

**Jaarverslaggeving
2024**

Zorggroep Tangenborgh

BESTUURSVERSLAG	3
1 Voorwoord	4
2 Het profiel van Tangenborgh	5
2.1 Algemene gegevens	5
2.2 Structuur van de organisatie	5
2.3 Kerngegevens	7
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie	7
2.3.2 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3 Werkgebieden	7
2.4 Samenwerking	8
3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap / Bedrijfsvoering	9
3.1 Normen voor goed bestuur	9
3.2 Raad van Bestuur	9
3.3 Governancecode Zorg	9
4 Algemeen beleid	11
4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid	11
4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen	12
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder duurzaamheid	13
4.4 Risicoparagraaf	14
4.5 Toekomst	16
5 Bedrijfsvoering	18
6 Financieel beleid	20
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	23
JAARREKENING	27
7 Jaarrekening	28
7.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)	28
7.2 Winst- en verliesrekening over 2024	30
7.3 Kasstroomoverzicht over 2024	31
7.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	32
7.5 Toelichting op de balans	38
7.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening	50
7.7 Vaststelling en goedkeuring	59
OVERIGE GEGEVENS	61
8 Overige gegevens	62
8.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	62
8.2 Nevenvestigingen	62
8.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	62

BESTUURSVERSLAG

1 Voorwoord

De wereld verandert voortdurend. En Tangenborgh verandert mee. We blijven samen zoeken naar nieuwe manieren om goede zorg te bieden. Alleen zo kunnen we de grote uitdagingen van nu en de toekomst aan.

In 2024 stond de zorg, en zeker ook Tangenborgh, voor flinke uitdagingen. Eén van die uitdagingen binnen Tangenborgh is het hoge ziekteverzuim, dat in 2024 fors boven het gemiddelde in de sector lag. Onze inspanningen lijken effect te hebben om deze trend te keren. Het zijn kleine, maar belangrijke stappen. Het hoge verzuim zorgt voor extra druk op onze medewerkers, want de zorg gaat altijd door. We vragen veel van hen, en zij zetten zich keer op keer in. Daar hebben we veel waardering voor!

De ontwikkeling van de zelfstandige, integrale teams gaat door. In 2024 hebben we breed binnen de organisatie de stand van zaken opgehaald. Op basis hiervan we waar nodig onze organisatie aangepast. Zo hebben we zorgmanagers aangesteld die invulling gaan geven aan de vraag om aandacht en nabijheid.

Door het hoge verzuim hebben we ook financiële uitdagingen. Toch hebben we het jaar 2024 met een positief resultaat kunnen afsluiten. Een stijging van de productie, minder uitgaven op materieel en de vrijval van een voorziening heeft hier mede zorg voor gedragen. Dit ondanks ook dit jaar extra inzet van uitzendkrachten op onze locaties en binnen de ondersteunende afdelingen.

Ook de krapte op de arbeidsmarkt blijft een uitdaging. Medewerkers hebben keuze, en het is niet vanzelfsprekend dat zij voor de zorg of voor Tangenborgh kiezen. Daarom zetten we in op goed personeelsbeleid. We willen medewerkers binden aan onze organisatie door aandacht te geven aan wat echt telt: werkplezier en een gelukkige werk-tijd. Dit blijft een belangrijk speerpunt.

Een deel van de oplossing ligt in technologie. We hebben hierin al flinke stappen gezet, bijvoorbeeld met de invoering van verzorgend wassen op al onze locaties. Ook hebben we technologische vernieuwingen als de medicijndispenser, spraakgestuurd rapporteren en beeldschermzorg geïntroduceerd. Ook in 2025 blijven we kijken naar slimme en arbeidsbesparende middelen die de zorg ondersteunen.

Daarnaast werken we aan betere zorgkwaliteit. Belangrijke mijlpalen hierin waren dat we onze visie opnieuw geformuleerd hebben en ons strategisch huisvestingsplan vastgesteld hebben. We blijven ons inzetten op een duurzamere organisatie om bij te dragen aan een duurzamere wereld.

Ondanks de uitdagingen hebben we in 2024 veel bereikt. Dit was mogelijk dankzij de inzet van onze bewoners, familieleden, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Daar zijn we trots op, en we bedanken iedereen voor hun bijdrage.

Het bestuursverslag ziet er anders uit dan voorgaande jaren. In het Kwaliteitsbeeld gaan we in op plannen en verantwoording op kwaliteitsthema's. Daar komen onderwerpen zoals klachten, incidenten, clienttevredenheid en medewerkerstevredenheid terug. Dit verslag bestaat uit het bestuursverslag, het verslag van de Raad van Toezicht en de jaarrekening.

Emmen, april 2025
A de Bruin
Bestuurder Tangenborgh

2 Het profiel van Tangenborgh

2.1 Algemene gegevens

Tangenborgh exploiteert in Zuidoost-Drenthe (gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn) elf woonzorglocaties en is actief vanuit een aantal wooncomplexen, kantoren wijkzorg en ouderensteun- en informatiepunten.

Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting Zorggroep Tangenborgh
Adres	Hooggoorns 16
Postcode	7812 AM
Plaats	Emmen
Telefoonnummer	0591-681616
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04066212
E-mailadres	info@tangenborgh.nl
Internetpagina	www.tangenborgh.nl

2.2 Structuur van de organisatie

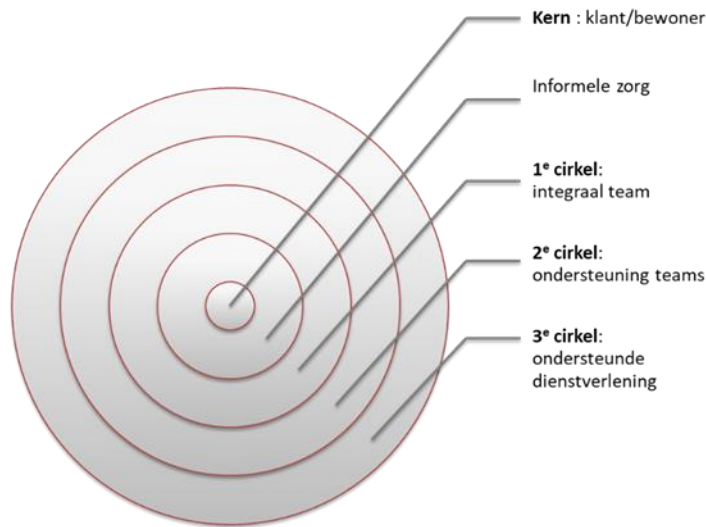
juridische structuur

Tangenborgh is een stichting en is statutair gevestigd in Emmen. De doelstelling is in de statuten opgenomen: *“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”*.

organisatorische structuur

Tangenborgh heeft een bestuursstructuur met een Raad van Toezicht en een eenhoofdige Raad van Bestuur. Tangenborgh kent een platte organisatiestructuur. De zorg- en dienstverlening is georganiseerd in regio's. Binnen deze regio's wordt zorg geboden in de wijk, in onze woonzorg locaties en in onze verpleeghuizen. Ultimo 2024 zijn er vijf ondersteunende diensten. (*Bestuursondersteuning; Facilitaire Zaken; Financiële Zaken& Informatiemanagement; Kwaliteit, Beleid en Behandeling; P&O*)

In 2024 is de voor de organisatie belangrijke cultuurverandering voortgezet: met zelfstandige integrale teams willen we bijdragen aan het levensgeluk van bewoners en zorgvragers. Met de bewoner/zorgvrager als middelpunt voor organisatie van welzijn, zorg en diensten is ervoor gekozen om de organisatie in te richten met drie schillen, c.q. cirkels van nabijheid en directe invloed op het levensgeluk van bewoners en zorgvragers.



Na een interne evaluatie heeft dit in 2024 geleid tot een verdere verfijning (en aanpassing); aandacht en nabijheid (voor met name medewerkers) waren onvoldoende geborgd. Er is daarom gekozen om de span of control van de leidinggevende hierop aan te passen. Dit heeft geleid tot een beweging: van vijf regio-managers naar elf zorgmanagers. Ultimo 2024 waren nagenoeg alle posities van zorgmanager vervuld. In 2024 is ook de afdeling Kwaliteit, Beleid en Behandeling gevormd uit drie separate eenheden. En een aantal functies uit de tweede cirkel zijn verschoven naar de derde cirkel.

interne toezicht

Elk jaar wordt een kaderjaarplan en begrotingsbrief gemaakt, in lijn met het meerjarenbeleid. Bij het samenstellen daarvan is de input uit de organisatie en de overlegorganen belangrijk. Vervolgens worden in samenspraak met de medewerkers jaarplannen op het niveau van organisatie-eenheid en dienst opgesteld.

Met verschillende stuurinstrumenten (waaronder een BI tool) kunnen leidinggevendenden sturen op de dagelijkse gang van zaken, waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre doelstellingen gerealiseerd zijn. Met leidinggevendenden worden afspraken gemaakt over de te leveren prestaties.

toelatingen

Tangenborgh levert de functies verblijf, behandeling, persoonlijke verzorging, verpleging en begeleiding. Met deze toelatingen kan zorg op basis van zorgzwaartepakketten in de woon- en zorglocaties en verpleeghuizen geboden worden. Ook levert Tangenborgh wijkverpleging, begeleiding individueel, begeleiding groep en volledige pakketten thuis (VPT). Daarnaast heeft Tangenborgh met de gemeente Borger-Odoorn een contract afgesloten voor het leveren van Wmo-gefinancierde huishoudelijke hulp en huishoudelijke verzorging bij mensen thuis. Dit contract eindigt medio 2025 en Tangenborgh heeft ervoor gekozen om dit niet te verlengen.

medezeggenschapsstructuur

Qua medezeggenschap zijn er een aantal formele organen: ondernemingsraad, PAR en cliëntenraad. Ook kent Tangenborgh een Raad voor Visie en Ethiek. Er is één ondernemingsraad ten behoeve van de hele organisatie. De leden zijn afkomstig van verschillende locaties en organisatie-eenheden van de zorggroep. De ondernemingsraad komt regelmatig in vergadering bijeen; elke zes weken is er een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Jaarlijks is er een ontmoeting met de Raad van Toezicht.

De PAR (Professionele Advies Raad) denkt mee en adviseert over vakinhoudelijke thema's. De adviezen zijn input en worden meegewogen in beleidsvorming. De PAR komt maandelijks bijeen. De Raad van Bestuur woont de vergadering van de PAR één keer in de twee maanden bij.

Tangenborgh kent een centrale cliëntenraad en zes lokale/regionale cliëntenraden. De leden van de centrale cliëntenraad komen uit de leden van de lokale/regionale cliëntenraden.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep bestaat vooral uit mensen met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking. Het grootste deel van de zorg wordt gerealiseerd in en vanuit de expertisecentra (verpleeghuizen) en de woonzorglocaties. Daarnaast leveren we wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, groepsmatige en individuele begeleiding en huishoudelijke hulpverlening. Om ouderen passende woonruimte te kunnen bieden, beschikken we over woningen voor verhuur en wijzen we woningen toe van woningcorporaties. Om het zelfstandig wonen te bevorderen, biedt Tangenborgh daarnaast diverse diensten aan, waaronder maaltijdvoorziening, alarmering en recreatieve activiteiten.

