



**Jaarverslaggeving
2021**

Zorggroep Tangenborgh

JAARVERSLAG	4
1	Voorwoord5
1.1	2021, het tweede covid-19 jaar 6
2	Profiel van de organisatie 6
2.1	Algemene identificatiegegevens 7
2.2	Structuur van de organisatie 7
2.3	Kerngegevens 9
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie 9
2.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten..... 10
2.3.3	Werkgebieden 10
2.4	Samenwerkingsrelaties 11
3	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap 13
3.1	Normen voor goed bestuur 13
3.2	Raad van Bestuur..... 13
3.3	Raad van Toezicht..... 13
3.4	Verslag Raad van Toezicht..... 15
3.5	Bedrijfsvoering 16
3.6	Cliëntenraden..... 18
3.7	Ondernemingsraad..... 19
3.8	Raad voor Visie en Ethiek 20
3.9	VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad) 20
3.10	Demens..... 21
4	Beleid, inspanningen en prestaties 23
4.1	Meerjarenbeleid en ontwikkelingen 23
4.2	Algemeen kwaliteitsbeleid 24
4.2.1	Risicomangement 27
4.2.2	Klachten..... 27
4.2.3	Vertrouwenspersonen 28
4.3	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers 29
4.4	Samenleving en belanghebbenden 33
4.5	Financieel beleid..... 35
JAARREKENING	39
5	Jaarrekening 41
5.1	Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming) 41
5.2	Resultatenrekening over 2021 42
5.3	Kasstroomoverzicht over 2021..... 43
5.4	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 44
5.4.1	Algemeen..... 44
5.4.2	Grondslagen van waardering van activa en passiva..... 45
5.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling 48
5.4.4	Grondslagen van segmentering 50
5.4.5	Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht..... 50
5.4.6	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum 50
5.4.7	Waarderingsgrondslagen WNT 50
5.5	Toelichting op de balans..... 51

5.5.1	Mutatieoverzicht materiële vaste activa.....	62
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	64
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Wlz	64
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Wmo	65
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Zvw	66
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Woningbeheer	67
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	68
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening	68
5.7	Vaststelling en goedkeuring	74
OVERIGE GEGEVENS		76
6	Overige gegevens	77
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	77
6.2	Nevenvestigingen	77
6.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	77
BIJLAGEN		
CORONA-COMPENSATIE		82
VERANTWOORDING SUBSIDIEREGELING BONUS ZORGPROFESSIONALS COVID-19		85

JAARVERSLAG

1 Voorwoord

Hoewel covid-19 ons werk- en privéleven ook in 2021 behoorlijk in de greep heeft gehad en zelfs nu (we schrijven april 2022) waar we te maken krijgen met een ongekeerde omvang van uitval van arbeidscapaciteit, mogen we constateren dat de organisatie in staat is geweest om de kwaliteit van wonen, zorg en dienstverlening te handhaven en te werken aan structurele verbeteringen. Sterker nog, we hebben in dit verslagjaar een start kunnen maken met de al langer gekoesterde wens om de organisatie door te ontwikkelen met als doel om (nog) dichter aan te sluiten bij het levensgeluk van onze bewoners en klanten en middels een cultuurveranderingstraject aandacht te besteden aan het werkgeluk van onze medewerkers.

Op deze plek wil ik mijn waardering uitspreken aan onze medewerker, vrijwilligers en overlegorganen die zich zonder enige uitzondering hebben ingezet om onze zorg- en dienstverlening op niveau te houden. Zonder hun inspanning, veerkracht en begrip was dit niet mogelijk geweest.

Klanten en bewoners hebben deze inspanning gewaardeerd en dat ook via de diverse tevredenheidsonderzoeken laten weten. Ook past hierbij een compliment aan de bezoekers op onze locaties die begrip hebben getoond voor de soms van dag tot dag verschillende beperkingen om bij hun relatie op bezoek te komen. Op een enkele uitzondering na heeft dit naast teleurstelling en vermoeidheid over de maatregelen altijd geleid tot begrip en het meebewegen bij alle noodzakelijke stappen om de besmettingen zo veel mogelijk buiten de deur te houden. En zoals al aangegeven: we zitten er nog midden in.

In termen van financiële bedrijfsresultaten hebben we ook 2021 afgesloten met een positief saldo. Evenals voorgaande jaren wordt dit saldo vooral veroorzaakt door een overschot op vergoeding van het vastgoed. Het positieve saldo wordt mede veroorzaakt door de uitgestelde investering in de bouwprojecten op de diverse locaties. Echter conform ons lange termijn huisvestingplan zijn deze middelen nodig om de voorgenomen investeringen te realiseren.

We zien dat om de zorgcontinuïteit binnen de gespannen arbeidsmarkt te kunnen garanderen we veelal gedwongen zijn om extra handen in te huren. Het mede door het door covid-19 veroorzaakte hoge ziekteverzuim (van 9,1%) draagt niet bij in het financiële resultaat. Vanuit de incidentmeldingen zien we gelukkig geen toegenomen incidentie.

Kortom, ondanks alle ontwikkelingen van buitenaf waarop we niet tot nauwelijks invloed konden hebben, mogen we trots zijn op de bereikte resultaten in kwalitatieve, kwantitatieve en financiële zin.

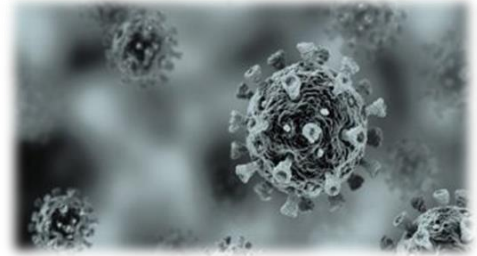
Emmen, april 2022

Raad van Bestuur

Jan de Goede

1.1 2021, het tweede covid-19 jaar

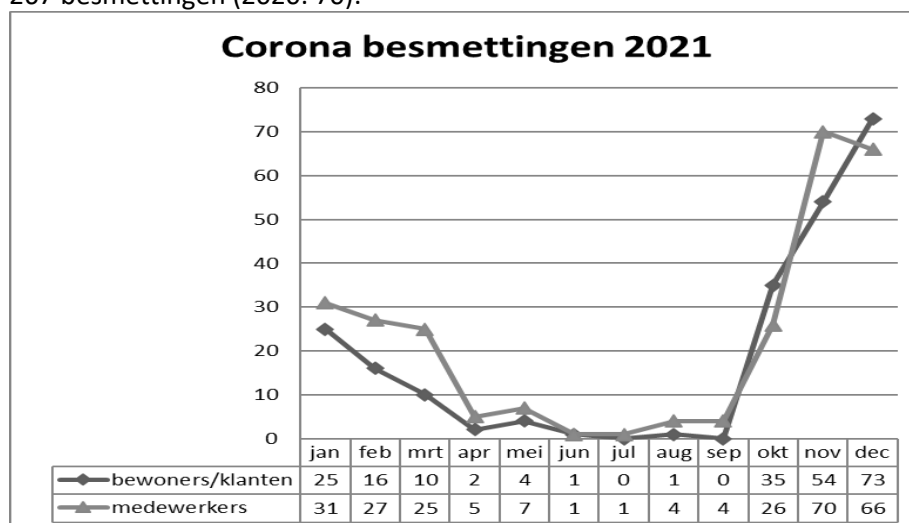
In ons vorige jaarverslag “kopten” wij met “2020; het jaar van covid-19”. Tot onze spijt zouden we deze koptekst ook voor 2021 weer kunnen gebruiken. De grote invloed van deze infectieziekte heeft ook haar stempel gedrukt op dit verslagjaar. Om een herhaling van teksten te voorkomen geven wij u hieronder een beeld van de ontwikkelingen en leermomenten die ook dit jaar weer heeft opgeleverd. Gelukkig bleef een volledige sluiting van onze locaties ter voorkoming van besmettingen achterwege. We zijn er in geslaagd, uiteraard in afstemming met onze CCR, om het openbare leven op onze locaties, zeker voor de Wlz-bewoners grotendeels in tact te laten. Wel hebben we af en toe delen van onze locaties op afdelingsniveau moeten sluiten in verband met een samenloop van meerdere besmettingen onder bewoners. In de loop van het jaar hebben we opgeschaald en afgeschaald met maatregelen, vaccinaties en boorstervaccinaties “gezet” en is het in maart 2020 opgezette coronakernteam het hele jaar in touw gebleven. Passend bij de organisatieontwikkeling is de rol van het kernteam medio november verschoven van een regelorgaan, waar ook alle ontwikkelingen op bezettingsgebied gevolgd werden, naar een meer voorwaardenscheppend orgaan. Bepaalde continuïteit beslissingen zijn echter nog steeds voorbehouden aan het kernteam dat ook als adviseur aan de Raad van Bestuur fungeert.



De ingeslagen weg om op verschillende mogelijkheden bewoners en naasten in contact te laten houden zijn gebleven. Hiervoor is met name (video)bellen en familienet ingezet. Medewerkers in de ondersteunende diensten met een kantoorfunctie hebben ook in 2021 grotendeels thuisgewerkt. 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. De medewerkers van de afdeling p&o, beleidsmedewerkers en planners hebben veelal het bron- en contactonderzoek uitgevoerd tot medio november.

Met de cliëntenraden is covid-19 ook in 2022 frequent onderwerp van overleg geweest. De wekelijkse bestuurlijke overleggen op tussen de VVT-instelling zijn ook het hele jaar gebleven en hebben bijgedragen aan de afstemming met de acute zorgketen en de GGD.

In onderstaande grafiek zijn de in 2021 geconstateerde besmettingen bij bewoner en medewerkers. Totaal waren er in 2021 bij bewoners/klanten 221 corona besmettingen (2020: 38) en bij medewerkers 267 besmettingen (2020: 70).



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.

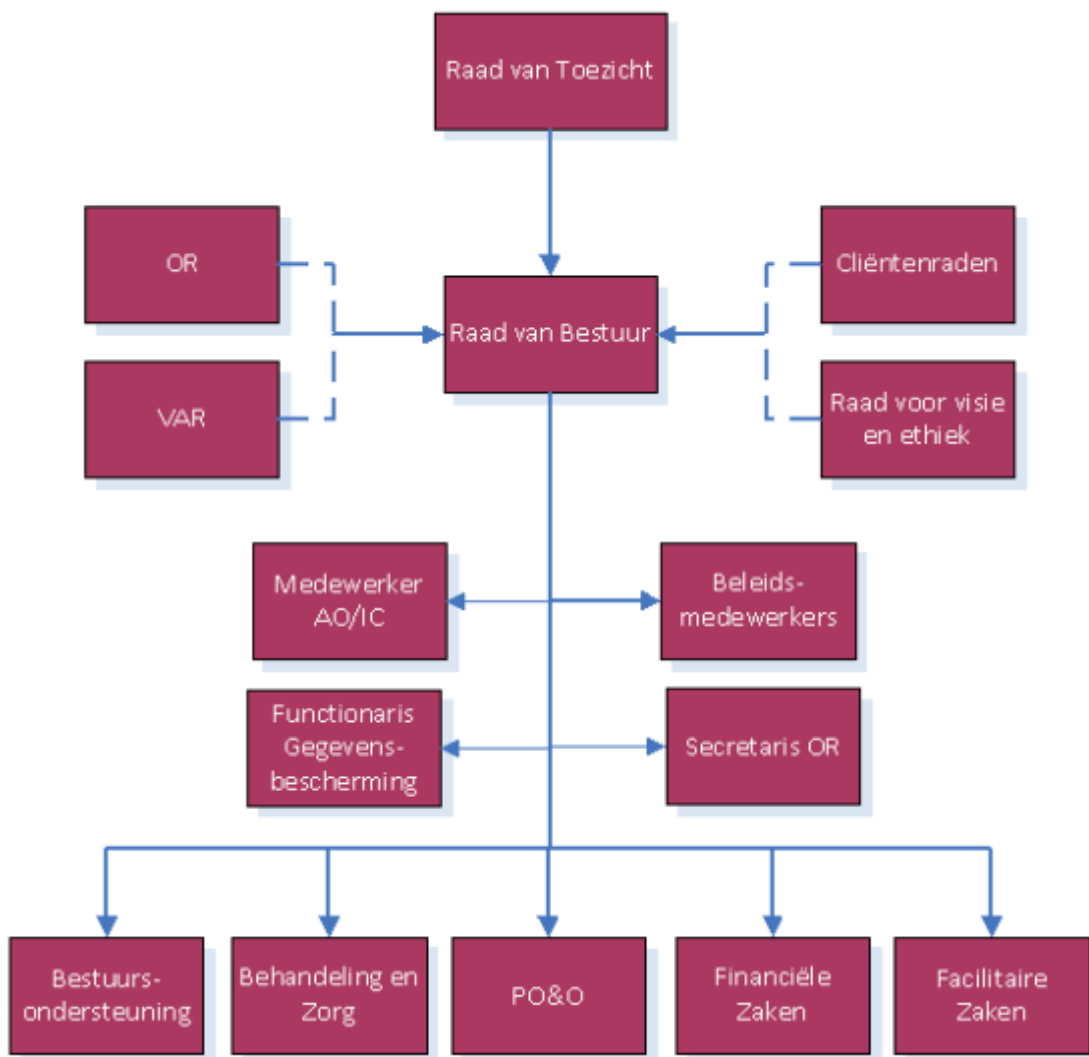
Ultimo 2021 kent Tangenborgh de volgende ondersteunende diensten:

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

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

In het najaar 2021 is het startschot gegeven voor een voor de organisatie belangrijke cultuurverandering: middels integrale zich zelf organiserende teams willen we bijdragen aan het levensgeluk van klanten en bewoners. Met de bewoner/klant als middelpunt voor organisatie van welzijn, zorg en diensten is er voor gekozen om de organisatie in te richten met drie schillen, c.q. cirkels van nabijheid en directe invloed op het levensgeluk van degenen die in een Tangenborgh locatie komen wonen (Wlz) dan wel zorg en diensten van Tangenborgh afnemen. In hoofdstuk 4.1 wordt dit nader toegelicht.

