

**Jaarverslaggeving
2022**

Zorggroep Tangenborgh

JAARVERSLAG	4
1	Voorwoord 5
2	Profiel van de organisatie 7
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	Bedrijfsvoering 15
3.5	Cliëntenraden 17
3.6	Ondernemingsraad..... 18
3.7	Raad voor Visie en Ethiek 19
3.8	VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad) 20
3.9	Demens..... 21
4	Beleid, inspanningen en prestaties.....23
4.1	Meerjarenbeleid en ontwikkelingen 23
4.2	Algemeen kwaliteitsbeleid 24
4.2.1	Risicomanagement 26
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
5	Verslag Raad van Toezicht..... 39
JAARREKENING	41
6	Jaarrekening.....43
6.1	Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming) 43
6.2	Winst- en verliesrekening over 2022 45
6.3	Kasstroomoverzicht over 2022..... 46
6.4	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 47
6.4.1	Algemeen..... 47
6.4.2	Grondslagen van waardering van activa en passiva..... 48
6.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling 51
6.4.4	Grondslagen van segmentering 51
6.4.5	Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht..... 52
6.4.6	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum 52
6.4.7	Waarderingsgrondslagen WNT 52
6.5	Toelichting op de balans..... 53
6.5.1	Mutatieoverzicht materiële vaste activa..... 63

6.6	Toelichting op de winst- en verliesrekening	66
6.6.1	Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Wlz	66
6.6.2	Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Wmo.....	67
6.6.3	Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Zvw	68
6.6.4	Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Woningbeheer	69
6.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	70
6.6.6	Toelichting op de winst- en verliesrekening	70
OVERIGE GEGEVENS		78
7	Overige gegevens.....	79
7.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	79
7.2	Nevenvestigingen	79
7.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
BIJLAGEN		83
Bijlage corona-compensatie.....		84

JAARVERSLAG

1 Voorwoord

Als we nu (april 2023) terugzien op 2022 kunnen we ook niet anders dan de conclusie trekken dat ook dit jaar, ik durf te schrijven weer, een bijzonder jaar was in vergelijking met de behoorlijk stabiele jaren van voor covid-19. Niet alleen hadden we tot midden van 2022 te maken met omvangrijke covid-19 uitbraken (eigenlijk qua omvang groter dan in 2021) maar was ook de toegenomen maatschappelijke onrust merkbaar. Een van de kernmerken was een bijzonder hoog verzuim mede veroorzaakt door de vele extra uren die medewerkers “gedraaid” hebben om de basiszorgverlening overeind te houden. Hiervoor is het uitspreken van grote waardering voor deze inzet op deze plek zeker op z’n plaats. Maar het heeft ook een behoorlijke wissel op de medewerkers uit de organisatie getrokken. Een groot deel van de uitval is hieraan toe te schrijven. Ook werden de eerste tekenen zichtbaar van het personeelstekort dat zich ook in dit deel van het land in toenemende mate voordoet. In combinatie met uitzendorganisaties die evenmin een bijdrage aan de personele krapte konden leveren hebben we meer dan ooit moeten nadenken over de grenzen van onze zorg- en dienstverlening. In 2022 hebben we voor het eerst een extra beroep gedaan op familie, mantelzorgers en vrijwilligers om samen ook in de zomerperiode verantwoorde zorg en dienstverlening aan te kunnen bieden. Dit zijn allemaal voortekenen van een samenleving die zal moeten leren leven met een andere inrichting en dus ook verwachtingen van onder andere zorg- en dienstverlening. Het vinden van antwoorden op dit vraagstuk, waar we tijdens de medewerkersdialogen aan “geroken” hebben, zal een constante worden voor de komende jaren en misschien wel decennia.

Het bijstellen van onze verwachtingen op zorg- en dienstverlening moet daarom in dialoog met “de maatschappij” plaatsvinden, maar ook wij als medewerkers hebben hier nog een weg in te gaan. Dit onderwerp pakken wij intern op onder het thema passende zorg. Wij rekenen hierbij ook op de betrokkenheid van de cliëntenraden, overlegorganen, en toezichthouders. Een grote uitdaging waarbij we elkaar niet mogen verliezen.

In dit verslagjaar is ook de nodige aandacht uitgegaan naar de ingezette organisatie doorontwikkeling. Ondanks de hoog opgelopen werkdruk hebben we toch kans gezien om met de bedoeling van deze ontwikkeling, verbeteren van persoonsgerichte zorg in combinatie met het vergroten van de zelfstandigheid van de medewerker, stappen vooruit te zetten. Hoewel er nog het nodige te ontwikkelen en te verbeteren valt is de algemene opvatting die we op diverse plekken teruggekoppeld krijgen dat deze manier van werken gewaardeerd wordt en in het licht van de toekomst het juiste perspectief biedt.

Op deze plek wil ik mijn waardering uitspreken aan onze medewerkers, 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.

In termen van financiële bedrijfsresultaten hebben we het jaar afgesloten met een positief saldo. Evenals voorgaande jaren wordt dit saldo vooral veroorzaakt door een overschot op vergoeding van het vastgoed en door een compensatie voor de extra door ons gemaakte kosten als gevolg van covid-19.

Het positieve saldo wordt mede veroorzaakt door de uitgestelde investering in de bouwprojecten op de diverse locaties. Echter in overeenstemming met ons lange termijn huisvestingplan zijn deze middelen nodig om de voorgenomen investeringen te realiseren.

Het mede door het door covid-19 veroorzaakte hoge ziekteverzuim (van 14,2%) draagt niet bij in het financiële resultaat. Vanuit de incidentmeldingen zien we gelukkig geen toegenomen incidenten.

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 2023

Raad van Bestuur

Jan de Goede

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	Hooggoorns 16
Postcode	7812 AM
Plaats	Emmen
Telefoonnummer	0591-681616
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04066212
E-mailadres	info@tangenborgh.nl
Internetpagina	www.tangenborgh.nl
Rechtsvorm	stichting

Het statutair vestigingsadres is per 20 juni 2022 gewijzigd. Tot 20 juni was dit Spehornerbrink 1, 7812 KA Emmen

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

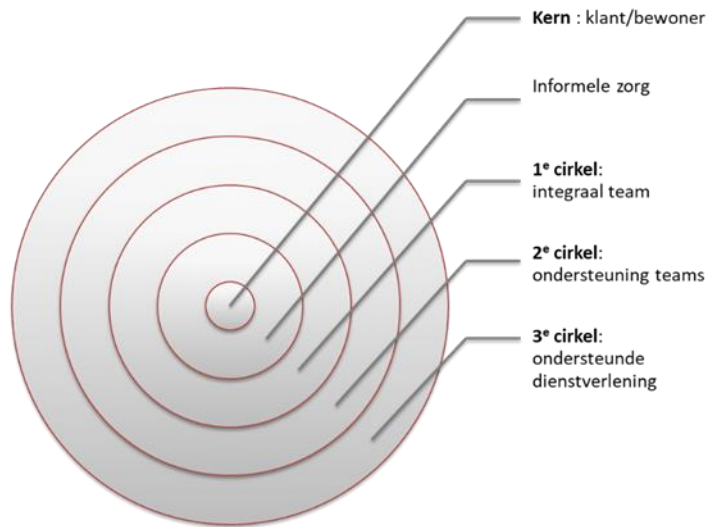
Tangenborgh heeft een bestuursstructuur met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De zorggroep kent een platte organisatiestructuur waardoor adequaat gereageerd kan worden op veranderende omstandigheden.

De organisatorische inrichting van de Zorg is gebaseerd op twee pijlers: intramurale zorg en wijkzorg. Ultimo 2022 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 2022 is een vervolg gegeven aan de voor de organisatie belangrijke cultuurverandering: met integrale 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 verder toegelicht.

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 leidinggevendenden en medewerkers kunnen sturen op de dagelijkse gang van zaken en waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn. Met leidinggevendenden 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

Tangenborgh levert de functies verblijf, behandeling, persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding. Met deze toelatingen kan zorg op basis van zorgzwaartepakketten in de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra geboden worden. Ook levert Tangenborgh wijkverpleging, begeleiding individueel, begeleiding groep en de volledige pakketten thuis. 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 VAR, Verpleegkundige/Verzorgende Advies Raad. De leden van de VAR denken mee en adviseren over vakinhoudelijke thema's. De adviezen zijn input en worden meegewogen in beleidsvorming. De VAR komt maandelijks bijeen. De Raad van Bestuur ontmoet de VAR tenminste een keer per jaar in een overlegvergadering.

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

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep bestaat vooral uit mensen met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking. Ook kan zorg geleverd worden aan mensen met een psychiatrische aandoening dan wel lichamelijke, verstandelijke of zintuiglijke handicap. Het grootste deel van de zorg wordt gerealiseerd in en vanuit de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra. Daarnaast levert Tangenborgh wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, groepsmatige en individuele begeleiding 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 2022	Aantal/bedrag 2021
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	669	677
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	6	8
Aantal klanten met een modulair pakket thuis per einde jaar	81	90
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.215	1.166
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	790	773
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	636	636
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	245.846	254.350
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	2.675	3.689
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	14.253	12.902
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. Dagactiviteiten)	203.767	219.029
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.424	1.405
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	920	900
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 87.052.599	€ 84.060.483
Waarvan opbrengst Wlz	€ 69.483.692	€ 66.861.111
Waarvan opbrengst Zvw	€ 11.513.572	€ 10.951.168
Waarvan opbrengst Wmo	€ 842.324	€ 1.035.847
Waarvan opbrengst Woningbeheer	€ 5.213.010	€ 5.212.357

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
Oldersheem	Nieuw Amsterdam
Dillehof	Klazienaveen
De Weegbree	Klazienaveen
De Anloop	Schoonebeek
St. Franciscus	Coevorden

Eendrachtshof	Coevorden
De Etgaarde	Oosterhesselen
Borgerhof	Borger

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 meerdere wijken en dorpen.

Wijkzorgvestigingen Zorggroep Tangenborgh

Locatie, Plaats	Ligging
Meerstede	Emmen, in de wijk Emmermeer, nabij voorzieningen
De Borgh	Emmen, in de wijk Emmerhout, nabij voorzieningen
Hof van Erica	Erica, in woonwijk
De Deelee	Emmercompascuum, rand centrum, in MFC
De Wanne	Nieuw Buinen, nabij woonwijk

Voor Wlz gefinancierde zorg valt Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe van zorgkantoor Zilveren Kruis. In de drie gemeenten heeft Tangenborgh met alle verzekeraars (Zilveren Kruis, VGZ, CZ, Zorg & Zekerheid, ENO, Caresq, ASR, DSW, ONVZ en Menzis) contracten voor Zvw (wijkverpleging). Wmo-gefinancierde zorg wordt in de vorm van huishoudelijke hulp geboden in de gemeente Borger-Odoorn. In het kader van de Wmo wordt in de gemeenten 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 en de VAR als belangrijke gesprekspartners.

Maar ook spelen de vele vrijwilligers van Tangenborgh een belangrijke rol in het leven van klanten en bewoners, waarmee zij zeker tot de belangrijke samenwerkingspartners behoren. Samenwerking die altijd is gericht op het leveren van de best mogelijke zorg. Het leveren van de best mogelijke zorg vraagt om een voortdurende investering in de deskundigheid en bekwaamheid van onze medewerkers en het opleiden van nieuwe collega's. Daarin werken we samen met meerdere onderwijsinstellingen.

Onze inzet moet natuurlijk ook betaald worden. Daarover maken we ten aanzien van de verblijfszorg jaarlijks afspraken met het Zorgkantoor Drenthe. Met de verschillende zorgverzekeraars maken we afspraken over de aard, omvang en tarief op het gebied van wijkzorg, eerstelijnsverblijf en extramurale

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

Een belangrijk deel van het aanbod van Tangenborgh bestaat uit verblijf, al dan niet met behandeling. De woning, de gebouwde omgeving, is daarbij één van de kwaliteitsthema's en op dat vlak werkt Tangenborgh intensief samen met de woningbouwcorporaties. Als eigenaar en verhuurder van een aantal locaties zijn zij belangrijke partners.

Samenwerking op gebied van het in stand houden en ontwikkelen van locaties, woningtoewijzing en huuradministratie moet leiden tot aantrekkelijke woonplekken.



Tangenborgh is lid van Actiz, de brancheorganisatie van 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;
- De Drentse Alliantie voor integrale ouderenzorg;
- Netwerk Dementie Drenthe;
- Netwerk Palliatieve Zorg;
- Het samen met het zorgkantoor Drenthe en de Drentse Actiz leden formuleren van de regiovisie voor de langdurige zorg in Drenthe;
- Samenwerking Drentse Actiz leden met betrekking tot de inzet van regionale ontwikkelgelden (diverse projecten);
- De inzet van ons Huis van de Toekomst en de activiteiten in Demens;
- UNO UMCG;
- Vilans (E-health)
- Waardigheid en trots.

Daarnaast zijn een aantal onderwerpen of thema's te noemen waarop nauw wordt samengewerkt, bijvoorbeeld ten aanzien van CTV (Coördinatiefunctie Tijdelijk Verblijf), in Zuidoost Drenthe wordt die gezamenlijk bemenst, er wordt onderzoek gedaan naar samenwerking op gebied van nachtzorg in de wijkverpleging en onze specialisten ouderengeneeskunde en psychologen worden ingezet in de huisartsenpraktijken.

