



**Jaarverslaggeving
2015**

Zorggroep Tangenborgh

Inhoudsopgave

JAARVERSLAG	3
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	11
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	14
3.4 Verslag Raad van Toezicht	16
3.5 Bedrijfsvoering	17
3.6 Cliëntenraden	19
3.7 Identiteitscommissies	20
3.8 Ondernemingsraad	20
4 Beleid, inspanningen en prestaties	22
4.1 Meerjarenbeleid	22
4.2 Algemeen beleid in 2015	22
4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid	24
4.4 Kwaliteitsbeleid ten aanzien van bewoners/klanten	24
4.4.1 Kwaliteit van zorg: prestaties verantwoorde zorg	27
4.4.2 Klachten	28
4.4.3 Verslag van de vertrouwenspersonen	28
4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	29
4.5.1 Personeelsbeleid	29
4.5.2 Kwaliteit van het werk	30
4.6 Samenleving en belanghebbenden	30
4.7 Financieel beleid	32
JAARREKENING	35
5 Jaarrekening	37
5.1 Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)	37
5.2 Resultatenrekening over 2015	38
5.3 Kasstroomoverzicht over 2015 (x € 1.000)	39
5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	40
5.4.1 Algemeen	40
5.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	41
5.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling	43
5.4.4 Grondslagen van segmentering	44
5.5 Toelichting op de balans	46

5.5.1	Overzicht langlopende schulden ultimo 2015	53
5.6	Toelichting op de resultatenrekening	54
5.6.1	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment zorg.....	54
5.6.2	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment WMO	55
5.6.3	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment Woningbeheer.....	56
5.6.4	Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten.....	57
5.6.5	Toelichting op de resultatenrekening	57
5.6.6	Bezoldigingen en honoraria	60
5.7	Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening.....	64
OVERIGE GEGEVENS		65
6	Overige gegevens	67
6.1	Statutaire regeling resultaatbestemming.....	67
6.2	Resultaatbestemming.....	67
6.3	Gebeurtenissen na balansdatum	67
6.4	Controleverklaring	67

JAARVERSLAG

1 Uitgangspunten van de verslaggeving

In het kader van de maatschappelijke verantwoording wenst Zorggroep Tangenborgh inzicht te geven in de effecten van de ondernemingsactiviteiten op de samenleving. Zorggroep Tangenborgh doet een beroep op de zogenaamde collectieve middelen en wil dan ook 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 2015. 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.

Begin 2015 hebben wij, net als alle andere zorginstellingen, afscheid genomen van de ons zo vertrouwde AWBZ financiering. Afspraken over de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Zorgverzekeringswet en de WMO met meerdere gemeenten en zorgverzekeraars kwamen hiervoor terug. De indicatiestelling werd ingrijpend gewijzigd en de wijkverpleegkundigen kregen een andere rol. U zult begrijpen dat het jaar 2015 alleen daarom al in het teken heeft gestaan van het aanpassen van de organisatie in het verlengde van de hervorming van de langdurige zorg, met als uitgangspunt dat mensen zo lang mogelijk thuis moeten blijven wonen. Eigen regie, zelfredzaamheid en participatie zijn kernbegrippen in het voorgenomen beleid waarbij de betaalbaarheid van zorg een belangrijke leidraad is. In 2015 heeft dat voornamelijk effect gehad op het aantal plaatsen in de woon- en zorgcentra, terwijl het verwachte effect van een extra druk op plaatsen verblijf met behandeling achterwege bleef. Wel is vast te stellen dat de duur van de gemiddelde opname behoorlijk is afgenomen. Daarentegen is de vraag naar kortdurende opvang aansluitend op een opname in een ziekenhuis behoorlijk toegenomen. Daarnaast hebben de voorbereidingen plaatsgevonden op de uitbreiding van de reikwijdte van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), waarbij de gemeenten verantwoordelijk worden voor verschillende vormen van begeleiding. Het administratieve afhandelingsproces moest als gevolg van de gewijzigde wet en regelgeving ingrijpend worden aangepast en het hiermee samenhangende contractbeheer (verkoop van zorg en diensten) vergde veel aandacht en inspanning.

De nieuwe dynamiek leidt tot organisatorische aanpassingen en veranderingen in werkwijzen. In deze tijden van grote veranderingen heeft Zorggroep Tangenborgh ervoor gekozen haar strategische koers aan te scherpen en heeft ze 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.

