



**Jaarverslaggeving
2018**

Zorggroep Tangenborgh

Inhoudsopgave

JAARVERSLAG	4
1 Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2 Profiel van de organisatie	6
2.1 Algemene identificatiegegevens	6
2.2 Structuur van de organisatie	6
2.3 Kernegegevens	9
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie	9
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	9
2.3.3 Werkgebieden	10
2.4 Samenwerkingsrelaties	11
3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	13
3.1 Normen voor goed bestuur	13
3.2 Raad van Bestuur	13
3.3 Raad van Toezicht	14
3.4 Verslag Raad van Toezicht	16
3.5 Bedrijfsvoering	18
3.6 Cliëntenraden	20
3.7 Ondernemingsraad	21
4 Beleid, inspanningen en prestaties	21
4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen	21
4.2 Algemeen kwaliteitsbeleid	23
4.3 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten	24
4.3.1 Risicomanagement	27
4.3.2 Klachten	28
4.3.3 Verslag van de vertrouwenspersonen	28
4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	29
4.5 Samenleving en belanghebbenden	33
4.6 Financieel beleid	35
JAARREKENING	38
5 Jaarrekening	40
5.1 Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming)	40
5.2 Resultatenrekening over 2018	41
5.3 Kasstroomoverzicht over 2018	42
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	43
5.4.1 Algemeen	43
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	44
5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	47
5.4.4 Grondslagen van segmentering	49
5.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	49
5.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	49
5.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT	49

5.5	Toelichting op de balans.....	50
5.5.1	Overzicht langlopende schulden ultimo 2018.....	58
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	59
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Wlz	59
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Wmo	60
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Zvw	61
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Woningbeheer	62
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	63
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening	63
5.6.7	Bezoldigingen en honoraria	66
5.7	Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening	70
OVERIGE GEGEVENS		72
6	Overige gegevens	74
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	74
6.2	Resultaatbestemming	74
6.3	Gebeurtenissen na balansdatum	74
6.4	Controleverklaring.....	74

JAARVERSLAG

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

In 2018 heeft de organisatie verdere stappen gezet die de stabiliteit en de onderlinge samenwerking, na een periode van pijnlijk noodzakelijke aanpassing van de werkprocessen voor zorg met verblijf, hebben verbeterd. Bovendien zijn er belangrijke resultaten geboekt op het gebied van de HKZ certificering, de ingebruikname van de nieuwe huisvesting “eerste fase Borgerhof”, de strategische koers, toegepaste e-health, de dialoog met belanghebbenden, medewerkers en toezichthoudende organen en is de voltooiing van ons kenniscentrum Demens, waar het (dementie)huis van de toekomst deel van uitmaakt, gerealiseerd.

Natuurlijk zijn er ook aspecten de revue gepasseerd die tot nader onderzoek en verbetering aanleiding zijn. We hebben hiervoor de hulp gevraagd en gekregen vanuit het programma “Waardigheid en trots” voor onze locaties waar zorg met behandeling geboden wordt. Voor de overige locaties zijn wij met behulp van bureau HHM een soortgelijk traject gestart. Deze scans leiden tot lokale plannen van aanpak die integraal afgestemd moeten leiden tot verdere verbeteringen van de zorg en werkprocessen. Ook zijn we voor alle medewerkers, vrijwilligers en familie gestart met het scholings- en intervisie traject “ U woont nu hier” om nog meer duiding te kunnen geven aan onze kerncompetenties.

Op deze plaats wil de Raad van Bestuur alle medewerkers, toezichthouders en overlegorganen bedanken voor haar inzet en het behalen van de geboekte resultaten. We zien met vertrouwen de toekomst, gericht op het bijdragen aan het levensgeluk van ouderen, voor onze huurders, klanten en bewoners tegemoet.

De kengetallen die in dit jaarverslag worden vermeld, welke niet herleidbaar zijn vanuit de jaarrekening, zijn afkomstig uit de diverse administratieve systemen van Zorggroep Tangenborgh.

Emmen, april 2019

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, 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. Er is één manager verantwoordelijk voor zowel intramurale zorg als de wijkzorg.

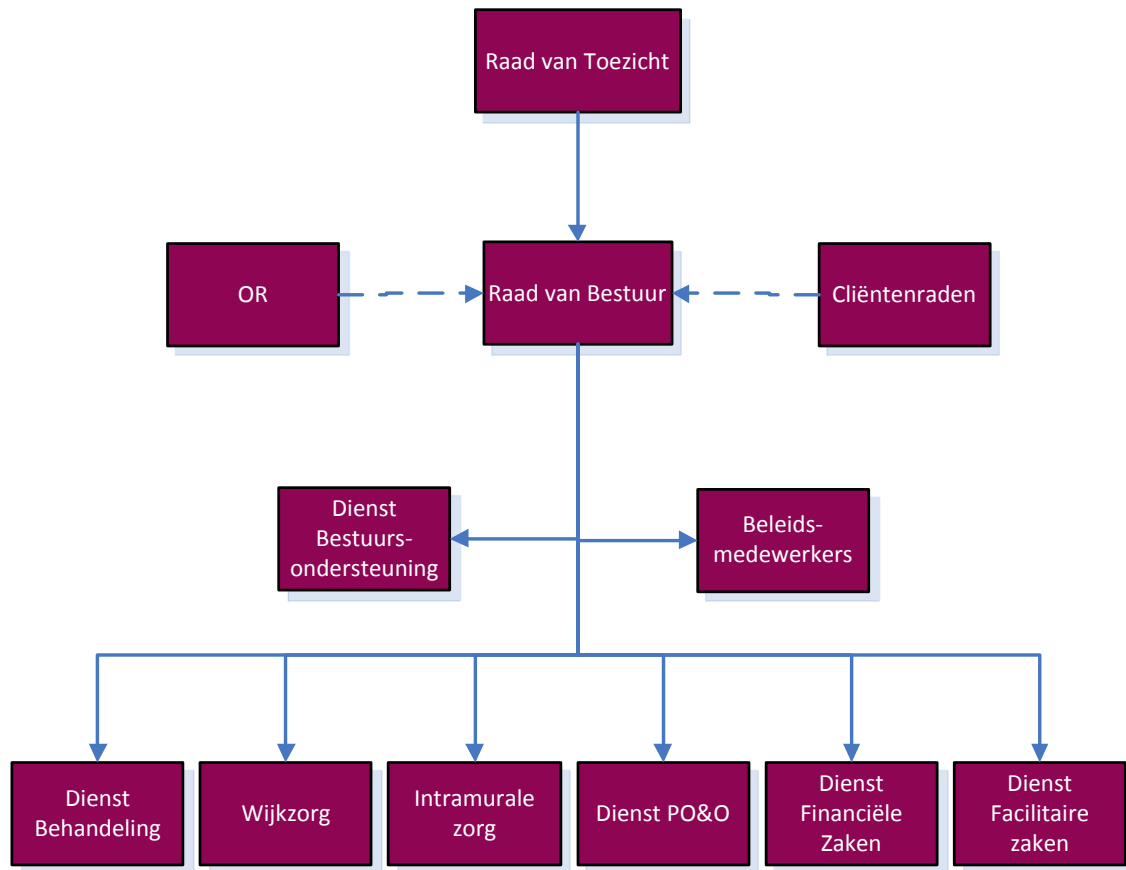
Ultimo 2018 kent Zorggroep Tangenborgh de volgende ondersteunende diensten:

- 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. Dagelijks 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. Dit model bestaat uit een aantal instrumenten waarmee leidinggevend en medewerkers kunnen sturen op de dagelijkse gang van zaken en waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn. 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 (aan-)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.

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

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 2018	Aantal/bedrag 2017
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	653	680
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	24	26
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.221	1.273
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	745	948
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	805	787
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	243.668	258.714
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	8.262	4.709
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	13.556	14.966
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	251.097	253.333
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.424	1.499
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	860	909
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 70.120.000	€ 69.223.000
<i>Waarvan opbrengst Wlz</i>	€ 53.040.000	€ 52.329.000
<i>Waarvan opbrengst Zvw</i>	€ 11.407.000	€ 11.213.000
<i>Waarvan opbrengst Wmo</i>	€ 1.217.000	€ 1.402.000
<i>Waarvan opbrengst woningbeheer</i>	€ 4.456.000	€ 4.278.000

Het aantal beschikbare plaatsen voor verblijfszorg is ten opzichte van 2017 afgenomen. Door de voorgenomen renovaties van Oldersheem en De Voorde is het aantal plaatsen op deze locaties verminderd. Door de ingebruikname van de nieuw gebouwde Borgerhof is ook hier het aantal verblijfsplaatsen gedaald. In De Wanne wordt sinds medio 2018 uitsluitend wijkzorg geleverd en zijn de verblijfsplaatsen omgezet naar huurwoningen. In De Bleerinck is een van de woonafdelingen buiten gebruik. Het aantal bewoners in de woon- en zorgcentra is in 2018 wederom gedaald. Ook het aantal wijkzorgklanten is afgenomen. Deze tendensen zijn ook zichtbaar in de productiecijfers en het aantal personeelsleden.

Door de indexering van tarieven en doordat er meer zorg met behandeling wordt geleverd, dalen de bedrijfsopbrengsten niet.

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 Bleerinck	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
Heidehiem	Emmen	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 zorgkantoorregio Drenthe.

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

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

2.4 Samenwerkingsrelaties

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

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

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

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

Het leveren van de best mogelijke zorg vraagt om een voortdurende investering in de deskundigheid en bekwaamheid van onze medewerkers en het opleiden van nieuwe collega's. Daarin werken we samen met meerdere onderwijsinstellingen, zoals het Drenthe College en het NCOI. Ook de Ambulancedienst Groningen speelt hierin een belangrijke rol door het verzorgen van trainingen gericht op het behoud van bekwaamheid in voorbehouden handelingen.

In het bijzonder willen we de samenwerking met Randstad en het NCOI noemen, waarmee een zij-instroomtraject mogelijk is gemaakt, die inmiddels tot een eerste afgestudeerde groep nieuwe collega's heeft geleid. Bij het vervolg van dit traject hebben inmiddels ook collega-aanbieders Treant en Cosis zich aangesloten.

De arbeidsmarkt vraagt veel aandacht en zal dat ook de komende jaren doen. In dat licht is ons lidmaatschap van ZorgpleinNoord van waarde.

Onze inzet moet natuurlijk ook betaald worden. Daarover maken we ten aanzien van de verblijfszorg jaarlijks afspraken met het Zorgkantoor Drenthe. In 2018 hadden deze afspraken een speciaal karakter, omdat we naast de reguliere afspraken ook afspraken hebben gemaakt over de besteding van het kwaliteitsbudget in 2019. De gesprekken hebben in dat kader een meer inhoudelijk karakter gekregen. Een ontwikkeling die zich de komende jaren zal ontwikkelen.

Met de verschillende zorgverzekeraars maken we afspraken over de aard, omvang en tarief op het gebied van wijkzorg, eerstelijnsverblijf en extramurale behandeling. Zilveren Kruis is voor ons, qua omvang van hun verzekerdbestand in Drenthe, de belangrijkste gesprekspartner hierbij.