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 wordt een kader- en 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, begeleiding individueel, begeleiding groep 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 Kernegegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep bestaat vooral uit mensen met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking. Ook kan zorg geleverd worden aan mensen met een psychiatrische aandoening dan wel lichamelijke, verstandelijke of zintuiglijke handicap. Het grootste

deel van de zorg wordt gerealiseerd in en vanuit de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra. Daarnaast levert Tangenborgh wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, groepsmatige en individuele begeleiding en huishoudelijke hulpverlening. 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 2021	Aantal/bedrag 2020
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	693	677
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	8	11
Aantal klanten met een modulair pakket thuis per einde jaar	90	87
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.166	1.062
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	773	710
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	636	751
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	254.350	245.455
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	3.689	4.521
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	12.902	13.453
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. Dagactiviteiten)	219.029	225.872
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.405	1.419
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	900	868
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 84.060.483	€ 81.794.956
Waarvan opbrengst Wlz	€ 66.861.111	€ 63.508.343
Waarvan opbrengst Zvw	€ 10.951.168	€ 11.032.903
Waarvan opbrengst Wmo	€ 1.035.847	€ 1.227.022
Waarvan opbrengst Woningbeheer	€ 5.212.357	€ 6.026.688

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
Eendrachtshof*	Coevorden
De Etgaarde	Oosterhesselen
Borgerhof	Borger

*De woonzorglocatie Eendrachtshof heeft in 2020 de 'oude' locatie De Voorde vervangen. De Eendrachtshof zal uiteindelijk bestaan uit 51 woningen. De eerste fase Eendrachtshof is in maart 2021 in gebruik genomen, de tweede (en laatste) fase in 2022.

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), Emmercompascuum (De Deelee), Erica (Hof van Erica) en Nieuw Buinen (Buunerheerd/De Wanne)

Voor Wlz gefinancierde zorg valt Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe van zorgkantoor Zilveren Kruis. In de drie gemeenten heeft Tangenborgh met alle verzekeraars, te weten Zilveren Kruis, VGZ, CZ, Zorg & Zekerheid, ENO, Caresq, ASR, DSW, ONVZ en Menzis, contracten voor Zvw (wijkverpleging).

Voor Wlz gefinancierde zorg valt Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe.

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 Coevorden en Borger-Odoorn ook Begeleiding (Individueel en Groep) en Beschermd Wonen geboden, voor de gemeente Emmen vindt dat in onderaanneming plaats.

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, welzijnsorganisaties, huisartsen en apothekers om kwetsbare ouderen nog beter te kunnen ondersteunen.

Belangrijk om daarbij te noemen:

- Lerende netwerken;
- Bestuurlijke samenwerking met betrekking tot de inzet van regionale ontwikkelgelden (diverse projecten);
- Het samen met het zorgkantoor Drenthe en de Drentse Actiz leden schrijven van de regiovisie voor de langdurige zorg in Drenthe;
- De inzet van ons Huis van de Toekomst en de activiteiten in Demens;
- Het inzetten van specialisten ouderenzorg en psychologen in de huisartsenpraktijken;
- Het gezamenlijk bemensen van C(oördinatie)T(ijdelijk) V(erblijf) in Zuidoost Drenthe;
- Onderzoek naar samenwerking op het gebied van nachtzorg in de wijkverpleging;
- De Drentse Alliantie voor integrale ouderenzorg;
- Netwerk Dementie Drenthe;
- Netwerk Palliatieve Zorg;
- UNO UMCG;
- Vilans (E-health)
- Waardigheid en trots.



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 2021

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 2021 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	157
Binnenlandse- en buitenlandse reiskosten	3.605
Opleidingskosten	-
Representatiekosten	-
Overige kosten	-

3.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2021 uit vijf leden, waarvan 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 2021

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Bruintjes demografisch advies - Adviserend Lid van stuurgroep "Onderwijs en krimp" Drenthe - Voorzitter Stichting de Hondsrug Unesco Global Geopark - 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 (tot nov 2021)
Mevr. J.A.M.B. van den Driessche	Lid (voordracht cliëntenraden)	<ul style="list-style-type: none"> - Penningmeester Concertkoor KOV (Oratoriumvereniging), Groningen - Lid raad van Toezicht Stichting de Gouden Zon (Werk en leefgemeenschap voor jeugdigen met psychische aandoening), Borger (tot jun 2021) - Lid bestuur Stichting de Mikkelfhorst (Ecologische zorgboerderij), Haren - Secretaris Stichting Vrienden van de Mikkelfhorst, Haren - Lid werkgroep Natuurparkje Alinghoek, Drouwen (tot jun 2021)
Dhr. J. Smits	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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, afstemmingsoverleggen met de voorzitter Raad van Toezicht 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 (commissie)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 2021 vier keer regulier vergaderd. In november heeft een extra (thema)vergadering over het onderwerp Governance plaatsgevonden. Er zijn in 2021 daarnaast nog twee themabijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de themabijeenkomst van februari is stilgestaan bij de ontwikkelingen van de organisatie. Voor juni was het thema 'Stip op de horizon', de door Drentse zorgaanbieders in samenspraak met het Zorgkantoor ontwikkelde regiovisie. Hiervoor was de inkoper van het Zorgkantoor Drenthe uitgenodigd, die een toelichting gaf op de Regio-analyse Drenthe. Middels de themabijeenkomsten is er ruimte voor de raad om zich op onderwerpen verder te verdiepen, en om hiermee mede invulling te geven aan de klankbordfunctie. Tijdens het werkbezoek (oktober) zijn de Tangenborgh locaties Demens, De Schans en Oldersheem bezocht. In oktober is de raad ook nog eens bijeen geweest ter voorbereiding op de extra (thema)vergadering van november.

Mede aan de hand van het 'Kader goed bestuur', de Managementletter 2020, het model 'Evaluatie Raad van Toezicht' en het goede gesprek heeft de evaluatie van de Raad van Toezicht in mei 2021 plaatsgevonden.

Een vast agendapunt in 2021 is het informeren van de raad door de Raad van Bestuur over regio ontwikkelingen geweest. covid-19 was ook voor 2021 in meerdere opzichten bepalend; de in 2020 ingezette lijn, met intensievere en frequentere contacten over dit onderwerp is voortgezet in 2021, met onder andere het beleidsteam en het kernteam Corona en ook met permanente aandacht hiervoor in zowel de reguliere als themavergaderingen. Qua informatie ontving de raad updates van de covid-19 ontwikkelingen binnen de organisatie, via maand- dan wel weekoverzichten (met 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.

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

In 2021 hebben – met uitzondering van de periode eind mei tot medio oktober - vanwege de covid-19 pandemie de bijeenkomsten van de raad en van de commissies digitaal (TEAMS) plaatsgevonden.

De Raad van Toezicht heeft in 2021 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2020;
- goedkeuring Begroting 2022;
- klasseindeling WNT 2021: klasse IV (formele vaststelling);
- klasseindeling WNT 2022: klasse IV;
- honorering 2021 leden van de raad op basis van WNT maximum: voorzitter 7,5%, leden 5%;
- herbenoeming leden Smits en Woldendorp voor een tweede termijn;
- vaststellen vernieuwd overzicht Aandachtsgebieden.

Vanuit de eigen verantwoordelijkheid van de raad, mede in relatie tot de Governance-code, is eind 2021 afgesproken om ten aanzien van de invulling van het voorzitterschap van de raad dit in eerste instantie intern te verkennen en om op zo kort mogelijke termijn tot benoeming van een nieuwe voorzitter te komen. Ook is de procedure voor werving van een nieuw lid voor de raad in gang gezet. Deze procedure zal waarschijnlijk in het eerste halfjaar 2022 worden afgerond. Afgesproken is dat de zittend voorzitter, wiens termijn formeel ultimo 2021 eindigt, tot invulling van de vacature van het nieuwe lid actief blijft als lid van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft voor 2021 geconstateerd dat hij voldoende informatie ontvangen heeft om het functioneren van de Raad van Bestuur en de organisatie te kunnen beoordelen.

De statuten voldoen aan de Governancecode Zorg 2017.

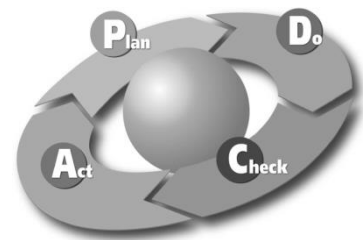
3.5 Bedrijfsvoering

Met de middelen die beschikbaar komen vanuit de kwaliteitsbudgetten zijn belangrijke stappen gezet om extra aandacht en persoonsgerichte zorg voor onze bewoners te geven. De in 2019 en 2020 ingezette lijn is in 2021 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 Kader- en 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 beleidsteam. 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 zorgvrager, is van groot belang. Tangenborgh waarborgt dit door middel van het Elektronisch Cliëntendossier en productieverantwoording. Er is verder ingezet op de verbetering van de bedrijfsvoering onder andere door audits op het Elektronisch Cliëntendossier gebaseerd op actualiteit, compleetheit 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 geïdentificeerde risico's, vervolgens wordt er opnieuw geanalyseerd of de beheersmaatregel het gewenste effect heeft. Processen worden constant verbeterd en bewegen mee met de ontwikkelingen van wet- en regelgeving, verplichtingen waaraan zorgaanbieders moeten voldoen en input van gesprekspartners onder andere zorgverzekeraars, Zorgkantoor, gemeenten, onder- of hoofdaanemers, accountant, woningcorporaties, HKZ, IGJ en de belangrijkste gesprekspartners de (vertegenwoordigers van) onze klanten, bewoners en huurders. Ook in 2021 is tijd en aandacht besteed aan de verdere 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. Jaarlijks 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 woonzorglocaties 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 gebracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd. In 2021 heeft de jaarlijkse hertoetsing/audit van ons kwaliteitssysteem plaatsgevonden. De 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 cliëntenraad van de locatie De Schans is gestart in 2021 en kent vooralsnog slechts enkele leden, terwijl de cliëntenraad Wijkzorg nog geen leden heeft. 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 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 en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. 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 kan de cliëntenraad zelf adviezen geven (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. In 2021 was de frequentie van de vergaderingen in veel gevallen lager, vanwege covid-19. Toch zijn er in 2021 nog negen CCR- en Overlegvergaderingen geweest. Tangenborgh kent ultimo 2021 naast de centrale cliëntenraad zes cliëntenraden. In 2021 heeft de voorgenomen themadag tussen CCR en organisatie (Raad van Bestuur en Beleidsteam) niet plaats kunnen vinden. Zeker voor het elkaar leren kennen en thema's breder te bespreken wordt het belangrijk geacht elkaar tijdens een themadag ook feitelijk te kunnen ontmoeten. Deze themadag is verplaatst naar 2022.



In 2021 heeft de cliëntenraad geadviseerd over:

- doorontwikkeling organisatie;
- jaarverslaggeving 2020;
- begroting 2022;
- bijdragen 2022 voor bewoners;
- Wet zorg en dwang;
- coronabeleid en bezoekenregeling;
- klanttevredenheidsonderzoeken;
- kwaliteitsverslag 2020;
- kwaliteitsplan 2022.

Besproken beleidsonderwerpen in 2021 zijn geweest:

- jaarverslaggeving 2020;
- kader- en begrotingsbrief 2021 (w.o. prestatie indicatoren);
- begroting 2022;
- vaststelling tarieven 2022;
- coronabeleid;
- (jaarverslag) klachten;
- klanttevredenheidsonderzoek;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsmanagementsysteem;
- kwaliteitsverantwoording 2021;
- kwaliteitsplan 2022;
- waardigheid en trots;
- wmcz;
- evaluatie wzd (wet zorg en dwang);
- zorgvisie en –organisatie (o.a. zorgmanager);
- activiteiten;
- facilitaire concepten;
- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw (o.a. De Voorde/Eendrachtshof en De Bleerinck).

3.7 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad startte in 2021 met twaalf leden. Gedurende het jaar hebben drie leden hun lidmaatschap om verschillende redenen beëindigd.