3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Tangenborgh hanteert de Governance Code Zorg van de Brancheorganisatie Zorg (BOZ) als uitgangspunt van beleid inzake bestuur, toezicht en afleggen van verantwoording. De Governance Code 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 bestuursleden verantwoording af en vindt beoordeling plaats.

Samenstelling Raad van Bestuur 2022

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	- Voorzitter college kerkrentmeester 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 2022 zijn uitgegeven en geaccordeerd door de Raad van Toezicht. Een en ander is in overeenstemming met het beleid voor vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen.

	Dhr. J. de Goede
	€
Vaste- en andere onkostenvergoedingen	332
Binnenlandse- en buitenlandse reiskosten	4.254
Opleidingskosten	-
Representatiekosten	-
Overige kosten	-

3.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2022 uit vijf leden, waarvan één lid op voordracht van de cliëntenraden. De statuten en reglementen voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Governance Code 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 2022

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche	Voorzitter vanaf 21-02-2022 Lid tot: 21-02-2022 (voordracht cliëntenraden)	- Penningmeester Concertkoor KOV (Oratoriumvereniging), Groningen (tot november 2022) - Lid bestuur Stichting de Mikkelfhorst (Ecologische zorgboerderij), Haren - Secretaris Stichting Vrienden van de Mikkelfhorst, Haren
De heer J. Veuger	Voorzitter tot 21-02-2022 Lid vanaf 21-02-2022 Einde lidmaatschap per: 5-7-2022	- Directeur Corporate Real Estate Management - Lector Blockchain Saxion University of Applied Sciences (tot 01-08-2022) - Voorzitter Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) (tot 01-09-2022) - Lid en voorzitter (vanaf 01-07-2022) Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen - Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros - Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Delta Wonen
De heer J.J. Bruintjes	Algemeen adjunct	- Bruintjes demografisch advies - Adviseur Drentse Onderwijsraad - 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 (tot juni 2022) - Voorzitter RvT Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer
De heer J. Smits	Lid	- Lid Provinciale Staten van Drenthe (t/m 13 april 2022) - Lid Algemeen Bestuur van IPO, vereniging van Nederlandse Provincies (t/m 13 april 2022) - Secretaris van Stichting Statenfractie VVD Drenthe - Gemeenteraadslid in Tynaarlo (per 30 maart 2022) - Lid van Algemeen Bestuur van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (per 11 juni 2022) - Secretaris van Stichting Raadsfractie VVD Tynaarlo (per 20 juli 2022) - 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 - Directeur/eigenaar Smits Advies
De heer H. Woldendorp	Lid	- Bestuurder Stichting Verbinden-met-Zorg (tot juni 2022) - Bestuurder CuraeVitel Balie (tot juni 2022)
De heer. H. Kosmeijer	Lid vanaf 5-7-2022	- Gebiedsmanager Zuid, gemeente Groningen - Eigenaar Kosyndes - Lid Raad van Toezicht Stichting Welzijnswerk Hoogeveen - Lid klachtencommissie Verslavingszorg Noord Nederland - Lid klachtencommissie GGZ Groningen, Friesland, Drenthe - Voorzitter stichting Cultuur Centrum de Notenkraker, Eelde

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk

In 2022 heeft de Raad van Toezicht besloten om een trainee de mogelijkheid te bieden om (commissie)vergaderingen van de raad bij te wonen. Mevrouw R. van Eldik is per 1 september 2022 benoemd als trainee, voor de periode van 16 maanden.

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 Governance Code 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	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche*, de heer J. Veuger**, de heer. J.Smits
Kwaliteit & Veiligheid	De heer. H. Woldendorp, mevrouw JAMB van den Driessche*, de heer. H. Kosmeijer***
Remuneratie	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche*, de heer. J.J. Bruintjes, de heer J. Veuger**
Selectie en Benoeming	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche*, de heer J.J. Bruintjes, de heer J. Veuger**
*Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche is per 21 februari toegetreden tot de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de Selectie en benoeming commissie. Per 5 juli is zij teruggetreden als lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid	
**De heer J. Veuger is per 5 juli 2022 teruggetreden als lid van de auditcommissie, remuneratiecommissie en de selectie en benoeming commissie.	
***De heer H. Kosmeijer is per 5 juli 2022 toegetreden als lid van de commissie Kwaliteit & Veiligheid	

3.4 Bedrijfsvoering

Vanaf 2022 zijn de zogenaamde “kwaliteitsbudgetten” toegevoegd aan de integrale tarieven. Tangenborgh heeft er voor gekozen om deze middelen één op één toe te voegen aan de personeelsbudgetten met dien verstande dat de oorspronkelijk ingezette besteding doelstellingen als uitgangspunt gehanteerd en gerespecteerd blijven. Met andere woorden: de inzet die gericht was op hbo’ers intramuraal, toezicht op huiskamers, medewerkers welzijn (niveau 4) en het beschikbaar aantal uren voor “aandachtshouders” is overeind gebleven. Zoals ook in de jaren hiervoor wordt een deel van de middelen toegevoegd aan het budget om onze inzet op e-health mogelijk te maken. De verantwoording van de middelen en de bereikte resultaten zijn opgenomen in het Kwaliteitsverslag.

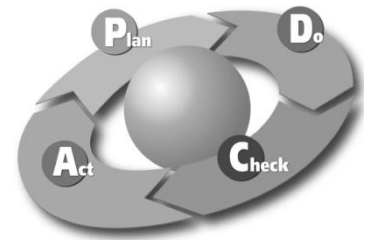
De bedrijfsvoering wordt gemonitord en verantwoord met de planning- en control cyclus, AO/IC en een risicobeheersysteem.

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 voor wat betreft de materiële kosten en de inzet van personeel ten opzichte van de personele richtlijnen 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 en het beleidsteam besproken. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid op de diverse niveaus gekoppeld en centraal geborgd. Het laatste onderdeel van de cyclus omvat het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties door middel van de jaarverslaggeving en de directiebeoordeling.

De Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering door de Raad van Bestuur geïnformeerd over relevante ontwikkelingen binnen 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, compleetheid en kwaliteit.

De wet- en regelgeving met betrekking tot rechtmatige levering van zorg is verankerd in het AO/IC Beleid. Dit is de basis van het Controleplan AO/IC, waarin de functionarissen zijn opgenomen die controles uitvoeren. De opbouw van het Controleplan AO/IC bestaat uit de controle, koppeling naar het proces, eventuele instructies, frequentie, deadline en welke functionaris wordt geïnformeerd over de controleresultaten.

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

1^e niveau: de uitvoerende afdeling, de zorgprofessionals en leidinggevend.

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

3^e niveau: medewerker AO/IC, onafhankelijke controle of het proces correct verloopt door middel van analyses en steekproeven.

Ook binnen de AO/IC wordt (de continue cirkel van) de PDCA (Plan-Do-Check-Act) doorlopen. Risico's worden in kaart gebracht door middel van risicoanalyses, beheersmaatregelen worden toegepast op gesignaleerde risico's, vervolgens wordt er opnieuw geanalyseerd of de beheersmaatregel het gewenste effect heeft. Processen worden constant verbeterd en bewegen mee met de ontwikkelingen van wet- en regelgeving, verplichtingen waaraan zorgaanbieders moeten voldoen en input van gesprekspartners onder andere zorgverzekeraars, Zorgkantoor, gemeenten, onder- of hoofdaanemers, accountant, woningcorporaties, HKZ, IGJ en de belangrijkste gesprekspartners de (vertegenwoordigers van) onze klanten, bewoners en huurders. Ook in 2022 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, volgens de landelijke regelgeving, een compliance officer in dienst. Binnen de organisatie zijn de compliance risico's geïnterpreteerd en door de Raad van Bestuur als voldoende geborgd beoordeeld.

De aandachtfunctionaris privacy 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 2022 heeft de hercertificeringsaudit van ons kwaliteitssysteem plaatsgevonden. De uitkomst hiervan was positief.

3.5 Cliëntenraden

Tangenborgh kent een centrale cliëntenraad en daarnaast is voor alle locaties een onafhankelijke en zelfstandige cliëntenraad ingesteld. Echter heeft de cliëntenraad Wijkzorg - ondanks meerdere en langdurige inspanningen daartoe - geen leden en is daarom niet actief. 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 volgens 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 2022 was de frequentie van de vergaderingen in sommige gevallen vanwege covid-19 wat lager. Tangenborgh kent ultimo 2022 naast de centrale cliëntenraad zes cliëntenraden.



In 2022 heeft de voorgenomen themadag tussen CCR en organisatie (Raad van Bestuur en Beleids team) in het najaar plaatsgevonden. 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.

In 2022 heeft de cliëntenraad geadviseerd over:

- jaarverslaggeving 2021;
- begroting 2023;
- bijdragen 2023 voor bewoners;
- Wet zorg en dwang;
- klanttevredenheidsonderzoeken;
- kwaliteitsverslag 2021;
- kwaliteitsplan 2023.

Besproken beleidsonderwerpen in 2022 zijn geweest:

- jaarverslaggeving 2021;
- kader- en begrotingsbrief 2023 (w.o. prestatie indicatoren);
- begroting 2023;
- doorontwikkeling organisatie
- vaststelling tarieven 2023;
- coronabeleid en bezoekregeling;
- (jaarverslag) klachten;
- klanttevredenheidsonderzoek;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsmanagementsysteem;
- kwaliteitsverslag 2021;
- kwaliteitsplan 2023;
- 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. Eendrachtshof en De Bleerinc).

3.6 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) bestaat uit 13 leden. Om een goede vertegenwoordiging van alle locaties in de OR te bevorderen, is overgegaan op een kiesgroepenstelsel wat in 2022 is aangepast op regio's. Eind

2022 waren er drie vacatures, waardoor er reglementair tussentijdse verkiezingen noodzakelijk zijn (begin 2023).

Om de deskundigheid van de leden op peil te houden en te bevorderen, zijn vier cursusdagen georganiseerd. 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 in december 2022 in gesprek zijn geweest met de ondernemingsraad.

Belangrijke agendapunten in 2022 waren 'Roosteren', 'Werkdruk', 'Communicatie' en daarmee samenhangende onderwerpen. De OR probeert steeds op grond van eigen ervaringen en ontvangen reacties uit de achterban een positief-kritische bijdrage te leveren, bijvoorbeeld door mee te praten in werkgroepen, aan te schuiven bij de Thematafels (in 2022 bij Verzuim en Roosteren) en aanwezig te zijn bij locatiebezoeken.

Medewerkers weten de OR beter te vinden. De OR is altijd bereid om te luisteren en mee te denken bij wat er speelt. De OR en de Raad van Bestuur zijn gehouden aan de spelregels van de Wet op de Ondernemingsraden.



In 2021 werd de OR gevraagd in te stemmen met de uitgangspunten voor een aangekondigd meerjarig traject voor Doorontwikkeling en Het Nieuwe Werken; de uitwerking daarvan werd in 2022 voortgezet. De OR kon zich vinden in een organisatiestructuur met (nieuwe) regiomanagers met meer zelfstandig functionerende teams maar er kwamen veel signalen over onduidelijkheid en onrust op de werkvloer: Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie beslist? Waar kan ik terecht met problemen (en: waar niet?). Prioriteit van de OR was: een voor iedereen duidelijke en veilige werkomgeving. En "rust" in de organisatie blijft een proces, het blijft "werk-in-uitvoering".

3.7 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.

Tijdens de vergaderingen van de raad in 2022 zijn diverse vraagstukken en casussen besproken. Voorbeelden van onderwerpen die aan bod zijn gekomen:

- Past het beplakken van deuren in de visie?
- Past een Engelse telefooncel bedoeld als koffiëcorner in de visie?

Er is een ongevraagd advies gegeven over het gebruik en de aanschaf van duurdere hulpmiddelen. Ook heeft over dit onderwerp een gesprek met de Raad van Bestuur plaatsgevonden.

De Raad voor Visie en Ethiek heeft zich daarnaast gebogen over notities "medische ethiek" en "visie op technologie". De raad is geïnformeerd over bouw/ verbouwplannen.

In april 2022 was een afvaardiging van de Raad van Toezicht te gast bij een vergadering. Tijdens dit overleg is de visie op welzijn, wonen en zorg behandeld vanuit de gedachte van "een alledaagse woonomgeving als therapie". Door een afvaardiging van de Raad voor Visie en Ethiek is een vergadering Centrale Cliëntenraad bijgewoond.

Bij een moreel beraad gaat het om een lastige keuze of dilemma voor medewerkers. Vragen als: 'wat is nu goede zorg?' of: 'wat is nu goed om te doen?' staan centraal. Er wordt in teamverband en met

betrokken disciplines bij dergelijke vragen stil gestaan. Tangenborgh hanteert naast het moreel beraad gesprekstechniek ook het CURA-model. CURA staat voor de fasen in het gesprek: concentreren, uitstellen, reflecteren, acties. Onderwerpen (casussen) die behandeld zijn in 2022:

- Zorg rond een zorgontwikkende cliënt in een thuiszorgsituatie met zelfverwaarlozing;
- Een fysiek sterke bewoner met dementie die bedreigend agressief gedrag vertoond, met veel impact op het zorgteam;
- Een mantelzorger die het zorgteam in haar zorgtaak belemmerde door uitoefenen van druk.

Aan de Ondernemingsraad is voorlichting gegeven, inclusief een oefensessie met het moreel beraad. Ook is er voorlichting gegeven aan de regiomanagers en de teamcoaches.



