 zal dit naar verwachting een significante impact op planning, inzet medewerkers en exploitatie hebben.

Emmen, april 2021

Raad van Bestuur

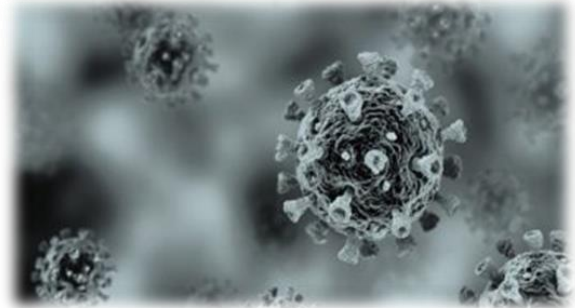
Jan de Goede

1.1 2020, het jaar van covid-19

Covid-19 is van grote invloed geweest op het jaar 2020, in meerdere opzichten. Deze paragraaf geeft een kort overzicht hoe Tangenborgh hiermee is omgegaan. Qua volledigheid is het onmogelijk om alle aspecten op te nemen, wel geeft het een globale indruk van wat covid-19 in 2020 heeft gedaan met Tangenborgh, met de bewoners en de medewerkers.

In maart 2020 maakt het kabinet de eerste algemene maatregelen bekend om het coronavirus te bestrijden, zoals handen wassen, in de elleboog niezen, en geen handen meer schudden. Halverwege maart gaat Nederland in gedeeltelijke lockdown en sluiten horeca, scholen en kinderopvang.

Na afkondiging in de persconferentie van 19 maart worden de Verpleeghuizen en kleinschalige woonvormen in de ouderenzorg per 20 maart gesloten voor bezoekers en anderen die niet noodzakelijk zijn voor de basiszorg. Deze landelijke maatregel is bedoeld om de kwetsbare bewoners beter te beschermen tegen het coronavirus (covid-19). Het is voor familie, vrienden en andere bekenden van bewoners voorlopig niet mogelijk om op bezoek te gaan.



Dit heeft een enorme impact op zowel bewoners als medewerkers gehad. Van de ene op de andere dag moest aan bewoners verteld worden dat er voorlopig geen bezoek meer mocht komen en moesten familie/eerste contactpersonen hierover geïnformeerd worden. Deze maatregelen grepen natuurlijk, nog los van het bezoekbeperkingen, sterk in op de leefwereld van de bewoners. Immers bijeenkomsten in groepen waren niet meer mogelijk. Zo werden de gezamenlijke welzijnsactiviteiten beëindigd, de restaurants en andere ontmoetingsplekken gesloten, de terrassen ontruimd, winkels gesloten; kortom het openbare leven in en om de locaties kwam volledig tot stilstand.

Er is in deze periode op verschillende manieren gezocht naar mogelijkheden om bewoners en naasten in contact te laten blijven. Hiervoor is met name (video)bellen en familienet ingezet. Ook zijn er veel initiatieven van buitenaf – onder andere kaarten, bloemen en knutselwerkjes - ontvangen om de bewoners een hart onder de riem te steken.

Medewerkers in de ondersteunende diensten werkten vanaf dat moment thuis. Naar later bleek, betekende dat men nagenoeg het hele jaar 2020 thuis heeft gewerkt. Overleggen en bijeenkomsten konden niet meer fysiek plaatsvinden, maar moesten digitaal. Dat gold voor medewerkers onderling, binnen afdelingen, tussen locaties, maar ook voor overleggen met en van bijvoorbeeld medezeggenschapsorganen als ondernemingsraad en cliëntenraden. In februari, toen de berichtgeving over covid-19 steeds verder toenam is het Corona kernteam opgestart, bestaande uit Raad van bestuur, managers zorg, beleidsmedewerker zorg, adviseur K&V, de eerste geneeskundige en ter ondersteuning de office manager. Dit team overlegde in eerste instantie dagelijks en later wekelijks over de actualiteit en de te nemen acties. Er zijn draaiboeken en processen opgesteld die continue bijgesteld werden aan de hand van de actualiteit. Binnen het kernteam vindt besluitvorming over alle covid-19 gerelateerde onderwerpen plaats. Er is een mailadres geopend waar medewerkers met vragen terecht konden. Gelet op de verwachting dat we nog geruime tijd met deze pandemie te maken zouden krijgen hebben we geregeld dat er drie teams via een rooster beschikbaar waren. Op dat moment werd de manager p&o en een tweede specialist ouderengeneeskunde toegevoegd aan het kernteam. Een enkele keer moest het tweede team worden bijgeschakeld.

Al snel was duidelijk dat er bij de zogenaamde bron- en contactonderzoeken meer ondersteuning nodig was. Dit werd opgepakt door p&o medewerkers, die daarbij regelmatig gelet op de omvang van de uitvragen geholpen werden door andere medewerkers. In dit kader mag ook de rol van de planners niet

vergeten worden. Zij hebben steeds de locatie waar zich problematiek voordeed kunnen assisteren bij de ontstane roosterproblematiek. Ook is het goed om de inspanningen te noemen van de afdeling inkoop en transport die in de beginfase telkens op zoek moesten naar beschermingsmiddelen en er voor zorgden dat ze op de goede plek kwamen. Ook moesten de technische dienst en medewerkers klanten-services regelmatig bijspringen om of in fysieke zin iets te regelen dan wel te ondersteunen.

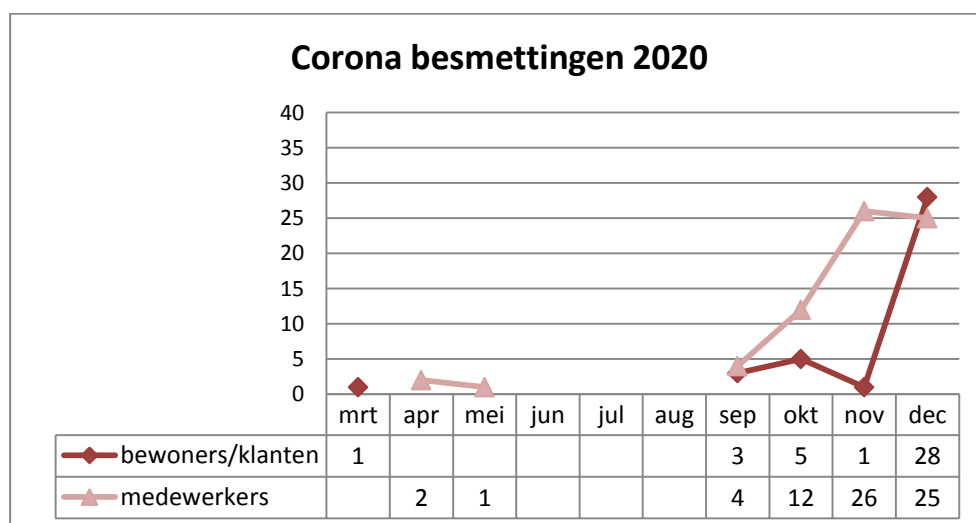
Met de cliëntenraden is in 2020 frequent overleg gevoerd over de covid-19 ontwikkelingen. De cliëntenraden zijn nauw betrokken geweest bij (de uitwerkingen van) de maatregelen, met name de bezoeksregelingen die gedurende het jaar 2020 – naar aanleiding van de landelijke richtlijnen daarover - een aantal keren zijn aangepast. Ook was overleg met cliëntenraden nodig als er op een locatie ontwikkelingen waren. Hoewel het voor iedereen wennen was om in de nieuwe omstandigheden overleg te voeren, overheerst toch een positief, constructief gevoel. Gebleken is dat een positief kritische houding zich prima heeft verstaan met het snel en adequaat kunnen en moeten handelen als dat gevraagd werd.

Vanaf medio maart 2020 vond er op bestuurlijk niveau wekelijks overleg plaats tussen de Drentse VVT-instellingen. Uitwisseling van ervaringen en gezamenlijk op kunnen treden is waardevol gebleken. Bijvoorbeeld daar waar het gaat om eenduidig beleid (bijvoorbeeld bezoeksregelingen, of benaderen media), maar ook ten aanzien van bijvoorbeeld de inzet en het (kunnen) verkrijgen persoonsbeschermende maatregelen (pbm's).

Ten aanzien van de persoonsbeschermende maatregelen bleek al snel dat de voorraden die 'in huis' waren ontoereikend waren. Hier moest flink opgeschaald worden. Kanalen via meerdere leveranciers, inkoopverenigingen en ook via collega instellingen zijn benut om de voorraad tot het gewenste niveau (kwalitatief en kwantitatief) te kunnen krijgen. De voorraad die nu gehanteerd wordt voorziet om een periode van drie maanden te overbruggen. Bij de start van de pandemie werd een voorraad voor ongeveer een week aangehouden.

In augustus is een enquête uitgezet onder alle medewerkers van Tangenborgh met als doel om inzicht te krijgen in en lessen te trekken uit de genomen maatregelen. De enquête is door 328 medewerkers ingevuld. In augustus is geëvalueerd met de ondernemingsraad. Tot slot zijn de uitkomsten van de enquête besproken door het kernteam.

In onderstaande grafiek zijn de in 2020 geconstateerde besmettingen bij bewoner en medewerkers. Totaal waren er in 2020 38 corona besmettingen bij bewoners/klanten en 70 bij medewerkers.



Tangenborgh had op 22 maart 2020 te maken met de eerste besmetting bij een klant in de wijkzorg. De eerste besmetting bij een medewerker in 2020 was op 9 april. Vervolgens is het qua besmettingen tot september rustig geweest. In het najaar lag duidelijk het accent voor wat betreft besmettingen. In 2020 zijn er 16 bewoners/klanten overleden aan het corona virus. Er zijn geen medewerkers overleden.

Vanaf het eerste begin van de uitbraak van de pandemie heeft het uitvoeren van bron- en contactonderzoeken veel tijd en inspanning van de organisatie gevraagd. Ook is bij verdenking op (bij testen) direct ingezet op maatregelen. Maatregelen met betrekking tot bewoners/klanten (bijvoorbeeld beschermd verplegen), maar ook maatregelen met betrekking tot medewerkers (bijvoorbeeld aangepaste roosters). In 2020 zijn er 74 bron en contactonderzoeken uitgevoerd. Deze onderzoeken zijn gedeeltelijk in samenwerking met de GGD uitgevoerd. De GGD is in deze periode een belangrijke instantie geweest waarmee veelvuldig contact geweest is als er sprake was van bijvoorbeeld besmettingen, maar ook bij het nemen van (preventieve) maatregelen. Zowel van de kant van de GGD als van Tangenborgh hebben we gezien dat gedurende 2020 de samenwerking zich goed ontwikkeld heeft.

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Zorggroep Tangenborgh (hierna: 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 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	info@tangenborgh.nl
Internetpagina	www.tangenborgh.nl
Rechtsvorm	stichting

2.2 Structuur van de organisatie

De juridische structuur

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 organisatorische structuur

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

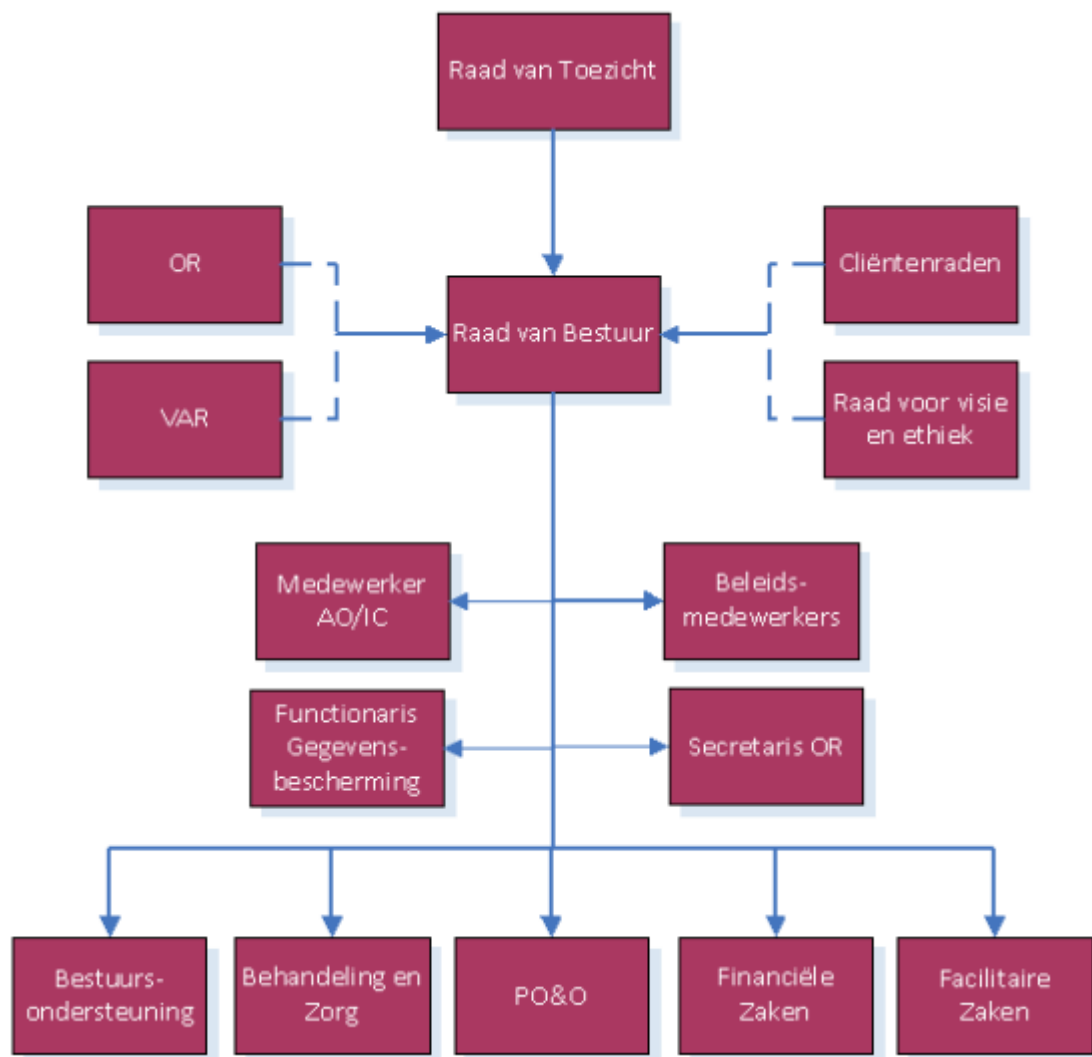
De organisatorische inrichting van de Zorg is gebaseerd op twee pijlers: intramurale zorg en wijkzorg. In 2019 is de dienst Behandeling hier aan toegevoegd.

Ultimo 2019 kent 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 leidinggevendenden 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 Tangenborgh toegelaten tot het leveren van de functies verblijf, behandeling, persoonlijke verzorging, verpleging en 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 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. Daar-

naast 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

	Aantal/bedrag 2020	Aantal/bedrag 2019
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	677	671
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	11	17
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.062	1.239
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	710	743
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	751	749
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	245.455	238.734
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	4.521	7.248
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	13.453	14.322
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	225.872	242.452
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.419	1.414
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	868	849
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 80.025.141	€ 73.062.545
Waarvan opbrengst Wlz	€ 63.508.343	€ 56.189.561
Waarvan opbrengst Zvw	€ 11.032.903	€ 11.397.400
Waarvan opbrengst Wmo	€ 1.227.022	€ 1.187.386
Waarvan opbrengst woningbeheer	€ 4.256.874	€ 4.288.198

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 Tangenborgh liggen verspreid in de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. In onderstaand overzicht zijn de woonzorglocaties opgenomen:

Woonzorglocaties Zorggroep Tangenborgh

Naam locatie	Plaats
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

*De woonzorglocatie De Voorde is in 2020 vervangen door het nieuwbouwproject Eendrachtshof, bestaande uit 51 woningen. De Eendrachtshof wordt in maart 2021 in gebruik genomen.

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

Naast bovengenoemde woonzorglocaties is 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), Emmercompasuum (De Deelee), Erica (Hof van Erica) en Nieuw Buinen (De Wanne/Buunerheerd).

Voor Wlz gefinancierde zorg valt 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, eerstelijns-verblijf 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 zorgorganisaties die actief zijn op het gebied van zorg en ondersteuning aan ouderen en 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 bestaat uit de Raad van Toezicht (toezichthoudend) en de Raad van Bestuur (statutair en uitvoerend bevoegd). De Raad van Bestuur neemt besluiten over het beleid van de organisatie. 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.