2.3.2 Klanten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In de onderstaande tabel zijn de kerngegevens van Tangenborgh weergegeven. De gegevens hebben betrekking op de segmenten Zorg (Wlz en Zvw), Wmo en Woningbeheer samen.

Kerngegevens Zorggroep Tangenborgh

	Aantal/bedrag 2024	Aantal/bedrag 2023
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	716	758
Aantal klanten met een volledig pakket thuis per einde jaar	10	8
Aantal klanten met een modulair pakket thuis per einde jaar	108	94
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.144	1.141
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	790	790
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	636	636
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	265.484	261.878
Aantal dagen volledig pakket thuis in het jaar	3.157	2.170
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	9.878	10.582
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. Dagactiviteiten)	197.821	195.931
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.432	1.483
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	937	970
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 102.610.653	€ 92.950.739
Waarvan opbrengst segment Zorg	€ 97.003.411	€ 87.595.364
Waarvan opbrengst Woningbeheer	€ 5.607.242	€ 5.355.374

2.3.3 Werkgebieden

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

Voor Wlz gefinancierde zorg valt Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe. Voor Zvw heeft Tangenborgh met nagenoeg alle verzekeraars contracten in de drie gemeenten. Voor Wmo-gefinancierde zorg is er vanuit Tangenborgh de mogelijkheid tot Begeleiding (Individueel en Groep) en Beschermd wonen in de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. In de gemeente Borger-Odoorn wordt vanuit de Wmo huishoudelijke hulp geboden.

2.4 Samenwerking

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

We zien ons als één van de schakels in een keten van wonen, welzijn en zorg. Dat doen we binnen onze regio, de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen, maar we werken ook samen met regio-overschrijdende partners, met bijvoorbeeld provinciaal belang. We werken op verschillende manieren samen met zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, huisartsen en apothekers om kwetsbare ouderen nog beter te kunnen ondersteunen. Ook werken we samen met netwerken voor specifieke doelgroepen, met onderwijsinstellingen, woningcorporaties en diverse anderen

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap / Bedrijfsvoering

3.1 Normen voor goed bestuur

Tangenborgh hanteert de Governance Code Zorg van de Brancheorganisatie Zorg (BOZ) als uitgangspunt van beleid inzake bestuur, toezicht en afleggen van verantwoording.

3.2 Raad van Bestuur

Tangenborgh kent een eenhoofdige Raad van Bestuur.

Samenstelling Raad van Bestuur 2024

Naam		Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevr. A. de Bruin		Bestuurder	- Lid Raad van Commissarissen SWZ, Zwolle - Lid Raad van Toezicht Limor, Leeuwarden

Er is geen sprake van belangenverstrengeling.

De bezoldiging van de Bestuurder is vastgesteld door de Raad van Toezicht op basis van de beloningssystematiek van de NVZD. De richtlijnen van de NVZD worden gevolgd. Informatie over de bezoldiging is opgenomen in de toelichting in de jaarrekening. De Raad van Bestuur is NVZD geaccrediteerd en de bestuurder is opgenomen in het (openbaar) register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de bedragen die in 2024 zijn uitgegeven en geaccordeerd door de Raad van Toezicht. Een en ander is in overeenstemming met het beleid voor vergoeding van onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen.

	Mevr. A. de Bruin
	€
Vaste- en andere onkostenvergoedingen	-
Binnenlandse- en buitenlandse reiskosten	1.537
Opleidingskosten	-
Representatiekosten	-
Overige kosten	-

3.3 Governancecode Zorg

Tangenborgh opereert op basis van de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022.

1. Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie is het bieden van goede zorg aan bewoners en zorgvragers.

De bewoner/zorgvrager is het middelpunt voor organisatie van zorg en welzijn. Daar omheen zijn cirkels van nabijheid en directe invloed op het levensgeluk van de bewoners en zorgvragers georganiseerd. Het levensverhaal van de bewoner kennen vinden we belangrijk om goede en passende zorg te kunnen geven. De zelfstandige integrale teams dragen bij aan het levensgeluk van bewoners en zorgvragers.

2. Waarden en normen

De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie.

Als belangrijke waarden en normen voor het handelen gelden vertrouwen & reflectie, dialoog,

betrokkenheid en verbondenheid. Met respect voor ieders expertise en inbreng. Vanuit de missie van Tangenborgh om bij te dragen aan een gelukkige leef-tijd van ouderen.

3. Invloed belanghebbenden

Randvoorwaarden en waarborgen zijn gecreëerd voor een adequate invloed van belanghebbenden

Zoals eerder aangegeven heeft de bestuurder regelmatig overleg met de verschillende raden binnen de organisatie. Van de overleggen worden verslagen gemaakt die beschikbaar zijn voor de belanghebbenden: medewerkers, cliënten(raden) en de professionals.

4. Inrichting governance

de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Tangenborgh

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Tangenborgh; de Raad van Toezicht toezichthoudend en de Raad van Bestuur statutair en uitvoerend bevoegd. De Raad van Bestuur neemt besluiten over het beleid van de organisatie. De Raad van Bestuur functioneert conform de statuten van de stichting en een door de Raad van Toezicht vastgesteld reglement. In de vergadering van de Raad van Toezicht legt de Raad van Bestuur verantwoording af en vindt evaluatie en beoordeling plaats.

5. Goed bestuur

De raad van bestuur bestuurt de organisatie gericht op het maatschappelijk handelen

Door te participeren in netwerken, door in dialoog te zijn met de organisatie, door zichtbaar aanwezig te zijn, met open oren en ogen voor de ontwikkelingen die er zijn, door tijdig te anticiperen is er voortdurend aandacht voor de gelukkige leef-tijd van de ouderen en de gelukkige werk-tijd van medewerkers. Dat vraagt soms dat de organisatie zich daaraan aanpast, bijvoorbeeld om de vraag om aandacht en nabijheid goed te vertalen in de wijze waarop zorg en werk georganiseerd wordt.

6. Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Tangenborgh

Leidend principe is om bij te dragen aan een gelukkige leef-tijd van ouderen. Uitgangspunten zijn werken vanuit de balans tussen vertrouwen & reflectie, in open dialoog en met betrokkenheid & distantie. Elkaars expertise en inbreng worden gerespecteerd. Altijd gericht op het versterken van Tangenborgh en haar doelen.

7. Continue ontwikkeling

De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid

In 2023 heeft de laatste evaluatie van de raad van toezicht onder begeleiding van een onafhankelijk externe deskundige plaatsgevonden. In 2024 is mede naar aanleiding van deze evaluatie een Visie op Toezicht door de raad geformuleerd.

De jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur door de raad van toezicht heeft plaatsgevonden middels een evaluatiegesprek. Door deel te nemen aan meerdere netwerken kan de bestuurder zich in specifieke en algemene zin voortdurend ontwikkelen.

4 Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

De uitgezette koers zoals verwoord in ons strategisch plan wordt jaarlijks tegen het licht van de actualiteit en de maatschappelijke ontwikkelingen gehouden. We hebben geconstateerd dat de ingezette lijn weliswaar nog steeds actueel is, maar dat ontwikkelingen zoals deze zich ook voordoen in de maatschappij en het zorglandschap aanleiding zijn om de wijze waarop wij zorg- en dienstverlening inrichten nader te gaan beschouwen en toetsen. Dat zal resulteren in een (vernieuwde) strategische koers in 2025.

Doorontwikkeling

In de afgelopen jaren is Tangenborgh bezig met de doorontwikkeling naar een organisatiemodel waarbij de bewoner en zorgvrager het middelpunt is, zoekend naar passende zorg. Hierbij wordt vanuit de regio's klantgericht gewerkt in zelfstandige, integrale teams. De termen klantgericht, zelfstandigheid, integraal en team zijn belangrijk: de medewerkers ondersteunen de klant in het eigenaarschap van de inhoud van hun zorg. Daarnaast houdt dit in dat medewerkers zich eigenaar tonen van hun eigen inzetbaarheid.

Met de bewoner/zorgvrager als middelpunt van hoe welzijn, zorg en diensten te organiseren is ervoor gekozen om de organisatie in te richten met schillen, c.q. cirkels van nabijheid en directe invloed op het levensgeluk van de bewoner en de zorgvrager.

Begin 2024 is in dit meerjarige traject doorontwikkeling een evaluatie geweest. Een belangrijke uitkomst was dat medewerkers aandacht en nabijheid hebben gemist. De invulling van leidinggevenden is daarom dichterbij de medewerkers gebracht en ook de span of control is verkleind. De organisatie is ingericht met elf zorgmanagers die meer steun en stuur kunnen geven aan de zorgteams. Aan de regionale indeling houden we vast, om zo de regionale samenhang en binding met lokale samenwerkingspartners mogelijk te blijven maken. Een andere uitkomst was de wens om te komen tot herimplementatie van de zelfstandige, integrale teams met behoud van de visie ten aanzien van de zelfstandige, integrale teams. Er is een notitie zelfstandige, integrale teams opgesteld en een bijbehorende gespreksleidraad waarmee teams zelfstandig aan de slag kunnen in hun ontwikkeling naar meer zelfstandigheid en integraal samenwerken. Dit heeft ook geleid tot aanpassingen in de tweede en derde cirkel, waaronder de verplaatsing, rolwijziging en formatie-afname van de teamcoaches en inzetbaarheidsconsulenten. De regie op verzuim en de verantwoordelijkheid voor teamontwikkeling zijn weer expliciet belegd bij de manager

Visie

In 2024 is de visie van Tangenborgh met input van medewerkers, medezeggenschap en andere interne stakeholders herijkt. De visie ***Samen zorgen voor een thuis*** houdt in dat:

*Bij Tangenborgh bieden we een **vertrouwde en geborgen** plek om ons doel: Een zo **gelukkig mogelijke leef-tijd** te realiseren. Het **thuisgevoel** en **welzijn** van de oudere staat voorop. We doen dit samen en geven daarbij invulling aan **naoberschap**. We streven naar een **gelukkige werk- tijd** voor onze medewerkers. En willen ons als ouderenorganisatie blijven **ontwikkelen en vernieuwen**.*

Samen zijn we Tangenborgh, samen zorgen we voor een thuis in de regio.

(een uitgebreide versie van de visie is opgenomen op onze website tangenborgh.nl)

De visie gaat in 2025 een nadere uitwerking krijgen in een visie op welzijn, visie op informele zorg/naoberschap, visie op technologie, visie op wonen en een theoretisch kader.

Strategisch vastgoedplan

Door veranderingen in overheidsbeleid en de focus op langer thuis wonen heeft Tangenborgh in 2024 haar strategisch vastgoedplan herzien. Dit plan, dat zich richt op 2030, speelt in op zowel interne als externe ontwikkelingen en is tot stand gekomen met input van interne stakeholders, regionale afstemming en samenwerking met strategische partners.

Tangenborgh streeft ernaar zorg zoveel mogelijk in geclusterde woonvormen aan te bieden, waarbij bewoners in hun eigen appartement centraal staan. De woonomgeving biedt voorzieningen en stimuleert de verbinding met de wijk en sociale netwerken.