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

Vanuit financieel opzicht is goed te benoemen dat als investeringen gedaan moeten worden, die gefinancierd moeten worden, Tangenborgh dit als deelnemer van het Waarborgfonds Zorg veelal tegen aantrekkelijkere voorwaarden kan doen.

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

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

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

Belangrijk om daarbij te noemen:

- **Lerende netwerken**
Voortvloeiend uit het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg, dat begin 2017 is vastgesteld, neemt Tangenborgh deel aan twee lerende netwerken. Eén netwerk bestaat uit de Noord Nederlandse Cooperatie van Zorginstellingen (NNCZ), Zorggroep Drenthe, Westerkim en Zorgcollectief Zuidwest Drenthe (ZZWD). Het andere netwerk bestaat uit Treant, Icare en Saxenburgh. In deze netwerken worden verschillende kwaliteitsgerelateerde thema's gezamenlijk beschouwd, hetgeen uiteindelijk moet leiden tot samen leren en verbeteren.
- **De Drentse Alliantie voor integrale ouderenzorg**
Voortkomend uit het project SamenOud, waarvan Tangenborgh één van de initiatiefnemers was, is een provinciale overlegstructuur gegroeid. Op buurt- en wijkniveau zijn kernteams rondom huisartsen samengesteld, waaraan ook wijkverpleegkundigen en specialisten ouderengeneeskunde van Tangenborgh deelnemen, die preventief en proactief werken richting kwetsbare ouderen in de wijk. Op gemeentelijk niveau zijn beleidsgroepen gevormd, waarin een afvaardiging van cliëntorganisaties, huisartsen, welzijn, aanbieders van Wmo-diensten, zorgaanbieders en gemeente de ontwikkelingen op gebied van ouderenzorg bespreken en met elkaar trachten te verbinden. Op provinciaal niveau is de alliantie gevormd, waarin afvaardigingen van cliëntorganisaties, welzijn, zorgaanbieders, huisartsen, gemeenten en Zilveren Kruis samenwerken, ondersteund door CMO Stamm. De alliantie wil een bijdrage leveren aan het realiseren van een dementievriendelijk Drenthe, integrale ouderenzorg vanuit de huisartsenpraktijk en voldoende beschikbaarheid van mogelijkheden tot kortdurende opvang (ELV, crisis- en respijtzorg). Tangenborgh is op alle niveaus betrokken.
- **Netwerk Dementie Drenthe**
Niet alleen is Tangenborgh lid, maar tevens via de Raad van Bestuur bestuurslid van deze stichting. Gegeven de ambitie van Tangenborgh om koploper in dementiezorg te zijn is het netwerk dementie een belangrijk platform.
- **Netwerk Palliatieve Zorg**
Voor elke aanbieder van ouderenzorg is palliatieve zorg een belangrijk thema, zo ook voor Tangenborgh. Niet alleen halen we er actuele kennis op en dragen we bij aan ontwikkeling van instrumenten, maar ook verzorgen psychologen van Tangenborgh trainingen en scholingen op dit gebied.
- **UNO UMCG**
Tangenborgh is lid van het universitair netwerk ouderenzorg onder leiding van de UMCG-hoogleraar ouderengeneeskunde. Het UNO is gericht op kennisontwikkeling via wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met de praktijk.
- **Technologie**
In toenemende mate investeert Tangenborgh in de toepassing van zorgtechnologie, vanuit de veronderstelling dat dit kan bijdragen aan het welzijn van klanten en bewoners en dat het kan bijdragen aan de noodzakelijke arbeidsbesparing, gegeven de schaarste op de arbeidsmarkt. Daarin wordt samengewerkt met de Health Hub, een verbindende schakel tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheid. Een belangrijke leverancier van en ontwikkelingspartner van zorgtechnologie is Avics, waarmee wij, mede in het kader van ons kenniscentrum Demens, intensief samenwerken.

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 2018

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	- Lid werkgroep exploitatie gebouwen NH Kerk Westerbork
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.

Uit hoofde van het door de Raad van Toezicht geformuleerde beleid voor de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur, welke in overeenstemming met de NVZD is, is onderstaand een overzicht opgenomen van de bedragen die op grond van dit beleid zijn uitgegeven en geacordeerd door de Raad van Toezicht in 2018:

	Dhr. J. de Goede	Dhr. F.J.M. van der Linden
Vaste en andere onkostenvergoedingen	€ 133	-
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	€ 4.811	-
Opleidingskosten	€ 1.200	€ 809
Representatiekosten	-	-
Overige kosten	-	-

3.3 Raad van Toezicht

Rekening houdend met de wettelijke verplichtingen (bijvoorbeeld één lid namens de cliëntenraden) bestaat de Raad van Toezicht ultimo 2018 uit zes leden. De statuten en reglementen voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Governancecode Zorg. De Raad van Toezicht vervult de taken die in de statuten zijn genoemd. De belangrijkste zijn:

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

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

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

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen bezoldiging.

Samenstelling Raad van Toezicht 2018

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	- Directeur Corporate Real Estate Management - Lector Maatschappelijk Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen - Lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) - Lid Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen - Lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros
Dhr. J.B.M. Ambergen	Secretaris	- Geen

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 - Voorzitter RvT Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer - Lid Landelijke Themagroep onderwijs en krimp - Lid Kennisnetwerk Krimp Noord Nederland
Mw. E.T.A. Nobel-Hillebrand	Lid (namens de cliëntenraden)	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurslid Contactpunt Mantelzorg - Voorlichter ouderen mishandeling
Dhr. J. Smits	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Provinciale Staten van Drenthe; - Vice-voorzitter en 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 openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer; - Secretaris Raad van Toezicht Stichting Kringloop Organisatie Tynaarlo; - Voorzitter Stichting Vrienden van GGZ Drenthe; - Taalcoach bij Taalhuis Assen; - Lid Raad van Toezicht Stichting Phusis Assen - Voorzitter Internationaal Klompenmuseum Eelde
Dhr. H. Woldendorp	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Geen

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 (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 2018 vier keer regulier vergaderd. Tevens zijn er vier themabijeenkomsten georganiseerd. Begin maart hebben een aantal leden geparticipeerd in “De Dialoog Toekomst Ouderenzorg”, bijeenkomsten waarin op initiatief van de Raad van Bestuur en in samenspraak met vertegenwoordigers van belanghebbenden Toekomst van de Ouderenzorg het thema is geweest. In oktober heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan Health Hub te Roden (samenwerking bedrijven, onderzoek en educatieve centra), vanuit het perspectief van zorgondersteunende technologie en innovaties van de zorggroep. Het werkbezoek werd afgesloten in de nieuwe Borgerhof, waar ook kennisgemaakt werd met het nieuwe facilitaire concept.

Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig. In oktober heeft 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.

De commissies hebben in 2018 meerdere overleggen gevoerd: de auditcommissie is vier keer bijeenge-weest, 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 2018 geïnformeerd over de volgende onderwerpen:

- kwaliteitskader;
- HKZ accreditatie;
- accountantsverslag 2017;
- prognoses resultaat 2018, periodieke managementrapportages;
- kaderbrief 2019;
- begrotingsbrief 2019;
- remuneratie (functioneringsgesprekken, toepassing WNT);
- inspectiebezoek;
- Waardigheid en Trots;
- informatiseringsbeleid;
- governance, uitspraak governancecode commissie;
- ontwikkelingen Zorggroep Tangenborgh;
- Tangenborgh 2025 (vastgoed, personeel, facilitair, financieel);
- cliëntenraden: Centrale Cliëntenraad, ontwikkeling cliëntenraad De Bleeinck;
- werving lid raad van toezicht.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2017;
- goedkeuring Begroting 2019;

Mevrouw E.T.A. Nobel-Hillebrand is per 31 december 2018 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht.

In 2018 heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat hij voldoende informatie ontvangt om het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur te kunnen beoordelen.

Om zich op onderwerpen verder te verdiepen, en mede om invulling te geven aan de klankbordfunctie van de raad zijn in 2018 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- februari 2018: Waardigheid en Trots, Evaluatie raad van toezicht;
- april 2018 "Tangenborgh 2025"
- juli 2018 "Tangenborgh 2025, de strategische plannen"
- november 2018 "Waardigheid en trots"

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.

3.5 Bedrijfsvoering

In 2018 is de laatste stap gezet om de kosten van de bedrijfsvoering in evenwicht te brengen met de inkomsten. We hebben vastgesteld dat we hierin een belangrijke stap hebben kunnen zetten. De gevolgen waren op onderdelen pijnlijk, werden niet altijd door een ieder begrepen, maar door gezamenlijk opnieuw te kijken naar de zorgprocessen en door meer gebruik te maken van e-health oplossingen hebben we belangrijke en noodzakelijke stappen kunnen zetten. Gevolg hiervan is dat we 2019 in kunnen gaan op een gezonde basis, een evenwicht zonder extra druk van aanvullende maatregelen. En met de mogelijkheden die beschikbaar komen vanuit de kwaliteitsbudgetten voor zzp4 en hoger kunnen belangrijke stappen gezet worden om extra aandacht en persoonsgerichte zorg voor onze bewoners te geven. Over deze plannen is in 2018 na instemming met de medezeggenschapsorganen CCR, OR en een advies van de VAR overeenstemming met het Zorgkantoor bereikt.

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 leidinggevenden het jaarplan voor hun organisatie-eenheid. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarplannen worden in het najaar de begroting en de budgetten voor het komende jaar opgesteld.

Via maandelijkse rapportages worden de Raad van Bestuur en budgethouders geïnformeerd over de realisatie ten opzichte van de begroting en kan waar nodig bijsturing plaatsvinden. 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 in afstemming met de auditcommissie per kwartaal schriftelijk geïnformeerd.

In 2018 is het basis klanten- en bewonersregistratiesysteem verder uitgebouwd.

Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC)

Correcte registraties van de geleverde zorg, waaruit de zorgaanbieder aannemelijk en aantoonbaar kan maken dat gedeclareerde zorg rechtmatig is en daadwerkelijk benodigd en geleverd is aan de zorgvrager, is van groot belang. Zorggroep Tangenborgh waarborgt dit door middel van het Elektronisch Cliënten- dossier en productieverantwoording. In 2018 is een nieuwe controlemethode ingevoerd op het Elektronisch Cliëntendossier gebaseerd op actualiteit, compleetheit en kwaliteit.

De wet- en regelgeving met betrekking tot rechtmatige levering van zorg is verankerd in het AO/IC Beleid van Zorggroep Tangenborgh. Het AO/IC Beleid is de basis van het Controleplan AO/IC, waarin de functionarissen zijn opgenomen die controles uitvoeren. De opbouw van het Controleplan AO/IC bestaat

uit de controle, koppeling naar het proces, eventuele instructies, frequentie, deadline en welke functionaris wordt geïnformeerd over de controleresultaten.

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

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

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

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

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

Risicobeheersing

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

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

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

Zorggroep Tangenborgh is in 2018 succesvol gecertificeerd volgens HKZ norm 2015. Aan de hand van een standaard methodiek worden de risico's van de door Zorggroep Tangenborgh beschreven processen en hoe die risico's beheerst worden expliciet in kaart gebracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd.