Samenstelling Raad van Bestuur 2020

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	- Voorzitter college kerkrentmeesters NH Kerk Westerbork

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

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de bedragen die in 2020 zijn uitgegeven en geaccordeerd door de Raad van Toezicht. Een en ander is conform het beleid voor vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen.

	Dhr. J. de Goede
	€
Vaste en andere onkostenvergoedingen	26
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	3.789
Opleidingskosten	-
Representatiekosten	-
Overige kosten	-

3.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2020 uit vijf leden, waar van één lid op voordracht van de cliëntenraden. De statuten en reglementen voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Governancecode Zorg. 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. Het is 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. 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 2020

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	- Directeur Corporate Real Estate Management - Lector Blockchain Saxion University of Applied Sciences - Voorzitter Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) - Lid Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen - Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros - Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Delta Wonen
Dhr. J.J. Bruintjes	Algemeen adjunct	- Bruintjes demografisch advies - Adviserend Lid van stuurgroep "Onderwijs en krimp" Drenthe - Voorzitter Stichting de Hondsrug Unesco Global Geopark - Voorzitter Stichting beheer en behoud Willibrordkerk Borger (tot nov '20) - Voorzitter LAG LEADER Zuidoost Drenthe - Voorzitter RvT Stichting BCM Woonzorg Stadskanaal - Voorzitter RvC woningbouwcorporatie Actium Assen - Voorzitter PvdA gewest Drenthe - Voorzitter RvT Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer - Lid Landelijke Themagroep onderwijs en krimp
Mevr. J.A.M.B. van den Driessche	Lid (voordracht cliëntenraden)	- Penningmeester Concertkoor KOV (Oratoriumvereniging Groningen) - Lid raad van Toezicht Stichting de Gouden Zon (Werk en leefgemeenschap voor jeugdigen met psychische aandoening, Borger) - Lid bestuur Stichting de Mikkellhorst (Ecologische zorgboerderij, Haren) - Secretaris Stichting Vrienden van de Mikkellhorst (Haren) - Lid werkgroep Natuurparkje Alinghoek, Drouwen
Dhr. J. Smits	Lid	- Lid Provinciale Staten van Drenthe - Lid Algemeen Bestuur van IPO, vereniging van Nederlandse Provincies - Secretaris van Stichting Statenfractie VVD Drenthe - Lid Raad van Toezicht bij Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer - Secretaris Raad van Toezicht Stichting Kringloop Organisatie Tynaarlo - Lid Raad van Toezicht Stichting Physis Assen - Voorzitter Internationaal Klompenmuseum Eelde
Dhr. H. Woldendorp	Lid	- Bestuurder Stichting Verbinden-met-Zorg - Bestuurder CuraeVitel Balie

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk

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 inspectie IGJ (Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd), het Zorgkantoor en 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 (commis-

sie)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. Veuger, dhr. J.Smits
Kwaliteit & Veiligheid	dhr. H. Woldendorp, mevr. M J van den Driessche
Remuneratie	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger
Selectie en Benoeming	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger

3.4 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2020 vier keer regulier vergaderd. In 2020 zijn er vier themabijeenkomsten georganiseerd, waarvan twee specifiek in het teken van covid-19 hebben gestaan. Tijdens de themabijeenkomst van juni is stilgestaan bij de ontwikkelingen van de organisatie vanuit het perspectief bewoner, klant en medewerker, dit mede in relatie tot Tangenborgh 2025. Het voor oktober geplande werkbezoek aan enkele Tangenborgh locaties is vanwege covid-19 geannuleerd.

Naar aanleiding van de tijdens de evaluatie in februari uitgesproken behoefte om als raad ruimte te maken voor onderlinge inhoudelijke gesprekken, wordt het eerste half uur van de reguliere vergaderingen gebruikt om dan onderling – als raad - uit te wisselen. Ook een themabijeenkomst kan hiervoor worden gebruikt. Covid-19 was een – in meerdere opzichten een bepalend jaar voor 2020, de raad heeft in dat kader in zijn algemeenheid intensiever en frequenter contact over dit onderwerp gehad, met bijvoorbeeld het beleidsteam en het kernteam Corona en ook met ingelaste vergaderingen en invulling van themavergaderingen. Qua informatie ontving de raad maandelijks een update van de covid-19 ontwikkelingen binnen de organisatie, en daarnaast – gestart in het vierde kwartaal - het door de organisatie verstrekken van de weekoverzichten (aantal ingezette tests en positieve uitslagen). 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.

Vanaf maart hebben vanwege de covid-19 pandemie verreweg de meeste bijeenkomsten van de raad en van de commissies telefonisch of digitaal (TEAMS) plaatsgevonden.

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 2020 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2019;
- goedkeuring Begroting 2021;
- klasseindeling WNT 2020: klasse IV;
- klasseindeling WNT 2021: klasse IV;
- honorering 2020 leden van de raad op basis van WNT maximum: voorzitter 7,5%, leden 5%
- de raad kent niet langer de rol/functie 'secretaris' (statutaire aanpassing op termijn).

In 2020 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 2020 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- februari 2020: Evaluatie raad van toezicht en “Effect interventies Waardigheid en trots”;
- april 2020: “covid-19”;
- juni 2020: “Ontwikkelingen Tangenborgh – perspectief bewoner, klant en medewerker”;
- november 2020 “covid-19”.

De statuten voldoen aan de Governancecode Zorg 2017.

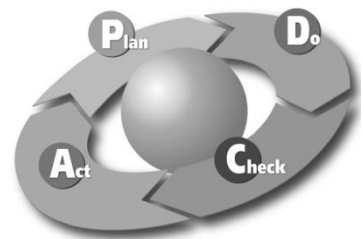
3.5 Bedrijfsvoering

Met de middelen die beschikbaar komen vanuit de kwaliteitsbudgetten kunnen belangrijke stappen gezet worden om extra aandacht en persoonsgerichte zorg voor onze bewoners te geven. De al in 2019 ingezette lijn is in 2020 doorgezet. De verantwoording van de middelen en de bereikte resultaten zijn opgenomen in het Kwaliteitsverslag.

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. Op organisatieniveau wordt er maandelijks vanuit zeven aandachtsgebieden gerapporteerd: productie, omzet, wachtlijsten, 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 en behandeld in het beleids-team. 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 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 zorgvra-ger, is van groot belang. Tangenborgh waarborgt dit door middel van het Elektronisch Cliëntendossier en productieverantwoording. Er is 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 Beleid. Dit 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 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^e niveau: de uitvoerende afdeling, de zorgprofessionals en leidinggevenden.

2^e niveau: Administratie met detailcontrole voor declaratie en Control met algehele productiecontrole.

3^e 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 hoofdaannemers, accountant, woningcorporaties, HKZ, IGJ en de belangrijkste gesprekspartners de (vertegenwoordigers van) onze klanten, bewoners en huurders. In 2020 is veel tijd en aandacht besteed aan de ontwikkeling en bijsturing van de processen met betrekking tot covid-19.

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 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-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.

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.



Tangenborgh is gecertificeerd volgens HKZ norm 2015. Aan de hand van een standaard methodiek worden de risico's van de beschreven processen en hoe die risico's beheerst worden expliciet in kaart ge-

bracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd. In 2020 heeft de jaarlijkse hertoetsing/audit van ons kwaliteits-systeem plaatsgevonden. Dit uitkomst hiervan was positief.

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 of weinig leden kennen. (De cliëntenraden van de locatie De Schans en Wijkzorg kennen geen leden, terwijl de cliëntenraad Borger slechts enkele leden kent). 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 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 (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen) een advies gevraagd. Ook geeft de cliëntenraad zelf adviezen (gevraagd of ongevraagd). 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 2020 naast de centrale cliëntenraad zes cliëntenraden. Verder heeft 2020 in het teken gestaan van het vernieuwen van de medezeggenschapsreglementen en huishoudelijk reglementen. Een werkgroep bestaande uit de voorzitters, de bestuurssecretaris en een LOC adviseur, heeft intensief gewerkt aan de voorbereiding van deze documenten. Daarbij is aansluiting gezocht bij de wmcz 2018 en de modellen van het LOC en Actiz (brancheorganisatie van verzorgings- en verpleeghuizen).



In 2020 heeft de cliëntenraad geadviseerd over:

- jaarverslaggeving 2019;
- begroting 2021;
- bijdragen 2021 voor bewoners;
- Wet zorg en dwang;
- coronabeleid en bezoekenregeling;
- klanttevredenheidsonderzoeken (aanpassing van);
- kwaliteitsverslag 2019;
- kwaliteitsplan 2021;
- overlijdensprotocol.

Besproken beleidsonderwerpen in 2020 zijn geweest:

- jaarverslaggeving 2019;
- kaderbrief 2021;

- begrotingsbrief 2021 (w.o. prestatie indicatoren);
- begroting 2021;
- vaststelling tarieven 2021;
- coronabeleid;
- communicatie (w.o. brochures cliëntenraad);
- (jaarverslag) klachten;
- klanttevredenheidsonderzoek;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsmanagementsysteem;
- kwaliteitsverantwoording 2020;
- kwaliteitsplan 2021;
- waardigheid en trots;
- wmcz;
- wzd (wet zorg en dwang);
- zorgvisie en –organisatie (o.a. zorgmanagers);
- activiteiten;
- facilitaire concepten;
- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw (o.a. De Voorde/Eendrachtshof en De Bleerinck).

3.7 Ondernemingsraad

De samenstelling van de ondernemingsraad is in 2020 gewijzigd. Twee leden hebben de organisatie verlaten en twee leden, waaronder de voorzitter hebben in april besloten hun volledige aandacht te richten op een nieuwe functie binnen de zorggroep, waardoor zij hun lidmaatschap van de ondernemingsraad hebben opgezegd. De OR is met een nieuwe voorzitter en plaatsvervangend voorzitter verder gegaan. Ondanks de moeilijke vergadersituatie (covid-19) is het gelukt om alle geplande vergaderingen door te laten gaan. De OR trainingen in het voor- en najaar konden vanwege covid-19 niet doorgaan. Het nieuwe dagelijks bestuur heeft in juni een korte cursus gehad. Ingezet is op de samenstelling van een nieuwe, volledig bezette OR, zo snel mogelijk in 2021. Ondertussen is vergaderen via Teams voorlopig het “nieuwe normaal” gebleken.

De ondernemingsraad (OR) vergaderingen, de Overlegvergaderingen en de OR-commissiebijeenkomsten kennen een zes wekelijkse vergaderfrequentie.

Het artikel 24 overleg - zoals in de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) genoemd - hield in dat dat twee leden van de Raad van Toezicht bij een Overlegvergadering of OR-vergadering aanwezig waren. In december wisselden de Raad van Toezicht leden met de OR van gedachten over onder andere de ervaringen met de covid-aanpak, het vaccineren in 2021 en “Hoe houdt je het allemaal werkbaar?”

In praktisch elke Overlegvergadering en de OR-vergadering voerden de covid-maatregelen de boventoon. Van de beschermingsmiddelen in het voorjaar, ervaren onveiligheid en onzekerheid, het omgaan met (emoties) van collega's, bewoners en familie, zelf covid-19 krijgen of naasten met covid-19 en in quarantaine moeten gedurende het najaar.



Helaas zijn enkele andere onderwerpen hierdoor op de achtergrond geraakt, zoals de voor september georganiseerde teambezoeken over het door de OR goedgekeurde nieuwe Roosterbeleid. Twee OR-leden hebben zitting in de betreffende werkgroep. De OR was in 2020 betrokken bij de RI&E en de daaruit voortvloeiende plannen van aanpak. Er was geregeld aandacht voor de inzet van de nieuwe niveau

2+. De Kaderbrief, de Begrotingsbrief en de Begroting voor 2021 zijn besproken en ook het Kwaliteitsverslag 2019 en het Kwaliteitsplan 2021 kwamen aan de orde.

De OR blijft zich inzetten om de dagelijkse uitvoeringspraktijk en zich daar voordoende problemen bij de Raad van Bestuur onder de aandacht te brengen.

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 2020 zijn er mutaties geweest in de bezetting van de raad. Ultimo 2019 bestond de raad uit elf leden. Communicatie over en vanuit de raad heeft plaatsgevonden via intranet en de nieuwsbrief 'Wij zijn Tangenborgh'. De raad heeft in totaal acht keer vergaderd, deels digitaal. Tijdens deze vergaderingen zijn diverse vraagstukken en casussen besproken. Dit heeft geresulteerd in adviezen over:

- naamgebruik klanten en bewoners;
- kleurgebruik plastic waszakken;
- adviesrol bij bouw, verbouw en inrichting.

De adviezen worden gepubliceerd op intranet. Daarnaast heeft de raad, op verzoek van de Raad van Bestuur, een voorstel voor een compacte heldere beschrijving van de visie van Tangenborgh op welzijn, wonen en zorg geformuleerd. De visie-beschrijving is door de Raad van Bestuur vastgesteld.

2020 is een bewogen jaar waarin de impact van covid-19 voelbaar is geweest. Er zijn diverse maatregelen getroffen om - op de best mogelijke manier - hiermee om te gaan. De raad en de Raad van Bestuur zijn onder leiding van een externe begeleider (digitaal) in gesprek gegaan over een ethische bezinning aan de hand van een concrete situatie rondom de bezoeksregeling.

Ook is het onderdeel moreel beraad in 2020 anders verlopen vanwege de impact van covid-19. Het gaat bij een moreel beraad om een lastige keuze of een dilemma voor medewerkers. Centrale vragen zijn: "Wat is nu goede zorg?" of "Wat is nu goed om te doen?". Er wordt in teamverband en met betrokken disciplines bij de vragen stil gestaan. Tijdens een moreel beraad worden de betrokken waarden in kaart gebracht en gewogen. Gezamenlijk wordt een richting bepaald en een actieplan opgesteld. In 2020 zijn er twee moreel beraden gehouden. Het eerste vond plaats eind februari in teamverband, onder leiding van een van de gespreksleiders, met als onderwerp: 'grensoverschrijdend gedrag bij een mantelzorger'. Het tweede moreel beraad was eind mei in digitale vorm onder (gespreks)leiding van UNO (Universitair Netwerk Ouderenzorg). Hier ging het om het dilemma 'zorgverlening zonder persoon beschermende kleding'. Begin november volgden de gespreksleiders moreel beraad een opfrustraining met een korte cursus in het houden van een digitaal moreel beraad.



3.9 VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad)

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. De raad komt maandelijks bijeen.

In 2020 heeft de VAR onder andere aandacht gehad voor de eigen bekendheid binnen Tangenborgh promoten (bijvoorbeeld op intranet, eigen e-mail adres) en voor een te volgen scholing /training voor VAR-leden. Daarnaast heeft de raad vragen uit de organisatie behandeld, zoals afspraken ten aanzien van de verpleegkundige dienst, de wet zorg en dwang, de Vilans protocollen, het reanimatiebeleid, beoordeling van de medicatieopdrachten.

Meer en bredere bekendheid binnen de organisatie blijft een aandachtspunt, het zich als adviesraad kunnen profileren en zichtbaar zijn voor alle medewerkers.

3.10 Demens

Demens is ons kenniscentrum voor dementiezorg. Zorgverleners, mantelzorgers, hulpverleners of mensen die in hun omgeving te maken hebben met dementie kunnen hier terecht met vragen. Ook organisaties als gemeenten, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en collega-zorgaanbieders kunnen een beroep doen op onze deskundigheid. Vanuit Demens worden scholingen en trainingen aangeboden, wordt onderzoek verricht en advies uitgebracht. Het Dementiehuis van de Toekomst maakt eveneens onderdeel uit van Demens. Daar onderzoeken en testen we hoe thuishetchnologie kan helpen bij het leveren van passende zorg en ondersteuning.

Scholing en training

Het aanbod scholing dementiezorg bestaat uit:

- omgaan met onbegrepen gedrag;
- basiscursus dementie;
- foutloos leren bij dementie;
- juridische aspecten bij dementie;
- palliatieve aspecten bij dementie.



Daarnaast worden ook maatwerk trainingen en scholingen geleverd.

Inmiddels zijn er trainingen gegeven aan bijvoorbeeld brandweer, ambulancepersoneel, zorgmedewerkers en Wmo consulenten.