3.8 VAR (Verpleegkundige/Verzorgende Adviesraad)

De Verpleegkundige/Verzorgende Advies Raad (VAR) wil een bijdrage leveren aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van de beroepsuitoefening en zorgverlening in de organisatie. De VAR bestaat uit medewerkers (verpleegkundigen of verzorgenden) die meedenken en adviseren over zorgbeleid vanuit het perspectief van de verpleegkundige en verzorgende. 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.

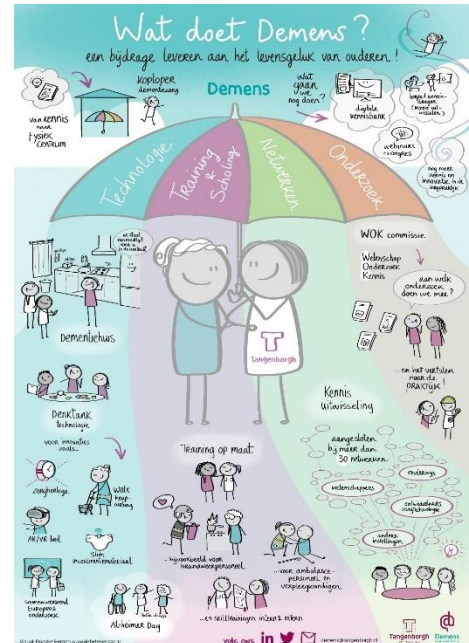
De VAR heeft binnen de organisatie meerdere gesprekspartners, bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, Manager Zorg, Beleidsmedewerker, opleidingsadviseur. Ook neemt de VAR deel in werkgroepen en klankbordgroepen, bijvoorbeeld leren en ontwikkelen. Daarnaast heeft de raad vragen uit de organisatie behandeld, 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. De VAR wil de zichtbaarheid binnen de organisatie vergroten, maar wil vooral ook doelmatig te werk gaan met onderwerpen die van belang zijn voor de medewerkers.

3.9 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 een zogenaamde Praatplaat Demens gemaakt.

Om een bijdrage te leveren aan een gelukkige werk-tijd en een gelukkige leef-tijd is het belangrijk dat medewerkers van Tangenborgh weten wat Demens doet en waarvoor je terecht kunt bij Demens. Daarom is eind 2022 is in een enquête aan de medewerkers van Tangenborgh gevraagd naar de (naams)bekendheid van Demens. 137 collega's hebben de enquête ingevuld. Slechts 5% van de respondenten had nog nooit van Demens gehoord, 24% kent Demens maar weet niet wat Demens doet, 71% kent Demens en weet wat Demens doet. Demens is het meest bekend door het Dementiehuis van de toekomst en de webinars.



Dementiehuis

Tangenborgh is sinds 2021 aangesloten bij de Techniek en Zorgacademie Drenthe. Het Dementiehuis in Emmen is één van de drie beleeflocaties van de TZA Drenthe. In 2022 was er een duidelijke toename van het aantal bezoekers in het dementiehuis. Daarnaast maakt de TZA regelmatig gebruik van het dementiehuis als beleeflocatie voor haar partners.

Netwerken

Ketenpartners weten Demens te vinden; ze weten wie we zijn, wat we doen en waar mogelijk op het gebied van dementie, scholing, advies of informatie kan worden gegeven. Daarom willen de leden van het team Demens zitting hebben in belangrijke (lerende) netwerken, die horen bij expertise Demens. Tijdens covid-19 heeft dit stil gestaan. In 2022 is dit weer (voorzichtig) opgepakt. En zijn er door de leden van het team weer scholingen en voorlichting gegeven.

Onderzoek

De Wetenschap Onderzoek en Kenniscommissie, afgekort de WOK, opereert onder de paraplu van Demens. De WOK vergadert eens per maand en kent 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 2022 zijn enkele projecten gecoördineerd vanuit de WOK:

- Resultaten onderzoek “gevolgen restrictieve maatregelen door covid-19 op eenzaamheid en sociale behoeften van bewoners, naasten en vrijwilligers in verpleeghuizen”
- Start onderzoek open/gesloten deuren in verpleeghuizen, volgens de Wet Zorg en Dwang.
- Onderzoek Familieparticipatie.
- Start onderzoek MIDDEL (muziekinterventies bij dementie)

Dit alles geeft weer dat de WOK actief is bij meerdere grote landelijke kennisprojecten; waarbij het UNO-UMCG een belangrijk netwerk is.

Na interne evaluatie binnen de WOK is ervoor gekozen om in de toekomst te gaan werken met een (in omvang) kleinere, slagvaardigere ‘kern’ WOK. Deze kern kan voor kennis- en onderzoeksprojecten aangevuld worden met dragers van specifieke kennis op het betreffende project of met medewerkers van betreffende praktijklocatie. Dit kunnen dan tijdelijke leden van de kenniscommissie zijn, die de focus op het betreffende project hebben. Betrokkenheid op specifieke thema’s of projecten wordt hiermee vergroot, terwijl de kern het overzicht houdt en onderzoeksaanvragen kan beoordelen en ondersteunen.

Een kwestie die blijft puzzelen is de implementatie van kennis in de praktijk. De WOK maakt gebruik van de Demens structuur, met als mooi voorbeeld de webinars als platform om kennis uit onderzoek te delen met zorgprofessionals. De kennis echt in de praktijk van Tangenborgh krijgen is echter nog wel een ontwikkelpunt. Hier ligt voor 2023 ook een opdracht voor de WOK.

Advies

In 2022 zijn twee webinars georganiseerd. In maart het webinar “Palliatieve zorg in beeld” en in november “Vormen van dementie”. Gemiddeld zijn de webinars door zo’n 100 medewerkers bezocht.

Een student Gerontologie en Geriatrie heeft onderzoek gedaan naar de wensen met betrekking tot inhoud en lay-out van een digitale kennisbank. In 2021 is dit onderzoek afgerond met zeker bruikbare adviezen en heeft geleid tot een vervolgopdracht hoe “bouw” je een digitale kennisbank. Dit onderzoek is door een student van de Health Hub Roden uitgevoerd. De uitkomsten en adviezen van beide onderzoeken bieden een goede basis om tot een digitale kennisbank te komen.



Technologie

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.

De Denktank vergadert eens per zes weken en kent een tiental leden, die breed binnen de organisatie werkzaam zijn: intramuraal en extramuraal, behandeling, welzijn en zorg, ICT/techniek, facilitair en beleid. De denktank adviseert en informeert collega’s Tangenborgh en ketenpartners.

Vanuit de Denktank wordt (zorg)technologie onderzoek verricht; onderzoek naar technologische innovaties. Uitwisseling van onderzoeksinformatie tussen WOK en denktank is geborgd (o.a. doordat leden van de WOK ook leden van de denktank zijn).

In 2022 werd deelgenomen aan de volgende pilots/projecten: Demicare (Europees onderzoeksproject), Slimme Bril, Nobi, GPS Lifewatcher, Beeldzorg Genus Care, Data analyse, Moodsense.

In samenwerking met de Health Hub in Roden wordt onderzocht hoe voedsel uit 3D printer kan bijdragen aan de beleving van gepureerd voedsel en de E-health donorcodicil.

Ambassadeurs (zorg)technologie/digicoaches

Sinds het najaar van 2021 werkt Tangenborgh met ambassadeurs (zorg-)technologie. In eerste instantie bedoeld voor de nieuwe digitale werkplek. In 2022 zijn de taken uitgebreid. Deze groep is de vooruitgeschoven post als het gaat om de implementatie en adoptie van zorgtechnologie. Daarnaast coachen en monitoren zij medewerkers met als doel deze digivaardiger te maken. De denktank en ambassadeurs werken nauw samen om de organisatie digivaardiger te maken en de koploperspositie als het gaat om de inzet van zorgtechnologie te verstevigen.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen

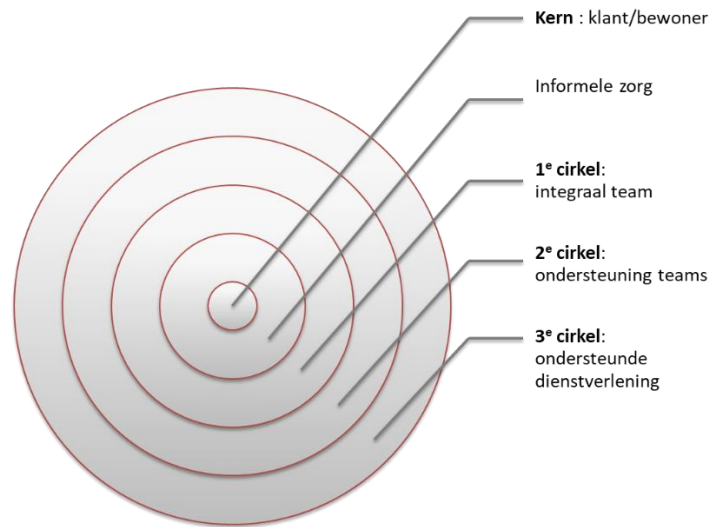
Het hoger doel van Tangenborgh is: **“Wij dragen bij aan het levensgeluk van ouderen”**.

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.

De uitgezette koers zoals verwoord in ons strategisch plan is, zoals elke twee jaar te doen gebruikelijk, in 2022 opnieuw tegen het licht van de actualiteit en de maatschappelijke ontwikkelingen gehouden. We hebben geconstateerd dat de al in 2018 ingezette lijn nog steeds actueel is, maar ontwikkelingen zoals deze zich ook voordoen in het zorglandschap als afspiegeling van de maatschappij zijn voor ons aanleiding om de wijze waarop wij zorg- en dienstverlening inrichten nader te gaan beschouwen en toetsen op haar haalbaarheid. Het medio 2022 uitgebrachte s(trategisch) p(ersoneels) p(lan) is hiervan een voorbeeld. Ook hebben we kunnen constateren dat de in gang gezette organisatie ontwikkeling past bij de opgaven waarvoor we gesteld zijn in ons werk. Zelf het in ontwikkeling zijnde landelijke kwaliteitskader past hierbij en geeft nader duiding aan de door diverse landelijke organen waar onder Actiz en de IGJ noodzakelijk geachte ontwikkeling van de zorgprofessional.

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 zichzelf 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 ervoor 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.

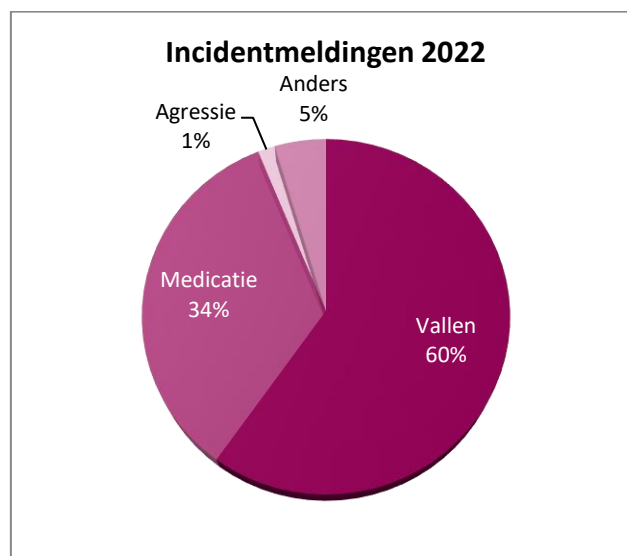
Er is – mede dankzij ondersteuning vanuit *Waardigheid en trots* – een organisatie breed programma gedefinieerd om de visie concreet te laden en te vertalen naar gedrag.

In 2022 is Tangenborgh niet door de *IGJ* (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) bezocht.

In juni 2022 vond de *HKZ*-audit van de organisatie succesvol plaats. Het betrof een hercertificeringsaudit. Het nieuwe certificaat geldt voor een periode van drie jaar. Meerdere locaties en de wijkzorg zijn bezocht. Geconstateerd werd dat de doorontwikkeling aandacht van iedereen heeft en breed wordt opgepakt. Wat naar voren kwam in bijvoorbeeld de samenwerking met de medezeggenschaporganen, maar ook in afstemmingsoverleggen en MDO's. Blijvende 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 voor de overige locaties programma's gestart in 2021. De invloed van covid-19 op de voortgang is in 2022 duidelijk merkbaar geweest. De programma's voor deze locaties worden in 2023 afgerond.