3.6 Cliëntenraden

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.

Per eind 2017 is de centrale cliëntenraad geïnstalleerd. 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 is een belangrijke medezeggenschapspartner als het gaat om de strategie en het beleid van onze organisatie. Daarnaast blijven de regionale en lokale cliëntenraden belangrijk voor meer praktische zaken in de regio en op de locaties. Op basis van de gehanteerde werkwijze, regelmatige besprekingen met de Raad van Bestuur en diverse andere betrokkenen, participeert de cliëntenraad in de gedachtevorming en beleidsontwikkeling. Over een aantal onderwerpen wordt aan de cliëntenraad 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 2018 naast de centrale cliëntenraad zes cliëntenraden.

De in 2017 gestarte werving van nieuwe leden voor de cliëntenraad De Bleerincck heeft aantal nieuwe leden opgeleverd, waarmee deze cliëntenraad vanaf 2018 weer volwaardig functioneert. De cliëntenraden van Heidehiem/De Schans en de Wijkzorg kennen ultimo 2018 geen leden, feitelijk functioneren deze cliëntenraden daardoor niet.

Formeel uitgebrachte adviezen

- advies jaarverslaggeving 2017;
- advies begroting Zorggroep Tangenborgh 2019;
- advies bijdragen 2019 voor bewoners.

Besproken beleidsonderwerpen

- jaarverslaggeving 2017;
- kaderbrief Zorggroep Tangenborgh 2019;
- begrotingsbrief 2019;
- begroting 2019;
- vaststelling tarieven 2019;
- kwaliteitskader;
- kwaliteitsplan 2019;
- waardigheid en trots;
- project radicale vernieuwing;
- inzet extra middelen VVT;
- de zorgvisie;
- facilitaire concepten;
- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- activiteiten;
- personeelsplanning(systeem);
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw.

3.7 Ondernemingsraad

In 2018 is de zes wekelijkse vergaderfrequentie van de OR voortgezet. De frequentie van het overleg van het Dagelijks Bestuur van de OR met de Raad van Bestuur is verdubbeld: de communicatie en informatievoorziening over en weer is hierdoor sterk verbeterd. Ook de samenwerking met de manager PO&O wordt door de OR als positief ervaren.

De cursusdagen zijn besteed aan onderwerpen die verdere verdieping behoeften, onder andere: werken volgens de BOB-methode, welke onderwerpen uit de CAO VVT horen ook in de OR thuis en: wat is Green Choice en wat kan Tangenborgh ermee? De trainingen werden door externe trainers verzorgd, maar ook de manager Facilitaire Dienst leverde een bijdrage aan de brainstorm over mogelijkheden om in de dagelijkse praktijk milieuvriendelijker te gaan werken.

Het artikel 24 overleg in juli ging vooral over Tangenborgh 2025 en het samenhangende Strategisch Personeelsplan. In het jaarlijkse overleg in oktober met een aantal leden van de Raad van Toezicht is de OR bijgepraat over de Governance Code en de aandachtsgebieden en toegenomen verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht leden.

In de rubriek “De OR an’t woord” op intranet wordt verslag gedaan van de OR activiteiten, met links naar door de OR verstuurde correspondentie. De OR streeft er naar om meer informatie vanuit alle gedingen binnen te krijgen, vooralsnog beperkt zich dit tot veel dezelfde locaties en functies. Er is een nieuwe brochure gemaakt met informatie over de OR die aan nieuwe medewerkers wordt uitgereikt.

In 2018 passeerden veel Regelingen die aan modernisering toe waren, voor advies of instemming. Andere terugkerende gespreksonderwerpen waren de beleidsnotitie Facilitaire Concepten, de herinrichting Wijkzorg, het Kwaliteitsplan en het project Waardigheid en Trots. De OR ontving ook dit jaar signalen over werkdruk en roosterproblemen. Het planningsvraagstuk is immer aanwezig en speelt op meerdere locaties. Er blijkt nog te vaak een spanningsveld tussen gemaakte afspraken en de dagelijkse praktijk van de uitvoering. De OR blijft dit kritisch volgen.

De communicatie is het afgelopen jaar duidelijk verbeterd, maar het blijft belangrijk dat alle medewerkers voldoende tijd en de juiste informatie krijgen om alle veranderingen te kunnen (blijven) volgen.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid en ontwikkelingen

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

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

Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van het actualiseren van de strategische koers, hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot de beleidsnotitie Tangenborgh 2025. Ook de uitwerking van de koers in de vorm van een personeelsplan, huisvestingsplan en plan facilitaire concepten heeft plaatsgevonden. Als laatste stap zal in 2019 een meerjarenbegroting verschijnen, waarmee ook de financiële vertaling van de koers gestuurd en gevolgd kan worden. Met trots kijken we terug op de totstandkoming van Tangenborgh 2025, waarin de dialoog een zeer belangrijk instrument is gebleken.

- Eind 2017 heeft de Week van de Dialoog plaatsgevonden, waarin bewoners, klanten en familieleden in gesprek gingen met medewerkers over de door hun gewenste zorg en ondersteuning van Tangenborgh in de toekomstige jaren. De begeleiding werd daarbij vanuit Vilans geboden.

De week heeft ons geholpen om de wensen en behoeften van (toekomstige) ouderen te definiëren.

- Begin 2018 hebben twee medewerkersdialogen plaatsgevonden, waaraan in totaal zo'n 160 medewerkers hebben deelgenomen. In groepen hebben zij gesproken over de toekomst van hun vak en functie en de ondersteuning die zij daarbij van Tangenborgh wensen. Beide dagen werden afgesloten door een dialoog tussen medewerkers en Raad van Bestuur. De dagen werden begeleid door de Stichting Maatschappij en Ondernemen. De bijeenkomsten hebben ons geholpen om vanuit het medewerkerperspectief naar de toekomst te kijken.
- In maart 2018 hebben twee belanghebbenden-bijeenkomsten plaatsgevonden, waarin samen met vertegenwoordigers van gemeenten, welzijn, zorgaanbieders, onderwijs, verzekeraars, banken hebben gesproken over de toekomstige ontwikkelingen in de zorg en de waarschijnlijkheid daarvan. Niet alleen hebben we de bijeenkomsten gebruikt om onze verwachtingen te toetsen, maar hebben we ook waardevolle input ontvangen ten behoeve van onze rol in de regio.

Alle dialoogbijeenkomsten leverden veel informatie op, hetgeen in nauw overleg met de leden van het beleidsteam is omgezet naar beleidskeuzen, vastgelegd in Tangenborgh 2025.

De belangrijkste keuzen zijn als volgt samen te vatten:

- De afgelopen jaren was ons aandeel in de zorg, die vanuit de Wmo wordt bekostigd, vrij gering. In de verwachting dat op termijn Persoonlijke Verzorging (80% van ons aanbod in de wijkzorg) van de zorgverzekeringswet zal worden overgeheveld naar de Wmo, neemt het belang van dit domein toe voor Tangenborgh. In dat kader blijven we investeren in vormen van dagopvang (begeleiding groep) en huishoudelijke verzorging (Borger-Odoorn) en zetten we onze activiteiten op gebied van zorgtechnologie voort, waarmee we de gemeenten onze toegevoegde waarde aantonen.
- We verwachten dat de zorgverzekeringswet zich in de toekomst zal beperken tot verpleging, extramurale behandeling en eerstelijnsverblijf. Belangrijke zorgvormen voor Tangenborgh. Bovendien is duidelijk dat de (grote) toename van zorgvragen voor het overgrote deel opgevangen dient te worden in de eerstelijns. Daarom stellen we een 24-uurs arrangement samen voor thuiswonende mensen met dementie, waarin we onze activiteiten op het gebied van wijkzorg, zorgtechnologie en dagverzorging combineren. Het gesprek met zorgverzekeraars over de bekostiging van dit arrangement starten we in 2019 op. Het Dementiehuis van de Toekomst, onderdeel van ons kenniscentrum Demens, speelt in deze ontwikkeling een belangrijke rol. In lijn met het arrangement blijven we tevens actief onderdeel uitmaken van de kernteams per huisarts, waarin we samen met de huisarts en welzijnsorganisaties preventief en proactief ondersteuning bieden aan kwetsbare ouderen. Ook blijven we zichtbaar en beschikbaar voor verwijzers in de vorm van advies en consultatie en behouden we de mogelijkheden tot eerstelijnsverblijf.
- De Wet Langdurige Zorg zal zich, zo is onze verwachting, beperken tot verblijf met behandeling. Tangenborgh brengt daarom haar intramurale behandeling dichterbij de zorgvragers en organiseert deze nu ook in vijf woonzorgcentra, verspreid over Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. Daarmee bieden we in de regio een palet aan zorgvormen, die de oudere in staat stellen langer in de vertrouwde omgeving te blijven wonen. De locaties De Bleerinc en De Weegbree richten zich daarbij specifiek op mensen met dementie, waarbij de gedragscomponent extra aandacht vraagt. Het kwaliteitstraject, gebaseerd op het kwaliteitskader verpleeghuiszorg en ondersteund vanuit Waardigheid en trots, wordt gecontinueerd, waarmee elke locatie op haar passende wijze ook in de toekomst persoonsgerichte en veilige zorg kan bieden.

Uiteraard zijn er naast de planvorming ook resultaten bereikt in 2018. Belangrijk daarin is de opening van ons kenniscentrum Demens, dat staat voor kennisontwikkeling en kennisdeling, zowel met eigen medewerkers als met collega's en verwijzers. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de ontwikkeling en het gebruik van zorgtechnologie. Demens is een belangrijk vehikel in het streven naar de positie van koploper in dementiezorg.

Een tweede belangrijk resultaat is de ingebruikname van ONS, het elektronische cliëntendossier. Na een gedegen voorbereidingstraject is de overstap van papier naar digitaal begin 2018 gezet. Uiteraard is het wettelijk vastgesteld, maar gesteld mag worden dat het een ondersteunend instrument is voor verzorgenden, verpleegkundigen en behandelaars en kunnen we nu ook klanten en vertegenwoordigers toegang geven tot delen van het dossier. Mede naar aanleiding van de kritische opmerkingen van de IGJ over de kwaliteit en actualiteit van het zorgleefplan geven we blijvend aandacht aan het methodisch werken. ONS ondersteunt daarin.

De eerdergenoemde kritische opmerkingen van de IGJ zijn ook input geweest voor de start van een breed kwaliteitstraject, waarin de pijlers van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg centraal staan. Op basis van een scan van alle locaties zijn door lokale verbeterteams verbeterplannen opgesteld, die door een regieteam worden gevolgd, met elkaar worden verbonden en ondersteund. Daarbij maken we dankbaar gebruik van coaches, die vanuit het programma Waardigheid en Trots worden ingezet. Naast de ondersteunde focus op kwaliteit is richting medewerkers veel geïnvesteerd in opleiden en scholen. Er zijn veel medewerkers opgeleid tot verzorgende IG en verpleegkundige en is er in samenwerking met de ambulancedienst een kwaliteitsslag gemaakt ten aanzien van de scholingen ten behoeve van de bekwaamheid op voorbehouden handelingen medewerkers. Daarnaast hebben medewerkers via het LeerManagementSysteem toegang tot een scala van trainingen en scholingen, die niet zelden in de vorm van een e-learning worden aangeboden.