Ondanks de moeilijke vergadersituatie (covid-19) is het gelukt om nagenoeg alle geplande vergaderingen door te laten gaan. Het vergaderen via Teams bleek ook in 2021 vaak het “nieuwe normaal” te zijn. De OR cursussen en trainingen in het voor- en najaar zijn ondanks covid-19 doorgaan: de voorjaarstraining digitaal en in oktober kon het fysiek plaatsvinden. Het dagelijks bestuur heeft in Utrecht twee geslaagde trainingsdagen voor OR bestuurders met deelnemers uit andere (ook niet-zorg) organisaties gevolgd.

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 twee leden van de Raad van Toezicht een Overlegvergadering bijgewoond hebben. In december wisselden de Raad van Toezicht leden met de OR van gedachten over met name de Doorontwikkeling.



In praktisch elke Overlegvergadering en OR-vergadering waren de ontwikkelingen ten aanzien van covid-19 en de covid-maatregelen belangrijke onderwerpen. Andere in 2021 besproken onderwerpen zijn het Roosterbeleid, Werkdruk en het beleid Thuiswerken.

Een terugkerend agendapunt vanaf het voorjaar 2021 is de Doorontwikkeling. Namens de ondernemingsraad maken twee leden uit van de Klankbordgroep. Het doorontwikkeltraject spreidt zich uit over meerdere jaren, het belang van communicatie passend bij de fases van het traject zijn belangrijk om medewerkers hierover goed en tijdig te informeren. De Kader- en Begrotingsbrief 2022 en de Begroting voor 2022 zijn besproken en ook het Kwaliteitsverslag 2020 en het Kwaliteitsplan 2022 kwamen aan de orde.

De OR blijft zich inzetten om de dagelijkse uitvoeringspraktijk en zich daar voordoende vraagstukken 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 een gelukkige leef-tijd en gelukkige werk-tijd 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.

De raad heeft in 2021 totaal acht keer vergaderd, alle digitaal. Tijdens deze vergaderingen zijn diverse vraagstukken en casussen besproken. Voorbeelden van onderwerpen die aan bod zijn gekomen:

- Mag bezoek mee naar de huiskamers? (juist buiten de covid situatie)
- Herkenbaarheid van de medewerkers, bijvoorbeeld door naamplaatjes
- Rollen en verantwoordelijkheden bij overlijden in de wijk
- Communicatie met klanten: "mijnheer", "mevrouw", wel of niet tutoyeren

Het gesprek over de morele overwegingen bij aanschaf dure hulpmiddelen is in 2021 gestart en zal in 2022 afgerond worden. De Raad heeft daarnaast gewerkt aan een stappenplan voor ethische reflectie die voor de meer complexere vraagstukken gebruikt wordt.



De gespreksleiders moreel beraad hebben eerder een training gevolgd voor het moreel beraad in digitale vorm. Van de digitale mogelijkheid is in 2021 tweemaal gebruik gemaakt. Naast deze digitale moreel beraden was er in 2021 ook een live moreel beraad, toen de maatregelen dit toelieten. De thema's van de ingediende moreel beraden varieerden van 'grenzen aan de zorg', tot 'goede zorg in tijden van corona-beperkingen'.

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 2021 heeft de VAR onder andere aandacht gehad voor de eigen bekendheid binnen Tangenborgh (bijvoorbeeld op intranet, eigen e-mail adres) en voor een te volgen scholing/training voor VAR-leden.

De VAR heeft binnen de organisatie meerdere gesprekspartners, bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, Manager Zorg, Beleidsmedewerker, opleidingsadviseur. Ook neemt de VAR deel in werkgroepen en klankbordgroepen, bijvoorbeeld leren en ontwikkelen. Daarnaast heeft de raad vragen uit de organisatie behandeld, zoals de rol van de contactverzorgende, werkafspraken ONS, bevoegd- en bekwaamheden en daarbij horende instructies en scholingen.

Meer en bredere bekendheid binnen de organisatie blijft een aandachtspunt, zich als adviesraad kunnen profileren en zichtbaar zijn voor alle medewerkers. Het vanwege de covid-19 beperkingen vooralsnog niet kunnen organiseren van VAR vergaderingen op locaties, waarbij ook het gesprek met medewerkers plaatsvindt, wordt voor 2022 weer gepland. De VAR wil in 2022 de zichtbaarheid binnen de organisatie vergroten, maar wil vooral ook doelmatig te werk gaan met onderwerpen die van belang zijn voor de 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. Om dit alles beeldend te maken is in 2021 een zogenaamde Praatplaat Demens gemaakt.

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.

Door de covid-19 pandemie zijn helaas minder trainingen gegeven. De betrokkenheid vanuit Demens bij TZA Techniek en Zorg Academie biedt ook toegang tot scholingen Zorgtechnologie. Voorbereidingen zijn getroffen om begin 2022 te kunnen starten met een scholing dementie voor medewerkers.



Onderzoek

De Wetenschap Onderzoek en Kenniscommissie, afgekort de WOK, opereert onder de paraplu van Demens. 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 eerste instantie heeft de WOK zich met name gericht op het 'hoe' van deze twee taken. Dit heeft 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. In september 2021 hebben leden deelgenomen aan een UNO-UMCG inspiratie-dag over hoe binnen een zorgorganisatie vorm aan de WOK gegeven kan worden. In 2022 zal ook gekeken worden welke leden aanvullend nodig zijn om de WOK gericht en duurzaam te versterken.

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 maatregelen als gevolg van covid-19 op eenzaamheid en sociale behoeften van bewoners, de implementatie van de PAIC als pijnobservatie instrument bij mensen met dementie, dilemma's rondom open/gesloten deuren in het kader van de Wzd en de start van een onderzoek naar de impact van interne verhuizingen op cliënten. Van deze onderzoeken worden in 2022 de resultaten verwacht.

Advies

In 2021 zijn twee webinars georganiseerd. In april 2021 het webinar "De invloed van corona op ouderenzorg" en in november 2021 "De zintuiglijke beleving bij dementie". Gemiddeld zijn de webinars door zo'n 100 medewerkers bezocht. Omdat het organiseren van een webinar tijd en specifieke kennis vraagt, is dit belegd bij drie medewerkers (geen leden van het team Demens). Eén lid van het team Demens stuurt dit aan, dit is daarmee ook direct de verbinding met het team Demens.

Een student Gerontologie en Geriatrie heeft onderzoek gedaan naar de wensen met betrekking tot inhoud en lay-out. In 2021 is dit onderzoek afgerond met bruikbare adviezen. Het vervolg, de opdracht hoe "bouw" je een digitale kennisbank ligt bij studenten van de Health Hub Roden.

Technologie

Ook in 2021 konden helaas niet veel bezoekers in het Dementiehuis van de Toekomst worden ontvangen. Tangenborgh is aangesloten bij de Techniek en Zorgacademie Drenthe, het Dementiehuis één van de drie zogenaamde beleeflocaties van de TZA Drenthe.

Vanuit Demens is er een 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 et cetera.

In 2021 is onder andere de Wolk Heupairbag geïntroduceerd in de wijkzorg, is er een proef gestart met slim gordijnsysteem in de wijkzorg, worden in samenwerking met de Health Hub in Roden mogelijke oplossingen voor grotere bewegingsvrijheid voor mensen met dementie onderzocht en is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor de inzet van beeldzorg in de wijk.

Ook is Tangenborgh door Vilans gevraagd deel te nemen aan een Europees Onderzoeksproject genaamd Demicare.

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.

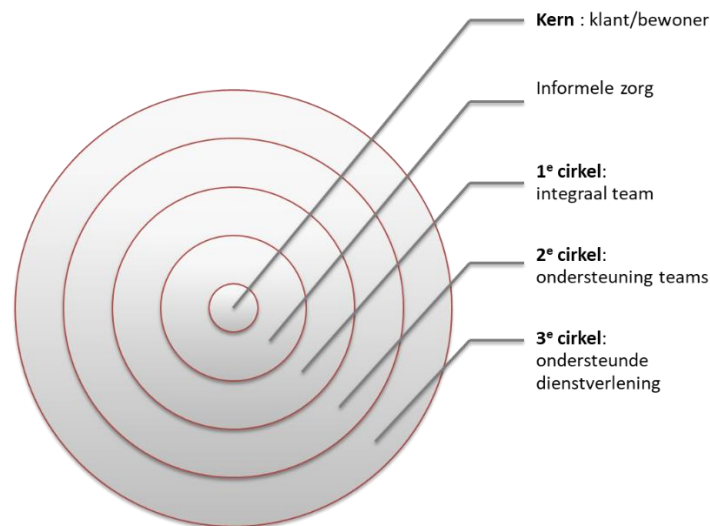
Bij de totstandkoming van Tangenborgh 2025 en de verdere actualisatie daarvan in 2020 is de dialoog een zeer belangrijk instrument gebleken. De belangrijkste keuzen zijn als volgt samen te vatten:

- 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. 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.

Doorontwikkeling

In september 2021 is het startschot gegeven voor een voor de organisatie belangrijke cultuurverandering: wij dragen bij aan het levensgeluk van klanten en bewoners middels integrale zich zelf organiserende teams. In een ronde langs alle belanghebbenden binnen de organisatie is bevestigd dat de zorg rond klanten anders georganiseerd moet worden. Hierbij speelt het medewerkersperspectief een

belangrijke rol. Met de klant/bewoner als middelpunt van hoe welzijn, zorg en diensten te organiseren is er voor gekozen om de organisatie in te richten met een drie schillen, c.q. cirkels van nabijheid en directe invloed op het levensgeluk van de personen die zijn komen wonen (Wlz) dan wel zorg en diensten van Tangenborgh afnemen. Daarmee wordt ook in beeldende zin afstand genomen van een organisatiestructuur die bestaat uit het “harkjes model”. In de direct rond de klant/bewoner georganiseerde teams bestaande uit alle direct bij het (zorg)proces betrokken disciplines worden op basis van professionaliteit en persoonlijke kwaliteiten de werkzaamheden verdeeld. Teams worden hierbij ondersteund door teamcoaches. Om meer regionale samenhang en binding met lokale samenwerkingspartners mogelijk te maken zijn de teams ondergebracht in regio’s. De leiding van deze regio’s ligt in de handen van regiomanagers. De bedoeling is dat de regio’s meer en meer een regionaal gezicht, binnen Tangenborgh, gaan laten zien. Op deze wijze verwacht Tangenborgh meer in te kunnen spelen op regionale verschillen en de onderlinge betrokkenheid en samenhang te vergroten. Bij deze ontwikkeling hoort ook de ontwikkeling om binnen de beschikbare middelen en het Tangenborgh beleid meer regionale keuzen te kunnen maken. Voor dit traject wordt qua ontwikkeling tenminste drie jaar uitgetrokken.



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 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 2021 is in december door de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) een bezoek gebracht aan de locatie De Blerinck, als onderdeel van het toezicht op regio Noord-Nederland tijdens de vierde golf van de coronapandemie. Met het bezoek wilde de inspectie een breed beeld krijgen over toegankelijkheid, continuïteit en de ervaren kwaliteit en de veiligheid van zorg. In een brief heeft de inspectie weergegeven wat zij van de meerdere gesprekspartners waarmee zij gesproken hebben gehoord hebben.

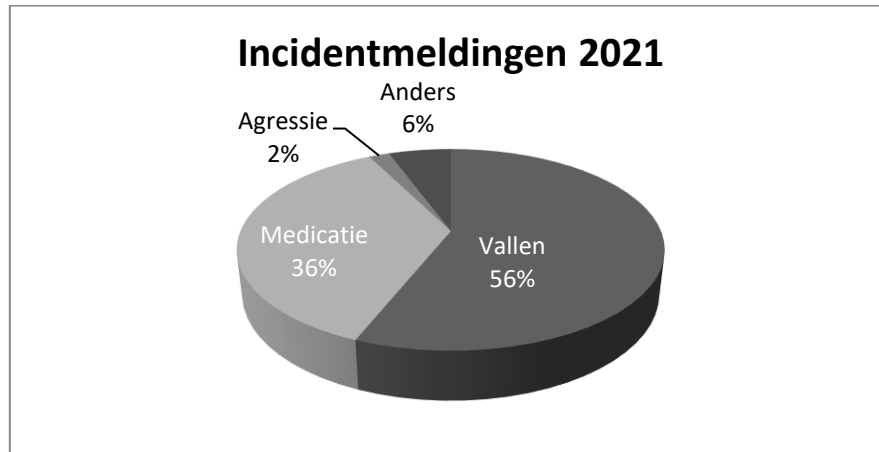


In juni 2021 vond de HKZ-audit van de organisatie succesvol plaats. Het betrof een tweede opvolgaudit. Meerdere locaties en de wijkzorg zijn bezocht. De audit is geheel digitaal afgenomen. Geconstateerd werd dat medewerkers op een goede manier omgaan met hun professionele verantwoordelijkheid, dat men 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.

Nadat eind 2019 de trajecten voor vijf locaties verblijf met behandeling waarvoor ondersteuning vanuit *Waardigheid en trots* was ingezet formeel is afgerond, zijn de overige locaties eind 2020 beoordeeld en zijn daarvoor programma's gestart in 2021. De invloed van covid-19 op de voortgang is duidelijk 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. 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 85-15). 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.

