



**Jaarverslaggeving
2016**

Zorggroep Tangenborgh

Inhoudsopgave

JAARVERSLAG	4
1 Uitgangspunten van de verslaggeving	5
2 Profiel van de organisatie	7
2.1 Algemene identificatiegegevens	7
2.2 Structuur van de organisatie	7
2.3 Kernegegevens	10
2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie	10
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	10
2.3.3 Werkgebieden	11
2.4 Samenwerkingsrelaties	12
3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	14
3.1 Normen voor goed bestuur	14
3.2 Raad van Bestuur	14
3.3 Raad van Toezicht	15
3.4 Verslag Raad van Toezicht	17
3.5 Bedrijfsvoering	18
3.6 Cliëntenraden	20
3.7 Identiteitscommissies	21
3.8 Ondernemingsraad	21
4 Beleid, inspanningen en prestaties	22
4.1 Meerjarenbeleid	22
4.2 Ontwikkelingen 2016	24
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	25
4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten	26
4.4.1 Kwaliteit van zorg: prestaties verantwoorde zorg	28
4.4.2 Klachten	29
4.4.3 Verslag van de vertrouwenspersonen	29
4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	30
4.5.1 Personeelsbeleid	30
4.5.2 Kwaliteit van het werk	31
4.6 Samenleving en belanghebbenden	32
4.7 Financieel beleid	34
JAARREKENING	36
5 Jaarrekening	38
5.1 Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	38
5.2 Resultatenrekening over 2016	39
5.3 Kasstroomoverzicht over 2016	40
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	41
5.4.1 Algemeen	41
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	42

5.4.3	Grondslagen van resultaatbepaling	45
5.4.4	Grondslagen van segmentering	46
5.5	Toelichting op de balans.....	47
5.5.1	Overzicht langlopende schulden ultimo 2016.....	55
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	56
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Wlz	56
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Wmo	57
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Zvw.....	58
5.6.4	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Woningbeheer	59
5.6.5	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten	60
5.6.6	Toelichting op de resultatenrekening	60
5.6.7	Bezoldigingen en honoraria	63
5.7	Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening	66
OVERIGE GEGEVENS		68
6	Overige gegevens	70
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	70
6.2	Resultaatbestemming	70
6.3	Gebeurtenissen na balansdatum	70
6.4	Controleverklaring.....	70

JAARVERSLAG

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

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

In dit jaardocument wordt verslag gedaan van alle activiteiten van Zorggroep Tangenborgh in 2016. Dit betreft in de eerste plaats activiteiten op het gebied van zorg- en dienstverlening die worden gefinancierd uit collectieve middelen (Wlz, Zvw en Wmo). Daarnaast houdt Zorggroep Tangenborgh zich bezig met de verhuur van (aanleun)woningen aan ouderen. Het gaat hier om niet-collectief gefinancierde activiteiten in het kader van woningbeheer.

De oproep om met minder middelen zorg te verlenen is één van de grootste uitdagingen voor Zorggroep Tangenborgh in de komende jaren. Door het wijzigen van de financiering van de zorg, uitgesmeerd over drie bekostigingswetten, waarbij ook de inhoud van het te leveren zorgpakket afwijkt van hetgeen tot nu toe gebruikelijk was, staan wij - en met ons alle VVT-organisaties - voor een behoorlijke uitdaging op alle niveaus binnen de organisatie. Deze zoektocht naar een nieuw evenwicht, heeft in 2016 behoorlijk wat inspanning gevergd en ons voor de nodige vraagtekens geplaatst. Nu is al vast te stellen dat deze zoektocht ook in de komende jaren zijn vervolg gaat krijgen. Een mooie, maar niet altijd begrepen uitdaging. Die niet alleen bij onze medewerkers, maar ook bij onze huidige en toekomstige klanten en bewoners tot de nodige onzekerheden leidt. Een tendens die ook maatschappelijk herkend wordt. En dit terwijl met name de verpleeghuiszorg (verblijf met behandeling) op specifieke aandacht kan rekenen. In de begrotingsbrief 2017 hebben we tot onze spijt moeten aankondigen dat de tot en met 2016 gehanteerde personele normen naar beneden moesten worden bijgesteld. Dit besluit, dat nauw samenhangt met de bekostiging van het vastgoed, heeft voor veel discussie in de organisatie geleid. Het koste moeite om hierover het gesprek te voeren en oplossingen te vinden door het anders organiseren van de primaire processen.

Deze dynamiek leidt tot organisatorische aanpassingen en veranderingen in werkwijzen. Zorggroep Tangenborgh heeft ervoor gekozen haar strategische koers aan te scherpen en heeft de focus gelegd op het in stand houden en benutten van haar lokale aanwezigheid in combinatie met het versterken van haar positie als deskundige op het gebied van dementiezorg.

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

Begin 2016 hebben we mede als gevolg van de capaciteitsreductie die zich voordeed op de plaatsen zonder behandeling (verzorgingshuisplaatsen) de leidinggevende structuur van onze organisatie aangepast. Het aantal managers zorg en ondersteuning is teruggebracht, de regiostructuur verlaten en de organisatie van thuiszorg (inmiddels gebruiken we de term wijkzorg) is losgemaakt van de zorgcapaciteit met verblijf. Ook op het niveau van teamleiders is de ingeslagen weg naar minder leidinggevendenden, om ruimte te maken voor eigenaarschap op alle niveaus, doorgezet. De Raad van Bestuur is van mening dat met deze maatregelen er voor de komende jaren een beter evenwicht bereikt is in de sturing van de organisatie.

Mede als gevolg van de onregelmatigheidstoeslag nabetalingen, die het gevolg zijn van de cao afspraken, is sprake van een negatief bedrijfsresultaat. Om de ombuigingen die nodig zijn om tot een gezond financieel evenwicht te komen de kans te geven, heeft de Raad van Bestuur in nauw overleg met het beleidsteam en de Raad van Toezicht besloten om ook een verliesgevende begroting voor 2017 te accepteren. In 2017 zal aan de hand van de op te stellen meerjaren begroting bepaald worden welke maatregelen nodig zijn om tot een nieuw evenwicht te komen.

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

Emmen, 19 april 2017

Raad van Bestuur

Jan de Goede
Frank van der Linden

2 Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

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

Algemene identificatiegegevens

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

2.2 Structuur van de organisatie

De juridische structuur

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

De stichting tracht het doel te bereiken door:

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

De organisatorische structuur

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

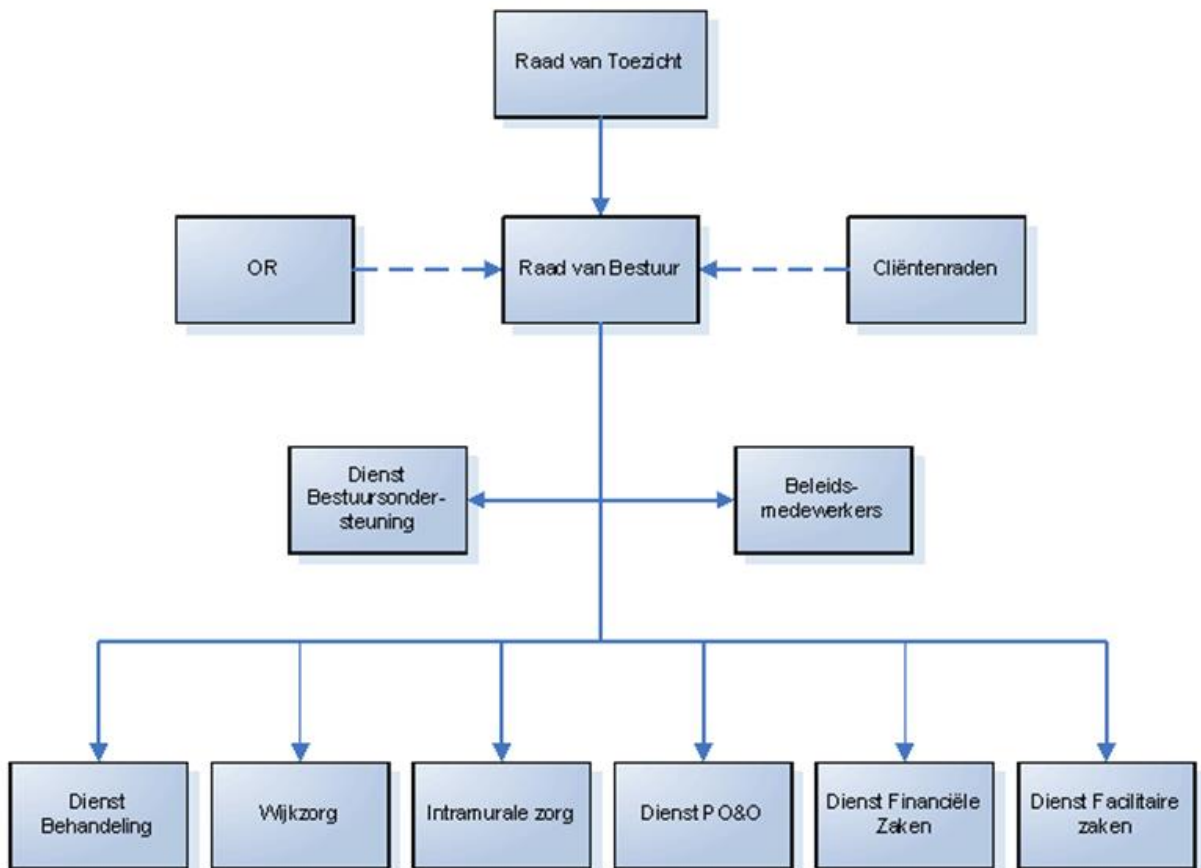
In de loop van 2016 is de inrichting naar gebiedsstructuur, waarbij een gebied geleid wordt door een regiomanager, gewijzigd naar een inrichting intramurale zorg en wijkzorg. De intramurale zorg wordt geleid door een manager en ook de wijkzorg wordt geleid door een manager. Daarnaast kent Zorggroep Tangenborgh ultimo 2016 de volgende ondersteunende diensten:

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

- PO&O;
- Financiële Zaken;
- Facilitaire Zaken.

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

Organogram organisatiestructuur
Zorggroep Tangenborgh



Het interne toezicht

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

Het besturingsmodel vormt hiervoor de basis. In het verlengde van het meerjarenbeleid formuleert de Raad van Bestuur jaarlijks de Kaderbrief en de Begrotingsbrief. De leidinggevenden worden uitgenodigd

op basis van de uitgangspunten van de Kaderbrief en de Begrotingsbrief, in samenspraak met de medewerkers, een jaarplan te schrijven waarin de verschillende onderwerpen per segment c.q. organisatie-eenheid of dienst uitgewerkt worden.

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

Het besturingsmodel en de administratieve organisatie van de werkprocessen zijn inzichtelijk gemaakt met behulp van stroomschema's. Deze zijn opgenomen in het kwaliteitssysteem, in te zien via intranet, samen met andere beheerselementen.

De segmentering

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

Omdat de verschillende organisatieonderdelen nauw met elkaar verweven zijn, is er een organisatiebreed beleid van toepassing. Wanneer ten aanzien van een specifiek onderwerp voor een bepaald organisatieonderdeel een afwijkend beleid geldt, wordt dit in het maatschappelijk verslag in de desbetreffende paragraaf toegelicht.

De toelatingen

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

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

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

De medezeggenschapsstructuur

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

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

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

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering van de organisatie

Zorggroep Tangenborgh is actief in de ouderenzorg. De doelgroep waarop de organisatie zich richt, bestaat hoofdzakelijk uit mensen met een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking. Ook kan zorg geleverd worden aan mensen met een psychiatrische aandoening dan wel lichamelijke, verstandelijke of zintuiglijke handicap. Het grootste deel van de zorg wordt gerealiseerd in en vanuit de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra. Daarnaast levert Zorggroep Tangenborgh wijkzorg, zowel Zvw als Wmo-gefinancierd, dagbehandeling en dagverzorging. Om ouderen passende woonruimte te kunnen aanbieden, beschikt de organisatie over eigen woningen voor verhuur en wijst woningen toe van woningbouwcorporaties. Om het zelfstandig wonen te bevorderen, biedt Zorggroep Tangenborgh daarnaast diverse diensten aan, waaronder maaltijdvoorziening, alarmering en recreatieve activiteiten.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

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

Kerngegevens Zorggroep Tangenborgh

Kerngegevens	Aantal/bedrag 2016	Aantal/bedrag 2015
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	728	767
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.104	1.016
Capaciteit		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde jaar	979	979
Aantal beschikbare woningen voor de verhuur per einde jaar	821	821
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf in het jaar	275.047	292.158
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	18.943	24.419
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	248.281	253.748
Personeel		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst in het jaar	1.564	1.721
Gemiddeld aantal FTE personeelsleden in loondienst in het jaar	957	1.035
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 70.370.704	€ 72.210.285
<i>Waarvan opbrengst Wlz</i>	€ 54.343.224	€ 55.371.883
<i>Waarvan opbrengst Zvw</i>	€ 10.208.009	€ 10.655.896
<i>Waarvan opbrengst Wmo</i>	€ 1.567.812	€ 2.026.382
<i>Waarvan opbrengst woningbeheer</i>	€ 4.251.659	€ 4.156.124

Omdat lagere zorgzwaartepakketten niet meer geïndiceerd worden, neemt het aantal klanten in de woon- en zorgcentra nog steeds af. Deze ontwikkeling is zichtbaar in de productiecijfers, de omvang van het personeelsbestand en de bedrijfsopbrengsten.