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.

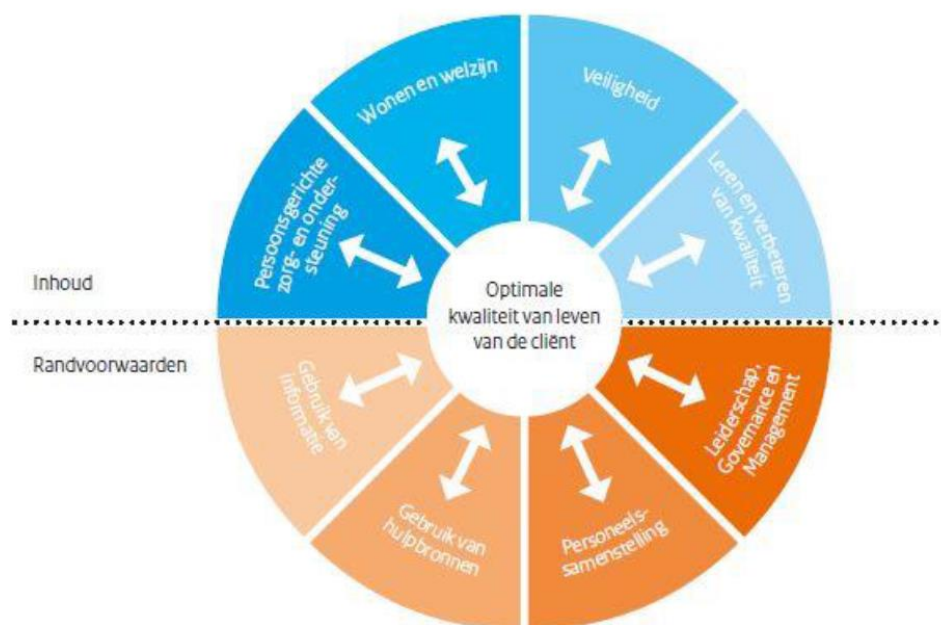
4.3 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten

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

In samenwerking met de cliëntenraad, (para)medici, verpleegkundigen en verzorgenden is het 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 kwaliteitsbeleid.

teitsverbetering. 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 dagelijkse 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 een ieder passend activiteitenprogramma moet eenzaamheid voorkomen worden.

De **veiligheid** thema's medicatieveiligheid, decubituspreventie, vrijheidsbeperkende maatregelen en ook preventieve acute ziekenhuisopname zijn belangrijke onderdelen van het leren en verbeteren. Zo kent Tangenborgh decentrale MIC-commissies die rapporteren en verbetervoorstellen formuleren.

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, me-

dicatiegebruik, 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. Er is een kwaliteitsplan opgesteld en Tangenborgh is 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. We zien dat huisartsen in toenemende mate een beroep doen op de expertise van onze specialisten 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 vier uur per 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 (in 2018) gecertificeerd voor zowel de intramurale zorg als de wijkzorg 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. Hoewel uit de kwaliteitsmetingen blijkt dat de bewoners/klanten hierover tevreden zijn blijkt in de praktijk voor sommige

teams dat een hoog verzuim de invulling van de norm op momenten onder druk kan zetten. Geënkquêteerde klanten gaven de verzorgenden en verpleegkundigen een ruime 8 als rapportcijfer. 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 en 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.

Cliëntervaringen zijn in 2018 gemeten met behulp van en in samenwerking met de cliëntenraden ontwikkelde eigen methode. De onderzoeken zijn op locatie uitgevoerd met een actieve betrokkenheid van de leden van cliëntenraden. Bij bewoners zijn door middel van interviews vragenlijsten ingevuld. In geval van psychogeriatricie zijn familieleden van bewoners geïnterviewd. In samenwerking met de cliëntenraden is ervoor gekozen om een aantal verbeterpunten zorggroep breed op te pakken.

ZorgkaartNederland is een website van Patiëntenfederatie Nederland die gebruikt wordt om cliënttevredenheid te volgen. Het is een ervaringsite waarop cliënten of verwanten waarderingen laten zien hoe men de zorg ervaart. ZorgkaartNederland biedt daarnaast ook andere informatie over de kwaliteit van zorgaanbieders, bijvoorbeeld in vergelijkingshulpen. Het is een instrument waarmee gemonitord kan worden wat volgens cliënten goed gaat en wat beter kan. Tangenborgh blijft streven naar een grotere respons op ZorgKaartNederland, mede door cliënten hierop te wijzen. Ervaringen worden anoniem geplaatst op ZorgkaartNederland. De gemiddelde waardering voor Zorggroep Tangenborgh is 7,9, 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 houdbaarder te maken. Hierbij zal er steeds een belangenafweging moeten worden gemaakt in de driehoek zorgvrager, betaler, zorgverlener.

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

Risicomanagement is integraal onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het bevat de te coördineren activiteiten om te sturen en te beheersen met betrekking tot kansen en bedreigingen. Het doel is om stelselmatig kansen en bedreigingen in kaart te brengen om die te beheersen en om de besluitvorming transparanter te maken. Het richt zich met name op strategische en tactische risico's. Zowel binnen als buiten de organisatie worden ontwikkelingen gevolgd en beoordeeld in hoeverre deze impact hebben op de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld zijn als gevolg van (veranderende) eisen van relevante stakeholders. Op tactisch, operationeel niveau wordt bepaald welke processen cruciaal zijn (zie 3.5). Het bewust zijn van risico's (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. Vanaf 2018 wordt in documenten een paragraaf opgenomen waarin risico's en kansen zijn beschreven. 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 2018 zijn in totaal 132 klachten geregistreerd. De aard van de klachten betreft voornamelijk de woon- en leefomstandigheden (19%), gevolgd door klachten die met inzet en werkdruk personeel (11%), persoonlijke verzorging (9%) en de technische dienst (9%) te maken hebben.

De warme zomer van 2018 heeft verhoudingsgewijs meer klachten opgeleverd ten aanzien van de koel- en ventilatiemogelijkheden van appartementen (onderdeel woon- en leefomstandigheden).

Het blijft belangrijk om te communiceren over de inzet van personeel, het managen van verwachtingen door het geven van realistische informatie bij nieuwe cliënten.

4.3.3 Verslag van de vertrouwenspersonen

In de loop van 2018 heeft een wisseling in vertrouwenspersoon plaatsgevonden. Wegens pensionering is de interne vertrouwenspersoon gestopt en ook de externe vertrouwenspersoon heeft per juni haar werkzaamheden voor Tangenborgh neergelegd wegens werkzaamheden elders.

Tot juni 2018 is met één medewerker gesproken, het betrof hier een advies ten aanzien van de werksfeer.

Per juni 2018 heeft Tangenborgh de rol van vertrouwenspersoon extern belegd bij De Vertrouwenspersoon. Vanuit dat bureau is de rol van vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen en vertrouwenspersoon integriteit belegd bij twee personen. De vertrouwenspersoon integriteit vervult deze taak binnen de kaders van de Wet Huis voor Klokkeluiders. De kerntaak is het begeleiden van medewerkers die een misstand wensen te melden. In 2018 zijn er geen meldingen ontvangen.

De vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen richt zich op opvang, preventie c.q. voorlichting en advies in situaties waarin sprake is van ongewenste omgangsvormen. In 2018 zijn er vijf meldingen geweest. Hiervan zijn er drie volledig afgerond. Eén melding had betrekking op communicatie en bejegening. De overige vier meldingen waren meldingen waarbij sprake was van een arbeids- en/of taakinhoudelijke ongewenste situatie.

4.4 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

Ook in 2018 lag net als 2017 de focus op rust in de roosters en het terugdringen van het verzuim. In 2018 is een vervolg gegeven aan het Strategisch Personeel Plan. De vier categorieën waar in 2018 aandacht voor is geweest zijn: flexibiliteit & inzetbaarheid, vitaliteit & gezond werken, ondernemerschap en leren & ontwikkelen/vakmanschap. Deze onderwerpen zullen hier onder nader worden toelicht.

Flexibiliteit & inzetbaarheid

Er zijn in 2018 106 nieuwe medewerkers (44 fte) in dienst getreden. In totaal is er afscheid genomen van 193 medewerkers (94 fte). Eind 2018 kende Tangenborgh 1.286 medewerkers met een totale fte omvang van 833. Het gemiddelde dienstverband bedraagt 0,59 fte. Hiervan is 93,6% vrouw en 6,4% man.

De arbeidsmarkt in zorg en welzijn krijgt steeds meer te maken met grote uitdagingen. Naast de zichtbare tekorten aan zorg- en welzijnsprofessionals, heeft de sector te maken met een toenemend aantal ouderen, een toenemende complexiteit van zorg en (technologische) ontwikkelingen die andere eisen stellen aan organisaties en huidig en toekomstig personeel. Op dit moment zijn er al een aantal initiatieven gestart om de uitdagingen op de arbeidsmarkt voor zorg- en welzijn aan te kunnen. Voor de juiste arbeidsmarkt benadering sluit Tangenborgh aan bij initiatieven van onder andere ZorgPleinNoord, zoals Regionale Actieplannen Aanpak Tekorten (RAAT), gezamenlijke aanpak arbeidsmarktproblematiek VVT regio Drenthe, "Ik Zorg", "Ouderzorg zit in je" en De week van de uitwisseling.

Tangenborgh wil graag leren van de medewerkers die de organisatie verlaten. Daarom wordt sinds juli 2018 middels een enquête de vertrekkende medewerkers digitaal bevestigd. De vertrekkende medewerker kan daarnaast aangeven of er een exitgesprek gewenst is. De exit-meting is een methode om te achterhalen wat de verloop redenen zijn en is een methode om feedback te verkrijgen over de organisatie. Daarnaast geeft dit inzicht in de ervaringen van medewerkers gedurende hun dienstverband. De informatie wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen in de organisatie en zo talent voor de toekomst te behouden.

Eind 2017 is er een start gemaakt met het opstellen van een Strategisch Personeel Plan (SPP). In 2018 heeft dit een vervolg gekregen met een verdiepend onderzoek van bureau HHM in het eerste kwartaal van 2018. Daarnaast is Tangenborgh deelnemer aan het regionaal SPP via ZorgPleinNoord. Uit de interne onderzoeken zijn een drietal onderwerpen naar voren gekomen waar vervolgcacties op geformuleerd zijn competentie- en talentontwikkeling, functie invulling & functiemix en leren & ontwikkelen. Er is een werkgroep gestart ten behoeve van de functiemix en invulling. De werkgroep heeft als taak te toetsen of de huidige functiemix nog past bij toekomstige ontwikkelingen waaronder de kwaliteitskaders. Dit heeft geresulteerd in het toevoegen van een nieuwe functie: medewerker zorg en welzijn.