De stelselwijzigingen hebben in 2015 ook effect gehad op medewerkers, waarvan sommigen hun contract niet verlengd zagen, hun werkplek zagen wijzigen of afscheid hebben moeten nemen van collega's. In het licht van de effecten van de voorgestane stelselwijziging heeft Zorggroep Tangenborgh afscheid genomen van de medewerkers zorg op niveau 2. Ondanks een ook naar de mening van de vakorganisaties goed sociaal plan en de inhoudelijke overtuiging dat dit een passende stap is; deed en doet dit altijd weer pijn binnen een organisatie. De effecten van de stelselwijziging hebben hun effect op de omvang van de organisatie. Dit, en de wens om de beslissingsbevoegdheden lager in de organisatie te beleggen zijn voor de Raad van Bestuur aanleiding geweest, gehoord hebbende de interne stakeholders om een wijziging in de managementstructuur door te gaan voeren.

De Raad van Bestuur spreekt zijn oprechte waardering uit voor het feit dat alle medewerkers, de Raad van Toezicht en vrijwilligers van Zorggroep Tangenborgh ook in deze complexe tijden zo'n grote inzet en betrokkenheid hebben getoond.

Emmen, 21 april 2016

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, één dagbehandelingscentrum, diverse ouderensteunpunten en meerdere (aanleun)woningen voor ouderen. Daarnaast biedt Zorggroep Tangenborgh thuiszorg.

In de naam van de zorggroep schuilt veel symboliek. Vroeger bestond Zuidoost-Drenthe vooral uit moerassen en zandruggen. De zandruggen, ontstaan door de werking van wind, water en ijs, werden 'tangen' genoemd en verleenden doorgangen van en naar Drenthe. Op een strategische tange ontstond een vesting (Bourtange) of een schans. Ook werden op tangen boerderijen en/of andere gebouwen gerealiseerd. Het woord 'borg' staat voor versterkte plaats en toevluchtsoord en komt voor in waarborgen. Waarborgen staat ook voor 'zekerheid geven' en 'garant staan voor'. De 'h' verwijst naar de namen van onze centra die eindigen op hiem, heem of hof. Het is tevens de 'h' van humaan.

Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Tangenborgh
Adres	Spehornerbrink 1
Postcode	7812 KA
Plaats	Emmen
Telefoonnummer	0591-681666
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04066212
E-mailadres	info@tangenborgh.nl
Internetpagina	www.tangenborgh.nl

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".

In december 2015 is besloten om de statuten te wijzigen, zulks mede teneinde te voldoen aan de verplichtingen voortvloeiende uit de Zorgbrede Governancecode 2010, van de Brancheorganisatie Zorg.

De stichting tracht het doel te bereiken door:

- a) 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;
- b) 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;
- c) het aanwenden van alle andere wettige middelen, die voor het bereiken van het doel bevorderlijk zijn.