2.3.3 Werkgebieden

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

In onderstaand overzicht zijn de woonzorglocaties opgenomen:

Woonzorglocaties Zorggroep Tangenborgh

naam locatie	plaats	type
De Bleerinck	Emmen	verpleeghuis
De Vennen	Emmen	verpleegunit
De Olmen	Emmen	verpleegunit
De Weegbree	Klazienaveen	verpleeghuis
Borgerhof	Borger	woonzorgcentrum
St. Franciscus	Coevorden	woonzorgcentrum
De Voorde	Coevorden	woonzorgcentrum
De Schans	Emmen	woonzorgcentrum
Dillehof	Klazienaveen	woonzorgcentrum
De Wanne	Nieuw Buinen	woonzorgcentrum
Oldersheem	Nieuw Amsterdam	woonzorgcentrum
De Etgaarde	Oosterhesselen	woonzorgcentrum

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

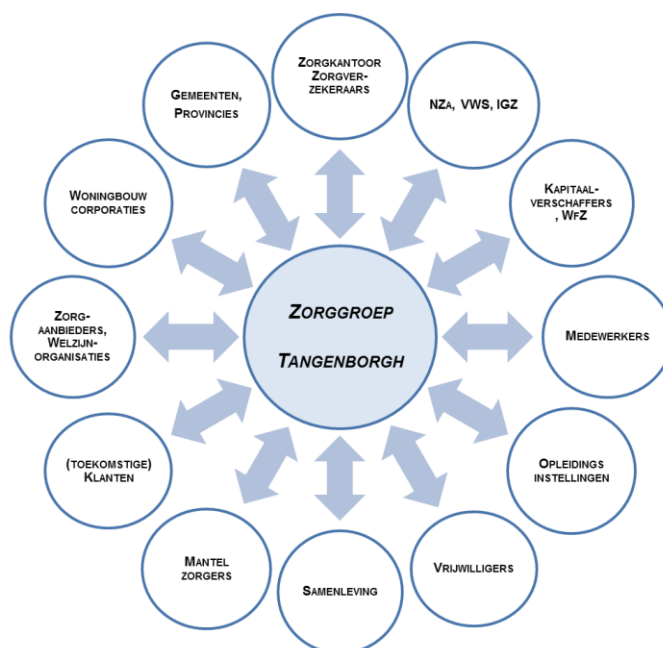
Voor Wlz gefinancierde zorg valt Zorggroep Tangenborgh in zorgkantorregio Drenthe.

In de drie gemeenten heeft Zorggroep Tangenborgh voor 2016 met alle verzekeraars, te weten CZ, DSW, Menzis, Multizorg, VGZ en Zilveren Kruis, contracten voor Zvw (wijkverpleging).

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

2.4 Samenwerkingsrelaties

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



Figuur 2: Stakeholders Zorggroep Tangenborgh

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de contacten met de belangrijkste samenwerkingsrelaties.

Zorggroep Tangenborgh biedt wonen, zorg, welzijn en diensten aan op een wijze die zo lang en goed mogelijk aansluit bij de leefwijze van haar (toekomstige) klanten.

Zorggroep Tangenborgh schept voor medewerkers een werkomgeving waar ruimte is voor prestatie, ontwikkeling, vertrouwen en communicatie.

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

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

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

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

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

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

- Stichting Regionaal Zorgoverleg Zuidoost-Drenthe (RZO): vanuit het RZO bestond tot en met december 2016 een onafhankelijke klachtencommissie waarin Treant Zorggroep en Zorggroep Tangenborgh participeerden;
- De Trans/Icare: de huisartsenzorg voor de woonvoorziening Leeuwerikenveld van De Trans wordt uitgevoerd door een verpleeghuisarts van Zorggroep Tangenborgh;
- Netwerk palliatieve zorg: alle zorgaanbieders in de regio trachten gezamenlijk vanuit een ketenbenadering palliatieve zorg verder te ontwikkelen;
- Netwerk Dementie Drenthe: dit netwerk ontwikkelt zich tot een samenwerkingsverband van zorgaanbieders en lokale overheden, dat een samenhangend en sluitend aanbod in dementiezorg in Drenthe wil realiseren. De doelstelling is om ketenzorg mogelijk te maken en innovatie-initiatieven een plaats te geven;
- Huisartsen: om de medische zorg voor bewoners in de woon- en zorgcentra alsmede voor wijkzorgklanten te coördineren, wordt met de huisartsen in de regio samengewerkt en vindt overleg en afstemming plaats. Daarnaast zijn met de huisartsenposten in Emmen en Hardenberg afspraken gemaakt over avond- en weekendopnames;
- Maaltijdservice Oosterlengte: samenwerking inzake het leveren van koelversmaaltijden aan zelfstandig wonende ouderen;
- Project SamenOud: met meer dan 20 huisartsen, Icare en welzijnsorganisatie Sedna wordt met ondersteuning door het UMCG samengewerkt aan het proactief en integraal begeleiden van ruim 2.000 ouderen (75+) in Emmen vanuit een ouderenzorgteam per huisarts, waarin vanuit Zorggroep Tangenborgh een Specialist Ouderengeneeskunde en een verpleegkundig casemanager participeren;
- Project Zorgkracht in Krimpgebieden: samenwerkingsproject met de gemeenten Borger-Odoorn en Aa en Hunze, zorgverzekeraar Achmea, diverse zorgorganisaties, welzijnsinstellingen, woningcorporaties e.a. om oplossingen te vinden voor de gevolgen van de vergrijzing in de regio;
- Welzijnsorganisaties in Zuidoost-Drenthe: samenwerking op het gebied van mantelzorg;
- Promens Care: vanuit Promens Care werkt een zestal medewerkers met een verstandelijke beperking onder begeleiding in woon- en zorgcentrum De Schans;
- In voor Zorg: Zorggroep Tangenborgh neemt deel aan de Thema Tranche Technologie, waarin op basis van de vraag van klanten, bewoners en medewerkers wordt gezocht naar een passende inzet van technologie. Daarbij worden we begeleid door Vilans;
- VUmc: in 2016 samenwerking met het VUmc is, mede ter voorbereiding op de Wet Zorg en Dwang een actieonderzoek uitgevoerd naar reductie van vrijheidsbeperkende middelen en maatregelen in de verpleeghuizen, hetgeen heeft geleid tot een handreiking en een groep specifiek opgeleide aandachtfunctionarissen;
- UNO: in 2016 is Zorggroep Tangenborgh lid geworden van het Universitair Netwerk Ouderenzorg Noord Nederland, waar onder regie van het UMCG veel Noord Nederlandse zorgaanbieders gezamenlijk uitvoering geven aan een voor de ouderenzorg relevant onderzoeksprogramma.

3 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

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

3.2 Raad van Bestuur

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

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

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

Samenstelling Raad van Bestuur 2016

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. de Goede	Voorzitter	- Lid adviescommissie vastgoed Actiz
Dhr. F.J.M. van der Linden	Lid	- Voorzitter Stichting Vrienden van Tangenborgh - Lid Raad van Toezicht De Zijlen - Lid Raad van Toezicht Zorgplein Noord - Lid Bestuur Netwerk Dementie Drenthe

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

De leden van de Raad van Bestuur zijn in 2017 NVZD geaccrediteerd en opgenomen in het (openbaar) register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg.

3.3 Raad van Toezicht

Rekening houdend met de wettelijke verplichtingen (bijv. één lid namens de cliëntenraden) bestaat de Raad van Toezicht ultimo 2016 uit zes leden. De statuten voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Zorgbrede Governance Code 2010. De Raad van Toezicht vervult de taken die in de statuten zijn genoemd. De belangrijkste zijn:

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

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

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

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen bezoldiging.

Samenstelling Raad van Toezicht 2016

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. J. Veuger	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none">- Directeur Corporate Real Estate Management- Lector Maatschappelijk Vastgoed, Hanzehogeschool Groningen- Lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)- Lid Raad van Toezicht stichting voor Openbaar Onderwijs Noord- en Midden-Drenthe- Lid Raad van Commissarissen chr. Woningstichting Patrimonium Groningen- Voorzitter stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven
Dhr. J.B.M. Ambergen	Lid, Secretaris per 19/4/2016	<ul style="list-style-type: none">- Geen

dhr. J.J. Bruintjes	Lid (toegetreten per maart 2016) Algemeen adjunct (per 19/4/2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Bruintjes demografisch advies - Adviserend Lid van stuurgroep "Onderwijs en krimp" Drenthe - Voorzitter Stichting Geopark de Hondsrug - Voorzitter Stichting beheer en behoud Willibrordkerk Borger - Voorzitter Stichting spelweek Borger - Voorzitter LAG LEADER Zuid-Oost Drenthe - Lid en Vice-voorzitter RvT/RvC BCM Wonen en Zorg Stadskanaal - Voorzitter PvdA gewest Drenthe - Lid Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling - Lid Kennisnetwerk Krimp Noord Nederland - Lid werkgroep krimp PvdA - Voorzitter werkgroep Leefbaarheid en Voorzieningen van het Nationaal Netwerk Bevolkingsdaling
Dhr. A.J. Goudriaan	Algemeen adjunct (afgetreden en einde lidmaatschap per 19/4/2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter district Drenthe I.P.A. (International Police Association)
Mw. E.T.A. Nobel-Hillebrand	Lid (namens de cliëntenraden)	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurslid Contactpunt Mantelzorg - Docent vrijwillige ouderenadviseurs - Voorlichter ouderenmishandeling
Mw. M.H.M. van der Werff	Lid (tot en met 31/12/2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Klankbord voor Leiders, Magrietvanderwerff.nl - Lid Raad van Toezicht Bibliotheekservice Fryslân - Vice-voorzitter Ombudscommissie Delfzijl - Lid Raad van Commissarissen NV Fryslân Miljeu - Lid Raad van Toezicht Stichting Omrin Estafette
dhr. H.G. Jumelet	Lid (toegetreten maart 2016, afgetreden sep 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Gedeputeerde Staten Provincie Drenthe

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

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

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

3.4 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2016 vier keer regulier vergaderd. Daarnaast zijn er twee extra vergaderingen in april en juni geweest. Tevens zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in september een werkbezoek gebracht aan de locaties van de zorggroep. Begin november hebben een aantal leden de voor het personeel georganiseerde inspiratiebijeenkomst "Vrijheid" bijgewoond. Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig. In mei heeft een delegatie vanuit de Raad van Toezicht een overleg met de ondernemingsraad bijgewoond.

De Raad van Toezicht is in 2016 geïnformeerd over de volgende onderwerpen:

- Kwaliteit(skader) ouderenzorg;
- HKZ accreditatie;
- Accountantsverslag 2015;
- Prognoses resultaat 2016, periodieke managementrapportages;
- IT document 2015;
- Kaderbrief 2017;
- Begrotingsbrief 2017;
- Remuneratie (functioneringsgesprekken, toepassing WNT);
- Ontwikkelingen Zorggroep Tangenborgh, organisatiewijzigingen, onrust personeel.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2015 Zorggroep Tangenborgh;
- goedkeuring Begroting 2017;
- goedkeuring verkrijging begane grond hoofdgebouw nieuwbouw Borger;
- goedkeuring toekenning eerste recht van hypotheek en pandrecht aan Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ);
- toekennen periodiek aan lid Raad van Bestuur;
- benoemingen per 22 maart 2016 tot lid Raad van Toezicht: dhr. J.J. Bruintjes en dhr. H.G. Jumelet
- benoemingen per 19 april 2016: dhr. J.B.M. Ambergen tot secretaris en dhr. J.J. Bruintjes tot algemeen adjunct van de Raad van Toezicht;
- goedkeuring Reglement Raad van Toezicht;
- benoeming commissieleden:
 - > selectie en benoeming commissie : dhr. J.J. Bruintjes en dhr. J. Veuger
 - > auditcommissie : dhr. J.B.M. Ambergen en dhr. J. Veuger
 - > remuneratiecommissie : dhr. J.J. Bruintjes en dhr. J. Veuger
 - > commissie Kwaliteit en Veiligheid : mw. E.T.A. Nobel-Hillebrand en mw. M.H.M. van der Werff

De heer A.J. Goudriaan is, passend in de eerder verstrekte verlenging in verband met mutaties, per 19 april 2016 afgetreden als lid (en tevens algemeen adjunct) van de Raad van Toezicht. De heer H.G. Jumelet is op eigen verzoek, in de afweging om zijn functie als Gedeputeerde onafhankelijk en objectief uit te kunnen blijven voeren, per 25 september 2016 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. Mevrouw M.H.M. van der Werff is op eigen verzoek, in verband met werkzaamheden, per 31 december 2016 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht.