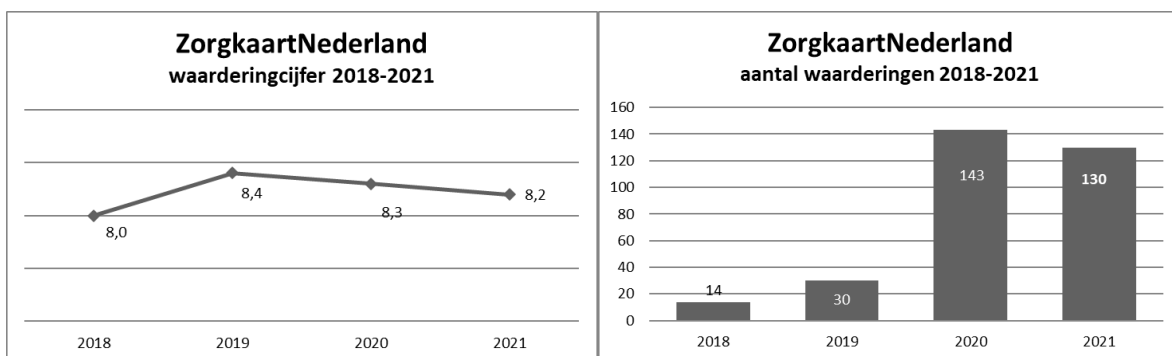


Tangenborgh kent decentrale VIM-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

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.

Cliëntervaringen zijn gemeten volgens de (vanaf 2021) verplichte methode en richtlijn met de totaalscore van ZorgkaartNederland. 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 de Tangenborgh locaties als geheel is in 2021 een 8,2, terwijl het meerjarsgemiddelde (2018-2021) voor de locaties eveneens een waarderingcijfer geeft van 8,2. Vanaf 2020 vermeldt ZorgkaartNederland geen aanbevelingscore meer.



Voor de Wijkzorg worden vanaf 2020 de gemiddelde waarderingen op ZorgkaartNederland vermeld. Voor Tangenborgh-Wijkzorg is de gemiddelde waardering in 2021 een 8,7, in 2020 was dat 8,4. Dit geeft een gemiddelde over deze beide jaren van 8,6. Het aantal gegeven waarderingen is van invloed op het gemiddelde cijfer. Voor 2021 waren er meer waarderingen in de wijkzorg dan in 2020 (94 resp. 75).

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 denkkraft 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.

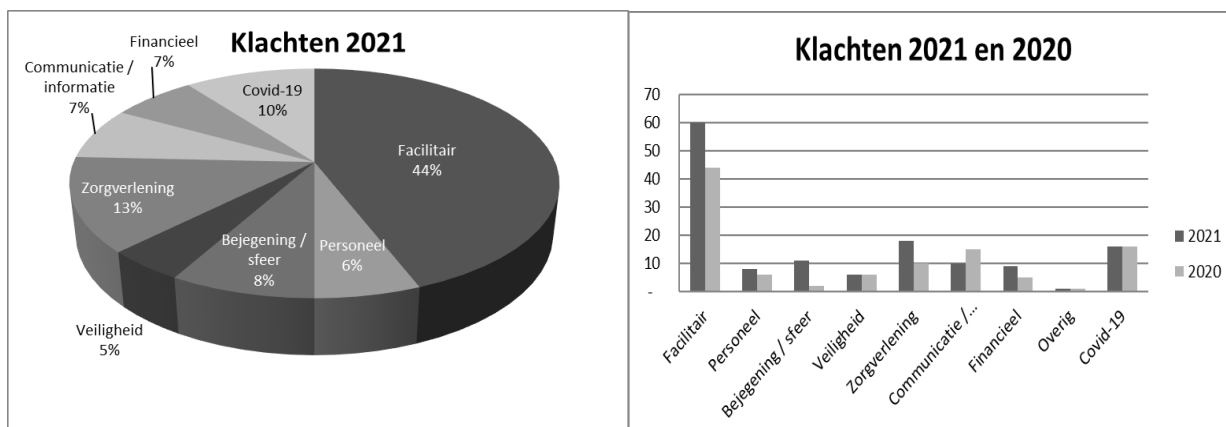


Risicomanagement is integraal onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat de te coördineren activiteiten om te sturen en te beheersen met betrekking tot kansen en bedreigingen. Het doel is om stelselmatig kansen en bedreigingen in kaart te brengen om die te beheersen en om de besluitvorming 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 (wkkgz) stelt. Er is een onafhankelijke klachtenfunctionaris benoemd. De klachtenprocedure beoogt het indienen van een klacht zo laagdrempelig mogelijk te laten zijn. Een klant of diens vertegenwoordiger kan met een klachtenformulier de klacht kenbaar maken bij de onafhankelijk klachtenfunctionaris, die vervolgens actie onderneemt naar zowel de klager als (een vertegenwoordiger van) de organisatie. In een procedure is beschreven op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. De onafhankelijk klachtenfunctionaris rapporteert per kwartaal aan de Raad van Bestuur. Klanten worden bij de verhuizing naar een woonzorglocatie geïnformeerd over de klachtenregeling. De klachtenregeling is opgenomen op de website van Tangenborgh.

In 2021 zijn in totaal 136 (2020: 105) klachten geregistreerd door 80 klagers (2019: 66). Voor de locaties en wijkzorg. De aard van de klachten is voornamelijk facilitair van aard (44%), gevolgd door klachten die met zorgverlening (13%) en covid-19 (10%) te maken hebben. Onderstaand is dit grafisch weergegeven.



De klachten hebben voor 80% betrekking op de locaties en voor 20% 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 2021 waren daarnaast covid-19 klachten en klachten over zorgverlening 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 bijvoorbeeld over hoe de maatregelen zich verhouden 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 en onderzoek (beide 28%) en belofte voor verbetering (21%).

In 78% van de gevallen was men tevreden of deels tevreden over het resultaat. In 9% was men ontevreden over het resultaat. Voor 13% is het resultaat onbekend.

De gemiddelde doorlooptijd van een klacht was in 2021 32 dagen (2020: 25 dagen).

4.2.3 Vertrouwenspersonen

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

De vertrouwenspersoon *integriteit* vervult deze taak binnen de kaders van de Wet Huis voor Klokkeluiders. De kerntaak is het begeleiden van medewerkers die een misstand wensen te melden. In 2021 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 2021 zijn er acht meldingen geweest (2020: zes). Bij vier meldingen ging het over de (interne) Corona maatregelen. Het aantal meldingen is licht toegenomen in vergelijking met voorgaand jaar, maar is – gerelateerd aan de omvang van de organisatie – laag te noemen. Een viertal meldingen betrof communicatie en bejegening (waarvan drie covid-19 gerelateerd, tussen medewerkers onderling of met de leidinggevende). De overige vier meldingen betrof de categorie Arbeidsconflict, waarbij twee meldingen gingen over een verschil van inzicht tussen medewerker en leidinggevende over



de inzetbaarheid van betreffende medewerker en één melding betrof onenigheid over de Corona maatregelen. De laatste melding viel niet onder grensoverschrijdend gedrag, de melder is doorverwezen binnen Tangenborgh. Er zijn géén meldingen binnen gekomen in de categorieën (seksuele) intimidatie, discriminatie en racisme, pesten, agressie en geweld. Alle meldingen zijn middels een informele procedure opgelost; geen enkele melding heeft in 2021 geleid tot een formele klachtprocedure.

Vanwege de situatie omtrent covid-19 is de jaarlijkse afspraak met het bestuur en ondernemingsraad niet doorgegaan. Wel is er telefonisch 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.

4.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

In 2021 bleef - net als in voorgaande jaren - de focus liggen 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:

	2021	2020
Aantal medewerkers (ultimo jaar)	1.413	1.361
Aantal fte (ultimo jaar)	912	862
Aantal nieuwe medewerkers in fte	330 178	254 123
Aantal vertrokken medewerkers in fte	278 135	238 111
Saldo nieuw-vertrokken medewerkers in fte	+ 52 + 43	+ 16 + 12
Omvang gemiddeld dienstverband (in fte)	0,64	0,61
Aandeel Vrouw	93,8%	93,5%
Aandeel Man	6,2%	6,5%
Gemiddelde leeftijd	45,4	46,0
Verzuimpercentage	9,1%	8,5%
Verzuimfrequentie	1,1	0,97

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 bleef in 2021 de druk in de zorg onverminderd groot vanwege covid-19, dit bracht op het gebied van flexibiliteit en inzetbaarheid de nodige uitdagingen met zich mee.

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

Naast de fysieke wervingsactiviteiten zijn vooral ook de digitale wervingsactiviteiten erg belangrijk. Zo kennen we sinds enkele jaren de website werkenbijtangenborgh.nl en is Tangenborgh 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 gewerkt om bij te dragen aan een goede online reputatie van Tangenborgh. Volgens plan wordt content geplaatst op sociale media kanalen als Linkin, Facebook, Instagram en Twitter. Ook maakt Tangenborgh gebruik van platforms als Indeed en Jobalert. Via de eigen website is daarnaast ook speciaal aandacht voor het werven van vrijwilligers.

Tangenborgh wil leren van de medewerkers die de organisatie verlaten. Daarom worden middels een enquête vertrekkende medewerkers digitaal bevestigd. 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.



Vitaliteit & gezond werken

Het voortschrijdend verzuimpercentage lag organisatie breed in 2021 op 9,1%. Hiermee is het voortschrijdend verzuim gestegen in vergelijking tot 2020. Het percentage bevindt zich ruim boven de gestelde norm van 6,3%. In de branche steeg het verzuim ook naar 8,5% (- 0,6% ten opzichte van Tangenborgh). De meldingsfrequentie ligt in 2021 op 1,13, dat is een stijging ten opzichte van vorige jaren. Vooral in het vierde kwartaal was de meldingsfrequentie met 1,62 hoog. De stijging hangt (ook indirect) samen met de uitbraak van covid-19.

Medewerkers in de leeftijdscategorie 46-55 jaar hebben de grootste invloed gehad op het stijgende verzuim. Het verzuim in de duurklasse 15 tot 91 dagen is het hardst gestegen. Tangenborgh kent een relatief hoge instroom in de IVA (Negen medewerkers bleken volledig en duurzaam arbeidsongeschikt). Drie medewerkers hebben een 80 en 100% WIA toegekend gekregen en eveneens 3 medewerkers kwamen niet in aanmerking voor een WIA-uitkering vanwege een indicatie van 0 tot 35%.

Vanwege covid-19 was het niet mogelijk om geplande duurzaam inzetbaarheidswerkshops te geven met thema's als stress en slapen in relatie tot werken in nachtdienst. Om dezelfde reden heeft het thema Rookvrij Tangenborgh helaas onvoldoende aandacht gekregen. In het eerste kwartaal is er met PFZW een (digitale) bijeenkomst georganiseerd voor medewerkers van 57 jaar en ouder. In aansluiting hierop was het mogelijk voor medewerkers om een individueel gesprek aan te vragen.

De providerboog is in 2021 uitgebreid, waarmee Tangenborgh een goed en gevarieerd aanbod heeft op voorkoming van verzuim en re-integratie. Met providers waarmee veel wordt samengewerkt (Vitaal Verder, Gezond Werken Noord-Nederland, Staat van Dienst, Zorg van de Zaak) worden evaluatiegesprekken gevoerd.

Ondernemerschap

In de CAO 2021 zijn afspraken rondom het BalansBudget gemaakt, dit geeft medewerkers de mogelijkheid tijd te sparen om dat op een later tijdstip op een manier in te kunnen zetten die optimaal bij die levensfase of behoeftes past. Met de ondernemingsraad zijn hierover afspraken gemaakt in de MKSA regeling. Medewerkers zijn voorgelicht over het BalansBudget. Ook is in de CAO 2021 de 45-jarenregeling van start gegaan. Deze geeft medewerkers de mogelijkheid om uit dienst te gaan vóór hun AOW-gerechtigde leeftijd mits ze 45 jaar in de zorg hebben gewerkt. De kosten voor de regeling worden betaald door de werkgever vanaf datum deelname tot de AOW leeftijd. Waar nodig (duur langer dan 36 maanden) wordt ook de RVU boete betaald door de werkgever. Als laatste geeft de CAO VVT de mogelijkheid om leerlingen in afwijking van de standaard inschaling, in te schalen. Hiermee is de

voorgeschreven standaard regeling, die zeer lastig uitvoerbaar was komen te vervallen. Zo kan Tangenborgh ook op deze manier een aantrekkelijke werkgever zijn voor de professionals van de toekomst.

Doorontwikkeling

Binnen het functiehuis is er een aantal functies bijgekomen zoals regiomanager, teamcoach, inzetbaarheidsconsulent, regio ondersteuner, recruitment adviseur en planningscoördinator. De doorontwikkeling heeft ook tot gevolg dat een aantal functies zijn verdwenen, of zijn aangepast. De functies teamleider zorg en de teamleider facilitair zijn vervallen. De functies Eerst verantwoordelijk verpleegkundige en verpleegkundige zijn samengekomen in de functie van mbo verpleegkundige. De functie van Eerstverantwoordelijk verzorgende is overgegaan in de verzorgende functie.