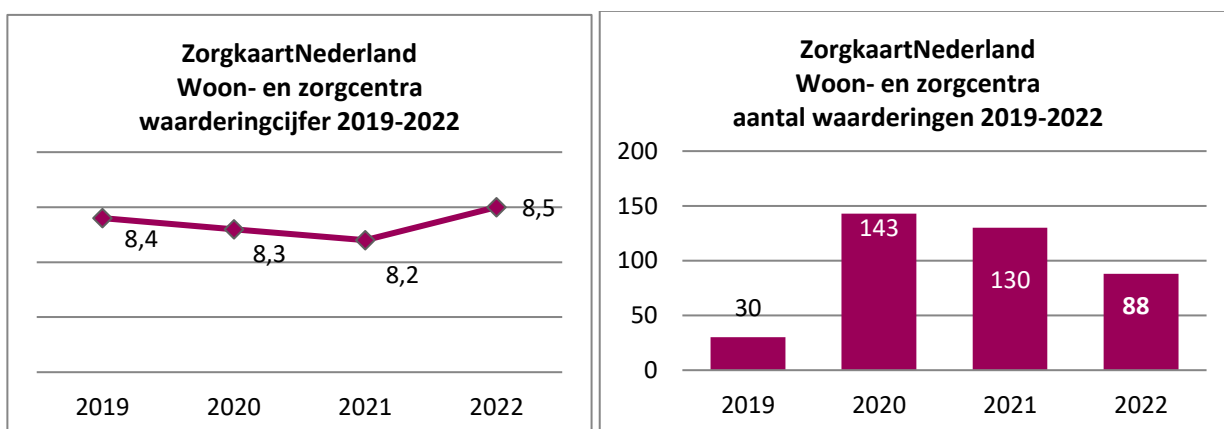
De veiligheid thema's medicatieveiligheid, decubituspreventie, onvrijwillige zorg (voorheen vrijheidsbeperking) en ook preventieve acute ziekenhuisopname zijn belangrijke onderdelen van het leren en verbeteren. Incidenten worden digitaal gemeld. Dit biedt actuele informatie voor organisatie, teams en voor de zogenaamde VIM-commissies. De *incidentmeldingen* betreffen vooral val- en medicatie-incidenten. Bij ongeveer zes van de tien meldingen gaat het om valincidenten, voor medicatie-incidenten betreft dat ongeveer 35% van de meldingen. 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 circa 2,6% van de meldingen vindt doorverwijzing naar het ziekenhuis plaats.



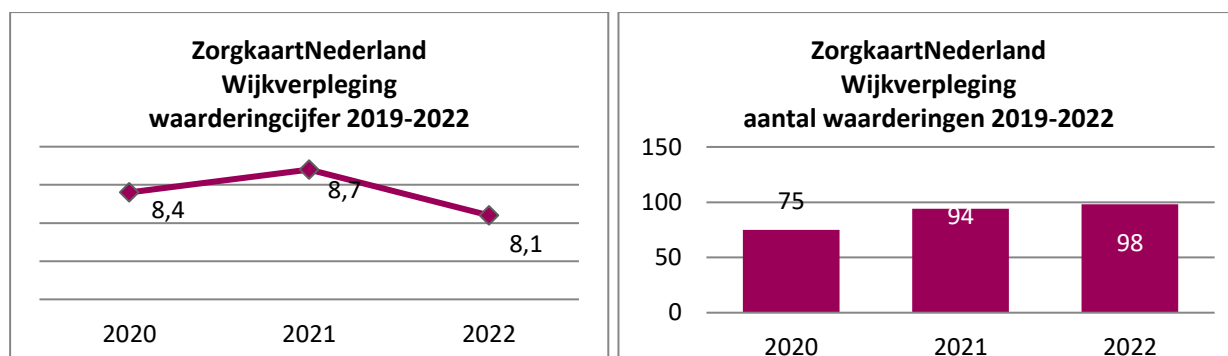
Tangenborgh kent decentrale VIM-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

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 (verplichte) methode en richtlijn met de totaalscore van ZorgkaartNederland. ZorgkaartNederland is een website van Patiënten federatie 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 2022 een 8,5, terwijl het meerjaarsgemiddelde (2019-2022) voor de locaties een waarderingscijfer geeft van 8,3.



Voor de Wijkverpleging worden vanaf 2020 de gemiddelde waarderingen op ZorgkaartNederland vermeld. Voor Tangenborgh-Wijkverpleging is de gemiddelde waardering in 2022 een 8,1, terwijl het meerjarengemiddelde (2020-2022) voor de wijkzorg een waarderingscijfer geeft van 8,4.



4.2.1 Risicomanagement

Zorginstellingen dragen steeds meer risico's bij de uitoefening van hun werkzaamheden. Maar gelet op het segment waarin Tangenborgh werkzaam is, zijn er ook uitdagingen die, mits zo goed mogelijk

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

Deze ontwikkeling zal moeten plaatsvinden onder het gesternte van een steeds krapper wordende 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 een belangrijke randvoorwaarde om de tarieven die gemeenten voor hun inkoop hanteren aan te laten sluiten bij de afgesloten cao's.

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 3.4). 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.

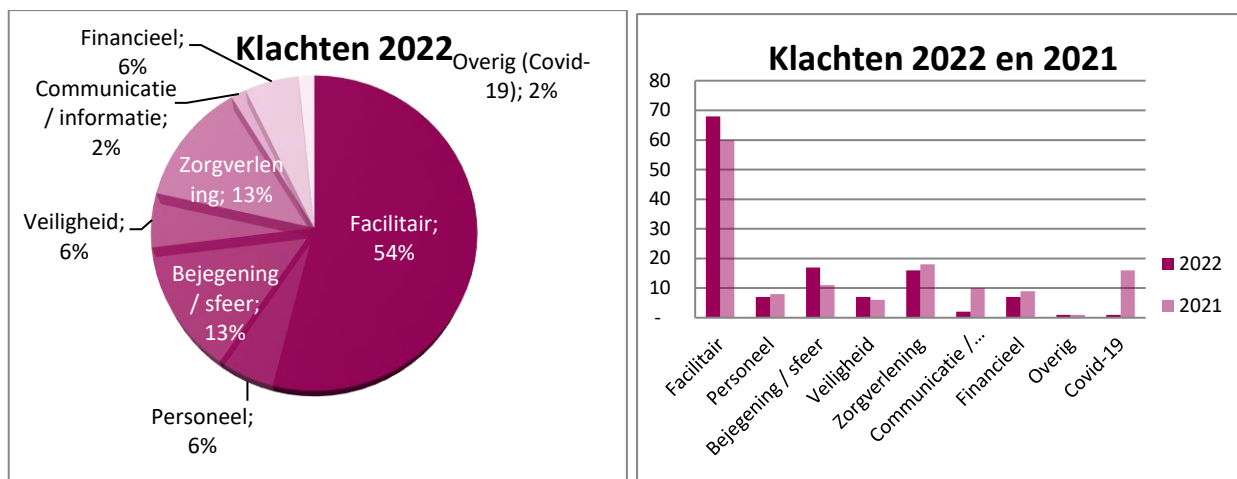


4.2.2 Klachten

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 2022 zijn in totaal 126 (2021: 136) klachten geregistreerd door 73 klagers (2021: 80). Voor de locaties en wijkzorg. De aard van de klachten is voornamelijk facilitair van aard (54%), gevolgd door klachten die met zorgverlening en bejegening (beide 13%) te maken hebben. Onderstaand is dit grafisch weergegeven.



De klachten hebben voor 76% betrekking op de locaties en voor 24% op de wijkzorg.

Klachten die met facilitair te maken hebben, betreffen voornamelijk de woon- en leefomstandigheden in de huurcomplexen (wijkzorg). Denk hierbij aan bijvoorbeeld alarmering en binnenklimaat in de huurwoningen. In 2022 waren daarnaast klachten over bejegening en klachten over zorgverlening de meest voorkomende klachten. Gedeeltelijk was dit in 2022 nog covid-19 gerelateerd: 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: belofte voor verbetering (28%), onderzoek (29%) en uitleg/aandacht (27%)

In 74% van de gevallen was men tevreden of deels tevreden over het resultaat. In 9% was men ontevreden over het resultaat. Voor 17% is het resultaat onbekend.

De gemiddelde doorlooptijd van een klacht was in 2022 32 dagen (2021: 32 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 Klokkenluiders. De kerntaak is het begeleiden van medewerkers die een misstand wensen te melden. In 2022 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.



2022 is het jaar met veel nieuws over grensoverschrijdend gedrag in de media. De val van beroemdheden heeft het maatschappelijk debat over normen en waarden op dit gebied op scherp gesteld. Wanneer is iets als grensoverschrijdend te duiden, en wat is nu eigenlijk grensoverschrijdend gedrag? Een vraag die enerzijds voor wat betreft de zwaardere vormen, zoals aantoonbaar fysiek geweld, wat makkelijker valt te beantwoorden.

Anderzijds betreft grensoverschrijdend gedrag juist veel vaker gedragsvormen die zich in het zogenaamde grijze gebied bevinden, waarbij het gevoel wat bij de ‘gedupeerde’ is ontstaan, als uitgangspunt dient te worden genomen. Veelal levert in deze situaties ‘het goede gesprek’ met elkaar, al verheldering, uitkomsten en constructieve afspraken op, waarmee partijen weer goed verder kunnen, hetgeen in een arbeidsrelatie vaak voor alle betrokkenen de meest wenselijke uitkomst is. Dit jaar kunnen we constateren dat de samenleving de grens tussen gewenst en ongewenst gedrag, mede door het gestarte maatschappelijk debat hierover, serieus neemt. Ook op de werkvloer. Het aantal meldingen binnen de meest denkbare sectoren, is hierdoor aanzienlijk opgelopen, ook binnen de zorg, ook binnen Tangenborgh.

In vergelijking met voorgaande jaren valt een behoorlijke toename waar te nemen van het aantal meldingen bij de externe vertrouwenspersonen. In totaal zijn er 20 meldingen en 3 adviesvragen binnengekomen (in 2021 waren er 8 meldingen). Een groot aantal meldingen (10) betrof onvrede over communicatie en de wijze waarop melders zich bejegend hebben gevoeld door eigen leidinggevende of door een directe collega. De vertrouwenspersoon geeft aan dat dit beeld strookt met het landelijke: bij organisaties zowel binnen als buiten de zorgsector, heeft de overgrote meerderheid van de ontvangen meldingen en klachten betrekking op communicatieve aspecten. Vijf van deze meldingen lagen daarnaast ook op het snijvlak van vertrouwenswerk en P&O. Dit waren meldingen betreffende discussies met leidinggevende over kwesties die arbeid- of taakinhoudelijk gerelateerd waren. De reden dat de medewerkers contact opnamen met de vertrouwenspersoon was gelegen in het feit dat hij/zij zich onheus bejegend voelde; niet de inhoud van de discussie maakte dat de werknemer de stap zette naar de vertrouwenspersoon, maar de wijze waarop hij/zij zich hierin behandeld voelde.

Aandacht wordt gevraagd om in te zetten op preventie van grensoverschrijdend gedrag. Op de werkvloer is het afgelopen jaar meer aandacht voor de positie van vertrouwenspersonen geweest. 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 2022 lag - net als in voorgaande jaren - de focus op rust in de roosters en het terugdringen van het verzuim. 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:

	2022	2021
Aantal medewerkers (ultimo jaar)	1.493	1.413
Aantal fte (ultimo jaar)	941	912
Aantal nieuwe medewerkers in fte	420 224	330 178
Aantal vertrokken medewerkers in fte	346 186	278 135
Saldo nieuw-vertrokken medewerkers in fte	+74 +38	+ 52 + 43
Omvang gemiddeld dienstverband (in fte)	0,63	0,64
Aandeel Vrouw	93,3%	93,8%
Aandeel Man	6,7%	6,2%
Gemiddelde leeftijd	45,0	45,4
Verzuimpercentage	14,2	9,1%
Verzuimfrequentie	2,0	1,1

Flexibiliteit & inzetbaarheid

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn heeft 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 2022 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 werkt Tangenborgh 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 LinkedIn, 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 bevroegd. De vertrekkende medewerker kan aangeven of een exitgesprek gewenst is. De exit-meting is een methode om te achterhalen wat verloop redenen zijn en is een methode om feedback te krijgen over de organisatie. Daarnaast geeft dit inzicht in 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 2022 op 14,2%. Hiermee is het voortschrijdend verzuim gestegen in vergelijking tot 2021 (9,1%). Het percentage bevindt zich ruim boven de gestelde norm van 6,3%. In de branche steeg het verzuim ook, van 8,5% naar 9,5%. De meldingsfrequentie ligt in 2022 op 2,06 (ten opzichte van 1,13), dat is een verdere stijging ten opzichte van vorige jaren. De stijging hangt (ook indirect) samen met de uitbraak van covid-19.

Medewerkers in de leeftijdscategorieën 46-55 jaar en 55+ hebben de grootste kans op langdurige uitval. Het verzuim in de duurklasse 15 tot 91 dagen is het hardst gestegen. Qua verzuimduur valt het grootste percentage onder langdurig verzuim. Eind 2022 was dit 5,8% (ten opzichte van 3,2% eind 2021). Tangenborgh kent nog steeds een hoge instroom in de IVA.

De providerboog is verder 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. Daarnaast is er via Zorg van de Zaak vanaf december 2022 een bedrijfsmaatschappelijk werker ingezet en zijn de uren van de POB'er uitgebreid. Daarenboven zullen begin 2023 de uren van de bedrijfsarts verder worden uitgebreid en zal er een extra inzetbaarheidsconsulent worden geworven.



Elk kwartaal worden er in de regio's sociaal medische overleggen gehouden. Daar zijn de regiomanager, P&O adviseur, inzetbaarheidsconsulent en de bedrijfsarts of POB'er bij aanwezig. Zo nodig kunnen hier ook anderen uitgenodigd worden wanneer er specifieke zaken spelen.

Ondernemerschap

In het kader van de doorontwikkeling zijn er een aantal nieuwe functies ontstaan: regiomanager, teamcoach, inzetbaarheidsconsulent, recruitmentadviseur en planningscoördinator. In 2022 is daar nog de secretaresse voor de regiomanagers bijgekomen. De functie van teamcoach is geëvalueerd. Daaruit is naar voren gekomen dat de rol van teamcoach cruciaal is. Er wordt zowel individueel gecoacht als in de teams. Op elke locatie is de formatie van de functie teamcoach ultimo 2022 op orde. Deze teamcoaches werken aan teamontwikkeling en het verder doorvoeren van de doorontwikkeling in samenwerking met de regiomanager. In 2022 is een nieuw format ontwikkeld voor het goed gesprek tussen medewerkers onderling en medewerkers en de organisatie. Dit zal in 2023 verder worden uitgerold.

