



**Jaarverslaggeving
2017**

Zorggroep Tangenborgh

Inhoudsopgave

JAARVERSLAG	4
1 Uitgangspunten van de verslaggeving	6
2 Profiel van de organisatie	7
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van de organisatie	7
2.3 Kernegegevens	10
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie	10
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	10
2.3.3 Werkgebieden	11
2.4 Samenwerkingsrelaties	12
3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	14
3.1 Normen voor goed bestuur	14
3.2 Raad van Bestuur.....	14
3.3 Raad van Toezicht.....	15
3.4 Verslag Raad van Toezicht.....	17
3.5 Bedrijfsvoering	19
3.6 Cliëntenraden	21
3.7 Ondernemingsraad.....	22
4 Beleid, inspanningen en prestaties	23
4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen	23
4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid	25
4.3 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten	26
4.3.1 Risicomanagement	31
4.3.2 Klachten.....	32
4.3.3 Verslag van de vertrouwenspersonen	32
4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	32
4.5 Samenleving en belanghebbenden	35
4.6 Financieel beleid.....	38
JAARREKENING	40
5 Jaarrekening	42
5.1 Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	42
5.2 Resultatenrekening over 2017	43
5.3 Kasstroomoverzicht over 2017.....	44
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	45
5.4.1 Algemeen.....	45
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.....	47
5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	51
5.4.4 Grondslagen van segmentering	53
5.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	53
5.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT	53
5.5 Toelichting op de balans.....	54

5.5.1	Overzicht langlopende schulden ultimo 2017.....	63
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	64
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Wlz	64
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Wmo	65
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Zvw	66
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Woningbeheer	67
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	68
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening	68
5.6.7	Bezoldigingen en honoraria	71
5.7	Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening	75
	OVERIGE GEGEVENS	76
6	Overige gegevens	78
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	78
6.2	Resultaatbestemming	78
6.3	Gebeurtenissen na balansdatum	78
6.4	Controleverklaring.....	78

JAARVERSLAG

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

In het kader van de maatschappelijke verantwoording geeft Zorggroep Tangenborgh inzicht in de effecten van de ondernemingsactiviteiten op de samenleving. Zorggroep Tangenborgh doet een beroep op de zogenaamde collectieve middelen en wil laten zien waar ze voor staat, welke resultaten er bereikt zijn en hoe deze resultaten tot stand zijn gekomen.

In dit jaardocument wordt verslag gedaan van alle activiteiten van Zorggroep Tangenborgh in 2017. Dit betreft in de eerste plaats activiteiten op het gebied van zorg- en dienstverlening die worden gefinancierd uit collectieve middelen (Wlz, Zvw en Wmo). Daarnaast houdt Zorggroep Tangenborgh zich bezig met de verhuur van (aanleun)woningen aan ouderen. Het gaat hier om niet-collectief gefinancierde activiteiten in het kader van woningbeheer.

De zoektocht naar een nieuw evenwicht - als gevolg van de gewijzigde inhoud en financiering van zorg(pakketten) naar drie bekostingswetten - heeft in 2017 behoorlijk wat inspanning gevraagd. Ook voor 2018 en volgende jaren zal dit gaan gelden. De uitdaging ligt behalve bij onze medewerkers ook bij de huidige en toekomstige klanten en bewoners, mantelzorgers. Een tendens die ook maatschappelijk herkend wordt.

Om uiteindelijk tot een gezond financieel evenwicht te komen is een verliesgevende begroting voor 2017 geaccepteerd. In 2017 is het onvoldoende gelukt om de resultaten in de segmenten intramurale zorg en wijkzorg tot een positief resultaat om te buigen en moest er medio 2017 bij het opmaken van de kader- en begrotingsbrief geconstateerd worden dat er in 2018 aanvullende maatregelen, ondanks de extra middelen voor zorg met behandeling, moeten worden doorgevoerd.

Zorggroep Tangenborgh houdt haar strategische koers vast en heeft de focus gelegd op het in stand houden en benutten van haar lokale aanwezigheid in combinatie met het versterken van haar positie als deskundige op het gebied van dementiezorg.

De samenwerking met gemeenten, welzijnsorganisaties, woningcorporaties en andere partijen in de keten zal gebaseerd zijn op de toegevoegde waarde die Zorggroep Tangenborgh heeft vanuit haar lokale aanwezigheid en psychogeriatrische expertise. Flexibiliteit en innovatie worden steeds belangrijker om antwoorden te vinden op wisselende, veelal meer geïndividualiseerde klantvragen.

Dat deze ontwikkeling de nodige onzekerheid met zich mee brengt spreekt voor zich. De Raad van Bestuur spreekt dan ook zijn waardering uit voor de medewerkers, vrijwilligers, de Raad van Toezicht, de ondernemingsraad en de cliëntenraden die zich hebben ingezet voor de zorg en dienstverlening aan onze klanten en bewoners.

Emmen, 19 april 2018

Raad van Bestuur

Jan de Goede
Frank van der Linden

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Tangenborgh
Adres	Spehornerbrink 1
Postcode	7812 KA
Plaats	Emmen
Telefoonnummer	0591-681616
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04066212
E-mailadres	info@tangenborgh.nl
Internetpagina	www.tangenborgh.nl
Rechtsvorm	stichting

2.2 Structuur van de organisatie

De juridische structuur

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

De stichting tracht het doel te bereiken door:

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

De organisatorische structuur

Zorggroep Tangenborgh heeft een bestuursstructuur met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur zijn elk verantwoordelijk voor een aantal organisatieonderdelen. Zorggroep Tangenborgh kent een platte organisatiestructuur waardoor adequaat gereageerd kan worden op veranderende omstandigheden.

De organisatorische inrichting van de zorg is gebaseerd op twee pijlers: de intramurale zorg en de wijkzorg. Tot medio 2017 kende zowel de intramurale zorg als de wijkzorg elk een manager. Vanaf medio 2017 is op interim basis één manager verantwoordelijk voor zowel intramurale zorg als de wijkzorg.

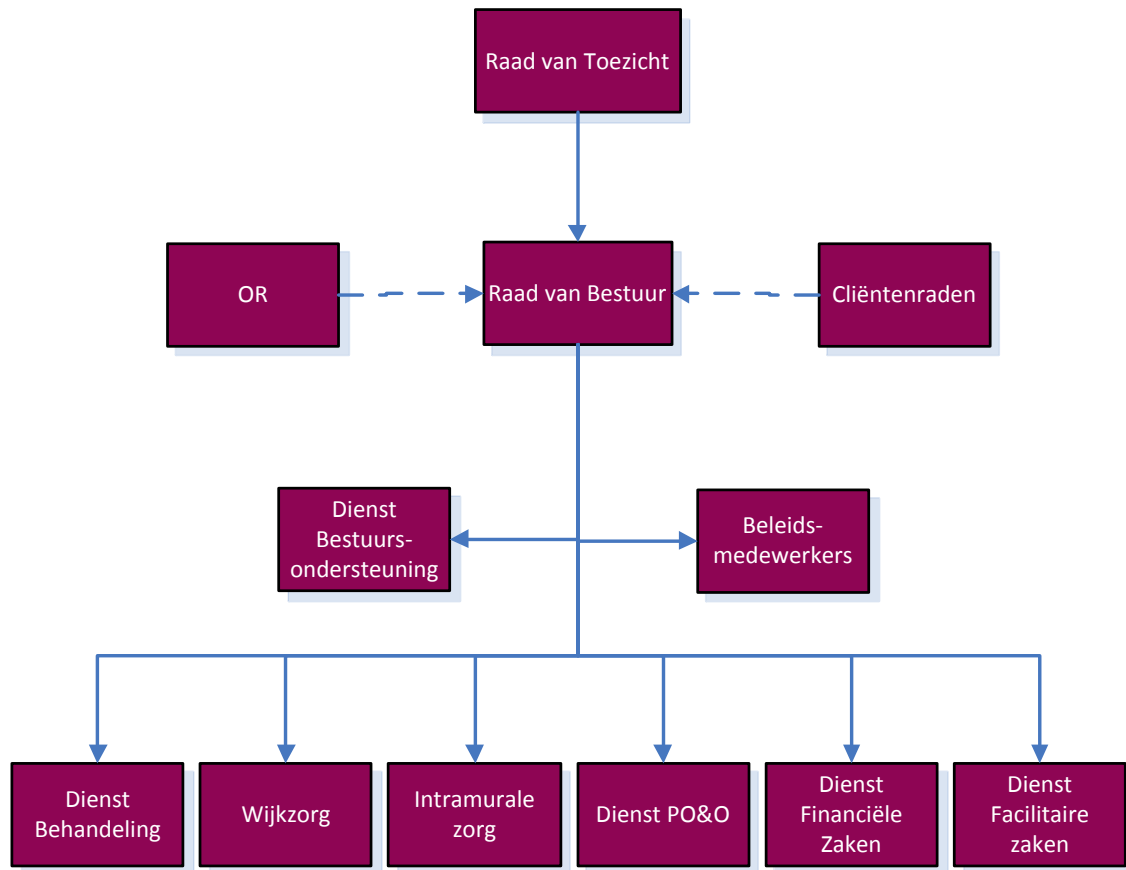
Daarnaast kent Zorggroep Tangenborgh ultimo 2017 de volgende ondersteunende diensten:

- Bestuursondersteuning (bestuurssecretariaat, kwaliteit en veiligheid, PR & communicatie);
- Behandeling;
- PO&O;

- Financiële Zaken;
- Facilitaire Zaken.

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

Organogram:



Het interne toezicht

Om de kwaliteit van dienstverlening aan bewoners en klanten te handhaven en waar mogelijk te verbeteren, maar ook om de financiële sturing en beheersing zo in te bedden, dat de continuïteit van Zorggroep Tangenborgh gegarandeerd kan worden, is een helder besturingsmodel noodzakelijk. Hierbij zijn de bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. De Raad van Bestuur vindt dat medewerkers zelfstandig en binnen vastgestelde kaders hun werkzaamheden moeten kunnen uitvoeren. Dergelijks worden beslissingen genomen en initiatieven ontplooid om de zorg- en dienstverlening aan bewoners, bezoekers, huurders en klanten optimaal te laten zijn. Het is daarbij van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van de consequenties van beslissingen, van de wijze waarop deze beslissingen verantwoord moeten worden en van de redenen waarom zij datgene moeten presteren wat van hen verlangd wordt.

Het besturingsmodel vormt hiervoor de basis. In het verlengde van het meerjarenbeleid formuleert de Raad van Bestuur jaarlijks de Kaderbrief en de Begrotingsbrief. Leidinggevend worden uitgenodigd op basis van de uitgangspunten van de Kaderbrief en de Begrotingsbrief, in samenspraak met de medewerkers, een jaarplan te schrijven waarin de verschillende onderwerpen per segment c.q. organisatie-eenheid of dienst uitgewerkt worden.

Een belangrijk fundament voor het besturingsmodel is de planning- en controlcyclus. Dat model bestaat uit een aantal instrumenten waarmee leidinggevend en medewerkers kunnen sturen op de dagelijkse gang van zaken en waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn. Er worden met leidinggevend afspraken gemaakt welke prestaties voor welk budget in welke periode geleverd moeten worden. Hierbij wordt 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.

De segmentering

Om de verschillende bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te kunnen beheersen, worden er vier bedrijfssegmenten onderscheiden. De activiteiten op het gebied van zorg- en dienstverlening die worden gefinancierd uit Wlz (Wet Langdurige Zorg) en de Zvw (zorgverzekeringswet) zijn ondergebracht in het segment Zorg. De activiteiten die vanuit de Wmo worden gefinancierd worden verantwoord in het segment Wmo. Het segment Woningbeheer beslaat de activiteiten in het kader van de verhuur van (aanleun)woningen aan ouderen.

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

De toelatingen

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

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

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

De medezeggenschapsstructuur

Binnen Zorggroep Tangenborgh functioneert één ondernemingsraad ten behoeve van de gehele organisatie. De leden zijn afkomstig van verschillende locaties en organisatie-eenheden van de zorggroep. De ondernemingsraad komt regelmatig in vergadering bijeen; maandelijks is er een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Daarnaast is er jaarlijks een ontmoeting met de Raad van Toezicht.

Verder kent Zorggroep Tangenborgh decentrale cliëntenraden. De cliëntenraad van de verpleeghuizen bestaat uit vertegenwoordigers (vaak familieleden) van de bewoners. In de woon- en zorgcentra worden de cliëntenraden gevormd door bewoners van het woon- en zorgcentrum, bewoners van aanleunwoningen en thuiszorgklanten en op sommige locaties ook door vertegenwoordigers van bewoners.

In 2017 is het traject om te komen tot instelling van een centrale cliëntenraad voltooid. Op 19 december 2017 is de nieuwe centrale cliëntenraad geïnstalleerd. De centrale cliëntenraad bestaat naast de decentrale raden en kent haar leden uit de decentrale raden.

De woon- en zorgcentra St. Franciscus, De Voorde en De Schans kennen een identiteitscommissie.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Zorggroep Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep waarop de organisatie zich richt, bestaat hoofdzakelijk 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 Zorggroep Tangenborgh wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, dagbehandeling en dagverzorging. Om ouderen passende woonruimte te kunnen aanbieden, beschikt de organisatie over eigen woningen voor verhuur en wijst woningen toe van woningbouwcorporaties. Om het zelfstandig wonen te bevorderen, biedt Zorggroep Tangenborgh daarnaast diverse diensten aan, waaronder maaltijdvoorziening, alarmering en recreatieve activiteiten.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In de navolgende tabel zijn de kerngegevens van Zorggroep Tangenborgh weergegeven. Deze gegevens hebben betrekking op de segmenten Wlz, Zvw, Wmo en Woningbeheer samen.

Kerngegevens Zorggroep Tangenborgh

Kerngegevens	Aantal/bedrag 2017	Aantal/bedrag 2016
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	680	728
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	26	3
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.273	1.104
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	948	979
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	787	821
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	258.714	275.047
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	4.709	1.063
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	14.966	18.943
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	253.333	248.281
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.499	1.564
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	909	957
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 69.223.349	€ 70.370.704
<i>Waarvan opbrengst Wlz</i>	€ 52.329.013	€ 52.684.703
<i>Waarvan opbrengst Zvw</i>	€ 11.213.692	€ 11.866.530
<i>Waarvan opbrengst Wmo</i>	€ 1.402.363	€ 1.567.812
<i>Waarvan opbrengst woningbeheer</i>	€ 4.278.280	€ 4.251.659

Opmerking:

Door een wijziging in de segmentering is de omzet van eerstelijnsverblijf opgenomen onder opbrengst Zvw (was voorheen opbrengst Wlz). De vergelijkende cijfers van 2016 zijn in verband hiermee aangepast.

Omdat lagere zorgzwaartepakketten niet meer geïndiceerd worden, nam het aantal klanten de afgelopen jaren in de woon- en zorgcentra af. Vanaf 2017 zien we een stabilisatie in deze ontwikkeling, het aantal bewoners in een instelling kent een minder sterke daling dan in voorgaande jaren.