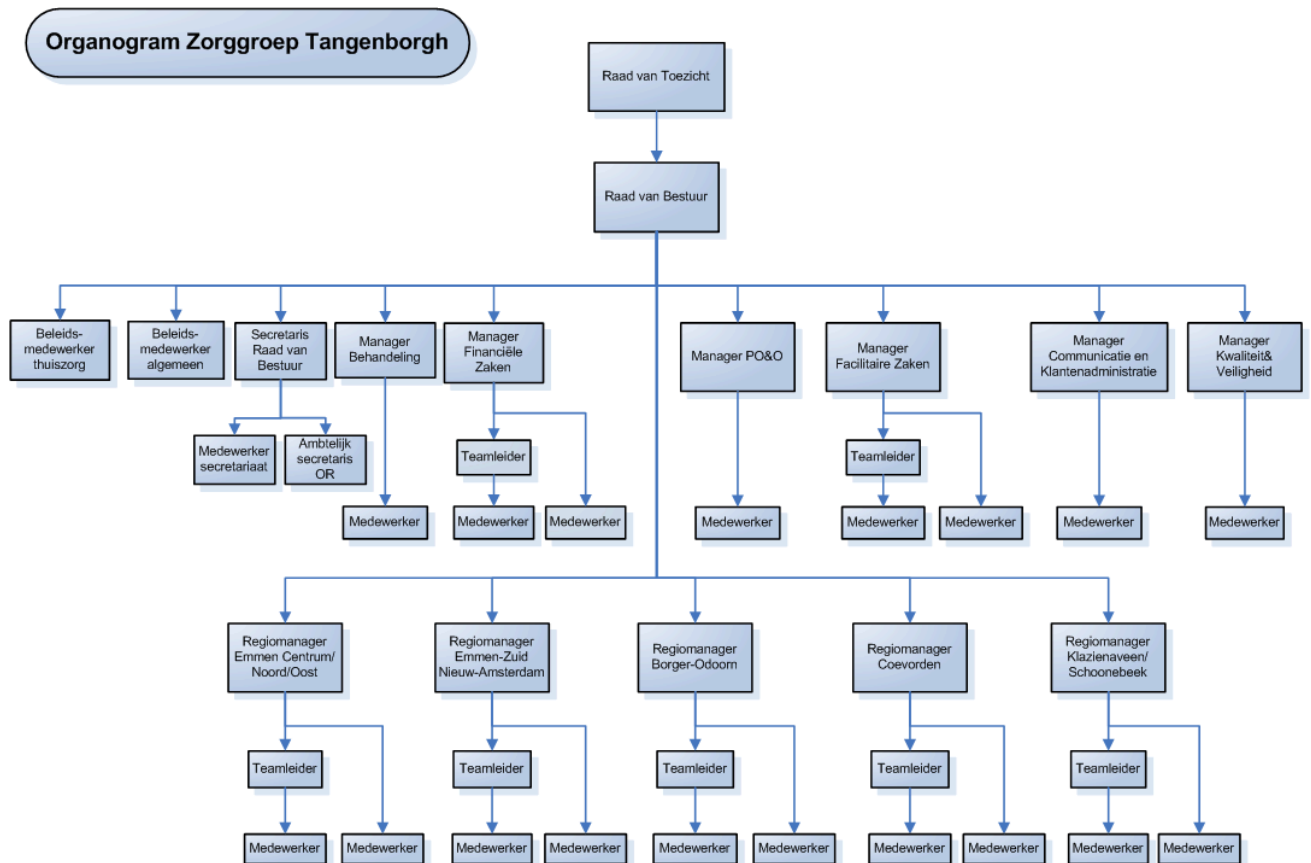
De organisatorische structuur

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

De diverse locaties zijn ondergebracht in een gebiedsstructuur, waarbij een gebied geleid wordt door een regiomanager. In de regio's is sprake van een samenhangend zorg- en dienstenaanbod op het gebied van wonen, diensten, welzijnsactiviteiten, thuiszorg, behandeling en verblijf. Naast de genoemde regio's kent Zorggroep Tangenborgh ultimo 2015 de volgende ondersteunende diensten:

- Behandeling;
- Communicatie
- Facilitaire Zaken;
- Financiële Zaken;
- Klantenadministratie;
- Kwaliteit & Veiligheid;
- PO&O;
- Secretariaat.

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



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 bestuursmodel 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 door Zorggroep Tangenborgh gehanteerde besturingsmodel vormt hiervoor de basis. In het verlengde van het Strategisch plan 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 regio, locatie c.q. afdeling uitgewerkt worden.

Een belangrijk fundament voor het besturingsmodel is de planning- en controlcyclus. Dat model bestaat uit een aantal instrumenten waarmee leidinggevenden en medewerkers kunnen sturen op de dagelijkse gang van zaken en waarmee zichtbaar gemaakt wordt in hoeverre afgesproken doelstellingen gerealiseerd zijn. Er worden met leidinggevenden afspraken gemaakt over welke prestaties er 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 gerealiseerde productie.

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

De segmentering

Om de verschillende bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te kunnen beheersen, worden er binnen Zorggroep Tangenborgh drie bedrijfssegmenten onderscheiden.

De activiteiten op het gebied van zorg- en dienstverlening die worden gefinancierd uit WLZ (Wet Langdurige Zorg) en de Zvw (zorgverzekeringswet) zijn ondergebracht in het segment Zorg. De activiteiten die vanuit de WMO worden gefinancierd worden verantwoord in het segment WMO. Het segment Woningbeheer beslaat de activiteiten in het kader van de verhuur van (aan-leun)woningen aan ouderen.