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

Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

Leerlingen en stagiaires

	2022	2021
Aantal stageplaatsen	207	194
Leerling-traject (medewerkers)	126	120
waarvan:		
-BBL leerling Helpende Zorg en Welzijn	13	73
-BBL leerling MBO Keuzedeel helpende+ (niv.2)	5	45
-BBL leerling voorschakeltraject (niv 2, 3)	6	-
-BBL leerling verzorgende IG/MZ (niv.3)	-	31
-BBL leerling verzorgende IG (niv 3)	41	-
-BBL leerling Begeleider specifieke doelgroepen (niv.3)	-	2
-BBL leerling verpleegkundige (niv.4)	39	29
-BBL leerling Persoonlijk Begeleider specifieke doelgroepen (niv.4)	-	3
-Ad-SWZ leerlingen (niv.5)	-	1
-Hbo-v leerlingen (niv.6)	22	28

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2022 207 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 2022 hebben 120 medewerkers een leerling-traject gevolgd.

Opleidingsinstellingen en lerende netwerken

Tangenborgh werkt samen met diverse opleidingsinstituten zoals het Drenthe College voor scholing van leerlingen en medewerkers. Ook voor het her- en bijscholen van medewerkers wordt het Drenthe College regelmatig ingeschakeld. Zo is er ook in 2022 2x het 15 weken Voorschakeltraject gestart, in samenwerking met Drenthe College en het UWV. Doel van dit traject is of iemand geschikt is voor: (een BBL-opleiding) Zorg & Welzijn, in het juiste opleidingsniveau zit om uitval te voorkomen. Het betreft BBL-studenten zonder specifieke zorgachtergrond op een goede instroom in de opleiding en het beroep in sector Zorg en Welzijn. Tangenborgh heeft hierin zowel kandidaten vanuit het UWV in geplaatst als vanuit reguliere sollicitaties. De stagiaires komen van diverse onderwijsinstellingen. Vanuit de Regiodeal Zuid-Oost Drenthe, met Gemeente Emmen als penvoerder, loopt de samenwerking 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 carrouselvorm binnen de hbo-v flex met de samenwerkende organisaties.

Kwaliteit leerbedrijf

Tangenborgh werkt inmiddels al enkele jaren actief samen met het SBB (Stichting samenwerking beroepsonderwijs en bedrijfsleven) om de kwaliteit van het leerbedrijf te optimaliseren. Om de huidige kwaliteit van leren op de werkvloer te meten, heeft in 2022 voor de tweede keer een kwaliteitsonderzoek beroepspraktijkvorming (BPV) door middel van audits plaatsgevonden. Er is een representatief beeld over de organisatie verkregen. In de audits is specifieke aandacht gegeven aan de dimensies: persoonlijke begeleiding en organisatie leerproces met opleidingsinstellingen. De resultaten van de kwaliteitsaudits over de twee dimensies laten zien dat Tangenborgh het in de basis van de BPV goed op orde heeft. Verbeterpunten richten zich met name op communicatielijnen en creëren van draagvlak, verantwoordelijkheidsgevoel en hierbij de gezamenlijke teamverantwoordelijkheid van de begeleiding. Waardering van de werkbegeleidersrol en verkennen van de mogelijkheid om de rol werkbegeleider te beleggen in paspoort.

Tangenborgh Academie

Het LMS (leer management systeem) is verder geoptimaliseerd: diploma's van nieuwe aangenomen medewerkers worden maandelijks geïmporteerd zodat het LMS actueel blijft. Optimalisatie van het LMS is als een rode draad door het jaar gelopen, dit mede als gevolg van de overstap van contentaanbieder. In mei 2022 is overgestapt naar het aanbod van Expert College. Hiermee is het aanbod van e-learning breder geworden en de e-learnings zijn nu adaptief. Medewerkers weten hun weg te vinden naar de helpdesk academie@tangenborgh.nl.

Bevoegd en bekwaam

Op scholingsgebied is het gelukt om voor medewerkers gewenste scholingen in het skillslab aan te bieden voor de verpleegtechnische vaardigheden. Scholingen zijn gegeven door de Tangenborgh skills trainers en door trainers van Opleidingsbedrijf UMCG ambulancezorg. Het laatste kwartaal van 2022 hebben er regiogesprekken plaatsgevonden met de regiomanagers waarin de actuele stand van zaken van bevoegd en bekwaamheid van medewerkers onder de aandacht is gebracht van de regiomanagers en de eventuele vervolgacties worden besproken.

Dementiescholing

Tangenborgh hecht grote waarde aan actuele en juiste kennis over dementie bij alle medewerkers. In 2022 is ingezet op kennis delen via webinars, deze werden goed bezocht.

Kwaliteitsmetingen leren en ontwikkelen

Omdat in 2021 is gestart met een nieuwe medicatiescholing, naar aanleiding van de effectmeting van 2020, heeft ook in 2022 deze scholing focus ten aanzien van effecten meten. Dit is een meerjarig traject. Ook de scholing Vroegsignalering en de-escalerend handelen is onderdeel van de meting. Ook hierbij geldt dat de metingen nog niet afgerond zijn omdat de scholing, vanwege covid-19, erg is uitgerekt. Inmiddels is de scholing afgerond en wordt gewerkt aan de resultaten. De resultaten zullen input vormen voor een eventueel vervolg van deze scholing.

Medewerkerstevredenheid

In november is de eerste pulse-tevredenheidsmeting onder de medewerkers van Tangenborgh uitgevoerd. De pulse metingen vervangt het MTO van Actiz. Pulse metingen zijn korte vragenlijsten van maximaal 25 vragen over vooraf bepaalde thema's. De metingen zullen drie keer per jaar uitgevoerd worden.

Voor de eerste meting is gekozen voor de thema's: samenwerking & werksfeer, functie en vitaliteit. Voor de eerste meting is met een responspercentage van 42% een gemiddeld cijfer van een 7,2 op het thema functie, een 7,1 op het thema samenwerking & werksfeer en een 6,1 op het thema vitaliteit behaald. In 2023 staan nog drie metingen gepland. Een deel van de vragen zal in iedere meting

terugkeren om een goed beeld te krijgen van de algemene tevredenheid. De overige vragen bestaan uit vragen uit wisselende thema's passend bij actualiteiten binnen en buiten de organisatie.

4.4 Samenleving en belanghebbenden

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

Op het gebied van Duurzaamheid heeft Tangenborgh in 2022 een doorontwikkeling gemaakt. De noodzaak tot verduurzamen van de organisatie en hiermee een gelukkige, maar daarnaast ook een bestendig, blijvende en houdbare leef-tijd te creëren voor de organisatie, de medewerkers en de bewoners, vraagt een duidelijk visie en ambitie als basis voor het benodigde draagvlak in de organisatie op dit onderwerp. In 2022 is de visie en ambitie op duurzaamheid verwoord en opgenomen in beleid. Ook is de Green Deal 3.0 getekend; de doelstellingen in deze Green Deal zijn voor Tangenborgh vertaald in de ambitie voor de komende jaren. Tangenborgh kiest er voor een integrale aanpak te hanteren. Dit houdt in dat er op



sociaal, economisch en milieu aspect wordt verduurzaamd waarbij er balans en evenwicht wordt gezocht vanuit bestuur en organisatieniveau. In 2022 hebben er verschillende ontwikkelingen plaats gevonden, welke hierna per thema worden toegelicht.

Sociaal

Tangenborgh richt zich op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, goed werkgeverschap en het welzijn van de bewoners. In 2022 hebben verschillende activiteiten en ontwikkelingen plaatsgevonden. Zo stond er een thematafel verzuim op de agenda, dit heeft er toe geleid dat er voor elke regio een verzuimanalyse is gemaakt met daarbij een plan van aanpak. Er is een Medewerkers-tevredenheidsonderzoek uitgezet, deelgenomen aan Stoptober en er is gestart met het Sociaal Medisch Overleg. In het kader van Vitaliteit is Tangenborgh een samenwerking aangegaan met een externe om met dit thema aan de slag te gaan. In december 2022 is de bedrijfsmaatschappelijk werker gestart om waar nodig medewerkers van Tangenborgh te begeleiden.

Economie

Het economische aspect betreft voornamelijk Inkoop gerelateerde ontwikkelingen. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) was al een belangrijke leidraad. In 2022 is hier extra aandacht en invulling aan gegeven: duurzaamheid is een standaard criterium geworden in aanbestedingen en bij de kwartaalbesprekingen met leveranciers is duurzaamheid een vast agendapunt.

Er wordt gekeken naar bijvoorbeeld het terugdringen van omverpakkingen, de inzet van duurzame producten en materialen, social return, terugdringen van logistieke bewegingen en getoetst op ontwikkelingen van (nieuwe)wet- en regelgevingen.

De kantoorlocatie (Hooggoorns) is duurzaam ingericht; denk aan duurzaam en/of circulair meubilair, groenvoorziening, afvalscheiding en ledverlichting. Bij de heronderhandeling van de multifunctionals is er een test gedaan voor een duurzame uitvraag, hierin zijn volledige MVI-criteria vanuit PIANoo opgenomen. Naast deze ontwikkelingen heeft de afdeling Inkoop de Nevi training "Duurzaam Inkopen in de Zorg" gevolgd, om de kennis op gebied van MVI te vergroten.

Milieu

Milieu is het thema waar Tangenborgh al meerdere jaren actief op inzet. In 2022 is het meerjarenonderhoudsplan opgesteld voor de eigendomslocaties en zijn de acties uitgezet om in 2023 hier met de woningcorporaties mee aan de slag te kunnen voor de huurpanden. Er is een vervolg gegeven op het vervangen van de oude PL en TL verlichting door ledverlichting binnen de locaties St. Franciscus, De Bleerinck, De Schans en De Weegbree. Deze aanpassing komt voort uit de CO2-reductietool die voor deze locaties is opgesteld.

In Coevorden zijn bij de woningen van het Beneluxplantsoen en St. Franciscus A-vleugel de CV ketels vervangen door label A ketels. Deze ketels zijn voorbereid op een aansluiting met een hybride koppeling voor een warmtepomp. In de St. Franciscus A-vleugel heeft er daarnaast een dakrenovatie plaatsgevonden inclusief isolatie. Voor St. Franciscus C-vleugel is er zonwering geplaatst op de bovenste verdieping, ook dit is een maatregel afkomstig uit de CO2-reductietool.

Bestuur en organisatie

Naast het opgestelde beleid is er in 2022 gestart met het creëren van een basis op bestuur en organisatie niveau. Er wordt een communicatieplan opgesteld om kennis en bewustzijn op gebied van duurzaamheid binnen Tangenborgh te vergroten.

De komende jaren zal door de inzet van duurzaamheidsteams, de bijdrage aan duurzaamheid vergroot worden en meer invulling worden gegeven aan de uitvoer op de verschillende thema's afgestemd op vraag, noodzaak en wet- en regelgevingen.

4.5 Financieel beleid

Financiële resultaten 2022

De financiële resultaten over 2022 en 2021 zijn als volgt:

	2022	2021
	€	€
Resultaat segment Wlz	-138.078	4.004.874
Resultaat segment Wmo	21.238	37.777
Resultaat segment Zvw	113.596	225.499
Resultaat segment Woningbeheer	262.219	127.435
Resultaat volgens winst- en verliesrekening	258.975	4.395.585

Het totale resultaat over het jaar 2022 is lager dan het resultaat in 2021, en valt nog net positief uit dankzij de coronacompensatie en het positieve resultaat op vastgoed. Met name het resultaat op het segment Wlz valt negatief uit. Dit wordt met name veroorzaakt door:

- tekort aan inzetbaar personeel door een hoog verzuim en minder beschikbare uitzendkrachten, waardoor het kwalitatief niet verantwoord was om bewoners op te nemen (onderbezetting van zo'n 60 plaatsen intramuraal);
- achterblijvende uren wijkzorg mede als gevolg van het genoemde personele vraagstuk;
- hogere arbeidskosten, de kosten van de afgesloten cao zijn niet volledig gecompenseerd door de ova (Wlz) en tariefsaanpassingen in de Zvw en Wmo;
- hogere inschaling van verzorgenden als gevolg van de toegenomen druk op de arbeidsmarkt;
- prijsstijgingen bij de materiele kosten als gevolg van de inflatie.

Het resultaat op het segment woningbeheer bedraagt € 262.219 over 2022 dit is hoger dan 2021 maar vergelijkbaar met het resultaat in 2020. Resultaat verschil ten opzichte van 2021 ontstaat door gelijkblijvende opbrengsten, maar lagere bedrijfskosten.