2.3.3 Werkgebieden

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

In onderstaand overzicht zijn de woonzorglocaties opgenomen:

Woonzorglocaties Zorggroep Tangenborgh

Naam locatie	Plaats	Type
De Bleerinc	Emmen	verpleeghuis
De Vennen	Emmen	verpleegunit
De Olmen	Emmen	verpleegunit
De Weegbree	Klazienaveen	verpleeghuis
Borgerhof	Borger	woonzorgcentrum
St. Franciscus	Coevorden	woonzorgcentrum
De Voorde	Coevorden	woonzorgcentrum
De Schans	Emmen	woonzorgcentrum
Dillehof	Klazienaveen	woonzorgcentrum
De Wanne	Nieuw Buinen	woonzorgcentrum
Oldersheem	Nieuw Amsterdam	woonzorgcentrum
De Etgaarde	Oosterhesselen	woonzorgcentrum
De Anloop	Schoonebeek	woonzorgcentrum

Naast bovengenoemde woonzorglocaties is Zorggroep Tangenborgh actief in en vanuit een aantal wooncomplexen, kantoren wijkzorg, ouderensteun- en informatiepunten. Tangenborgh streeft ernaar om zorgvoorzieningen ten behoeve van wijkzorg te ontwikkelen in dorpen en wijken waar het zorgniveau niet voldoende is.

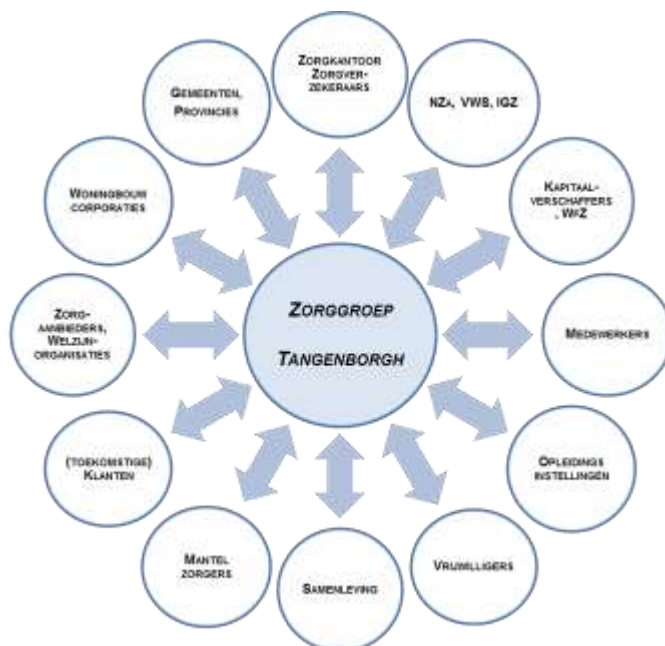
Voor Wlz gefinancierde zorg valt Zorggroep Tangenborgh in zorgkantorregio Drenthe.

In de drie gemeenten heeft Tangenborgh voor 2017 met alle verzekeraars, te weten CZ, DSW, Menzis, Multizorg, VGZ en Zilveren Kruis, contracten voor Zvw (wijkverpleging).

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

2.4 Samenwerkingsrelaties

In onderstaand overzicht worden de belanghebbenden, de zogenaamde 'stakeholders', van Zorggroep Tangenborgh weergegeven.



Hieronder wordt een overzicht gegeven van de contacten met een aantal belangrijke samenwerkingsrelaties.

Zorggroep Tangenborgh biedt wonen, zorg, welzijn en diensten aan op een wijze die zo lang en goed mogelijk aansluit bij de leefwijze van haar (toekomstige) klanten. En stimuleert voor medewerkers een werkomgeving waar ruimte is voor prestatie, ontwikkeling, vertrouwen en communicatie. In het regulier overleg met de medezeggenschapspartners cliëntenraden en ondernemingsraad worden deze onderwerpen geagendeerd.

Tangenborgh werkt op grote schaal samen met vrijwilligers en mantelzorgers, die ondersteunend zijn aan het professionele zorgaanbod, waarbij vrijwilligers ook verbonden zijn aan een grote diversiteit van activiteiten op alle locaties en in de wijkzorg.

Jaarlijks worden met Zorgkantoor Drenthe en zorgverzekeraars afspraken gemaakt over een nieuwe overeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt omtrent het regiobeleid, zoals verdeling van de capaciteit, het productieplafond, kwaliteitsonderwerpen en diverse afstemmingsvraagstukken. Zorggroep Tangenborgh werkt samen met de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. Deze samenwerking bestaat uit afstemming op bestuurlijk en ambtelijk niveau met betrekking tot planontwikkeling, zorgloket, ontwikkeling van woonzorgzones, Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en werkgelegenheids- en scholingsprojecten.

Met de woningbouwcorporaties Domesta, Woonservice, Lefier en Acantus wordt samengewerkt op gebieden als woningtoewijzing, administratieve afhandeling van huurcontracten, huur en ontwikkeling van diverse zorggebouwen ten behoeve van de kernactiviteiten van Zorggroep Tangenborgh en onderhoud van diverse zorggebouwen.

Zorggroep Tangenborgh is als deelnemer tot het WfZ (Waarborgfonds voor de Zorgsector) toegelaten.

Met opleidingsinstellingen zoals het Drenthe College en NCOI wordt samengewerkt voor scholing van leerlingen en medewerkers die een opleiding tot verzorgende of verpleegkundige volgen. Ook voor het her- en bijscholen van medewerkers wordt het Drenthe College regelmatig ingeschakeld. Daarnaast zijn er vanuit diverse studierichtingen jaarlijks vele leerlingen die stage lopen bij Zorggroep Tangenborgh.

Met diverse zorgaanbieders en welzijnsorganisaties in de regio wordt samengewerkt rond verschillende onderwerpen:

- Netwerk palliatieve zorg: alle zorgaanbieders in de regio trachten gezamenlijk vanuit een ketenbenadering palliatieve zorg verder te ontwikkelen;
- Netwerk Dementie Drenthe: dit netwerk ontwikkelt zich tot een samenwerkingsverband van zorgaanbieders en lokale overheden, dat een samenhangend en sluitend aanbod in dementiezorg in Drenthe wil realiseren. De doelstelling is om ketenzorg mogelijk te maken en innovatie-initiatieven een plaats te geven;
- Huisartsen: om de medische zorg voor bewoners in de woon- en zorgcentra alsmede voor wijkzorgklanten te coördineren, wordt met de huisartsen in de regio samengewerkt en vindt overleg en afstemming plaats. Daarnaast zijn met de huisartsenposten in Emmen en Hardenberg afspraken gemaakt over avond- en weekendopnames;
- Maaltijdservice Oosterlengte: samenwerking inzake het leveren van koelversmaaltijden aan zelfstandig wonende ouderen;
- Project SamenOud: met meer dan 20 huisartsen, Icare en welzijnsorganisatie Sedna wordt met ondersteuning door het UMCG samengewerkt aan het proactief en integraal begeleiden van ruim 2.000 ouderen (75+) in Emmen vanuit een ouderenzorgteam per huisarts, waarin vanuit Zorggroep Tangenborgh een Specialist Ouderengeneeskunde en een verpleegkundig casemanager participeren;
- Project Zorgkracht in Krimpgebieden: samenwerkingsproject met de gemeenten Borger-Odoorn en Aa en Hunze, zorgverzekeraar Achmea, diverse zorgorganisaties, welzijnsinstellingen, woningcorporaties e.a. om oplossingen te vinden voor de gevolgen van de vergrijzing in de regio;
- Welzijnsorganisaties in Zuidoost-Drenthe: samenwerking op het gebied van mantelzorg;
- Promens Care: vanuit Promens Care werkt een aantal medewerkers met een verstandelijke beperking onder begeleiding in woon- en zorgcentrum De Schans;
- UNO: Zorggroep Tangenborgh is lid van het Universitair Netwerk Ouderenzorg Noord Nederland, waar onder regie van het UMCG veel Noord Nederlandse zorgaanbieders gezamenlijk uitvoering geven aan een voor de ouderenzorg relevant onderzoeksprogramma.
- Health Hub: Tangenborgh heeft zich als zorgorganisatie verbonden aan de Health Hub (verbindende schakel tussen ondernemers, kennisinstellingen en de overheid in de wereld van medische technologie en healthy ageing) door samen te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van leven dankzij innovatie. Onder andere door actief te participeren in het project Vital Regions.

In 2017 zijn een tweetal lerende netwerken in de regio tot stand gekomen, waar Zorggroep Tangenborgh deel van uitmaakt: één met Icare, Saxenburgh-groep en Treant en het lerend netwerk met NNCZ (Noord-Nederlandse Cooperatie van Zorginstellingen), Zorggroep Drenthe en ZZWD (Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe).

3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

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

3.2 Raad van Bestuur

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

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

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

Samenstelling Raad van Bestuur 2017

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	Geen
Dhr. F.J.M. van der Linden	Lid	- Voorzitter Stichting Vrienden van Tangenborgh - Lid Raad van Toezicht De Zijlen - Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord - Lid Bestuur Netwerk Dementie Drenthe - Lid Kerngroep Wonen en Zorg ActiZ

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

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

3.3 Raad van Toezicht

Rekening houdend met de wettelijke verplichtingen (bijv. één lid namens de cliëntenraden) bestaat de Raad van Toezicht ultimo 2017 uit zes leden. De statuten en reglementen voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Governancecode Zorg¹. De Raad van Toezicht vervult de taken die in de statuten zijn genoemd. De belangrijkste zijn:

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

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

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

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen bezoldiging.

Samenstelling Raad van Toezicht 2017

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">- Directeur Corporate Real Estate Management- Lector Maatschappelijk Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen- Lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)- Lid Raad van Toezicht stichting voor Openbaar Onderwijs Noord- en Midden-Drenthe- Lid Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen- Voorzitter stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven- Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros- Lid Raad van Toezicht Dr. Nassau College Assen- Voorzitter KOVON
Dhr. J.B.M. Ambergen	Secretaris	- Geen

¹ Op 4 januari 2018 zijn de statuten gewijzigd conform het besluit van de raad van toezicht d.d. 7 november 2017, waarmee de statuten voldoen aan de Governancecode Zorg 2017.

dhr. J.J. Bruintjes	Algemeen adjunct	<ul style="list-style-type: none"> - Bruintjes demografisch advies - Adviserend Lid van stuurgroep "Onderwijs en krimp" Drenthe - Voorzitter Stichting de Hondsrug Unesco Global Geopark - Voorzitter Stichting beheer en behoud Willibrordkerk Borger - Voorzitter Stichting spelweek Borger - Voorzitter LAG LEADER Zuidoost Drenthe - Voorzitter RvT Stichting BCM Woonzorg Stadskanaal - Voorzitter RvT woningbouwcorporatie Actium Assen - Voorzitter PvdA gewest Drenthe - Lid Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling - Lid Kennisnetwerk Krimp Noord Nederland
Mw. E.T.A. Nobel-Hillebrand	Lid (namens de cliëntenraden)	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurslid Contactpunt Mantelzorg - Docent vrijwillige ouderenadviseurs - Voorlichter ouderen mishandeling
dhr. J. Smits	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Provinciale Staten van Drenthe; - Penningmeester van Statenlidnu, beroepsvereniging van Nederlandse Statenleden; - Lid Algemeen Bestuur van IPO, vereniging van Nederlandse Provincies; - Waarnemend lid Algemeen Bestuur van SNN, Samenwerking Noord Nederland; - Secretaris van Stichting Statenfractie VVD Drenthe; - Lid Raad van Toezicht bij Stichting Ultiem, primair openbaar onderwijs in Hoogezand-Sappemeer; - Secretaris Raad van Toezicht Stichting Kringloop Organisatie Tynaarlo; - Voorzitter Stichting Vrienden van GGZ Drenthe; - Taalcoach bij Taalhuis Assen.
dhr. H. Woldendorp	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting Trias (welzijn en kinderopvang)

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

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

De Raad van Bestuur dient de Raad van Toezicht, gevraagd en ongevraagd, tijdig alle informatie te verschaffen die nodig is om te kunnen functioneren als toezichthouder. Dit gebeurt onder meer door middel van de besluitenlijst van de Raad van Bestuur, de managementrapportages en op basis en naar aanleiding van informatie van externe inspecties en toezicht, onder andere van de accountant, de inspecteur IGJ i/o (Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd), het Zorgkantoor en interne organen als ondernemingsraad en cliëntenraden. Ook wordt in de vergadering van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur de Governancecode Zorg besproken. In de vergadering evalueert de Raad van Toezicht het wederzijds functioneren van beide organen op zich en in relatie tot elkaar. De externe accountant woont de vergadering van de Raad van Toezicht bij waarin het jaardocument wordt besproken en goedgekeurd.

De Raad van Toezicht kent de volgende commissies:

Commissie	Leden
Audit	dhr. J. Ambergen, dhr. J. Veuger
Kwaliteit & Veiligheid	dhr. H. Woldendorp, mevr. ETA Nobel-Hillebrand en dhr. J. Smits
Remuneratie	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger,
Selectie en Benoeming	dhr. J.J. Bruintjes, dhr. J. Veuger

3.4 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2017 vier keer regulier vergaderd. Daarnaast is er een extra vergadering in november geweest. Tevens zijn er vier themabijeenkomsten georganiseerd. In oktober heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan de voedingsleverancier van de zorggroep. Eveneens in oktober hebben een aantal leden geparticipeerd in “De week van de Dialoog”, een week waarin onder begeleiding van Vilans in samenspraak met medewerkers en vertegenwoordigers van medezeggenschapsorganen de Toekomst van de Ouderenzorg het thema is geweest.

Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig. Naast het kennismakinggesprek medio 2017 met de nieuw gekozen ondernemingsraad, heeft in oktober een delegatie vanuit de Raad van Toezicht een overleg met de ondernemingsraad bijgewoond.

Vanuit de Raad van Toezicht is met de cliëntenraden contact geweest en zijn van verschillende cliëntenraden vergaderingen bijgewoond.

Met de Raad van Bestuur is gedurende het jaar meerdere keren afgestemd en overlegd, mede als gevolg van actuele gebeurtenissen en ontwikkelingen in 2017.

De commissies hebben in 2017 meerdere overleggen gevoerd: de auditcommissie is vier keer bijeengevoerd, de commissie kwaliteit en veiligheid drie keer en de remuneratiecommissie één keer. De commissies brengen in de reguliere vergaderingen Raad van Toezicht verslag uit.