Omdat de verschillende organisatieonderdelen nauw met elkaar verweven zijn, is er over het algemeen 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 intramurale zorg op basis van zorgzwaartepakketten in de verpleeghuizen en de woon- en zorgcentra geboden worden. Ook thuiszorg, 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 van de zorggroep. De ondernemingsraad komt regelmatig in vergadering bijeen; maandelijks is er een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Daarnaast is het uitgangspunt om eenmaal per jaar een ontmoeting te hebben 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 elk 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 thuiszorg, 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 2015	Aantal/bedrag 2014
Klanten		
Aantal bewoners in instelling per einde jaar	767	824
Aantal extramurale klanten (incl. klanten dagactiviteiten) per einde jaar	1.016	1.027
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	292.158	320.819
Aantal dagdelen dagactiviteiten in het jaar	24.419	28.389
Aantal uren extramurale productie in het jaar (excl. dagactiviteiten)	253.748	276.976
Personeel		
Aantal personeelsleden in loondienst per einde jaar	1.575	1.856
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde jaar	944	1.070
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in het jaar	€ 72.210.285	€ 78.339.267
Waarvan opbrengst WLZ (2014: AWBZ)	€ 53.447.453	€ 70.985.828
Waarvan opbrengst Zvw	€ 10.106.402	€ 36.835

Waarvan opbrengst WMO	€ 1.959.101	€ 828.990
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 6.697.329	€ 6.487.614

Doordat de lage zorgzwaartepakketten niet meer geïndiceerd worden, neemt het aantal klanten in de woon- en zorgcentra af. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar in de productiecijfers, de omvang van het personeelsbestand en de bedrijfsopbrengsten.

2.3.3 Werkgebieden

Zorggroep Tangenborgh is werkzaam in de regio Zuidoost-Drenthe. Deze regio 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. Zorggroep Tangenborgh streeft ernaar om zorgvoorzieningen ten behoeve van thuiszorg te ontwikkelen in dorpen en wijken waar het zorgniveau niet voldoende is.

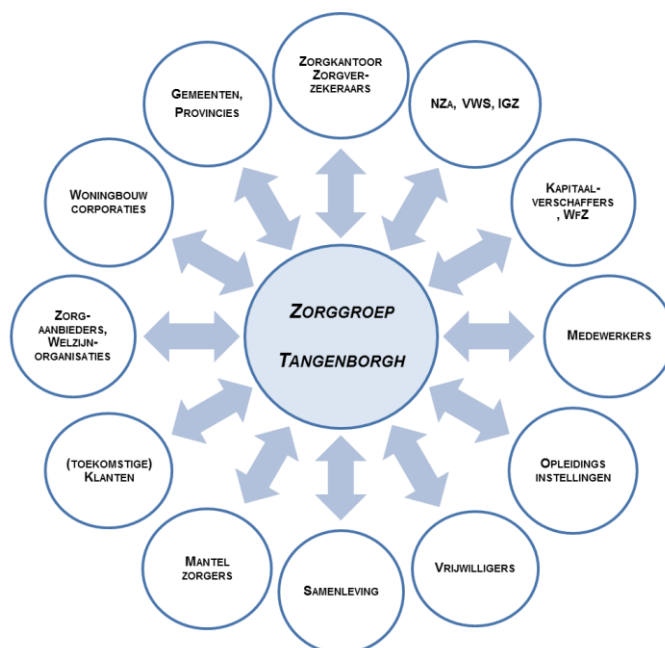
Voor WLZ gefinancierde zorg valt Zorggroep Tangenborgh in zorgkantoorregio Drenthe.

In de drie gemeenten heeft Zorggroep Tangenborgh voor 2015 met verzekeraar Zilveren Kruis (representant voor alle verzekeraars) een contract voor Zvw (wijkverpleging).

WMO-gefinancierde zorg wordt in de vorm van huishoudelijke hulp geboden in de gemeente Borger-Odoorn. Vanaf 2015 wordt in het kader van de WMO 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 thuiszorg.

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, Acantus en SHBB 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. Samen met Domesta is het 'Excellent Woonpakket' ontwikkeld. Met behulp van dit pakket wordt het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen gefaciliteerd.

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

Met opleidingsinstellingen zoals het Drenthe College wordt samengewerkt voor scholing van leerlingen die bij Zorggroep Tangenborgh in dienst zijn en een opleiding tot verzorgende of verplegende 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 bestaat een onafhankelijke klachtencommissie waarin Treant Zorggroep en Zorggroep Tangenborgh participeren;
- 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 thuiszorgklanten 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 12 huisartsen en welzijnsorganisatie Sedna wordt met ondersteuning door het UMCG samengewerkt aan het proactief en integraal begeleiden van 1375 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, welzijnsinstel-

lingen, 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.