Onderzoek

Medio 2020 is de Wetenschap Onderzoek en Kenniscommissie opgericht, afgekort de WOK. De WOK opereert onder de paraplu van Demens. De commissie is in september 2020 gestart. De WOK vergadert eens per maand en kent negen leden die breed binnen de organisatie werkzaam zijn: intra- en extramuraal, behandeling, welzijn & zorg, beleidsmedewerker en opleidingsadviseur. De Raad van Bestuur sluit eens per kwartaal aan om geïnformeerd te blijven, mee te denken en te ondersteunen in het bepalen van de richting. De commissie heeft als taak om (wetenschappelijke) kennis te laten bijdragen aan de kwaliteit van (dementie)zorg en richt zich daarbij specifiek op twee taken:

- het bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek binnen de ouderenzorg
- het stimuleren en faciliteren van implementatie van opgedane kennis in de dagelijkse zorgpraktijk

In 2020 heeft de WOK zich – als nieuwe commissie - met name gericht op het ‘hoe’ van deze twee taken. Dit heeft met name geresulteerd in het opstellen van een onderzoeksagenda voor Tangenborgh en een beoordelingskader voor aanvragen voor onderzoeksprojecten.

Daarnaast is de WOK bezig met het uitwerken van het ‘hoe’ rondom de lerende en kennisnetwerken (bijvoorbeeld UNO-UMCG), het stimuleren en faciliteren van onderzoek door medewerkers van Tangenborgh en het ervoor zorgen dat kennis beschikbaar is voor de medewerkers om toe te passen in de dagelijkse zorgpraktijk en onderdeel wordt van interne beleids- en opleidingsplannen.

Op het gebied van onderzoek doet Tangenborgh bijvoorbeeld mee aan een zorg ethisch onderzoek naar familieparticipatie vanuit het perspectief van de familie en een onderzoek naar de gevolgen van maat-

regelen als gevolg van covid-19 op eenzaamheid en sociale behoeften van bewoners. Van beide onderzoeken worden in 2021 de resultaten verwacht.

Advies

De geplande symposia in 2020 konden vanwege covid-19 niet doorgaan.

Wel is in september 2020 een start gemaakt met het opzetten van de digitale kennisbank. Een student Gerontologie en Geriatrie heeft onderzoek gedaan naar de wensen met betrekking tot inhoud en layout. De verwachting is dat er in 2021 een definitief advies ligt waarmee we de digitale kennisbank Demens kunnen inrichten.

Technologie

Waar we in 2019 nog veel bezoekers in het Dementiehuis van de Toekomst mochten ontvangen, is dit na februari 2020 helemaal stil komen te liggen door de covid-19 maatregelen.

Vanuit Demens is er een zogenaamde Denktank Zorgtechnologie die nadenkt of vragen en problemen uit de organisatie, kunnen worden opgelost met behulp van technologische oplossingen. Ook wordt beoordeeld welke technologie passend is of kan zijn voor Tangenborgh. Daarbij wordt gekeken naar de visie van Tangenborgh, de doelgroep, betaalbaarheid, schaalbaarheid etc.

In 2020 is onder andere een proef gedraaid met slimme sloten, is een aanzet gemaakt met de invoering van digitale toedienregistratie medicatie, zijn de mogelijkheden van de inzet van VR (Virtual Reality) bij mensen met dementie onderzocht, worden in samenwerking met de Health Hub in Roden mogelijke oplossingen voor grotere bewegingsvrijheid voor mensen met dementie onderzocht en is beeldcontact, versneld door covid-19, ingezet in de intramurale zorg.

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.

Het traject dat geleid heeft tot de strategische koers Tangenborgh 2025 heeft in 2020 met het houden van dialoogdagen voor medewerkers en medezeggenschapsorganen bijdragen opgeleverd die mede invulling geven aan de uitwerking van de koers in de vorm van een personeelsplan, huisvestingsplan en plan facilitaire concepten. Als laatste stap volgt een meerjarenbegroting, waarmee ook de financiële vertaling van de koers gestuurd en gevolgd kan worden.

Bij de totstandkoming van Tangenborgh 2025 en de verdere actualisatie daarvan in 2020 is de dialoog een zeer belangrijk instrument 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. Omdat de gemeenten een belangrijke rol spelen in het samenbrengen van lokaal aanbod op het gebied van wonen, welzijn zorg en diensten, blijven wij investeren in onze relatie met de gemeenten.
- Onze inspanningen op gebied van zorgtechnologie, E-Health en domotica, werpen hun vruchten af en zullen wij dit voortzetten, omdat wij dit zien als belangrijke 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. Dat zijn 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 is in 2020 vervolgd. De gemeente Coevorden en het netwerk Dementie Drenthe hebben toegezegd om met ons te onderzoeken of dit een begaanbare weg is. 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, uiteindelijk beperken tot verblijf met behandeling. Tangenborgh brengt daarom intramurale behandeling dichterbij de zorgvragers en organiseert deze 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 er naar 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 (jaarlijkse) 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 gedefinieerd om de visie concreet te laden en te vertalen naar gedrag.

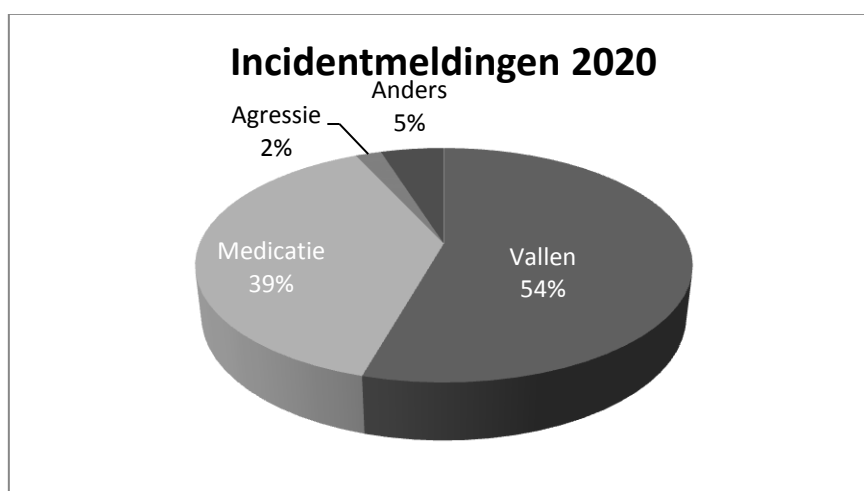
In 2020 zijn door de *IGJ* (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) geen inspectiebezoeken gebracht aan een van de locaties.

In juni 2020 vond de *HKZ*-audit van de organisatie succesvol plaats. Het betrof een eerste opvolgaudit. Meerdere locaties en de wijkzorg zijn bezocht. De audit is geheel digitaal afgenomen. Geconstateerd werd dat medewerkers op een goede manier omgaan met hun professionele verantwoordelijkheid, dat men betrokken is en wil zijn. Dat er verbinding is tussen organisatieplannen en jaarplannen en dat er aandacht wordt gevraagd voor monitoren en borgen van behaalde resultaten.



Eind 2019 is het traject voor vijf locaties verblijf met behandeling waarvoor ondersteuning vanuit *Waardigheid en trots* is ingezet formeel afgerond. De overige locaties zijn in 2020 beoordeeld en daarvoor zullen de programma's naar verwachting starten in 2021. Eén locatie is begin 2020 gestart. Ook hier is de invloed van covid-19 op de voortgang merkbaar geweest.

De veiligheid thema's medicatieveiligheid, decubituspreventie, onvrijwillige zorg (voorheen vrijheidsbeperking) en ook preventieve acute ziekenhuisopname zijn belangrijke onderdelen van het leren en verbeteren. Incidenten worden digitaal gemeld. Dit biedt actuele informatie voor organisatie, teams en voor de zogenaamde VIM-commissies. De *incidentmeldingen* betreffen vooral val- en medicatie-incidenten. Iets meer dan helft van alle meldingen betreft valincidenten, terwijl het bij ongeveer vier van de tien meldingen om medicatie-incidenten gaat. Het aantal meldingen in de intramurale omgeving is groter dan in de wijkzorg (verhouding is ongeveer 80-20). 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 (vallen-medicatie-overig) Tangenborgh-breed (locaties en wijkzorg). Voor minder dan 2,5% van de meldingen vindt doorverwijzing naar het ziekenhuis plaats.



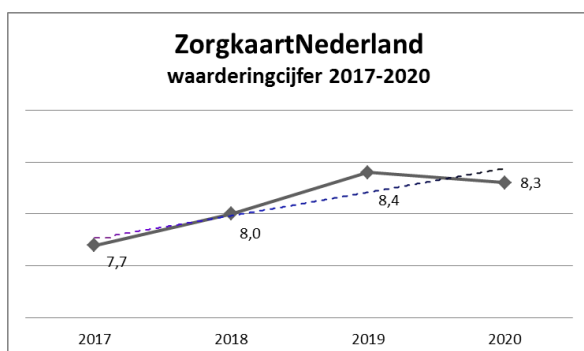
Tangenborgh kent decentrale VIM-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

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.

Aanbieders dienen met ingang van 2021 cliëntervaringen te meten met de totaalscore van ZorgkaartNederland, in plaats van met de Net Promotor Score of aanbevelingsvraag. Het jaar 2020 geldt als overgangsjaar, waarbij aangeraden wordt om te meten met de totaalscore van ZorgkaartNederland.

Cliëntervaringen zijn in 2020 gemeten volgens de methode en richtlijn die vanaf 2021 verplicht is. Tot 2020 werd met behulp van en in samenwerking met de cliëntenraden volgens de met hen ontwikkelde eigen methode cliëntervaringen verzameld en werden op de locatie de onderzoeken uitgevoerd met een actieve betrokkenheid van de leden van cliëntenraden. De nieuwe, vanaf 2021 geldende richtlijn, staat een dergelijke betrokkenheid van de cliëntenraad(leden) niet toe.

ZorgkaartNederland is een website van Patiëntenfederatie Nederland die gebruikt wordt om cliënttevredenheid te volgen. Het is een ervaringssite 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 Tangenborgh is in 2020 een 8,3, terwijl het meerjaarsgemiddelde (2017-2020) een waarderingcijfer geeft van 7,9. Vanaf 2020 vermeldt ZorgkaartNederland geen aanbevelingsscore meer.



4.2.1 Risicomanagement

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 enkel 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 Wet langdurige zorg en de Zorgverzekeringswet zijn de effecten van de kostprijsonderzoeken nog onduidelijk. Binnen de Wmo is het wetsvoorstel om de tarieven die gemeenten voor hun inkoop hanteleren aan te laten sluiten bij de afgesloten cao's een belangrijke randvoorwaarde.



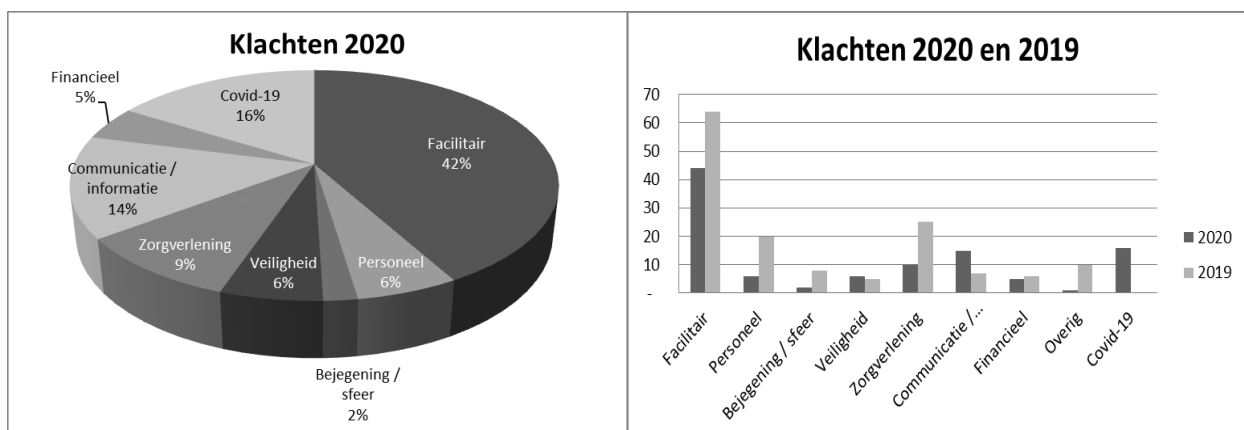
Risicomanagement is integraal onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat de te coördineren activiteiten om te sturen en te beheersen met betrekking tot kansen en bedreigingen. Het doel is om stelselmatig kansen en bedreigingen in kaart te brengen om die te beheersen en om de besluitvorming 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

Tangenborgh kent een klachtenregeling die voldoet aan de eisen die de wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (wkgg) 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 woonzorglocatie geïnformeerd over de klachtenregeling. De klachtenregeling is opgenomen op de website van Tangenborgh.

In 2020 zijn in totaal 105 (2019: 145) klachten geregistreerd door 66 klagers (2019: 88). Voor de locaties en wijkzorg. De aard van de klachten is voornamelijk facilitair van aard (42%), gevolgd door klachten die met covid-19 (16%) en communicatie/informatie (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 facilitair te maken hebben, betreffen voornamelijk de woon- en leefomstandigheden in de huurcomplexen (wijkzorg). Het betreft met name alarmering en binnenklimaat in de huurwoningen. In 2020 waren daarnaast covid-19 klachten en Communicatie/informatie de meest voorkomende klachten. Beiden blijken voornamelijk covid-19 gerelateerd te zijn: het gaat bijvoorbeeld over de invulling van de zorg tijdens lockdown, maar ook over communicatie en informatie, bijvoorbeeld hoe die zich verhoudt tot landelijke informatie en interpretaties.

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 waren: uitleg/aandacht (34%), gevolgd door onderzoek (23%) en belofte voor verbetering (20%).

In 70% van de gevallen was men tevreden of deels tevreden over het resultaat. In 15% was men ontevreden over het resultaat. Voor 15% is het resultaat onbekend.

De gemiddelde doorlooptijd van een klacht was in 2020 25 dagen (2019: 30 dagen).

4.2.3 Verslag 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 Klokkenluiders. De kerntaak is het begeleiden van medewerkers die een misstand wensen te melden. In 2020 zijn

er geen meldingen over vermoedens misstanden en/of onregelmatigheden door de vertrouwenspersonen ontvangen.

De vertrouwenspersoon *ongewenste omgangsvormen* richt zich op vier hoofdtaken: opvang, preventie, signaleren en adviseren. In 2020 zijn er zes meldingen geweest (2019: 8). Deze zijn volledig afgerond. Een viertal meldingen betrof communicatie en bejegening. De overige meldingen betroffen de categorieën Agressie en geweld (1) en Arbeidsconflict (1). Alle meldingen zijn middels een informele procedure opgelost; geen enkele melding heeft in 2020 geleid tot een formele klachtprocedure.

Tangenborgh hecht waarde aan een goed en veilig werkklimaat én een prettige werkomgeving. Het beleid is er op gericht (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten, agressie en geweld inzichtelijk, bespreekbaar en behandelbaar te maken binnen de organisatie. Vervolgens kunnen maatregelen worden genomen ter preventie als onderdeel van de verbetering van de totale arbeidsomstandigheden. Om dit te realiseren is mede noodzakelijk 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.



Jaarlijks voert één van de vertrouwenspersonen een gesprek met de ondernemingsraad. In 2020 is met de bestuurder een aantal keren contact geweest voor consult en advies.

De externe vertrouwenspersonen hebben gedurende het verslagjaar binnen eigen netwerk van externe vertrouwenspersonen meerdere keren deelgenomen aan intervisie, met het oog op kunnen reflecteren op eigen handelen en delen/leren van elkaars kennis en deskundigheid. Om op een goede en constructieve manier te ondersteunen en/of kunnen doorverwijzen is het belangrijk dat de vertrouwenspersonen weten wat er van hen wordt verwacht. Hiervoor is het contact met bijvoorbeeld de ondernemingsraad van belang, maar ook het gebruiken van bijvoorbeeld intranet of (periodieke) publicaties om de Vertrouwenspersoon functie onder de aandacht te brengen.

4.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

In 2020 lag net als in voorgaande 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 aandacht voor is geweest zijn: flexibiliteit & inzetbaarheid, vitaliteit & gezond werken, ondernemerschap en leren & ontwikkelen/vakmanschap. Deze onderwerpen worden hier onder nader toegelicht.