De Raad van Toezicht is in 2017 geïnformeerd over de volgende onderwerpen:

- kwaliteitskader;
- HKZ accreditatie;
- accountantsverslag 2016;
- prognoses resultaat 2017, periodieke managementrapportages;
- kaderbrief 2018;
- begrotingsbrief 2018;
- remuneratie (functioneringsgesprekken, toepassing WNT);
- inspectiebezoek;
- huisbankierwijziging;
- reactie Wfz;
- ontwikkelingen governance;
- ontwikkelingen Zorggroep Tangenborgh, meerjarenperspectief, organisatiewijzigingen, onrust personeel, cliëntenraad De Bleerinc.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2016;
- goedkeuring Begroting 2018;
- vervreemding van 56 aanleunwoningen ten behoeve van herontwikkeling locatie De Voorde;
- statutenwijzigingen ten aanzien van ANBI status en als gevolg van de Governance code;
- vaststellen functieprofielen Raad van Bestuur;
- instemming met verkrijging van de Buunerheerd in Nieuw Buinen;
- goedkeuring Reglement Raad van Toezicht;
- goedkeuring Reglement Raad van Bestuur;
- herbenoeming van de heer J. Veuger als voorzitter van de Raad van Toezicht voor een volgende termijn;
- benoeming commissieleden:
 - > commissie Kwaliteit en Veiligheid : dhr. J. Smits en dhr. H. Woldendorp
- passend binnen de geldende regelgeving: aanpassing honoraria leden (naar 5%) en voorzitter (naar 7,5%) van de Raad van Toezicht met ingang van 1 januari 2018.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat hij voldoende informatie ontvangt om het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur te kunnen beoordelen. Mede om invulling te geven aan de klankbordfunctie van de raad zijn in 2017 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- februari 2017 "Maatschappelijke Ontwikkelingen"
- april 2017 "Governance"
- juli 2017 "Meerjarenbegroting"
- november 2017 "Risico en risicobeheersing / Governance"

3.5 Bedrijfsvoering

Ook in 2017 hebben de effecten van de stelselwijzigingen de nodige aandacht gevraagd. De beschikbare middelen voor de uitvoering van zorg met behandeling zijn meer naar het niveau van de inkomsten van zorg met behandeling teruggebracht. Ook zijn aanvullende maatregelen op het gebied van de aansturing van de organisatie nodig geweest. Gedwongen ontslagen konden voorkomen worden, maar het proces op zoek naar evenwicht, naar hoe met de beschikbare middelen verantwoord zorg verleend kan worden is een intensief traject gebleken voor alle betrokkenen: bewoners, cliënten, personeel en omgeving. Voor het eerst in het bestaan van de zorggroep was sprake van structurele leegstand op een van onze verpleeghuis locaties. Noodgedwongen moest daarom één van de afdelingen gesloten worden. Dit heeft er toe geleid om de beschikbare capaciteit zorg met behandeling anders, meer verspreid over onze locatie, in te kunnen gaan zetten. Met het zorgkantoor Drenthe is hierover overeenstemming bereikt. Voor de bewoners (en hun eventuele partners) heeft dit als voordeel dat het niet noodzakelijk is te verhuizen naar een van onze locaties waar zorg met behandeling wordt geleverd. Tevens wordt daarmee bereikt dat verpleeghuiszorg beter gespreid is over de regio Zuid-Oost Drenthe.

Wij monitoren en verantwoorden middels de planning- en control cyclus, AO/IC en een risicobeheersysteem.

Planning- en control cyclus

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

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

De Raad van Toezicht wordt bij iedere vergadering door de Raad van Bestuur geïnformeerd over relevante ontwikkelingen binnen Zorggroep Tangenborgh. Over de financiële prestaties van de zorggroep wordt de Raad van Toezicht per kwartaal schriftelijk geïnformeerd.

Niet onvermeld mag blijven dat er in dit verslagjaar veel inzet is gepleegd ten behoeve van de vervanging van ons basis klanten- en bewoners registratie systeem per 1 januari 2018.

Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC)

Een zorgaanbieder moet de geleverde zorg zodanig registreren dat altijd duidelijk is dat de zorg is verleend en dat dit op rechtmatige wijze heeft plaatsgevonden. Ter waarborging dat dossiers en productie-verantwoording daadwerkelijk en permanent aan de gestelde eisen voldoen, wordt door middel van centrale en decentrale controles de naleving van deze procedures en richtlijnen vastgesteld. De AO/IC van Zorggroep Tangenborgh voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de 'Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders'. Gelet op de toenemende risico's en de behoefte aan procesinformatie is medio november de ondersteunende formatie uitgebreid met een medewerker die zich specifiek richt op de interne controle.

Risicobeheersing

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

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

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

Zorggroep Tangenborgh is gecertificeerd volgens HKZ 2010. In 2017 is het certificeringstraject voor de HKZ norm 2015 gestart. Aan de hand van een standaard methodiek worden de risico's van de door Zorggroep Tangenborgh beschreven processen en hoe die risico's beheerst worden expliciet in kaart gebracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd.

3.6 Cliëntenraden

Cliënten kunnen medezeggenschap uitoefenen, doordat er op alle locaties een onafhankelijke en zelfstandige cliëntenraad is. Per locatie is afgesproken hoe de communicatie tussen leiding en cliëntenraad is geregeld. De cliëntenraad wordt in financiële zin ondersteund door het beschikbaar stellen van budget en faciliteiten. In personele zin worden de cliëntenraden ondersteund door een medewerker van Zorggroep Tangenborgh en/of een vrijwilliger. Voor het verstrekken van informatie en het geven van toelichting op bepaalde stukken is de manager zorg, teamleider of een andere medewerker op verzoek van de cliëntenraad aanwezig bij de vergaderingen. De cliëntenraden zijn aangesloten bij de Landelijke Belangenorganisatie cliënten Zorg en Welzijn: LOC Zeggenschap in de zorg.

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 een advies gevraagd. Andere onderwerpen verschillen per locatie, toegespitst op de actualiteit en behoefte van de locatie. Een cliëntenraad vergadert ongeveer zes tot tien keer per jaar. Zorggroep Tangenborgh kent ultimo 2017 zeven cliëntenraden. De cliëntenraden brengen zelf een jaarverslag uit.

De leden van de cliëntenraad De Bleerinck hebben in november 2017 hun lidmaatschap opgezegd. De motivatie voor de lidmaatschapsopzegging is dat onvoldoende basis voor samenwerking ervaren werd. De in december gestarte werving heeft een aantal nieuwe leden opgeleverd. Naar verwachting zal deze cliëntenraad begin 2018 weer volwaardig functioneren. De cliëntenraden van Heidehiem, De Schans en Oldersheem kennen ultimo 2017 geen leden.

In samenspraak met de cliëntenraden is in 2016 gestart met de herinrichting van de overlegstructuur. Eind 2017 heeft dit geleid tot de installatie van een Centrale Cliëntenraad. 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 zal een belangrijke medezeggenschapspartner zijn 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.

Formeel uitgebrachte adviezen

- advies jaarverslaggeving 2016;
- advies begroting Zorggroep Tangenborgh 2018;
- advies bijdragen 2018 voor bewoners.

Besproken beleidsonderwerpen

- jaarverslaggeving 2016;
- kaderbrief Zorggroep Tangenborgh 2018;
- begrotingsbrief 2018;
- begroting 2018;
- vaststelling tarieven 2018;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsplan 2018;
- scheiden van wonen en zorg;
- stelselwijzigingen zorg;
- zingeving bij dementie;
- opstellen uitgangspunten cliëntenraadplegingen;
- uitkomsten cliëntenraadplegingen;
- verbeterafspraken;
- de zorgvisie;

- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- wijziging organisatiestructuur;
- reorganisatie;
- activiteiten;
- personeelsplanning(systeem);
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw.

3.7 Ondernemingsraad

2017 ging van start met Tangenborgh-brede verkiezingen om te voorzien in de opvolging van vijf (reglementair-) aftredende OR-leden. De vernieuwde ondernemingsraad ging in maart, na cursusdagen die in het teken van scholing en (later) verdieping van de WOR stonden en oefenen in houden van “moreel beraad” met elf leden aan de slag.

Iedere maand zijn de formele OR en OV-verslagen op intranet gepubliceerd, daarbij steeds uitgebreider aangevuld door de meer bij-de-tijdse rubriek “De OR ant’woORd”. Via deze rubriek wordt voor de achterban inzichtelijk wat de OR bijdraagt aan de organisatie. Dit voorziet in de behoefte van de OR om de eigen communicatie met alle medewerkers te verbeteren, als onderdeel ook van de voor 2017 gestelde prioriteiten: verbetering van de communicatie binnen Tangenborgh en verbetering van alle met de personeelsbezetting samenhangende problematiek (waaronder roosteren en ziekteverzuim).

Verder was de OR vertegenwoordigd in diverse werkgroepen, zoals “Samen roosteren” en “Waardigheid en Trots” en werden er geregeld deskundigen (zoals de arbo-arts en de arbeidsdeskundige) in de OR vergaderingen uitgenodigd.

Belangrijke gespreksonderwerpen:

In de vergaderingen wisselden diverse onderwerpen elkaar af. Het nieuwe landelijke “Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg” gaf stof tot nadenken, evenals sommige uitkomsten van een gehouden enquête naar vertrouwen en veiligheid op de werkvloer door de externe vertrouwenspersoon.

Het sluiten van een afdeling in verpleeghuis De Bleerincq leverde veel reacties van medewerkers op.

“Vertrouwen krijgen en vertrouwen geven” raakte aan de kern van de werkzame relatie tussen bestuurders en OR; in een tweetal constructieve gesprekken waarbij ook enkele leden van de Raad van Toezicht aanwezig waren, zijn de wederzijdse uitgangspunten en intenties uitgesproken.

Het spanningsveld: behoefte aan lange termijn duidelijkheid en zekerheid enerzijds en korte termijn “voortschrijdend inzicht” anderzijds, vraagt om geregeld onderhoud. Eind 2017 was er een nieuw concept “Samenwerkingsovereenkomst OR-RVB”; dit concept zal in 2018 verder vorm krijgen. Het overleg tussen Raad van Bestuur en Dagelijks Bestuur OR wordt hierbij geïntensiveerd en de drie verschillende OR-commissies (Arbo, Sociaal Beleid en Financiën) gaan zelfstandiger functioneren.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen

De in 2016 vastgestelde notitie *Toekomst van Tangenborgh* is ook in 2017 een richtinggevend document geweest. De daarin beschreven doelen zijn uitgewerkt in een programma, waaraan hard is gewerkt. Niet alleen zijn meerdere projecten in dit kader met goede resultaten afgerond, maar ook zijn de eerste stappen gezet richting een nieuw meerjarenbeleid, gericht op ouderenzorg in 2025. Dit zal leiden tot een meerjarenbegroting waarin de resultaten van het huisvestingsplan, het personeels- en opleidingsplan en het facilitair plan worden verwerkt.

Het hoger doel 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.

Onderstaand een samenvatting van de Toekomst van Tangenborgh.



In 2017 hebben we de nodige resultaten bereikt in het programma Toekomst van Tangenborgh. Onderstaand een kort overzicht van de behaalde resultaten per programmaliijn:

1. Koploper in de Zorg

Eind 2017 is het project Liefdevolle Dialoog op succesvolle wijze afgerond. In dat kader is op meerdere manieren gewerkt aan familieparticipatie op de verpleeghuislocaties. Dat is gebeurd in de vorm van het regelmatig organiseren van een huiskamergesprek met verwanten en door hen structureel uit te nodigen voor en te betrekken bij het multidisciplinair overleg. Met de implementatie van het elektronisch cliëntendossier is de basis gelegd voor het vergroten van het eigenaarschap van klanten, bewoners en verwanten van de inhoud van het zorgleefplan.

Naast de Liefdevolle Dialoog zijn tevens belangwekkende stappen gezet in het toepassen van zorgtechnologie. Mede door de opening van het Dementiehuis van de Toekomst zijn we in staat gebleken om slimme sensoren te introduceren, naast robotica in de vorm van tovertafels, CRDL, Zora en Paro. Met deze resultaten geven we concreet vorm aan de ambitie om zorgtechnologie ondersteunend te laten zijn voor bewoners, klanten en medewerkers. Een balans tussen welzijn, waardigheid en efficiency.

Van belang om te vermelden is dat Tangenborgh, vanuit haar rol als initiatiefnemer van SamenOud, een samenwerkingsproject met huisartsen en welzijnsorganisaties, eind 2017 een nieuwe impuls heeft gegeven aan integrale ouderenzorg in de eerste lijn. Samen met huisartsen, collega-zorgaanbieders Icare en Treant, de gemeente Emmen en welzijnsorganisaties is ervoor gekozen om ouderenzorgteams rondom de huisarts te formeren, van waaruit pro-actief en preventief wordt gehandeld richting kwetsbare ouderen.

Die samenwerking heeft inmiddels ook geleid tot een samenwerking op het gebied van EersteLijnsVerblijf en Spoedzorg. We zijn trots op onze bijdrage aan een steeds beter functionerende zorg- en welzijnsketen voor kwetsbare ouderen, passend bij onze ambitie om bij te dragen aan het levensgeluk.

In 2017 hebben we ook moeten vaststellen dat we enkele basale verbeteringen dienden door te voeren op het gebied van methodisch werken. De kwaliteit van de zorgleefplannen bleek onvoldoende, hetgeen in combinatie met bijvoorbeeld de inzet van flex- en uitzendkrachten een risicovol gegeven is. Naar aanleiding van een bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in maart 2017 werd duidelijk dat hier verbeteringen in doorgevoerd moesten worden. In de vorm van scholingen en de implementatie van een elektronisch cliëntendossier zijn die verbeteringen doorgevoerd.

Overigens is het zeer bemoedigend om in diezelfde IGJ-rapportage te lezen dat men liefdevolle zorg heeft mogen observeren.

2. Trotse medewerker

In het kader van de trotse medewerker is een traject “Wij zijn Tangenborgh” gestart. Een traject waarin de kernwaarden en -competenties van Tangenborgh als uitgangspunt dienden en waarbij de focus is gericht op het vertalen daarvan naar concreet gedrag. Er is een breed samengesteld veranderteam in het leven geroepen, die meerdere activiteiten heeft ontplooid, gericht op het voeren van de dialoog. In 2017 hebben we moeten vaststellen dat “Wij zijn Tangenborgh” onvoldoende tot leven is gekomen in de teams en op de locaties. Kort gezegd bleek de aanpak te weinig ruimte te bieden aan specifieke regionale en lokale thema's en bleken de teamleiders onvoldoende in positie te zijn in deze verandering, waardoor de leden van het veranderteam onvoldoende basis hadden om een bijdrage te kunnen leveren. Daarom is eind 2017 gekozen voor een herstart, waarbij de teamleiders met ondersteuning van een regionaal veranderteam op regionaal niveau hun thema's en aanpak zullen formuleren, waaraan zij in 2018 zullen werken.

Trots begint bij vakmanschap en in dat kader zijn vele activiteiten ontplooid. Niet alleen zijn vele medewerkers opgeleid tot verzorgende, verzorgende IG of en verpleegkundige, maar ook de thematische

scholingen zijn in grote aantallen georganiseerd. Daar waar het voorbehouden zorg-handelingen betreft is samenwerking gezocht met de ambulancedienst.