Het Sociaal Raamwerk, dat met NU'91, CNV en FNV is overeengekomen, loopt tot en met 2023.

Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

Leerlingen en stagiaires

	2021	2020
Aantal stageplaatsen	194	187
Leerling-traject (medewerkers)	120	182
waarvan:		
-BBL leerling Helpende Zorg en Welzijn	73	30
-BBL leerling MBO Keuzedeel helpende+ (niv.2)	45	51
-BBL leerling verzorgende IG/MZ (niv.3)	31	14
-BBL leerling Begeleider specifieke doelgroepen (niv.3)	2	7
-BBL leerling verpleegkundige (niv.4)	29	32
-BBL leerling Persoonlijk Begeleider specifieke doelgroepen (niv.4)	3	3
-Ad-SWZ leerlingen (niv.5)	1	1
-Hbo-v leerlingen (niv.6)	28	25

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2021 194 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 2021 hebben 120 medewerkers een leerling-traject gevolgd.

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

Opleidingsinstellingen en lerende netwerken

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. Vanuit de Regiodeal Zuid-Oost Drenthe, met Gemeente Emmen als penvoerder, is de samenwerking opgestart met NHL Stenden, Icare en Treant voor HBO-V in Emmen. Vorig jaar zijn er 10 leerlingen gestart met hbo-v flex. Er zijn voorbereidingen getroffen voor een carouselvorm binnen de hbo-v flex met de samenwerkende organisaties.

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 ook in 2021 vanwege covid-19 nauwelijks plaatsgevonden.

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. Tijdens deze samenwerking is er een Extern Traject Werkbegeleiding opgezet die in het najaar van 2021 vorm

heeft gekregen. Tangenborgh leverde in 2021 ook een bijdrage in het lerend netwerk op de onderwerpen praktijkleren en inzet van hbo functionarissen in de zorg.

Erkend leerbedrijf of excellent leerbedrijf

In oktober 2021 is Tangenborgh een jaar aan de slag om naar de status “Excellent leerbedrijf” toe te groeien. Dit is in totaal een driejarig traject. Dit gebeurt in samenwerking met het SBB (Stichting samenwerking beroepsonderwijs en bedrijfsleven). Om de huidige kwaliteit van leren op de werkvloer te meten, heeft er in 2021 een kwaliteitsonderzoek beroepspraktijkvorming (BPV) plaatsgevonden. Er is een representatief beeld over de organisatie verkregen. In de audits is specifieke aandacht gegeven aan de dimensies: persoonlijke begeleiding, veiligheid, werkzaamheden en samenwerking met opleidingsinstellingen. De resultaten van de kwaliteitsaudits over de vier dimensies laten zien dat Tangenborgh het in de basis van de BPV goed heeft geregeld. Verbeterpunten richten zich met name op het ervaren van ruimte en tijd voor het begeleiden, verantwoordelijkheidsgevoel hierbij en de gezamenlijke teamverantwoordelijkheid van de begeleiding.

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 aanvraag van de instellingsaccreditatie van V&VN is afgerond en heeft in 2021 een vervolg gekregen zodat accreditatiepunten na praktijkscholingen automatisch bijgeschreven worden in het V&VN register.

Bevoegd en bekwaam

Het jaar 2021 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 Tangenborgh skills trainers en door trainers van Opleidingsbedrijf UMCG ambulancezorg. Het online praktijkscholen heeft zich verder ontwikkeld. Eind 2021 hebben alsnog een BHV trainingen plaats gevonden die eerder dat jaar vanwege pandemie geannuleerd moesten worden.

Dementiescholing

Tangenborgh hecht grote waarde aan actuele en juiste kennis over dementie bij alle medewerkers. In 2021 waarin covid19 een grote rol speelde is vooral ingezet op kennis delen via webinars, deze werden goed bezocht.

Kwaliteitsmetingen leren en ontwikkelen

Naar aanleiding van de in 2020 uitgevoerde effectmeting op de scholing Medicatieveiligheid is in 2021 een nieuwe vorm van medicatie scholing geselecteerd. Uit de effectmeting kwam naar voren dat er verbetermogelijkheden ten aanzien van competenties van medewerkers in het veilig werken met medicatie zijn. Dit is bij de selectie van de nieuwe vorm medicatiescholing een belangrijke factor geweest. In het laatste kwartaal van 2021 is er een enquête uitgevoerd bij werkbegeleiders. Werkbegeleiders zijn een onderdeel van de kwaliteitscyclus van leren en ontwikkelen. Ook hun ervaringen en leermomenten zijn van belang voor de leer- en ontwikkelcultuur. In 2022 wordt hieraan een vervolg gegeven om de regio's zo optimaal mogelijk te organiseren voor alle betrokkenen.

Medewerkerstevredenheid

De thema's van het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat eind 2020 volgens de benchmark Actiz is uitgevoerd, zoals werkdruk en communicatie zijn in 2021 in de teams behandeld, in samenwerking met de ondernemingsraad en in lijn met de doorontwikkeling.

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. Die vraag kan niet alleen beantwoord kan worden door een groei aan arbeidskrachten. De groei die nodig is, is er niet. Vanuit diverse bespiegelingen is duidelijk geworden dat naast het geschetste probleem op de arbeidsmarkt de houdbaarheid van ons huidig, uitstekende, zorgstelsel op financiële grenzen stuit. Door VWS en Actiz (onze werkgeversorganisatie) wordt ingezet op het voeren van een maatschappelijk gesprek om de verwachtingen over de zorg in de (nabije) toekomst breder gedragen te krijgen. Onze opvattingen, zoals vertaald in Tangenborgh 2025 dat de groei van de vraag naar zorg 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 duurzaamheid in het algemeen en verwachten daarmee ook een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie en verwachten ook kosten te kunnen reduceren, waardoor er meer middelen beschikbaar komen voor de directe zorg. Het thema duurzaamheid heeft ook zijn plaats gekregen in de doorontwikkeling van Tangenborgh en is gepositioneerd als een krachtig verbindend doel. Ondanks alle omstandigheden in 2021 hebben er toch diverse ontwikkelingen plaatsgevonden. Het wagenpark is verduurzaamd waarbij naast het volledig elektrisch uitvoeren van de technische dienst auto's ook de wijkzorg auto's uitgevoerd zijn met label A.

Bij het inkopen heeft Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) zijn intrede gedaan. Er is een begin mee gemaakt door bij iedere aanbesteding van goederen en diensten het thema duurzaamheid

onderdeel te maken van de selectiecriteria. Ook bij aanschaf van inrichting en apparatuur wordt duurzaamheid een steeds belangrijker criterium. Bij de aanbesteding van het kantoormeubilair heeft dat bijvoorbeeld geleid tot het aanschaffen van circulair meubilair. 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 krijgt steeds meer vorm. 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 2021 is er een start gemaakt om de meerjarenonderhoudsbegroting te verduurzamen.



Voor het beheer van tuinen en terreinen wordt een duurzaam groenplan uitgewerkt. Een uitgangspunt hierbij is om de biodiversiteit te bevorderen. Op het gebied van afval is op kleine schaal begonnen met het scheiden van afval, aan de hand van het 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 2021 is Tangenborgh gestart met het uitbouwen van Maatschappelijk verantwoord Ondernemen MVO. We gebruiken hiervoor de ISO 26000 als leidraad.

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 2021

De financiële resultaten over 2021 en 2020 zijn als volgt:

	2021	2020
	€	€
Resultaat segment Wlz	4.004.874	4.235.974
Resultaat segment Wmo	37.777	- 31.097
Resultaat segment Zvw	225.499	- 269.549
Resultaat segment Woningbeheer	127.435	233.972
Resultaat volgens resultatenrekening	4.395.585	4.169.301

Met ingang van 1 januari 2020 wordt voor het groot onderhoud een gewijzigde waarderingsgrondslag toegepast. De aanpassing betreft een wijziging van de voorziening groot onderhoud naar activering van componenten als onderdeel van de materiële vaste activa. De verwerking van de onderhoudskosten door middel van de componentenbenadering leidt tot een meer betrouwbare toerekening van kosten aan de verslagperiodes, wat resulteert in een beter inzicht. Het netto-effect op de winst- en verliesrekening in 2020 is daarom circa € 307.317. Om deze reden zijn de ter vergelijking opgenomen cijfers van balans en winst- en verliesrekening van het voorgaande jaar voor vergelijkingsdoeleinden aangepast in deze jaarrekening.

Het positieve resultaat over 2021 wordt voor € 3.831.816 veroorzaakt door het resultaat op kapitaalslasten, waar dit in 2020 nog € 3.370.687 bedroeg. Deze verbetering is het gevolg van de hogere intramurale Wlz-bezetting en de omzetting van zorg zonder behandeling naar zorg met behandeling enerzijds, terwijl omvang van kosten van afschrijvingen, huur en rente iets toenamen.

Het resultaat op de kapitaalslasten is nodig voor de omvangrijke bouwprojecten die voor 2022 en verder gepland staan.

In onderstaande opstelling is een en ander nader gespecificeerd:

	2021	2020
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	69.621.506	67.586.580
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	69.185.172	67.021.939
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	436.334	564.641
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	9.444.578	8.904.870
Kosten afschrijvingen / huur / rente	5.612.762	5.534.182
Resultaat op kapitaalslasten / huur / rente	3.831.816	3.370.687
Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	4.268.150	3.935.329

Exclusief kapitaalslasten bedraagt het resultaat 2021 op de zorgsegmenten Wlz, Zvw en Wmo € 436.334 positief, tegenover € 564.641 positief in 2020. Het positieve resultaat over 2021 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 2021 hebben geleid. Dit betreffen in belangrijke mate uitgestelde uitgaven, die alsnog naar verwachting fors op het resultaat van 2022 (en 2023) zullen drukken.

In 2020 was er spraken van een overschrijding van het kwaliteitsbudget van € 0,5 miljoen. In tegenstelling tot de verwachting in 2020 heeft Tangenborgh in 2021 dit bedrag alsnog ontvangen. In de verlengde cao voor de VVT 2021 hebben de cao-partijen afspraken gemaakt over de mogelijkheid voor medewerkers om na 45 jaar werken in de sector zorg en welzijn, te stoppen met werken. Hiervoor is een voorziening opgenomen wat een effect heeft op het resultaat van € 0,8 miljoen negatief. Verder is een € 0,1 miljoen toegevoegd aan de voorziening zorgbonus.

Zonder deze bijzondere posten is het resultaat over het jaar € 4.851.585.

Het resultaat op het segment Woningbeheer bedraagt € 127.435 over 2021, tegenover € 233.972 over 2020. Het netto effect van de stelselwijziging op het resultaat 2020 van het segment Woningbeheer is € 111.763.

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:

	2021	2020
Resultaat segment Wlz	5,99%	6,67%
Resultaat segment Wmo	3,65%	-2,53%
Resultaat segment Zvw	2,06%	-2,44%
Resultaat segment Woningbeheer	2,44%	3,88%
Resultaatratio totaal Tangenborgh	5,23%	5,57%

De resultaatratio van Tangenborgh als geheel is in 2021 licht verminderd ten opzichte van 2020 en blijft 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 2021 en 2020 is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	30.004.181	25.773.808
Bestemmingsreserve transitie zorg	708.000	708.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	1.900.000
Bestemmingsreserve covid-19	2.000.000	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-992.469	-1.030.246
Algemene reserve Woningbeheer	12.751.866	12.624.431
Totaal eigen vermogen	46.372.100	41.976.515

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat gestegen met € 4,4 miljoen.

Ten laste van de bestemmingsreserve transitie zorg zijn de kosten gebracht die samenhangen met de doelstellingen zoals geformuleerd in "Tangenborgh 2025".

In verband met de onderhandelingen die nog gaande zijn aangaande de nieuwbouw van de Eendrachthof, is de bestemmingsreserve transitie vastgoed ongewijzigd ten opzichte van 2021.

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 2021.

Solvabiliteit

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

	2021	2020
eigen vermogen / balanstotaal	65,8%	64,0%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	55,2%	51,3%

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 2021 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

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

	2021	2020
Quick ratio:		
Vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende activa	3,0	2,6
Current ratio:		
Vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,0	2,6

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 2021 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 en de beschikbare formatie behandel-ondersteunend personeel 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 Bleeerick 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 2022 herzien.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat Tangenborgh ook het aankomende jaar 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 2022 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 2022/2023 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.