Enkele kengetallen:

	2020	2019
Aantal medewerkers (ultimo jaar)	1.361	1.350
Aantal fte (ultimo jaar)	862	870
Aantal nieuwe medewerkers in fte	254 123	360 145
Aantal vertrokken medewerkers in fte	238 111	288 100
Saldo nieuw-vertrokken medewerkers in fte	+ 16 + 12	+ 72 + 45
Omvang gemiddeld dienstverband (in fte)	0,608	0,625
Aandeel Vrouw	93,5%	93,7%
Aandeel Man	6,5%	6,3%
Gemiddelde leeftijd	46,0	46,0
Verzuimpercentage	8,5%	7,2%
Verzuimfrequentie	0,97	0,98

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. Daarnaast werd in 2020 de druk in de zorg steeds groter vanwege covid-19, dit bracht op het gebied van flexibiliteit en inzetbaarheid de nodige uitdagingen met zich mee.

Er zijn diverse initiatieven gestart om de uitdagingen op de arbeidsmarkt voor zorg- en welzijn aan te kunnen. Voor de juiste arbeidsmarktbenadering sluit Tangenborgh aan bij initiatieven van onder andere ZorgpleinNoord, zoals Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT), gezamenlijke aanpak arbeidsmarktproblematiek VVT regio Drenthe en "Extra handen voor de zorg".

Na de lancering van de website werkenbijtangenborgh.nl in 2019, is gestart met online marketing (video-advertenties op sociale media en tekstadvertenties in Google search) om de zichtbaarheid van de website te vergroten en hiermee potentiële werknemers aan te trekken. Ook 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 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 2020 was er een respons van 24% op de exit enquête.



In 2020 heeft een evaluatie plaatsgevonden op de nieuw geïntroduceerde functie medewerker zorg en welzijn. Uitkomst is dat betrokkenen tevreden zijn over de functie en dat deze voldoet. Een aanbeveling is om op teamniveau te blijven kijken naar de uitvoering van de taken in de dagelijkse praktijk. De functies medewerker café-restaurant en medewerker winkel zijn in 2020 samengevoegd tot één nieuwe functie: medewerker gastvrije dienstverlening. Gebleken is dat samenvoeging van beide functies beantwoord aan wat vanuit het facilitair concept “Een reis naar gastvrijheid” gevraagd wordt.

Vitaliteit & gezond werken

Het voortschrijdend verzuimpercentage lag organisatie breed in 2020 op 8,5%. Hiermee is het voortschrijdend verzuim gestegen in vergelijking tot 2019. Het percentage bevindt zich ruim boven de gestelde norm van 6,3%. In de branche steeg het verzuim naar 8,0% (- 0,5% ten opzichte van Tangenborgh). De meldingsfrequentie is ongeveer gelijk gebleven, wat in combinatie met een hoger verzuimpercentage betekent dat de duur van het verzuim is toegenomen. Aannemelijk lijkt daarmee dat de stijging (ook indirect) samenhangt met de uitbraak van covid-19.

In de leeftijdscategorie 55+ is - net als in voorgaande jaren - het verzuim met ruim 11% het hoogst. Ruim 28% van de medewerkers van Tangenborgh is ouder dan 55 jaar. In 2019 was dat ook 28%. Medewerkers tussen 26 en 35 jaar melden zich onveranderd het vaakst ziek: 1,29 keer per jaar, daar waar dit organisatiebreed op 0,97 keer per jaar ligt. Zo’n 41% van de medewerkers in 2020 niet heeft verzuimd, vorig jaar was dat 40%.

Ook in 2020 is gebruik gemaakt van het inzetten van arbeidskundig onderzoek, (psychische) interventies, coaching trajecten en tweede spoor trajecten. Ieder kwartaal vindt overleg plaats met de arbo-dienst en de verzekeraar over langlopende verzuimdossiers. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het vitaliteitsbudget van Loyalis. Op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid zijn een aantal workshops gegeven, zoals de workshop ‘Slapen en ontspanning’.

Ondernemerschap

Meerdere werkwijzen en beleidsdocumenten zijn geactualiseerd, zoals de gedragscode gebruik internet, e-mail en mobiele apparatuur, het in- en uitdiensttredingsproces, de werkwijze voor het inzetten van uitzendkrachten, een nieuw sanctiebeleid, het beleid ouderschaps- en geboorteverlof, de regeling nevenwerkzaamheden en de reglementen WGA.

Het visiedocument op informele zorg en het beleid voor vrijwilligers is in 2020 geactualiseerd. Tevens zijn de vrijwilligers ingevoerd in het personeelsinformatiesysteem. Hierdoor is de (papieren) administratieve lastendruk op locatieniveau verminderd en is er meer inzicht in bijvoorbeeld de kwalificaties van vrijwilligers.

Eind 2020 is het document ‘handleiding roosteren’ vastgesteld. Daarop volgend is een werkgroep ingesteld en is een plan gemaakt om het vernieuwde roosterbeleid invulling te geven. Het plan houdt onder andere in dat binnen alle teams afspraken gemaakt worden om het roosterbeleid opnieuw te introduceren en om samen met procesbegeleiders afspraken te maken over de roosters in de teams. Uitgangspunt bij de invulling van de roosters is dat er voor elk team een basisrooster wordt gemaakt en dat alle teamleden zeggenschap hebben over een voor hun wenselijk rooster, binnen de kaders en mogelijkheden.

Het aanvraagproces voor de compensatie van uitbetaalde transitievergoedingen in het geval van langdurig zieke medewerkers is gemaakt en de aanvragen zijn ingediend.

Het Sociaal Raamwerk is verlengd voor een periode van drie jaar, tot en met 2023. Het nieuwe Sociaal Raamwerk is naast NU’91 en CNV nu ook met FNV overeengekomen.

Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

Leerlingen en stagiaires

	2020	2019
Aantal stageplaatsen	187	192
Leerling-traject (medewerkers)	182	107
waarvan:		
-BBL leerling Helpende Zorg en Welzijn	30	23
-BBL leerling MBO Keuzedeel helpende+ (niv.2)	51	22
-BBL leerling verzorgende IG/MZ (niv.3)	14	18
-BBL leerling Begeleider specifieke doelgroepen (niv.3)	7	4
-BBL leerling verpleegkundige (niv.4)	32	26
-BBL leerling Persoonlijk Begeleider specifieke doelgroepen (niv.4)	3	1
-Ad-SWZ leerlingen (niv.5)	1	3
-Hbo-v leerlingen (niv.6)	25	10

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2020 187 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 2020 hebben 182 medewerkers een leerling-traject gevolgd.

Ook leerlingen en stagiaires hebben een bijzonder jaar gehad met het sluiten van de scholen, onderwijs op afstand, het maken van keuzes tussen stage plek en bijbaan. Wij zijn dan ook trots te zien dat leerlingen en stagiaires hier zeer flexibel mee zijn omgegaan en de voortgang op het leertraject bij bijna iedereen goed is geweest.

Opleidingsinstellingen

Tangenborgh werkt samen met diverse opleidingsinstituten 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. Voor de verzorgende IG opleidingen werken we samen met Drenthe College, Randstad, Treant en Cosis. Dit geeft leerlingen de kans om bij meerdere organisaties verschillende zorgdisciplines te leren. Vanuit de Regiodeal Zuid-Oost Drenthe, met Gemeente Emmen als penvoerder, is de samenwerking opgestart met NHL Stenden, Icare en Treant. Door HBO V Flex in de regio aan te bieden binden we de medewerkers aan de regio en bieden we in de regio loopbaanperspectieven.

Met rondleidingen in het Dementiehuis van de Toekomst voor diverse middelbare scholen en vervolg onderwijs dragen wij bij aan kennisoverdracht over zorg en techniek toepassingen binnen de gezondheidszorg. Helaas hebben deze in 2020 vanwege covid-19 nauwelijks plaatsgevonden.

Lerende netwerken

Middels het lerend netwerk "Samen aan de slag" is een verdiepingsslag gemaakt in het begeleidingsvraagstuk voor lerenden. Het leren in de organisatie heeft een vooraanstaande plaats gekregen. Voorbeeld hiervan is het project "Kwaliteit van leren en ontwikkelen bij Tangenborgh"

Tangenborgh Academie

Het LMS (leer management systeem) is verder geoptimaliseerd: diploma's van nieuwe aangenomen medewerkers worden maandelijks geïmporteerd zodat het LMS actueel blijft. Medewerkers weten hun weg te vinden naar de helpdesk academie@tangenborgh.nl. De aantekening vanuit HKZ-audit met betrekking tot het inzicht in het leer management systeem binnen de organisatie is in 2020 met goed gevolg opgelost. Daarnaast is de aanvraag van de instellingsaccreditatie van V&VN in 2020 afgerond en zal dit in 2021 een vervolg krijgen zodat accreditatiepunten na praktijkscholingen automatisch bijgeschreven worden in het V&VN register.

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 paspoorten ontwikkeld, onder anderen voor verzorgenden, verpleegkundigen, technische dienst en de algemene medewerker.

Het jaar 2020 vroeg om creatieve oplossing rondom bevoegd en bekwaamheidsscholingen. Het is gelukt om voor locaties (deels) aangepaste oplossingen aan te bieden en zo de scholingen voor de verpleegtechnische vaardigheden door te laten gaan. Scholingen zijn gegeven door de zestien Tangenborgh skills trainers en door trainers van Opleidingsbedrijf UMCG ambulancezorg. Hierbij is een grote digitaliseringsstap gezet: het online praktijkscholen. Medewerkers voerden een praktijktraining uit en werden getoetst terwijl ze via beeldverbinding contact hadden met de trainer.

Een bijzondere groep medewerkers die in hoog tempo weer voldoende bekwaam is gemaakt door onze skills trainers, zijn de ruim 40 medewerkers die zich intern beschikbaar hebben gesteld om bij te springen in de zorg, als dat nodig mocht blijken bij personele problemen als gevolg van covid-19. Medewerkers vanuit functies als activiteitenbegeleiding, geestelijk verzorging, opleidingsadviseur en bedrijfsbureau zijn geschoold om weer aan de slag te gaan in hun "oude" vak als helpende, verzorgende of verpleegkundige.

Landelijk is besloten dat de certificaten van reanimatie en BHV een jaar verlengd mogen worden zonder herhalingscursus. Tangenborgh heeft deze verlengingen overgenomen. Daarnaast heeft V&VN een coulancregeling ingesteld vanwege covid-19. Hiermee zijn de eisen rondom herregistratie in het kwaliteitsregister van de zorgmedewerkers versoepeld.

Dementiescholing

Tangenborgh hecht grote waarde aan actuele en juiste kennis over dementie bij alle medewerkers. In 2020 is de organisatiebrede dementiescholing "U woont nu hier" voor alle locaties afgerond. 50% van het zorgpersoneel heeft hiervan een certificaat ontvangen. In 2019 en 2020 is binnen de extramurale zorg de Kennismonitor Dementie uitgevoerd. Samen met de input van de meting en met de opbrengst van het project "U woont nu hier" heeft een overdracht plaatsgevonden naar Demens met als doel om de Koploper Dementie verder vorm te geven.

Kwaliteitsmetingen leren en ontwikkelen

Sinds 2019 wordt de tevredenheid van leerlingen gemeten. Dit gaat om leerlingen die diplomeren, maar betreft ook de leerlingen die vroegtijdig uitvallen. Zo wordt inzicht verkregen in de oorzaken en redenen voor dit uitval, maar bovenal geeft het inzicht hoe Tangenborgh als leerbedrijf wordt ervaren. De resultaten hiervan waren over het algemeen positief. Van de respondenten was 92% gediplomeerd en 8% voortijdig gestopt. De meeste respondenten hadden een opleiding gedaan op niveau 2 of niveau 4. Overall gezien geeft 73% aan het leerklimaat als goed te hebben ervaren met - volgens 85% - een bewaakte werkbegeleider. De meting gaf ook inzicht in het doel om leerlingen te behouden als (toekomstig) medewerker. 77% gaat na het afronden van de opleiding werken bij Tangenborgh.

In 2020 heeft effectmeting plaatsgevonden op de scholing Medicatieveiligheid. Uit de effectmeting bleek dat de scholing verbeterd kan worden, met name ten aanzien van competenties van medewerkers in het veilig werken met medicatie. Er is een werkgroep geïnitieerd vanuit de commissie Farmacie waarbij in samenwerking met opleidingsadvies een bijgesteld scholingsplan is opgesteld.

Medewerkerstevredenheid

In het najaar van 2020 is het medewerkerstevredenheidsonderzoek volgens de benchmark Actiz uitgevoerd. De uitkomsten kunnen worden vergeleken met het medewerkerstevredenheidsonderzoek van twee jaar eerder (2018). Ook toen is het onderzoek volgens de benchmark Actiz uitgevoerd. Op het thema werkbeleving is nu een 6,9 gescoord. Dit is een verbetering ten opzichte van 2018, toen was dit 6,7. Ook de respons is verhoogd van 36,5% in 2018 naar 46,3% in 2020.

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 enkel beantwoord kan worden door een groei aan arbeidskrachten, aangezien die onvoldoende aanwezig is. Vanuit diverse bespiegelingen is duidelijk geworden dat naast het geschetste probleem op de arbeidsmarkt de houdbaarheid van ons huidige, 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 niet vertaald zal worden naar een evenredige groei van intramurale capaciteit, maar de groeiende vraag vooral in de thuissituatie en door zorgaanbieders in de eerste lijn beantwoord moet worden, krijgt hierdoor nog meer contour. Tangenborgh participeert dan ook in het VVT-overleg samen met het Zorgkantoor en Zorgplein Noord om een Drentse aanpak te ontwikkelen voor dit noodzakelijk maatschappelijke debat. Overigens zullen niet alleen zorgaanbieders 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 de 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. Daarom nemen we 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. Ondanks alle omstandigheden in 2020 hebben er diverse ontwikkelingen plaatsgevon-

den. Inmiddels zijn de locaties De Bleerinck en De Weegbree voorzien van zonnepanelen, daarnaast is de uitvraag voor een duurzamer wagenpark in gang gezet. Hierin is naast het volledig elektrisch uitvoeren van de technische dienst auto's ook gekeken naar het verduurzamen van de thuiszorg auto's naar label A, of wellicht ook elektrisch.

Bij iedere aanbesteding van goederen en diensten komt het thema duurzaamheid aan de orde en wordt kenbaar gemaakt aan de leveranciers, om het zo duurzaam mogelijk in te kopen te kunnen borgen. Ook bij de aanschaf van inrichting en apparatuur wordt duurzaamheid een steeds belangrijker criterium. Op het gebied van voeding wordt er ingezet op het terugdringen van voedselverspilling door efficiënter in te kopen. Er wordt zoveel mogelijk lokaal ingekocht, waardoor het transport van voeding en goederen zoveel mogelijk wordt teruggedrongen.

Het uitrusten van de locaties met Led-verlichting vordert gestaag. De Led-verlichting wordt ondersteund door bewegingssensoren, om onnodige branduren te voorkomen. Dakbedekkingen worden vervangen, waarbij de isolatie is verbeterd en ook dakkoepels worden vervangen voor innovatieve koepels met een hoge isolatiewaarde. Daarnaast wordt er gekeken naar een duurzaam klimaatbeheersingssysteem, waarbij weinig energie verloren gaat maar die wel het benodigde comfort biedt. In 2020 is de EED uitgevoerd. Dit geeft ons een goed beeld waar verdere verduurzaming in onze gebouwen en installaties mogelijk is.



Voor het beheer van tuinen en terreinen wordt een duurzaam groenplan uitgewerkt. Op het gebied van afval zijn de mogelijkheden onderzocht voor het scheiden van afval binnen de organisatie, wat is uitgewerkt tot een afval-preventieplan.

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

In 2020 is Tangenborgh betrokken geweest bij drie landelijke pilots met de thema's: Duurzaam onderhoud, Duurzame voeding en het Scheiden van PMD afval.

We investeren ook de komende jaren actief in het vergroten van duurzaamheid in ons werk en onze organisatie. Daarbij realiseren we ons dat de investering in het dagelijkse gedrag van klanten, bewoners en medewerkers een zeer belangrijke voorwaarde is: een grotere bewustwording in het omgaan met elektriciteit, warmte en afval is één van de belangrijkste succesfactoren. Binnen een van de locaties wordt onderzocht wat passende methodes zijn voor het creëren van bewustwording onder de verschillende doelgroepen.

4.5 Financieel beleid

Financiële resultaten 2020

De financiële resultaten over 2020 en 2019 zijn als volgt:

	2020	2019
	€	€
Resultaat segment Wlz	3.912.993	2.406.009
Resultaat segment Wmo	-8.868	-36.941
Resultaat segment Zvw	-164.350	-360.698
Resultaat segment Woningbeheer	122.209	726.183

Resultaat volgens de resultatenrekening	3.861.984	2.734.553
--	------------------	------------------

Het positieve resultaat over 2020 wordt voor € 3.175.133 veroorzaakt door het resultaat op kapitaalslasten, waar dit in 2019 nog € 2.927.069 bedroeg. Deze verbetering is het gevolg van de hogere intramurale Wlz-bezetting en de omzetting van zorg zonder behandeling naar zorg met behandeling enerzijds, en de vrijwel gelijkblijvende omvang van kosten van afschrijvingen, huur en rente, mede als gevolg van de uitstel van investeringen in 2020 als gevolg van covid-19.