De strategie kent vijf speerpunten:

1. Herbestemming bestaand vastgoed
Vermindering van intramurale zorg en meer focus op zorg in de wijk, met flexibele en duurzame inzet van vastgoed. Bij herbestemming van bestaand vastgoed staat het principe van "zorg in de wijk" voorop.
2. Tijdelijke opvang als alternatieve benutting
Inspelen op de groeiende vraag naar tijdelijke zorgoplossingen, waarbij geclusterde opvang op regio-niveau wordt aangeboden.
3. Gevarieerde woonomgevingen
Creëren van een divers aanbod van woningen, inclusieve en comfortabele leefomgevingen staan centraal, ter bevordering van de autonomie en het welzijn van de bewoners.
4. Samenwerking en regionale afstemming
Versterken van samenwerking met zorginstanties, gemeenten en maatschappelijke partners voor een geïntegreerde aanpak en zorgervaring.
5. Terugdringen rol als verhuurder
Woningcorporaties nemen het beheer van complexen zonder Wlz-zorg over, terwijl Tangenborgh het eerste toewijzingsrecht behoudt voor complexen waar we geclusterde zorg (in de vorm van VPT/MPT willen) aanbieden.

De vastgoedstrategie stelt Tangenborgh in staat om flexibele en toekomstbestendige woonoplossingen te realiseren, passend bij de veranderende zorgvraag.

4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen

Het aantal ouderen zal groeien en daarmee ook groei van de vraag naar zorg. Die vraag kan niet alleen beantwoord worden door een groei aan arbeidskrachten. Naast het arbeidsmarktprobleem loopt de houdbaarheid van ons huidig zorgstelsel tegen financiële grenzen aan. Door VWS en Actiz (onze branchevereniging) is ingezet op het voeren van een maatschappelijk gesprek om de verwachtingen over de zorg in de (nabije) toekomst breder gedragen te krijgen. Onze opvattingen dat de groei van de vraag naar zorg niet vertaald zal worden naar een evenredige groei van intramurale capaciteit, maar de groeiende vraag vooral in de thuissituatie en door zorgaanbieders in de eerste lijn beantwoord moet worden, krijgt hierdoor nog meer contour. Tangenborgh participeert in het VVT-overleg samen met het Zorgkantoor om een Drentse aanpak te ontwikkelen voor dit maatschappelijke debat. Overigens zullen niet alleen zorgaanbieders hun verantwoordelijkheid moeten nemen in het aangaan van deze uitdagingen, maar wordt van alle burgers en maatschappelijke organisaties een bijdrage gevraagd.

Verzuim en vitaliteit

Het verzuim was met 13,3% in 2024 weliswaar een procentpunt lager ten opzichte van een jaar eerder, maar blijft onverminderd hoog. Om het verzuim te verminderen en de vitaliteit te verhogen, zijn er diverse initiatieven ondernomen. Zo is de regie op het verzuim belegd bij de leidinggevende (zorgmanager). De leidinggevende is eigenaar van het verzuimdossier, dit was de inzetbaarheidsconsulent. De

inzetbaarheidsconsulent adviseert en ondersteunt de leidinggevendenden. Eind 2024 hebben zorgmanagers een verzuimtraining Inzetbaarheid gevolgd. Het vitaliteitsplein (op de Tangenborgh Hub) is ontwikkeld en bevat informatie voor medewerkers, zoals: sterk in je werk, mentaal fit, fysiek fit, financieel fit en verzuim en terug naar je werk.

Het vitaliteitsbeleid is opgesteld met daarin onder andere meer eigen regie voor de medewerker. De teamrol verzuim (een rol binnen het zelfstandige, integrale team) is belegd in de teams. In 2024 is de verzuimprocedure aangepast: medewerkers melden zich niet langer ziek via de mail, maar mondeling (telefonisch) bij de leidinggevende. Eind 2024 is in een brede bijeenkomst input opgehaald voor de verzuimanalyse en het plan van aanpak voor 2025

Passende zorg

Het plan van aanpak passende zorg is vastgesteld. In het kader hiervan organiseerden we in oktober 2024 samen met “vvt werken aan morgen” vier theatervoorstellingen in het Atlas Theater Emmen “*Mag ik je kussen?*” voor onze medewerkers. Alle medewerkers zijn uitgenodigd voor deze voorstelling over de toekomst van de zorg. De voorstelling is speciaal gemaakt voor iedereen die werkt in de verpleeghuiszorg en thuiszorg. Bedoeld om mee te praten over morgen; over de toekomst van het werk in de zorg. Maar ook over de actuele belevingswereld van zorgmedewerkers, hun dilemma’s en hun niet aflatende inzet voor cliënten. Over misschien wel moeilijke keuzes moeten maken en wat dat doet met hun zorghart.

De Olmen

Binnen de locatie Heidehiem is de PG-afdeling De Olmen in 2024 gesloten. De gesprekken met bewoners waren al eind 2023 gestart, en uiteindelijk is de laatste bewoner van De Olmen in mei 2024 verhuisd naar De Bleerinck. Het proces rondom de sluiting van de Olmen is zorgvuldig doorlopen, bewoners en medewerkers hebben allemaal een nieuwe plek gekregen. Maar tegelijkertijd is het voor zowel bewoners als medewerkers een ingrijpende gebeurtenis geweest. Er is vervolgens onderzoek gedaan naar hoe de leegstaande afdeling De Olmen rendabel ingezet kan worden. Een afdeling voor Eerstelijnsverblijf is daarvoor de beste keuze. Dit zal verder uitgewerkt worden en definitieve besluitvorming daarover vindt in het voorjaar 2025 plaats.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen, waaronder duurzaamheid

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 een basis gelegd voor invulling in de komende jaren. Dat doen we onder andere door deelname aan het Netwerk Dementie Drenthe en de Drentse Alliantie voor Integrale Ouderenzorg. Vanuit de alliantie dragen we bij aan een dementievriendelijk Drenthe en ook aan een goed gecoördineerde benutting van de regionale capaciteit van eerstelijnsverblijf, crisis- en respijtzorg. Ook het actief delen van kennis en kunde op het gebied van dementiezorg met verwijzers, collega’s en maatschappelijke organisaties, zoals gemeenten en woningbouwcorporaties, is een manier om bij te dragen aan het dementievriendelijk maken van de regio.

Duurzaamheid

Tangenborgh heeft duurzaamheid verankerd in haar kernwaarden om een zo gelukkig mogelijke leef-tijd te realiseren voor bewoners en werk-tijd voor medewerkers. Dit betekent aandacht voor sociale, milieutechnische en economische duurzaamheid.

Op sociaal vlak zet Tangenborgh in op persoonsgerichte zorg, het bevorderen van eigen regie bij bewoners en vitaliteit bij medewerkers. Medewerkers worden gestimuleerd om actief aan hun gezondheid en werkplezier te werken, ondersteund door een sociaal en veilig werkklimaat, teamgerichte samenwerking en het vitaliteitsplein.

Milieu-inspanningen richten zich op energiebesparing, CO2-reductie en circulaire bedrijfsvoering. Doelstellingen zijn onder andere:

- 55% minder CO2-uitstoot in 2030 (t.o.v. 2018) en klimaatneutraliteit in 2050;
- 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 (t.o.v. 2016) en maximaal circulaire zorg in 2050;
- 5% jaarlijkse vermindering van het totaal aan afval en een 5% stijging van het scheidingspercentage.

In 2024 is het scheidingspercentage met meer dan 5% gestegen naar 26,7% en zijn energiebesparende maatregelen getroffen, zoals het isoleren van installaties, vervangen van verlichting door LED en optimalisatie van klimaatinstallaties. Via de Milieubarometer en Milieuthermometer Zorg monitort Tangenborgh haar voortgang. De drie locaties De Bleerinck, St. Franciscus en De Weegbree hebben het zilveren certificaat.

Economisch richt Tangenborgh zich op duurzaam voorraadbeheer en samenwerking met partners binnen de Green Deal Duurzame Zorg en Green Deal 3.0. In aanbestedingen wordt duurzaamheid standaard meegenomen, evenals SROI-doelstellingen, bijvoorbeeld bij projecten gericht op mensen met dementie en een migratieachtergrond.

Duurzaamheidsteams binnen de regio zorgen voor implementatie van beleid en betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast speelt de cliëntenraad een rol wanneer thema's bewoners direct raken. Tangenborgh benadrukt het belang van communicatie door medewerkers regelmatig te informeren via team overleggen, de Hub en deelname aan landelijke initiatieven zoals 'Zorg voor Energie'. Zo draagt Tangenborgh integraal bij aan een duurzame en toekomstbestendige zorgomgeving.

4.4 Risicoparagraaf

Risicomanagement

Tangenborgh werkt in een sector met toenemende risico's, maar ziet ook kansen door goed risicobeheer. De organisatie erkent haar maatschappelijke rol in het betaalbaar houden van zorg. Een groot aandachtspunt blijft het hoge verzuim, dat niet alleen financiële gevolgen heeft, maar ook een gelukkige werk-tijd van medewerkers beïnvloedt.

De oplossing voor de groeiende zorgvraag ligt niet in meer bedden en plaatsen, maar in slimme investeringen in werkwijzen, technologie, samenwerking en ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers. Hierdoor kan zorg effectiever en duurzamer in de eigen woonomgeving worden geboden, zonder uitbreiding van capaciteit. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging tussen de belangen van zorgvrager, zorgverlener en financier.

Risicomanagement is een vast onderdeel van kwaliteitsbeheer. Het helpt bedreigingen en kansen systematisch in kaart te brengen en transparante beslissingen te nemen. Er wordt structureel beoordeeld welke interne en externe ontwikkelingen invloed hebben op de organisatie. Impactanalyses en periodieke evaluaties helpen risico's beheersbaar te houden, zodat Tangenborgh wendbaar en toekomstbestendig blijft.

Risicobeheersing en kwaliteitsborging

Tangenborgh zorgt ervoor dat risico's binnen de organisatie goed in beeld zijn en beheersbaar blijven. Dit gebeurt via een duidelijk besturingsmodel en een planning- & controlcyclus. Elk jaar worden afdelingen verantwoordelijk gemaakt voor hun resultaten. Ondersteunende diensten maken afspraken over hun bijdrage aan zorg- en dienstverlening. De voortgang en realisatie wordt besproken in werkoverleggen, waar nodig vindt bijsturing plaats.

Ook externe ontwikkelingen worden gevolgd en meegenomen in het kaderjaarplan en de begroting. Compliance wordt bewaakt door een compliance officer, die risico's beoordeelt. Daarnaast is er een functionaris gegevensbescherming, die toezicht houdt op privacyvraagstukken en datalekken.

Tangenborgh heeft een HKZ-certificering (2015). Processen en risico's worden vastgelegd in een beheerssysteem. De kwaliteitsaudit in 2024 had een positieve uitkomst, wat bevestigt dat Tangenborgh kwaliteit en risicobeheersing goed op orde heeft.

Belangrijkste risico

Door de organisatie zijn een aantal belangrijke strategische en continuïteitsrisico's onderkend. Deze risico's gelden voor de branche, en zijn daarmee ook voor Tangenborgh risico's om te beoordelen. Door een combinatie van preventieve maatregelen, slimme technologie en strategische samenwerking kan Tangenborgh zich hier beter tegen wapenen.