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Toelichting	31-dec-21	31-dec-20
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	25.080.595	25.151.226
Financiële vaste activa	2	9.836.942	9.776.296
Totaal vaste activa		34.917.537	34.927.522
Vlottende activa			
Vorraden	3	40.918	49.520
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4	0	1.169.839
Debiteuren en overige vorderingen	5	2.083.494	3.540.257
Liquide middelen	6	33.427.404	25.914.506
Totaal vlottende activa		35.551.816	30.674.123
Totaal		70.469.352	65.601.645

PASSIVA	Toelichting	31-dec-21	31-dec-20
		€	€
Eigen vermogen			
Kapitaal	7	522	522
Bestemmingsreserves		33.619.711	29.351.563
Algemene en overige reserves		12.751.866	12.624.431
Totaal eigen vermogen		46.372.099	41.976.516
Voorzieningen	8	5.338.918	4.624.217
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	9	6.938.575	7.386.075
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	4	691.313	0
Overige kortlopende schulden	10	11.128.446	11.614.837
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		11.819.760	11.614.837
Totaal		70.469.352	65.601.645

5.2 Resultatenrekening over 2021

	<i>Toelichting</i>	2021	2020
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	12	76.190.066	71.591.734
Subsidies	13	1.271.339	3.071.177
Overige bedrijfsopbrengsten	14	6.599.078	7.132.044
Som der bedrijfsopbrengsten		84.060.483	81.794.956
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	15	56.444.747	54.812.637
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16	1.977.647	1.988.127
Overige bedrijfskosten	17	21.056.350	20.678.034
Som der bedrijfslasten		79.478.744	77.478.799
BEDRIJFSRESULTAAT		4.4581.738	4.316.157
Financiële baten en lasten	18	-186.154	-146.856
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		4.395.584	4.169.301
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		4.395.584	4.169.301
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2021	2020
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		4.230.373	4.308.425
Bestemmingsreserve transitie zorg		0	-342.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		0	0
Bestemmingsreserve covid-19		0	0
Bestemmingsreserve Wmo		37.777	-31.097
Algemene reserve Woningbeheer		127.435	233.972
		4.395.584	4.169.301

5.3 Kasstroomoverzicht over 2021

€ x 1.000,-	Toelichting	2021		2020	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			4.582		4.316
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	16	1.978		1.972	
- bijzondere waardeverminderingen	17	0		0	
- mutaties voorzieningen	8	715		451	
			2.692		2.423
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	3	9		12	
- vorderingen	5	1.457		-301	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	1.861		-181	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-486		2.119	
			2.5840		1.650
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			10.114		8.389
Ontvangen interest	19	5		59	
Betaalde interest	19	-191		-206	
			-186		-147
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			9.928		8.242
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	1	-1.907		-3.542	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		40	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	-61		-7.607	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.968		-11.109
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	9	-448		-596	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-448		-596
Mutatie geldmiddelen			7.513		-3.463
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		25.915		29.378
Stand geldmiddelen per 31 december	9		33.427		25.915
Mutatie geldmiddelen			7.513		-3.463

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 Zuidoost 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 2021, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2021.

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. De huuropbrengsten en kosten 2020 zijn in de vergelijkende cijfers aangepast door gewijzigde verwerking van interne doorbelastingen/eliminaties, zonder impact op het resultaat.

Stelselwijziging

Met ingang van 1 januari 2020 wordt inzake het groot onderhoud een gewijzigde waarderingsgrondslag toegepast, met inachtneming van de overgangsbepaling RJ 212.805 en de additionele overgangsbepaling RJ 212.807. De aanpassing betreft een wijziging van de voorziening groot onderhoud naar activering van componenten als onderdeel van de materiële vaste activa. De verwerking van de onderhoudskosten door middel van de componentenbenadering leidt tot een meer betrouwbare toerekening van kosten aan de verslagperiodes, wat resulteert in een beter inzicht. Daarnaast is sprake van een betere aansluiting met wat gebruikelijk is in de sector. Voorts kan geconcludeerd worden dat (internationaal) deze methode gezien wordt als zijnde de methode die het beste inzicht in het vermogen en resultaat van een onderneming verschaft. In deze jaarrekening is een herberekening gemaakt van het eigen vermogen per 1 januari 2020, alsof de voorziening groot onderhoud ad € 1.714.061 niet heeft bestaan. De activering van de groot onderhoud componenten leidt tot een verhoging van de materiële vaste activa in het boekjaar 2020 voor een bedrag van circa € 164.571. De afschrijvingslasten zijn in boekjaar 2020 als gevolg van de stelselwijziging toegenomen met circa € 16.457. Daarnaast zou er in 2020 circa € 323.774 aan kosten zijn opgenomen vanwege dotatie aan de voorziening groot onderhoud als de stelselwijziging niet had plaats gevonden. Het netto-effect op de winst- en verliesrekening in 2020 is daarom circa € 307.317. Om deze reden zijn de ter vergelijking opgenomen cijfers van balans en winst- en verliesrekening van het voorgaande jaar voor vergelijkingsdoeleinden aangepast in deze jaarrekening.

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
- Kwaliteitsgelden
- 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. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van

de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

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

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 afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

-Bedrijfsgebouwen en terreinen:	0% - 10%
-Machines en installaties:	5% - 12,5%
-Andere vaste bedrijfsmiddelen	12,5% - 33,33%

Groot onderhoud

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

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

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.

Vorraden

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

Vorderingen uit hoofde van bekostiging worden gewaardeerd tegen nominale waarde. 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 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 de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum 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. 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 worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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.

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 pensioenrechten 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 2021 bedroeg de dekkingsgraad 106,6%. 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).

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 schattingswijziging 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-21	31-dec-20
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	18.700.259	19.345.768
Machines en installaties	3.527.759	3.699.448
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.279.350	1.693.663
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	573.227	412.348
Totaal materiële vaste activa	25.080.595	25.151.227

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

	2021	2020
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	25.151.227	23.472.042
Bij: investeringen	1.907.022	3.542.472
Af: afschrijvingen	1.977.654	1.971.670
Af: desinvesteringen	0	39.732
Boekwaarde per 31 december (voor stelselwijziging)		25.003.112
Bij: activering groot onderhoud component		164.571
Af: afschrijving groot onderhoud component		16.457
Boekwaarde per 31 december (na stelselwijziging)	25.080.595	25.151.226

Toelichting:

Ten gevolge van een stelselwijziging, met inachtneming van de overgangsbepaling RJ 212.805 en de additionele overgangsbepaling RJ 212.807, leidt de activering van de groot onderhoud componenten tot een verhoging van de materiële vaste activa in het boekjaar 2020 voor een bedrag van circa € 164.571. De afschrijvingslasten zijn in het boekjaar 2020 als gevolg van de stelselwijziging toegenomen met circa € 16.457.

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-21	31-dec-20
	€	€
Effecten	9.836.942	9.776.296
Totaal financiële vaste activa	9.836.942	9.776.296

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	9.776.296	2.169.146
Verkregen effecten	60.646	7.607.150
Boekwaarde per 31 december	9.836.942	9.776.296

Tangenborgh heeft in 2019 besloten een deel van haar vermogen dat niet op korte termijn benodigd is, in obligaties te beleggen. Zo 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-21	31-dec-20
	€	€
Voorraden	40.918	49.520
Totaal voorraden	40.918	49.520

Op de voorraden is geen voorziening voor incurantheid 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-21	31-dec-20
	€	€
-vorderingen uit hoofde van financieringstekort		1.169.839
-schulden uit hoofde van financieringsoverschot	691.313	
	-691.313	1.169.839

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

	2020	2021	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.169.839		1.169.839
Financieringsverschil boekjaar	0	-691.312	-691.312
Correcties voorgaande jaren	772.118		772.118
Betalingen/ontvangsten	-1.941.957		-1.941.957
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.169.839	-691.312	-1.861.151
Saldo per 31 december	0	-691.312	-691.312

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-21	31-dec-20
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	63.705.607	59.334.463
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	64.396.919	58.164.624
Totaal financieringsverschil	-691.312	1.169.839

5. Overige vorderingen

De specificatie als volgt:

	31-dec-21	31-dec-20
	€	€
Vorderingen op debiteuren	1.252.840	1.180.612
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	40.758	166.628
Te verrekenen met personeel	154	275
Vooruitbetaalde bedragen	108.020	147.339
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen corona-compensatie	0	399.578
Te ontvangen rente	53.120	52.029
Overige nog te ontvangen bedragen	628.602	1.593.796
Totaal debiteuren en overige vorderingen	2.083.494	3.540.257

Ten opzichte van 2020 is de daling van de post 'Te declareren factureren/subsidies' opvallend. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de facturen van de Wmo gemeenten. Vorig jaar was op jaartimo nog € 190.000 te declareren. Ultimo 2021 heeft Tangenborgh nog voor € 22.000 te verrekenen met de gecontracteerde gemeenten.

De Corona-compensatie 2020 ad € 399.000 is in 2021 ontvangen en betreft geen vordering meer.

Ultimo 2021 is de omvang van de post 'Overige nog te ontvangen bedragen' € 1 mln lager dan ultimo 2020. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verrekening van de vorderingen op UWV in 2021 inzake voorgaande periodes.

Op de debiteurenvorderingen is, evenals in 2020, een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 21.800. 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-21	31-dec-20
	€	€
Bankrekeningen	33.397.258	25.890.923
Kassen	30.145	23.583
Totaal liquide middelen	33.427.404	25.914.506

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-21	31-dec-20
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	33.486.972	29.351.562
Algemene en overige reserves	12.751.866	12.624.431
Totaal eigen vermogen	46.239.360	41.976.515

Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
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-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	25.773.808	4.230.373	-	30.004.181
Bestemmingsreserve transitie zorg	708.000	-	-	708.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	-	-	1.900.000
Bestemmingsreserve covid-19	2.000.000	-	-	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-1.030.246	37.777	-	-992.469
Totaal bestemmingsreserves	29.351.562	4.268.149	-	33.619.711

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-2021	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€
Algemene reserves Woningbeheer	12.624.431	127.435	-	12.751.866
Totaal algemene en overige reserves	12.624.431	127.435	-	12.751.866

Toelichting:

In deze jaarrekening is met terugwerkende kracht per 1 januari 2020 een stelselwijziging toegepast met inachtneming van de overgangsbepaling RJ 212.805 en de additionele overgangsbepaling RJ 212.807. De aanpassing betreft een wijziging van de voorziening groot onderhoud naar activering van componenten als onderdeel van de materiële vaste activa. Het financiële effect van deze stelselwijziging heeft als gevolg dat het eigen vermogen per 1 januari 2020 met terugwerkende kracht is herrekend alsof deze stelselwijziging niet zou hebben bestaan.

De opstelling van het gecorrigeerde eigen vermogen is als volgt:

	2020
	€
Eigen vermogen 1 januari 2020 vóór stelselwijziging	39.955.177
Bij: Vrijval voorziening groot onderhoud per 1 januari 2020	1.714.061
Aangepast eigen vermogen per 1 januari 2020	41.669.238
<i>Mutaties eigen vermogen 2020 als gevolg van stelselwijziging:</i>	
Bij: Vrijval dotatie voorziening groot onderhoud 2020	323.734
Af: Toegenomen afschrijvingslast 2020	16.457
Aangepast eigen vermogen 31 december 2020	41.976.515

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2021	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2021
	€	€	€	€	€
Herinrichting Vastgoed	1.765.480	-	249.264	-	1.516.216
Jubileumverplichtingen	567.000	103.851	58.149	-	612.702
Langdurig zieken	1.082.300	600.318	283.241	115.176	1.284.201
Nabetaling ORT	236.000	-	236.000	-	-
Zorgbonus	426.550	126.724	-	-	553.274
Persoonlijk budget welzijn experiment 2020	400.000	-	-	-	400.000
Vervroegd uittreden na 45 jaar	-	825.638	-	-	825.638
Transitie Woningbeheer	126.000	-	-	-	126.000
Glasfonds	20.887	-	-	-	20.887
Totaal voorzieningen	4.624.217	1.656.531	826.654	115.176	5.338.918

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

	31-dec-2021
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.432.217
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.906.701
hiervan > 5 jaar	878.166

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

De voorziening onderhoud gebouwen en woningen is komen te vervallen, voor de toelichting zie 1. Materiële vaste activa.

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

Regeling is in 2016 gestart. Medewerkers zouden een beroep kunnen doen op ORT over de periode 2012-2016. Hiervoor is een verjaringsperiode van 5 jaar vastgesteld. Deze periode is nu voorbij. Er is geen claim ingediend over de genoemde periode in de laatste jaren. De gevormde voorziening is om deze reden weer opgeheven.

Voorziening zorgbonus

De voorziening Zorgbonus is ter dekking van de risico's van uitbetaalde zorgbonussen aan medewerkers die (eventueel) niet voldoen aan de voorwaarden van de subsidieregeling bonus zorgprofessionals. De afrekening door VWS van de zorg bonus uitkering 2020 is nog niet bekend om deze reden is het hiervoor gereserveerde bedrag nog opgenomen. Hierbij komt nu de uitgekeerde zorgbonus december 2021 voor de personen die mogelijk niet voldoen aan de voorwaarden.

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 dor 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. De verwachting is dat in het lopende jaar hier meer mogelijkheden voor zijn.

Voorziening transitie Woningbeheer

De voorziening transitie Woningbeheer heeft betrekking op verplichtingen als gevolg van nieuwbouw in de locatie Coevorden.

Voorziening glasfonds

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

Vervroegd uittreden 45 +

In de verlengde cao voor de VVT 2021 hebben de cao-partijen afspraken gemaakt over de mogelijkheid voor medewerkers om na 45 jaar werken in de sector zorg en welzijn, te stoppen met werken. Deze afspraken zijn verwerkt in de regeling "Vervroegd uittreden na 45 jaar" (hoofdstuk 8A van de cao).