Het resultaat op de kapitaalslasten is nodig voor de omvangrijke bouwprojecten die voor 2021 en verder gepland staan.

In onderstaande opstelling is een en ander nader gespecificeerd:

	2020	2019
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	67.586.580	60.860.967
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	67.021.939	61.789.666
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	564.641	-928.699
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	8.904.870	8.656.768
Kosten afschrijvingen/ huur/ rente	5.729.736	5.719.698
Resultaat op kapitaalslasten/ huur/ rente	3.175.133	2.937.069

Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	3.739.775	2.008.370
--	------------------	------------------

Exclusief kapitaalslasten bedraagt het resultaat 2020 op de zorgsegmenten Wlz, Zvw en Wmo € 564.641 positief, tegenover € 928.699 negatief in 2019. Het positieve resultaat over 2020 is mede het gevolg van voornamelijk geplande uitgaven, zoals scholingen en de uitvoering van een drietal zeer omvangrijke projecten, die als gevolg van covid-19 niet tot uitvoering in 2020 hebben geleid. Dit betreffen in belangrijke mate uitgestelde uitgaven, die alsnog naar verwachting fors op het resultaat van 2021 (en 2022) zullen drukken.

Bovendien werd het resultaat over 2019 beïnvloed door een overschrijding op de kwaliteitsgelden van € 0,9 miljoen, waar geen opbrengsten tegenover verantwoord stonden. In 2020 is alsnog een nagekomen bate van € 0,2 miljoen hiervoor ontvangen. Alhoewel ook in 2020 sprake is van een overschrijding van de kwaliteitsgelden (mede als gevolg van de inzet uit hoofde van covid-19), is de omvang van de personele overschrijding beperkt gebleven tot € 0,5 miljoen.

Het resultaat op het segment Woningbeheer bedraagt € 122.209 over 2020, tegenover € 726.183 over 2019. Het resultaat van 2019 werd beïnvloed door een aantal eenmalige baten, waaronder de boekwinst op de verkoop van de materiële vaste activa bij locatie de Voorde van € 0,3 miljoen. Locatie de Wanne is per 1 juli 2020 afgestoten en locatie Buunerheerd per 30 december 2020 aangekocht.

Resultaatratio's

De resultaatratio's van Tangenborgh, zijnde de verhouding tussen het resultaat en het totaal aan opbrengsten, kunnen als volgt per segment gespecificeerd worden:

	2020	2019
Resultaatratio segment Wlz	6,16%	4,28%
Resultaatratio segment Wmo	-0,73%	-3,12%
Resultaatratio segment Zvw	-1,49%	-3,17%
Resultaatratio segment Woningbeheer	2,87%	16,93%
Resultaatratio totaal Tangenborgh	4,83%	3,74%

De resultaatratio van Tangenborgh als geheel is in 2020 verbeterd ten opzichte van 2019 en is zonder meer 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 2020 en 2019 is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	23.991.139	19.900.496
Bestemmingsreserve transitie zorg	708.000	1.050.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	1.900.000
Bestemmingsreserve COVID-19	2.000.000	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-1.030.246	-1.021.378
Algemene reserve Woningbeheer	12.385.762	12.263.552
Totaal eigen vermogen	39.955.177	36.093.193

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat gestegen met € 3,9 miljoen.

Ten laste van de bestemmingsreserve transitie zorg zijn de kosten gebracht die samenhangen met de doelstellingen zoals geformuleerd in "Tangenborgh 2025". In 2020 betreft dit voornamelijk de reorganisatiekosten, uit hoofde van het vervallen van de functie van huiskamermedewerker.

In verband met de onderhandelingen die nog gaande zijn aangaande de nieuwbouw van de Voorde, is de bestemmingsreserve transitie vastgoed ongewijzigd ten opzichte van 2019.

Ultimo 2019 is een bestemmingsreserve gevormd voor de eventuele nadelige gevolgen van covid-19. Rondom de vaststelling van subsidies over 2020 voor zorg-gerelateerde covid-19 compensatie bestaat nog veel onduidelijkheid en onzekerheid. Voor 2021 is er evenmin weinig zekerheid omtrent vergoeding van eventuele omzetzijden en meerkosten. Uit hoofde van deze onzekerheid is de bestemmingsreserve ongewijzigd in 2020.

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 ruim-

schoots voldaan. De solvabiliteit is ten opzichte van vorig jaar licht gestegen, zoals uit onderstaande solvabiliteitsratio's blijkt:

	2020	2019
eigen vermogen / balanstotaal	61,0%	60,5%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	49,9%	49,4%

Liquiditeit en treasury

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. Bovendien eisen banken steeds vaker de inleg van eigen vermogen bij grootschalige investeringsprojecten, waarvoor een eventuele lening gevraagd wordt.

Om tegen gunstige voorwaarden geld te kunnen aantrekken, is 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 2020 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

De liquiditeit kan in de volgende ratio's uitgedrukt worden:

	2020	2019
Quick ratio:		
vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	2,6	3,6
Current ratio		
vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	2,6	3,6

Alhoewel de ratio's zijn verslechterd, kunnen deze nog steeds als goed gekwalificeerd worden. De verslechtering is het gevolg van het voor langere tijd vastleggen van liquide middelen in obligaties, welke als financiële vaste activa kunnen worden aangemerkt.

In 2019 heeft Tangenborgh besloten een deel van haar liquide middelen te beleggen in obligaties, teneinde het behoud van vermogen na te streven in verband met de negatieve rente die banken met ingang van 1 mei 2020 in rekening brengen. Ultimo 2019 bedroeg de aankoopwaarde van de beleggingen circa € 2,2 miljoen. Ultimo 2020 is dit € 9,8 miljoen, conform de doelstelling om circa € 10 miljoen in obligaties te beleggen. Er wordt nadrukkelijk niet in obligaties belegd vanuit een vermogensgroei-doelstelling of het verkrijgen van inkomen uit vermogen.

Toekomstige ontwikkelingen

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 een 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 Tangenborgh nauwlettend geanalyseerd. Binnen de intramurale setting is de verwachting dat de vraag naar verblijf met behandeling in de aankomende jaren zal blijven toenemen. 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 de toenemende behoefte aan behandeling kan worden voorzien, mede gezien het feit dat het beschikbaar aantal behandelaren onder druk staat. Daarnaast wordt verwacht dat de rol en omvang van extramurale zorg steeds groter zal worden, als gevolg van het toenemend streven om langer thuis te blijven wonen, mede uit hoofde van de

financiële druk die op de gehele zorgsector ligt. Ook hier worden plannen gevormd om de marktpositie van Tangenborgh in de aankomende jaren te verstevigen, tezamen met het streven dit segment minimaal kostprijsdekkend te krijgen.

Tangenborgh staat aan de vooravond van een aantal uitdagende vervangings- en vernieuwingsbeslissingen met betrekking tot de huisvesting van bewoners en (kantoor)personeel. Mede als gevolg van covid-19 zijn een aantal grote projecten, waaronder de herinrichting en aanpassing van de locatie de Bleerinc te Emmen, stil komen te liggen. Wij verwachten in de tweede helft van 2021 tenminste drie projecten weer te kunnen oppakken. Gelet op de reeds in “Tangenborgh 2025” aangegeven demografische ontwikkelingen zullen bijna alle locaties geschikt gemaakt worden voor zorg met behandeling en moet de technische infrastructuur in verband met de inzet van zorgtechnologie veelal ingrijpend worden aangepast. Het overheidsbeleid, zoals verwoord in de discussienotitie “de juiste zorg op de juiste plek”, vergt een doorontwikkeling van de ondersteunende structuur in dorpen en wijken. Tangenborgh wil hieraan een (maatschappelijke) bijdrage leveren met als gevolg dat ook gebouwen en infrastructuur geschikt gemaakt worden om deze toenemende groep van ouderen die thuis verzorgd en verpleegd wil worden, te ondersteunen. Dit ondanks de nog steeds onheldere financiering van de hiervoor noodzakelijke investeringen. Wij zullen dan ook ons strategisch huisvestingsplan mede als gevolg van deze opgave in de loop van 2021 herzien.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat Tangenborgh ook het aankomende jaar (met een mogelijke uitloop naar 2021) naar verwachting niet gevrijwaard zal blijven van (financiële) schade als gevolg van de ontwikkelingen en maatregelen van het Kabinet en het RIVM rondom de uitbraak van het Coronavirus. Naar verwachting zullen infectieziekten in bredere zin steeds meer een rol gaan spelen in de bedrijfsvoering. Tangenborgh is hier inmiddels goed op voorbereid en in staat risico's tijdig te signaleren en adequate maatregelen te treffen. Toch kunnen nadelige financiële en organisatorische gevolgen niet volledig uitgesloten worden. Naar verwachting zullen ook in 2021 extra kosten gemaakt worden uit hoofde van de getroffen en te treffen maatregelen. Deze zullen, waar mogelijkheid, bijgehouden worden en onderwerp van gesprek (en waar mogelijk declaratie) blijven met zorgfinanciers.

Ook worden in 2021/2022 forse extra kosten verwacht uit hoofde van onder meer het inhalen van uitgestelde scholingen, projecten en investeringen, die voor 2020 reeds gepland stonden, maar als gevolg van covid-19 geen (volledige) doorgang hebben kunnen krijgen. Het inhalen van scholingen en projecten zal leiden tot een hogere omvang indirecte uren dan gebruikelijk, en daarmee ook tot een groter vervangingsvraagstuk. Dit vraagstuk wordt bemoeilijkt doordat een groot aantal medewerkers in 2020 meer hebben gewerkt dan op basis van hun contracturen normaliter gevraagd zou worden, waardoor het saldo aan niet opgenomen verlof en plusuren in 2020 fors is toegenomen. De verwachting is dan ook dat er meer inhuur van uitzendkrachten noodzakelijk zal zijn.

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2020 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Toelichting	31-dec-20	31-dec-19
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	25.003.112	23.472.042
Financiële vaste activa	2	9.776.296	2.169.146
Totaal vaste activa		34.779.408	25.641.188
Vlottende activa			
Voorraden	3	49.520	61.478
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	1.169.839	1.388.024
Debiteuren en overige vorderingen	5	3.540.257	2.839.449
Liquide middelen	6	25.914.506	29.687.783
Totaal vlottende activa		30.674.123	33.976.734
Totaal		65.453.530	59.617.922

PASSIVA	Toelichting	31-dec-20	31-dec-19
		€	€
Eigen vermogen	7		
Kapitaal		522	522
Bestemmingsreserves		27.568.894	23.829.119
Algemene en overige reserves		12.385.762	12.263.552
Totaal eigen vermogen		39.955.177	36.093.193
Voorzieningen	8	6.497.441	6.046.871
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	9	7.386.075	7.981.628
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Overige kortlopende schulden	10	11.614.837	9.496.230
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		11.614.837	9.496.230
Totaal		65.453.530	59.617.922

5.2 Resultatenrekening over 2020

	<i>Toelichting</i>	2020	2019
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	13	71.591.734	66.376.187
Subsidies	14	3.071.177	737.263
Overige bedrijfsopbrengsten	15	5.362.230	5.949.095
Som der bedrijfsopbrengsten		80.025.141	73.062.545
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	16	54.812.637	50.926.893
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	1.971.670	2.121.644
Overige bedrijfskosten	18	19.231.994	17.039.308
Som der bedrijfslasten		76.016.301	70.087.845
BEDRIJFSRESULTAAT		4.008.840	2.974.700
Financiële baten en lasten	19	-146.856	-240.147
RESULTAAT BOEKJAAR		3.861.984	2.734.553

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2020	2019
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	4.090.643	2.764.311
Bestemmingsreserve transitie zorg	-342.000	-384.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	0	-2.300.000
Bestemmingsreserve COVID-19	0	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-8.868	-71.941
Algemene reserve Woningbeheer	122.209	726.183
	3.861.984	2.734.553

5.3 Kasstroomoverzicht over 2020

€ x 1.000,-	Toelichting	2020		2019	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			4.009		2.975
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	17	1.972		2.122	
- mutaties voorzieningen	8	451		-427	
			2.422		1.695
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	3	12		3	
- vorderingen	5	-301		-122	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	-181		-999	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	2.119		-833	
			1.648		-1.951
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			8.079		2.719
Ontvangen interest	19	59		33	
Betaalde interest	19	-206		-273	
			-147		-240
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			7.932		2.479
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	1	-3.542		-1.421	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	40		571	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	-7.607		-2.169	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-11.110		-3.019
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	9	-596		404	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-596		404
Mutatie geldmiddelen			-3.773		-136
Stand geldmiddelen per 1 januari	6		29.688		29.824
Stand geldmiddelen per 31 december	6		25.915		29.688
Mutatie geldmiddelen			-3.773		-136

Toelichting

De afname van de liquide geldmiddelen, ondanks het positieve bedrijfsresultaat over 2020, wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door het beleggen van een deel van de geldmiddelen in obligaties. In 2019 is gestart met een bedrag van € 2,2 miljoen. In 2020 is nog eens € 7,6 miljoen belegd in obligaties.

5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

5.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Zorggroep Tangenborgh is statutair (en feitelijk) gevestigd te Emmen, op het adres Spehornerbrink 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 2020, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2020.

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. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling, onder meer op basis van de kengetallen, zoals vermeld in paragraaf 4.5.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

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 opbrengsten en kosten. 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.

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

- Opbrengsten uit corona-compensatie
- Bedrijfswaardeberekeningen van materiële vaste activa
- Waardering van voorzieningen

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.

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.

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. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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.

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. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen van de desbetreffende financiële instrumenten.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en

vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Groot onderhoud

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 van groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

Bijzondere waardeverminderingen

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.

Financiële vaste activa

Gekochte obligaties waarvan Tangenborgh de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs 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.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Indien geen sprake is van (substantiële) agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten 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 en banktegoeden 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 (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale waarde en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de grondslagen per voorziening uitgewerkt.

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. Indien geen sprake is van (substantiële) agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. 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 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 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 en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten 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 vooruit ontvangen baten, zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van 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

Tangenborgh heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Tangenborgh. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Tangenborgh betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensi-

oenerchten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Ultimo 2020 bedroeg de dekkingsgraad 92,6%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 121,4%. PFZW heeft in januari 2020 een herstelplan opgesteld voor De Nederlandsche 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).

Volgens de officiële regels moet PFZW de pensioenen verlagen als de actuele dekkingsgraad op 31 december 2020 lager zou zijn dan 104,3%. In verband met de coronacrisis is deze norm verlaagd tot 90%. Aan deze norm wordt op 31 december 2020 voldaan.

PFZW voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. 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. 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 schattingswijzing 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. 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 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-dec-20	31-dec-19
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	19.197.654	17.300.741
Machines en installaties	3.699.448	4.174.308
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.693.663	1.957.261
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	412.347	39.732
Totaal materiële vaste activa	25.003.112	23.472.042

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

	2020	2019
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	23.472.042	24.743.852
Bij: investeringen	3.542.472	1.420.766
Bij: herwaarderings	0	0
Af: afschrijvingen	1.971.670	2.121.644
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: desinvesteringen	39.732	570.932
Boekwaarde per 31 december	25.003.112	23.472.042

In paragraaf 5.5.1 “Mutatieoverzicht materiële vaste activa” worden de materiële vaste activa nader gespecificeerd.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Effecten	9.776.296	2.169.146
Totaal financiële vaste activa	9.776.296	2.169.146

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	2.169.146	0
Verkregen effecten	7.607.150	2.169.146
Boekwaarde per 31 december	9.776.296	2.169.146

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 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-dec-20	31-dec-19
	€	€
Vorraden	49.520	61.478
Totaal voorraden	49.520	61.478

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

4. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz

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. De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.169.839	1.388.024
	1.169.839	1.388.024

Het verloop van de vorderingen uit hoofde van het financieringstekort is als volgt:

	2019	2020	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.388.024		1.388.024
Financieringsverschil boekjaar		1.169.839	1.169.839
Correcties voorgaande jaren	224.996		224.996
Betalingen/ontvangsten	-1.613.020		-1.613.020
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.388.024	1.169.839	-218.185
Saldo per 31 december	0	1.169.839	1.169.839

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c

a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Het financieringsverschil in het boekjaar is als volgt opgebouwd:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	59.334.463	53.907.505
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	58.164.624	52.519.481
Totaal financieringsverschil	1.169.839	1.388.024

5. Overige vorderingen

De specificatie als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.180.612	440.950
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	166.628	908.672
Te verrekenen met personeel	275	58.408
Vooruitbetaalde bedragen	147.339	83.862
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen corona-compensatie	399.578	0
Te ontvangen rente	52.029	54.776
Overige nog te ontvangen bedragen	1.593.796	1.292.781
Totaal debiteuren en overige vorderingen	3.540.257	2.839.449

Ten opzichte van 2019 is sprake van een verschuiving tussen de nog te declareren facturen en de vordering op debiteuren als gevolg van het moment van factureren.