Verzuim en personeelskrapte

Het hoge ziekteverzuim en een tekort aan gekwalificeerd personeel bedreigen de continuïteit en kwaliteit van zorg. In de ouderenzorg zijn fysieke en mentale belasting hoog, wat bijdraagt aan langdurig verzuim.

Impact:

- Minder zorgcapaciteit en toename van werkdruk op de resterende medewerkers.
- Verhoogde kans op fouten, verminderde cliëntveiligheid en lagere kwaliteit van zorg.
- Toenemende afhankelijkheid van dure externe inhuur (bijvoorbeeld zzp'ers of uitzendkrachten).

Beheersmaatregelen:

- Investeren in preventie: ergonomische hulpmiddelen, trainingen in fysieke belasting en mentale veerkracht.
- Meer focus op duurzame inzetbaarheid: flexibele roosters, loopbaanontwikkeling en vitaliteitsprogramma's.
- Actief werven van personeel en aantrekkelijk werkgeverschap, inclusief betere secundaire arbeidsvoorwaarden. En leidinggevende die aandacht en nabijheid bieden.
- Inzet van technologie en domotica om de werkdruk te verlagen.

Financiële druk en stijgende kosten

Kosten door hogere personele kosten (o.a. cao-verhogingen), energiekosten en oplopende prijzen voor medische hulpmiddelen en voeding stijgen, terwijl vergoedingen achterblijven.

Impact:

- Krimpende marges, waardoor investeringen in vernieuwing en kwaliteit onder druk komen te staan.
- Mogelijke noodzaak tot bezuinigingen, met impact op zorgpersoneel en cliënten.

Beheersmaatregelen:

- Strikte kostenbewaking en efficiëntere inkoop van middelen en energie.
- Optimaliseren van de bezettingsgraad en efficiënter roosteren.
- Onderhandelen over hogere tarieven bij zorgverzekeraars en gemeenten.

Kwaliteit en veiligheid van zorg

Door de toenemende zorgzwaarte en personeelstekorten bestaat de kans dat zorgverleners minder aandacht besteden aan cliënten, wat leidt tot risico's zoals medicatiefouten, valincidenten en onvoldoende hygiëne.

Impact:

- Verslechterde gezondheid en welzijn van cliënten, met mogelijk ziekenhuisopnames tot gevolg.
- Aansprakelijkheidsrisico's en reputatieschade bij ernstige incidenten.
- Toezichtmaatregelen of sancties door de IGJ bij onvoldoende zorgkwaliteit.

Beheersmaatregelen:

- Versterken van teamreflectie en continu leren (bijv. via intervisie en e-learning).
- Implementatie van slimme zorgtechnologieën zoals valdetectiesystemen en medicijndispensers.
- Focus op preventie: extra aandacht voor voeding, beweging en sociale interactie.
- Actief sturen op kwaliteit met KPI's en audits om vroegtijdige signalen op te vangen.

Digitalisering en cybersecurity

Er wordt (steeds meer) gebruik gemaakt van digitale zorgdossiers, cliëntportalen en zorgtechnologie, wat kwetsbaarheid voor cyberaanvallen en datalekken kan vergroten.

Impact:

- Inbreuk op privacy van cliënten (schending AVG-wetgeving), met mogelijke boetes en juridische gevolgen.
- Disruptie van zorgprocessen als systemen worden gehackt of uitvallen.
- Vertrouwensverlies bij cliënten en familieleden, wat de reputatie van de instelling schaadt.

Beheersmaatregelen:

- Regelmatige aandachtsmomenten voor medewerkers om phishing en andere risico's te herkennen.
- Beveiliging aanscherpen met multi-factor authenticatie en sterke wachtwoordbeleid.
- Regelmatige updates en back-ups van systemen, inclusief noodprocedures bij uitval.
- Samenwerking met externe IT-partners voor continue monitoring en risicobeheer.

Veranderende wet- en regelgeving

De ouderenzorg staat onder invloed van constante wetswijzigingen, zoals veranderingen in de Wet langdurige zorg (Wlz) en de financiering via zorgverzekeraars en gemeenten.

Impact:

- Onzekerheid over zorgbekostiging en contractering, met risico's op financieringstekorten.
- Toenemende administratieve lasten, wat afleidt van directe cliëntenzorg.
- Risico op sancties of correcties bij niet-naleving van regelgeving.

Beheersmaatregelen:

- Proactief volgen en interpreteren van wetgeving via brancheorganisaties en juridisch advies.
- Digitalisering en automatisering van administratieve processen om regeldruk te verlagen.
- Nauwe samenwerking met gemeenten, verzekeraars en ketenpartners om tijdig te anticiperen op veranderingen.
- Flexibiliteit in zorgaanbod en organisatiestructuur om snel te schakelen bij beleidswijzigingen.

4.5 Toekomst

In 2025 willen we onze strategie vernieuwen. We richten onze horizon op 2030 en we verwachten dat de opnieuw geformuleerde strategie rond de zomer 2025 staat. Dit is dan ook belangrijke input voor de jaarplannen 2026.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving, alsmede in bekostigingssystematiek, worden door Tangenborgh nauwlettend geanalyseerd. Binnen de intramurale setting is de verwachting dat de vraag naar verblijf met behandeling in de aankomende jaren stabiel zal blijven, maar de zorgzwaarte zal toenemen. Nieuwe klanten met ZZP4 worden sinds 2024 niet meer opgenomen, plekken worden ingevuld met klanten met hogere indicaties en dat heeft effect op de zorgverlening. Tangenborgh wil het verblijf met behandeling op diverse locaties zo optimaal mogelijk regelen. Er ligt hierbij een uitdaging in de manieren waarop adequaat in de toenemende behoefte aan behandeling kan worden voorzien, mede gezien het feit dat het beschikbaar aantal behandelaren onder druk staat. Daarnaast wordt verwacht dat de rol en omvang van zorg in de wijk steeds groter zal worden. Daar kunnen wij met passende zorg- en dienstverlening zorgvragers in hun eigen omgeving de juiste zorg aanbieden. Dit als gevolg van het toenemend streven om langer thuis te blijven wonen, mede door de financiële druk die op de gehele zorgsector ligt. Ook Tangenborgh voelt de druk als gevolg van die ontwikkelingen.

Het verlagen van het ziekteverzuim is voor 2025 een speerpunt. Door middel van aandacht en het aanpassen van processen zal het verzuim naar verwachting gaan dalen.

Ook staan een aantal uitdagende vervangings- en vernieuwingsinitiatieven met betrekking tot de huisvesting van bewoners op stapel. Het strategisch vastgoedplan is in 2024 afgerond. Dit geeft inzicht in de investeringen voor de komende jaren. Het definitief ontwerp van de herinrichting en aanpassing van de locatie de Bleerinck te Emmen zal in 2025 tot stand komen, waarna de uitvoering van de werkzaamheden zal starten. De planvorming voor de locatie De Schans zal in 2025 concreter worden. Ook ten aanzien van andere locaties binnen Tangenborgh zijn plannen ontwikkelt.

5 Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

Tangenborgh werkt met een gestructureerde planning- en controlcyclus. De Bestuurder stelt jaarlijks het Kaderjaarplan op, waarin doelstellingen en prioriteiten worden bepaald. Leidinggevenden vertalen dit naar jaarplannen voor hun organisatie-eenheid. Tegelijkertijd wordt een kader begroting opgesteld die vertaald wordt naar begrotingen op de in 2024 nieuwe vastgestelde organisatie-eenheden (OE structuur)

De Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC) controleert de zorgregistraties en rechtmatigheid van declaraties. Dit wordt gewaarborgd via het Elektronisch Cliëntendossier en interne audits. Risico's worden beheerst door analyses, steekproeven en controles. Procesverbetering gebeurt continu en wordt afgestemd op wet- en regelgeving, zorgverzekeraars, Zorgkantoor, gemeenten, accountant en andere belanghebbenden, inclusief bewoners, zorgvragers en huurders.

Cultuur en gedrag

De manier waarop medewerkers met elkaar, bewoners en zorgvragers en andere stakeholders omgaan zijn essentieel om een gelukkige werk-tijd te bevorderen. Een cultuur, gebaseerd op empathie, samenwerking en professionele communicatie, draagt bij aan zowel de kwaliteit van zorg (gelukkige leef-tijd) als de tevredenheid van medewerkers (gelukkige werk-tijd). Dat uit zich in het vermogen om zich in te leven in bewoner, zorgvrager, naasten en collega's. Maar ook in het duidelijk en respectvol kunnen communiceren, zowel verbaal als non-verbaal. In effectief werken in multidisciplinaire teams, waarbij ieders expertise wordt gewaardeerd. Om kritisch te kijken naar eigen handelen en openstaan voor feedback en verbetering. Om verantwoordelijkheid te nemen en initiatief te tonen, ongeacht de functie. In 2024 lag de focus op de aandacht voor de medewerker middels de doorontwikkeling, de herimplementatie van de zelfstandige, integrale teams, de ontwikkeling van het Goede Gesprek en het Warme Welkom en de aanpak van het ziekteverzuim.

Kwaliteitsbeheersing

Tangenborgh streeft naar kwalitatief hoogwaardige zorg met aandacht voor tevredenheid bij bewoners, zorgvragers, medewerkers, financiers en samenwerkingspartners. Het kwaliteitsbeleid richt zich op het versterken van kwaliteitsbewustzijn, continue verbetering van zorg- en ondersteunende processen en afstemming met maatschappelijke eisen zoals samenwerking, ethiek en veiligheid.

De organisatie werkt volgens het Kwaliteitskader respectievelijk Generiek Kompas en legt verantwoording af via het Kwaliteitsbeeld ([link](#)).

Kwaliteit wordt meetbaar en merkbaar bewaakt via een systeem van leren en verbeteren (kwaliteitsmanagementsysteem). Vanuit de zorgvisie vindt vertaling naar persoonsgerichte zorg, in concrete, haalbare en meetbare afspraken plaats. De focus ligt op persoonsgerichte zorg, inspirerend leiderschap en eigenaarschap van medewerkers. De zorgvisie is ook uitgangspunt om samenhang en verbinding te leggen tussen de verschillende diensten en producten. Dit wordt in samenwerking en in overleg met elkaar gedaan.

In oktober 2024 kwam de Inspectie langs voor een afsluitend bezoek op de locatie Dillehof. De Inspectie zag duidelijke verbeteringen sinds hun vorige bezoek in 2023. De Inspectie geeft aan vertrouwen te hebben in onze aanpak, onze inzet en in de verbeteringen die we hebben doorgevoerd. Wel blijft aandacht nodig voor samenwerking, kennis over de Wet zorg en dwang (Wzd) en hygiëne (handhygiëne). Ook blijft een open en veilige werkcultuur een punt om verder te verbeteren. De Inspectie geeft aan dat deze onderwerpen belangrijk voor zijn alle Tangenborgh locaties.

Door een zorgvrager aanhangig gemaakte klachten bij de Geschillencommissie over wijkzorgverlening werden behandeld door de Geschillencommissie. Beide klachten werden door de commissie ongegrond verklaard.