De regeling is per 1 september 2021 in werking getreden en eindigt binnen de randvoorwaarden van het Pensioenakkoord op 31 december 2025. De regeling biedt medewerkers onder voorwaarden de mogelijkheid om eerder te stoppen na tenminste 45 jaar gewerkt te hebben in de sector zorg en welzijn, waarvan minimaal 20 jaar in een zwaar beroep. Hierna worden deze criteria (tenminste 45 jaar gewerkt

in de sector zorg en welzijn waarvan minimaal 20 jaar in een zwaar beroep) aangehaald als het arbeids-criterium. Berekening op basis van model door accountant verstrekt.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-21	31-dec-20
	€	€
Schulden aan banken	5.280.000	5.727.500
Financiële leaseverplichtingen	1.658.575	1.658.575
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	6.938.575	7.386.075

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2021	2020
	€	€
Stand per 1 januari	7.981.628	8.569.250
Af: aflossingen	595.553	587.622
Stand per 31 december	7.386.075	7.981.628
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	447.500	595.553
Stand langlopende schulden per 31 december	6.938.575	7.386.075

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

	31-dec-21	31-dec-20
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	447.500	595.553
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	6.938.575	7.386.075
hiervan > 5 jaar	3.490.000	3.937.500

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-21	31-dec-20
	€	€
Crediteuren	1.243.554	1.269.708
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	447.500	595.553
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.076.815	1.824.007
Schulden terzake pensioenen	203.150	193.732
Nog te betalen salarissen	683.371	651.198
Nog te betalen zorgbonussen, inclusief eindheffing	283.183	142.125
Nog te verantwoorden projectgelden	162.169	241.500
Overig nog te betalen kosten	337.991	228.955
Vakantiegeld	1.671.880	1.582.304
Vakantiedagen	3.687.123	3.503.600
Overige overlopende passiva	1.331.711	1.382.156
Totaal overige kortlopende schulden	11.128.446	11.614.837

De post 'belastingen en premies sociale verzekeringen' valt € 750.000 lager uit dan 2020. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de post 'Belastingen en premies sociale verzekeringen' over de uitgekeerde zorgbonus. Doordat de zorgbonus eind 2020 € 1.000 per bonus bedroeg en eind 2021 € 387 is er ook significant lagere loonheffing te betalen.

Overige posten verhouden zich tot ultimo 2020.

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.

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.

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

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

Langlopende huurovereenkomsten

Zorggroep Tangenborgh heeft een aantal meerjarige financiële verplichtingen die voortvloeien uit langlopende huurovereenkomsten. Dit betreft de huur van een verpleegunit, zes woon- en zorgcentra en vier aanleuncomplexen. Ultimo 2021 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-dec-21
Te betalen binnen 1 jaar	€ 5.513.955
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 25.522.398
Te betalen over meer dan 5 jaar	€ 19.821.727

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 waardeverminderingverliezen 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 2020/2021 vanwege de overwegende inzet van VPT's, MPT's en huur met wijkverpleging op deze locatie, waarbinnen geen dekking voor investeringen in algemene ruimtes is opgenomen. Op basis van de huidige plannen, waar nog geen akkoord op is gegeven, zou het gaan om een investering van circa € 2,3 miljoen. De financiële effecten van de terugname van de impairment, in combinatie met de verwachte verlieslatende investeringen, zullen derhalve naar verwachting negatief zijn. De terugname van de bijzondere waardeverminderingverliezen is om deze reden achterwege gelaten.

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2020 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-dec-21
Te betalen binnen 1 jaar	€ 95.826,00
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 263.318,00
Te betalen meer dan 5 jaar	€ -

In de resultatenrekening 2021 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-dec-21
Minimale leasebetalingen	€ 96.082
Voorwaardelijke leasebetalingen	€ -
Sub-leaseontvangsten	€ -

Obligo WfZ

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Zorggroep Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2021 bedraagt het obligo € 171.825.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Zorggroep Tangenborgh heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Zorggroep Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles nog beperkte correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning. De verwachte correctie is verwerkt in de jaarcijfers 2020. Het gaat hierbij om een correctie van circa 0,1% van de totale opbrengst uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning. Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Voor het jaar 2021 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. 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.

Zorggroep Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen en de vaststelling van de coronacompensatie overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

5.5.1 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfs- activa in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2021					
- aanschafwaarde	27.245.508	10.477.794	2.850.541	412.348	40.986.191
- cumulatieve afschrijvingen	7.899.740	6.778.346	1.156.878	-	15.834.964
Boekwaarde per 1 januari 2021	19.345.768	3.699.448	1.693.663	412.348	25.151.227
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	111.142	427.176	1.207.825	492.884	2.239.027
- ingebruikname activa in uitvoering	-	-	-	332.005	332.005
- afschrijvingen	756.651	598.865	622.138	-	1.977.654
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	9.324	42.003	532.664	-	583.991
cumulatieve afschrijvingen	9.324	42.003	532.664	-	583.991
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-645.509	-171.689	585.687	160.879	-70.632
Stand per 31 december 2021					
- aanschafwaarde	27.347.326	10.862.967	3.525.702	573.227	42.309.222
- cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	8.647.067	7.335.208	1.246.352	-	17.228.627
Boekwaarde per 31 december 2021	18.700.259	3.527.759	2.279.350	573.227	25.080.595
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

5.5.2 Overzicht langlopende schulden ultimo 2021

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2020	Nieuwe leningen in 2021	Aflossing in 2021	Restschuld 31 december 2021	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2021	Aflos-sings- wijze	Aflossing 2022	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG 40.102580	9-mrt-07	9.750.000	25	Onderhands	1,21%	4.680.000	-	390.000	4.290.000	2.340.000	10	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.101450	20-mrt-06	2.300.000	40	Onderhands	3,93%	1.495.000	-	57.500	1.437.500	1.150.000	24	lineair	57.500	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-jun-91	2.087.389	30	Onderhands	5,66%	148.053	-	148.053	-	-	0	annuïteiten	-	geen
Totaal schulden aan kredietinstellingen						6.323.053	-	595.553	5.727.500	3.490.000			447.500	
Domesta fin. Lease (De voorde)	1-jan-18	1.846.419	3	financial lease		1.658.575	-	-	1.658.575	-	4	annuïteiten	-	Geen
Totaal overige schulden						1.658.575	-	-	1.658.575	-			-	
Totaal langlopende schulden						7.981.628	-	595.553	7.386.075	3.490.000			447.500	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Wlz

	2021	2020
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	63.984.508	59.519.459
Subsidies	1.043.725	2.883.528
Overige bedrijfsopbrengsten	1.832.879	1.105.356
Som der bedrijfsopbrengsten	66.861.111	63.508.343
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	45.588.713	43.339.150
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.704.169	1.791.819
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Overige bedrijfskosten	15.383.734	14.003.727
Som der bedrijfslasten	62.676.616	59.134.696
BEDRIJFSRESULTAAT	4.184.495	4.373.647
Financiële baten en lasten	-179.621	-137.673
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	4.004.874	4.235.974
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	4.004.874	4.235.974
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2021	2020
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	4.004.874	4.577.974
Bestemmingsreserve transitie zorg		-342.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		-
Bestemmingsreserve covid-19		-
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	4.004.874	4.235.974

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Wmo

	2021	2020
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	1.027.862	1.185.640
Subsidies	7.985	41.381
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten	1.035.847	1.227.022
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	892.271	1.094.426
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	5.818	14.590
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Overige bedrijfskosten	99.947	149.084
Som der bedrijfslasten	998.037	1.258.100
BEDRIJFSRESULTAAT	37.810	-31.079
Financiële baten en lasten	-33	-19
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	37.777	-31.097
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	37.777	-31.097
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2021	2020
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve covid-19		
Bestemmingsreserve Wmo	37.777	-31.097
Algemene reserve Woningbeheer		
	37.777	-31.097

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Zvw

	2021	2020
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	10.731.539	11.231.987
Subsidies	219.629	-199.084
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten	10.951.168	11.032.903
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	9.850.563	10.280.762
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	85.603	124.401
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Overige bedrijfskosten	788.006	897.132
Som der bedrijfslasten	10.724.172	11.302.294
BEDRIJFSRESULTAAT	226.996	-269.391
Financiële baten en lasten	-1.497	-156
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	225.499	-269.549
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	225.499	-269.549
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2021	2020
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	225.499	-269.549
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve covid-19		
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	225.499	-269.549

5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2021 segment Woningbeheer

	2021	2020
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	-	-
Subsidies	-	-
Overige bedrijfsopbrengsten	5.212.357	6.026.688
Som der bedrijfsopbrengsten	5.212.357	6.026.688
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	113.200	98.300
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	182.057	57.317
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Overige bedrijfskosten	4.784.662	5.628.092
Som der bedrijfslasten	5.079.919	5.783.709
BEDRIJFSRESULTAAT	132.437	242.979
Financiële baten en lasten	-5.002	-9.007
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	127.435	233.972
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	127.435	233.972
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2021	2020
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve transitie zorg		
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		
Bestemmingsreserve covid-19		
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer	127.435	233.972
	127.435	233.972

5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Resultaat segment Wlz	4.004.874	4.235.974
Resultaat segment Wmo	37.777	-31.097
Resultaat segment Zvw	225.499	-269.549
Resultaat segment Woningbeheer	127.435	233.972

Resultaat volgens de resultatenrekening	4.395.584	4.169.301
--	------------------	------------------

Uitsplitsing resultaat op zorg (excl. Woningbeheer)

	2021	2020
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	69.621.506	67.586.580
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	69.185.172	67.021.939
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	436.333	564.641
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	9.444.578	8.904.870
Kosten afschrijvingen/ huur/ rente	5.612.762	5.534.182
Resultaat op kapitaalslasten/ huur/ rente	3.831.816	3.370.687

Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	4.268.149	3.935.329
--	------------------	------------------

5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

12. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	10.676.485	10.474.139
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	59.071.345	54.300.415
Kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg	4.158.745	5.219.045
Opbrengsten Wmo	793.560	911.960
Zorg-gerelateerde corona-compensatie	754.418	409.066
Zorg-gerelateerde corona-compensatie voorgaand jaar	497.988	-
Overige zorgprestaties	237.525	277.110
Totaal	76.190.066	71.591.734

Opbrengst Corona

Zorg gerelateerde corona-compensatie betreft de vergoeding voor personele en materiële kosten 2021. €470.000 heeft betrekking op zorg-gerelateerde zorgcompensatie voor het jaar 2021 die niet passen binnen het kwaliteitsbudget. Deze zijn in 2021 toch vergoed door het zorgkantoor.

Kwaliteitsgelden

De kwaliteitsgelden 2021 zijn lager dan de kwaliteitsgelden 2020. Dit komt doordat de omzet ZZP4 tot en met ZZP10 aanmerkelijk hoger is dan 2020, terwijl de personeelskosten nagenoeg niet zijn toegenomen.

13. Subsidies

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Subsidies Zvw-zorg	-	21.103
Subsidie zorgbonus	808.313	2.393.075
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	335.933	317.766
Overige subsidies	127.093	339.233
Totaal	1.271.339	3.071.177

De subsidie zorgbonus 2021 € 808.313 (€ 384,71 per bonus) is bepaald op basis van de ingediende subsidieaanvraag en de voorlopige toekenning daarop en aangepast tot het niveau van de uitbetaalde subsidieerbare zorgbonussen en de belastingheffing daarover. De zorgbonussen zijn aan 1.333 medewerkers en 37 uitzendkrachten/gedetacheerden uitbetaald. De definitieve vaststelling van de subsidie heeft nog niet plaatsgevonden. In 2020 bedroeg de zorg bonus € 2.393.075 (€ 1.000 per bonus).

Overige subsidies met betrekking tot ontwikkelbudget en transitiebudgetten zijn voor een deel in 2020 afgelopen.

14. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Overige opbrengsten:		
-Verhuuropbrengsten	4.701.050	5.279.636
-Opbrengsten servicekosten	755.633	824.977
-Opbrengsten maaltijdverstrekking	230.241	286.153
-Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	479.247	433.758
-Opbrengsten diensten aan andere organisaties	371.319	296.547
-Opbrengsten diverse overige opbrengsten	51.830	-
-Opbrengsten detacheringen	9.758	10.973
Totaal	6.599.078	7.132.044

Er vervalt er € 500.000 aan huurkosten en huuropbrengsten voor locatie Oldersheem. De aanleunwoningen op deze locatie huren en verhuren wij niet meer.

15. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Lonen en salarissen	40.325.511	37.378.994
Sociale lasten	6.159.730	6.397.130
Pensioenpremies	3.313.386	2.899.185
<i>Andere personeelskosten:</i>		
- Opleidingskosten	366.503	389.238
- Reis- en verblijfkosten	358.430	365.129
- Zorgbonus personeel in loondienst, inclusief eindheffing	783.403	2.300.325
- Andere personeelskosten	955.560	1.112.491
Subtotaal	52.262.523	50.842.492
<i>Personeel niet in loondienst:</i>		
- Kosten uitzendkrachten	1.740.981	1.947.253
- Kosten inzet externe specialisten	1.236.588	1.219.153
- Kosten onderaannemers	1.179.745	710.990
- Kosten zorgbonus voor personeel niet in loondienst	24.910	92.750
Totaal personeelskosten	56.444.747	54.812.637

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

	2021	2020
Segment Wlz	754	720
Segment Wmo	12	14
Segment Zvw	127	127
Segment Woningbe- heer	7	7
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	900	868

De kosten voor Lonen en salarissen zijn in 2021 met 8% gestegen ten opzichte van 2020. Dit verhoudt zich tot een stijging van de omzet zorggerelateerd ad 9%. Stijging kosten is met name toe te wijzen aan de stijging van het aantal FTE in 2021.