Een belangrijk ondersteunend instrument hierbij is een leermanagementsysteem, dat in 2017 en 2018 wordt uitgerold. Via die weg wordt een groot aantal scholingsmodules via digitale weg (e-learning) aangeboden.

In 2017 is vastgesteld dat een deel van de medewerkers niet trots bleek te zijn. Dit komt naar voren in het uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek en het ook in het voorjaar 2017 op verzoek van ondernemingsraad en vakbonden uitgevoerde onderzoek door de externe vertrouwenspersoon naar de ervaringen van medewerkers op het gebied van vertrouwen en veiligheid. Uit die rapportage komt naar voren dat de organisatorische aanpassingen van de laatste jaren negatieve invloed hebben gehad op de medewerkers. Aandacht voor samenwerking, duidelijkheid creëren komen als aanbeveling uit de rapportage. Ook blijven roosteren en verzuim de hardnekkige thema's. De ingezette gezamenlijke inspanning om de kwaliteit van zorg op het niveau te houden waar we samen trots op zijn lijkt – zij het heel voorzichtig – zijn eerste vruchten af te werpen.

3. Efficiënte bedrijfsvoering

Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de implementatie van een elektronisch cliëntendossier, die eind 2017 heeft plaatsgevonden. Daarbij is gekozen voor de applicatie ONS van Nedap, waarin zowel het zorgleefplan als de gehele bewoner- en klantgebonden administratie zijn ondergebracht. Het is een succesvolle implementatie geweest, niet in de laatste plaats door de grote mate van betrokkenheid van vele medewerkers vanaf het opstellen van het programma van eisen, de inrichting van het pakket tot en met de scholing van medewerkers en het 'vullen' van de dossiers. ONS biedt een betere ondersteuning aan de multidisciplinaire samenwerking, is een digitaal toegankelijke applicatie, die bovendien de medewerkers in de zorg in administratieve zin ontlast en leidt tot beter inzicht in het gehele proces van opname tot en met verantwoording en declaratie van zorg.

De efficiency van de bedrijfsvoering stond ook in 2017 onder druk van een te hoog verzuim. Ondanks vele inspanningen is het niet gelukt om daarin over de breedte van onze organisatie resultaten te boeken. Er zijn grote verschillen tussen locaties en teams. Meerdere teams hebben een alleszins acceptabel verzuimpercentage bereikt. De grootste zorgen gaan in dit verband uit naar de verpleeghuizen, waarbij de eerder genoemde onvrede zeker een rol zal hebben gespeeld.

Mede veroorzaakt door het te hoge verzuim heeft de personeelsplanning in 2017 veel aandacht en energie gevraagd. Daarbij is ervoor gekozen om de regie op de roosters nog explicieter dichtbij de teams te beleggen. Eind 2017 mogen we stellen dat daarin op veel locaties een grotere tevredenheid is bereikt, waarbij het team- en locatie-overstijgend roosteren en de balans tussen vast en flexibel personeel nog steeds aandachtspunten zijn.

Tot slot is het in het kader van efficiency van belang te vermelden dat het digitaliseren van werkprocessen niet alleen in de zorg heeft plaatsgevonden, maar ook in de ondersteunende diensten. Zo zijn alle personeelsdossiers gedigitaliseerd, evenals de werkstromen op gebied van in- en uitstroom van personeel. Ook op de afdeling Financiële Zaken zijn stappen gezet in de richting van een digitale afhandeling van facturen en het beschikbaar stellen van managementinformatie.

4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid

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

- het bereiken van tevredenheid bij bewoners en klanten;
- het bereiken van tevredenheid bij medewerkers en vrijwilligers;

- het bereiken van tevredenheid bij financiers, betrokken organisaties in de zorgketen, betrokken overheden en andere betrokken onderdelen van de maatschappij;
- het scheppen van een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn onder alle 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).

De zorgvisie wordt vertaald in concrete, haalbare en meetbare afspraken. Medewerkers zijn vervolgens verantwoordelijk voor het realiseren van die afspraken. Het ontwikkelen en gebruiken van de zorgvisie biedt de mogelijkheid om samenhang en verbinding te leggen tussen de verschillende diensten en producten die door Zorggroep Tangenborgh worden geleverd. Bij Tangenborgh wordt dat in samenwerking en in overleg met elkaar gedaan.

Zorggroep Tangenborgh is HKZ-gecertificeerd.

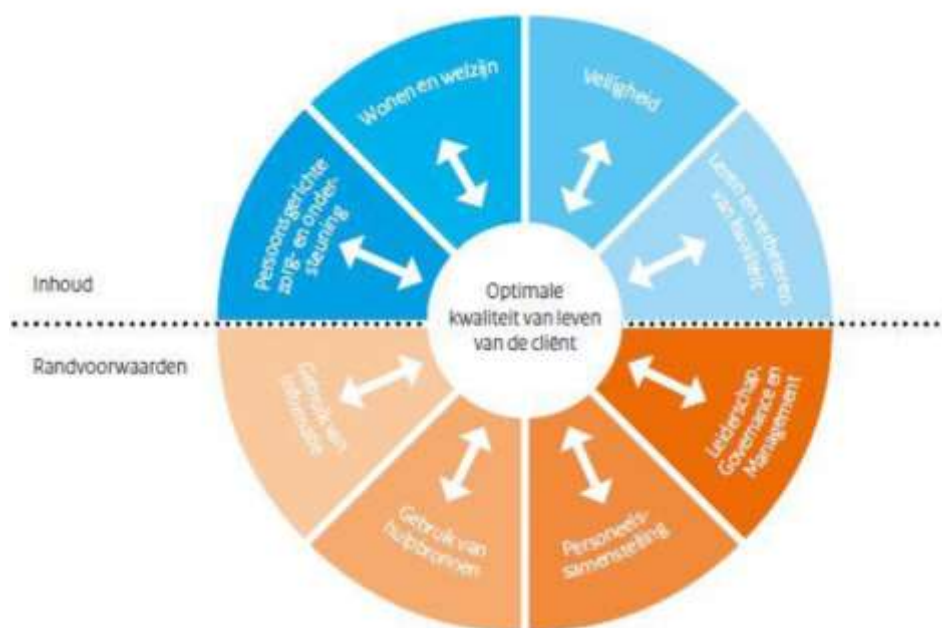
4.3 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten

Zorggroep Tangenborgh gebruikt het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg om de kwaliteit van zorg inzichtelijk te maken. Door het doen van diverse metingen wordt informatie verkregen waarmee de kwaliteit van zorg kan worden bewaakt en waar nodig verbeterd.

Kwaliteitsplan

Gedurende 2017 is in samenwerking met de cliëntenraad, (para)medici, verpleegkundigen en verzorgenden het eerste kwaliteitsplan opgesteld. Het plan bevat een beschrijving van doelgroepen, zorgzwaarte, typen zorg die verleend worden en het aantal zorgverleners en hun kwalificatieniveaus. Maar ook een omschrijving en toelichting van beleid en maatregelen op de (vier) kwaliteit en veiligheid thema's en de (vier) randvoorwaardelijke thema's van het Kwaliteitskader.

In het **Kwaliteitskader** speelt het integraal model voor dynamische en ontwikkelingsgericht werken aan kwaliteit (verpleeghuiszorg) een belangrijke rol voor de invulling van de zorgorganisatie om de kwaliteit van zorg vorm te geven.



De acht thema's in het model zijn gerelateerd aan thema's van inhoud van zorg, kwaliteit en veiligheid (bovenste helft) en de randvoorwaarden hiervoor (onderste helft). In deze paragraaf wordt beschreven wat het beleid van Zorggroep Tangenborgh is en hoe dit wordt uitgevoerd.

De thema's compassie, uniek zijn, autonomie en zorgdoelen zijn gekoppeld aan de kernwaarden van Tangenborgh. Deze **persoonsgerichte zorg en ondersteuning** thema's zijn het fundament voor het zorgleefplan. Individuele zeggenschap is een groot goed en wordt binnen Tangenborgh ondersteund en gestimuleerd. Iedere bewoner/klant heeft een zorgleefplan. De bewoner/klant of diens (wettelijk) vertegenwoordiger wordt betrokken bij de vaststelling van zijn eigen zorgplan. Binnen de verpleeghuizen en woon- en zorgcentra van Zorggroep Tangenborgh wordt gewerkt met een zorgleefplan conform de uitgangspunten van 'Verantwoorde Zorg'. Voor klanten van wijkzorg Tangenborgh is een uniform zorgdossier ontwikkeld. Vanaf 2018 wordt het Elektronisch Cliëntendossier gebruikt, om medewerkers hierbij ook digitaal te ondersteunen.

De vijf onderscheiden thema's van **wonen en welzijn** – zingeving, zinvolle tijdsbesteding, schoon en verzorgd lichaam/kleding, familieparticipatie en inzet vrijwilligers, wooncomfort – zijn leidend bij kwaliteitsverbetering. Familieparticipatie is bijvoorbeeld de kern van een traject dat in het kader van Waardigheid en Trots is doorlopen onder de noemer Liefdevolle Dialoog. Dit heeft onder andere geleid tot grotere betrokkenheid van familie bij het multidisciplinair overleg.

Vitaal zijn of zo vitaal mogelijk blijven is van groot belang. Ook voor de ouder wordende mens geldt dat gezond eten en drinken, meerdere sociale activiteiten en voldoende lichaamsbeweging welzijns- en gezondheidsbevorderend werken. Het vitaliteitsbeleid van Zorggroep Tangenborgh is hier dan ook op gericht. Voor bewoners is het van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van de maaltijden. Voeding wordt niet alleen gezien als het binnen krijgen van de noodzakelijke voedingsstoffen, maar is tevens een sociaal gebeuren waarbij de bewoner naar vermogen een bijdrage levert aan het inkopen, de voorbereiding en het nuttigen van de maaltijd, hetzij in groepsverband (in een van de restaurants of in een gezamenlijke huiskamer) of alleen of met partner in het eigen appartement.

Op basis van de zorgbehoefte van de klant/bewoner en een individueel vastgesteld risicoprofiel worden gerichte bewegingsactiviteiten aangeboden aan de bewoner die zoveel mogelijk aansluiten bij het dage-

lijkse ritme en de dagelijkse activiteiten. Daarnaast kan worden deelgenomen aan groepsactiviteiten als gymnastiek, meer bewegen voor ouderen, sport en spel, wandelen en volksdansen. Ook kan worden deelgenomen aan fitnessprogramma's in het fitnesscentrum van het verpleeghuis.

De bewoners van de verpleeg- en verzorgingshuizen van Zorggroep Tangenborgh oordelen positief over hun *woon- en leefomstandigheden*. Het appartement is de plek waar de bewoner bepalend is en waar door anderen met respect mee wordt omgegaan. De gebouwen beschikken over een centrum waar voorzieningen zijn die individuele, kleinschalige keuzes voor de bewoner mogelijk maken. Een plek waar je anderen ontmoet: het 'sociale hart' met voorzieningen als een kapsalon, supermarkt, café, restaurant, bibliotheek en zaal ten behoeve van het verenigingsleven en andere activiteiten zoals toneelvoorstellingen. Bewonersvriendelijkheid en menselijke maat staan centraal. Het centrum is een 'binnen-buitengebied'. Zoveel mogelijk zijn elementen aangebracht die herkenbaar zijn als 'buiten'. Dit is zichtbaar door variatie in puien, kleurgebruik en straatmeubilair. Bij de bouw en inrichting van de locaties wordt zoveel mogelijk ingespeeld op de wensen en behoeften van de klanten.

De zorgvisie van Zorggroep Tangenborgh is erop gericht dat de bewoners de gelegenheid krijgen het eigen leven voort te zetten zoals men dat gewend is. Dit betekent voor de verzorgenden dat zij oog hebben voor de eigen gewoonten van de bewoner, diens leefstijl en privacy. Om hospitalisatie te voorkomen wordt de bewoner aangemoedigd om te blijven doen wat hij kan. Binnen alle locaties functioneren teams activiteitenbegeleiders die zeer actief zijn in het aanbieden van zowel individuele als groepsactiviteiten, op grond van de wensen en mogelijkheden van de bewoners. Vrijwel dagelijks zijn er verschillende activiteiten gepland over alle dagdelen.

Het is belangrijk dat de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse zorgverlening op de hoogte zijn van een ieders persoonlijke levenskeuze en zingeving. In het persoonlijke zorgleefplan wordt hier de nodige aandacht aan besteed. De band van de bewoner met zijn 'eigen' levensovertuiging wordt zoveel mogelijk in stand gehouden. Door middel van een voor eenieder passend activiteitenprogramma moet eenzaamheid voorkomen worden.

De **veiligheid** thema's: medicatieveiligheid, decubituspreventie, vrijheidsbeperkende maatregelen en ook (vanaf 2018) preventieve acute ziekenhuisopname zijn een belangrijk onderdeel van het leren en verbeteren. Zo kent Tangenborgh decentrale MIC-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

In 2017 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een uitvraag gedaan over de indicatoren van 2016. De indicatoren zijn gericht op 'meten en monitoren', 'veiligheid', 'brandveiligheid' en 'mondzorg'. Zorggroep Tangenborgh heeft deelgenomen aan deze uitvraag.

Om de zorginhoudelijke veiligheid voor de bewoners te waarborgen, worden binnen Zorggroep Tangenborgh verschillende hulpmiddelen gebruikt. Het gaat hierbij onder meer om verschillende soorten sensoren, valmatrassen naast het bed en verlaagde bedden. Veiligheidsbanden worden niet gebruikt. De gemaakte afspraken hierover worden goed nageleefd. Bij elke bewoner of wijkzorgklant wordt tenminste tweemaal per jaar een analyse uitgevoerd om risico's met betrekking tot vallen, ondervoeding, medicatiegebruik, depressie, incontinentie, huidletsel en decubitus in beeld te brengen. In het zorgleefplan worden de bevindingen vastgelegd, evenals de maatregelen die zijn genomen.

Voor alle gebouwen van Zorggroep Tangenborgh heeft de brandweer een goedkeurende gebruikersvergunning afgegeven. Dit houdt in dat voldaan is aan de brandveiligheidseisen die aan gebouwen gesteld worden. Alle locaties beschikken over een brand- en ontruimingsplan. Bewoners hebben op hun appartement een instructiekaart waarop beschreven staat wat te doen bij calamiteiten. Regelmatig vindt overleg plaats met de diverse korpsen en gemeenten over de brandveiligheidseisen. Op alle locaties zijn

meerdere bedrijfshulpverleners (BHV'ers) werkzaam die in geval van een calamiteit de noodzakelijke acties ondernemen. Eén keer per twee jaar krijgen de BHV'ers een theoretische en praktische scholing, uitgevoerd door een extern bedrijf. Binnen het interne scholingsprogramma krijgen alle medewerkers periodiek een les brandinstructie.