In onderstaande opstelling is een en ander nader gespecificeerd:

	2022	2021
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	72.483.763	69.621.506
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	75.148.223	69.185.172
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	-2.664.460	436.334
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	9.163.475	9.444.578
Kosten afschrijvingen / huur / rente	6.502.258	5.612.762
Resultaat op kapitaalslasten / huur / rente	2.661.216	3.831.816
Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	-3.244	4.268.150

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:

	2022	2021
Resultaat segment Wlz	-0,20%	5,99%
Resultaat segment Wmo	2,53%	3,65%
Resultaat segment Zvw	1,01%	2,06%
Resultaat segment Woningbeheer	4,88%	2,44%

Resultaatratio totaal Tangenborgh

0,30%

5,23%

De resultaatratio van Tangenborgh als geheel is in 2022 gedaald ten opzichte van 2021, dit is zorgelijk 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 2022 en 2021 is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	30.209.289	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	-992.469	-992.469
Algemene reserve Woningbeheer	12.997.310	12.751.866
Totaal eigen vermogen	46.822.652	46.372.100

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat licht gestegen.

In verband met de onderhandelingen die nog gaande zijn aangaande de bouw van de Eendrachtshof en de Bleerincq, 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 onduidelijkheid en onzekerheid. Ook voor 2022 is er geen 100% zekerheid omtrent vergoeding van de meerkosten. Om reden van deze onzekerheid is de bestemmingsreserve ongewijzigd in 2022.

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:

	2022	2021
eigen vermogen / balanstotaal	65,3%	65,8%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	53,8%	55,2%

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 2022 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

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

	2022	2021
Quick ratio:		
Vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	2,7	3,0
Current ratio:		
Vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	2,7	3,0

De ratio's zijn nagenoeg gelijk gebleven en kunnen als goed gekwalificeerd worden.

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 2022 is dit € 10 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

De uitdaging voor 2023 en daarna zal met name het personele vraagstuk zijn en blijven. Toenemende druk op de beschikbare formatie onder andere door verzuim en minder instroom van nieuw personeel zorgt ook voor een vraag om hogere lonen en betere arbeidsvoorwaarden. De bereidheid van de overheid, verzekeraars en gemeenten om hierin mee te gaan is slechts beperkt aanwezig. Gecombineerd met het geschatte tekort op de arbeidsmarkt is doorgaan op de huidige wijze van zorg- en dienstverlening niet de oplossing voor deze problematiek en zal de druk nog mee opvoeren. Daarom zetten wij door met het inzetten op professionele verantwoordelijkheden (de doorontwikkeling) en de dialoog over passende zorg. Deze dialoog zal ook gevoerd moeten worden met de zorggebruikers omdat wij allen zullen moeten wennen aan de andere inrichting en het daaruit af te leiden zorg- en diensten aanbod. Dat dit leidt tot onzekerheid naast alle andere maatschappelijke ontwikkelingen staat buiten kijf. Elkaar daarbij niet verliezen om de zorg toegankelijk te houden is de uitdaging voor de komende jaren.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, alsmede in bekostigingssystematiek, worden door Tangenborgh nauwlettend geanalyseerd. Binnen de intramurale setting is de verwachting dat de vraag naar verblijf met behandeling in de aankomende jaren zal blijven toenemen. Tangenborgh tracht het verblijf met behandeling op diverse locaties zo optimaal mogelijk te regelen, teneinde haar marktpositie te verstevigen. Er ligt hierbij een uitdaging in de manieren waarop adequaat in de toenemende behoefte aan behandeling kan worden voorzien, mede gezien het feit dat het beschikbaar aantal behandelaren onder druk staat. De gesprekken met de behandeldienst over "anders behandelen" worden in 2023 afgerond. Daarnaast wordt verwacht dat de rol en omvang van zorg in de wijk steeds groter zal worden, als gevolg van het toenemend streven om langer thuis te blijven wonen.

Tangenborgh staat aan de vooravond van een aantal uitdagende vervangings- en vernieuwingsbeslissingen met betrekking tot de huisvesting van bewoners. Mede als gevolg van covid-19 zijn een aantal grote

projecten, waaronder de herinrichting en aanpassing van de locatie de Bleerinck te Emmen, stil komen te liggen. Wij verwachten in 2023 dat meerdere projecten weer oppakken kunnen worden. Gelet op de reeds in “Tangenborgh 2025” aangegeven demografische ontwikkelingen zullen bijna alle locaties geschikt gemaakt worden voor zorg met behandeling. Het overheidsbeleid, zoals verwoord in diverse beleidsnotities, 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 2023 herzien.

5 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2022 vier keer regulier vergaderd. Er zijn een drietal extra vergaderingen geweest, in februari over het kiezen van een nieuwe voorzitter en de samenstelling van commissies, in juli over het benoemen van een nieuw lid en het instellen van een trainee en in november een extra vergadering waarin de raad van bestuur aan heeft gegeven eind 2023 te willen vertrekken.

Er zijn in 2022 daarnaast nog twee themabijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de themabijeenkomst van februari is stilgestaan bij de doorontwikkeling van de organisatie. In de themavergadering van begin juli is 'Toezicht en Governance' het onderwerp van gesprek geweest. De themabijeenkomsten bieden de raad ruimte om zich op onderwerpen verder te verdiepen, en ook om hiermee mede invulling te geven aan de klankbordfunctie. Tijdens de themavergadering van juli heeft aan de hand het goede gesprek de evaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. In oktober heeft de raad werkbezoeken gebracht aan de Tangenborgh locaties in Coevorden (Eendrachtshof en St. Franciscus).

Een vast agendapunt is het informeren van de raad door de Raad van Bestuur over regio ontwikkelingen geweest. Ook in 2022 was covid-19 nog in meerdere opzichten bepalend; de eerder ingezette lijn is voortgezet, met onder andere aandacht hiervoor in zowel de reguliere als themavergaderingen. Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig. In december heeft een delegatie vanuit de Raad van Toezicht een overleg met de ondernemingsraad bijgewoond. Vanuit de Raad van Toezicht is met de cliëntenraden overleg geweest.

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

De Raad van Toezicht heeft in 2022 de volgende besluiten genomen:

- Goedkeuring Jaarverslaggeving 2021;
- Goedkeuring Begroting 2023
- Klasseindeling WNT 2022: klasse IV (formele vaststelling);
- Klasseindeling WNT 2023: klasse IV;
- Honorering 2022 leden van de raad op basis van WNT maximum: voorzitter 7,5%, leden 5%;
- Benoeming tot voorzitter: mevrouw J.A.M.B. van den Driessche (per 21 februari)
- Benoeming tot lid: de heer J. Veuger (per 21 februari) en de heer H. Kosmeijer (per 5 juli);
- Instellen trainee;
- Vaststellen vernieuwd overzicht Aandachtsgebieden.

Vanuit de eigen verantwoordelijkheid van de raad, mede in relatie tot de Governance Code, is in 2021 afgesproken dat de heer Veuger, wiens termijn formeel ultimo 2021 eindigde, tot de invulling van de vacature van het nieuwe lid (5 juli 2022) actief blijft als lid van de Raad van Toezicht. Dit heeft in 2022 ook op die manier invulling gekregen.

De Raad van Toezicht heeft voor 2022 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 Governance Code Zorg.

JAARREKENING

6 Jaarrekening

6.1 Balans per 31 december 2022 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Toelichting	31-dec-22	31-dec-21
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		18.400.678	18.700.259
Machines en installaties		3.097.412	3.527.759
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.994.626	2.279.350
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		495.968	573.227
Totaal vaste activa		24.988.684	25.080.595
Financiële vaste activa	2	10.009.510	9.836.942
Vlottende activa			
Voorraden	3	-	40.918
Vorderingen	4		
Vorderingen op debiteuren		362.458	1.252.480
Overige vorderingen		1.759.448	94.032
Overlopende activa		639.837	108.020
Overige nog te ontvangen bedragen		76.487	628.602
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort		1.683.137	0
Totaal vorderingen		4.521.367	2.083.494
Liquide middelen	5	32.030.375	33.427.4036
Totaal		71.549.935	70.469.352

PASSIVA	<i>Toelichting</i>	31-dec-22	31-dec-21
		€	€
Eigen vermogen	6		
Gestort en opgevraagd kapitaal		522	522
Bestemmingsreserves		3.636.769	3.615.531
Bestemmingsfonds		29.979.699	30.004.181
Overige reserves		13.014.085	12.751.866
Totaal eigen vermogen		46.631.075	46.372.100
Voorzieningen	7	4.736.472	5.338.918
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		6.491.075	6.938.575
Totaal langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		6.491.075	6.938.575
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Overige schulden		1.619.237	2.160.174
Overige passiva		12.072.077	9.659.585
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		13.691.314	11.819.759
Totaal		71.549.935	70.469.352

6.2 Winst- en verliesrekening over 2022

	Toelichting	2022	2021
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		10.851.089	10.676.485
Wet langdurige zorg		64.539.344	59.071.345
Kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg		-	4.158.745
Overige zorgprestaties		499.897	237.525
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening corona compensatie Wlz		1.806.087	1.252.405
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening corona compensatie Zvw		125.125	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening generiek deel energie compensatie		172.005	-
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		77.993.546	75.396.506
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	839.260	793.560
Netto omzet		78.832.806	76.190.066
Overige bedrijfsopbrengsten	16	8.027.441	7.870.416
Som de bedrijfsopbrengsten		86.860.247	84.060.482
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17	5.173.611	4.182.224
Lonen en salarissen	18	44.160.580	41.108.914
Sociale lasten	19	7.160.137	6.159.730
Pensioenlasten	20	3.664.813	3.313.386
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21	2.058.751	1.977.647
Overige bedrijfskosten	22	24.239.736	22.736.843
Som der bedrijfslasten		86.457.628	79.478.744
BEDRIJFSRESULTAAT		402.620	4.581.738
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		75.046	4.997
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-218.690	-191.151
RESULTAAT / RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		258.975	4.395.584
RESULTAAT NA BELASTINGEN		258.975	4.395.584
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2022	2021
Toevoeging/(onttrekking):		€	€
Bestemmingsreserve Wmo		21.238	37.777
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-24.482	4.230.373
Algemene reserve Woningbeheer		262.219	127.435
		258.975	4.395.584

6.3 Kasstroomoverzicht over 2022

€ x 1.000,-	Toelichting	2022		2021	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			403		4.582
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	25,26	2.059		1.978	
- bijzondere waardeverminderingen	27	0		0	
- mutaties voorzieningen	9	-603		715	
			1.456		2.692
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	41		9	
- vorderingen	5	-755		1.457	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging		-2.374		1.861	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	2.563		-486	
			-525		2.584
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.333		10.114
Ontvangen interest	30	75		5	
Betaalde interest	32	-219		-191	
			-144		-186
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			1.190		9.928
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	2	-1.967		-1.907	
Investerings in overige financiële vaste activa	3	-172		-61	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.139		-1.968
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	9	-448		-448	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-448		-448
Mutatie geldmiddelen			-1.397		7.513
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		33.427		25.915
Stand geldmiddelen per 31 december	9		33.030		33.427
Mutatie geldmiddelen			-1.397		7.513

Verschil in liquiditeit wordt met name veroorzaakt door lager bedrijfsresultaat en veranderingen werkkapitaal. De verantwoording hierover zijn opgenomen in de toelichting balans en toelichting VenW.

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

6.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

De statutaire naam van Stichting Zorggroep Tangenborgh is voluit Stichting Zorggroep Tangenborgh en de statutaire vestigingsplaats is Emmen. Stichting Zorggroep Tangenborgh is geregistreerd onder KvK-nummer 04066212.

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.

Groepsverhoudingen en consolidatie

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2022, lopend van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op het boekjaar 2021, lopend van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Zorggroep Tangenborgh, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling, onder meer op basis van de (meerjaren) liquiditeitsprognose en de kengetallen, zoals vermeld in paragraaf 5.5 van het jaarverslag.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

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
- Waardering van voorzieningen

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De jaarrekening 2021 is daar waar nodig omgezet naar de opzet van het jaar 2022.

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2022 mogelijk te maken. Deze herrubriceringen betreffen de op onderdelen gewijzigde presentatievoorschriften voor de cijfers over 2022 vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) ten opzichte van de cijfers over 2021 die in overeenstemming waren met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW). Voor Zorggroep Tangenborgh zijn de volgende onderdelen aangepast, wat niet tot een resultaatwijziging leidt:

- Opbrengst Wmo is in 2022 gespecificeerd onder Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten. In 2021 is deze verantwoord onder de Opbrengsten Zorgprestaties.
- De Personeelskosten zijn in 2022 opgesplitst in meerdere onderdelen: Lonen en Salarissen, Sociale lasten, Pensioenlasten
- Onderhoud inzake communicatiemiddelen is in 2022 gewijzigd naar Algemene kosten. In 2021 werden deze verantwoord onder de Onderhoudskosten.
- Binnen het onderdeel Personeelskosten zijn de opleidingskosten, reis- en verblijfkosten en andere personeelskosten in 2022 verantwoord onder het kopje Overige bedrijfskosten.

6.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk 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.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa wordt gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Groot onderhoud

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 geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Het jaar 2022 was een jaar met recordinflatie, grootste obligatieverlies in honderd jaar en de snelste rentestijging in vele jaren.

Per ultimo 2022 is het sentiment op de beurs positief. Dit komt door meevallend economisch nieuws, signalen van afnemende inflatie, meevallende winstcijfers en lagere kapitaalmarktrentes. De beleggingsstrategie van Tangenborgh is defensief, gericht op het vermijden van negatieve rente. Er wordt niet eerder verkocht dan einde nominale looptijd, waardoor er geen koersrisico tijdens de looptijd ontstaat. De strategie is daarmee niet gericht op behalen van koersresultaat. Met deze strategie zijn tussentijdse rendementen, in zowel positieve als negatieve zin, niet van invloed op het resultaat en worden derhalve niet verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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 opbrengst-waarde.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Effecten

Effecten die deel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarde. Effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde. De transactiekosten zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening of in de eerste waarde-ring.