In 2016 heeft de Raad van Toezicht geconstateerd dat hij voldoende informatie ontvangt om het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur te kunnen beoordelen. Mede om invulling te geven aan de klankbordfunctie van de raad zijn in 2016 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- april 2016 "Governance"
- juni 2016 "Liefdevolle Dialoog"
- november 2016 "Verzuim"

3.5 Bedrijfsvoering

De gevolgen van de stelselwijzigingen zijn ook in 2016 aanleiding zijn geweest voor aanpassing van de werkprocessen en risicoanalyse, mede in het licht van de strategische opvattingen/uitgangspunten tot en met 2017. Begin 2017 zal op basis van analyse een herijking plaatsvinden van de uitgangspunten. Een proces waarbij naast risico's ook vooral naar "marktontwikkelingen" en kansen is en wordt gekeken. Nog los van de opvattingen over de ontwikkelingen in de zorg die langer thuis wonen mogelijk moeten maken, is de beoogde afbouw van de verzorgingshuiscapaciteit een puzzel op zich. Het aanwezige vastgoed (al dan niet in eigendom) en de personele vraagstukken (met als uitdaging om te ontwikkelen van "zorgen voor" naar "zorgen dat") zijn de onderwerpen van een meerjarig transitietraject "Wij zijn Tangenborgh". Begin 2016 is de regiostructuur verlaten en is er gekozen voor een aansturing die meer eenheid brengt in de intramurale zorg, de wijkzorg en woningverhuur. Tevens is de structuur van de ondersteunende diensten verdicht. De zoektocht naar een optimale verhouding tussen kwaliteit en kwantiteit is verder vervolgd en zal permanent aandacht behoeven in verband met de ontwikkelingen op het gebied van zorg- diensten-, woon- en ondersteuningsvragen.

Deze ontwikkelingen worden gemonitord en verantwoord middels de planning- en control cyclus, AO/IC en een risicobeheersysteem.

Planning- en control cyclus

De Raad van Bestuur stelt jaarlijks de Kaderbrief en de Begrotingsbrief op. Hierin zijn de doelstellingen en prioriteiten per organisatieonderdeel voor het komende jaar geconcretiseerd. Op basis hiervan schrijven leidinggevenden het jaarplan voor hun organisatie-eenheid. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarplannen worden jaarlijks in het najaar de begroting en de budgetten voor het komende jaar opgesteld. Geconstateerd is dat de extra inzet van zorgpersoneel, boven de door het zorgkantoor betaalde vergoeding, die Zorggroep Tangenborgh zich een groot aantal jaren kon permitteren als gevolg van de invoering van de Normatieve Huisvestingscomponent (een huisvestingsvergoeding gebaseerd op de bezetting van het gebouw) moest worden bijgesteld; een noodzakelijke ingreep.

Via maandelijks rapportages worden de Raad van Bestuur en budgethouders geïnformeerd over de realisatie ten opzichte van de begroting en kan waar nodig bijsturing plaatsvinden. Er wordt vanuit vijf aandachtsgebieden gerapporteerd: productie, omzet, inzet personeel, materiële kosten en ziekteverzuim. In 2016 is het fundament gelegd voor een nieuwe rapportage. In de kwartaalrapportages leggen de managers verantwoording af over financiële, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Deze rapportages worden met de Raad van Bestuur besproken. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid op de diverse niveaus gekoppeld en centraal geborgd. Het laatste onderdeel van de cyclus omvat het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties door middel van de jaarverslaggeving en de directiebeoordeling.

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

Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC)

Een zorgaanbieder moet de geleverde zorg zodanig registreren dat altijd duidelijk is dat de zorg is verleend en dat dit op rechtmatige wijze heeft plaatsgevonden. Ter waarborging dat dossiers en productie-verantwoording daadwerkelijk en permanent aan de gestelde eisen voldoen, wordt door middel van centrale en decentrale controles de naleving van deze procedures en richtlijnen vastgesteld. De AO/IC van Zorggroep Tangenborgh voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de 'Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders'.

Risicobeheersysteem

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

Zorggroep Tangenborgh heeft, conform de landelijke regelgeving, een compliance officer in dienst. Binnen de organisatie zijn de compliance risico's geïnventariseerd en door de Raad van Bestuur als voldoende geborgd beoordeeld. Wel voelt de organisatie, al dan niet door de politiek daartoe uitgedaagd, een groeiende druk in haar werkgebied om te gaan samenwerken met andere zorgaanbieders. Onderlinge afspraken tussen zorgaanbieders raken echter snel mededingingsregelgeving en staan samenwerking in de weg.

In 2016 heeft het onderwerp privacy meer expliciet de aandacht gekregen. De Raad van Bestuur heeft één van de beleidsmedewerkers aangewezen als aandachtsfunctionaris. Deze functionaris fungeert als meldpunt voor privacy vraagstukken, datalekken en leidt de stuurgroep die zich bezig houdt met invoering van de NEN 7510.

Zorggroep Tangenborgh is gecertificeerd volgens HKZ 2010. In 2016 heeft hercertificering plaatsgevonden. Aan de hand van een standaard methodiek worden de risico's van de door Zorggroep Tangenborgh beschreven processen en hoe die risico's beheerst worden expliciet in kaart gebracht en wordt dit vervolgens vastgelegd in het procesbeheerssysteem. Hiermee wordt de basis van de risicobeheersing van processen geborgd.

3.6 Cliëntenraden

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

Op basis van de gehanteerde werkwijze, regelmatige besprekingen met de Raad van Bestuur en diverse andere betrokkenen, participeert de cliëntenraad in de gedachtevorming en beleidsontwikkeling. Over een aantal onderwerpen wordt aan de cliëntenraad een advies gevraagd. Andere onderwerpen verschillen per locatie, toegespitst op de actualiteit en behoefte van de locatie. Een cliëntenraad vergadert ongeveer zes tot tien keer per jaar. Zorggroep Tangenborgh kent ultimo 2016 zeven cliëntenraden. De cliëntenraden brengen zelf een jaarverslag uit.

In samenspraak met de cliëntenraden is gestart met de herinrichting van de overlegstructuur.

De cliëntenraden van Heidehiem, De Schans en Oldersheem kennen ultimo 2016 geen leden. Een oplossing voor deze cliëntenraden wordt, respectievelijk is gezocht in de samenwerking met de andere in deze regio actief zijnde cliëntenra(a)d(en).

Formeel uitgebrachte adviezen

- Advies jaarverslaggeving 2015
- Advies begroting Zorggroep Tangenborgh 2017
- Advies bijdragen 2017 voor bewoners

Uitkomst

positief advies
positief advies
positief advies

Besproken beleidsonderwerpen

- jaarverslaggeving 2015;
- kaderbrief Zorggroep Tangenborgh 2017;
- begrotingsbrief 2017;
- begroting 2017;
- vaststelling tarieven 2017;
- scheiden van wonen en zorg;
- stelselwijzigingen zorg;
- zingeving bij dementie;
- maatschappelijk werk;
- uitkomsten CQ-meting;
- verbeterafspraken;
- de zorgvisie;
- menucycli;
- infectiepreventie en hygiëne;
- wijziging organisatiestructuur;
- reorganisatie;
- activiteiten;
- personeelsplanning(systeem);
- huisvesting, nieuwbouw en verbouw.

3.7 Identiteitscommissies

De woon- en zorgcentra De Schans en De Voorde kennen identiteitscommissies op humanistische grondslag en St. Franciscus kent een commissie op rooms-katholieke grondslag.

De identiteitscommissies mogen adviseren ten aanzien van de identiteit en ten aanzien van de vrijheid en mogelijkheden van geloofsbeleving en levensovertuiging van de individuele bewoners.

3.8 Ondernemingsraad

De OR (ondernemingsraad) ging het jaar met elf leden van start. Gedurende het jaar zijn twee leden afgetreden en heeft er een wisseling plaatsgevonden betreffende voorzitter en plaatsvervangend voorzitter. Om de communicatie met de Raad van Bestuur te verbeteren, heeft de OR een externe procesbegeleider aangetrokken. Dit proces heeft geleid tot wederzijdse open en respectvolle communicatie. De OR heeft maandelijks vergaderd, op de maand juli na. Ook de overlegvergaderingen hebben elke maand doorgang gevonden. Bij de overlegvergaderingen was de manager PO&O regelmatig aanwezig. Er zijn door de OR deskundigen uitgenodigd om projecten of notities toe te lichten. Samen Roosteren, De Kanteling, Spiegelgesprekken, HKZ-audit, Begroting 2017, werkzaamheden van de interne vertrouwenspersoon, veel onderwerpen zijn gedurende dit jaar uitgebreid aan de orde geweest. Via publicatie van de vergaderverslagen en de rubriek "De OR an't woord" op intranet is hiervan verslag gedaan. De OR zocht steeds een goed evenwicht in kritisch commentaar van medewerkers en het belang van Tangenborgh als geheel. Dit is een constructief, maar niet altijd eenvoudig proces geweest. Dit geldt voor de OR als geheel als voor de individuele leden.

Er zijn werkmiddagen georganiseerd en OR-leden namen zitting in diverse werkgroepen en (eigen) commissies om zodoende meteen bij aanvang van een project mee te kunnen denken en praten. Diverse OR-leden hebben landelijke dagen over De Kanteling bezocht om zich te laten informeren. Het dagelijks bestuur van de OR heeft kennisgemaakt met de voorzitter van de cliëntenraad van De Bleerincq en de nieuwe externe vertrouwenspersoon. Ook was een OR-lid aanwezig bij overleg met de vakbonden over het Sociaal Plan.

De OR heeft vier cursusdagen georganiseerd. Vanuit "Zorgplein Noord" is bijvoorbeeld een programma verzorgd over "duurzame inzetbaarheid" en de Arbo-arts en twee medewerkers van "Vitaal verder" hebben het Ziekteverzuimbeleid toegelicht.

In mei hebben leden van de Raad van Toezicht de OR bezocht en is in groepjes gesproken over door de OR aangedragen stellingen over: "Hoe zien we de positie van Zorggroep Tangenborgh over 5 jaar?"

Het reglement van de OR is geactualiseerd, waarbij onder andere het gebruik van aparte kiesdistricten is afgeschaft en het lidmaatschap gemaximaliseerd is tot 8 jaar.

Eind 2016 is de verkiezingscommissie gestart met de organisatie van de eerste Tangenborgh-brede verkiezingen in januari 2017.

Adviesaanvragen en Instemmingsverzoeken

De OR heeft zeven adviesaanvragen en één instemmingsverzoek van de Raad van Bestuur ontvangen en beantwoord. Verder heeft de OR zelf het initiatief genomen tot diverse voorstellen. Zo heeft de Raad van Bestuur gevolg gegeven aan het voorstel om alle teams van Tangenborgh op locatie te gaan bezoeken. Eind 2016 is de OR akkoord gegaan met de notitie "De Kanteling werktijden", na raadpleging van de achterban en bespreking van door de vakbonden gegeven reactie.

Vooruitzicht 2017

Voor 2017 blijven de onderwerpen Communicatie, Samen Roosteren en Ziekteverzuim prioriteit houden.

4 Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

In 2016 is de notitie *Toekomst van Tangenborgh* vastgesteld. Daarin zijn het hoger doel (missie) en de gewaagde doelen (strategie) beschreven, evenals op basis van welke waarden en competenties dat gerealiseerd kan worden. Ook zijn de wederzijdse verwachtingen werknemer-werkgever op hoofdlijnen omschreven.

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

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

Wij dragen op verschillende manieren bij aan het levensgeluk. Het leveren van professionele zorg in de vorm van verzorging, verpleging, behandeling, begeleiding en aanvullende diensten, en faciliteren ook het welzijn van klanten en bewoners. Daarbij altijd gericht zijn op het thuisgevoel, waarin vertrouwen, veiligheid en herkenbaarheid cruciaal zijn. De eigen regie van de klant en bewoner centraal stellen in de vorm van keuzevrijheid, participatie en eigenheid. Bij het thuisgevoel horen natuurlijk ook de familieleden en mantelzorgers, onze natuurlijke partners in de zorg en ondersteuning.

Zorggroep Tangenborgh wil uitblinken. Tangenborgh wil zowel koploper in dementiezorg zijn als laagdrempelig toegankelijk zijn voor de veelheid aan vragen van ouderen in de regio Zuidoost Drenthe. Kortom, de beste ouderenzorg als basis voor het specialisme dementiezorg.