De HKZ-audit in juni 2024 was succesvol en bevestigde dat het primair zorgproces sterk staat. Belangrijke aandachtspunten blijven ziekteverzuim, financiële uitdagingen en passende zorg. Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt verder ingezet als sturingsinstrument.

Medicatieveiligheid, decubituspreventie en onvrijwillige zorg blijven speerpunten in het leer- en verbeterproces. Incidenten worden digitaal gemeld en geanalyseerd door VIM-commissies, met een focus op val- en medicatie-incidenten.

Cliëntervaringen worden gemeten via ZorgkaartNederland, waar de organisatie in 2024 een gemiddelde score van 8,3 behaalde. Voor wijkverpleging lag dit cijfer op 8,6. Tangenborgh blijft zich inzetten voor voortdurende kwaliteitsverbetering en een optimale zorgervaring.

Tangenborgh kent een klachtenregeling – gepubliceerd op de website - die voldoet aan de eisen die de wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (wkggz) stelt. Er is een onafhankelijke klachtenfunctionaris benoemd. De onafhankelijk klachtenfunctionaris rapporteert per kwartaal aan de Bestuurder. In 2024 zijn twee formele klachten door de bestuurder behandeld. Met de klagers zijn gesprekken gevoerd die – voor de klagers - tot tevredenheid zijn behandeld. De klachtenfunctionaris rapporteert jaarlijks over het aantal klachten dat in behandeling is genomen.

In het kwaliteitsbeeld is meer informatie opgenomen over deze en andere kwaliteitsthema's.

Informatievoorziening in- en extern

De voortgang wordt bewaakt via maandelijkse rapportages en een Business Intelligence Tool. Bestuurder en managers worden via deze tool geïnformeerd over belangrijke prestatie-indicatoren, zoals productie, omzet, wachtlijsten, personeel, kosten, ziekteverzuim en klachten. Kwartaalrapportages bieden tussentijdse verantwoording en worden besproken in het managementteam. De cyclus sluit af met jaarverslaggeving en directiebeoordeling.

Automatisering

Een projectgroep werkt aan de invoering van de NEN 7510 norm voor informatiebeveiliging en betreft daarnaast ook aankomende wet- en regelgeving ten aanzien van bijvoorbeeld NIS2.

Tangenborgh heeft zelf kennis in huis, maar zal – waar nodig – ook externe expertise inschakelen. Dit kan zijn in zowel uitvoering als laten beoordelen van de systemen.

6 Financieel beleid

Financiële resultaten 2024

De financiële resultaten over 2024 en 2023 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
Resultaat segment Zorg	2.368.213	-1.026.437
Resultaat segment Woningbeheer	206.553	-145.901
Resultaat volgens winst- en verliesrekening	2.574.766	-1.172.338

Het totale resultaat over het jaar 2024 is positief, waar het resultaat 2023 nog negatief was. Verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- Hogere productie, met name in het eerste halfjaar
- Hogere tarieven, door onder andere richttariefpercentage wijziging
- Vrijval voorziening Eendrachtshof

Het resultaat op het segment woningbeheer wordt voornamelijk veroorzaakt door de verhuur van eigen panden. Het resultaat woningbeheer was in 2023 nog negatief. Dit werd toen mede veroorzaakt doordat de afrekening servicekosten over het jaar 2022 in 2023 afgerekend werd.

In onderstaande opstelling is een en ander nader gespecificeerd:

	2024	2023
	€	€
Baten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	86.928.276	77.571.357
Lasten (excl. vergoeding voor kapitaalslasten)	87.969.123	82.721.052
Resultaat zorg excl. Kapitaalslasten	-1.040.847	-5.149.696
Vergoeding kapitaalslasten en zorginfrastructuur	10.378.711	10.304.259
Kosten afschrijvingen / huur / rente	6.969.651	6.181.000
Resultaat op kapitaalslasten / huur / rente	3.409.060	4.123.259
Resultaat zorg (excl. Woningbeheer)	2.368.213	-1.026.437

Bovenstaand overzicht toont aan dat het totale positieve resultaat met name veroorzaakt wordt door het resultaat op kapitaal. De grootse stijging ten opzichte van 2023, waardoor het totale resultaat positief is in 2024, wordt veroorzaakt door het resultaat op zorg. De genoemde oorzaken voor het hogere resultaat komen ten gunste van het resultaat op zorg, waardoor deze aanzienlijk verbeterd is ten opzichte van het jaar 2023.

Het resultaat kapitaal is lager in vergelijking met voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat de kosten hoger zijn dan in 2023, wat onder andere veroorzaakt wordt door de huurindexaties.

Resultaatratio's

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

	2024	2023
Resultaat segment Zorg	2,4%	-1,2%
Resultaat segment Woningbeheer	3,7%	-2,7%
Resultaatratio totaal Tangenborgh	2,5%	-1,3%

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2024 en 2023 is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	34.958.245	29.180.357
Bestemmingsreserve transitie zorg	-	630.862
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	-	1.900.000
Bestemmingsreserve covid-19	-	2.000.000
Bestemmingsreserve Wmo	-	-1.121.188
Algemene reserve Woningbeheer	13.074.737	12.868.184
Totaal eigen vermogen	48.033.504	45.458.737

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 als volgt:

	2024	2023
eigen vermogen / balanstotaal	66,5%	64,8%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	46,7%	48,8%

Liquiditeit en treasury

Door de resultaten van de afgelopen jaren is een financiële buffer van liquide middelen opgebouwd. Dit is noodzakelijk om onverwachte tegenvallers op te vangen. Bovendien eisen banken steeds vaker de inleg van eigen vermogen bij grootschalige investeringsprojecten, waarvoor een eventuele lening gevraagd wordt.

Om tegen gunstige voorwaarden geld te kunnen aantrekken, is Tangenborgh aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz). In 2024 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

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

	2024	2023
Quick ratio:		
Vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	2,33	2,43

De Quick ratio ligt in lijn met vorig jaar en kan nog steeds als goed gekwalificeerd worden.

In 2019 heeft Tangenborgh besloten een deel van haar liquide middelen te beleggen in obligaties, teneinde het behoud van vermogen na te streven in verband met de negatieve rente die banken in rekening brachten. Ultimo 2024 is dit circa € 10 miljoen, conform de doelstelling om circa € 10 miljoen in obligaties te beleggen. Er wordt nadrukkelijk niet in obligaties belegd vanuit een vermogensgroei-doelstelling of het verkrijgen van inkomen uit vermogen.

Toekomstige ontwikkelingen

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving worden door Tangenborgh nauwlettend geanalyseerd. De toekomst van de VVT-sector, en dus ook Tangenborgh, staat voor grote veranderingen. Door vergrijzing, personeelstekorten en technologische vooruitgang is het noodzakelijk om de zorg op een slimme en efficiënte manier in te richten. Dit vraagt om innovatieve oplossingen en een andere manier van werken. Eén van de belangrijkste ontwikkelingen is de inzet van technologie en digitalisering.

De zorgvraag verandert ook. Door de toenemende vergrijzing zijn er meer ouderen met complexe zorgbehoeften. Tegelijkertijd wordt er ingezet op langer thuis wonen, waarbij wijkverpleging en mantelzorg een steeds belangrijkere rol spelen.

Medio 2024 heeft Tangenborgh het strategisch vastgoedplan vastgesteld. In dit plan worden alle locaties geanalyseerd en wordt per locatie aangegeven wat de toekomstplannen hiervoor zijn. Zo wordt bepaald welke locaties binnen de visie van Tangenborgh ingezet kunnen worden en welke locaties herontwikkeld moeten worden of welke locaties afgestoten worden. Daarnaast worden bepaalde locaties aangemerkt als WLZ-intramurale locaties, VPT-locatie, of wijkzorglocatie waarbij Tangenborgh het eerste recht op toewijzing behoudt. De komende jaren wordt dit plan verder opgevolgd en zullen (waar nodig) gesprekken met woningcorporaties opgestart worden.

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

In 2024 heeft de Raad van Toezicht van Tangenborgh zich ingezet voor een verantwoord en toekomstgericht toezicht op de organisatie. Dit gebeurde binnen de kaders van de **Governance Code Zorg**, met als doel een goede balans tussen toezicht, advies en ondersteuning van de Raad van Bestuur. De Raad heeft gehandeld met inachtneming van de zes kernprincipes van de Governance Code Zorg: Goed bestuur, Verantwoord toezicht, Belang van de cliënt, Integer en transparant handelen, Lerende organisatie, Verantwoording en invloed.

Samenstelling en werkwijze

De Raad van Toezicht bestond uit vijf leden, ieder met een onafhankelijke en kritisch-constructieve houding. In juni werd de profielschets opnieuw beoordeeld ter voorbereiding op de werving van een nieuw lid. Daarnaast werd het traineeship voortgezet, met de benoeming van een trainee per december 2024. Het traineeship is geen formele toezichthoudende functie, maar bedoeld om te leren van het toezichtproces, het strategisch beleid en uitvoering van ouderenzorg.

Gedurende het jaar kwamen de leden vier keer bijeen voor reguliere vergaderingen. Tijdens elke reguliere vergadering werden actuele ontwikkelingen en gebeurtenissen besproken, mede aan de hand van een door de Bestuurder opgestelde Informatiebrief. Dit is een waardevolle aanvulling geweest op de informatievoorziening aan de raad. Daarnaast vonden diverse themabijeenkomsten plaats, gericht op onderwerpen als visie op toezicht, de toekomst van ouderenzorg en governance. Deze bijeenkomsten boden ruimte voor verdieping, reflectie en strategische afstemming.

Visie op Toezicht

Na meerdere werksessies is in 2024 de *Visie op Toezicht* tot stand gekomen. Het kompas is de missie van Tangenborgh om bij te dragen aan een gelukkige leef-tijd van ouderen. De raad werkt vanuit balans tussen vertrouwen en reflectie, in open dialoog en met betrokkenheid en distantie. Vanuit respect voor ieders expertise en inbreng, altijd gericht op het versterken van Tangenborgh en haar doelen. De raad handelt vanuit verbondenheid en vormt een zichtbaar onderdeel van Tangenborgh.

De raad heeft zijn waarden, taken, werkwijze, omgeving, focus, ontwikkeling en netwerk in een toegankelijke tekst en een toegankelijk format vormgegeven. De Visie op Toezicht is gepubliceerd op de website van Tangenborgh. ([link](#))

Belangrijke thema's en besluitvorming

De Raad van Toezicht heeft in 2024 een breed scala aan onderwerpen behandeld, waaronder:

- Goedkeuring jaarverslag 2023 en begroting 2025
- Vaststelling Strategisch Vastgoedplan
- Visie Tangenborgh
- Doorontwikkeling – evaluatie en genomen acties
- Evaluatie en ontwikkeling van digitale innovaties, zoals spraakgestuurd rapporteren
- Bespreking verzuimproblematiek en duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Beoordeling IGJ van verbeteringen op de locatie Dillehof

Ook werden besluiten genomen over de jaarverslaggeving 2023, de begroting voor 2025 en de bezoldiging van bestuur en toezichthouders conform de WNT-richtlijnen (klasse-indeling en indexering).