De te ontvangen corona-compensatie heeft betrekking op de bij het zorgkantoor ingediende materiële en personele meerkosten als gevolg van covid-19 (niet zijnde de personele meerkosten uit hoofde van ZZP/VPT 4 t/m 10). Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar “12. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning”.

Onder de overige nog te ontvangen bedragen zijn in 2020, in verband met vertraging in het afrekeningsproces, nog te ontvangen subsidiegelden opgenomen en zijn er ten opzichte van 2019 extra vorderingen opgenomen op het UWV inzake transitievergoedingen voor medewerkers die in voorgaande jaren ziek uit dienst zijn gegaan.

Op de debiteurenvorderingen is, evenals in 2019, een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 21.000. Daarnaast is in 2020 ook een bedrag van € 53.145 voorzien en in mindering gebracht op de overige nog te ontvangen bedragen. 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-dec-20	31-dec-19
	€	€
Bankrekeningen	25.890.923	29.643.087
Kassen	23.583	44.696
Totaal liquide middelen	25.914.506	29.687.783

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	27.568.894	23.829.119
Algemene en overige reserves	12.385.762	12.263.552
Totaal eigen vermogen	39.955.177	36.093.193

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2020	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2020
	€	€	€	€
Kapitaal	522			522
Totaal kapitaal	522	0	0	522

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 1-jan-2020	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2020
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.900.496	4.090.643		23.991.139
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.050.000	-342.000		708.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	-		1.900.000
Bestemmingsreserve COVID-19	2.000.000	-		2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-1.021.378	-8.868		-1.030.246
Totaal bestemmingsreserves	23.829.119	3.739.775	0	27.568.894

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 die eventueel voortvloeit uit de uitbraak van covid-19.

Voor een nadere toelichting inzake de bestemmingsreserves wordt verwezen naar hoofdstuk 4.5.

Algemene en overige reserves

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

	Saldo per 1-jan-2020	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2020
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€
Algemene reserves Woningbeheer	12.263.552	122.209		12.385.762
Totaal algemene en overige reserves	12.263.552	122.209	-	12.385.762

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2020	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2020
	€	€	€	€	€
Herinrichting Vastgoed	€ 2.038.563		€ 273.083		€ 1.765.480
Onderhoud gebouwen	€ 1.587.115	€ 212.011	€ 164.571		€ 1.634.555
Jubileumverplichtingen	€ 560.000	€ 82.500	€ 75.500		€ 567.000
Langdurig zieken	€ 1.076.100	€ 993.400	€ 638.000	€ 349.200	€ 1.082.300
Mobiliteit zorg	€ 200.300		€ 156.200	€ 44.100	€ -
Nabetaling ORT	€ 236.000				€ 236.000
Zorgbonus	€ -	€ 426.550			€ 426.550
Persoonlijk budget welzijn experiment 2020	€ -	€ 400.000			€ 400.000
Onderhoud woningen	€ 126.906	€ 111.763			€ 238.669
Transitie Woningbeheer	€ 201.000		€ 75.000		€ 126.000
Glasfonds	€ 20.887				€ 20.887
Totaal voorzieningen	€ 6.046.871	€ 2.226.224	€ 1.382.354	€ 393.300	€ 6.497.441

De mate waarin (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd kan als volgt worden toegelicht:

	31-dec-2020	31-dec-19
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.114.476	1.960.327
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.382.965	4.086.544
hiervan > 5 jaar	1.538.204	2.281.939

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 de 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 verwachte kosten van periodiek groot onderhoud van panden, installaties, e.d., wordt een voorziening gevormd, gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening. De voorziening onderhoud gebouwen heeft betrekking op de collectief gefinancierde gebouwen en de voorziening onderhoud woningen op de niet-collectief gefinancierde gebouwen vanuit woningbeheer.

Voorziening jubileumverplichtingen

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 2020 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%. 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 ook op de eventueel nog te betalen transitiekosten voor deze medewerkers.

Voorziening mobiliteit zorg

De 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 zorgbonus

De voorziening Zorgbonus is ter dekking van risico's van uitbetaalde zorgbonussen aan medewerkers die (eventueel) niet voldoen aan de voorwaarden van de subsidieregeling bonus zorgprofessionals.

Voorziening persoonlijk budget welzijn experiment 2020

De voorziening persoonlijk budget welzijn experiment 2020 komt voor uit onderzoek en gesprekken met bewoners, eerste contactpersonen en cliëntenraden. De hieruit voortvloeiende wens voor een specifiek door de bewoner zelf te besteden budget, past niet binnen de huidige wijze van personeelsnormering. Bij wijze van experiment is in 2020 overeengekomen hier een extra budget voor beschikbaar te stellen, welke, als gevolg van de overheidsmaatregelen met betrekking tot covid-19, nog niet tot uitvoering heeft geleid.

Voorziening transitie Woningbeheer

De voorziening transitie Woningbeheer heeft betrekking op verplichtingen als gevolg van nieuwbouw.

Voorziening glasfonds

Voor uitgaven aan glasschades van aanleunwoningen wordt een glasfonds gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over de jaren.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Schulden aan banken	5.727.500	6.323.052
Financiële leaseverplichtingen	1.658.575	1.658.576
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	7.386.075	7.981.628

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2020	2019
	€	€
Stand per 1 januari	8.569.250	9.018.814
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	587.622	449.564
Stand per 31 december	7.981.628	8.569.250
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	595.553	587.622
Stand langlopende schulden per 31 december	7.386.075	7.981.628

De mate waarin (het totaal van) de langlopende leningen als langlopend moet worden beschouwd kan als volgt worden toegelicht:

	31-dec-2020	31-dec-19
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	595.553	587.622
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	7.386.075	7.981.628
hiervan > 5 jaar	3.937.500	4.385.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 5.5.2 “Overzicht langlopende schulden”. Voor een toelichting op de hierin opgenomen financiële leaseverplichtingen inzake de Voorde wordt verwezen naar “11. Niet uit de balans blijvende verplichtingen”.

De aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-20	31-dec-19
	€	€
Crediteuren	1.269.182	1.269.921
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	595.553	587.622
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.824.007	918.899
Schulden terzake pensioenen	193.732	212.809
Nog te betalen salarissen	651.198	1.052.014
Nog te betalen zorgbonussen, inclusief terug te betalen eindheffing	142.125	0
Nog te verantwoorden projectgelden SET-subsidies	241.500	0
Overig nog te betalen kosten	228.955	161.177
Vakantiegeld	1.582.304	1.511.859
Vakantiedagen	3.503.600	2.862.000
Overige overlopende passiva	1.382.682	919.928
Totaal overige kortlopende schulden	11.614.837	9.496.230

Als gevolg van de uitbetaling van de zorgbonus in december 2020, waarover eindheffing is verschuldigd voor het deel dat de vrije ruimte vanuit de werkkostenregeling overschrijdt, is er per 31 december 2020 sprake van een fors hogere schuld aan belastingen en premies sociale verzekeringen.

Het deel dat ondergebracht kon worden onder de vrije ruimte, is opgenomen als terugbetalingsverplichting aan het ministerie ad. € 135.075. Het overige deel van de nog te betalen zorgbonussen ad. € 7.050 heeft betrekking op 1 bonus die in maart is betaald en een drietal bonussen die niet betaald zijn en terugbetaald zullen worden aan het ministerie.

In 2020 zijn een vijftal SET-subsidies aangevraagd ten behoeve van de inzet van zorgtechnologie in de wijkzorg. De kosten voor deze projecten zullen grotendeels in 2021 gemaakt worden.

De nog te betalen salarissen zijn ten opzichte van 31 december 2019 gedaald, doordat onder meer de schuld inzake transitievergoedingen ultimo 2020 met € 360.000 is afgenomen. Daarentegen is onder e overige overlopende passiva een bedrag van € 272.000 opgenomen inzake verplichtingen uit hoofde van vaststellingsovereenkomsten.

Als gevolg van de covid-19 pandemie is er ultimo boekjaar sprake van een forse toename van de schuld uit hoofde van vakantiedagen. Deze schuld komt zowel voort uit niet opgenomen verlofuren, als ook uit een toename van het aantal plusuren (ingezette uren boven contract). Medewerkers zijn in 2020 meer boven contracturen ingezet als gevolg van de hogere uitval van medewerkers door ziekte en verplichte quarantaines, als ook door de beperkte beschikbaarheid van uitzendkrachten.

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. Financiële instrumenten

Algemeen

Tangenborgh maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de zorggroep kunnen blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen. De zorggroep handelt in overeenstemming met de interne procedures en gedragslijnen niet in financiële derivaten.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt.

Renterisico

Het renterisico voor Tangenborgh bestaat enerzijds uit eventuele veranderingen in de marktwaarde van de opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd en zijn tussentijds ook niet opzegbaar.

Anderzijds is er sprake van een renterisico die voortvloeit uit het aanhouden van obligaties. Conform het beleid van de zorggroep worden obligaties aangehouden tot einde looptijd, waarmee het risico op waardeverlies wordt gemitigeerd, die is ontstaan door de invoering van negatieve rente door banken op liquide middelen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans opgenomen verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

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

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2021	Omvang verplichting komende 5 jaar	Omvang verplichting resterende jaren	Einddatum huurcontract
	€	€	€	
Zorg:				
Oldersheem	241.970	1.209.851	846.896	30-jun-29
Weegbree	247.395	875.031	-	14-jul-24
De Etgaarde	397.758	1.988.789	832.373	1-feb-28
Heidehiem	306.617	1.533.084	1.775.075	6-feb-32
Dillehof	1.185.801	5.929.004	3.173.890	1-sep-28
Anloop	350.480	1.752.399	510.793	15-jun-27
Meerstede	40.949	204.745	99.063	1-jun-28
Woningbeheer:				
Schans - Buurt (10-16)	381.843	1.909.215	2.995.114	1-nov-33
Schans - Plein (18-22)	401.940	2.009.700	2.279.495	31-aug-31
Schans - Passage (140-144)	36.853	184.266	209.003	31-aug-31
Heidehiem (240-422)	182.674	913.370	1.115.562	6-feb-32
Heidehiem C-vleugel (136-168)	49.656	223.383	-	30-jun-25
Heidehiem D-vleugel (170-236)	98.044	441.062	-	30-jun-25
Anloop - GM Hutteplein	125.006	125.006	-	31-dec-21
Voorde - inleun (116-204)	346.290	1.731.452	259.955	30-sep-26
Borgerhof - Naoberhof	381.843	381.843	-	31-dec-21
Borgerhof - Grote Brink 2	620.837	3.104.186	8.077.688	31-dec-38
Totaal	5.395.956	24.516.387	22.174.907	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Omschrijving		Geschatte verplichting 2021	Omvang verplichting komende 5 jaar	Omvang verplichting resterende jaren	Einddatum contract
		€	€	€	
Renault Kangoo Z.E. (sc) - batterijhuur aut	14072	7.318	15.278	-	1-feb-23
Fiat Ducato (gb) 2.3mjd l2h1 30 3450 96kW	14114	7.936	14.089	-	10-okt-22
Fiat Ducato (gb) 2.3mjd l1h2 30 3000 96kW	13825	8.059	12.828	-	4-aug-22
Peugeot 108 (5-deurs) 1.0evti active	13129	414	414	-	1-feb-21
Peugeot 108 (5-deurs) 1.0evti active	13775	2.268	2.268	-	9-jun-21
Peugeot 108 5-deurs 1.0evti active	13341	766	766	-	13-feb-21
Peugeot 108 5-deurs 1.0evti active	13367	902	902	-	23-feb-21
Peugeot 108 (5-deurs) 1.0evti active	15061	2.642	2.642	-	24-mei-21
Peugeot 108 (5-deurs) 1.0evti active	15413	376	376	-	26-jan-21
Peugeot Partner (sc) 1.6hbi 650 prem	16681	6.136	21.416	-	27-jun-24
Renault Kangoo Express (sc) 1.5dci energy	16682	6.083	21.233	-	27-jun-24
Renault Kangoo ZE (sc) -aut	16683	6.970	24.327	-	27-jun-24
Renault Kanfoo ZE (sc) - aut	16684	6.970	24.327	-	27-jun-24
Peugeot 108 (5-d) 1.0evti active 53kW	17524	5.417	14.929	-	3-okt-23
Peugeot 108 (5-d) 1.0evti active 53kW	17923	7.070	20.125	-	5-nov-23
Totaal		69.326	175.919	-	

Dit betreffen bedrijfsauto's die door Tangenborgh in gebruik zijn voor de uitvoering van thuiszorgactiviteiten en de werkzaamheden van de technische dienst waarvoor (meerjarige) leasecontracten zijn afgesloten op basis van operational lease.

Financiële lease De Voorde

Met een woningcorporatie zijn begin 2019 nieuwe huurspraken 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 waardevermindervingsverliezen terug te nemen wat zou leiden tot een eenmalig positief resultaat-effect van circa € 1,6 miljoen. De verwachting is echter dat de nieuwbouw van deze locatie zal leiden tot verlieslatende investeringen in de zorginfrastructuur in 2021/2022 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. De verwachte investering overstijgt de waarde van deze impairment. 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 waardevermindervingsverliezen is om deze reden achterwege gelaten in boekjaar 2019 en houdt ook in 2020 gestand.

Obligo waarborgfonds (WfZ)

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor 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 2020 bedraagt het obligo € 185.000.

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. 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. Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Voor het jaar 2020 richt deze onzekerheid zich specifiek op de subsidie zorgbonus en de corona-compensatie. Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. De onzekerheden inzake de subsidie zorgbonus zijn door Tangenborgh in de jaarrekening vertaald in een voorziening zorgbonus voor de functies die volgens de handreikingen *in principe* niet in aanmerking komen voor subsidie "tenzij". Ten aanzien van de corona-compensatie zijn eventuele vergoedingen uit hoofde van de continuïteitsbijdrage Zvw nog niet in de opbrengsten verwerkt, vanwege de grote onzekerheden die hieromtrent per balansdatum nog bestaan. De geschatte bedragen zijn wel onder de opbrengsten toegelicht. Eénzelfde systematiek is gehanteerd voor de personele overschrijding van het kwaliteitsbudget, die toegerekend wordt als inzet uit hoofde van covid-19.

Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersingsinstrument (mbi)

Bij het opstellen van de jaarrekening 2019/2020 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2019/2020. Tangenborgh is niet in staat een betrouwbare schatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2020.