Het leren en werken aan kwaliteit moet bijdragen aan optimale zorg voor bewoners en klanten. In 2017 is een kwaliteitsplan opgesteld en is Tangenborgh deelnemer bij twee lerende netwerken in de regio. Interne en externe verantwoording vindt tevens plaats via de website van de organisatie.

Om de continuïteit van zorg te kunnen garanderen werkt Tangenborgh waar nodig met andere zorgaanbieders en ketenpartners samen. De specialisten ouderengeneeskunde die bij Zorggroep Tangenborgh in dienst zijn, zijn werkzaam ten behoeve van de bewoners in de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra, de wijkzorgklanten en de bezoekers van de dagbehandeling. Tevens hebben zij een consultatieve functie ten behoeve van de huisartsen in de regio en zijn zij aanspreekpunt voor externe specialisten en andere medische hulpverleners. In het verlengde van het project SamenOud, zien we dat huisartsen in toenemende mate een beroep doen op de expertise van onze Specialist Ouderengeneeskunde. Met het oog op de coördinatie van de medische zorg in de woon- en zorgcentra alsmede in de wijkzorg wordt er met de verschillende huisartsen, wijkverpleegkundigen en apothekers nauw samengewerkt en vindt regelmatig overleg en afstemming plaats, mede in het kader van wijkgericht werken. Ook zijn er met de huisartsenposten afspraken gemaakt omtrent spoedeisende opnames in de avonduren en in het weekend. Verder wordt geïnvesteerd in nauwe samenwerking met gemeenten, woningcorporaties en welzijnsorganisaties om de verschillende schakels in de zorgketen zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Zorggroep Tangenborgh heeft een onafhankelijke uitvoering van de niet-toewijsbare zorg en transparantie over de keuze ten aanzien van de te verlenen zorg of ondersteuning van verzekerden die problemen op meerdere domeinen ervaren gestimuleerd. Ten behoeve van klanten in de thuissituatie met dementieproblematiek fungeren casemanagers die verantwoordelijk zijn voor de zorgbegeleiding. In het kader van ketenzorg dementie is de casemanager tevens aanspreekpunt voor de klant en diens familie of mantelzorger. Deze activiteiten vinden plaats binnen de kaders van het Netwerk Dementie Drenthe.

Ter ondersteuning van het infectiepreventiebeleid maakt Zorggroep Tangenborgh voor gemiddeld 4 uur in de maand gebruik van de diensten van een deskundige infectiepreventie van de Treant-zorggroep. De deskundige infectiepreventie participeert in de werkgroep infectiepreventie. Daarnaast voorziet ze de organisatie van gevraagde en ongevraagde adviezen.

Zorggroep Tangenborgh beschikt over een HKZ keurmerk. Een dergelijk kwaliteitskeurmerk toont aan dat de organisatie structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit. Zorggroep Tangenborgh is gecertificeerd voor zowel de intramurale zorg als de wijkzorg volgens de HKZ norm 2010. In 2017 is een start gemaakt met het certificeringstraject volgens de HKZ norm 2015.

Om ten aanzien van de **personeelssamenstelling**, zowel de kwaliteit van het werk als de werkdruk van de medewerkers in de zorg te kunnen beheersen, zijn er voor elke afdeling van zowel de verpleeghuizen als de woon- en zorgcentra, maar ook voor de wijkzorg normen voor personeelsinzet vastgesteld. Deze normen zijn gebaseerd op een netto-inzet van personeel. Dat wil zeggen dat ondanks ziekte, verlof, scholing of andere afwezigheid altijd, dus zeven dagen per week, voldoende medewerkers aanwezig zijn die vakbekwaam en bevoegd zijn om de bewoners te verzorgen en te begeleiden. Uit de kwaliteitsmetingen blijkt dat de bewoners/klanten hierover tevreden zijn. De geënquêteerde klanten gaven de verzorgenden en verpleegkundigen een ruime 8 als rapportcijfer. In de praktijk blijkt voor sommige teams dat een hoog verzuim de invulling van de norm op momenten onder druk kan zetten.

In de verpleeghuizen is er 24 uur per dag een verpleegkundige dienst aanwezig en zijn er altijd één of meer verpleeghuisartsen aanwezig of beschikbaar. Alle woon- en zorgcentra beschikken ook 24 uur per dag over een verpleegkundige.

Aangezien het recht op verblijf in een woonzorgcentrum is uitgesteld en pas wordt verkregen bij een hogere zorgwaarde, zien we een toename van complexiteit en intensiteit van de zorg. Dat roept ook andere ondersteunings- en scholingsvragen op, die een plek hebben gekregen in het scholingsaanbod.

Het gebruik van **hulpbronnen** die dienend zijn aan het primaire proces, die ingezet worden ten behoeve van het welzijn van de bewoner, komt bij Tangenborgh bijvoorbeeld naar voren door de inzet van tilliften, maar ook in de inzet van technologie hulpbronnen zoals ICT (denk aan ECD) en het gebruik van domotica (denk aan slimme sensoren).

Voor **informatie** over de verschillende soorten zorg- en dienstverlening, huur van aanleunwoningen of zaken van administratieve aard kunnen klanten van Zorggroep Tangenborgh terecht bij de klantenservice van de desbetreffende locatie. Op alle locaties staan ideeën- en klachtenbussen, zodat klanten ook via deze weg hun opmerkingen en klachten kwijt kunnen. Verder zijn er meerdere relatiebeheerders en maatschappelijk werkers in dienst, die een belangrijke rol vervullen in het begeleiden en adviseren van de (toekomstige) klant.

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

Een klanttevredenheidsonderzoek werd eens per twee jaar uitgevoerd. In 2016 is door VWS aangegeven dat de CQ als instrument niet meer verplicht is binnen de verpleeghuizen, woon-zorgcentra en wijkzorg. De cliëntervaringsindicatoren zijn in 2017 gemeten met behulp van het een in samenwerking met de cliëntenraden ontwikkelde eigen methode. De onderzoeken zijn op locatie uitgevoerd met een actieve betrokkenheid van de leden van cliëntenraden. Bij bewoners zijn door middel van interviews vragenlijsten ingevuld. In geval van psychogeriatricie zijn familieleden van bewoners geïnterviewd. In samenwerking met de cliëntenraden is ervoor gekozen om een aantal verbeterpunten zorggroep breed op te pakken.

ZorgkaartNederland is een website van Patiëntenfederatie Nederland die gebruikt wordt om clienttevredenheid 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.

In 2017 is een gerichte actie geweest om ervaringen van bewoners van de verpleeg- en verzorgingshuizen te verzamelen door de inzet van interviewteams van de Patiëntenfederatie Nederland. Dit om een grotere respons te bewerkstelligen op ZorgKaart Nederland. Ervaringen worden anoniem geplaatst op ZorgkaartNederland.

De gemiddelde waardering voor Zorggroep Tangenborgh is 7,7, waarbij zo'n 90% van de respondenten de organisatie aanbeveelt.

4.3.1 Risicomanagement

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

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

Deze ontwikkeling zal moeten plaatsvinden onder het gesternte van een steeds krappere werkdmarkt, systeemaanpassingen in de huidige bekostigingswetten en de maatschappelijke tendens van individualisering. In de Wlz en de Zorgverzekeringswet zijn de effecten van de kostprijsonderzoeken nog onduidelijk, zoals binnen de Wmo het wetsvoorstel om de tarieven die gemeenten hanteren voor hun inkoop aan te laten sluiten bij de afgesloten cao-en een belangrijke randvoorwaarde is.

Risicomanagement is integraal onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat de te coördineren activiteiten om te sturen en te beheersen met betrekking tot kansen en bedreigingen. Het doel is om stelselmatig kansen en bedreigingen in kaart te brengen om die te beheersen en om de besluitvorming transparanter te maken. Het richt zich met name op strategische en tactische risico's. Zowel binnen als buiten de organisatie worden ontwikkelingen gevolgd en beoordeeld in hoeverre deze impact hebben op de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld zijn als gevolg van (veranderende) eisen van relevante stakeholders. Op tactisch, operationeel niveau wordt bepaald welke processen cruciaal zijn, zie 3.5. Het bewust zijn van risico's (het risicobewustzijn) 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.

Tangenborgh beheert risico's middels een daartoe ontworpen methode en bespreekt deze periodiek.

4.3.2 Klachten

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

In 2017 zijn in totaal 106 klachten geregistreerd. De aard van de klachten is voornamelijk facilitair van aard (25%), gevolgd door klachten die met inzet en werkdruk personeel (16%) en persoonlijke verzorging (12%) te maken hebben. De meeste klachten worden naar tevredenheid opgelost. In circa 5% van de gevallen is dit niet het geval. Belangrijk blijkt om te blijven communiceren over de maatregelen om de zorg te verbeteren.

4.3.3 Verslag van de vertrouwenspersonen

Gezien het feit, dat de werkzaamheden zijn gebaseerd op zeer strikte vertrouwelijkheid, wordt alleen in algemene termen verslag gedaan.

In 2017 zijn de vertrouwenspersonen negentien keer benaderd (in 2016: veertien).

De externe vertrouwenspersoon is negen keer benaderd. Twee keer door personeelsleden werkzaam in een verpleeghuissetting, vier keer door personeelsleden werkzaam in een woonzorgcentrum en drie keer door personeelsleden werkzaam bij een ondersteunende dienst. De interne vertrouwenspersoon is tien keer benaderd. Eén keer door personeelslid werkzaam bij de wijkzorg, twee keer door personeelsleden werkzaam in een woonzorgcentrum en zeven keer door personeelsleden werkzaam in een verpleeghuissetting.

Voor 2017 is het opmerkelijk dat een aantal personen kwam praten mede namens anderen. In vrijwel alle gevallen werd een verstoorde werkrelatie ervaren en waren er zorgen over de gevolgen van bezuiniging en veranderende organisatie van werkzaamheden. In één situatie was er sprake van gevoelde intimidatie.

De vertrouwenspersonen hebben geluisterd, geadviseerd en verwezen. Het lukte niet altijd om situaties naar tevredenheid af te ronden.

4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

In 2017 heeft Zorggroep Tangenborgh de focus gelegd op rust in de roosters en het terugdringen van verzuim. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden gestart in het kader van arbeidsmarktbenadering en leren en ontwikkelen. Goede stappen zijn gezet tot een meer strategisch P&O beleid in de vorm van Strategisch Personeels Plan en Strategische Opleiding Plan. De vier categorieën: flexibiliteit & inzetbaarheid, vitaliteit & gezond werken, ondernemerschap en leren & ontwikkelen/vakmanschap zijn toegelicht.

Flexibiliteit & inzetbaarheid

In 2017 is gewerkt aan stabiele werkroosters waarbinnen medewerkers zo veel mogelijk werk – privé balans ervaren en eigen regie kunnen hebben op de planning. In alle teams zijn de roosters besproken

en aangepast aan teamwensen. Het gesprek over de juiste balans in de roosters zal gevoerd blijven worden. Evenals het gesprek over de inzet van interne flexpool medewerkers hierin. Om meer rust in de roosters te creëren is er voor gekozen de planners meer decentraal / regionaal te laten werken. Het terugdringen van inzet van uitzendkrachten is in 2017 onvoldoende geslaagd en zal speerpunt blijven in 2018. Optimalisatie van de werkprocessen en het genereren van tijdige en juiste management informatie blijft ook aandacht vragen.

Er zijn in 2017 99 nieuwe medewerkers (56 fte) in dienst getreden. In totaal is er afscheid genomen van 160 medewerkers (99 fte). Deze afname heeft niet tot grote problemen geleid. Vacatures op niveau 4 en 6 blijken moeilijk te vervullen. Reden om in 2017 interne medewerkers te laten starten met de HBO-V opleiding. Voor de juiste arbeidsmarkt benadering sluit Tangenborgh aan bij initiatieven van ZorgPlein-Noord, zoals Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT), gezamenlijke aanpak arbeidsmarktproblematiek VVT regio Drenthe en "Ouderzorg zit in je". Daarnaast wordt er meer via social media geworven.

Een Strategisch Personeel Plan (SPP) analyse is eind 2017 opgesteld. Hiervoor hebben alle teamleiders zorg en facilitaire dienst middels workshops input geleverd. Deze SPP verkenning geeft aan dat Tangenborgh voldoende medewerkers heeft, maar zeker vraagstukken ten aanzien van de juiste functiemix, en de juiste competenties kent. In 2018 zullen alle afdelingen opgenomen worden in het SPP en zal dit dienen als basis voor leren & ontwikkelvraagstukken en aanname & verloop vraagstukken.

Vitaliteit & gezond werken

Het verzuimpercentage van 7,3% is in 2017 gelijk aan dat van 2016 en daarmee boven de gestelde norm van 6,3%. Hierbij zijn er grote verschillen tussen locaties en afdelingen. Overleg in Sociaal Medisch Team (SMT) is op regionaal niveau in 2017 voortgezet.

Uit de analyse van de verzuimcijfers blijkt onder andere een hogere verzuimfrequentie van jongere medewerkers. Terwijl de oudere medewerkers langer verzuimen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is gestegen naar 47 jaar. Er is middels frequent verzuim gesprek ingezet op het verlagen van de verzuimfrequentie.

Een mooie constatering is dat bijna de helft van de medewerkers in 2017 niet heeft verzuimd. Iets meer dan de helft van de medewerkers verzuimt wegens fysieke klachten, een derde wegens psychische klachten. Daarbij geeft een kwart van de medewerkers aan dat het verzuim een werk gerelateerde factor kent. Er is in 2017 veelvuldig gebruik gemaakt van het inzetten van arbeidskundige onderzoek, psychische interventies, coaching trajecten en 2^e spoor trajecten. Actievere inzet op casemanagement voor de WGA risicogroep is bereikt door de overstap naar andere dienstverlener.

Ondernemerschap

Per 1 september 2017 zijn alle personeelsdossiers digitaal. Dit zorgt voor meer openheid en transparantie. Iedere medewerker kan op elk moment het eigen personeelsdossier inzien. Ook zorgt dit voor vermindering van papieren administratie en een kans tot inrichten van effectieve en efficiënte werkprocessen. In 2018 zal verder worden gewerkt aan het optimaliseren van de digitale processen en zullen de papieren mutatiestromen verder worden afgebouwd.

Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

Ook in 2017 is er veel gebeurd op het gebied van leren & ontwikkelen. In 2016 is een start gemaakt met het leggen van een vernieuwde basis, 2017 stond in het teken van het verstevigen van deze basis en het verder bouwen naar een gedegen strategisch opleidingsplan als integraal en fundamenteel onderdeel van Tangenborgh. Leren en ontwikkelen is onderverdeeld in drie deelthema's: Leerlingen en stagiaires, bevoegd & bekwaam en organisatie & ontwikkeling.

Leerlingen en stagiaires

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2017, 147 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 2017 hebben 56 medewerkers een leerling-traject gevolgd. Het gaat om 20 BBL leerlingen verzorgende IG (niveau 3), 25 BBL leerlingen verpleegkundige (niveau 4) en 11 Hbo-v leerlingen (niveau 6).