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 werd 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 kernelementen:

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

Samenstelling Raad van Bestuur 2015

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

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

3.3 Raad van Toezicht

Rekening houdend met de wettelijke verplichtingen (bijv. één lid namens de cliëntenraden) bestaat de Raad van Toezicht ultimo 2015 uit zes leden. Per 29 december 2015 heeft een statutenwijziging plaatsgevonden, zulks mede teneinde te 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 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. In 2015 heeft de Raad van Toezicht besloten dat de leden van de Raad van Toezicht met ingang van 1 mei 2015 bezoldiging ontvangen.

Samenstelling Raad van Toezicht 2015

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. J. Hoogland-Foppen	Voorzitter (tot 1/5/2015) Lid (vanaf 1/5/2015 t/m 31/12/2015)	- Voorzitter Plaatselijke Overleg Commissie (POC) - Secretaris bestuur bibliotheek
Dhr. J.B.M. Ambergen	Lid	- Geen
Dhr. A.C. van de Craats	Secretaris (overleden 4/12/2015)	- Examinator bij het Instituut voor Communicatie, Media & IT van de Hanzehogeschool Groningen - Manager Universitair Medisch Centrum Groningen
Dhr. A.J. Goudriaan	Algemeen adjunct	- Voorzitter district Drenthe I.P.A. (International Police Association)
Mw. E.T.A. Nobel-Hillebrand	Lid (namens de cliëntenraden)	- Bestuurslid Contactpunt Mantelzorg - Docent vrijwillige ouderenadviseurs - Voorlichter Ouderen in veilige handen (meerjarig VWS-project)
Dhr. J. Veuger	Lid (tot 1/5/2015) Voorzitter (vanaf 1/5/2015)	- 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 Toezicht stichting Vitree - Lid stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen - Voorzitter stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven

Mw. M.H.M. van der Werff	Lid (vanaf 1/7/2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Klankbord voor Leiding, Magrietvander-Werff.nl - Lid Raad van Commissarissen SWZ - Lid Raad van Toezicht Bibliotheekservice Fryslân - Vice-voorzitter Ombudscommissie Delfzijl
--------------------------	----------------------	---

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 2015 vier keer regulier vergaderd. Daarnaast zijn er twee extra vergaderingen in april en juni geweest. Tevens zijn er twee themabijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht in september een werkbezoek gebracht aan de Vivium Zorggroep locatie De Hogewey in Weesp, waar de raad zich heeft laten informeren over “kleinschalig wonen in leefstijl voor dementerende ouderen”. Begin november hebben een aantal leden de voor het personeel georganiseerde inspiratiebijeenkomst “Toekomst van de ouderenzorg” bijgewoond. Medio december heeft de Raad van Toezicht geparticipeerd in een door woningbouwcorporatie Domesta georganiseerd Zorgseminair, een kennisbijeenkomst waar vraagstukken op het gebied van vastgoed, wonen, zorg en welzijn aan de orde zijn gekomen. Bij alle bijeenkomsten was de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk aanwezig. In overleg met de ondernemingsraad is het bijwonen van een delegatie vanuit de Raad van Toezicht van een overleg met de ondernemingsraad verplaatst naar het voorjaar 2016. Begin december 2015 is de secretaris van de Raad van Toezicht overleden.

De Raad van Toezicht is in 2015 geïnformeerd over de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsbrief staatssecretaris van Rijn ouderenzorg;
- CQ en HKZ 2014;
- Accountantsverslag 2014 ‘Kansen benutten’;
- Prognoses resultaat 2015, periodieke managementrapportages;
- Reorganisatie 2015;

- Directiebeoordeling 2014;
- Kaderbrief 2016;
- Begrotingsbrief 2016;
- Raad van Bestuur, arbeidsovereenkomsten, functioneringsgesprekken;
- Project 'SamenOud';
- Ontwikkelingen Zorggroep Tangenborgh, organisatiewijzigingen;

De Raad van Toezicht heeft in 2015 de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring Jaarverslaggeving 2014 Zorggroep Tangenborgh;
- goedkeuring Begroting 2016;
- honorering Raad van Toezicht (per 1 mei 2015);
- toekennen periodiek per 1 januari 2016 aan Raad van Bestuur;
- statutenwijziging (per 29 december 2015);
- benoeming dhr. J. Veuger tot voorzitter van de Raad van Toezicht per 1 mei 2015;
- benoeming mw. M.H.M. van der Werff als lid Raad van Toezicht per 1 juli 2015;
- herbenoemingen van dhr. J.B.M. Ambergen als lid Raad van Toezicht;
- herbenoeming dhr. A.J. Goudriaan als lid Raad van Toezicht.