Dat uitblinken vertaalt zich in:

- het realiseren van aansprekende vernieuwingen in de dementiezorg
- het realiseren van het imago in de VVT-sector van een koploper in dementiezorg
- de positie van vaste gesprekspartner op lokaal niveau in de regio
- het gegeven dat elke medewerker zijn/haar naaste zonder twijfel toevertrouwt aan de zorg van Tangenborgh

Leidend bij het bereiken van de doelen staan de kernwaarden (waar staan wij voor) en de kerncompetenties (waar blinken wij in uit). Hoe bejegenen wij onze klanten/bewoners en hoe gaan wij als collega's met elkaar om? Als kernwaarden zijn gedefinieerd Contact/aandacht, Samen, Autonomie, Lef en Bevloegenheid. De daarbij horende kerncompetenties zijn Sensitiviteit, Eigenaarschap, Reflectie, Samenwerken en Vakmanschap.

Onderstaand een samenvatting van de Toekomst van Tangenborgh.



De term *eigenaarschap* staat centraal; de medewerkers ondersteunen de klant en bewoner in het eigenaarschap van de inhoud van hun zorgleefplan. Maar betekent ook dat medewerkers zich eigenaar tonen van hun eigen inzetbaarheid.

Inzetbaarheid vertaalt zich in bevoegd en bekwaam zijn en blijven, verantwoordelijkheid nemen voor en bijdragen aan het team-rooster en werken aan het behoud en herstel van eigen vitaliteit en gezondheid. Ook in teamverband nemen medewerkers verantwoordelijkheid voor personele continuïteit en het behalen van teamresultaten, zodat de afspraken met klanten en bewoners waargemaakt worden.

De medewerkers staan daarin niet alleen. De ondersteuning komt voort uit de vraag wat de medewerker nodig heeft om het eigenaarschap in te vullen. Dit betekent minimaal dat de medewerker mag rekenen op ruimte voor vakmanschap, collegialiteit, teamspirit en oog voor gezondheid en vitaliteit.

Om de ambities waar te maken is een "programma" met drie programmaliijnen samengesteld:

1. Koploper in de Zorg

Deze programmaliijn is gericht op het door-ontwikkelen van de zorg en dienstverlening, zodat de positie van lokale aanbieder van ouderenzorg en koploper in dementiezorg waargemaakt kan worden. Naast de inhoudelijke vernieuwing en verbetering is ook de dialoog een belangrijke component van de programmaliijn Koploper in de Zorg. Immers, goede zorg gaat in belangrijke mate over de kwaliteit van de relatie, de samenwerking met klanten, bewoners en familie en de collegiale samenwerking. Samenwerking die

gebaseerd dient te zijn op het goede gesprek, zonder vooroordelen, met wederzijds begrip en gericht op het levensgeluk van de oudere.

2. Trotse medewerker

De zorgrelatie is bepalend voor de kwaliteit van de zorg en ondersteuning. De manier waarop klanten, bewoners en hun naasten worden bejegend en de wijze waarop met hen wordt samengewerkt aan het vergroten van het levensgeluk zijn minstens zo belangrijk als de concrete zorgactiviteiten. Bij hulp- en zorgverlening gaat het om aanwezig zijn, op het juiste moment op de juiste manier. Om er te zijn voor klanten en bewoners zijn vakbekwame medewerkers nodig, die in teamverband goed kunnen samenwerken en die de drive hebben om het beste uit zichzelf te halen in het belang van de klant en bewoner. Deze programmalijn is cruciaal: Het richt zich op het ontwikkelen en ondersteunen van het gewenste gedrag en competenties van medewerkers. Hiertoe is “Wij zijn Tangenborgh” geïntroduceerd, een beweging waarin langs thema’s als *leiderschap*, *eigenaarschap* en *inzetbaarheid* op verschillende manieren gewerkt wordt aan het herstellen van de trots. Daarbij zal specifieke aandacht gegeven worden aan een stabiele personele planning, vitaliteit en verzuim en het bevoegd en bekwaam blijven.

3. Efficiënte bedrijfsvoering

Deze programmalijn kan ook omschreven worden als het huis op orde brengen. Flink wat processen kunnen efficiënter worden vormgegeven en de ondersteuning van de medewerkers kan beter. Hier zijn de thema’s Verzuim, Personeelsplanning, implementatie Elektronisch Cliëntendossier en het optimaliseren van de processen van de ondersteunende diensten van belang.

4.2. Ontwikkelingen 2016

In het kader van het programma Toekomst van Tangenborgh zijn in 2016 meerdere stappen gezet. Een aantal mijlpalen zijn:

- **Opening Dementiehuis van de Toekomst**
Het dementiehuis van de toekomst is een huis waarin (toekomstige) klanten en bewoners, hun familieleden, verwijzers en collega’s kennis kunnen maken met zorgtechnologie die kan bijdragen aan behoud van zelfstandigheid. Met een aantal leveranciers is een model-woning ingericht, waar geïnformeerd, geïnstrueerd en geoefend kan worden. Dit dementiehuis is een eerste stap in het realiseren van een Expertisecentrum Dementiezorg, passend bij de positie koploper in de dementiezorg.
- **Medewerkers**
De kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met de kwaliteit van medewerkers. Omdat de inzet van professionele zorg zal worden uitgesteld door een actievere informele zorg, zal de complexiteit van de zorgvraag in woonzorgcentra toenemen. Dat wordt vertaald in een voortdurende investering in kwaliteit, afgestemd op de toegenomen intensiteit en complexiteit van de zorgvraag. Een belangrijke stap in 2016 was het opleiden van verpleegkundigen en hen op te nemen in de teams, al dan niet in de rol van Eerst Verantwoordelijk Verpleegkundige, om daarmee het kennis- en vaardigheidspeil te verhogen en om het methodisch denken en werken te verbeteren. De rol van mantelzorgers en vrijwilligers is van groot belang en wordt nog belangrijker. De focus zal steeds meer komen te liggen op de informele zorg, niet alleen thuis, maar ook na opname in een woonzorgcentrum of verpleeghuis. Tangenborgh kent van oudsher een grote en zeer betrokken groep vrijwilligers. Het zal inspanning vragen om die groep te behouden om samen met hen de benodigde ondersteuning, ontspanning en aandacht te blijven organiseren.

Daarnaast is er in 2016 onder de noemer De Liefdevolle Dialoog gewerkt aan verschillende vormen van familieparticipatie, zoals een actieve betrokkenheid bij het MDO en deelname aan het huiskamerberaad.

- **Behoud locaties**

Het behoud van de bestaande locaties is belangrijk, omdat deze voor de wijken en dorpen van toegevoegde waarde zijn. Naast het bieden van beschutte woonvormen aan kwetsbare ouderen, leveren de locaties ook een belangrijke bijdrage aan het sociale leven van de wijk of het dorp door het bieden van allerhande ontmoetingsmogelijkheden. Daar komt bij dat dienstverlening in de vorm van dagverzorging een belangrijke bijdrage levert aan het zo lang mogelijk thuis wonen, ook bij een groeiende zorgbehoefte. De betaalbaarheid van de locaties en bijbehorende infrastructuur staat onder druk staat en daarom worden delen van de locaties aan ouderen verhuurd, die de behoefte hebben aan een beschutte woning zonder dat zij een directe zorgvraag hebben. Dat vraagt om een vervanging, dan wel aanpassing van enkele locaties die niet langer voldoen aan de kwaliteitsnorm die wij stellen. In 2016 is gestart met het vervangen van de Borgerhof en zijn de plannen met betrekking tot het vervangen van De Voorde en het grootschalig renoveren van Oldersheem in een vergevorderd stadium.

- **Samenwerking**

Zowel als generalist als specialist is Tangenborgh onderdeel van een keten. Een keten waarin vele andere personen en organisaties actief zijn. Te denken is aan verwijzers, collega-zorgorganisaties, welzijnsorganisaties en woningbouwcorporaties. Samen werken aan een optimale ondersteuning van kwetsbare ouderen, waarin Tangenborgh's aandeel is gebaseerd op kennis en kunde op PG-gebied in combinatie met lokale nabijheid. Daarbij zijn er mogelijkheden om in samenwerking met anderen de lokale waarde van de locaties te vergroten. Daarom zijn wij ook in 2016 actief geweest in het netwerk Dementie Drenthe, niet alleen op het gebied van casemanagement, maar ook door een leidende rol te nemen in het overleg van het Multidisciplinair Dementie Team en het verzorgen van scholingen in het licht van het realiseren van een dementievriendelijk Drenthe. Daarnaast wordt actief gewerkt aan integrale ouderenzorg in de 1^e lijn, door een voortrekkersrol te nemen in het project SamenOud, waarin huisartsenzorg, wijkverpleging, welzijn en 2^e lijnsbehandelaars verbinden in het belang van kwetsbare ouderen in de regio Zuidoost Drenthe.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

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

- het bereiken van tevredenheid bij bewoners en klanten;
- het bereiken van tevredenheid bij medewerkers en vrijwilligers;
- het bereiken van tevredenheid bij financiers, betrokken organisaties in de zorgketen, betrokken overheden en andere betrokken onderdelen van de maatschappij;
- het scheppen van een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn onder alle medewerkers en vrijwilligers;
- het voortdurend aandacht hebben voor verbetermogelijkheden in de diverse processen binnen de organisatie, zowel ten aanzien van de directe zorg- en dienstverlening als ten aanzien van de ondersteunende en faciliterende processen;
- het bereiken van afstemming met de eisen van de omgeving en de samenleving (onder meer samenwerking, ethiek, milieu, veiligheid en zekerheid).

De zorgvisie wordt vertaald in concrete, haalbare en meetbare afspraken. Medewerkers zijn vervolgens verantwoordelijk voor het realiseren van die afspraken. Het ontwikkelen en gebruiken van de zorgvisie

biedt de mogelijkheid om samenhang en verbinding te leggen tussen de verschillende diensten en producten die door Zorggroep Tangenborgh worden geleverd. Bij Zorggroep Tangenborgh wordt dat in samenwerking en in overleg met elkaar gedaan.

Sinds 2008 is Zorggroep Tangenborgh HKZ-gecertificeerd. Een dergelijk kwaliteitskeurmerk toont aan dat de organisatie structureel werkt aan het verbeteren van de kwaliteit. Na een audit van een onafhankelijke certificeerder in mei 2016 is het certificaat verlengd. Zorggroep Tangenborgh is gecertificeerd voor zowel de intramurale zorg als de wijkzorg.

4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten

Zorggroep Tangenborgh gebruikt het Kwaliteitskader Verantwoorde Zorg om de kwaliteit van zorg inzichtelijk te maken. Door het doen van diverse metingen wordt informatie verkregen waarmee de kwaliteit van zorg kan worden bewaakt en waar nodig verbeterd. In het Kwaliteitskader worden tien thema's onderscheiden. In deze paragraaf wordt per thema beschreven wat het beleid van Zorggroep Tangenborgh is en hoe dit wordt uitgevoerd.

Zorg- en leefplan

Individuele zeggenschap is een groot goed en wordt binnen Zorggroep Tangenborgh dan ook ondersteund en gestimuleerd. Iedere bewoner/klant heeft een zorgleefplan waar het indicatiebesluit, de zorgovereenkomst en het individueel zorgplan deel van uitmaken. De bewoner/klant of diens (wettelijk) vertegenwoordiger wordt nadrukkelijk betrokken bij de vaststelling van zijn eigen zorgplan. Binnen de verpleeghuizen en woon- en zorgcentra van Zorggroep Tangenborgh wordt gewerkt met een zorgleefplan conform de uitgangspunten van 'Verantwoorde Zorg'. Voor klanten van wijkzorg Tangenborgh is een uniform zorgdossier ontwikkeld.

Communicatie en informatie

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

Lichamelijk welbevinden en gezondheid

Vitaal zijn of zo vitaal mogelijk blijven is van groot belang. Ook voor de ouder wordende mens geldt dat gezond eten en drinken, meerdere sociale activiteiten en voldoende lichaamsbeweging welzijns- en gezondheidsbevorderend werken. Het vitaliteitsbeleid van Zorggroep Tangenborgh is hier dan ook op gericht.

Voor bewoners van verpleeg- en verzorgingshuizen is het van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van de maaltijden. Voeding wordt niet alleen gezien als het binnen krijgen van de noodzakelijke voedingsstoffen, maar is tevens een sociaal gebeuren waarbij de bewoner naar vermogen een bijdrage levert aan het inkopen, de voorbereiding en het nuttigen van de maaltijd, hetzij in groepsverband (in een van de restaurants of in een gezamenlijke huiskamer) of alleen of met partner in het eigen appartement.

Op basis van de zorgbehoefte van de klant/bewoner en een individueel vastgesteld risicoprofiel worden gerichte bewegingsactiviteiten aangeboden aan de bewoner die zoveel mogelijk aansluiten bij het dagelijkse ritme en de dagelijkse activiteiten. Daarnaast kan worden deelgenomen aan groepsactiviteiten als gymnastiek, meer bewegen voor ouderen, sport en spel, wandelen en volksdansen. Ook kan worden deelgenomen aan fitnessprogramma's in het fitnesscentrum van het verpleeghuis.