Het werven van nieuwe medewerkers, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt vraagt om innovatieve ideeën. Een samenwerking met Randstad heeft daarom geleid tot het opleiden van 12 Zij-instroom leerlingen tot Verzorgende 3 IG.

Het leerklimaat staat onder druk. Door verschillende invloeden wordt er gevraagd om een andere kijk op de begeleiding van zowel leerlingen als stagiaires. Vragen die spelen zijn: waar liggen de verantwoordelijkheden, wat is een kwalitatief leerplatform. In 2018 zal hierop een plan ontwikkeld worden om de kwaliteit van het leerplatform te verbeteren en de goede begeleiding van onze leerlingen en stagiaires te waarborgen.

Bevoegd en bekwaam

In vervolg op 2016 zijn in samenwerking met extern opleider Ambulance zorg UMCG in 2017 nog eens 300 zorgmedewerkers geschoold voor verpleegtechnische vaardigheden. De nadruk bij deze scholing ligt op kennis, vakmanschap en het vergroten van eigenaarschap. Om deze scholingen en bevoegd en bekwaam handelingen te faciliteren is het Skillslab geopend.

Vanaf december is een start gemaakt met de gefaseerde uitrol van het V&VN kwaliteitsregister voor alle medewerkers zorg vanaf functieniveau 3. Medewerkers worden gefaciliteerd in het lidmaatschap en scholingsmogelijkheden.

Medicatieveiligheid is een belangrijk thema voor onze zorggroep. Kwaliteit van onze zorgverlening staat voorop. Om kennis op te frissen en medewerkers bewust te maken van de risico van het werken met medicatie is de e-learning module medicatiegebruik Ouderenzorg van het IVM beschikbaar gesteld.

In het eerste kwartaal van 2017 hebben we ons gericht op het uitbreiden van onze kennis op gebied van dementie binnen onze wijkzorg teams. Het Drenthe college heeft een maatwerktraject ontwikkeld om verzorgenden de specialisatie dementie theorie en praktijk aan te bieden. In het laatste kwartaal zijn nogmaals 30 medewerkers geschoold. In 2018 en 2019 zullen alle verzorgenden uit de Wijkzorg deze scholing volgen. Voor de medewerkers intramurale zorg is een ander traject ingekocht, ook deze zal in 2018 verder vervolg krijgen.

Het plan van aanpak zorgleefplan is tot uitvoering gebracht. In samenwerking met afdeling Kwaliteit en Veiligheid zijn alle medewerkers geschoold volgens het principe Methodisch zorgverlenen en het SMART formuleren van zorgpunten.

Organisatie en Ontwikkeling

Zorggroep Tangenborgh is binnen de context van alle veranderingen gericht aan het investeren op haar missie en visie. Het in 2016 ingestelde veranderteam heeft onder andere door een maandelijkse nieuwsbrief een goede bijdrage geleverd. In 2018 zal zullen we samen met de teamleiders op zoek gaan naar een andere invulling van het veranderteam. Vanuit de regio zal lokaal bekeken worden welke stappen er ondernomen gaan worden.

Om het administratieve proces rondom opleidingen te optimaliseren zal 2018 in het teken staan van de introductie van het LMS en het inzetten van e-learning als nieuwe scholingsmethodiek. Tevens zal in 2018 een start gemaakt worden met effectmetingen.

Ultimo 2017 had Zorggroep Tangenborgh 1.409 personeelsleden in dienst (2016: 1.508). Dit zijn 878 formatieplaatsen (2016: 933).

Medewerkerstevredenheid

In het voorjaar van 2017 heeft Tangenborgh – evenals in 2016 – een medewerkerstevredenheid onderzoek volgens de benchmark van Actiz uitgezet onder haar medewerkers. Ongeveer 700 medewerkers hebben de enquête ingevuld. Dit is vergelijkbaar met 2016. Ten opzichte van de vorige meting van 2016 is er een daling in algemene tevredenheid waarneembaar. Het is een signaal met een duidelijk verbeterpotentieel. Resultaten op teamniveau laten ook lichtpuntjes zien. Wat betreft de totale respons scoort Tangenborgh rond het gemiddelde in de branche. De organisatieknelpunten zijn geanalyseerd en omgezet in verbetertrajecten voor de organisatie. De in 2016 ingezette acties op het gebied van ‘de dialoog’ zijn in 2017 voortgezet. Beoogd resultaat is dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de ontwikkelingen in de organisatie. Het onderdeel communicatie blijft een aandachtspunt. Ook in 2018 zal vervolgvraagstukken worden gegeven aan het MTO, zodat ontwikkelingen gemonitord kunnen worden.

4.5 Samenleving en belanghebbenden

Onze deelname aan netwerken Dementie en Palliatieve Zorg hebben we in 2017 voortgezet, vanuit de overtuiging dat de verwachte, enorme groei van het aantal mensen met dementie vooral in de thuissituatie zal moeten worden opgevangen.

Met name het Netwerk Dementie Drenthe is daarbij voor ons van groot belang, aangezien we ons zeer verbonden voelen met mensen met dementie en hun naasten. Daarom zetten we casemanagers dementie in, leveren we een voorzitter van het casemanagersoverleg, begeleiden we het multidisciplinair Dementieteam en bieden we scholing aan medewerkers van verschillende bedrijven.

Bovendien is Frank van der Linden, lid Raad van Bestuur van Tangenborgh, toegetreden tot het bestuur van het Netwerk Dementie Drenthe.

Die complexe, maar prachtige opdracht om vele ouderen zo lang mogelijk een zo goed mogelijk leven in hun eigen huis te bieden vraagt om een nog intensievere samenwerking tussen organisaties. Daarom hebben we daar fors in geïnvesteerd en zullen we dat ook blijven doen.

Voorbeelden daarvan zijn:

- **Integrale ouderenzorg in de eerste lijn**
In het verlengde van het project SamenOud, dat eind 2017 als project is beëindigd, hebben we samen met Treant, Icare, Sedna en de huisartsen gewerkt aan een vorm van integrale ouderenzorg, waarbij overeenkomstig SamenOud een ouderenzorgteam rondom de huisarts wordt gevormd. Tangenborgh levert een wijkverpleegkundige en specialist ouderengeneeskunde aan die teams. Samen met de andere leden wordt op een pro-actieve en preventieve wijze gewerkt aan het voorkomen en/of reduceren van kwetsbaarheid. We zijn trots op het feit dat ook zonder subsidie betrokken organisaties bereid zijn om te investeren in het welzijn van thuiswonende ouderen.
- **ELV-coördinatie**
Samen met de huisartsen, Treant en Saxenburgh is gewerkt aan het realiseren van een goed en actueel overzicht van plaatsen Eerstelijns Verblijf, zodat huisartsen altijd inzicht hebben in waar mensen met een acute vraag kunnen worden opgenomen.
- **Spoedzorg**
In het kader van het terugdringen van het aantal ouderen dat zonder noodzaak de spoedeisende hulp van het ziekenhuis bezoekt, wordt op verschillende manieren gewerkt aan een goede ketensamenwerking. Zo zijn wijkverpleegkundigen van Tangenborgh gekoppeld aan de huisartsenpost en de spoedeisende hulp van het Scheper Ziekenhuis, zodat zij samen met de dienstdoende artsen tot een passender oplossing kunnen komen.

Het spreekt voor zich dat wij deze inspanningen in 2018 zullen vervolgen vanuit de overtuiging dat alleen een sluitende keten leidt tot passende ondersteuning in de thuissituatie.

Mensen

Stonden de afgelopen jaren in het teken van het opvangen van de stelselwijzigingen, waarbij met name het verkleinen en uitstellen van de professionele zorg centraal stond, hebben we in 2017 een stabilisering daarvan gezien.

Het aantal bewoners in de woonzorgcentra heeft in 2017 een nieuw evenwicht gevonden.

Wel hebben we een afname van het aantal verpleeghuisbewoners moeten vaststellen, hetgeen waarschijnlijk ook is veroorzaakt door de negatieve aandacht in de media, naar aanleiding van de onvrede van een aantal medewerkers. Dat is echter niet de enige oorzaak, al langer zagen we namelijk een afname van het aantal wachtenden. Dat geeft aan dat we daadwerkelijk mensen langer in de thuissituatie van zorg en ondersteuning voorzien.

Ook verwachten we dat dit een tijdelijk beeld is, gegeven de verwachte vergrijzing en groei van het aantal mensen met dementie.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat reorganisatie van ons personele bestand in 2017 niet aan de orde was.

De investeringen in deskundigheid van medewerkers is onverkort voortgezet in 2017. Een belangrijk onderdeel daarvan is de start van een groep zij-instromers, die in 15 maanden tijd in samenwerking met het NCOI worden opgeleid tot verzorgende IG.

Niet alleen hopen we hiermee een nieuwe bron van arbeidskrachten te hebben aangeboord in deze krappe arbeidsmarkt, maar bieden we een groep mensen een nieuwe kans op de arbeidsmarkt. Een ontwikkeling waar we trots op zijn.

Maatschappij

Naast het geven van informatie over de mogelijke effecten van het ouder worden, onder andere in de vorm van het organiseren van het Alzheimercafé op meerdere plekken in onze regio, willen we voornamelijk via ons Expertisecentrum Dementiezorg een bijdrage leveren aan een dementievriendelijke samenleving.

Vanuit ons expertisecentrum geven we adviezen aan huisartsen en collega-zorgaanbieders, voeren we diagnostiek en screening uit, organiseren we scholingen en trainingen en nemen we deel aan wetenschappelijk onderzoek dat vanuit het Universitair Netwerk Ouderenzorg wordt geïnitieerd.

Het Dementiehuis van de Toekomst is onderdeel van dit expertisecentrum en richt zich op de toegevoegde waarde van zorgtechnologie en de bijdrage daarvan aan een waardig bestaan voor mensen met dementie.

Duurzaamheid

Tangenborgh werkt middels een 3-stappenplan werkt aan structurele energiebesparing. Deze aanpak heeft over de afgelopen jaren geleid tot een serieuze energiebesparing van circa 15%, zonder daarbij hoge investeringen op installatie- of gebouwniveau te doen. De in 2016 uitgevoerde Energie-Audit in leverde input voor energiebesparende maatregelen in het kader van verwarming en koeling van gebouwen, die ook bij de ver- en nieuwbouwplannen in Borger, Coevorden en Nieuw-Amsterdam extra aandacht krijgen.

Duurzaamheid is geborgd in het inkoopbeleid: in de besluitvorming bij inkopen van goederen en diensten, investeringen in gebouwen en middelen en onderhoud wegen aspecten uit de aandachtsvelden Energiemanagement & energiebesparing, Milieuaspecten, Omgang met afval, Uitstraling (zowel in- als extern) en de verdeling van hulpbronnen, zoals kennis, arbeid en bezit. Uitgangspunt is om te handelen naar de 3 P's: "People, Planet en Profit". Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt nadrukkelijk een rol in de inkoopactiviteiten. Binnen vooraf te bepalen kaders wordt bepaald wanneer gekozen wordt voor het mvo-alternatief.

Tangenborgh wil het duurzaamheidsbeleid van de zorggroep transparant maken, voor zowel medewerker, vrijwilliger, als klant en bewoner. Doelstelling is te kwalificeren voor het keurmerk Milieuthermometer Zorg. De Milieuthermometer geeft aan dat milieuzaken goed geborgd zijn. Bovendien maakt Tangenborgh hiermee de belofte voor een duurzame bedrijfsvoering waar. Er is een instrument beschikbaar om de milieuprestaties aantoonbaar te maken. Hiermee wil Tangenborgh wat doen voor maatschappij en milieu, om zo bijvoorbeeld leveranciers te binden die zich hieraan conformeren. Op langere termijn zal hierdoor een kettingreactie ontstaan waardoor er een verdere bijdrage aan verduurzaming wordt geleverd.

4.6 Financieel beleid

Financiële resultaten 2017

De financiële resultaten over 2017 en 2016 (afgerond op € 1.000) zijn als volgt:

	2017	2016
	€	€
Resultaat segment Wlz	584.000	-1.661.000
Resultaat segment Wmo	-161.000	-53.000
Resultaat segment Zvw	-485.000	-265.000
Resultaat segment Woningbeheer	562.000	367.000
Totaal resultaat	500.000	-1.612.000

Het resultaat van segment Wlz in 2017 is fors hoger dan in 2016. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in 2016 een voorziening ORT gevormd moest worden. Belangrijk op te merken is dat het resultaat 2017 wordt veroorzaakt door het positieve resultaat op de kapitaalslasten. De zorgexploitatie Wlz sluit ook in 2017 met een negatief resultaat. Het resultaat van segment Wmo en Zvw is wederom negatief. Het resultaat van segment Woningbeheer is in zowel 2017 als 2016 ruim positief.

Resultaatratio's Zorggroep Tangenborgh

Resultaatratio (resultaat / totaal opbrengsten)	2017	2016
Resultaatratio segment Wlz	1,1%	-3,2%
Resultaatratio segment Wmo	-11,5%	-3,4%
Resultaatratio segment Zvw	-4,3%	-2,2%
Resultaatratio segment Woningbeheer	13,1%	8,6%
Resultaatratio Totaal	0,7%	-2,3%

Het resultaat ratio Totaal is in 2017 sterk verbeterd ten opzichte van 2016. Dit is grotendeels toe te schrijven aan het resultaat van segment Wlz.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2017 en 2016 (afgerond op € 1.000) is als volgt:

	2017	2016
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.413.000	19.154.000
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.591.000	1.750.000
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	-884.000	-723.000
Algemene reserve Woningbeheer	11.212.000	10.651.000
Totaal eigen vermogen	31.332.000	30.832.000

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat gestegen met € 500.000.

Solvabiliteit

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

Solvabiliteit Zorggroep Tangenborgh

Solvabiliteit	2017	2016
eigen vermogen / balanstotaal	54,1%	52,1%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	45,3%	43,9%

Liquiditeit en treasury

Door de toename van de financiële risico's als gevolg van de marktwerking in en de bekostiging van de zorg, neemt het belang van een solide treasurybeleid toe. Door het hanteren van liquiditeitsprognoses worden de verschillende kasstromen met elkaar in evenwicht gebracht. Om tegen gunstige voorwaarden geld te kunnen aantrekken, is Zorggroep Tangenborgh aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Het bedrag van de leningen wordt afgestemd op het boekwaardeverloop van de vaste activa over een langere periode. In 2017 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

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

Liquiditeit Zorggroep Tangenborgh

Liquiditeit	2017	2016
Quick ratio: vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	3,1	3,0
Current ratio vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,2	3,0

Deze ratio's kunnen als goed gekwalificeerd worden.

Toekomstige ontwikkelingen

In het derde kwartaal van 2017 is er gestart met het formuleren en bespreken van de uitgangspunten van onze strategische plannen "Tangenborgh in 2025". In het tweede kwartaal 2018 zullen de plannen die uiteindelijk ook worden doorgerekend in een meerjarenbegroting de nodige helderheid over de te varen koers op het gebied van personeel, opleiding, huisvesting gaan opleveren.