5.5.1 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2020					
- aanschafwaarde	27.834.549	10.587.973	3.552.767	39.732	42.015.021
- cumulatieve afschrijvingen	10.533.808	6.413.665	1.595.506	0	18.542.979
Boekwaarde per 1 januari 2020	17.300.741	4.174.308	1.957.261	39.732	23.472.042
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	2.558.095	91.035	480.995	412.347	3.542.472
- herwaarderings					0
- afschrijvingen	661.182	565.895	744.593	0	1.971.670
- bijzondere waardeverminderingen					0
- terugname bijz. waardeverminderingen					0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	3.311.707	201.214	1.183.221		4.696.142
.cumulatieve herwaarderings	0	0	0		0
.cumulatieve afschrijvingen	3.311.707	201.214	1.183.221		4.696.142
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde				39.732	39.732
cumulatieve herwaarderings					0
cumulatieve afschrijvingen					0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	1.896.913	-474.860	-263.598	372.615	1.531.070
Stand per 31 december 2020					
- aanschafwaarde	27.080.937	10.477.794	2.850.541	412.347	40.821.619
- cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	7.883.283	6.778.346	1.156.878	0	15.818.507
Boekwaarde per 31 december 2020	19.197.654	3.699.448	1.693.663	412.347	25.003.112
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

5.5.2 Overzicht langlopende schulden ultimo 2020

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2019	Nieuwe leningen in 2020	Afflossing in 2020	Restschuld 31 december 2020	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2020	Afflos-sings- wijze	Afflossing 2021	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG 40.102580	9-mrt-07	9.750.000	25	Onderhands	1,21%	5.070.000	-	390.000	4.680.000	2.730.000	12	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.101450	20-mrt-06	2.300.000	40	Onderhands	3,93%	1.552.500	-	57.500	1.495.000	1.207.500	26	lineair	57.500	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-jun-91	2.087.389	30	Onderhands	5,66%	288.175	-	140.122	148.053	-	2	annuïteiten	148.053	geen
Totaal schulden aan kredietinstellingen						6.910.675	-	587.622	6.323.053	3.937.500			595.553	
Domesta fin. Lease (De voorde)	1-jan-18	1.846.419	3	financial lease		1.658.575	-	-	1.658.575	-	0	annuïteiten	-	Geen
Totaal overige schulden						1.658.575	-	-	1.658.575	-			-	
Totaal langlopende schulden						8.569.250	-	587.622	7.981.628	3.937.500			595.553	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Wlz

	2020	2019
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	59.919.037	53.920.127
Subsidies	2.483.950	608.537
Overige bedrijfsopbrengsten	1.105.356	1.660.897
Som der bedrijfsopbrengsten	63.508.343	56.189.561
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	43.375.596	39.136.864
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.775.783	1.880.354
Overige bedrijfskosten	14.306.298	12.498.458
Som der bedrijfslasten	59.457.677	53.515.676
BEDRIJFSRESULTAAT	4.050.666	2.673.885
Financiële baten en lasten	-137.673	-267.876
RESULTAAT BOEKJAAR	3.912.993	2.406.009
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2020	2019
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	4.254.993	3.456.009
Bestemmingsreserve transitie zorg	-342.000	-384.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		-2.300.000
Bestemmingsreserve COVID-19		1.634.000
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	3.912.993	2.406.009

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Wmo

	2020	2019
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	1.195.128	1.180.655
Subsidies	31.893	6.731
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten	1.227.022	1.187.386
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.071.643	1.059.356
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14.543	19.900
Overige bedrijfskosten	149.685	144.725
Som der bedrijfslasten	1.235.870	1.223.981
BEDRIJFSRESULTAAT	-8.849	-36.595
Financiële baten en lasten	-19	-346
RESULTAAT BOEKJAAR	-8.868	-36.941

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2020	2019
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve COVID-19		35.000
Bestemmingsreserve Wmo	-8.868	-71.941
Algemene reserve Woningbeheer		
	-8.868	-36.941

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Zvw

	2020	2019
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	10.477.569	11.275.405
Subsidies	555.334	121.995
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten	11.032.903	11.397.400
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	10.267.098	10.633.173
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	124.027	160.951
Overige bedrijfskosten	805.971	960.475
Som der bedrijfslasten	11.197.096	11.754.599
BEDRIJFSRESULTAAT	-164.193	-357.199
Financiële baten en lasten	-156	-3.499
RESULTAAT BOEKJAAR	-164.350	-360.698

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2020	2019
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-164.350	-691.698
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve COVID-19		331.000
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	-164.350	-360.698

5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2020 segment Woningbeheer

	2020	2019
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	0	0
Subsidies	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.256.874	4.288.198
Som der bedrijfsopbrengsten	4.256.874	4.288.198
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	98.300	97.500
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	57.317	60.439
Overige bedrijfskosten	3.970.041	3.435.650
Som der bedrijfslasten	4.125.658	3.593.589
BEDRIJFSRESULTAAT	131.216	694.609
Financiële baten en lasten	-9.007	31.574
RESULTAAT BOEKJAAR	122.209	726.183

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2020	2019
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve COVID-19		
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer	122.209	726.183
	122.209	726.183

5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Resultaat segment Wlz	3.912.993	2.406.009
Resultaat segment Wmo	-8.868	-36.941
Resultaat segment Zvw	-164.350	-360.698
Resultaat segment Woningbeheer	122.209	726.183
Resultaat volgens de resultatenrekening	3.861.984	2.734.553

Het positieve resultaat op zorg (exclusief woningbeheer) bedraagt € 3.739.775 en wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het resultaat op kapitaalslasten, zoals uit onderstaande opstelling blijkt:

	2020	2019
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	67.586.580	60.860.967
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	67.021.939	61.789.666
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	564.641	-928.699
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	8.904.870	8.656.768
Kosten afschrijvingen/ huur/ rente	5.729.736	5.719.698
Resultaat op kapitaalslasten/ huur/ rente	3.175.133	2.937.069
Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	3.739.775	2.008.370

5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

13. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	10.474.139	11.275.405
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	54.300.415	51.733.781
Kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg	5.219.045	2.186.347
Opbrengsten Wmo	911.960	883.429
Zorg-gerelateerde corona-compensatie	409.066	-
Overige zorgprestaties	277.110	297.225
Totaal	71.591.734	66.376.187

Opbrengsten in relatie tot zorg-gerelateerde corona-compensatie

In bovenstaande opbrengsten is in totaliteit € 409.066 aan corona-compensatie opgenomen. Deze compensatie betreft in grote lijnen de volgende zorgdomeinen:

Wet langdurige zorg	€ 399.578
Sociaal domein	€ 9.488

Er bestaat nog geen volledige overeenstemming over de hoogte van de corona-compensatie 2020. De in de opbrengsten verwerkte corona-compensatie is daarom gebaseerd op de tot op heden ingediende declaraties bij het zorgkantoor (excl. kwaliteitsgelden) en hoofdaanbieder Thalia inzake het sociaal domein op basis van werkelijk gemaakte coronakosten, toepasselijke wet- en regelgeving voor de compensatie daarvan en (voorlopige) afspraken met zorgfinanciers over deze compensatie. Personele corona-gerelateerde kosten Wlz zijn exclusief de personele kosten uit hoofde van de inzet vanuit de kwaliteitsgelden op ZZP/VPT 4 t/m 10. De vergoeding van deze personele meerkosten als gevolg van covid-19 vindt plaats op basis van de afrekening op het kwaliteitsbudget. Het kwaliteitsbudget is in de jaarrekening verantwoord tot aan het maximaal toegekende initiële budget van € 5.012.392. De gerealiseerde personele kosten uit hoofde van het kwaliteitsbudget (incl. meerkosten als gevolg van covid-19) overschrijden het toegekende budget voor 2020 met € 492.807, welke derhalve nog niet in de opbrengsten is verantwoord.

Er is bij het zorgkantoor geen aanspraak gedaan op de coronaregeling inzake omzetsderving Wlz. Binnen de intramurale zorg is weliswaar sprake geweest van een vertraging op de omzetting van zorg zonder behandeling naar zorg met behandeling, maar er zijn geen significant nadelige gevolgen merkbaar geweest in de intramurale bezetting Wlz. De gemiddelde bezetting is in 2020 ten opzichte van 2019 gestegen door met name de ingebruikname van één van de woonzorgcentra na een grootschalige verbouwing.

Daarentegen is er ten aanzien van de intramurale bezetting van eerstelijnsverblijf (Zvw) wel sprake geweest van significante leegstand als gevolg van de overheidsmaatregelen ten aanzien van covid-19. De gemiddelde bezetting lag in 2020 met 18 plaatsen 38% lager dan in 2019 met 29 plaatsen. De berekende vergoeding (88%) voor omzetsderving uit hoofde van de regeling continuïteitsbijdrage Zvw bedraagt voor eerstelijnsverblijf € 322.360.

De regeling continuïteitsbijdrage Zvw voorziet daarnaast in een mogelijke vergoeding voor de meerkosten op basis van 0,8% van de normomzet op jaarbasis voor wijkverpleging en eerstelijnsverblijf. Deze is berekend op € 74.169 voor wijkverpleging en € 13.190 voor eerstelijnsverblijf.

De uit hoofde van de regeling continuïteitsbijdrage Zvw berekende vergoeding bedraagt derhalve in totaal € 409.719. In verband met de grote onzekerheden die rondom deze bijdrage nog bestaan, waaronder de onduidelijkheden rondom de toepassing van de hardheidsclausule door zorgverzekeraars, zijn deze opbrengsten nog niet in de jaarrekening verwerkt. Tangenborgh zal, zodra dit mogelijk is, deze bedragen wel aanvragen. Naar verwachting wordt pas in het najaar 2021 uitsluitend gegeven over het al dan niet vergoeden van deze bedragen.

Het kan zijn dat de corona-compensatie hoger of lager wordt vastgesteld dan waarmee in deze jaarrekening rekening is gehouden. Deze verschillen zullen verwerkt worden in de jaarrekening 2021. Verwacht wordt dat het afrekeningsverschil op totaalniveau zich zal bewegen tussen € 409.066 negatief en € 902.526 positief.

Nagekomen baten kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg 2019

In 2019 was sprake van een overschrijding van het kwaliteitsbudget van € 919.882. In 2020 is hiervan alsnog een bedrag van € 206.653 ontvangen.

14. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Subsidies Wlz-zorg	21.103	119.061
Subsidie zorgbonus	2.393.075	-
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	317.766	375.073
Overige subsidies	339.233	243.129
Totaal	3.071.177	737.263

Het bedrag voor de subsidie zorgbonus is bepaald op basis van de ingediende subsidieaanvraag en de voorlopige toekenning daarop en aangepast tot het niveau van de uitbetaalde subsidiabele zorgbonussen en de belastingheffing daarover. De zorgbonussen zijn aan 1.353 medewerkers en 53 uitzendkrachten/gedetacheerden uitbetaald, veelal in december 2020. De definitieve vaststelling van de subsidie heeft nog niet plaatsgevonden. Tangenborgh is uiterst zorgvuldig te werk gegaan bij het toekennen van de zorgbonussen. Op basis van de handreiking, waarin functies worden geclassificeerd in *in principe* al dan niet in aanmerking komend voor de subsidie, bestaat er een onzekerheid over deze toekenning, die is vertaald in een voorziening. Zie onder "8. Voorzieningen".

Het bedrag aan uitbetaalde bonussen, inclusief de hierover verschuldigde belastingheffing (voor zover de zorgbonussen de resterende vrije ruimte onder de werkkostenregeling overschrijden), bedraagt € 2.393.075 en is verwerkt onder de personeelskosten.

15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	3.509.822	3.465.583
- Opbrengsten servicekosten	824.977	868.956
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	286.153	599.036
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	433.758	402.230
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties	296.547	290.245
- Opbrengsten detacheringen	10.973	9.212
- Boekwinst verkoop materiële vaste activa	-	313.830
Totaal	5.362.230	5.949.094

Naar aanleiding van de overheidsmaatregelen ter voorkoming van covid-19 besmettingen, zijn de restaurants in 2020 gedurende enkele maanden gesloten geweest, als gevolg waarvan de opbrengsten uit maaltijdverstrekking in 2020 52% lager zijn dan in 2019.

Op de verkoop van de materiële vaste activa bij de Voorde is in 2019 een boekwinst van € 0,3 miljoen gerealiseerd.

16. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Lonen en salarissen	37.378.994	36.082.638
Sociale lasten	6.397.130	6.149.060
Pensioenpremies	2.899.185	2.858.336
Andere personeelskosten:		
- Opleidingskosten	389.238	838.575
- Reis- en verblijfkosten	365.129	364.310
- Zorgbonus personeel in loondienst, inclusief eindheffing	2.300.325	-
- Andere personeelskosten	1.112.491	829.204
Subtotaal	50.842.492	47.122.123
Personeel niet in loondienst:		
- Kosten uitzendkrachten	1.947.253	2.148.570
- Kosten inzet externe specialisten	1.219.153	1.051.099
- Kosten onderaannemers	710.990	605.100
- Kosten zorgbonus voor personeel niet in loondienst	92.750	-
Totaal personeelskosten	54.812.637	50.926.892

Het boekjaar 2020 heeft vrijwel geheel in het teken van covid-19 gestaan, wat een forse impact op de personeelskosten heeft gehad en ook in komend jaar nog impact zal hebben.

Ondanks de volledige inzet van de kwaliteitsgelden, is er sprake van een omvangrijk aantal indirecte uren die naar 2021 (met een mogelijke doorloop naar 2022) zijn doorgeschoven en daarmee niet tot personeelskosten leiden in 2020. Zo zijn veel scholingen uitgesteld en zijn ook de drie zeer omvangrijke projecten die voor 2020 gepland stonden inzake de implementatie van het roosterbeleid, roosteren in ONS en de overstap naar één ECD uitgesteld. Dit zal naar verwachting in 2021 (met een eventuele doorloop naar 2022) extra druk op de productiviteit gaan geven en leiden tot hogere personeelskosten, al dan niet door inzet van personeel niet in loondienst.

Daarnaast hebben wij medewerkers veelvuldig moeten vragen meer dan hun contracturen te werken om uitval op te vangen als gevolg van hoger ziekteverzuim, verplichte quarantaines en beperkte beschikbaarheid en inzetbaarheid van uitzendkrachten. Dit is terug te zien in een forse toename van het aantal verlof- en plusuren ultimo boekjaar. De druk die dit op de toekomstige roosters zal leggen is fors. Voorzien wordt dat de in verhouding tot de opbrengsten slechts beperkte stijging van de personeelskosten voor een belangrijk deel alsnog in 2021 zullen vallen.

Met betrekking tot de (subsidie) zorgbonus wordt verwezen naar de toelichting op de subsidiebatens onder "14. Subsidies".

De specificatie van het gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment is als volgt:

	2020	2019
Segment Wlz	720	684
Segment Wmo	14	15
Segment Zvw	127	143
Segment Woningbeheer	7	7
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	868	849

De toename van het aantal personeelsleden in het segment Wlz is voornamelijk het gevolg van de inzet van de kwaliteitsgelden. Ook in 2020 heeft Tangenborgh haar beoogde doelstellingen hierin gerealiseerd.

Daarentegen is er sprake van een afname van het aantal personeelsleden in het segment Zvw. Dit is gelegen in de afname van het aantal klanten met wijkverpleging in 2020, als ook door de doelmatigheidsdoelstellingen die in 2020 zijn gerealiseerd binnen de wijkverpleging. Als gevolg van de overheidsmaatregelen ter voorkoming van covid-19 is er in 2020 bovendien sprake van een lagere bezetting van ELV-plaatsen en is de omvang van extramurale behandeling tot een minimum beperkt.

17. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.971.670	2.121.644
Totaal afschrijvingen	1.971.670	2.121.644

De afschrijvingen nemen af als gevolg van geheel afgeschreven activa, zie 5.5.1 “Mutatieoverzicht materiële vaste activa”. Een groot aantal investeringen die voor 2020 gepland stonden, zijn in 2020 als gevolg van covid-19 niet uitgevoerd en doorgeschoven naar 2021/2022.

18. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.753.708	3.703.089
Algemene kosten	2.799.775	2.875.818
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.198.292	1.380.294
Onderhoudskosten	1.989.075	1.501.130
Energiekosten	1.541.127	1.550.231
Huur en leasing	6.602.035	6.238.802
Servicekosten	297.290	239.187
Dotaties/ vrijval materiële voorzieningen	50.691	-449.243
Totaal overige bedrijfskosten	19.231.994	17.039.308

De toename van de patiënt- en bewonersgebonden kosten hangen nauw samen met de maatregelen die getroffen zijn om medewerkers en cliënten te beschermen tegen covid-19, als ook als gevolg van de toename van het aantal klanten met zorg met behandeling. Zo zijn de kosten van geneesmiddelen en laboratoriumkosten met € 193.000 gestegen, de medische benodigdheden met € 190.000 en de kosten voor beschermingsmiddelen met € 146.000.

De meerkosten uit hoofde van covid-19 doen zich in diverse rubrieken voor en zijn niet altijd 1-op-1 te herleiden. Belangrijke uitgaven zijn in ieder geval gedaan om onder meer de leegstaande afdeling Loohoogte weer gebruiksklaar te maken om te kunnen inzetten als covid-unit en er zijn diverse extra uitgaven gedaan in communicatieapparatuur en hulpmiddelen. Dit heeft geleid tot een stijging van deze kosten met circa € 0,4 miljoen in 2020 ten opzichte van 2019.

Verder is er in 2020 sprake van een stijging van de aanschafkosten van rolstoel-, til- en hulpmiddelen met € 240.000 als gevolg van de gewijzigde regelgeving waarbij bepaald is dat alle mobiliteitshulpmiddelen voor alle klanten in een Wlz-zorginstelling verstrekt worden vanuit de Wlz, waar dit tot 2020 vanuit de Wmo gebeurde. Deze verstrekking dient door de instelling te worden verzorgd en tevens te worden onderhouden. Tangenborgh heeft er voor gekozen een belangrijk deel hiervan in 2020 te huren. Met ingang van 2021 zal een deel omgezet worden naar eigen aanschaf.