Zorgbonus personeel in loondienst – is in 2020 op € 1.000 per medewerker bepaald (€ 2.300.000).

In 2021 is zorgbonus op € 384,71 per medewerker (totaal € 783.000).

16. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
<i>Afschrijvingen:</i>		
-materiele vaste activa	1.977.647	1.988.127
Totaal afschrijvingen	1.977.647	1.988.127

17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.031.141	3.753.708
Algemene kosten	2.883.699	2.799.775
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.300.154	2.198.292
Onderhoudskosten	2.192.486	1.989.075
Energiekosten	1.478.541	1.541.127
Huur en leasing	8.170.330	8.396.056
Totaal overige bedrijfskosten	21.056.350	20.678.034

De overige bedrijfskosten worden, evenals 2020, beïnvloed door de covid-19 impact en maatregelen. Er zijn extra maatregelen getroffen om medewerkers en cliënten te beschermen.

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2021	2020
	€	€
Rentebaten	4.997	-15.888
Rentelasten	-191.151	-130.968
Totaal financiële baten en lasten	-186.154	-146.856

De rentebaten bestaan in 2021 alleen uit verkregen couponrente uit hoofde van beleggingen. De banken zijn met ingang van 2020 negatieve rente gaan berekenen. Van 1 januari 2021 tot 1 juli 2021 bedraagt de negatieve rente 0,50% over het deel van het tegoed boven € 250.000. Vanaf 1 juli 2021 0,50% rente over het deel van het tegoed boven € 100.000. De rentelasten in 2021 zijn mede hierdoor gestegen. De negatieve rente is in 2021 beperkt door een deel van het vermogen in obligaties te beleggen (zie ook toelichting op Financiële vaste activa (5.5)). Het effect hiervan bedraagt circa € 49.000.

19. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2021 zijn als volgt:

	2021	2020
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	79.376	64.361
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	22.060	23.832
3 Fiscale advisering	3.070	114
Totaal honoraria accountant	104.506	88.307

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2021 (2020) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2021 (2020), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2021 (2020) zijn verricht.

20. 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.

21. 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 € 193.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 28.950 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 19.300. Deze maxima worden niet overschreden.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en overige topfunctionarissen over het jaar 2021 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	180.191
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	12.782

Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	192.973
---	----------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	193.000
--	---------

Vergelijkende cijfers 2020

(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
--	---------

Toezichthoudende topfunctionarissen

	J. Veuger	J.J. Bruintjes	H. Woldendorp
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Algemeen adjunct RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-sep-13	22-mrt-16	14-mrt-17
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	14.475	9.650	9.650
---	---------------	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.950	19.300	19.300
--	--------	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2020

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

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

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

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	7.238	9.650
---	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.300	19.300
--	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2020

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

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

5.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2021 vastgesteld in zijn vergadering van 21 april 2022.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 24 mei 2022.

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Na de balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijke (financiële) gevolgen hebben.

Ondertekening door bestuurder en toezichhouders

Raad van Bestuur

J. de Goede

Raad van Toezicht

J.A.M.B. van den Driessche
voorzitter

J.J. Brintjes
Algemeen adjunct

J. Smits
Lid

J. Veuger
Lid

H. Woldendorp
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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

A. Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de *Regeling verslaggeving WTZi (RvW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de resultatenrekening over 2021; 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) 2021* 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 2021* 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

De jaarverslaggeving omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

VERSTEGEN ACCOUNTANTS EN ADVISEURS B.V. - KVK 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 40481496.

mgj

SRA



- de bijlage corona-compensatie 2021;
- de bijlage 'Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 maart 2020 tot 1 september 2020 (bonus 2020)';
- de bijlage 'Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 oktober 2020 en 15 juni 2021 (bonus 2021)'.

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 corona-compensatie 2021, de bijlagen zorgbonus en de overige gegevens in overeenstemming met de RvW.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten 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 2021*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Dordrecht, 24 mei 2022

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
ing. J.L. Wisse RA

BIJLAGEN

Bijlage corona-compensatie

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

Considerans

Door de uitbraak van het coronavirus (covid-19) is 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 2021 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 ook in 2021 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 2020 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 aan zet. Deze aanpak is en was effectief.

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 2022 geldt nog de zorg voor ons personeel die, naar wij verwachten, na bijna twee jaar in een uitzonderingstoestand gewerkt te hebben zich weer moet hervinden in het nieuwe normaal.

Aandeel van de coronacompensatie 2021 in de opbrengsten 2021

	Wlz	Zvw	Wmo	Overig	Totaal
Continuïteitsbijdrage/omzetgarantie corona-compensatie					€ -
Compensatie personele meerkosten corona	€ 314.544				€ 314.544
Compensatie materiële meerkosten corona	€ 439.874				€ 439.874
Corona-compensatie uit hoofde van NOW*					€ -
Overige corona-compensatie					€ -
Totaal toegekende corona-compensatie	€ 754.418	€ -	€ -	€ -	€ 754.418
AF: nog niet in de jaarrekening 2021 verwerkte corona-compensatie 2021**					€ -
Totaal in de jaarrekening 2021 verantwoorde corona-compensatie 2021	€ 754.418	€ -	€ -	€ -	€ 754.418
Opbrengsten, inclusief corona-compensatie:					
- jaarrekening 2021	€ 66.861.111	€ 10.951.168	€ 1.035.847	€ 5.212.357	€ 84.060.483
- begroting 2021	€ 67.090.000	€ 12.158.000	€ 1.119.000	€ 2.369.000	€ 82.736.000
- jaarrekening 2020	€ 63.508.343	€ 11.032.903	€ 1.227.022	€ 6.026.688	€ 81.794.956
- 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 2021 in opbrengsten 2021	1,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%

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

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

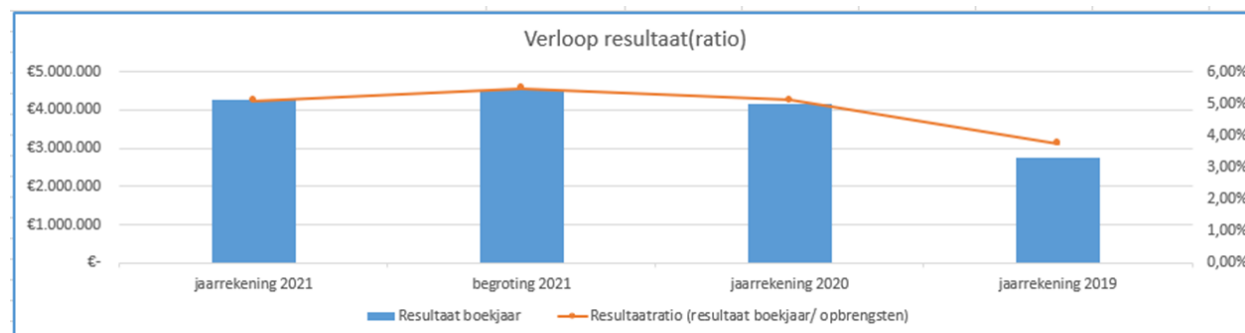
**Toelichting bij niet in de jaarrekening 2021 verwerkte corona-compensatie 2021

De Corona compensatie voor het jaar 2021 is geheel verwerkt in de jaarrekening.

Analyse van de impact van de corona-compensatie op de resultaatontwikkeling 2021

Ontwikkeling gerapporteerde resultaatratio

	Jaarrekening 2021	begroting 2021	jaarrekening 2020	jaarrekening 2019
Resultaat boekjaar	€ 4.395.584	€ 4.531.000	€ 4.169.301	€ 2.734.553
Resultaatratio (resultaat boekjaar/ opbrengsten)	5,23%	5,48%	5,10%	3,74%
<i>Mutatie resultaatratio jaarrekening 2021 t.o.v. begroting 2021 en jaarrekening 2020/2019</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>-0,40%</i>	<i>-0,02%</i>	<i>1,34%</i>



Toelichting op het verloop van het resultaat/ de resultaatratio

In deze jaarrekening is met terugwerkende kracht per 1 januari 2020 een stelselwijziging toegepast met inachtneming van de overgangsbepaling RJ 212.805 en de additionele overgangsbepaling RJ212.807. De aanpassing betreft een wijziging van de voorziening groot onderhoud naar activering van componenten als onderdeel van de materiële vaste activa. Het financiële effect van deze stelselwijziging heeft als gevolg dat het eigen vermogen per 1 januari 2020 met terugwerkende kracht is herrekend alsof deze stelselwijziging niet zou hebben bestaan.

Hierdoor is het resultaat van het jaar 2020 gecorrigeerd van K € 3.862 naar K € 4.169. Het resultaat van 2021 K € 4.396 heeft voor K € 770 positief betrekking op posten uit het jaar 2020. Zo was Tangenborgh in 2020 in de veronderstelling dat een deel van de corona-compensatie (K € 493) en de Wlz-overproductie (K € 277) niet zou worden vergoed. Deze vergoeding heeft wel plaatsgevonden in 2021.

In 2021 is de voorziening ORT komen te vervallen K € 236 positief en is er een voorziening Vervroegd Uittreden toegevoegd K € 826 negatief. Indien deze posten bijzondere posten er niet waren geweest, dan zou het resultaat in 2021 K € 4.215 zijn.

Het resultaat op zorg (excl. kapitaalslasten) bedraagt over 2021 K € 729, bestaande uit een resultaat op Wlz ad. K € 436 positief, resultaat op Zvw ad. K € 255 positief en een resultaat op Wmo van K € 38 positief.

Ondertekening en waarmerking

Deze bijlage "Corona-compensatie 2021" bij de jaarrekening 2021 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, 24 mei 2022	
Naam en ondertekening bestuurder	J. de Goede	

BIJLAGE Verantwoording Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19

Stichting Zorggroep Tangenborgh heeft in het jaar 2020 en 2021 een bonus verstrekt aan haar Zorgprofessionals. Hierbij is voldaan aan de voorwaarden van de Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 maart 2020 tot 1 september 2020 (hierna 'bonus 2020') en over de periode 1 oktober 2020 tot 15 juni 2021 (hierna 'bonus 2021'). Conform de subsidieregeling is onderstaand in het jaarverslag de verantwoording van de uitgekeerde bonus 2020 en de verantwoording de uitgekeerde bonus 2021 opgenomen.

Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 oktober 2020 en 15 juni 2021 (bonus 2021)						
	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
Totaal ontvangen Zorgbonus 2021 volgens verleningsbeschikking (a)	1335	€ 924.461	37	€ 24.910	1372	€ 949.371
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (b)	1333	€ 512.818			1333	€ 512.818
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2021 (c)			37	€ 14.234	37	€ 14.234
Belastingen						
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 307,77 per zorgprofessional)		€ 270.585				€ 270.585
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 288,53 per zorgprofessional)				€ 10.676		€ 10.676
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aan zorgprofessionals (d)		€ 270.585		€ 10.676		€ 281.260
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen cq belastingheffing (a-b-c-d)		€ 141.058		€ 0		€ 141.058
Verklaringen:						
- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)		Ja				
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen)			Ja			

Verantwoording besteding Subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19 over de periode 1 maart 2020 tot 1 september 2020 (bonus 2020)						
	Werknemers		Derden		Totaal	
	Aantal	Euro	Aantal	Euro	Aantal	Euro
Totaal ontvangen Zorgbonus 2020 volgens verleningsbeschikking (a)	1353	€ 2.435.400	56	€ 98.000	1409	€ 2.533.400
Aantal werknemers dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (b)	1357	€ 1.357.000			1357	€ 1.357.000
Aantal derden dat in aanmerking komt voor bonus 2020 (c)			51	€ 51.000	51	€ 51.000
Belastingen						
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan werknemers netto uitgekeerde bonus (max. € 800 per zorgprofessional)		€ 947.325				€ 947.325
- Afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de aan derden netto uitgekeerde bonus (max. € 750 per zorgprofessional)				€ 39.750		€ 39.750
Totaal afgedragen of aangegeven verschuldigde eindheffing over de netto uitgekeerde bonus aan zorgprofessionals (d)		€ 947.325		€ 39.750		€ 987.075
Verschil verleningsbeschikking en feitelijke uitkeringen cq belastingheffing (a-b-c-d)		€ 131.075		€ 7.250		€ 138.325
Verklaringen:						
- Verklaring: de bonus aan werknemers is aangewezen als eindheffingsbestanddeel (forfaitaire WKR)		Ja				
- Verklaring: voor de bonus aan derden is de 'eindheffing aan anderen dan eigen werknemers' toegepast (eindheffing publiekrechtelijke uitkeringen)			Ja			