Werkbezoeken en samenwerking

De leden van de RvT bezochten in oktober individueel verschillende Tangenborgh-locaties, waarbij zij in gesprek gingen met medewerkers, bewoners en zorgvragers. De ervaringen werden onderling geëvalueerd en teruggekoppeld aan de Bestuurder. Aan de dialoogsessies over het Strategisch Vastgoedplan en de Visie hebben leden van de raad deelgenomen. Daarnaast vond overleg plaats met de

ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad, evenals een bijeenkomst met interne stakeholders over de toekomst van Tangenborgh.

Vooruitblik

In 2025 staat de herformulering van de strategie centraal. De Raad zal daarbij aandacht besteden aan de kerntaken van Tangenborgh en de verdere positionering als zorgaanbieder in Zuidoost-Drenthe.

De Raad van Toezicht kijkt terug op een qua inhoud en samenwerking (zowel onderling als met de bestuurder) constructief jaar en constateert dat hij voldoende informatie heeft ontvangen om zijn toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen. De organisatie functioneert binnen de kaders van de Governance Code Zorg en blijft zich ontwikkelen om de zorg voor ouderen toekomstbestendig te maken.

Namens de Raad van Toezicht

Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche – Voorzitter

Samenstelling Raad van Toezicht 2024

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche	Voorzitter (voordracht cliëntenraden)	- Lid bestuur Stichting de Mikkellhorst (Ecologische zorgboerderij), Haren (tot juli 2024) - Secretaris Stichting Vrienden van de Mikkellhorst, Haren (tot juli 2024)
De heer J.J. Bruintjes	Algemeen adjunct	- Bruintjes demografisch advies - Adviseur Drentse Onderwijsraad - Adviseur RvT Stichting BCM Woonzorg Stadskanaal - Voorzitter RvC woningbouwcorporatie Actium Assen - Voorzitter RvT Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer - Lid bestuur Stichting Hunebed Highway Business Club
De heer H. Kosmeijer	Lid	- Gebiedsmanager Zuid, gemeente Groningen - Eigenaar Kosyndes - Lid Raad van Toezicht Stichting Welzijnswerk Hoogeveen - Voorzitter stichting Cultuur Centrum de Notenkraker, Eelde
De heer J. Smits	Lid	- Gemeenteraadslid in Tynaarlo - Secretaris van Stichting Raadsfractie VVD Tynaarlo (t/m 16-07-2024) - Secretaris van Stichting Raadsfractie Tynaarlo Liberaal (vanaf 17-0-2024) - Lid Raad van Toezicht bij Stichting Ultiem openbaar basisonderwijs Hoogezand-Sappemeer - Secretaris Raad van Toezicht Stichting Kringloop Organisatie Tynaarlo - Voorzitter Internationaal Klompenmuseum Eelde - Directeur/eigenaar Smits Advies
De heer H. Woldendorp	Lid	- Voorzitter Raad van Toezicht stichting ALS Zorgregelaars - Partner InfraVitaal - medebestuurder Coöperatieve Uitgever Virtuoos

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk, de leden ontvangen bezoldiging.

Het lidmaatschap van de heer J.J. Bruintjes eindigde – na voltooiing van zijn tweede termijn – per 31 december 2024.

In de december vergadering is de heer J.M. Kingma benoemd als lid van de raad per 1 januari 2025.

De Raad van Toezicht kent de volgende commissies:

Commissie	Leden
Audit	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche, de heer. J. Smits
Kwaliteit & Veiligheid	De heer. H. Woldendorp, de heer. H. Kosmeijer
Remuneratie	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche, de heer. J.J. Bruintjes, de heer H. Kosmeijer
Selectie en Benoeming	Mevrouw J.A.M.B. van den Driessche, de heer J.J. Bruintjes, de heer H. Kosmeijer

De commissies brengen in de reguliere vergaderingen Raad van Toezicht verslag uit.

Medio 2024 heeft mevrouw R. van Eldik haar traineeship op eigen initiatief voortijdig beëindigd. Omdat de Raad van Toezicht het belangrijk vindt om leer- en ontwikkelmogelijkheden te bieden aan toekomstige toezichthouders is per 1 december 2024 mevrouw D.S. Angenent benoemd als trainee voor een periode van 13 maanden.

JAARREKENING

7 Jaarrekening

7.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

ACTIVA	Toelichting	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		16.915.930	17.680.304
Machines en installaties		2.187.803	2.662.173
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.382.807	4.175.714
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		372.444	308.366
Totaal vaste activa		23.858.984	24.826.556
Financiële vaste activa	2		
Overige effecten en overige vorderingen		9.730.307	10.157.763
Vlottende activa			
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		438.932	361.411
Overige vorderingen		2.049.693	2.633.715
Overlopende activa		39.750	149.035
Totaal vorderingen		2.528.375	3.144.161
Liquide middelen	5	36.164.265	31.704.088
Totaal		72.281.932	69.832.567

PASSIVA	<i>Toelichting</i>	31-dec-24	31-dec-23
		€	€
Eigen vermogen	6		
Gestort en opgevraagd kapitaal		522	522
Bestemmingsreserve		-	3.409.674
Bestemmingsfonds		34.958.245	29.180.358
Overige reserves		13.074.736	12.868.183
Totaal eigen vermogen		48.033.503	45.458.737
Vorzieningen	7		
Overige		3.697.583	5.674.023
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		3.937.500	4.385.000
Totaal langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		3.937.500	4.385.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Schulden aan banken		447.500	447.500
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.087.727	1.906.291
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.212.225	1.068.654
Schulden terzake van pensioenen		1.342.584	1.289.958
Overige schulden		507.863	956.519
Overige passiva		11.015.447	8.645.883
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		16.613.346	14.314.807
Totaal		72.281.932	69.832.567

7.2 Winst- en verliesrekening over 2024

	Toelichting	2024	2023
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		11.773.866	11.027.209
Wet langdurige zorg		80.616.998	71.906.136
Overige zorgprestaties		209.064	269.191
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		92.599.928	83.202.536
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	1.017.142	911.819
Netto omzet		93.617.069	84.114.355
Overige bedrijfsopbrengsten	16	8.993.584	8.836.384
Som der bedrijfsopbrengsten		102.610.653	92.950.739
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	17	6.978.666	5.408.018
Lonen en salarissen	18	50.036.912	47.755.389
Sociale lasten	19	8.564.679	8.061.099
Pensioenlasten	20	4.119.718	3.869.847
Afschrijvingen op materiële vaste activa	21	2.556.643	2.326.336
Overige bedrijfskosten	22	27.907.266	26.759.370
Som der bedrijfslasten		100.163.884	94.180.059
BEDRIJFSRESULTAAT		2.446.769	-1.229.320
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		84.327	74.638
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	43.671	-17.655
RESULTAAT / RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		2.574.766	-1.172.338
RESULTAAT NA BELASTINGEN		2.574.766	-1.172.338
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		€	€
Bestemmingsreserve Wmo		-	-149.957
Bestemmingsreserve transitie zorg		-	-77.138
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.368.213	-799.342
Algemene reserve Woningbeheer		206.553	-145.901
		2.574.766	-1.172.338

7.3 Kasstroomoverzicht over 2024

€ x 1.000,-	Toelichting	2024	2023
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.447	-1.229
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	21	2.557	2.603
- mutaties voorzieningen	7	-1.976	-721
		580	1.882
Veranderingen in werkkapitaal:			
- vorderingen	4	199	450
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging		417	927
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	2.299	623
		2.914	2.001
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.941	2.654
Ontvangen interest	23	84	75
Betaalde interest	23	44	-18
		128	57
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		6.069	2.711
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-1.589	-2.441
Investerings in overige financiële vaste activa	2	-473	-148
Desinvesterings in overige financiële vaste activa	2	900	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.162	-2.589
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	8	-448	-448
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-448	-448
Mutatie geldmiddelen		4.460	-326
Stand geldmiddelen per 1 januari	5	31.704	32.030
Stand geldmiddelen per 31 december	5	36.164	31.704
Mutatie geldmiddelen		4.460	-326

Verschil in liquiditeit wordt met name veroorzaakt door de positieve bijdrage uit de operationele activiteiten. De verantwoording hierover zijn opgenomen in de toelichting balans en toelichting winst-verliesrekening.

7.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

7.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

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

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op het boekjaar 2023, lopend van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

Continuïteitsveronderstelling

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de *Wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt.

Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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

Gebruik van schattingen

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

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

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken. Dit is van toepassing op het deel Financiële baten en lasten. De ontvangen spaarrente is in 2024 gerubriceerd onder de rentebaten waar deze in 2023 nog als negatieve kosten werden genomen onder de rentelasten.

7.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

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

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Gekochte obligaties waarvan Tangenborgh de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

De beleggingsstrategie van Tangenborgh is defensief, gericht op het vermijden van negatieve rente. Er wordt niet eerder verkocht dan einde nominale looptijd, waardoor er geen koersrisico tijdens de looptijd ontstaat. De strategie is daarmee niet gericht op behalen van koersresultaat. Met deze strategie zijn tussentijdse rendementen, in zowel positieve als negatieve zin, niet van invloed op het resultaat en worden derhalve niet verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Vaste activa – bijzondere waardeverminderingen

Bijzondere waardeverminderingen

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

Vervreemding van vaste activa

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen staan vrij ter beschikking van de organisatie.

Voorzieningen

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

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om:

a. Jubileumverplichtingen

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

b. Vervroegd uittreden 45 +

In de cao 2022-2023 voor de VVT hebben de cao partijen afspraken gemaakt over de mogelijkheid voor medewerkers om na 45 jaar werken in de sector zorg en welzijn, te stoppen met werken. De regeling is per 1 september 2021 in werking getreden en eindigt binnen de randvoorwaarden van het Pensioenakkoord op 31-12-2025. De genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijfkans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijfkans en het voldoen aan andere voorwaarden.

c. Langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale 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 2024 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op zowel de nog te betalen loonkosten van langdurig zieke werknemers tot aan het moment dat er geen loondoorbetalingsverplichting meer bestaat, als ook op de eventueel nog te betalen transitiekosten voor deze medewerkers. Voorziening is gebaseerd op de inschatting van het risico dat de medewerker niet meer terugkomt.

Herinrichting vastgoed

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

Voorziening Eendrachtshof

Met woningcorporatie zijn in 2018 huurafspraken gemaakt inzake locatie Eendrachtshof (voorheen 'De Voorde'). De uitwerking van deze afspraken zou leiden tot een 'ongewenst' positief resultaatteffect. Ongewenst omdat de verwachting was dat de nieuwbouw van deze locatie onder andere zal leiden tot verlieslatende investeringen in de zorginfrastructuur.

Op basis van het in 2024 vastgestelde Strategisch Huisvestingsplan zal de locatie Eendrachtshof een overgang krijgen naar een VPT/MPT locatie. Omdat dan de investeringen in zorginfrastructuur niet/minder nodig zullen zijn laten we deze voorziening vrijvallen in het resultaat 2024.