Tot slot werden de kosten 2019 beïnvloed door nagekomen baten uit 2018 in verband met een verkregen leegstandsvergoeding voor Oldersheem ad. € 101.000 en vielen de sloopkosten voor de Borgerhof mee, wat leidde tot een vrijval van € 196.000.

19. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2020	2019
	€	€
Rentebaten	59.267	33.217
Subtotaal financiële baten	59.267	33.217
Rentelasten	-206.124	-146.163
Overige financiële lasten	-	-127.201
Subtotaal financiële lasten	-206.124	-273.364
Totaal financiële baten en lasten	-146.856	-240.147

De rentebaten bestaan in 2020 alleen nog maar uit verkregen couponrente uit hoofde van beleggingen. De banken zijn met ingang van 1 mei 2020 een negatieve rente gaan berekenen van 0,5% over saldi boven € 1 miljoen op zakelijke betaal-, spaar- en beleggingsrekeningen, als gevolg waarvan de rentelasten in 2020 zijn gestegen.

De overige financiële lasten 2019 betroffen rentelasten die samenhangen met de financiële lease en beleggingskosten.

20. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2020 zijn als volgt:

	2020	2019
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	64.361	60.790
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	23.832	17.407
3 Fiscale advisering	114	5.810
4 Niet-controlediensten		
Totaal honoraria accountant	88.307	84.007

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2020/2019 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2020/2019, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2020/2019 zijn verricht.

21. Transacties met verbonden partijen

Verbonden partijen betreffen (rechts)personen waarop Tangenborgh invloed van betekenis heeft, dan wel (rechts)personen die invloed van betekening kunnen uitoefenen op Tangenborgh.

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

22. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke & semipublieke sector (WNT)

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 klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 185.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 27.750 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 18.500. Deze maxima worden niet overschreden.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en overige topfunctionarissen over het jaar 2020 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

	J. de Goede
Functie (functienaam)	Bestuurder
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-apr-03
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.373
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	11.794
Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	181.167

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	185.000
--	---------

Vergelijkende cijfers 2019

(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.502
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	11.597
Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	176.099

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	179.000
--	---------

	J. Veuger	J.J. Bruintjes
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Algemeen adjunct RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-sep-13	22-mrt-16
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	13.875	9.250
---	---------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.750	18.500
--	--------	--------

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	12.900	8.600
---	---------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	26.850	17.900
--	--------	--------

	H. Woldendorp	J. Smits	J.A.M.B. van den Driessche- Boerhof
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	14-mrt-17	14-mrt-17	5-feb-19
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	9.250	9.250	9.250
---	--------------	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	18.500	18.500	18.500
--	--------	--------	--------

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	8.600	8.600	7.880
---	--------------	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.900	17.900	16.184
--	--------	--------	--------

5.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2020 vastgesteld in zijn vergadering van 15 april 2021.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 25 mei 2021.

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Ook in 2021 ondervindt Tangenborgh 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 worden door Tangenborgh de nodige maatregelen getroffen en wordt ingezet op de beheersing van de risico's. De specifieke maatregelen zijn gericht op het vergroten van de veiligheid van onze bewoners, klanten en medewerkers en het verkleinen van het risico op besmetting waar mogelijk.

Deze risico's hebben rechtstreeks gevolgen voor de bedrijfsvoering en de daaruit voortvloeiende bedrijfscontinuïteit en worden uiteraard zo nauwgezet als maar mogelijk 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, 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 2021 opnieuw onderwerp van gesprek en declaratie zijn.

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Raad van Bestuur

J. de Goede

Raad van Toezicht

J. Veuger
voorzitter

J.J. Bruintjes
Algemeen adjunct

H. Woldendorp
Lid

J. Smits
Lid

J.A.M.B. van den Driessche-
Boerhof
Lid

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 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Tangenborgh heeft geen nevenvestigingen.

6.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de *Regeling verslaggeving WTZi (RvW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2020;
2. de resultatenrekening over 2020; 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 de *Regeling Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2020* 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 de *Regeling Controleprotocol WNT 2020* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o 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;
- de bijlage corona-compensatie 2020.

VERSTEGEN ACCOUNTANTS EN ADVISEURS BV - K.V.K. NR. 24342109
OP AL ONZE WERKZAAMHEDEN ZIJN DE ALGEMENE VOORWAARDEN VAN HET SRA VAN TOEPASSING. DEZE ZIJN GEDEPONEERD BIJ DE KAMER VAN KOOPHANDEL TE UTRECHT ONDER NUMMER 40483476.





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, de bijlage coronacompensatie 2020 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 gereede 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*, de *Regeling Controleprotocol WNT 2020*, 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 gerede 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, 25 mei 2021

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
ing. J.L. Wisse RA

BIJLAGE CORONA-COMPENSATIE

Bijlage corona-compensatie 2020

Zorgaanbieder	
Statutaire naam zorgaanbieder	Stichting Zorggroep Tangenborgh
Plaatsnaam	Emmen
KvK-nummer	4066212

Considerans

In 2020 is door de uitbraak van het coronavirus (covid-19) voor veel zorgaanbieders een crisissituatie ontstaan. Zorgaanbieders hebben zich ingespannen om de zorg te continueren, waarbij de negatieve financiële gevolgen worden gecompenseerd door de zorgfinanciers. Reguliere registratie-, declaratie- en verantwoordingsprocessen konden daarbij niet altijd worden toegepast en gehandhaafd. Gedurende het jaar hebben zorgaanbieders en zorgfinanciers daarom de dialoog gevoerd over de impact van de coronacrisis en de hoogte van de compensatie. Deze bijlage bij de jaarrekening 2020 voorziet in de behoefte van zorgaanbieders en zorgfinanciers om domeinoverstijgend inzichtelijk te maken en te bevestigen dat de corona-schade en corona-compensatie evenwichtig zijn.

Bestuursreflectie

De gevolgen van de pandemie werpen op vele onderwerpen in onze organisatie hun schaduw. De organisatie moest in sneltrein vaart wennen aan een infectieziekte met grote beperkingen voor de normale bedrijfsvoering. Denk hierbij aan de wijze waarop welzijn voor onze bewoners in een ander daglicht kwam te staan, hoe bij besmettingen ingrepen in roosters moest plaatsvinden, hoe bewoners meer tijd op hun eigen appartement moesten doorbrengen, de bezoekbeperkingen, de invulling van feestdagen en hoe om te gaan met de angst die zowel voor bewoners, klanten, bezoekers en personeel zichtbaar werd. Veel voorgenomen verbetertrajecten, scholingen, projecten, dialoogbijeenkomsten hebben geen doorgang kunnen vinden.

Tangenborgh heeft vanaf begin maart een kernteam geformeerd dat de dagelijkse gang van zaken 24/7 heeft geleid. Of dit nu noodzakelijke quarantainemaatregelen waren, leidinggeven aan het bron- en contact onderzoek, het oplossen van roosterproblematiek, de zorgen over de pbm, het uitwerken van overheidsmaatregelen, etc. betrof: het kernteam was in de lead. Deze aanpak is en was effectief. Het kernteam heeft dan ook recent haar 1 jarig bestaan "gevierd"; met daarbij de boodschap: wij gaan zeker nog door tot na de zomer van dit jaar.

De gevolgen van en de voorbereidingen op hebben tot extra kosten geleid. Nog los van de 24/7 inzet van het kernteam, zijn er consignatie diensten gedraaid door planners, teamleiders, bel teams etc. We zien ook een duidelijk hoger verzuim, uitval van uren door het wachten op testuitslagen en natuurlijk zijn ook de kosten voor het gebruik van pbm materialen, de inzet van communicatieapparatuur en software niet te verwaarlozen. Bij de ELV hebben we extra leegstand gezien en, weliswaar qua omzet van een andere orde, ook onze wmo voorzieningen moesten meerdere keren gesloten worden.

Wij verwachten dan ook zeker tot na de zomer van dit jaar hiermee te maken te krijgen. Als grote onzekere factor voor 2021 geldt nog de zorg voor ons personeel die, naar wij verwachten, na anderhalf jaar in een uitzonderingstoestand gewerkt te hebben zich weer moet hervinden in het nieuwe normaal.

Aandeel van de coronacompensatie 2020 in de opbrengsten 2020

	Wlz	Zvw	Wmo	Overig	Totaal
Continuïteitsbijdrage/omzetgarantie corona-compensatie	€ -	€ 322.360	€ -	€ -	€ 322.360
Compensatie personele meerkosten corona	€ 685.772	€ -	€ -	€ -	€ 685.772
Compensatie materiële meerkosten corona	€ 206.613	€ 87.359	€ 9.488	€ -	€ 303.460
Corona-compensatie uit hoofde van NOW*	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige corona-compensatie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal toegekende corona-compensatie	€ 892.385	€ 409.719	€ 9.488	€ -	€ 1.311.592
AF: nog niet in de jaarrekening 2020 verwerkte corona-compensatie 2020**	€ 492.807	€ 409.719	€ -		€ 902.526
Totaal in de jaarrekening 2020 verantwoorde corona-compensatie 2020	€ 399.578	€ -	€ 9.488	€ -	€ 409.066
Opbrengsten, inclusief corona-compensatie:					
- jaarrekening 2020	€ 63.508.343	€ 11.032.903	€ 1.227.022	€ 4.256.874	€ 80.025.142
- begroting 2020	€ 62.839.491	€ 10.514.717	€ 1.183.084	€ 4.754.100	€ 79.291.392
- jaarrekening 2019	€ 56.189.561	€ 11.397.400	€ 1.187.386	€ 4.288.198	€ 73.062.545
Aandeel totaal in de jaarrekening verantwoorde corona-compensatie 2020 in opbrengsten 2020	0,63%	0,00%	0,77%	0,00%	0,51%

* Toelichting bij samenloop van NOW met corona-compensatieregelingen voor de zorgsector

Er is geen gebruik gemaakt van de NOW-regeling door Tangenborgh.

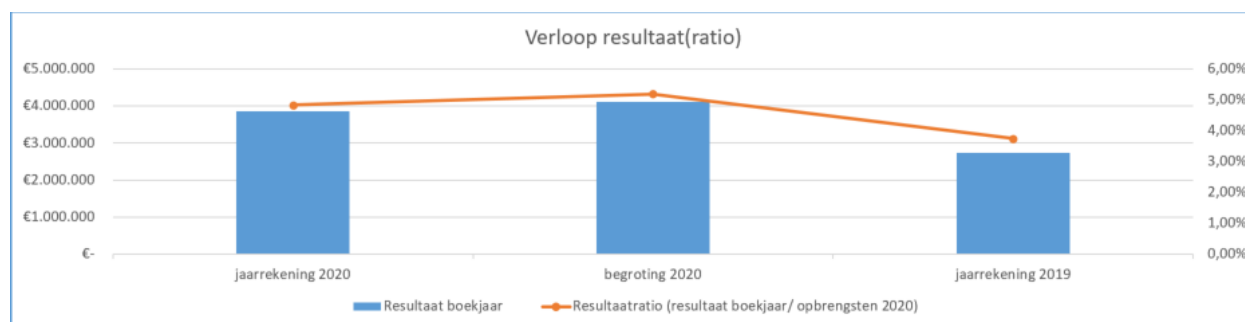
** Toelichting bij niet in de jaarrekening 2020 verwerkte corona-compensatie 2020

In verband met de onzekerheid die nog bestaat over het al dan niet gefinancierd krijgen van de overschrijving van het kwaliteitsbudget op het onderdeel personeel ad. € 492.807, is deze in de jaarrekening 2020 niet verantwoord. Verder bestaat er nog grote onduidelijkheid en onzekerheid over de continuïteitsbijdrage Zvw, die in april 2021 aangevraagd kan worden. De genoemde bedragen, welke gebaseerd zijn op de in de regeling opgenomen rekenregels, zullen ingediend worden. Een uitspraak of deze subsidie ook daadwerkelijk toegekend zal worden, zal naar verwachting pas in het najaar 2021 plaatsvinden. Uit hoofde van het door Tangenborgh gevoerde beleid, is voorzichtigheid betracht en zijn de bedragen niet in de jaarrekening als opbrengsten reeds verwerkt.

Analyse van de impact van de corona-compensatie op de resultaatontwikkeling 2020

Ontwikkeling gerapporteerde resultaatratio

	jaarrekening 2020	begroting 2020	jaarrekening 2019
Resultaat boekjaar	€ 3.861.984	€ 4.108.879	€ 2.734.553
Resultaatratio (resultaat boekjaar/ opbrengsten 2020)	4,83%	5,18%	3,74%
Mutatie resultaatratio jaarrekening 2020 t.o.v. begroting 2020 en jaarrekening 2019	n.v.t.	-0,36%	1,08%



Toelichting op het verloop van het resultaat/ de resultaatratio

Het resultaat 2020 bestaat voor € 3,2 miljoen uit resultaat op kapitaalslasten. Dit resultaat zal in de aankomende jaren noodzakelijk zijn in verband met een aantal zeer grootschalige (ver)bouwprojecten, zoals in hoofdstuk 4.5 van het jaardocument is toegelicht. Investerings die voor 2020 begroot waren, zijn in belangrijke mate uitgesteld in verband met covid-19.

Het resultaat op zorg (excl. kapitaalslasten) bedraagt over 2020 K€ 565, bestaande uit een resultaat op WLZ ad. K€ 738, resultaat op Zvw ad. K€ 164 negatief en een resultaat op Wmo van K€ 9 negatief.

In de vergelijking met 2019 speelt de inzet op het kwaliteitsbudget een belangrijke rol. Tangenborgh heeft er in 2019 voor gekozen meer op de kwaliteitsdoelstellingen te doen, dan vergoed vanuit het kwaliteitsbudget. In 2019 werd het budget op de personele component overschreden met € 920.000, wat derhalve geresulteerd heeft in een negatief effect op het resultaat ter hoogte van dit bedrag. In 2020 is alsnog € 207.000 vergoed inzake de overschrijding op het kwaliteitsbudget 2019. Dit heeft derhalve geleid tot een nagekomen bate over 2019 in de jaarrekening 2020. Zou deze overschrijding vergoed zijn, dan zou het resultaat over 2019 € 3.654.435 hebben bedragen en zou het resultaat over 2020 (zonder de nagekomen bate over 2019) € 3.655.331 zijn geweest.

Tangenborgh heeft, overeenkomstig doelstellingen zoals ook geformuleerd in de begroting 2020, ook in 2020 ingezet op de verdere omzetting van zorg zonder behandeling naar zorg met behandeling en bovendien is er, als gevolg van de oplevering van een verbouwing, sprake van een hogere intramurale bezetting. De formatie voor ondersteunende diensten is echter niet uitgebreid, waardoor deze hogere productie zou hebben geleid tot een hoger nettoresultaat, zoals ook begroot voor 2020. Daarentegen is er als gevolg van covid-19 sprake geweest van significante leegstand van eerstelijnsverblijf-plaatsen. Een en ander is in de jaarrekening reeds toegelicht.

Het resultaat 2020 pakt, ondanks de vele meerkosten als gevolg van covid-19 waarvan slechts een zeer beperkte omvang ook tot declaratie aan het zorgkantoor heeft geleid, nog relatief positief uit, maar daarin moet opgemerkt worden dat er zeer omvangrijke uitgaven, die met name terug te herleiden zijn naar indirecte uren uit hoofde van vereiste scholingen en een drietal zeer omvangrijke projecten, uitgesteld zijn en alsnog zwaar op het resultaat van 2021 zullen gaan drukken. In de begroting 2020 werd de omvang van indirecte uren die niet inzetbaar zouden zijn voor de zorg begroot op 45 fte, die in belangrijke mate niet gerealiseerd zijn en daarmee een significante impact zullen gaan hebben op de exploitatie over 2021.

Ondertekening en waarmerking

Deze bijlage "Corona-compensatie 2020" bij de jaarrekening 2020 is naar waarheid, volledig en in overeenstemming met de administratie van de organisatie opgesteld. De organisatie heeft zich, naar beste weten van het bestuur, niet bevoordeeld door een te hoge compensatie van corona-schade.

Ondertekening door het bestuur		Waarmerk accountant ter identificatie
Plaats en datum	Emmen, 15 april 2021	
Naam en ondertekening bestuurder	J. de Goede	