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. Liquide middelen staan vrij ter beschikking van de organisatie.

Voorzieningen

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

Financiële leasing

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

gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Operationele leasing

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

6.4.3 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 grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

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.

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.

6.4.4 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.

6.4.5 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 en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

6.4.6 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.

6.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Tangenborgh zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake Tangenborgh is opgenomen in de toelichting op de resultatenrekening/ enkelvoudige resultatenrekening/ geconsolideerde jaarrekening/ de toelichting op de resultatenrekening in de jaarrekening van Tangenborgh waarin WNT-verantwoording is opgenomen.

6.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	18.400.678	18.700.259
Machines en installaties	3.097.412	3.527.759
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.994.626	2.279.350
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	495.968	573.227
Totaal materiële vaste activa	24.988.684	25.080.595

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

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	25.080.595	25.151.227
Bij: investeringen	1.966.840	1.907.022
Af: afschrijvingen	2.058.751	1.977.654
Af: desinvesteringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	24.988.684	25.080.595

Toelichting:

In paragraaf 6.5.1 “Mutatieoverzicht materiële vaste activa” worden de materiële vaste activa nader gespecificeerd.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Effecten	10.009.510	9.836.942
Totaal financiële vaste activa	10.009.510	9.836.942

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	9.838.942	9.776.296
Verkregen effecten	172.568	60.646
Boekwaarde per 31 december	10.009.510	9.838.942

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.

Boekwaarde geeft de nominale waarde aan van de aangekochte obligaties, koersresultaat op deze obligaties wordt niet behaald omdat er geen tussentijdse verkoop van obligaties zal plaatsvinden.

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Voorraden	-	49.520
Totaal voorraden	-	49.520

Tangenborgh heeft in 2022 ervoor gekozen om geen voorraadadministratie meer bij te houden. De werkelijke kosten en opbrengsten worden rechtstreeks in de exploitatie geboekt.

4. Vorderingen

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Vorderingen op debiteuren	362.458	1.252.840
Overige vorderingen	1.759.448	94.032
Overlopende activa	639.837	108.020
Overige nog te ontvangen bedragen	76.487	628.602
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.683.137	-
Totaal vorderingen en overlopende activa	4.521.367	2.083.494

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De specificatie is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringstekort

	2021	2022	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	-691.312		-691.312
Financieringsverschil boekjaar	-	1.683.137	1.683.137
Correcties voorgaande jaren	277.559		277.559
Betalingen/ontvangsten	413.753		413.753
Subtotaal mutatie boekjaar	691.312	1.683.137	2.374.449
Saldo per 31 december	-	1.683.137	1.683.137

Stadium van vaststelling (per erkenning): c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
-vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.683.137	-
-schulden uit hoofde van financieringsoverschot		
	1.683.137	-

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	66.517.437	63.705.607
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	64.834.300	64.396.919
Totaal financieringsverschil	1.683.137	-691.312

Toelichting:

Het voorschotbedrag 2022 is gebaseerd op productieafspraken die zijn gemaakt met het zorgkantoor. In de loop van 2022 zijn er compensatieregelingen gepubliceerd. In het huidige financieringsverschil zitten ook de compensatie inzake corona en energie. De coronacompensatie bedraagt € 1.806.087 en het generieke deel van de energiecompensatie bedraagt € 172.005.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Bankrekeningen	31.969.539	33.397.258
Kassen	13.369	4.065
Deposito	47.467	26.080
Totaal liquide middelen	32.030.375	33.427.403

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	3.637.070	3.615.531
Bestemmingsfonds	30.192.550	30.004.181
Overige reserves	13.014.085	12.751.866
Totaal eigen vermogen	46.877.227	46.372.100

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	522			522
Totaal kapitaal	522	0	0	522

Bestemmingsreserves

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
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	21.238	-	-971.231
Totaal bestemmingsreserves	3.615.531	21.238	-	3.636.769

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.

Voor een nadere toelichting inzake de bestemmingsreserves wordt verwezen naar hoofdstuk 6.5.

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	30.004.181	-24.482	-	29.979.699
Totaal bestemmingsfonds	30.004.181	-24.482	-	29.979.699

Overige reserves

Dit betreft vermogen dat betrekking heeft op het segment Woningbeheer.

	Saldo per 1-jan-2022	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€
Algemene reserves Woningbeheer	12.751.866	262.219	-	13.014.085
Totaal algemene en overige reserves	12.751.866	262.219	-	13.014.085

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2022	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2022
	€	€	€	€	€
Herinrichting Vastgoed	1.516.216	-	249.263	-	1.266.953
Jubileumverplichtingen	612.702	125.151	71.252	-	666.601
Zorgbonus	553.274	-	-	533.274	-
Persoonlijk budget welzijn experiment 2020	400.000	-	-	-	400.000
Vervroegd uittreden na 45 jaar	825.638	629.449	113.257	-	1.341.830
Langdurig zieken	1.284.201	868.200	46.000	1.192.200	914.201
Transitie Woningbeheer	126.000	-	-	-	126.000
Glasfonds	20.887	-	-	-	20.887
Totaal voorzieningen	5.338.918	1.622.800	479.772	1.745.474	4.736.472

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

	31-dec-2022
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.568.036
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.137.136
hiervan > 5 jaar	865.960

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 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 zorgbonus

De voorziening Zorgbonus is gevormd 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 zorgbonus uitkering 2020/2021 is nu afgerond. Verrekening heeft nu plaatsgevonden, hiermee kan de voorziening komen te vervallen.

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. Voor het jaar 2023 zijn er nu concrete plannen gemaakt om hier invulling aan te geven.

Vervroegd uittreden 45 +

In de CAO 2022-2023 voor de VVT 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 werken in de zorg". Deze 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 arbeidscriterium. De berekening van deze voorziening is op basis van het model door de accountant verstrekt.

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 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.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Schulden aan banken	4.832.500	5.280.000
Financiële leaseverplichtingen	1.658.575	1.658.575
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	6.491.075	6.938.575

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2022	2021
	€	€
Stand per 1 januari	6.938.575	7.981.628
Af: aflossingen	447.500	595.553
Stand per 31 december	7.386.075	7.836.075
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	447.500	447.500
Stand langlopende schulden per 31 december	6.491.075	6.938.575

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

	31-dec-22	31-dec-21
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	447.500	447.500
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	6.491.075	6.938.575
hiervan > 5 jaar	3.042.500	3.490.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 6.5.2 “Overzicht langlopende schulden”. Voor een toelichting op de hierin opgenomen financiële leaseverplichtingen wordt verwezen naar “10. Niet uit de balans blijvende verplichtingen”.

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

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	447.500	447.500
Nog te betalen salarissen	883.355	683.371
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	691.312
Schulden uit hoofde van subsidies	288.383	-
Diversen	-	337.991
Totaal overige schulden	1.619.237	2.160.174

De specificatie overige passiva is als volgt:

	31-dec-22	31-dec-21
	€	€
Vakantiegeld	1.803.800	1.671.880
Vakantiedagen	4.365.224	3.687.123
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.002.064	1.076.815
Schulden terzake pensioenen	1.235.117	203.150
Balansbudget	444.329	-
Nog te betalen zorgbonussen, inclusief eindheffing	-	283.183
Nog te verantwoorden projectgelden	-	162.169
Overige overlopende passiva	1.446.182	1.331.711
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.775.361	1.243.554
Totaal overige passiva	12.072.077	9.659.585

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.

10. 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 2022 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-dec-22
Te betalen binnen 1 jaar	€ 5.904.465
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 27.697.412
Te betalen over meer dan 5 jaar	€ 21.313.812

Financiële lease Eendrachtshof (voorheen De Voorde)

Met een woningcorporatie zijn begin 2019 nieuwe huurafspraken gemaakt inzake locatie Eendrachtshof (voorheen “De Voorde”), waaraan in februari 2019 met terugwerkende kracht per 2018 uitvoering is gegeven. Als gevolg hiervan is in overweging genomen de eerdere bijzondere waardevermindervingsverliezen terug te nemen wat zou leiden tot een eenmalig positief resultaatteffect van circa € 1,6 miljoen. De verwachting is echter dat de nieuwbouw van deze locatie zal leiden tot verlieslatende investeringen in de zorginfrastructuur in 2020/2023 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 waardevermindervingsverliezen is om deze reden achterwege gelaten en zal naar verwachting in 2023 worden afgehandeld.

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2022 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-dec-22
Te betalen binnen 1 jaar	€ 93.052
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 145.934
Te betalen meer dan 5 jaar	€ -

In de resultatenrekening 2022 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-dec-22
Minimale leasebetalingen	€ 97.884

In 2023 zullen er drie contracten vervallen voor een leasebedrag van € 8.356

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 2022 bedraagt het obligo € 158.400.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Tangenborgh heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles nog beperkte correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

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

Macrobeheersingsinstrument (MBI) opbrengsten zorgprestaties zorgverzekeringswet

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

Bij het opstellen van de jaarrekening 2022 bestaat landelijk nog geen inzicht of de relevante macro-omzetgrenzen worden overschreden. Zorggroep Tangenborgh is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele uit macrobeheersinstrumenten voortkomende verplichtingen en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan zijn geen verplichtingen tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2022.

6.5.1 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en in- stallaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfsactiva in uitvoering / vooruitbe- taald op MVA	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2022					
- aanschafwaarde	27.347.326	10.862.967	3.525.702	573.227	42.309.222
- cumulatieve afschrijvingen	8.647.067	7.335.208	1.246.352	-	17.228.627
Boekwaarde per 1 januari 2022	18.700.259	3.527.759	2.279.350	573.227	25.080.595
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	476.772	169.516	1.189.569	130.983	1.966.840
- afschrijvingen	776.353	618.929	663.469	-	2.058.751
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- ingebruikname activa in uitvoering	-	19.066	189.176	-208.242	-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-299.581	-449.413	526.100	-77.259	-91.911
Stand per 31 december 2022					
- aanschafwaarde	27.824.098	11.051.549	4.904.447	495.968	44.276.062
- cumulatieve afschrijvingen	9.423.420	7.954.137	1.909.821	-	19.287.378
Boekwaarde per 31 december 2022	18.400.678	3.097.412	2.994.626	495.968	24.988.684
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

Toelichting:

In 2021 is de organisatie overgegaan op de componentenmethode. Dit houdt in dat het groot onderhoud geactiveerd wordt als vaste activa en dat er wordt afgeschreven op deze uitgaven. Voorheen werd hiervoor gebruik gemaakt van een Voorziening Groot Onderhoud. Deze voorziening is voor Tangenborgh vervallen in 2020. In 2022 is voor € 321.381 aan groot onderhoud componenten geactiveerd. Dit betreft voornamelijk Mulder Schilders inzake opknappen appartementen € 222.488.

Overige investeringen zijn conform plan, andere vaste bedrijfsmiddelen € 1.378.745 bestaat voornamelijk uit tuinaanleg Eendrachtshof € 271.141, inrichting kantoor aan de Hooggoorns € 145.135 en herinrichting van de huiskamers bij locatie de Weegbree € 216.815. Aanschaf hoog/laagbedden, matrassen en overige hulpmiddelen € 325.125. Automatisering inzake de Hooggoorns € 151.757.

6.5.2 Overzicht langlopende schulden ultimo 2022

Leninggever	Afsluit-da- tum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 decem- ber 2021	Nieuwe leningen in 2022	Aflossing in 2022	Restschuld 31 decem- ber 2022	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in ja- ren eind 2022	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2023	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€				€
BNG 40.102580	9-3-2007	9.750.000	25	Onder- hands	0	1-9-2027	4.290.000	0	390.000	3.900.000	1.950.000	9	lineair	390.000	waarborg- fonds
BNG 40.101450	20-3-2006	2.300.000	40	Onder- hands	0	20-3-2036	1.437.500	0	57.500	1.380.000	1.092.500	23	lineair	57.500	waarborg- fonds
Totaal schulden aan kredietinstellingen							5.727.500	0	447.500	5.280.000	3.042.500			447.500	
Domesta fin.lease Eendrachtshof)	1-1-2018	1.846.419	6	financial lease			1.658.575			1.658.575		1	annuïtair		geen
Totaal overige schulden							1.658.575	0	0	1.658.575	0				
Totaal langlopende schulden							7.386.075	447.500		6.938.575	3.042.500			447.500	

6.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

6.6.1 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Wlz

	2022	2021
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	66.808.960	63.984.508
Subsidies	529.360	1.043.725
Overige bedrijfsopbrengsten	2.107.011	1.832.879
Som der bedrijfsopbrengsten	69.445.332	66.861.111
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	49.200.481	45.588.713
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.826.768	1.704.169
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Honorariumkosten vrijgevestigde medische specialisten	-	-
Overige bedrijfskosten	18.413.413	15.383.734
Som der bedrijfslasten	69.440.663	62.676.616
BEDRIJFSRESULTAAT	4.669	4.184.495
Financiële baten en lasten	-142.747	-179.621
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-138.078	4.004.874
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	-138.078	4.004.874
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2022	2021
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-138.078	4.004.874
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	-138.078	4.004.874