Vitaliteit & gezond werken

Het voortschrijdend verzuimpercentage lag organisatie breed in 2018 op 7,4%. Hiermee is 2018 vergelijkbaar met 2017 (7,3%), en komt het percentage nog steeds ruim boven de gestelde norm van 6,3% uit. Het verschil met de branche wordt kleiner, maar de oorzaak hiervan is gelegen in het feit dat de branche steeds slechter scoort.

In de leeftijdscategorie 55+ is het verzuim het hoogst. 33% van de medewerkers van Tangenborgh is 55 jaar of ouder, waarbij 13% 60 jaar of ouder is. En de gemiddelde leeftijd blijft stijgen, van 46,7 in 2017 naar 47,2 in 2018. Medewerkers tussen 26 en 35 jaar melden zich het vaakst ziek: 1,27 keer per jaar daar waar dit organisatie-breed op 1,01 maal per jaar ligt. In 2018 is het frequent verzuimgesprek verder ingezet op het verlagen van de verzuimfrequentie, specifiek binnen de teams met een hoge frequentie. Een mooie constatering is dat bijna 39% van de medewerkers in 2018 niet heeft verzuimd. Uit de verzuimanalyses blijkt dat er tussen locaties en teams nog steeds grote verschillen zitten in verzuimfrequentie en duur en percentage. Maatwerk in de aanpak van het verzuim is daardoor noodzakelijk.

Er is in 2018 veelvuldig gebruik gemaakt van het inzetten van arbeidskundig onderzoek, (psychische) interventies, coaching trajecten en tweede spoor trajecten. In de laatste drie kwartalen van 2018 heeft Tangenborgh nauw samengewerkt met een extern adviseur voor de ondersteuning en coaching van leidinggevenden bij het terugdringen van verzuim en het vergroten van inzetbaarheid. Daarnaast is in 2018 het voorbereidend werk gedaan voor de overstap van een vrijevestigde bedrijfsarts naar een arbodienstverlener. Vanaf 1 januari 2019 gaat Tangenborgh samenwerken met Zorg van de Zaak.

In het najaar van 2018 is er voor de 55+ medewerkers een algemene voorlichtingsbijeenkomst geweest van PFZW (pensioenfonds zorg & welzijn). Aansluitend kregen medewerkers de mogelijkheid hun persoonlijke (pensioen) situatie te bespreken met PFZW.

Ondernemerschap

Samen met PFZW is in 2018 een project gestart (en voor het merendeel afgerond) waardoor Tangenborgh per 1 januari 2019 een aansprekend en geactualiseerd pakket Meerkeuze Systeem arbeidsvoorwaarden (MKSA) heeft. In samenhang hiermee is onderzocht of de werkkostenregeling (WKR) optimaal ingezet wordt.

Het P&O beleid is op diverse onderdelen geactualiseerd, waaronder het Social Media protocol, de Richtlijn bij disfunctioneren, het Werving-selectie aanname-screening beleid en de Richtlijn alcohol en drugsmisbruik.

Binnen het roosterprogramma is de optie 'zelfmatching' opengesteld voor de medewerkers van het interne flex-bureau. Dit houdt in dat medewerkers zich zelf kunnen inschrijven op openstaande diensten. Op basis van voorkeuren en beschikbaarheid krijgen de medewerkers in beeld welke diensten op welke locaties worden gevraagd en kunnen ze zich hierop intekenen. Het doel van deze mogelijkheid is om medewerkers meer regie te geven over hun ureninzet en werk-privé balans. Tevens levert het een bijdrage aan een betere match tussen vraag naar diensten en inzet van personeel. In 2019 wordt deze optie binnen meerdere teams beschikbaar komen.

Leren & ontwikkelen / Vakmanschap

Leerlingen en stagiaires

Als erkend leerbedrijf hebben wij in 2018, 191 stageplaatsen geboden aan leerlingen van verschillende opleidingen, leerjaren en onderwijsinstellingen. Samen met NetwerkZon is de juiste match gemaakt tussen het leren en de praktijk. In 2018 hebben 61 medewerkers een leerling-traject gevolgd. Het gaat om 30 BBL leerlingen verzorgende IG (niveau 3), 26 BBL leerlingen verpleegkundige (niveau 4), 3 Ad-SWZ leerlingen (niveau 5) en 14 Hbo-v leerlingen (niveau 6).

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

Op het gebied van leren en ontwikkelen is het beleid beroepspraktijkvormingsplan aangescherpt. Hierin zijn alle afspraken te vinden rondom opleiden van studenten. Het beleidsdocument BPV biedt een weergave van de visie op leren binnen Tangenborgh en welke randvoorwaarden gelden om een lerende organisatie te zijn. Verder bevat het document uitgangspunten voor de komende jaren.

Opleidingsinstellingen

Met opleidingsinstellingen, zoals het Drenthe College en NCOI wordt samengewerkt voor scholing van leerlingen en medewerkers die een opleiding tot verzorgende IG/MZ 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 Tangenborgh. Tangenborgh heeft diverse rondleidingen voor opleidingsinstelling verzorgt in het Demens/Huis van de Toekomst. Hiermee dragen wij bij aan kennis overdracht over zorg en techniek toepassingen voor de doelgroep studenten binnen de gezondheidszorg.

Lerende netwerken

In 2018 zijn een tweetal projecten gestart binnen de lerende netwerken:

- 1 Samen Slimmer, waar Tangenborgh samenwerkt met o.a. Icare, Saxenburgh-groep en Treant
- 2 Samen aan de slag met kwaliteit en arbeidsmarkt. Met NNCZ, Zorggroep Drenthe, ZZWD en Westerkim. Hierbij zijn de grote vraagstukken: Het arbeidsmarkt-vraagstuk; kwantitatief en kwalitatief en Het ontwikkelvraagstuk; betreffende het praktijkgericht opleiden, het positioneren van leren en verbeteren en het borgen van kwaliteit.

Tangenborgh geeft aan bovenstaande vorm door aan de slag te gaan met het project “Kwaliteit van leren en ontwikkelen bij Tangenborgh”. Concretisering daarvan vindt plaats door het actualiseren van het onderwerp “Samen aan de slag met kwaliteit en arbeidsmarkt” bij alle locaties van Tangenborgh. Hiervoor wordt voor de realisatie van de interne informatie- en kennisdeling de “Kenniskring leren en ontwikkelen” geïnitieerd. De kenniskring houdt zich bezig met de inhoudelijke verdieping en de organisatie van het leren en ontwikkelen

Tangenborgh Academie

In 2018 is het LMS (leer management systeem), onder de naam Tangenborgh Academie geïmplementeerd. Het administratieve proces rondom opleidingen is hierdoor gedigitaliseerd. Tevens hebben alle medewerkers werkzaam bij Tangenborgh een functiegericht paspoort in het LMS. Het LMS geeft de medewerker inzicht in de vereiste scholingen en signaleert op de benodigde her- en bijscholingen. Daarnaast brengt het op medewerker/afdeling en organisatie niveau de bevoegd en bekwaamheden overzichtelijk in beeld. Hiermee is het voor medewerkers (en leidinggevenden) gemakkelijker geworden om grip te houden om de eigen bevoegd- en bekwaamheden.

Naast verplichte scholingen bevat het LMS ook een ruim aanbod aan niet verplichte scholingen. Hierdoor kan de werknemer optimaal werken aan zijn of haar eigen ontwikkeling.

Naast het LMS is de helpdesk onder de naam van academie@tangenborgh.nl succesvol opgestart. Medewerkers kunnen hier terecht voor alle vragen met betrekking tot leren & ontwikkelen.

In 2018 is een start gemaakt met het digitaliseren van de individuele scholingsaanvraag.

Bevoegd en bekwaam

De afgelopen jaren zijn inhaalslagen gemaakt voor het scholen van de verpleegtechnische handelingen. In 2018 is dit proces verder voortgezet. Met de komst van het LMS zijn er diverse nieuwe scholingen ontwikkeld en aangeboden. Het maken van de theorie middels e-learning is een vast onderdeel geworden van de scholing.

Eind 2018 is de start gemaakt met het werven en trainen van Skilltrainers. Zij zullen in 2019 in samenwerking met de UMCG ambulancedienst scholingen gaan aanbieden. De nadruk bij deze scholing ligt op kennis, vakmanschap en het vergroten van eigenaarschap. De trainingen worden veelal gegeven in het Skillslab. Tijdens het trainen en uitvoeren van verpleegtechnische handelingen wordt gebruik gemaakt van de B-overall (belevingsoverall). Met de belevings- en inlevingsmogelijkheden en oefenen in de rol als klant of zorgverlener kunnen naast de vaardigheidshandelingen ook de sociale vaardigheden worden getraind. De B-overall hebben we professioneel ingezet bij de eind assessments van het MBO-verpleegkundig praktijk examen na goedkeuring van de examencommissie en de ROC.

Medicatieveiligheid blijft een belangrijk thema voor onze organisatie. In 2018 is hierbij de overstap gemaakt van de IVM module naar e-learning modules van The Competence group. Hiervoor heeft een testgroep uit de organisatie de modules getest en vergeleken. De module medicatieveiligheid is als eerste scholing toegevoegd aan de paspoorten voor alle zorgmedewerkers vanaf functieniveau 3.

Dementiescholing

Tangenborgh hecht grote waarde aan actuele en juiste kennis over dementie bij alle medewerkers. In 2018, is daarom het maatwerktraject dementie voor de wijkzorgteams voortgezet. In 2018 zijn er in de wijkzorg in totaal 120 medewerkers geschoold. Deze dementiescholing zal verder worden voortgezet. Eind 2018 is de kennismonitor dementie uitgevoerd, Hiermee meet Tangenborgh of de opleiding het gewenste resultaat oplevert. De deelname aan deze meting was ruim 60%. De resultaten zullen begin 2019 bekend zijn.

Voor de intramurale zorgmedewerkers en alle ondersteunende diensten is de scholing U Woont Nu Hier gekozen. Deze bestaat uit een instaptoets, een inspiratiebijeenkomst, zeven maal een e-learning met afsluitende toets en zeven maal een intervisie. Eind 2018 is 75% van onze medewerkers gestart met deze leergang. In januari 2019 volgen de overige medewerkers. Begin 2020 is dit gehele traject afgerond.

Kwaliteitsmetingen leren en ontwikkelen

Tangenborgh wil graag inzichtelijk krijgen wat het effect van scholingen en trainingen is. Hiervoor is in 2018 een uitgangspunten notitie opgesteld en hebben de eerste effectmetingen plaatsgevonden op de scholingen "ECD voor nieuwe medewerkers" en "table top". Rapportage en presentatie van de bevindingen volgen begin 2019.

In 2018 zijn er meerdere audit/kwaliteitsbezoeken uitgevoerd door het SBB (stichting samenwerking beroepsopvoeding bedrijfsleven). Dit is noodzakelijk voor onze erkenning als leerbedrijf en geeft inzicht in de kwaliteit van Tangenborgh als leerbedrijf. Tijdens de gesprekken die SBB voert met teamleider, praktijkopleider, leerlingen en stagiaires is naar voren gekomen dat over het algemeen de leerwerkplek als positief wordt ervaren.