Zorginhoudelijke veiligheid

Om de veiligheid voor de bewoners te waarborgen, worden binnen Zorggroep Tangenborgh verschillende hulpmiddelen gebruikt. Het gaat hierbij onder meer om verschillende soorten sensoren, valmatrasen naast het bed en verlaagde bedden. Veiligheidsbanden worden sinds 2009 niet meer gebruikt.

De gemaakte afspraken hierover worden goed nageleefd. Bij elke bewoner of wijkzorgklant wordt tenminste tweemaal per jaar een analyse uitgevoerd om risico's met betrekking tot vallen, ondervoeding, medicatiegebruik, depressie, incontinentie, huidletsel en decubitus in beeld te brengen. In het zorgleefplan worden de bevindingen vastgelegd, evenals de maatregelen die zijn genomen.

Woon- en leefomstandigheden

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

Participatie en sociale redzaamheid

De zorgvisie van Zorggroep Tangenborgh is erop gericht dat de bewoners de gelegenheid krijgen het eigen leven voort te zetten zoals men dat gewend is. Dit betekent voor de verzorgenden dat zij oog hebben voor de eigen gewoonten van de bewoner, diens leefstijl en privacy. Om hospitalisatie te voorkomen wordt de bewoner aangemoedigd om te blijven doen wat hij kan. Binnen alle locaties functioneren teams activiteitenbegeleiders die zeer actief zijn in het aanbieden van zowel individuele als groepsactiviteiten, op grond van de wensen en mogelijkheden van de bewoners. Vrijwel dagelijks zijn er verschillende activiteiten gepland over alle dagdelen. In 2016 is extra aandacht besteed aan familieparticipatie, onder andere middels de "Liefdevolle Dialoog".

Mentaal welbevinden

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

Veiligheid wonen en verblijf

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

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

Voldoende en bekwaam personeel

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

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

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

Samenhang in zorg

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

Ter ondersteuning van het infectiepreventiebeleid maakte Zorggroep Tangenborgh in 2016 voor gemiddeld 4 uur in de maand gebruik van de diensten van een deskundige infectiepreventie van de Treantzorggroep. De deskundige infectiepreventie participeert in de werkgroep infectiepreventie. Daarnaast voorziet ze de organisatie van gevraagde en ongevraagde adviezen.

4.4.1 Kwaliteit van zorg: prestaties verantwoorde zorg

Zorggroep Tangenborgh wil kwalitatief goede zorg leveren en heeft als doelstelling dat geen van de locaties beneden het landelijk gemiddelde presteert. Op basis van de uitkomsten van de metingen wordt in samenspraak met de cliëntenraden jaarlijks een aantal Tangenborgh brede verbeteracties uitgevoerd. In 2016 zijn er een drietal verbeterpunten benoemd aan de hand van de CQ-metingen en deze zijn in samenwerking met de cliëntenraden opgepakt.

Uitvraag indicatoren IGZ

In 2016 heeft de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) een uitvraag gedaan over de indicatoren van 2015. De indicatoren zijn gericht op 'meten en monitoren', 'veiligheid', 'brandveiligheid' en 'mondzorg'. Zorggroep Tangenborgh heeft deelgenomen aan deze uitvraag, wel heeft ze aangegeven dat de gegevens niet openbaar gemaakt mogen worden.

Uitkomsten CQ-meting

De cliëntervaringsindicatoren worden gemeten door middel van een cliëntenraadpleging (CQ-meting). Dit klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijk bureau dat interviews afneemt bij bewoners/klanten. In geval van psychogeriatricie worden familieleden van de bewoner geïnterviewd. Het meest recente onderzoek is van 2014. Een klanttevredenheidsonderzoek werd eens per twee jaar uitgevoerd. In 2016 is door de staatssecretaris van VWS aangegeven dat de CQ niet meer verplicht is binnen de verpleeghuizen, woon-zorgcentra en wijkzorg. In samenwerking met de cliëntenraden is ervoor gekozen om een drietal verbeterpunten, afgeleid van de CQ-vragenlijst, zorggroep breed op te pakken. Het betreft de volgende punten:

- informatievoorziening in de verpleeghuissetting
- zinvolle dagbesteding in de woon/zorg setting
- inspraak in de wijkzorg

Voor elk verbeterpunt is een werkgroep samengesteld met daarin vertegenwoordiging vanuit de organisatie en vanuit de verschillende cliëntenraden.

4.4.2 Klachten

Zorggroep Tangenborgh heeft samen met Treant Zorggroep een onafhankelijke klachtencommissie die functioneert conform het Gezamenlijk Reglement Interne Klachtenbehandeling. Bij deze commissie worden in de praktijk nauwelijks klachten ingediend. Om het indienen van een klacht zo laagdrempelig mogelijk te laten zijn, bestaat in alle locaties ook een klachtenregeling. Een klant of diens vertegenwoordiger kan met een klachtenformulier de klacht kenbaar maken bij een teamleider, manager of klachtenfunctionaris. Zorggroep Tangenborgh heeft een procedure waarin is beschreven op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. De managers Zorg rapporteren aan de Raad van Bestuur met betrekking tot de klachten op de locaties via de kwartaalrapportages. Klanten worden bij de verhuizing naar een woon- en zorgcentrum of verpleeghuis geïnformeerd over de klachtenregeling.

In 2015 is de wet kwaliteit, klachten en geschillen in de zorg (wkkgz) aangenomen. Deze wet stelt aanvullende eisen aan het klachtrecht. In 2016 zijn hiervoor de voorbereidingen getroffen zodat Zorggroep Tangenborgh op 1 januari 2017 aan de wkkgz voldoet.

4.4.3 Verslag van de vertrouwenspersonen

Gezien het feit, dat de werkzaamheden zijn gebaseerd op zeer strikte vertrouwelijkheid, kan alleen in algemene termen verslaglegging worden gedaan.

In 2016 zijn de vertrouwenspersonen veertien keer benaderd. De interne vertrouwenspersoon tien keer, de externe vertrouwenspersoon vier keer.

De interne vertrouwenspersoon is tien keer benaderd. Drie keer vanuit de wijkzorg, twee keer vanuit het woonzorgcentrum en vijf keer vanuit een verpleeghuissetting. Drie keer handelde het om stress en onveiligheid (uit elke setting een persoon). Vijf keer handelde het om een verstoorde werkrelatie voort-

komend uit stress en onveiligheid. Twee keer handelde het om meegemaakte ernstige situatie met een bewoner. In geen van de situaties was er sprake van intimidatie.

De externe vertrouwenspersoon is door vier personen benaderd. Een keer vanuit de wijkzorg en drie keer uit een intramurale setting. Twee keer handelde het om intimidatie in combinatie met stress. Een keer om stress en onveiligheid. Een keer om intimidatie in combinatie met pesten.

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

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

Het jaar 2016 is voor Zorggroep Tangenborgh op het gebied van personeelsbeleid het jaar van investering op inzetbaarheid van medewerkers geweest. Inzetbaarheid is hierbij onderverdeeld in drie deelthema's: planning & roosteren, gezond werken en vakmanschap. Daarnaast is een aantal stappen gezet om op diverse plaatsen in de organisatie te komen tot dialoog. Dit zowel op inhoudelijk niveau van het werk als op het gebied van het vormgeven van het werkproces om te komen tot continue verbetering van kwaliteit.

Planning & roosteren

Met ingang van januari 2016 werkt Zorggroep Tangenborgh met het planning- en roosterpakket van Aysist. Hiermee is het werken met basisroostersystematiek geïntroduceerd met als doelstelling meer rust in roosters en meer regie voor medewerkers over hun eigen inzetbaarheid. Na een moeizame technische implementatie is met behulp van een extern consultant aansluitend aan de livegang een projectgroep gestart die gericht was op "Samen Roosteren". Eind 2016 waren alle teams binnen Tangenborgh in het bezit van een basisrooster. De investering op flexibiliteit van inzet en analyse en optimalisatie van werkprocessen en managementinformatie zal aandacht blijven vragen.

Om ervoor te zorgen dat personele capaciteit binnen Tangenborgh daar wordt ingezet waar de vraag ontstaat, zijn medewerkers in de flexpool van wezenlijk belang. In 2016 is gericht ingezet op verplaatsen van formatieruimte om de omvang van de flexpool (werkweb) beter af te stemmen op de afgesproken werkwijze. Gedurende het jaar is het aantal medewerkers in werkweb met ongeveer 20 fte toegenomen. Deze medewerkers worden door middel van technologie en vakinhoudelijke training zo goed mogelijk gefaciliteerd om breed inzetbaar te zijn op alle locaties.

Gezond werken

Om te komen tot meer stabiliteit in de roosters, meer continuïteit van dienstverlening voor cliënten en meer ruimte voor ontwikkeling en dialoog, is het noodzakelijk om binnen Tangenborgh het verzuimpercentage te reduceren. In 2016 zijn alle teamleiders binnen de organisatie eens per zes weken uitgenodigd voor Sociaal Medisch Team overleggen waarin meer maatgericht gekeken is naar re-integratie en inzetbaarheid. Daarnaast is er structureel opvolging gegeven aan het verzuimproces en is meer gericht geïnvesteerd in passende interventies. De nauwere samenwerking tussen de actoren heeft ten opzichte van 2015 een daling van 0,5% opgeleverd op het voortschrijdend verzuimpercentage. In totaal komt het verzuimpercentage hiermee uit op 7,3%. Dit is nog steeds boven de doelstelling. Een combinatie van heldere en consequente afspraken op het verzuimproces, stevige inzet op opvolging en dialoog over inzetbaarheid en verantwoordelijkheid moeten in 2017 effect opleveren op dit belangrijke thema.

Vakmanschap

Om medewerkers optimaal inzetbaar te maken én te houden, heeft Tangenborgh in 2016 een wijziging aangebracht in de wijze waarop zorgmedewerkers hun zorginhoudelijke vakbekwaamheid kunnen bij-

houden. Uitgangspunt is dat medewerkers zelf eigenaar zijn en zich vakbekwaam moeten voelen. De organisatie faciliteert met de juiste kennis en deskundigheid om deze vakbekwaamheid te trainen en te toetsen. Tangenborgh is een samenwerking aangegaan met de Ambulancedienst voor het trainen van voorbehouden handelingen. Om het proces voor teamleiders en medewerkers beter te faciliteren, is een aantal stappen gezet op het gebied van digitalisering en borging in het personeelsinformatie systeem. Daarnaast is geïnvesteerd in de inrichting van een skills lab.

Teamleiders binnen Tangenborgh zijn in 2016 gestart met een ontwikkeltraject op het gebied van leiding geven in een periode van verandering. De geformuleerde kernwaarden en kerncompetenties van de organisatie worden hierbij vertaald naar concreet gewenst gedrag en ontwikkelrichting.

Arbeidsmarkt

In het noorden van Nederland is er in 2016 een sterke stijging van het aantal vacatures geweest. Ook Tangenborgh heeft veel moeten investeren om voldoende kwalitatief personeel beschikbaar te krijgen en te houden. In 2016 zijn er in totaal 120 vacatures gesteld binnen de organisatie. Vooral op MBO niveau 4 en op HBO niveau zijn de vacatures steeds moeilijker te vervullen. In antwoord hierop leidt Zorggroep Tangenborgh medewerkers op naar een hoger opleidingsniveau. In 2016 waren 47 leerlingen binnen Tangenborgh bezig met een opleiding op MBO niveau 3 of niveau 4. Daarnaast zal gericht aandacht besteed moeten en blijven worden aan het langer binden en boeien van medewerkers.

Strategische Personeelsplanning

Vanuit het brede thema inzetbaarheid personeel wordt er ook gekeken naar de vormgeving van Strategische Personeelsplanning. Naast de ontwikkeling op formatie, in relatie tot de productie ontwikkeling, worden keuzes gemaakt en acties uitgezet op ontwikkeling van functieniveaus, flexibilisering en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit alles zal gekoppeld dienen te worden aan een gezamenlijke visie op samenstelling van een kwalitatief team en aan de strategische doelstellingen voor de toekomst. In 2017 zal een Strategisch Personeelsplan opgesteld worden.

Ultimo 2016 had Zorggroep Tangenborgh 1508 personeelsleden in dienst. Dit zijn 933,88 formatieplaatzen.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Opleiding en training

Het jaar 2016 is op het gebied van opleiding en training het jaar geweest om de basis opnieuw op orde te brengen. Er zijn twee klassen van ieder 26 deelnemers gestart met een 20-weeks durende opleiding naar verzorgende-IG. Dit zijn medewerkers die reeds langere tijd geleden het diploma hadden behaald. Ook in 2017 zal nog een klas starten. Op het gebied van Methodisch Werken hebben alle eerstverantwoordelijk verzorgenden een module aangeboden gekregen. Dit onderwerp is ondergebracht in het structurele aanbod onder de noemer “Bevoegd & Bekwaam”. Onder het kopje ‘Vakmanschap’ (par. 4.5.1) staan de overige activiteiten op dit gebied. Een doelstelling is om medewerkers (nog) meer eigen regie op hun vakbekwaamheid te laten ontwikkelen. De afdeling PO&O zal hierbij optimaal ondersteunend moeten zijn.