Schulden

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

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Operationele leasing

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

7.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

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 vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Tangenborgh zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van 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 voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

Tangenborgh heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Tangenborgh. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Tangenborgh betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Tangenborgh heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Tangenborgh heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

7.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentering van de resultatenrekening gemaakt. Tangenborgh onderscheidt in het jaar 2024 de segmenten Zorg en Woningbeheer, waar dit in 2023 nog de segmenten Wlz, Wmo Zvw en Woningbeheer waren. Deze wijziging komt voort uit het feit dat Tangenborgh deze segmentering ook hanteert in de tussentijdse rapportages. Toerekening van indirecte kosten aan het segment Woningbeheer geschiedt op basis van voorschot en afrekening servicekosten gebaseerd op de daadwerkelijk verhuurde woningen.

7.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

7.4.6 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.

7.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

7.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16.915.930	17.680.304
Machines en installaties	2.187.803	2.662.173
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.382.807	4.175.714
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	372.444	308.366
Totaal materiële vaste activa	23.858.984	24.826.555

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

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	24.826.555	24.988.684
Bij: investeringen	1.589.070	2.441.152
Af: aanschafwaarde geheel afgeschreven activa	424.512	424.512
Bij: cumulatieve afschrijvingen geheel afgeschreven activa	424.512	424.512
Af: afschrijvingen	2.519.310	2.326.335
Af: desinvesteringen	37.331	-
Af: vanuit voorzieningen	-	276.946
Boekwaarde per 31 december	23.858.984	24.826.555

Toelichting:

De investering inzake andere vaste bedrijfsmiddelen bestaat voor € 743.584 voor het inrichten van de appartementen/keuken ed. bij meerdere locaties van Zorggroep Tangenborgh. Investerings in hulpmiddelen € 431.868 (sta op hulp/tillift, hoog-laagbeden en dergelijke) bij meerder locaties van Zorggroep Tangenborgh.

De WOZ-waarde over 2024 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt €34.005.000, de verzekerde waarde bedraagt ultimo 2024 €131.015.174

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 3.937.500 (2023: € 4.832.5000) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 3.937.500 (2023: € 4.832.500) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Zorggroep Tangenborgh heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Zorggroep Tangenborgh zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

In paragraaf 7.5.1 “Mutatieoverzicht materiële vaste activa” worden de materiële vaste activa nader gespecificeerd.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	10.157.763	10.009.510
Verkregen effecten/obligaties	472.545	148.253
Verkoop effecten/obligaties	-900.000	-
Boekwaarde per 31 december	9.730.307	10.157.763

Toelichting:

Tangenborgh heeft in 2019 besloten een deel van haar vermogen dat niet op korte termijn benodigd is, in obligaties te beleggen. Zo wordt gestreefd naar behoud van het vermogen, in verband met de negatieve rente die banken in rekening brengen over vermogen. De doelstelling heeft geen betrekking op vermogensgroei of inkomen uit vermogen. Als voorwaarde is gesteld dat de obligaties goed verhandelbaar moeten zijn. Dit is vertaald in een minimum voor de beleggingen in obligaties met minimale rating A van 80%. De overige 20% (maximaal) mag belegd worden in beleggingen met rating BBB. De aankoop van obligaties zal gespreid plaatsvinden en ook de looptijd zal variëren tussen 6 en 10 jaar.

Boekwaarde geeft de geamortiseerde waarde aan van de gekochte obligaties € 9.730.307. Deze geamortiseerde waarde betreft de berekening van de waarde van de obligatie door de rente in de loop van de tijd toe te voegen aan de initiële aankoopprijs. De nominale waarde eind 2024 bedraagt € 9.677.000. De reële waarde van de obligaties ultimo 2024 is € 9.120.742. De reële waarde is lager dan de nominale waarde omdat de koerswaarde in de jaren 2021 en 2022 fors lager was. In 2023 en 2024 zijn de koersen van de obligaties weer aangetrokken. De verwachting blijft dat obligaties conform de nominale waarde de eindperiode gaan halen. Rendement voor Tangenborgh wordt behaald door de gerealiseerde couponrente.

In paragraaf 7.5.2 “Mutatieoverzicht financiële vaste activa” worden de financiële vaste activa nader gespecificeerd.

4. Vorderingen

De debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa kennen een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Vorderingen op debiteuren	438.932	361.411
Overige vorderingen		
-vorderingen uit hoofde van financieringstekort	339.469	756.096
-diverse vorderingen	1.710.225	1.877.619
	2.049.693	2.633.715
Overlopende activa		
-vooruitbetaalde bedragen	39.750	149.035
Totaal vorderingen en overlopende activa	2.528.375	3.144.161

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

De specificatie is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringstekort

	2024	2023	2022	2021	totaal
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	756.096	-	-	756.096
Financieringsverschil boekjaar	339.469	-	-	-	339.469
Correcties voorgaande jaren	-	478.410	-	-	478.410
Betalingen/ontvangsten	-	-1.234.506	-	-	-1.234.506
Subtotaal mutatie boekjaar	339.469	-756.096	-	-	-416.627
Saldo per 31 december	339.469	-	-	-	339.469

Stadium van vaststelling (per erkenning): a c c c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
-vorderingen uit hoofde van financieringstekort	339.469	756.096
-schulden uit hoofde van financieringsoverschot		
	339.469	756.096

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	80.408.874	71.906.137
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	80.069.405	71.150.040
Totaal financieringsverschil	339.469	756.096

Toelichting:

Het voorschotbedrag 2024 is gebaseerd op productieafspraken die zijn gemaakt met het zorgkantoor.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	36.123.366	31.651.524
Kassen	12.308	13.767
Deposito	28.591	38.796
Totaal liquide middelen	36.164.265	31.704.088

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	-	3.409.674
Bestemmingsfonds	34.958.245	29.180.358
Overige reserves	13.074.736	12.868.183
Totaal eigen vermogen	48.033.503	45.458.737

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	522			522
Totaal kapitaal	522	-	-	522

Bestemmingsreserves

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsreserves:				
Bestemmingsreserve transitie zorg	630.862	-	630.862	-
Bestemmingsreserve transitie vastgoed	1.900.000	-	1.900.000	-
Bestemmingsreserve covid-19	2.000.000	-	2.000.000	-
Bestemmingsreserve Wmo	-1.121.188	-	-1.121.188	-
Totaal bestemmingsreserves	3.409.674	-	3.409.674	-

Toelichting:

De bestemmingsreserve transitie zorg, transitie vastgoed, Covid-19 en Wmo zijn vervallen. Er hoeft geen beperkte bestedingsmogelijkheid aan een deel van het eigen vermogen gegeven te worden.

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen aanvaardbare kosten	29.180.358	2.368.213	3.409.674	34.958.245
Totaal bestemmingsfondsen	29.180.358	2.368.213	3.409.674	34.958.245

Het bestemmingsfonds aanvaardbare kosten ontstaat uit een overschot bij de vergoeding van de verzekerde zorg en mag in toekomstige jaren alleen aan dat doel worden besteed.

Overige reserves

Dit betreft vermogen dat betrekking heeft op het segment Woningbeheer.

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Algemene reserve Woningbeheer	12.868.183	206.553	-	13.074.736
Totaal algemene en overige reserves	12.868.183	206.553	-	13.074.736

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
Herinrichting Vastgoed	1.017.690	-	249.263	-	768.427
Jubileumverplichtingen	744.135	124.495	80.851	-	787.779
Vervroegd uittreden na 45 jaar	1.234.011	506.620	442.754	-	1.297.877
Langdurig zieken	1.311.300	494.000	722.400	365.400	717.500
Transitie Woningbeheer	126.000	-	-	-	126.000
Glasfonds	20.887	-	-	20.887	-
Voorziening Eendrachtshof	1.220.000	-	-	1.220.000	-
Totaal voorzieningen	5.674.023	1.125.115	1.495.268	1.606.287	3.697.583

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

	31-dec-2024
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.413.420
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.325.554
hiervan > 5 jaar	73.387

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

- Mutatie voorziening 'Herinrichting Vastgoed' betreft de jaarlijkse vrijval vanuit deze voorziening.
- Mutatie voorziening 'Jubileumverplichtingen' wordt veroorzaakt door het lagere aantal medewerkers op de loonlijst.
- Mutatie voorziening 'Langdurig ziek' wordt veroorzaakt door het lagere (in vergelijking met 2023) aantal, langer dan 26 weken, zieken waarvan verwacht wordt dat zij niet meer terugkomen.
- Voorziening Glasfonds is in het verleden gecreëerd om de glasschade in huurwoningen welke niet werden gedekt door verzekeringen op te kunnen vangen. Nu blijkt dat deze schade 100% gedekt is door de lopende verzekering. Om deze reden komt deze voorziening vrij te vallen.
- Mutatie 'Voorziening Eendrachtshof', Op basis van het in 2024 vastgestelde Strategisch Huisvestingsplan zal de locatie Eendrachtshof een overgang krijgen naar een VPT/MPT locatie. Omdat dan de investeringen in zorginfrastructuur niet/minder nodig zullen zijn laten we deze voorziening vrijvallen in het resultaat 2024.

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

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

	31-dec-24	31-dec-23
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	447.500	447.500
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	3.937.500	4.385.000
hiervan > 5 jaar	2.147.000	2.595.000

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 7.5.3 "Overzicht langlopende schulden".

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

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	447.500	447.500
Nog te betalen salarissen	507.863	956.519
Totaal overige schulden	955.363	1.404.019

De specificatie overige passiva is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Vakantiegeld	1.979.253	1.950.391
Vakantiedagen	5.159.078	4.543.694
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.212.225	1.068.654
Schulden terzake pensioenen	1.342.584	1.289.958
Balansbudget	1.418.778	1.003.054
Overige overlopende passiva	2.458.338	1.148.744
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.087.727	1.906.291
Totaal overige passiva	15.657.983	12.910.787

Toelichting:

De grootste afwijkingen ten opzichte van 2023 zitten in de vakantiedagen, balansbudget en overige overlopende passiva. Vakantiedagen en balansbudget zijn hoger doordat meer uren gespaard zijn en dat deze door cao-indexatie duurder zijn geworden. De overige overlopende passiva is hoger door onder andere ontvangen subsidie AWIZ, DUMAVA en IZA. Verder wordt de overproductie onder deze post verantwoord.

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

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

Langlopende huurovereenkomsten

Tangenborgh heeft een aantal meerjarige financiële verplichtingen die voortvloeien uit langlopende huurovereenkomsten. Dit betreft de huur van een verpleegunit, zes woon- en zorgcentra en vier aanleuncomplexen.

Ultimo 2024 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-dec-24
Te betalen binnen 1 jaar	€ 6.550.701
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 20.817.153
Te betalen over meer dan 5 jaar	€ 10.426.155

Operationele lease

Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2024 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-dec-24
Te betalen binnen 1 jaar	€ 132.575
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	€ 262.468
Te betalen meer dan 5 jaar	€ 14.134

In de winst- en verliesrekening 2024 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-dec-24
Minimale leasebetalingen	€ 99.579

Obligo WfZ

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2024 bedraagt het obligo € 131.550.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Macrobeheersingsinstrument (MBI) opbrengsten zorgprestaties zorgverzekeringswet

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

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat landelijk nog geen inzicht of de relevante macro-omzetgrenzen worden overschreden. 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 2024.