Medewerkerstevredenheid

In het najaar van 2018 heeft Tangenborgh – evenals in 2017 – een medewerkerstevredenheid onderzoek volgens de benchmark van Actiz uitgezet onder haar medewerkers. Ongeveer 500 medewerkers hebben de enquête ingevuld, dit is aanzienlijk minder dan de 700 medewerkers in 2017.

Ten opzichte van de meting in 2017 is er een stijging in algemene tevredenheid waarneembaar van een 6,4 naar een 6,7. Ten opzichte van de sector scoort Tangenborgh lager op alle indicatoren. Hoog gescoord wordt op inspraak en overleg met cliënten, namelijk een 8,9. Op het thema werkdruk wordt een onvoldoende gescoord, namelijk een 5,0.

Over het MTO gaan de teams in gesprek en worden de bronnen van arbeidsvreugde geïntroduceerd met als doel meer werkplezier op individueel niveau en teamniveau.

4.5 Samenleving en belanghebbenden

De cijfers zijn duidelijk. Nederland staat aan de vooravond van een groei van aantal ouderen en een daaraan gelieerde groei aan vraag naar zorg. Ook is duidelijk dat die vraag niet beantwoord kan worden door een groei aan arbeidskrachten, aangezien die onvoldoende aanwezig is. De groei van de vraag naar zorg zal niet vertaald worden naar een evenredige groei van intramurale capaciteit, maar de groeiende vraag zal vooral in de thuissituatie en door zorgaanbieders in de eerste lijn beantwoord moeten worden. Niet alleen zorgaanbieders zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het aangaan van deze uitdagingen, maar van alle burgers en maatschappelijke organisaties wordt een bijdrage gevraagd.

Maatschappij

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

Mensen

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

Duurzaamheid

Duurzaamheid verdient in toenemende mate onze aandacht en staat dan ook prominent op de beleidsagenda van Tangenborgh. We willen een actieve bijdrage leveren aan het verbeteren van het milieu en verwachten ook onze kosten te kunnen reduceren, waardoor er meer middelen beschikbaar komen voor de directe zorg.

Het gebruik van de Milieuthermometer Zorg helpt ons bij het gestructureerd bijdragen aan de duurzaamheid. Ook het lidmaatschap van het Milieu Platform Zorg zien we in dat kader als ondersteunend.

Daar waar zich praktische kansen voordoen om duurzamer te werken, zullen we ze blijven pakken. Voorbeelden uit 2018:

- Aanschaf eerste elektrische auto, waarvan er in 2019 meer volgen;
- Plaatsing van een warmtepomp voor locatie Sint Franciscus in Coevorden;
- Vervangen van liftbesturingen in Sint Franciscus en De Bleerinck voor besturingen met energielabel A;
- Vervangen diverse lichtarmaturen door LED-verlichting;
- Reductie afval, onder andere door de inzet van slim incontinentiemateriaal en
- Weghalen externe logistiek uit wasproces in Borger.

Als lid van Actiz hebben we ons bovendien gecommitteerd aan de Green Deal, onderdeel van de klimaat-tafels waarbij landelijke plannen vertaald zullen worden naar regionaal en gemeentelijk niveau. Tangenborgh heeft zich aangesloten bij het Actiz-platform dat hierin een actieve rol vervult.

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

4.6 Financieel beleid

Financiële resultaten 2018

De financiële resultaten over 2018 en 2017 (afgerond op € 1.000) zijn als volgt:

	2018	2017
	€	€
Resultaat segment Wlz	2.017.000	584.000
Resultaat segment Wmo	-65.000	-161.000
Resultaat segment Zvw	-251.000	-485.000
Resultaat segment Woningbeheer	325.000	562.000
Totaal resultaat	2.026.000	500.000

Het resultaat op zorg is fors gestegen ten opzichte van 2017. Dit is voornamelijk de resultante van de inspanningen in 2018 om op de locaties de personeelsbezettingen in lijn te brengen met landelijke aanvaardbare normen om te komen tot een duurzame bedrijfsvoering. Daarbij is tegelijkertijd een kwaliteitsslag gemaakt om de zorg met minder medewerkers slimmer te organiseren.

Daarnaast is in de zorgplannen de behandelcomponent beter geborgd, waardoor meer verpleeghuiszorg met behandeling is geleverd.

Het positieve resultaat over 2018 wordt voor € 1.721.000 veroorzaakt door het resultaat op kapitaallasten. Exclusief kapitaallasten bedraagt het resultaat 2018 op de segmenten Wlz, Wmo en Zvw negatief € 20.000. Over 2017 was het resultaat op kapitaallasten € 1.781.000, waarmee het resultaat exclusief kapitaallasten op de genoemde segmenten voor 2017 negatief € 1.843.000 bedroeg.

Als gevolg van het annuleren van een verkoopoptie op de grond bij locatie de Schans, is het resultaat op woningbeheer in 2018 lager dan in 2017. Zonder deze eenmalige transactie is het resultaat voor woningbeheer bestendig te noemen.

Resultaatratio's Zorggroep Tangenborgh

Resultaatratio (resultaat/totaal opbrengsten)	2018	2017
Resultaatratio segment Wlz	3,8%	1,1%
Resultaatratio segment Wmo	-5,4%	-11,5%
Resultaatratio segment Zvw	-2,2%	-4,3%
Resultaatratio segment Woningbeheer	7,3%	13,1%
Resultaatratio Totaal	2,9%	0,7%

Gerelateerd aan de omzet van € 70 miljoen, is een resultaatratio van 2,9% als goed te beschouwen. Veel financiële instellingen zien een resultaatratio van 2% als toereikend om te kunnen blijven investeren en innoveren. De Raad van Bestuur gaat uit van een percentage van 1,5%.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2018 en 2017 (afgerond op € 1.000) is als volgt:

	2018	2017
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	17.136.000	19.413.000
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.434.000	1.591.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	0
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	2.300.000	0
Bestemmingsreserve Wmo	-949.000	-884.000
Algemene reserve Woningbeheer	11.537.000	11.212.000
Totaal eigen vermogen	33.358.000	31.332.000

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

Daarbij zijn ultimo 2018 een tweetal nieuwe bestemmingsreserves vanuit het resultaat gevormd. Het betreft enerzijds de bestemmingsreserve transitie vastgoed in verband met de verwachte verlieslatende investeringen op de nieuwbouw in de Voorde in 2020/2021 als gevolg van de overwegende inzet van VPT's op deze locatie, waar binnen geen dekking voor investeringen in algemene ruimtes is opgenomen, welke is geraamd op € 1,9 miljoen. Anderzijds betreft het een bestemmingsreserve voor het potentiële financiële risico dat bestaat uit hoofde van de kwaliteitsgelden als gevolg van het feit dat de salarissom per 1 januari 2018, welke als nulmeting gehanteerd wordt, 41 fte's meer bevat dan gefinancierd wordt vanuit de reguliere bekostiging.

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	2018	2017
eigen vermogen / balanstotaal	57,8%	54,1%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	47,6%	45,3%

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 2018 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	2018	2017
Quick ratio: vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	3,2	3,1
Current ratio vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,2	3,2

Deze ratio's kunnen als goed gekwalificeerd worden.

Toekomstige ontwikkelingen

In 2018 zijn de strategische doelstellingen, zoals geformuleerd in "Tangenborgh 2025", uitgewerkt in een personeels-, opleidings-, huisvestings- en facilitair plan, alsmede in een meerjarenbegroting.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving met betrekking tot de langdurige zorg geven zorggroep Tangenborgh de mogelijkheid om de positie op de zorgmarkt te verstevigen, door onder meer het verblijf met behandeling op diverse locaties zo optimaal mogelijk te regelen. De behoefte aan behandeling zal toenemen. Er ligt een uitdaging in de manieren waarop adequaat in die behoefte kan worden voorzien, mede gezien het feit dat beschikbaar personeel onder druk komt te staan.

De behoefte aan zorg- en dienstverlening veroorzaakt door de grote groei van het aantal ouderen de komende jaren, stelt ons als maatschappelijk ondernemer voor grote uitdagingen. Tangenborgh realiseert zich dat vanwege financiële maatschappelijke beperkingen en de beschikbare menskracht op de arbeidsmarkt gezocht moet worden naar andere oplossingen dan de roep om meer middelen en zal zich inzetten om door samenwerking – in de breedste zin – te komen tot alternatieve mogelijkheden om te voldoen aan haar plicht als zorg- en dienstverlener.

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

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2018 (na resultaatbestemming)

ACTIVA			2018	2017
€	Toelichting			
Vaste activa				
Materiële vaste activa	1		24.743.852	24.831.615
Totaal vaste activa			24.743.852	24.831.615
Vlottende activa				
Voorraden	2		64.710	63.192
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	3		389.402	118.023
Debiteuren en overige vorderingen	4		2.717.421	2.485.745
Liquide middelen	5		29.823.808	30.757.399
Totaal vlottende activa			32.995.341	33.424.359
Totaal			57.739.193	58.255.974
PASSIVA				
			2018	2017
Eigen vermogen				
Kapitaal	6		522	522
Bestemmingsreserves			21.820.749	20.119.804
Algemene en overige reserves			11.537.369	11.212.023
Totaal eigen vermogen			33.358.640	31.332.350
Vorzieningen	7		6.473.900	7.070.949
Langlopende schulden	8		7.577.699	9.018.813
Kortlopende schulden				
Overige kortlopende schulden	9		10.328.954	10.833.863
Totaal vlottende passiva			10.328.954	10.833.863
Totaal			57.739.193	58.255.974

5.2 Resultatenrekening over 2018

€	Toelichting	2018	2017
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	10	63.250.671	61.941.831
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	11	743.209	1.368.476
Overige bedrijfsopbrengsten	12	6.125.817	5.913.041
Som der bedrijfsopbrengsten		70.119.698	69.223.349
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	13	47.336.087	47.809.727
Afschrijvingen op materiële vaste activa	14	2.504.698	2.491.125
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	15	598.410	1.189.922
Overige bedrijfskosten	16	17.391.514	16.912.214
Som der bedrijfslasten		67.830.709	68.402.988
BEDRIJFSRESULTAAT		2.288.989	820.360
Financiële baten en lasten	17	-262.697	-320.508
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		2.026.291	499.852
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		2.026.291	499.852
RESULTAATBESTEMMING			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		2018	2017
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-2.276.843	258.541
Bestemmingsreserve transitie zorg		-157.000	-159.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed		1.900.000	0
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden		2.300.000	0
Bestemmingsreserve Wmo		-65.212	-161.165
Algemene reserve Woningbeheer		325.346	561.476
Totaal		2.026.291	499.852

5.3 Kasstroomoverzicht over 2018

€ x 1.000,-	Toelichting	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.289	820
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	14	2.505	2.440
- bijzondere waardeverminderingen	15	598	1.190
- mutaties voorzieningen	7	-597	-980
		<u>2.506</u>	<u>2.649</u>
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	2	-2	4
- vorderingen	4	-232	1.234
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	3	-271	-98
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	-505	-813
		<u>-1.009</u>	<u>327</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>3.786</u>	<u>3.796</u>
Ontvangen interest	17	31	70
Betaalde interest	17	-293	-390
		<u>-263</u>	<u>-321</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		3.523	3.476
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-4.653	-4.030
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	1.638	0
Overige investeringen in financiële vaste activa		<u>0</u>	<u>52</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.015	-3.979
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen		0	1.846
Aflossing langlopende schulden	9	-1.441	-1.503
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.441	343
Mutatie geldmiddelen	5	-934	-159
Stand geldmiddelen per 1 januari		30.757	30.917
Stand geldmiddelen per 31 december		29.824	30.757
Mutatie geldmiddelen		934	159

5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

5.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2018.