Medewerkerstevredenheid

In 2016 heeft Tangenborgh in het eerste kwartaal een medewerkerstevredenheid onderzoek volgens de benchmark van Actiz uitgezet onder haar medewerkers. Ongeveer 700 medewerkers hebben de enquête ingevuld. Uit de resultaten bleek dat medewerkers zich niet optimaal betrokken voelen bij de ontwikkelingen in de organisatie. Met name op het onderdeel communicatie kwam een aantal aandachtspunten naar voren. Op basis van de uitslag zijn concrete acties op het gebied van ‘de dialoog’ vormgegeven en is een start gemaakt met het project “Wij zijn Tangenborgh”. In de teams is door de teamleiders de uitslag van het MTO besproken en vertaald in acties. In 2017 zal vervolg gegeven worden aan het MTO.

Wij zijn Tangenborgh

Zorggroep Tangenborgh is binnen de context van alle veranderingen gericht aan het investeren op haar missie en visie. De missie “Wij dragen bij aan het levensgeluk van ouderen” dient op alle vlakken in de organisatie geconcretiseerd te worden in passend gedrag. Activiteiten die in 2016 reeds in gang zijn gezet, zijn het ontwikkeltraject voor teamleiders, het instellen van een organisatiebreed ‘veranderteam’, het lanceren van een nieuwsbrief en het inschakelen van een extern procesbegeleider. Er wordt een volledig programma uitgezet waarbij alle actoren uitgenodigd worden een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen.

4.6 Samenleving en belanghebbenden

Zoals in het meerjarenbeleid is aangegeven is ook in 2016 gewerkt aan ondersteunen van kwetsbare ouderen, waarvan verwacht wordt dat ze langer zo zelfstandig mogelijk thuis te wonen en het beroep op professionele zorg uitstellen door meer gebruik te maken van vormen van informele zorg.

Krachtig voorbeeld daarvan is het Dementiehuis van de Toekomst, een modelwoning waarin vele vormen van zorgtechnologie zijn verwerkt en waar (toekomstige) klanten, bewoners, hun familieleden, verwijzers en collega’s voor informatie en advies terecht kunnen.

Ook door deelname aan netwerken Palliatieve Zorg en Dementie Drenthe wordt ernaar gestreefd de expertise toegankelijk te maken voor klanten en bewoners en hun familieleden. Dit wordt bereikt door casemanagers Dementie in te zetten in individuele situaties en door middel van het voorzitterschap van Multidisciplinaire Dementieteams en het scholen van medewerkers van allerhande bedrijven in het licht van het realiseren van een dementievriendelijk Drenthe.

Dit geldt ook voor het organiseren van mantelzorgbijeenkomsten en Alzheimer Café’s.

Een andere vorm van een ondersteunend netwerk, in dit geval samen met huisartsen en welzijnsorganisatie, is SamenOud, waarin de kennis en ervaring van onze Specialisten Ouderengeneeskunde en wijkverpleegkundigen beschikbaar is voor de huisarts. In datzelfde project SamenOud heeft Zorggroep Tangenborgh haar expertise ook beschikbaar gesteld in de vorm van lezingen voor ouderen en mantelzorgers.

Mensen

In 2016 heeft Zorggroep Tangenborgh de effecten van de stelselwijzigingen in de gezondheidszorg, met name leidend tot een afname van het aantal verzorgingshuisbewoners, kunnen opvangen zonder grote reorganisaties of gedwongen ontslagen. In het licht van een verwacht groeiend arbeidstekort in de komende jaren is ook in 2016 geïnvesteerd in werk- en opleidingsmogelijkheden.

Diverse medewerkers van Zorggroep Tangenborgh geven binnen opleidingsinstituten informatie over het werken en leren in een zorginstelling en treden regelmatig op als gastdocent. Tijdens open dagen zijn Tangenborgh-locaties geopend voor mensen die belangstelling hebben voor een functie of opleiding in de zorg. Medewerkers van verschillende disciplines verstrekken dan inlichtingen of geven een rondleiding. Het werken in de zorg wordt positief belicht en het belang van werken in de ouderenzorg wordt benadrukt door een actief PR-beleid richting de media.

Maatschappij

Het blijkt dat de informatiebehoefte over de problematiek die ouderdom met zich meebrengt, toeneemt. Om in de groeiende vraag naar informatie te kunnen voorzien, wil Zorggroep Tangenborgh duidelijk zichtbaar en herkenbaar in de samenleving staan. Zo wordt jaarlijks deelgenomen aan lokale informatiemarkten ten behoeve van senioren, en deskundigen van de zorggroep hebben als gastspreker een bijdrage geleverd aan de kennisvergroting bij verschillende sociaal-maatschappelijke organisaties. Daarnaast zijn er vele excursies en werkbezoeken geweest binnen locaties van de zorggroep. Op die wijze is ook aan andere organisaties op het terrein van zorg- en dienstverlening voor ouderen de mogelijkheid geboden informatie te krijgen over onderwerpen zoals visie op zorg, maaltijdvoorziening en

werkmethodieken. Zorggroep Tangenborgh biedt ouderen mogelijkheden tot dienstverlening op uiteenlopende terreinen, zoals verzekeringen, huishoudelijke hulp, maaltijdservice en klussendienst.

Duurzaamheid

In het jaarverslag 2015 is aangegeven dat Tangenborgh middels een 3-stappenplan werkt aan structurele energiebesparing. Deze aanpak heeft over de afgelopen jaren geleid tot een energiebesparing van 15%, zonder daarbij hoge investeringen op installatie- of gebouwniveau te doen.

De in 2016 uitgevoerde Energie-Audit (een verplichting in het kader van de European Energy Directive; wetgeving uit 2012, gericht op het behalen van 20% energie-efficiency in 2020) heeft deze koers bevestigd. Dit zal tot verdere stappen leiden in de vorm van energiebesparende maatregelen in het kader van verwarming en koeling van gebouwen, die ook bij de ver- en nieuwbouwplannen in Borger, Coevorden en Nieuw-Amsterdam extra aandacht krijgt.

Tevens van belang om te vermelden is dat duurzaamheid is geborgd in het inkoopbeleid. Een voorbeeld daarvan is deelname aan het landelijke programma "Duurzaam en gezond aan Tafel", waarbij gewerkt wordt aan het tegengaan van verspilling van voedsel.

Ook de aansluiting bij het lectoraat "Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie", ditmaal gericht op duurzaam en gezond bouwen en wonen, helpt ons in het streven naar duurzame zorg- en dienstverlening, gebaseerd op een duurzame bedrijfsvoering.

4.7 Financieel beleid

Financiële resultaten 2016

De financiële resultaten over 2016 en 2015 (afgerond op € 1.000) zijn als volgt:

	2016	2015
	€	€
Resultaat segment Wlz	-1.519.000	-711.000
Resultaat segment Wmo	-53.000	-100.000
Resultaat segment Zvw	-406.000	-149.000
Resultaat segment Woningbeheer	367.000	534.000
Totaal resultaat	<u>-1.611.000</u>	<u>-426.000</u>

Het segment Wlz is in 2016 geëindigd met een lager resultaat dan in 2015. Dit wordt veroorzaakt doordat er minder zorg in 2016 is geleverd. Verder wordt het verschil tussen 2016 en 2015 verklaard doordat er in 2016 een voorziening te betalen onregelmatigheidstoelage van € 1.425.000 is gevormd. Het resultaat uit huishoudelijke dienstverlening in het kader van de Wmo was in 2016 wederom negatief. Hetzelfde geldt voor het segment Zvw. Het resultaat van het segment Woningbeheer is in zowel 2016 als 2015 ruim positief.

Resultaatratio's Zorggroep Tangenborgh

Resultaatratio (resultaat / totaal opbrengsten)	2016	2015
Resultaatratio segment Wlz	-2,8%	-1,3%
Resultaatratio segment Wmo	-3,4%	-4,9%
Resultaatratio segment Zvw	-4,0%	-1,4%
Resultaatratio segment Woningbeheer	8,6%	12,8%
Resultaatratio Totaal	-2,3%	-0,6%

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2016 en 2015 (afgerond op € 1.000) is als volgt:

	2016	2015
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	19.155.000	20.480.000
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.750.000	1.750.000
Bestemmingsreserve effect index	0	600.000
Bestemmingsreserve Wmo	-723.000	-670.000
Algemene reserve Woningbeheer	10.651.000	10.284.000
Totaal eigen vermogen	<u>30.833.000</u>	<u>32.444.000</u>

Het eigen vermogen is als gevolg van het negatieve resultaat gedaald met € 1.611.000.

Solvabiliteit

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

Solvabiliteit Zorggroep Tangenborgh

Solvabiliteit	2016	2015
eigen vermogen / balanstotaal	52,1%	52,7%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	43,8%	44,9%

Liquiditeit en treasury

Door de toename van de financiële risico's als gevolg van de marktwerking in en de bekostiging van de zorg, neemt het belang van een solide treasurybeleid toe. Door het hanteren van liquiditeitsprognoses worden de verschillende kasstromen met elkaar in evenwicht gebracht. Om tegen gunstige voorwaarden geld te kunnen aantrekken, is Zorggroep Tangenborgh aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Het bedrag van de leningen wordt afgestemd op het boekwaardeverloop van de vaste activa over een langere periode. In 2016 zijn geen nieuwe leningen afgesloten.

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

Liquiditeit Zorggroep Tangenborgh

Liquiditeit	2016	2015
Quick ratio: vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	3,0	3,2
Current ratio vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,0	3,2

Deze ratio's kunnen als goed gekwalificeerd worden.

Toekomstige ontwikkelingen

Zoals uit de cijfers vanaf 2015 op te maken valt, is het nodig om de negatieve resultaten op zorg en dienstverlening (met uitzondering van het segment woningbeheer) mede in het licht van de te verwachten ontwikkelingen van de huisvestingsopbrengsten, om te buigen naar een nieuw positief evenwicht voor alle producten. Conform het Tangenborgh beleid, dient dit resultaat tenminste 1,5% te zijn. In de eerste helft van 2017 zal aan de hand van een nader onderzoek naar kosten en opbrengsten middels een meerjaren opzet, de aanzet gegeven worden tot deze herijking. Het jaar 2017 wordt hierdoor gezien als een overgangsjaar waarin nog een begroot verlies geaccepteerd is.

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

ACTIVA			2016	2015
€	Toelichting			
Vaste activa				
Materiële vaste activa	1		24.430.917	26.019.010
Financiële vaste activa	2		51.564	103.128
Totaal vaste activa			24.482.481	26.122.138
Vlottende activa				
Voorraden	3		67.322	73.450
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	4		20.155	0
Debiteuren en overige vorderingen	5		3.719.540	3.403.357
Liquide middelen	6		30.916.655	31.948.619
Totaal vlottende activa			34.723.672	35.425.426
Totaal			59.206.153	61.547.564
PASSIVA				
			2016	2015
Eigen vermogen				
Kapitaal	7		522	522
Bestemmingsreserves			20.181.428	22.159.466
Algemene en overige reserves			10.650.547	10.283.710
Totaal eigen vermogen			30.832.497	32.443.698
Voorzieningen	8		8.051.363	7.445.973
Langlopende schulden	9		8.675.443	10.670.171
Kortlopende schulden				
Schulden uit hoofde van bekostiging	4		0	661.091
Overige kortlopende schulden	10		11.646.850	10.326.631
Totaal vlottende passiva			11.646.850	10.987.722
Totaal			59.206.153	61.547.564

5.2 Resultatenrekening over 2016

€	Toelichting	2016	2015
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11	61.602.573	63.777.729
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	12	3.183.467	2.830.878
Overige bedrijfsopbrengsten	13	5.584.664	5.601.678
Som der bedrijfsopbrengsten		70.370.704	72.210.285
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	52.170.908	51.956.351
Afschrijvingen op materiële vaste activa	15	2.394.450	2.943.372
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	16	475.944	642.518
Overige bedrijfskosten	17	16.639.184	16.623.163
Som der bedrijfslasten		71.680.486	72.165.404
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.309.782	44.881
Financiële baten en lasten	18	-301.420	-470.546
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		-1.611.202	-425.665
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		-1.611.202	-425.665
RESULTAATBESTEMMING			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		2016	2015
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-1.325.293	-633.771
Bestemmingsreserve transitie zorg		0	-826.600
Bestemmingsreserve effect index		-600.000	600.000
Bestemmingsreserve Wmo		-52.745	-99.753
Algemene reserve Woningbeheer		366.837	534.459
Totaal		-1.611.202	-425.665

5.3 Kasstroomoverzicht over 2016

€ x 1.000,-	Toelichting	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-1.250	45
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	15	2.343	2.891
- bijzondere waardeverminderingen	16	476	643
- mutaties voorzieningen	8	605	-290
		<u>3.424</u>	<u>3.243</u>
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	3	6	31
- vorderingen	5	-371	-1.865
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	-682	-57
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	1.240	-1.686
		<u>194</u>	<u>-3.577</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>2.368</u>	<u>-289</u>
Ontvangen interest	18	174	199
Betaalde interest	18	-476	-670
		<u>-301</u>	<u>-471</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		2.067	-760
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	1	-1.231	-1.504
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	52	52
		<u>-1.179</u>	<u>-1.452</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.179	-1.452
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen		0	0
Aflossing langlopende schulden	9	-1.920	-2.479
		<u>-1.920</u>	<u>-2.479</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.920	-2.479
Mutatie geldmiddelen	6	-1.032	-4.691
Stand geldmiddelen per 1 januari		31.949	36.640
Stand geldmiddelen per 31 december		30.917	31.949
Mutatie geldmiddelen		1.032	4.691

Voor de vergelijkende cijfers zijn de waarden op de regels bijzondere waardeverminderingen, kortlopende schulden en investeringen in materiële vaste activa gecorrigeerd (boekjaar 2015).