De negatieve resultaten op zorg en dienstverlening (m.u.v. woningbeheer en huisvesting) zullen, mede in het licht van de te verwachten ontwikkelingen van de huisvestingsopbrengsten, omgebogen moeten worden naar een nieuw positief evenwicht. Conform het Raad van Bestuursbeleid, dient dit resultaat tenminste 1,5% te zijn. Dat 2017, met een positief saldo kan worden afgesloten heeft te maken met de eerste effecten van de bijsturing op het gebied van personele inzet, maar ook wordt dit veroorzaakt door (incidentele) vrijval van voorzieningen.

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

ACTIVA			
€	Toelichting	2017	2016
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	24.831.615	24.430.917
Financiële vaste activa	2	0	51.564
Totaal vaste activa		24.831.615	24.482.481
Vlottende activa			
Vorraden	3	63.192	67.322
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	4	118.023	20.155
Debiteuren en overige vorderingen	5	2.159.756	3.719.540
Liquide middelen	6	30.757.399	30.916.655
Totaal vlottende activa		33.098.370	34.723.672
Totaal		57.929.984	59.206.153
PASSIVA			
		2017	2016
Eigen vermogen			
Kapitaal	7	522	522
Bestemmingsreserves		20.119.804	20.181.428
Algemene en overige reserves		11.212.023	10.650.547
Totaal eigen vermogen		31.332.349	30.832.497
Vorzieningen	8	7.070.949	8.051.363
Langlopende schulden	9	9.018.813	8.675.443
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van bekostiging	4	0	0
Overige kortlopende schulden	10	10.507.873	11.646.850
Totaal vlottende passiva		10.507.873	11.646.850
Totaal		57.929.984	59.206.153

5.2 Resultatenrekening over 2017

€	Toelichting	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11	61.941.831	63.216.818
Subsidies (exclusief ELV, WMO en Jeugdzorg)	12	1.368.476	1.569.222
Overige bedrijfsopbrengsten	13	5.913.041	5.584.664
Som der bedrijfsopbrengsten		69.223.349	70.370.704
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	47.809.727	52.170.908
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	2.491.125	2.394.450
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	16	1.189.922	475.944
Overige bedrijfskosten	17	16.912.214	16.639.184
Som der bedrijfslasten		68.402.988	71.680.486
BEDRIJFSRESULTAAT		820.360	-1.309.782
Financiële baten en lasten	18	-320.508	-301.420
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		499.852	-1.611.202
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		499.852	-1.611.202
RESULTAATBESTEMMING			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		2017	2016
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		258.541	-1.325.293
Bestemmingsreserve transitie zorg		-159.000	0
Bestemmingsreserve effect index		0	-600.000
Bestemmingsreserve Wmo		-161.165	-52.745
Algemene reserve Woningbeheer		561.476	366.837
Totaal		499.852	-1.611.202

5.3 Kasstroomoverzicht over 2017

€ x 1.000,-	Toelichting	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		820	-1.250
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	15	2.440	2.343
- bijzondere waardeverminderingen	16	1.190	476
- mutaties voorzieningen	8	-980	605
		<u>2.649</u>	<u>3.424</u>
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	3	4	6
- vorderingen	5	1.560	-371
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	-98	-682
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-1.139	1.240
		<u>327</u>	<u>194</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>3.796</u>	<u>2.368</u>
Ontvangen interest	18	70	174
Betaalde interest	18	-390	-476
		<u>-320</u>	<u>-301</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		3.476	2.067
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-4.030	-1.231
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	52	52
		<u>-3.979</u>	<u>-1.179</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.979	-1.179
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen		1.846	0
Aflossing langlopende schulden	9	-1.503	-1.920
		<u>343</u>	<u>-1.920</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		343	-1.920
Mutatie geldmiddelen	6	-159	-1.032
Stand geldmiddelen per 1 januari		30.917	31.949
Stand geldmiddelen per 31 december		30.757	30.917
Mutatie geldmiddelen		159	1.032

5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

5.4.1 Algemeen

Tenzij anders is aangegeven luiden alle bedragen in hele euro's.

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Zorggroep Tangenborgh is statutair (en feitelijk) gevestigd te Emmen, op het adres Spehornerbrink 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 04066212.

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 en behandeling geheugenproblemen ouderen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi (RvW). De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2016 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken. De herrubricering betreft:

- De omzet van product categorie "Eerstelijnsverblijf" is verplaatst van subsidie naar zorg en ook van segment Wlz naar segment Zvw.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Zorggroep Tangenborgh zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de zorginstelling. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Zorggroep Tangenborgh.

Op grond van artikel 7, lid 5 en 6, van de Regeling verslaggeving WTZi is de volgende stichting buiten de consolidatie gebleven:

- Stichting Vrienden van Zorggroep Tangenborgh te Emmen.

Verbonden partijen

De statutaire leden van de Raad van Bestuur van Zorggroep Tangenborgh zijn aan te merken als verbonden partijen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Gebruik van schattingen

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

5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar 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 worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,5% – 10%
- Machines en installaties : 5% – 12.5%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 12.5% – 33.33%

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan uit vorderingen op de NZa uit hoofde van de 'Compensatieregeling vaste activa Wlz en GGZ in verband met invoering normatieve huisvestingscomponent'. Deze vorderingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde.

Bijzondere waardeverminderingen

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

Vervreemding van vaste activa

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

Vorraden

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

Vorderingen

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

Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget (artikel 6 Regeling verslaggeving WTZi).

Liquide middelen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden grotendeels gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet is 2%. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de momenten waarop de uitgaven plaatsvinden, vindt waardering van voorzieningen plaats tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening herinrichting vastgoed

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

Voorziening onderhoud gebouwen en woningen

Voor uitgaven voor groot onderhoud waarbij de uitgaven jaarlijks sterk fluctueren, wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Toevoegingen aan deze voorziening worden gebaseerd op de lange termijn onderhoudsplannen. De werkelijke kosten van groot onderhoud komen ten laste van deze voorziening voor zover zij zijn opgenomen in het lange termijn onderhoudsplan.

Voorziening jubilea

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

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2017 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

Voorziening glasfonds

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

Voorziening nabetaling ORT

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

Schulden

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

Financiële leasing

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

gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de resultatenrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Operationele leasing

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

5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

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

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling. Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden

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

Pensioenen

Zorggroep Tangenborgh heeft voor haar werknemers een pensioenregeling ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioenge-rechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. Zorggroep Tangenborgh betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. Eind 2017 was de dekkingsgraad van PFZW 98,6% (2016: 90,1%). Door de gunstige(re) rente per eind 2017, samen met een positief beleggingsrendement over 2017 voorziet PFZW dat in 2018 de pensioenen niet verlaagd hoeven te worden. Zorggroep Tangenborgh heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Tangenborgh heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

5.4.4 Grondslagen van segmentering

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

5.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

5.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels.

5.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

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

	31-dec-2017		31-dec-2016		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	17.801.625	18.149.490			
Machines en installaties	4.315.089	4.735.702			
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.861.963	1.054.454			
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	852.940	491.270			
Totaal	24.831.615		24.430.917		
	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	Totaal
Stand 1 januari 2017					
aanschafwaarde	30.143.206	10.090.960	1.813.085	491.270	42.538.521
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	11.993.715	5.355.258	758.631	0	18.107.604
Boekwaarde per 1 januari 2017	18.149.491	4.735.702	1.054.454	491.270	24.430.917
Mutaties in het boekjaar					
investeringen	1.903.804	176.843	1.587.865	1.955.113	5.623.625
herwaarderingen	0	0	0	0	0
afschrijvingen	1.220.574	597.456	621.531	0	2.429.476
bijzondere waardeverminderingen	1.031.096	0	158.826	0	1.189.922
<i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	3.567.668	441.668	505.307	0	4.514.643
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	3.567.668	441.668	505.307	0	4.514.643
<i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	1.593.444	1.593.444
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	1.593.444	1.593.444
Mutaties per saldo	-347.866	-420.613	807.509	361.669	400.698
Stand 31 december 2017					
aanschafwaarde	28.479.342	9.826.135	2.895.643	852.939	42.054.059
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	10.677.717	5.511.046	1.033.681	0	17.222.444
Boekwaarde per 31 december 2017	17.801.625	4.315.089	1.861.963	852.939	24.831.615
Afschrijvingspercentages	2,5%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

Bedrijfswaardeberekeningen in 2017 hebben ertoe geleid dat een bedrag van € 1.189.922 (incl. een waardevermindering op de lease van locatie de Voorde) als bijzondere waardevermindering in de balans en resultatenrekening is verwerkt. Dit is gedaan op basis van 90% van het NHC tarief. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet van 2% gehanteerd.

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn huurcontracten van een aantal woon- en zorgcentra opgenomen die als financiële lease gekwalificeerd zijn. De boekwaarde per 31 december 2017 hiervan is € 2,3 miljoen (2016: € 1,4 miljoen). Zorggroep Tangenborgh is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Voor de toelichting op de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de toelichting op de resultatenrekening (paragraaf 5.6.6).

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Vordering op grond van compensatieregeling	-	51.564
Totaal	-	51.564

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

	Vordering op grond van com- pensa- tieregeling
Stand per 1 januari 2017	51.564
Af: aflossing	51.564
Stand per 31 december 2017	-

De vordering op grond van compensatieregeling betreft een vordering op de NZa inzake vergoeding van kapitaallasten van gebouwen die niet meer bestaan (spookgebouwen).

Het gaat hier om het oude woon- en zorgcentrum St. Franciscus en de oude woonafdelingen van verpleeghuis De Bleerinc die inmiddels zijn vervangen door nieuwbouw. De restant boekwaarde per 31-12-2011 van deze gebouwen is vanaf 2012 vergoed in 6 jaarlijkse termijnen.

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Voedingsmiddelen	43.995	40.444
Schoonmaakmiddelen	4.828	4.939
Overige	14.369	21.939
Totaal	63.192	67.322

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

4. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

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

	31-12-2017	31-12-2016
Vorderingen	118.023	20.155
Schulden		
Totaal	118.023	20.155

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

	2016	2017	Totaal
Saldo per 1 januari	20.155	0	20.155
Financieringsverschil boekjaar	0	118.023	118.023
Correcties voorgaande jaren	860	0	860
Betalingen/ontvangsten	-21.015	0	-21.015
Subtotaal mutatie boekjaar	0	118.023	118.023
Saldo per 31 december	0	118.023	118.023

Stadium van vaststelling: c a

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

Het financieringsverschil over het boekjaar is als volgt opgebouwd:

	2017	2016
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	49.452.854	49.924.872
Af: ontvangen voorschotten	49.334.831	49.904.717
Af: overige ontvangsten	0	0
Totaal financieringsverschil	118.023	20.155

5. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Vorderingen op debiteuren	1.897.512	696.017
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	-292.816	2.282.078
Te verrekenen met personeel	26.206	13.752
Vooruitbetaalde bedragen	14.774	0
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen rente	85.411	181.668
Overige nog te ontvangen bedragen	428.669	546.023
Totaal	2.159.756	3.719.540

Op de debiteurenvorderingen is geen voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht.

In de nog te ontvangen bedragen is een bedrag van € 0,5 miljoen (2016 idem) begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar in verband met de verkoop van een stuk grond bij De Schans aan VolkerWessels Vastgoed bv uiterlijk 1 februari 2019. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Bankrekeningen	30.731.290	30.871.605
Kassen	26.109	45.050
Totaal	30.757.399	30.916.655

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende onderdelen:

	31-12-2017	31-12-2016
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	20.119.804	20.181.428
Algemene en overige reserves	11.212.023	10.650.547
Totaal	31.332.349	30.832.496

Kapitaal

Het verloop van het kapitaal is als volgt:

	Saldo per 01-01-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2017
Kapitaal	522	0	0	522
Totaal	522	0	0	522

Bestemmingsreserves

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

	Saldo per 01-01-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2017
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.154.488	258.541	0	19.413.028
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.750.000	-159.000	0	1.591.000
Bestemmingsreserve WMO	-723.060	-161.165	0	-884.225
Totaal	20.181.428	-61.624	0	20.119.804

Vanwege een beter inzicht voor de gebruiker zijn de activiteiten van begeleiding en beschermd wonen toegevoegd aan het segment Wmo. In verband hiermee zijn de vergelijkende cijfers aangepast en is de beginstand van de reserves gecorrigeerd.

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.

Algemene en overige reserves

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

	Saldo per 01-01-2017	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2017
Algemene reserve Woningbeheer	10.650.547	561.476	0	11.212.023
Totaal	10.650.547	561.476	0	11.212.023

Het resultaat over 2017 is toegevoegd aan de algemene reserve.

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2017	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2017
Herinrichting Vastgoed	2.824.635	0	75.813	14.362	2.734.460
Onderhoud gebouwen	1.528.025	183.242	93.293	12.251	1.605.724
Jubilea	520.000	48.400	29.400	0	539.000
Langdurig zieken	736.447	189.990	152.703	246.734	527.000
Nabetaling ORT	1.425.000	0	552.050	220.950	652.000
Onderhoud woningen	141.000	0	0	0	141.000
Transitie Woningbeheer	846.000	0	0	0	846.000
Glasfonds	30.256	4.046	8.537	0	25.765
Totaal	8.051.363	425.678	911.795	494.297	7.070.949

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moet worden beschouwd:
31-12-2017

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	930.316
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	6.140.633
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.608.575

De voorziening herinrichting vastgoed heeft betrekking op de collectief gefinancierde huurpanden waar een herinrichting in verband met de transitie in de zorg van toepassing is. Deze voorziening is in het jaar 2017 herijkt.

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

De voorziening jubilea heeft betrekking op in de toekomst uit te betalen gratificaties inzake dienstjubilea en pensionering. De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op zowel de nog te betalen loonkosten van langdurig zieke werknemers tot aan het moment dat er geen loondoorbetalingsverplichting meer bestaat als op de eventueel nog te betalen transitiekosten voor deze medewerkers.

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

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

9. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Schulden aan kredietinstellingen	7.490.790	8.199.935
Financiële leaseverplichtingen	1.528.024	475.507
Totaal	9.018.814	8.675.443

Het verloop is als volgt:

	2017	2016
Schulden per 1 januari	10.670.171	12.589.957
Bij: nieuwe leningen	1.846.419	0
Af: aflossingen	1.994.728	1.919.786
Stand per 31 december	10.521.862	10.670.171
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.503.048	1.994.728
Stand langlopende schulden per 31 december	9.018.814	8.675.443

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

	31-12-2017	31-12-2016
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	1.503.048	1.994.728
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	9.018.814	8.675.443
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	5.280.000	5.727.500

De aflossingsverplichtingen voor 2018 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In paragraaf 5.5.1 zijn de langlopende schulden nader gespecificeerd.