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.

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.

Gebruik van schattingen

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

5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen op basis van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de eventuele 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 2018 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

Voorziening reorganisatie

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

Voorziening nabetaling ORT

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

Voorziening glasfonds

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

Schulden

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

de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Financiële leasing

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

Operationele leasing

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

5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Opbrengsten

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

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 2018 was de dekkingsgraad van PFZW 97,5% (2017: 98,6%). Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 124%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan in het jaar 2027 hieraan te kunnen voldoen. Hiertoe verhoogt PFZW de premie met een premieopslag van 2%-punt gedurende de herstelperiode en verhoogt PFZW gedurende deze periode de pensioenen niet volledig. 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 schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden 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 de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

5.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

5.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

5.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Bedrijfsgebouwen en terreinen	18.092.348	17.801.625
Machines en installaties	4.358.011	4.315.089
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	2.228.960	1.861.963
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	64.533	852.940

Totaal	24.743.852	24.831.615
---------------	-------------------	-------------------

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

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	Totaal
Stand per 1 januari 2018					
aanschafwaarde	28.479.344	9.826.135	2.895.643	852.933	42.054.060
cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	10.677.719	5.511.046	1.033.680	0	17.222.445
Boekwaarde per 1 januari 2018					
	17.801.625	4.315.089	1.861.963	852.933	24.831.615
Mutaties in het boekjaar					
investeringen	1.986.298	617.977	1.273.389	775.491	4.653.150
herwaarderingen	0	0	0	0	0
afschrijvingen	1.097.165	575.055	832.477	0	2.504.697
bijzondere waardeverminderingen	598.410	0	0	0	598.410
<i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	2.370.378	115.127	521.252	0	3.006.757
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	2.370.378	115.127	521.252	0	3.006.757
<i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	99.759	1.563.894	1.663.653
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	25.844	0	25.844
per saldo	0	0	73.915	1.563.894	1.637.809
Mutaties per saldo	290.723	42.922	366.997	-788.403	-87.766

Stand per 31 december 2018

aanschafwaarde	28.095.264	10.328.985	3.548.021	64.530	42.036.800
cumulatieve afschrijvingen en waarde- verminderingen	10.002.916	5.970.974	1.319.061	0	17.292.951

Boekwaarde per 31 december 2018	18.092.348	4.358.011	2.228.960	64.533	24.743.852
--	-------------------	------------------	------------------	---------------	-------------------

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

Bedrijfswaardeberekeningen in 2018 hebben ertoe geleid dat een bedrag van € 598.410 (incl. een waardevermindering op de lease van locatie De Voorde en De Wanne) 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. Met betrekking tot De Voorde hebben zich begin 2019 ontwikkelingen voorgedaan die in paragraaf 6.3 nader worden toegelicht.

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 2018 hiervan is € 0,1 miljoen (2017: € 2,3 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. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Voedingsmiddelen	41.848	43.995
Schoonmaakmiddelen	7.394	4.828
Overige	15.468	14.369
Totaal	64.710	63.192

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

3. 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:

	31-12-2018	31-12-2017
Vorderingen	389.402	118.023
Schulden	0	0
Totaal	389.402	118.023

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

	2017	2018	Totaal
Saldo per 1 januari	0	0	0
Financieringsverschil boekjaar	118.023	389.402	507.425
Correcties voorgaande jaren	-4.724	0	-4.724
Betalingen/ontvangsten	-113.299	0	-113.299
Subtotaal mutatie boekjaar	0	389.402	389.402
Saldo per 31 december	0	389.402	389.402

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:

	2018	2017
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	50.720.753	49.452.854
Af: ontvangen voorschotten	50.331.351	49.334.831
Totaal financieringsverschil	389.402	118.023

4. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Vorderingen op debiteuren	1.563.812	1.897.512
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	106.301	33.173
Te verrekenen met personeel	19.104	26.206
Vooruitbetaalde bedragen	70.649	14.774
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen rente	48.021	85.411
Overige nog te ontvangen bedragen	909.534	428.669
Totaal	2.717.421	2.485.745

Op de debiteurenvorderingen is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 21.000.

In de nog te ontvangen bedragen was in 2017 een bedrag van € 0,5 miljoen begrepen in verband met de voorgenomen verkoop van een stuk grond bij De Schans aan VolkerWessels Vastgoed bv. Doordat is afgezien van deze verkoop is de vordering in 2018 vrijgevallen. In 2018 daarentegen is een vordering op het UWV opgenomen inzake transitievergoedingen voor medewerkers die naar verwachting ziek uit dienst gaan.

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Bankrekeningen	29.780.025	30.731.290
Kassen	43.783	26.109
Totaal	29.823.808	30.757.399

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende onderdelen:

	31-12-2018	31-12-2017
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	21.820.749	20.119.804
Algemene en overige reserves	11.537.369	11.212.023

Totaal	33.358.640	31.332.349
---------------	-------------------	-------------------

Kapitaal

Het verloop van het kapitaal is als volgt:

	Saldo per 01-01-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2018
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 01-01-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2018
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.413.028	-2.276.843	0	17.136.185
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.591.000	-157.000	0	1.434.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	0	1.900.000	0	1.900.000
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	0	2.300.000	0	2.300.000
Bestemmingsreserve Wmo	-884.225	-65.212	0	-949.437

Totaal	20.119.804	1.700.945	0	21.820.749
---------------	-------------------	------------------	----------	-------------------

De Raad van Bestuur, in afstemming met de Raad van Toezicht, acht het noodzakelijk een deel van het eigen vermogen te reserveren voor komende transities in de zorg en het vastgoed en voor de besteding van de kwaliteitsgelden.

Algemene en overige reserves

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

	Saldo per 01-01-2018	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2018
Algemene reserve Woningbeheer	11.212.023	325.346	0	11.537.369

Totaal	11.212.023	325.346	0	11.537.369
---------------	-------------------	----------------	----------	-------------------

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2018	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2018
Herinrichting Vastgoed	2.734.460	0	-383.257	0	2.351.203
Onderhoud gebouwen	1.605.724	180.661	-172.899	-14.625	1.598.861
Jubilea	539.000	71.630	-69.630	0	541.000
Langdurig zieken	527.000	1.020.769	-117.440	-361.529	1.068.800
Transitie facilitair concept	0	42.700	0	0	42.700
Nabetaling ORT	652.000	0	-413.100	-2.700	236.200
Onderhoud woningen	141.000	5.249	0	0	146.249
Transitie Woningbeheer	846.000	0	-14.983	-363.017	468.000
Glasfonds	25.765	4.044	-8.922	0	20.887
Totaal	7.070.949	1.325.053	-1.180.231	-741.871	6.473.900

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

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

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.

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, wanneer sprake is van stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen.

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

8. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Schulden aan kredietinstellingen	6.910.675	7.490.790
Financiële leaseverplichtingen	667.024	1.528.024

Totaal	7.577.699	9.018.814
---------------	------------------	------------------

Het verloop is als volgt:

	2018	2017
Schulden per 1 januari	10.521.862	10.670.171
Bij: Nieuwe leningen	0	1.846.419
Af: aflossingen	1.503.048	1.994.728
Stand per 31 december	9.018.814	10.521.862
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.441.115	1.503.048

Stand langlopende schulden per 31 december	7.577.699	9.018.814
---	------------------	------------------

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

	31-12-2018	31-12-2017
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	1.441.115	1.503.048
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	7.577.699	9.018.814
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	4.832.500	5.280.000

De aflossingsverplichtingen voor 2019 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In paragraaf 5.5.1 zijn de langlopende schulden nader gespecificeerd.

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2018	31-12-2017
Crediteuren	945.382	824.341
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.441.116	1.503.047
Belastingen en premies sociale verzekeringen	909.784	959.234
Schulden ter zake pensioenen	146.261	1.145.915
Nog te betalen salarissen	1.651.142	1.210.724
Vakantiegeld	1.442.428	1.528.349
Nog te betalen contract-/vakantie-uren	2.467.000	2.058.300
Nog te betalen kosten	149.192	193.238
Overige passiva	1.176.649	1.410.713
Totaal	10.328.954	10.833.863

De schuld inzake pensioen is gedaald doordat in 2017 een bedrag was opgenomen voor een nota met betrekking tot 2017 die begin 2018 is ontvangen. In de nog te betalen salarissen 2018 is een te betalen transitievergoeding begrepen. Het saldo van de nog te betalen contract-/vakantie-uren is verder toegevoegd.

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 2018 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-12-2018
Te betalen binnen 1 jaar	5.870.022
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	22.010.819
Te betalen meer dan 5 jaar	38.413.283

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2018 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-12-2018
Te betalen binnen 1 jaar	98.117
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	121.470
Te betalen meer dan 5 jaar	0

In de resultatenrekening 2018 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-12-2018
Minimale leasebetalingen	90.141
Voorwaardelijke leasebetalingen	0
Sub-leaseontvangsten	0

Obligo WfZ

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Zorggroep Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2018 bedraagt het obligo € 212.000.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

Zorggroep Tangenborgh heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles. Zorggroep Tangenborgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles nog beperkte correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning. De verwachte correctie is verwerkt in de jaarcijfers 2018. Het gaat hierbij om een correctie van circa 0,1% van de totale opbrengst uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

Macrobeheersingsinstrument (MBI) opbrengsten zorgprestaties zorgverzekeringswet

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

Bij het opstellen van de jaarrekening 2018 bestaat landelijk nog geen inzicht of de relevante macro-omzetgrenzen worden overschreden. Zorggroep Tangenborgh is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele uit macrobeheersinstrumenten voortkomende verplichtingen en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan zijn geen verplichtingen tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2018.