5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

5.4.1 Algemeen

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW (met uitzondering van de afdelingen 1, 11 en 12), de Regeling verslaggeving WTZi en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2015 zijn, waar nodig, opnieuw gerubriceerd om vergelijkbaarheid met 2016 mogelijk te maken.

Consolidatie

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

- Stichting Vrienden van Zorggroep Tangenborgh te Emmen.

Verbonden partijen

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

Toelichting op het kasstroomoverzicht

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

Gebruik van schattingen

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

5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

Materiële vaste activa

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

Bedrijfswaardeberekeringen in 2016 hebben ertoe geleid dat een bedrag van € 475.944 als bijzondere waardevermindering in de balans en resultatenrekening is verwerkt. Dit is gedaan op basis van 90% van het NHC tarief. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet van 2% gehanteerd.

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen op basis van de FIFO-methode (first in, first out) of lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de eventuele incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

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

Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Eventuele voorzieningen voor oninbaarheid worden verantwoord onder de kortlopende schulden en als overige bedrijfskosten ten laste van de resultatenrekening gebracht. Bestaande vorderingen van diverse jaren worden als actiefpost in de balans verantwoord, bestaande schulden van diverse jaren worden als passiefpost in de balans verantwoord.

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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

Voorziening verlieslatende contracten

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 de voorziening gevormd. De waardering van de voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de geschatte huursom. De gehanteerde disconteringsvoet is 2%.

Voorziening onderhoud gebouwen en woningen

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

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

Voorziening jubilea

De waardering van de voorziening jubilea is gebaseerd op de netto contante waarde van in de toekomst uit te keren personeelsbeloningen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, geschatte vertrekans, verwachte toekomstige salarisstijgingen en een disconteringsvoet van 2%.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op de nog te betalen loonkosten van langdurig zieke werknemers tot aan het moment dat er geen loondoorbetalingsverplichting meer bestaat (na twee ziektejaren). De waardering van de voorziening is gebaseerd op de loonkosten van werknemers die ultimo het boekjaar minimaal een jaar ziek zijn.

Voorziening reorganisatie

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op de kosten die in 2016 zijn gemaakt in verband met aanpassingen in de organisatiestructuur. De waardering van de voorziening is gebaseerd op de hoogte van de vertrekpremies, ontslagvergoedingen en begeleidingskosten van werk naar werk. Ultimo 2016 is deze voorziening nihil.

Voorziening glas

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

Voorziening nabetaling onregelmatigheidstoeslag

Binnen de zorg- en welzijnssector is sprake van een plicht om aan medewerkers die stelselmatig onregelmatig werken, ook een onregelmatigheidstoeslag uit te betalen gedurende de opname van vakantiedagen. Binnen Zorggroep Tangenborgh is de omvang van de voorziening berekend op € 1.425.000.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Financiële leasing

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

Operationele leasing

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

5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten uit zorgprestaties en overige bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten worden bepaald op de reële waarde van de geleverde prestaties. De presentatie van de opbrengsten in de resultatenrekening met inbegrip van de vergelijkende cijfers (waar mogelijk) is aangepast in de gewijzigde bekostiging van onze instelling (zoals toegelicht in paragraaf 5.6.6 in deze jaarrekening).

Subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatiekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

Zorggroep Tangenborgh heeft voor haar werknemers een pensioenregeling ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioenge-rechtigde leeftijd recht op een pensioen dat gebaseerd is op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. Zorggroep Tangenborgh betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds dit toelaat. Eind 2016 was de dekkingsgraad van PFZW 90,1% (2015: 97,0%). Door de gunstige(re) rente per eind 2016, samen met een positief beleggingsrendement over 2016 voorziet PFZW dat in 2017 de pensioenen niet verlaagt hoeven te worden. Zorggroep Tangenborgh heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Tangenborgh heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

5.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentering van de resultatenrekening gemaakt. Ten opzichte van 2015 is in 2016 het segment Zvw toegevoegd. Zorggroep Tangenborgh onderscheidt de segmenten Wlz, Wmo, Zvw en Woningbeheer. Bij de verdeling van de resultatenrekening per bedrijfssegment is aangesloten bij de activiteiten van het bedrijfsproces. Toerekening van indirecte kosten aan het segment Woningbeheer geschiedt op basis van uitgangspunten zoals vastgelegd in het rapport 'Servicekosten' van Zorggroep Tangenborgh. De verdeling van de indirecte kosten over de segmenten Wlz, Wmo en Zvw geschiedt op basis van het relatieve aandeel in de omzet.

5.5 Toelichting op de balans

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

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

	31-dec-2016	31-dec-2015
Bedrijfsgebouwen en terreinen	18.149.490	19.488.178
Machines en installaties	4.735.702	5.276.297
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.054.454	801.196
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	491.270	453.339

Totaal	24.430.917	26.019.010
---------------	-------------------	-------------------

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op MVA	Totaal
Stand 1 januari 2016					
aanschafwaarde	30.149.468	10.094.786	1.234.864	453.339	41.932.457
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	10.661.290	4.818.489	433.668	0	15.913.447
Boekwaarde per 1 januari 2016	19.488.178	5.276.297	801.196	453.339	26.019.010
Mutaties in het boekjaar					
investeringen	234.642	60.914	897.249	1.161.421	2.354.226
herwaarderingen	0	0	0	0	0
afschrijvingen	1.377.206	593.191	372.489	0	2.342.886
bijzondere waardeverminderingen	196.124	8.318	271.502	0	475.944
<i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	240.904	64.740	319.028	0	624.672
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	240.904	64.740	319.028	0	624.672
<i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	1.123.490	1.123.490
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	1.123.490	1.123.490
Mutaties per saldo	-1.338.688	-540.595	253.258	37.931	-1.588.094

Stand 31 december 2016					
aanschafwaarde	30.143.206	10.090.960	1.813.085	491.270	42.538.521
cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	11.993.716	5.355.258	758.631	0	18.107.605
Boekwaarde per 31 december 2016	18.149.490	4.735.702	1.054.454	491.270	24.430.917
Afschrijvingspercentages	2,5%-10%	5%-12,5%	12,5%-33,33%	0%	

Vanwege nieuwe inzichten heeft er een herrubricering plaatsgevonden bij installaties en automatisering.

Onder de bedrijfsgebouwen en terreinen zijn huurcontracten van een aantal woon- en zorgcentra opgenomen die als financiële lease gekwalificeerd zijn. De boekwaarde per 31 december 2016 hiervan is € 1,4 miljoen (2015: € 2,2 miljoen). Zorggroep Tangenborgh is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed. Voor de toelichting op de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de toelichting op de resultatenrekening (paragraaf 5.6.6).

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Vordering op grond van compensatieregeling	51.564	103.128
Totaal	51.564	103.128

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

	Vordering op grond van com- pensa- tieregeling
Stand per 1 januari 2016	103.128
Af: aflossing	51.564
Stand per 31 december 2016	51.564

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

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

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Voedingsmiddelen	40.444	43.309
Schoonmaakmiddelen	4.939	6.083
Overige	21.939	24.058
Totaal	67.322	73.450

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

4. Vorderingen en schulden uit hoofde van bekostiging

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

	31-12-2016	31-12-2015
Vorderingen	20.155	0
Schulden	0	661.091
Totaal	20.155	-661.091

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

	2015	2016	Totaal
Saldo per 1 januari	-661.091	0	-661.091
Financieringsverschil boekjaar	0	20.155	20.155
Correcties voorgaande jaren	-9.569	0	-9.569
Betalingen/ontvangsten	670.660	0	670.660
Subtotaal mutatie boekjaar	661.091	20.155	681.246
Saldo per 31 december	0	20.155	20.155

Stadium van vaststelling: **c** **a**

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

Het financieringsverschil over het boekjaar is als volgt opgebouwd:

	2016	2015
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	49.924.872	51.143.577
Af: ontvangen voorschotten	49.904.717	51.804.668
Af: overige ontvangsten	0	0
Totaal financieringsverschil	20.155	-661.091

5. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Vorderingen op debiteuren	696.017	279.585
Overige vorderingen:		
Te declareren facturen/subsidies	2.282.078	2.174.294
Te verrekenen met personeel	13.752	4.459
Nog te ontvangen bedragen:		
Te ontvangen rente	181.668	177.188
Overige nog te ontvangen bedragen	546.023	767.831

Totaal	3.719.540	3.403.357
---------------	------------------	------------------

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

In de nog te ontvangen bedragen is een bedrag van € 0,5 miljoen (2015 idem) begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar in verband met de verkoop van een stuk grond bij De Schans aan Woonservice uiterlijk 1 februari 2018. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Bankrekeningen	30.871.605	31.918.721
Kassen	45.050	29.898

Totaal	30.916.655	31.948.619
---------------	-------------------	-------------------

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2016	31-12-2015
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	20.181.428	22.159.466
Algemene en overige reserves	10.650.547	10.283.710

Totaal	30.832.496	32.443.698
---------------	-------------------	-------------------

Kapitaal

Het verloop van het kapitaal is als volgt:

	Saldo per 01-01-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
Kapitaal	522	0	0	522

Totaal	522	0	0	522
---------------	------------	----------	----------	------------

Bestemmingsreserves

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

	Saldo per 01-01-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	20.479.781	-1.325.293	0	19.154.488
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.750.000	0	0	1.750.000
Bestemmingsreserve effect index	600.000	-600.000	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	-670.315	-52.745	0	-723.060

Totaal	22.159.466	-1.978.038	0	20.181.428
---------------	-------------------	-------------------	----------	-------------------

Als gevolg van voortschrijdend inzicht zijn de activiteiten van begeleiding en beschermd wonen toegevoegd aan het segment Wmo. In verband hiermee zijn de vergelijkende cijfers aangepast en is de beginstand van de reserves gecorrigeerd.

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

Algemene en overige reserves

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

	Saldo per 01-01-2016	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2016
Algemene reserve Woningbeheer	10.283.710	366.837	0	10.650.547

Totaal	10.283.710	366.837	0	10.650.547
---------------	-------------------	----------------	----------	-------------------

Het resultaat over 2016 is toegevoegd aan de algemene reserve.

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2016	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2016
Verlieslatende contracten	2.869.714	39.445	-72.983	-11.541	2.824.635
Onderhoud gebouwen	1.432.329	186.706	-88.791	-2.219	1.528.025
Jubilea	509.000	11.000	0	0	520.000
Langdurig zieken	1.188.765	676.229	-174.417	-954.131	736.447
Reorganisatie	420.000	0	-332.960	-87.040	0
Nabetaling ORT	0	1.425.000	0	0	1.425.000
Onderhoud woningen	141.000	0	0	0	141.000
Transitie Woningbeheer	846.000	0	0	0	846.000
Glasfonds	39.165	9.180	-18.088	0	30.256
Totaal	7.445.973	2.347.560	-687.239	-1.054.931	8.051.363

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

	31-12-2016
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	555.184
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	7.400.468
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.898.378

De voorziening verlieslatende contracten heeft betrekking op de collectief gefinancierde huurpanden waar transities in de zorg van toepassing zijn. Deze voorziening is in het jaar 2016 herijkt.

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

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op de kosten die in 2016 zijn gemaakt in verband met aanpassingen in de organisatiestructuur. De voorziening is gebaseerd op de hoogte van de vertrekpremies, ontslagvergoedingen en begeleidingskosten van werk naar werk die samenhangen met de te verwachten personeelsreductie. De reorganisatie die in 2015 heeft plaatsgevonden vanwege een daling van de intramurale capaciteit in 2015 is in het jaar 2016 volledig afgerond. Dit heeft tot een vrijval van de voorziening geleid.