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) (A)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken toetst Tangenborgh bij iedere nieuwe aanname ZZP of deze voldoet aan de eisen uit de wet DBA.

Toeslag meer-uren parttimers (B)

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop over-uren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet al gemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over: in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers; op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn; het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek; de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend A+B

Voor de onder (A) en (B) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Tangenborgh volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequentie.

7.5.1 Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen- en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	27.909.411	11.240.218	6.713.306	308.366	46.171.300
- cumulatieve afschrijvingen	10.229.108	8.578.045	2.537.593	-	21.344.745
Boekwaarde per 1 januari 2024	17.680.304	2.662.173	4.175.714	308.366	24.826.555
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	76.643	179.738	1.268.611	64.078	1.589.070
- afschrijvingen	803.684	654.109	1.061.517	-	2.519.310
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	-	-	424.512	-	424.512
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	424.512	-	424.512
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	117.252	-	-	-	117.252
cumulatieve afschrijvingen	79.920	-	-	-	79.920
per saldo	37.332	-	-	-	37.332
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-764.373	-474.370	207.094	64.078	-967.572
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	27.868.803	11.419.956	7.557.405	372.444	47.218.607
- cumulatieve afschrijvingen	10.952.872	9.232.153	3.174.597	-	23.359.623
Boekwaarde per 31 december 2024	16.915.930	2.187.803	4.382.807	372.444	23.858.984
Afschrijvingspercentage	0%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

7.5.2 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Vorderingen op groepsmaat- schappijen	Andere deelne- mingen	Vorderingen op parti- cipanten en op maat- schappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten en overige vorde- ringen	Totaal	
		€		€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	-	-	-	-	10.157.763	10.157.763	
Verkregen effecten/obligaties	-	-	-	-	472.545	472.545	
Verkoop effecten/obligaties	-	-	-	-	-900.000	-900.000	
Boekwaarde per 31 december 2024	-	-	-	-	9.730.307	9.730.307	

7.5.3 Overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofd- som	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 decem- ber 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflos- sing in 2024	Restschuld 31 decem- ber 2024	Rest- schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflos- sings- wijze	Aflos- sing 2025	Gestelde zekerhe- den
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG 40.102580	9-3-2007	9.750.000	25	On- der- hands	1,21	1-9-2027	3.510.000	-	390.000	3.120.000	1.170.000	7	lineair	390.000	waarborg- fonds
BNG 40.101450	20-3-2006	2.300.000	40	On- der- hands	3,93	20-3-2036	1.322.500	-	57.500	1.265.000	977.500	21	lineair	57.500	waarborg- fonds
Totaal schulden aan kredietinstellingen							4.832.500	-	447.500	4.385.000	2.147.500			447.500	
Totaal langlopende schulden							4.832.500	-	447.500	4.385.000	2.147.500			447.500	

7.6 Toelichting op de winst- en verliesrekening

7.6.1 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2024 segment Zorg

	2024	2023
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	93.617.069	84.114.355
Subsidies	705.944	905.592
Overige bedrijfsopbrengsten	2.680.397	2.575.417
Som der bedrijfsopbrengsten	97.003.411	87.595.364
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	69.396.399	64.814.102
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.352.569	2.124.373
Overige bedrijfskosten	23.014.227	21.740.309
Som der bedrijfslasten	94.763.195	88.678.783
BEDRIJFSRESULTAAT	2.240.216	-1.083.419
Financiële baten en lasten	127.997	56.983
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	2.368.213	-1.026.437
RESULTAAT BOEKJAAR	2.368.213	-1.026.437
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2024	2023
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	2.368.213	-876.480
Bestemmingsreserve Wmo		-149.957
Algemene reserve Woningbeheer		
	2.368.213	-1.026.437

7.6.2 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2024 segment Woningbeheer

	2024	2023
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties (en maatschappelijke ondersteuning)	-	-
Subsidies	-	-
Overige bedrijfsopbrengsten	5.607.242	5.355.374
Som der bedrijfsopbrengsten	5.607.242	5.355.374
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	303.576	280.251
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	204.074	201.963
Overige bedrijfskosten	4.893.039	5.019.061
Som der bedrijfslasten	5.400.689	5.501.275
BEDRIJFSRESULTAAT	206.553	-145.901
Financiële baten en lasten	-	-
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	206.553	-145.901
Buitengewone baten en lasten	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	206.553	-145.901
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2024	2023
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		
Bestemmingsreserve Wmo		
Algemene reserve Woningbeheer	206.553	-145.901
	206.553	-145.901

7.6.3 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Resultaat segment Zorg	2.368.213	-1.026.437
Resultaat segment Woningbeheer	206.553	-145.901
Resultaat volgens de resultatenrekening	2.574.766	-1.172.338

7.6.4 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Zorgverzekeringswet	11.773.866	11.027.209
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	80.616.998	71.906.136
Overige zorgprestaties	209.064	269.191
Totaal	92.599.928	83.202.536

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.

15. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	1.017.142	911.819
Totaal	1.017.142	911.819

16. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Subsidies		
-Rijkssubsidies	341.344	429.873
-Overige subsidies	364.600	475.719
Overige opbrengsten:		
-Verhuuropbrengsten	4.968.589	4.779.796
-Opbrengsten servicekosten	792.127	749.466
-Opbrengsten maaltijdverstrekking	661.871	561.489
-Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	750.030	720.876
-Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	632.243	625.510
-Opbrengsten detacheringen	20.601	36.450
-Opbrengsten overig	462.179	457.205
Totaal	8.993.584	8.836.384

De totale overige opbrengsten liggen in lijn met voorgaand boekjaar. De grootste verschillen zitten in de verhuuropbrengsten, opbrengsten maaltijdverstrekking en de opbrengsten overig. Het verschil in de verhuuropbrengsten wordt veroorzaakt door de huurindexatie. De opbrengsten maaltijdverstrekking zijn hoger doordat er meer maaltijden verkocht zijn. Daar tegenover staat de daling van de post "Opbrengsten overig".

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

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

17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Kosten externe specialisten	1.279.898	1.317.986
Kosten dienstverlening door onderaannemers	1.058.224	601.536
Kosten personeel niet in loondienst:		
-kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	4.640.545	3.488.496
Totaal	6.978.666	5.408.018

De stijging van de kosten uitbesteed wordt voornamelijk veroorzaakt door de posten dienstverlening onderaannemers en de kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten. De stijging van de post dienstverlening onderaannemers wordt veroorzaakt door de inhuur van een interim SO-arts, deze werd in 2023 nog voor een deel van het jaar ingehuurd. De kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten zijn gestegen door het aanhoudende hoge ziekteverzuim en de langdurig openstaande vacatures.

18. Lonen en salarissen

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Lonen en salarissen	50.036.912	47.755.389
Totaal	50.036.912	47.755.389

De kosten voor lonen en salarissen zijn in totaal 2024 met 4% gestegen als wordt vergeleken met het jaar 2023. Deze stijging is met name toe te wijzen aan de cao-loonstijgingen van 2,5% per maart en 2,5% per oktober.

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

	2024	2023
Segment Zorg	930	963
Segment Woningbeheer	7	7
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	937	970

19. Sociale lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Sociale lasten	8.564.679	8.061.099
Totaal	8.564.679	8.061.099

20 Pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Pensioenlasten	4.119.718	3.869.847
Totaal	4.119.718	3.869.847

21. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
<i>Afschrijvingen:</i>		
-materiele vaste activa	2.556.643	2.326.336
Totaal afschrijvingen	2.556.643	2.326.336

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.048.460	5.007.044
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.689.970	2.368.352
Overige personeelskosten	2.705.493	2.442.222
Algemene kosten	5.866.125	4.472.411
Huur en leasing	7.897.173	8.909.827
Onderhoudskosten	1.198.247	1.165.708
Energiekosten	2.501.799	2.393.808

Totaal overige bedrijfskosten	27.907.266	26.759.370
--------------------------------------	-------------------	-------------------

De toename van de overige bedrijfskosten is groot en deels toe te wijzen naar het aantal gestegen intramurale cliënten, waardoor bijvoorbeeld meer geneesmiddelen zijn afgenomen. Daarnaast hebben we te maken met prijsverhogingen als gevolg van de toenemende inflatie.

De stijging van de overige personeelskosten wordt verklaard dat er meer kosten zijn gemaakt voor re-integratie en de arbodienst. Dit komt door het hoge ziekteverzuim.

De algemene kosten zijn sterk gestegen. Onder andere de advieskosten zijn gestegen in verband met het (laten) uitvoeren van een productiviteitsanalyse door een externe instantie.

Door de vrijval van de voorziening voor de Eendrachtshof zijn de huur- en leasekosten gedaald.

De energiekosten zijn gestegen doordat de tarieven als gevolg van de inflatie gestegen zijn.

23. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	€	€
Rentebaten	84.327	74.638
Rentelasten	43.671	-17.655

Totaal	127.997	56.983
---------------	----------------	---------------

De rentebaten bestaan uit de ontvangen couponrente over de verkregen obligaties.

De rentelasten bestaan uit de rente betaald over langlopende schulden en de kosten voor het aanhouden van de rekeningcourantrekeningen. Tevens bevat deze post ook de ontvangen rente op de spaarrekeningen waardoor deze post in totaal positief is.

Het totaalverschil met 2023 wordt verklaard door de ontvangen spaarrente. Deze spaarrente is over het hele jaar genomen in 2024 hoger dan in 2023.

24. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

	2024	2023
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	107.878	102.061
Totaal honoraria accountant	107.878	102.061

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2024 (2023) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2024 (2023), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2024 (2023) zijn verricht.

25. Transacties met verbonden partijen

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

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

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

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Zorggroep Tangenborgh een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 214.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 32.100 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 21.400. Deze maxima worden niet overschreden.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en overige topfunctionarissen over het jaar 2024 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

A. de Bruin	
Functie (functienaam)	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 t/m 31-12
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	168.307
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.099
Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	184.406
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000
 <i><u>Vergelijkende cijfers 2023</u></i>	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-10 t/m 31-12
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	37.389
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	3.767
Totaal bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	41.156
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	51.671

Toezichthoudende topfunctionarissen

	J.A.M.B. van den Driessche	J.J. Bruintjes	J. Smits
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Algemeen adjunct RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	16.050	10.700	10.700

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400
--	--------	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2023

Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	15.380	10.250	10.250

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.750	20.500	20.500
--	--------	--------	--------

	H. Woldendorp	H. Kosmeijer
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	10.700	10.700

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400
--	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2023

Aanvang en einde functievervulling in 2023	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	10.250	10.250

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.500	20.500
--	--------	--------

7.7 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening vastgesteld in zijn vergadering van 17 april 2025.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 20 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening (paragraaf 7.2).

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

Raad van Bestuur

A. De Bruin

Raad van Toezicht

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

J.M. Kingma
Algemeen adjunct

H. Kosmeijer
Lid

J. Smits
Lid

H. Woldendorp
Lid

OVERIGE GEGEVENS

8 Overige gegevens

8.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

8.2 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Tangenborgh heeft geen nevenvestigingen.

8.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

ACCOUNTANTSVERKLARING