6.6.2 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Wmo

	2022	2021
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	839.260	1.027.862
Subsidies	1.131	7.985
Overige bedrijfsopbrengsten	1.933	-
Som der bedrijfsopbrengsten	842.324	1.035.847
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	733.774	892.271
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	-	5.818
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Honorariumkosten vrijgevestigde medische specialisten	-	-
Overige bedrijfskosten	87.312	99.947
Som der bedrijfslasten	821.086	998.037
BEDRIJFSRESULTAAT	21.238	37.810
Financiële baten en lasten	-	-33
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	21.238	37.777
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	21.238	37.777
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve Wmo	21.238	37.777
Algemene reserve Woningbeheer		
	21.238	37.777

6.6.3 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Zvw

	2022	2021
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	11.184.586	10.731.539
Subsidies	101.126	219.629
Overige bedrijfsopbrengsten	78.870	-
Som der bedrijfsopbrengsten	11.359.582	10.951.168
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	9.943.791	9.850.563
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	40.616	85.603
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Honorariumkosten vrijgevestigde medische specialisten	-	-
Overige bedrijfskosten	1.260.681	788.006
Som der bedrijfslasten	11.245.088	10.724.172
BEDRIJFSRESULTAAT	114.494	226.996
Financiële baten en lasten	-898	1.497
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	113.596	225.499
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	113.596	225.499
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	113.596	225.499
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer		
	113.596	225.499

6.6.4 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2022 segment Woningbeheer

	2022	2021
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	-	-
Subsidies	-	-
Overige bedrijfsopbrengsten	5.213.010	5.212.357
Som der bedrijfsopbrengsten	5.213.010	5.212.357
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	281.095	113.200
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	191.367	182.057
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-	-
Honorariumkosten vrijgevestigde medische specialisten	-	-
Overige bedrijfskosten	4.478.329	4.784.662
Som der bedrijfslasten	4.950.792	5.079.919
BEDRIJFSRESULTAAT	262.219	132.437
Financiële baten en lasten	-	-5.002
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	262.219	127.435
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	262.219	127.435
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
	2022	2021
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer	262.219	127.435
	262.219	127.435

6.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Resultaat segment Wlz	-138.078	4.004.874
Resultaat segment Wmo	21.238	37.777
Resultaat segment Zvw	113.596	225.499
Resultaat segment Woningbeheer	262.219	127.435
Resultaat volgens de resultatenrekening	258.975	4.395.584

6.6.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

In de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening is in totaliteit € 1.806.087 aan corona-compensatie opgenomen. Er bestaat nog geen volledige overeenstemming over de hoogte van de corona-compensatie 2022. De in de opbrengsten verwerkte corona-compensatie is daarom gebaseerd op een schatting. Daarbij is rekening gehouden met de berekende omzetsderving (verminderd met minderkosten), de extra gemaakte (corona)kosten, toepasselijke wet- en regelgeving voor de compensatie daarvan en (voorlopige) afspraken met zorgfinanciers over de compensatie. Het kan zijn dat de corona-compensatie hoger of lager wordt vastgesteld dan waarmee in deze jaarrekening rekening is gehouden. Deze verschillen zullen verwerkt worden in de jaarrekening.

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Zorgverzekeringswet	10.851.089	10.676.485
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	64.539.344	59.071.345
Kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg	-	4.158.745
Overige zorgprestaties	499.897	237.525
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
corona-compensatie Wlz	1.806.087	1.252.405
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
corona-compensatie Zvw	125.125	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
generiek deel energie compensatie	172.005	-
Totaal	77.993.546	75.396.506

15. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	839.260	793.560
Totaal	839.260	793.560

16. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Subsidies		
-Rijkssubsidies	496.483	335.933
-Subsidie zorgbonus	-	808.313
-Overige subsidies	135.134	127.093
Overige opbrengsten		
-Verhuuropbrengsten	4.680.826	4.701.050
-Opbrengsten servicekosten	723.462	755.633
-Opbrengsten maaltijdverstrekking	309.713	230.241
-Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	614.611	479.247
-Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	295.832	371.319
-Opbrengsten detacheringen	53.616	9.758
-Opbrengsten overig	717.764	51.830
Totaal	8.027.441	7.870.416

De opbrengsten overig bestaan in 2022 uit vrijval: Te verrekenen Zorgbonus € 283.183 en afwikkeling Potentiële betalingsverplichting Zorgbonus € 264.891 en de vrijval WGA premie 2017 € 34.652 en 2021 € 39.110.

17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Honorariumdeel vrijgevestigde medisch specialisten	-	-
Kosten externe specialisten	1.694.369	1.236.588
Kosten dienstverlening door onderaannemers	587.294	1.179.745
Kosten personeel niet in loondienst:		
-kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	2.891.947	1.740.981
-kosten zorgbonus voor personeel niet in loondienst	-	24.910
Totaal	5.173.611	4.182.224

18. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Lonen en salarissen	44.160.580	40.325.511
Zorgbonus personeel in loondienst, inclusief eindheffing	-	783.403
Totaal	44.160.580	41.108.914

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

	2022	2021
Segment Wlz	774	754
Segment Wmo	10	12
Segment Zvw	129	127
Segment Woningbeheer	7	7

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	920	900
---	------------	------------

De kosten voor Lonen en salarissen zijn in 2022 met 8% (exclusief zorgbonus) gestegen ten opzichte van 2021. Stijging kosten is met name toe te wijzen aan de CAO loonstijging van 3,25% per maart 2022 en de loonschaalverhoging van de functie "Verzorgende" van FWG35 naar FWG40.

In 2021 is zorgbonus op € 384,71 per medewerker (totaal € 783.000). Per 2022 is de zorgbonus niet meer van toepassing.

19. Sociale lasten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Sociale lasten	7.160.137	6.159.730
Totaal	7.160.137	6.159.730

20 Pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Pensioenlasten	3.664.813	3.313.386
Totaal	3.664.813	3.313.386

21. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
<i>Afschrijvingen:</i>		
-materiele vaste activa	2.058.751	1.977.647
Totaal afschrijvingen	2.058.751	1.977.647

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.809.941	4.031.141
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.165.539	2.300.154
Overige personeelskosten	2.029.196	1.680.493
Algemene kosten	4.037.588	3.580.432
Huur en leasing	8.831.110	8.170.330
Onderhoudskosten	1.139.074	1.495.752
Energiekosten	1.227.288	1.478.541

Totaal overige bedrijfskosten	24.239.736	22.736.843
--------------------------------------	-------------------	-------------------

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn gestegen in verband met prijsverhogingen door toeneemende inflatie. Daarnaast is gestart met het zelf bereiden van maaltijden voor bewoners.

Algemene kosten zijn aanzienlijk gestegen in verband met de implementatie van het softwarepakket Afas Financieel. Daarnaast zijn de kosten voor lidmaatschappen flink gestegen.

“Huur en leasing” is gestegen door de huurverhoging van 2,7% voor de gehuurde appartementen en het huren van een kantoorruimte. Daarnaast vallen de kosten voor het leasen van de bedrijfsauto's onder deze post, waar deze in voorgaand jaar onder onderhoudskosten vielen. De onderhoudskosten vallen mede daardoor lager uit in 2022, het overige deel van de daling van de onderhoudskosten wordt verklaard door de onttrekking van de voorziening “Herinrichting vastgoed”.

23. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	2022	2021
	€	€
Rentebaten	75.046	4.997
Rentelasten	-218.690	-191.151

Totaal	-143.645	-186.154
---------------	-----------------	-----------------

De rentebaten bestaan in 2022 uit de ontvangen couponrente over de verkregen obligaties ad € 75.046 (zie post financiële activa). De rentelasten bestaan uit de rente betaald over langlopende schulden en de rentelasten over de kortlopende schulden. Tevens bevat deze post ook de kosten voor het aanhouden van de rekeningcourantrekeningen.

24. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2022 zijn als volgt:

	2022	2021
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	91.829	79.376
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	4.035	22.060
3 Fiscale advisering	-	3.070

Totaal honoraria accountant	95.864	104.506
------------------------------------	---------------	----------------

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2022 (2021) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2022 (2021), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2022 (2021) zijn verricht.

25. 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.

26. 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 € 199.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 29.850 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 19.900. Deze maxima worden niet overschreden.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en overige topfunctionarissen over het jaar 2022 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	182.397
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.499

Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	195.896
---	----------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	199.000
--	---------

Vergelijkende cijfers 2021

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

	J. Veuger	J. Veuger	J.J. Bruintjes
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Algemeen adjunct RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-sep-13	21-feb-22	22-mrt-16
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	21-feb-22	5-jul-22	heden

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	3.317	3.317	9.950
---	--------------	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	4.171	7.360	19.900
--	-------	-------	--------

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	14.475		9.250
---	---------------	--	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.950		18.500
--	--------	--	--------

	H. Wolden- dorp	J. Smits	J.A.M.B. van den Driessche
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	14-mrt-17	14-mrt-17	5-feb-19
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	21-feb-22

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	9.950	9.950	3.021
---	--------------	--------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.900	19.900	3.316
--	--------	--------	-------

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

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

	J.A.M.B. van den Driessche	H. Kosmeijer
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	21-feb-22	5-jul-22
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden

Totaal bezoldiging in kader van de WNT	11.174	4.975
---	---------------	--------------

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	25.679	19.900
--	--------	--------

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

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
--	--

6.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2022 vastgesteld in zijn vergadering van 20 april 2023.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 23 mei 2023.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening (paragraaf 6.2).

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Raad van Bestuur

J. de Goede

Raad van Toezicht

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

J.J. Brintjes
Algemeen adjunct

H. Kosmeijer
Lid

J. Smits
Lid

H. Woldendorp
Lid

OVERIGE GEGEVENS

7 Overige gegevens

7.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

7.2 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Tangenborgh heeft geen nevenvestigingen.

7.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

ACCOUNTANTSVERKLARING

BIJLAGEN

Bijlage corona-compensatie

Resultaatopstelling Zvw voor toepassing van de "Covid meerkosten regeling 2022" inzake de Zvw Wijkverpleging

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

Considerans

Deze bijlage bij de jaarrekening is uitsluitend van toepassing voor zorgaanbieders:

- met een Zvw-omzet boven de €3 mln. (peiljaar 2019, de omzet van Wvp, Grz en Elv samen);
- die voor de periode januari-april 2022 gebruik willen maken van de compensatie voor excessief verzuim;
- en geen gebruik maken van het forfaitair vastgestelde Zvw-resultaat.

Deze bijlage bij de jaarrekening is ontwikkeld om zorgaanbieders te ondersteunen bij het afleggen van verantwoording aan zorgverzekeraars over het Zvw-resultaat als plafond voor compensatie 2022 (1% Zvw-resultaat) wanneer de zorgaanbieder géén gebruik maakt van het forfaitair bepaalde Zvw-resultaat. Zorgaanbieders die onder de specifieke regeling vallen en gebruikmaken van het forfaitair bepaalde Zvw-resultaat, hoeven deze bijlage niet op te stellen en te publiceren. Ook hoeven de zorgaanbieders die onder de generieke regeling vallen deze bijlage niet op te stellen en te publiceren."

Bepaling (gesegmenteerd) resultaat 2022

	Totaal	Aandeel Zvw	Aandeel overig	Toelichting bestuur bij 'Aandeel Zvw'
Som der bedrijfsopbrengsten	€ 86.860.247	€ 11.359.582	€ 75.500.666	
Personeelskosten	€ -60.159.141	€ -9.943.791	€ -50.215.350	
Overige bedrijfslasten	€ -26.298.487	€ -1.301.297	€ -24.997.190	
Financiële baten en lasten	€ -143.645	€ -898	€ -142.747	
Resultaat 2022 voor belastingen	€ 258.975	€ 113.596	€ 145.379	

Evaluatie (gesegmenteerd) resultaat 2022 na correcties in relatie tot compensatieplafond

	Totaal	Aandeel Zvw	Aandeel overig	Toelichting bestuur bij 'Aandeel Zvw'
Resultaat 2022 voor belastingen	€ 258.975	€ 113.596	€ 145.379	
AF: boekwinst verkoop vastgoed 2022			€ -	
BIJ: boekverlies verkoop vastgoed 2022			€ -	
Resultaat 2022 voor belastingen na correcties	€ 258.975	€ 113.596	€ 145.379	
AF: opbrengsten coronacompensatie 2022	€ -1.931.211	€ -125.125	€ -1.806.087	
Resultaat 2022 voor belastingen na correcties en voor coronacompensatie	€ -1.672.236	€ -11.529	€ -1.660.707	

Compensatieplafond (1% Zvw-resultaat 2022 na correcties)	€ 113.596
Maximale coronacompensatie 2022 Zvw o.b.v. compensatieplafond	€ 125.125
Werkelijke coronacompensatie 2022 Zvw	€ 125.125
Verschil	€ 0

Evaluatie: werkelijke compensatie ligt onder het compensatieplafond

Ondertekening en waarmerking

Deze bijlage (Resultaatopstelling Zvw voor toepassing "Covid meerkosten regeling 2022" inzake de Zvw Wijkverpleging) bij de jaarrekening 2022 is naar waarheid, volledig en in overeenstemming met de jaarrekening/ administratie van de organisatie opgesteld. De organisatie heeft zich, naar beste weten van het bestuur, niet bevoordeeld door een te hoge compensatie van coronaschade binnen de Zvw Wijkverpleging.

Ondertekening door het bestuur		Waarmerk accountant ter identificatie
Plaats en datum	Emmen, 23 mei 2023	
Naam en ondertekening bestuurder	J. de Goede	