5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2018

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflossings-wijze	Aflossing 2019	Gestelde zekerheden
BNG 40.102580	9-3-2007	€ 9.750.000	25	Onderhands	1,210%	5.850.000	0	390.000	5.460.000	3.510.000	14	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.98457	1-12-2003	€ 2.042.000	15	Onderhands	4,420%	136.133	0	136.133			0	lineair		waarborgfonds
BNG 40.101450	20-3-2006	€ 2.300.000	40	Onderhands	3,93%	1.667.500	0	57.500	1.610.000	1.322.500	28	lineair	57.500	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-6-1991	€ 2.087.389	30	Onderhands	5,66%	546.303	0	125.512	420.791		4	annuïteiten	132.616	geen
Totaal schulden aan kredietinstellingen						8.199.936	0	709.145	7.490.791	4.832.500			580.116	

Verstrekker	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort schuld	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2017	Nieuwe leningen in 2018	Aflossing in 2018	Restschuld 31 december 2018	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2018	Aflossings-wijze	Aflossing 2019	Gestelde zekerheden
SHBB fin. Lease (De Wanne)	1-1-2013	1.388.420	7	financial lease		475.508		228.908	246.600	0	1	annuïteiten	246.600	geen
Domesta fin. Lease (De voorde)	1-1-2018	1.846.419	3	financial lease		1.846.419		564.995	1.281.424	0	2	annuïteiten	614.400	geen
Totaal overige schulden						2.321.927	0	793.903	1.528.024	0			860.999	
Totaal langlopende schulden						10.521.863	0	1.503.049	9.018.815	4.832.500			1.441.115	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Wlz

	2018	2017
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	50.757.530	49.453.714
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	612.276	1.240.538
Overige bedrijfsopbrengsten	1.670.365	1.634.761
Som der bedrijfsopbrengsten	53.040.172	52.329.013
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	35.570.931	36.371.822
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2.217.904	1.713.070
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	598.410	1.189.922
Overige bedrijfskosten	12.339.761	12.109.202
Som der bedrijfslasten	50.727.005	51.384.015
BEDRIJFSRESULTAAT	2.313.167	944.998
Financiële baten en lasten	-296.061	-360.705
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	2.017.106	584.293
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	2.017.106	584.293
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2018	2017
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-2.025.894	743.293
Bestemmingsreserve transitie zorg	-157.000	-159.000
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	0
Bestemmingsreserve kwaliteitsgelden	2.300.000	0
Totaal	2.017.106	584.293

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Wmo

	2018	2017
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.209.712	1.402.363
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	6.931	0
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	1.216.643	1.402.363
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.108.596	1.261.957
Afschrijvingen op materiële vaste activa	24.713	71.575
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	148.117	229.996
Som der bedrijfslasten	1.281.426	1.563.528
BEDRIJFSRESULTAAT	-64.783	-161.165
Financiële baten en lasten	-429	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-65.212	-161.165
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-65.212	-161.165
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2018	2017
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsreserve Wmo	-65.212	-161.165
Totaal	-65.212	-161.165

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Zwv

	2018	2017
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11.283.429	11.085.753
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	124.002	127.938
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	11.407.431	11.213.692
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	10.556.797	10.080.069
Afschrijvingen op materiële vaste activa	194.700	639.000
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	903.345	979.376
Som der bedrijfslasten	11.654.842	11.698.444
BEDRIJFSRESULTAAT	-247.411	-484.753
Financiële baten en lasten	-3.538	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-250.949	-484.753
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-250.949	-484.753
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2018	2017
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-250.949	-484.753
Totaal	-250.949	-484.753

5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018 segment Woningbeheer

	2018	2017
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.455.452	4.278.280
Som der bedrijfsopbrengsten	4.455.452	4.278.280
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	99.763	95.880
Afschrijvingen op materiële vaste activa	67.381	67.480
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	4.000.291	3.593.641
Som der bedrijfslasten	4.167.435	3.757.001
BEDRIJFSRESULTAAT	288.016	521.279
Financiële baten en lasten	37.330	40.197
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	325.346	561.476
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	325.346	561.476
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2018	2017
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene reserve Woningbeheer	325.346	561.476
Totaal	325.346	561.476

5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Resultaat segment Wlz	2.017.106	584.293
Resultaat segment Wmo	-65.212	-161.165
Resultaat segment Zvw	-250.949	-484.753
Resultaat segment Woningbeheer	325.346	561.476
Resultaat volgens de resultatenrekening	2.026.291	499.852

5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

10. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	11.283.429	11.085.753
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	50.757.530	49.453.714
Opbrengsten Wmo	1.209.712	1.402.363
Totaal	63.250.671	61.941.831

Doordat er steeds meer zorg met behandeling wordt geleverd in de woonzorgcentra zijn de Wlz-opbrengsten gestegen. De Zvw-opbrengsten zijn toegenomen door een omzetsijging in de wijkverpleging.

11. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	134.275	856.722
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	379.658	427.712
Overige subsidies	229.276	84.042
Totaal	743.209	1.368.476

De subsidies Wlz/Zvw zorg zijn gedaald doordat de subsidieregeling voor zorginfrastructuur eind 2017 is geëindigd. Van het Ministerie van VWS is een subsidie uit het stagefonds en voor praktijkleren ontvangen ten behoeve van de opleiding van de BBL- en BOL-leerlingen. Onder de overige subsidies is een subsidie vanuit het sectorplan opgenomen, gericht op opleidingstrajecten in de zorg.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Overige dienstverlening:		
dienstverlening derden	298.612	309.566
dienstverlening cliënten	448.807	543.917
opbrengst verkoop maaltijden	538.034	522.954
Overige opbrengsten:		
huuropbrengsten	3.824.622	3.471.823
servicekosten opbrengsten	1.020.345	1.025.154
Correctie voorgaande jaren	-4.604	39.628
Totaal	6.125.817	5.913.041

De opbrengsten uit dienstverlening aan cliënten zijn gedaald doordat zaken als tv en telefoon steeds vaker door de cliënt zelf geregeld worden, waar dit voorheen van Tangenborgh werd afgenomen via collectieve abonnementen. De stijging van de huuropbrengsten vloeit hoofdzakelijk voort uit de reguliere huursverhogingen.

13. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Lonen en salarissen	34.880.395	35.134.256
Sociale lasten	5.815.026	6.297.707
Pensioenpremies	2.767.562	2.837.238
Overige personeelskosten	1.699.777	1.387.444
Subtotaal	45.162.760	45.656.645
Personeel niet in loondienst	2.173.327	2.153.082
Totaal	47.336.087	47.809.727

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden:

	2018	2017
Segment Wlz	663	741
Segment Wmo	19	21
Segment Zvw	171	139
Segment Woningbeheer	7	7
Totaal	860	909

Doordat de personeelsformatie is afgenomen zijn de personele kosten in 2018 lager dan in 2017. De stijging van de overige personeelskosten hangt samen met de toegenomen scholingsactiviteiten.

14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	2.504.698	2.491.125
financiële vaste activa	0	0
Totaal	2.504.698	2.491.125

15. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Bijzondere waardeverminderingen van:		
materiële vaste activa	598.410	1.189.922
Totaal	598.410	1.189.922

Door de structurele leegstand c.q. onderbezetting in woon- en zorgcentra De Voorde en De Wanne is in 2018 een duurzame waardevermindering van het vastgoed ontstaan. Als gevolg hiervan zijn bijzondere waardeverminderingen in het resultaat verwerkt. Voor een nadere toelichting op onder andere de gehanteerde uitgangspunten wordt verwezen naar de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling (paragraaf 5.4).

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.443.306	3.374.326
Algemene kosten	3.394.562	3.057.491
Patiënt- en bewonerskosten	1.406.186	1.175.721
Onderhoud en energiekosten:		
onderhoud	1.692.980	1.611.588
energie gas	777.853	742.314
energie elektra	504.094	430.400
energie overig	77.878	119.880
Subtotaal	3.052.805	2.904.182
Huur en leasing	6.372.681	5.946.301
Servicekosten	296.965	373.377
Dotaties en vrijval voorzieningen	-574.991	80.816
Totaal	17.391.514	16.912.214

De patiënt- en bewonerskosten zijn gestegen doordat er meer zorg met behandeling is geleverd. De kosten van huur en leasing zijn gestegen door de reguliere indexatie van de huren en door de ingebruikname van de nieuwbouw Borgerhof. De huur van het oude pand was in 2017 reeds afgekocht.

In 2018 hebben voor verschillende panden onttrekkingen aan de voorziening vastgoed plaatsgevonden.

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2018	2017
Rentebaten	30.706	69.690
Subtotaal financiële baten	30.706	69.690
Rentelasten leningen o/g	165.697	315.518
Overige financiële lasten	127.706	74.680
Subtotaal financiële lasten	293.403	390.198
Totaal	-262.697	-320.508

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

5.6.7 Bezoldigingen en honoraria

Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	2018	2017
Controle van de jaarrekening	48.949	66.062
Overige controlewerkzaamheden	33.537	46.022
Niet-controlediensten	0	0
Totaal	82.487	112.084

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.

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Zorggroep Tangenborgh een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klasseindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 172.000. Dit maximum wordt overschreden door de Raad van Bestuur. Op de bezoldiging van de Raad van Bestuur is het WNT-overgangsrecht van toepassing.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 25.800 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 17.200. Deze maxima worden niet overschreden.

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)	01-4-2003	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)	164.130	150.546
Winstdeling en bonusbetalingen	0	0
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	164.130	150.546
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn (in €)	11.418	11.377
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	175.548	161.923
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	172.000	172.000
Motivering indien overschrijding:	Overgangsregeling	n.v.t.
2017		
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Deeltijdfactor ((minimaal 0,025 fte)	100%	100%
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

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)	01-09-2013	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)	12.900	8.600	8.600
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	12.900	8.600	8.600
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	25.800	17.200	17.200
2017			
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

<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)	31-12-2018	heden	heden
Bezoldiging			
Bruto-inkomen (incl. salaris, vakantiegeld, eindejaarsuitkering en andere vaste toelagen)	8.600	8.600	8.600
Bruto-onkostenvergoeding (vast en variabel)	0	0	0
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	8.600	8.600	8.600
Toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.200	17.200	17.200
2017			
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

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 2018 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 2018 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2018 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 2018 vastgesteld in zijn vergadering van 11 april 2019.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 14 mei 2019.

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

Met een woningcorporatie zijn herziene huurafspraken gemaakt inzake locatie “De Voorde”, waaraan in februari 2019 met terugwerkende kracht per 2018 uitvoering is gegeven. Als gevolg hiervan is in overweging genomen de eerdere bijzondere waardeverminderingverliezen terug te nemen wat zou leiden tot een eenmalig positief resultaat-effect van circa € 1,6 miljoen. De verwachting is echter dat de nieuwbouw van deze locatie zal leiden tot verlieslatende investeringen in de zorginfrastructuur van circa € 1,9 miljoen in 2020/2021 vanwege de overwegende inzet van VPT's op deze locatie, waarbinnen geen dekking voor investeringen in algemene ruimtes is opgenomen. De financiële effecten van de terugname van de impairment, in combinatie met de verwachte verlieslatende investeringen, zullen derhalve naar verwachting negatief zijn. De terugname van de bijzondere waardeverminderingverliezen is om deze reden achterwege gelaten.

6.4 Controleverklaring

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

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

INFO@VERSTEGENACCOUNTANTS.NL
WWW.VERSTEGENACCOUNTANTS.NL

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

A. Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Tangenborgh te Emmen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverslaggeving opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Tangenborgh op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de *Regeling verslaggeving WTZi (RvW)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de resultatenrekening over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en het *Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2018* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het *Controleprotocol WNT 2018* hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in *artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT*, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in de jaarverslaggeving opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.



Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat en dat de overige gegevens alle informatie bevat die op grond van de *RvW* is vereist.

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

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

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

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Stichting Tangenborgh.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het *Controle-protocol WNT 2018*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.



Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Assen, 14 mei 2019

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
ing. J.L. Wisse RA