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

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

9. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Schulden aan kredietinstellingen	8.199.935	9.312.357
Financiële leaseverplichtingen	475.507	1.357.814
Totaal	8.675.443	10.670.171

Het verloop is als volgt:

	2016	2015
Schulden per 1 januari	12.589.957	15.069.194
Af: aflossingen	1.919.786	2.479.237
Stand per 31 december	10.670.171	12.589.957
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.994.728	1.919.786

Stand langlopende schulden per 31 december	8.675.443	10.670.171
---	------------------	-------------------

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

	31-12-2016	31-12-2015
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	1.994.728	1.919.786
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	8.675.443	10.670.171
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	5.727.500	6.323.053

De aflossingsverplichtingen voor 2016 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. In paragraaf 5.5.1 zijn de langlopende schulden nader gespecificeerd.

10. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
Crediteuren	1.252.957	1.104.903
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.994.728	1.919.786
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.851.485	1.817.973
Schulden ter zake pensioenen	771.028	807.046
Nog te betalen salarissen	1.576.218	692.507
Vakantiegeld	1.602.745	1.676.621
Overige schulden	1.813.200	1.375.919
Nog te betalen kosten	295.052	279.650
Overige passiva	489.437	652.226
Totaal	11.646.850	10.326.631

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde ervan, gegeven het kortlopende karakter ervan.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Langlopende huurovereenkomsten

Zorggroep Tangenborgh heeft een aantal meerjarige financiële verplichtingen die voortvloeien uit langlopende huurovereenkomsten. Dit betreft de huur van een verpleegunit, vijf woon- en zorgcentra en vier aanleuncomplexen. Ultimo 2016 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	31-12-2016
Te betalen binnen 1 jaar	5.501.015
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	19.564.608
Te betalen meer dan 5 jaar	36.330.084

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft voor de thuiszorgactiviteiten een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2016 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	31-12-2016
Te betalen binnen 1 jaar	68.849
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	138.501
Te betalen meer dan 5 jaar	0

In de resultatenrekening 2016 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	31-12-2016
Minimale leasebetalingen	65.498
Voorwaardelijke leasebetalingen	0
Sub-leaseontvangsten	0

Obligo WfZ

Het Waarborgfonds voor de Zorgsector heeft een borgstelling verleend inzake diverse langlopende leningen en kasgeldleningen. In verband hiermee bestaat er voor Zorggroep Tangenborgh een verplichting tot het betalen van een obligo, indien de financiële positie van het WfZ daartoe aanleiding geeft. Dit obligo bedraagt maximaal 3% van de restschuld van de geborgde leningen. Ultimo 2016 bedraagt het obligo € 259.000.

Macrobeheersingsinstrument (MBI) - Wijkverpleging

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

Bij het opstellen van de jaarrekening 2016 bestaat landelijk nog geen inzicht in de omvang van deze eventuele verplichting. Zorggroep Tangenborgh is dan ook niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventuele, uit het macrobeheersinstrument voortkomende, verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2016.

5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2016

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2015	Nieuwe leningen in 2016	Aflossing in 2016	Restschuld 31 december 2016	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2016	Aflossings-wijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden
BNG 40.0101450	20-3-2006	2.300.000	40	onderhands	3,931%	1.782.500	0	57.500	1.725.000	1.437.500	30	lineair	57.500	waarborgfonds
BNG 40.102580	9-3-2007	9.750.000	25	onderhands	4,278%	6.630.000	0	390.000	6.240.000	4.290.000	16	lineair	390.000	waarborgfonds
BNG 40.00984	1-12-2003	2.042.000	15	onderhands	4,42%	408.399	0	136.133	272.266	0	2	lineair	136.133	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-6-1991	2.087.389	30	onderhands	5,66%	777.516	0	112.425	665.091	0	5	annuïteiten	118.788	geen
BNG 40.102547	23-2-2007	4.100.000	10	onderhands	4,25%	820.000	0	410.000	410.000	0	1	lineair	410.000	waarborgfonds
Totaal schulden aan kredietinstellingen						10.418.415	0	1.106.058	9.312.357	5.727.500			1.112.421	

Verstrekker	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort schuld	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2015	Financial lease in 2016	Aflossing in 2016	Restschuld 31 december 2016	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2016	Aflossings-wijze	Aflossing 2017	Gestelde zekerheden
Domesta fin. lease	1-1-2013	2.853.159	5	financial lease		1.287.278		617.206	670.072	0	1	annuïteiten	670.072	geen
SHBB fin. lease	1-1-2013	1.388.420	7	financial lease		884.264		196.522	687.742	0	3	annuïteiten	212.234	geen
Totaal overige schulden						2.171.542	0	813.728	1.357.814	0			882.306	
Totaal langlopende schulden						12.589.957	0	1.919.786	10.670.171	5.727.500			1.994.728	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Wlz

	2016	2015
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	49.915.303	51.191.226
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	3.094.916	2.735.103
Overige bedrijfsopbrengsten	1.333.005	1.445.554
Som der bedrijfsopbrengsten	54.343.224	55.371.883
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	41.285.326	40.571.638
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.904.471	2.259.206
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	475.944	642.518
Overige bedrijfskosten	11.811.808	12.019.694
Som der bedrijfslasten	55.477.550	55.493.057
BEDRIJFSRESULTAAT	-1.134.325	-121.174
Financiële baten en lasten	-384.458	-589.833
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-1.518.783	-711.007
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-1.518.783	-711.007
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016	2015
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-918.783	-484.407
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	-826.600
Bestemmingsreserve effect index	-600.000	600.000
Bestemmingsreserve Wmo	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
Totaal	-1.518.783	-711.007

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Wmo

	2016	2015
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.567.812	2.026.382
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	1.567.812	2.026.382
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	1.367.271	1.836.124
Afschrijvingen op materiële vaste activa	48.767	71.106
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	204.519	218.905
Som der bedrijfslasten	1.620.557	2.126.135
BEDRIJFSRESULTAAT	-52.745	-99.753
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-52.745	-99.753
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-52.745	-99.753
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016	2015
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	-52.745	-99.753
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
Totaal	-52.745	-99.753

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Zvw

	2016	2015
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	10.119.458	10.560.121
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	88.551	95.775
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	10.208.009	10.655.896
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	9.422.431	9.459.019
Afschrijvingen op materiële vaste activa	377.132	539.028
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	814.956	807.213
Som der bedrijfslasten	10.614.519	10.805.260
BEDRIJFSRESULTAAT	-406.510	-149.364
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	-406.510	-149.364
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	-406.510	-149.364
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016	2015
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-406.510	-149.364
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
Totaal	-406.510	-149.364

5.6.4 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2016 segment Woningbeheer

	2016	2015
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.251.659	4.156.124
Som der bedrijfsopbrengsten	4.251.659	4.156.124
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	95.880	89.570
Afschrijvingen op materiële vaste activa	64.080	74.032
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	3.807.900	3.577.350
Som der bedrijfslasten	3.967.860	3.740.952
BEDRIJFSRESULTAAT	283.798	415.172
Financiële baten en lasten	83.038	119.287
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	366.837	534.459
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	366.837	534.459
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	2016	2015
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve Wmo	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	366.837	534.459
Totaal	366.837	534.459

5.6.5 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Resultaat segment Wlz	-1.518.783	-711.007
Resultaat segment Wmo	-52.745	-99.753
Resultaat segment Zvw	-406.510	-149.364
Resultaat segment Woningbeheer	366.837	534.459
Resultaat volgens de resultatenrekening	-1.611.202	-425.665

5.6.6 Toelichting op de resultatenrekening

11. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	10.119.458	10.560.121
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	49.915.303	51.191.226
Opbrengsten Wmo	1.567.812	2.026.382
Totaal	61.602.573	63.777.729

De daling van de opbrengsten wordt veroorzaakt door lagere tarieven en minder geleverde zorg in 2016 ten opzichte van 2015. In de opbrengsten zorgverzekeringswet is een bedrag van € 201.354 begrepen voor niet-toewijsbare zorg (dit bedrag is besteed aan wijkgericht werken).

12. Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Subsidies Wlz/Zvw-zorg	2.653.274	2.256.227
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	451.660	560.927
Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen	79.648	13.724
Totaal	3.184.582	2.830.878

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

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Overige dienstverlening:		
dienstverlening derden	269.959	314.589
dienstverlening cliënten	512.392	532.737
opbrengst verkoop maaltijden	418.569	507.101
Overige opbrengsten:		
huuropbrengsten	3.374.586	3.251.433
servicekosten opbrengsten	1.009.158	995.818
Totaal	5.584.664	5.601.678

Ten opzichte van het boekjaar 2015 zijn in 2016 de overige bedrijfsopbrengsten minimaal gedaald.

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Lonen en salarissen	39.139.761	39.843.669
Sociale lasten	6.528.582	6.273.341
Pensioenpremies	2.966.030	3.082.124
Overige personeelskosten	1.598.824	1.008.356
Subtotaal	50.233.197	50.207.490
Personeel niet in loondienst	1.937.711	1.748.861
Totaal	52.170.908	51.956.351

	2016	2015
Segment Wlz	780	836
Segment Wmo	23	31
Segment Zvw	147	161
Segment Woningbeheer	7	8
Totaal	957	1.035

De personele kosten in 2016 zijn hoger dan in 2015. Dit komt mede doordat er in 2016 een bedrag is opgenomen van 1.425.000 voor kosten met betrekking tot de nabetaaling onregelmatigheidstoelage 2016. Tevens heeft er in 2016 een reorganisatie binnen de zorg plaats gevonden. De kosten die hiermee samenhangen waren in 2015 reeds voorzien.

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Afschrijvingen:		
materiële vaste activa	2.342.886	2.891.806
financiële vaste activa	51.564	51.566
Totaal	2.394.450	2.943.372

16. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Bijzondere waardeverminderingen van:		
materiële vaste activa	475.944	642.518
Totaal	475.944	642.518

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

17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.689.428	3.782.725
Algemene kosten	2.574.867	2.365.439
Patiënt- en bewonerskosten	856.583	918.017
Onderhoud en energiekosten:		
onderhoud	1.447.116	1.507.932
energie gas	879.101	866.906
energie elektra	465.178	541.492
energie overig	105.665	68.939
Subtotaal	2.897.060	2.985.269
Huur en leasing	6.187.581	6.073.919
Servicekosten	294.257	366.097
Dotaties en vrijval voorzieningen	139.408	131.697
Totaal	16.639.184	16.623.163

Vanwege nieuwe inzichten in de bekostiging van de voorziening vastgoed heeft er in 2016 een vrijval plaatsgevonden. In 2016 is de dotatie aan de voorziening tot een normaal niveau terug gebracht.

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2016	2015
Rentebaten	174.392	199.164
Subtotaal financiële baten	174.392	199.164
Rentelasten leningen o/g	424.445	473.673
Overige financiële lasten	51.366	196.037
Subtotaal financiële lasten	475.811	669.710
Totaal	-301.420	-470.546

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

5.6.7 Bezoldigingen en honoraria

Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	2016	2015
Controle van de jaarrekening	66.248	55.630
Overige controlewerkzaamheden (w.o. regeling AO/IC en nacalculatie)	43.822	18.543
Niet-controlediensten	0	8.157
Totaal	110.070	82.330

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor Zorggroep Tangenborgh is € 165.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

<i>bedragen x € 1</i>	J. de Goede	F.J.M. van der Linden
Functie(s)	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging		
Beloning	160.437	138.483
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	10.827	10.791
Totaal bezoldiging	171.264	149.274
Toepasselijk WNT-maximum	165.000	165.000
Motivering indien overschrijding:	Overgangsregeling	n.v.t.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is vastgesteld door de Raad van Toezicht op basis van de beloningssystematiek van de NVZD.

Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	J. Veuger	J.B.M. Ambergen	J.J. Bruintjes
Functie(s)	Voorzitter	Secretaris	Algemeen adjunct
Duur fictief dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	22/3 - 31/12
Bezoldiging			
Beloning	7.500	5.000	4.167
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	7.500	5.000	4.167
Toepasselijk WNT-maximum	24.750	16.500	16.500
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

<i>bedragen x € 1</i>	A.J. Goudriaan	E.T.A. Nobel-Hillebrand
Functie(s)	Algemeen adjunct	Lid
Duur fictief dienstverband	1/1 – 19/4	1/1 – 31/12
Bezoldiging		
Beloning	1.667	5.000
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	1.667	5.000
Toepasselijk WNT-maximum	16.500	16.500
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.

<i>bedragen x € 1</i>	H.G. Jumelet	M.H.M. van der Werff
Functie(s)	Lid	Lid
Duur fictief dienstverband	1/3 - 1/9	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Beloning	0	5.000
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	0	5.000
Toepasselijk WNT-maximum	16.500	16.500
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging toezichthouders

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

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2016 zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen gedaan.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontsluitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

5.7 Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2016 vastgesteld in zijn vergadering van 19 april 2017.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 23 mei 2017.

Ondertekening bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

J. de Goede

F.J.M. van der Linden

Raad van Toezicht

J. Veuger
voorzitter

J.B.M. Ambergen
secretaris

OVERIGE GEGEVENS

6 Overige gegevens

6.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

6.2 Resultaatbestemming

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

6.3 Gebeurtenissen na balansdatum

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

6.4 Controleverklaring

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