10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
Crediteuren	824.341	1.252.957
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.503.047	1.994.728
Belastingen en premies sociale verzekeringen	959.234	1.851.485
Schulden ter zake pensioenen	1.145.915	771.028
Nog te betalen salarissen	1.210.724	1.576.218
Vakantiegeld	1.528.349	1.602.745
Overige schulden	2.058.300	1.813.200
Nog te betalen kosten	193.238	295.052
Overige passiva	1.084.724	489.437
Totaal	10.507.873	11.646.850

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.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Langlopende huurovereenkomsten

Zorggroep Tangenborgh heeft een aantal meerjarige financiële verplichtingen die voortvloeien uit langlopende huurovereenkomsten. Dit betreft de huur van een verpleegunit, vijf woon- en zorgcentra en vier aanleuncomplexen. Ultimo 2017 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-12-2017
Te betalen binnen 1 jaar	5.411.570
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	19.089.599
Te betalen meer dan 5 jaar	31.262.142

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2017 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-12-2017
Te betalen binnen 1 jaar	92.412
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	165.905
Te betalen meer dan 5 jaar	0

In de resultatenrekening 2017 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-12-2017
Minimale leasebetalingen	86.524
Voorwaardelijke leasebetalingen	0
Sub-leaseontvangsten	0

Onderhanden werk

Zorggroep Tangenborgh is een verplichting aangegaan voor de bouw van de "Borgerhof" samen met haar partner Woonservice:

	31-12-2017
Te betalen binnen 1 jaar	656.619
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	0
Te betalen meer dan 5 jaar	0

Obligo WfZ

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Zorggroep Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2017 bedraagt het obligo 230.000.

Macrobeheersingsinstrument (MBI) - Wijkverpleging

De extramurale (wijkverpleging) producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) worden met ingang van boekjaar 2015 gefinancierd vanuit de Zvw. Op grond van de beleidsregel BR/CU-7124 Macrobeheersingsinstrument verpleging en verzorging 2015 bestaat de mogelijkheid dat voor de verantwoorde opbrengst betreffende de wijkverpleging een terugbetalingsverplichting wordt opgelegd in 2017 ingeval achteraf blijkt dat een macro-budgetoverschrijding is ontstaan.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2017 bestaat landelijk nog geen inzicht in de omvang van deze eventuele verplichting. Zorggroep Tangenborgh is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele, uit het macrobeheersinstrument voortkomende, verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2017.

5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2017

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd in jaren	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossings-wijze	Aflossing 2018	Gestelde zekerheden
BNG 40.0101450	20-3-2006	2.300.000	40	onderhands	3,931%	1.725.000	0	57.500	1.667.500	1.380.000	29	lineair	57.500	waarborgfonds
BNG 40.102580	9-3-2007	9.750.000	25	onderhands	1,210%	6.240.000	0	390.000	5.850.000	3.900.000	15	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.00984	1-12-2003	2.042.000	15	onderhands	4,42%	272.266	0	136.133	136.132	0	1	lineair	136.133	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-6-1991	2.087.389	30	onderhands	5,66%	665.091	0	118.788	546.303	0	4	annuïteiten	125.512	geen
BNG 40.102547	23-2-2007	4.100.000	10	onderhands	4,25%	410.000	0	410.000	0	0	0	lineair	0	waarborgfonds
Totaal schulden aan kredietinstellingen						<u>9.312.357</u>	<u>0</u>	<u>1.112.421</u>	<u>8.199.935</u>	<u>5.280.000</u>			<u>709.145</u>	

Verstrekker	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort schuld	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2016	Nieuwe leningen in 2017	Aflossing in 2017	Restschuld 31 december 2017	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2017	Aflossings-wijze	Aflossing 2018	Gestelde zekerheden	
Domesta fin. lease	1-1-2013	2.853.159	5	financial lease		670.072		670.072	0	0	0	annuïteiten	0	geen	
SHBB fin. lease	1-1-2013	1.388.420	7	financial lease		687.742		212.234	475.508	0	2	annuïteiten	228.908	geen	
Domesta fin. lease	1-1-2018	1.846.419	3	financial lease		0	1.846.419	0	1.846.419	0	3	annuïteiten	564.995	geen	
Totaal overige schulden						<u>1.357.814</u>	<u>1.846.419</u>	<u>882.306</u>	<u>2.321.927</u>	<u>0</u>			<u>793.903</u>		
Totaal langlopende schulden						<u>10.670.171</u>	<u>1.846.419</u>	<u>1.994.728</u>	<u>10.521.862</u>	<u>5.280.000</u>				<u>1.503.048</u>	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Wlz

	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	49.453.714	49.915.303
Subsidies (exclusief ELV, Wmo en Jeugdzorg)	1.240.538	1.436.395
Overige bedrijfsopbrengsten	1.634.761	1.333.005
Som der bedrijfsopbrengsten	52.329.013	52.684.703
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	36.371.822	39.853.286
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.713.070	1.837.120
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	1.189.922	475.944
Overige bedrijfskosten	12.109.202	11.794.637
Som der bedrijfslasten	51.384.015	53.960.986
BEDRIJFSRESULTAAT	944.998	-1.276.283
Financiële baten en lasten	-360.705	-384.458
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	584.293	-1.660.741
Buitengewone baten en lasten		0
RESULTAAT BOEKJAAR	584.293	-1.660.741
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2017	2016
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	584.293	-1.060.741
Bestemmingsreserve transitie zorg		0
Bestemmingsreserve effect index		-600.000
Bestemmingsreserve Wmo		0
Algemene reserve Woningbeheer		0
Totaal	584.293	-1.660.741

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Wmo

	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.402.363	1.567.812
Subsidies (exclusief ELV, WMO en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	1.402.363	1.567.812
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.261.957	1.367.271
Afschrijvingen op materiële vaste activa	71.575	48.767
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	229.996	204.519
Som der bedrijfslasten	1.563.528	1.620.557
BEDRIJFSRESULTAAT	-161.165	-52.745
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-161.165	-52.745
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-161.165	-52.745
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2017	2016
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		0
Bestemmingsreserve transitie zorg		0
Bestemmingsreserve effect index		0
Bestemmingsreserve Wmo	-161.165	-52.745
Algemene reserve Woningbeheer		0
Totaal	-161.165	-52.745

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Zvw

	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11.085.753	11.733.703
Subsidies (exclusief ELV, Wmo en Jeugdzorg)	127.938	132.827
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	11.213.692	11.866.530
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	10.080.069	10.854.471
Afschrijvingen op materiële vaste activa	639.000	444.483
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	979.376	832.128
Som der bedrijfslasten	11.698.444	12.131.082
BEDRIJFSRESULTAAT	-484.753	-264.552
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-484.753	-264.552
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-484.753	-264.552
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2017	2016
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-484.753	-264.552
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
Totaal	-484.753	-264.552

5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2017 segment Woningbeheer

	2017	2016
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.278.280	4.251.659
Som der bedrijfsopbrengsten	4.278.280	4.251.659
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	95.880	95.880
Afschrijvingen op materiële vaste activa	67.480	64.080
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	3.593.641	3.807.900
Som der bedrijfslasten	3.757.001	3.967.860
BEDRIJFSRESULTAAT	521.279	283.798
Financiële baten en lasten	40.197	83.038
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	561.476	366.837
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	561.476	366.837
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2017	2016
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	561.476	366.837
Totaal	561.476	366.837

5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Resultaat segment Wlz*	584.293	-1.660.741
Resultaat segment Wmo	-161.165	-52.745
Resultaat segment Zvw*	-484.753	-264.552
Resultaat segment Woningbeheer	561.476	366.837

Resultaat volgens de resultatenrekening	499.852	-1.611.202
--	----------------	-------------------

* Door wijziging in segmentering van ELV is er een positief resultaat van segment WLZ naar ZVW verplaatst in 2016

5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

11. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Opbrengsten zorgverzekeringswet (excl. subsidies, incl. ELV)*	11.085.753	11.733.703
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	49.453.714	49.915.303
Opbrengsten Wmo	1.402.363	1.567.812

Totaal	61.941.831	63.216.818
---------------	-------------------	-------------------

* Door wijziging in segmentering van ELV is er een omzet subsidie naar zorgprestaties verplaatst in 2016

De daling van de opbrengsten wordt veroorzaakt door minder geleverde zorg in 2017 ten opzichte van 2016.

12. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Subsidies Wlz/Zvw-zorg (excl. ELV)*	856.722	1.037.914
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	427.712	451.660
Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen	84.042	79.648

Totaal	1.368.476	1.569.222
---------------	------------------	------------------

* Door wijziging in segmentering van ELV is er een omzet subsidie naar zorgprestaties verplaatst in 2016

De subsidies Wlz/Zvw zorg betreffen vergoedingen voor zorginfrastructuur en extramurale behandeling. Van het Ministerie van VWS is een subsidie uit het stagefonds en praktijkleer ontvangen ten behoeve van de opleiding van de BBL- en BOL-leerlingen.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Overige dienstverlening:		
dienstverlening derden	309.566	269.959
dienstverlening cliënten	543.917	512.392
opbrengst verkoop maaltijden	522.954	418.569
Overige opbrengsten:		
huuropbrengsten	3.471.823	3.374.586
servicekosten opbrengsten	1.025.154	1.009.158
Correctie voorgaande jaren	39.628	0
Totaal	5.913.041	5.584.664

Ten opzichte van het boekjaar 2016 zijn in 2017 de overige bedrijfsopbrengsten gestegen doordat meer appartementen worden verhuurd voor product VPT en meer maaltijden worden verkocht.

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Lonen en salarissen	35.134.256	39.139.761
Sociale lasten	6.297.707	6.528.582
Pensioenpremies	2.837.238	2.966.030
Overige personeelskosten	1.387.444	1.598.824
Subtotaal	45.656.645	50.233.197
Personeel niet in loondienst	2.153.082	1.937.711
Totaal	47.809.727	52.170.908

	2017	2016
Segment Wlz	741	780
Segment Wmo	21	23
Segment Zvw	139	147
Segment Woningbeheer	7	7
Totaal	909	957

De personele kosten in 2017 zijn lager dan in 2016. Dit komt door lagere aantal personeelsleden en deels vrijval voorziening ORT die was opgebouwd in 2016. Daarnaast is er in 2016 een voorziening opgebouwd die in 2017 niet opgebouwd hoefde te worden.

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	2.439.561	2.342.886
financiële vaste activa	51.564	51.564

Totaal	2.491.125	2.394.450
---------------	------------------	------------------

16. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Bijzondere waardeverminderingen van:		
materiële vaste activa	1.189.922	475.944

Totaal	1.189.922	475.944
---------------	------------------	----------------

Doordat de lage ZZP's niet meer geïndiceerd worden, ontstaat structurele leegstand c.q. onderbezetting in de woon- en zorgcentra die tot een duurzame waardevermindering van het vastgoed leidt. Als gevolg hiervan zijn bijzondere waardeverminderingen in het resultaat verwerkt. Daarnaast is de Voorde opnieuw opgevoerd als financial lease waarvan een groot deel in de bijzondere waardevermindering valt. Voor een nadere toelichting op onder andere de gehanteerde uitgangspunten wordt verwezen naar de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling (paragraaf 5.4).

17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.374.326	3.689.428
Algemene kosten	3.057.491	2.574.867
Patiënt- en bewonerskosten	1.175.721	856.583
Onderhoud en energiekosten:		
onderhoud	1.611.588	1.447.116
energie gas	742.314	879.101
energie elektra	430.400	465.178
energie overig	119.880	105.665
Subtotaal	2.904.182	2.897.060
Huur en leasing	5.946.301	6.187.581
Servicekosten	373.377	294.257
Dotaties en vrijval voorzieningen	80.816	139.408
Totaal	16.912.214	16.639.184

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2017	2016
Rentebaten	69.690	174.392
Subtotaal financiële baten	69.690	174.392
Rentelasten leningen o/g	315.518	424.445
Overige financiële lasten	74.680	51.366
Subtotaal financiële lasten	390.198	475.811
Totaal	-320.508	-301.420

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

5.6.7 Bezoldigingen en honoraria

Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	2017	2016
Controle van de jaarrekening	66.062	66.248
Overige controlewerkzaamheden (w.o. regeling AO/IC en nacalculatie)	46.022	43.822
Niet-controlediensten	0	0
Totaal	112.084	110.070

Bezoldiging topfunctionarissen

De Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector is per 1 januari 2016 vervangen door de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. Vanaf 2016 geldt voor instellingen die zorg en jeugdhulp verlenen, een klassenindeling die wordt bepaald aan de hand van complexiteit en omzet. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Zorggroep Tangenborgh van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg klasse IV.

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Zorggroep Tangenborgh is 166.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

bedragen x € 1	J. de Goede	F.J.M. van der Linden
Functie (functienaam)	Bestuurder	Bestuurder
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-04-2003	01-10-2013
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	heden
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Bezoldiging		
Bruto –inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	161.456	147.701
Winstdeling en bonusbetalingen	0	0
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	161.456	147.701
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	11.090	11.061
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	172.546	158.762
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	166.000	166.000
Motivering indien overschrijding:	Overgangsregeling	n.v.t.
2016		
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor ((minimaal 0,025 fte)	100%	100%
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen) 1)	160.437	141.621
Winstdeling en bonusbetalingen	0	0
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	160.437	141.621
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	10.827	10.791
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	171.264	152.412
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	165.000	165.000

- 1) In voorgaand boekjaar, 2016, is de bijtelling van de auto van dhr. van der Linden niet meegenomen in de bezoldiging. Dit leidt niet tot een overschrijding van de normering WNT '16. In bovenstaande staat is de bezoldiging naar de juiste waarde meegenomen.

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.

Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	J. Veuger	J.B.M. Ambergen	J.J. Bruintjes
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-092013	01-01-2012	22-03-2016
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
Bezoldiging			
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	7.500	5.000	5.000
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	7.500	5.000	5.000
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600
2016			
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	7.500	5.000	4.167
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	7.500	5.000	4.167
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.750	16.500	12.848

<i>bedragen x € 1</i>	E.T.A. Nobel-Hillebrand	H. Woldendorp	J. Smits
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	21-09-2010	14-03-2017	14-03-2017
In dienst tot (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
Bezoldiging			
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	5.000	3.960	3.960
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	5.000	3.960	3.960
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.600	13.325	13.325
2016			
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	5.000	0	0
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	5.000	0	0
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.500	0	0

Bezoldiging toezichthouders

De leden van de Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh ontvangen sinds 1 mei 2015 bezoldiging.

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2017 zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen gedaan.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontsluitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

5.7 Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2017 vastgesteld in zijn vergadering van 19 april 2018.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 15 mei 2018.

Ondertekening bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

Raad van Toezicht

J. de Goede

J. Veuger
voorzitter

F.J.M. van der Linden

J.B.M. Ambergen
secretaris

OVERIGE GEGEVENS

6 Overige gegevens

6.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

6.2 Resultaatbestemming

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

6.3 Gebeurtenissen na balansdatum

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

6.4 Controleverklaring

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