Mevrouw J. Hoogland-Foppen is op eigen verzoek per 31 december 2015 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht.

In 2015 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 2015 een aantal themabijeenkomsten georganiseerd:

- april 2015 "Innovatie en Vernieuwing"
- juni 2015 "Huisvesting"

Aan de voor november 2015 geplande themabijeenkomst "Maatschappelijke Omgeving / Stakeholders" is invulling gegeven door in te gaan op uitnodiging van corporatie Domesta om als Raad van Toezicht te participeren in een zorgseminair.

3.5 Bedrijfsvoering

Het behoeft geen betoog dat in 2015 vooral de beoogde stelselwijzigingen onderwerp van aanpassing van de werkprocessen en risicoanalyse zijn geweest. De strategische opvattingen/uitgangspunten t/m 2017 zijn op hoofdlijnen gepresenteerd aan de diverse interne en externe stakeholders en in 2015 is verdere uitwerking ter hand genomen. 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. Ook moesten in dit verband maatregelen genomen worden om de personeelsformatie zowel kwalitatief als kwantitatief in overeenstemming te brengen met de zorg-, diensten-, woon- en ondersteuningsvragen.

Wij monitoren en verantwoorden deze ontwikkelingen middels de planning- en controlcyclus, AO/IC en een risicobeheersysteem.

Planning- en controlcyclus

De Raad van Bestuur stelt jaarlijks de Kaderbrief en (nieuw in 2015) een Begrotingsbrief op. Hierin zijn de doelstellingen en prioriteiten per organisatieonderdeel voor het komende jaar concreetiseerd. Op basis van de stukken schrijven leidinggevenden het jaarplan voor hun dienst

of regio. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde jaarplannen worden jaarlijks in het najaar de begroting en de budgetten voor het komende jaar opgesteld. Via maandelijksse rapportages worden de leden van de Raad van Bestuur en budgethouders geïnformeerd over de realisatie ten opzichte van de begroting en kan waar nodig bijsturing plaatsvinden. Er wordt vanuit vijf aandachtsgebieden gerapporteerd: productie, omzet, inzet personeel, materiële kosten en ziekteverzuim.

Door middel van zogenaamde kwartaalrapportages leggen de managers tussentijds verantwoording af over financiële, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Deze rapportages worden met de Raad van Bestuur besproken. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid lokaal 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.

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 productieverantwoording daadwerkelijk en permanent aan de gestelde eisen voldoen, wordt door middel van centrale en decentrale controles de naleving van deze procedures en richtlijnen vastgesteld. In 2015 is er bijzondere aandacht besteed aan de levering van zorgproducten door verbanden te leggen tussen de afgegeven indicaties en de in de zorgdossiers verantwoorde zorg. De AO/IC van Zorggroep Tangenborgh voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in de 'Regeling AO/IC AWBZ-zorgaanbieders'.

Wel heeft de wijziging in de financiersstromen en de pas in 2016 afgegeven kaderregels voor de nodige extra onduidelijkheid geleid en kon pas na afloop van het jaar getoetst worden of wij aan de voorwaarden hebben voldaan.

Risicobeheersingssysteem

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

Zorggroep Tangenborgh heeft, conform de landelijke regelgeving, een compliance officer in dienst. Binnen de organisatie zijn de compliancerisico'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.

Zorggroep Tangenborgh is gecertificeerd volgens HKZ 2010. Aan de hand van een standaardmethodiek 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 beoogd de risicobeheersing van processen te borgen.

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 een eigen 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 regiomanager 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 elke cliëntenraad een advies gevraagd. Andere onderwerpen verschillen per locatie, toegespitst op de actualiteit en behoefte van die locatie. Er wordt door iedere cliëntenraad ongeveer zes tot tien keer per jaar vergaderd. Zorggroep Tangenborgh kent ultimo 2015 acht cliëntenraden. Elke cliëntenraad heeft een jaarverslag over 2015 uitgebracht.

In 2015 is in samenspraak met de cliëntenraad gestart met de herinrichting van de overlegstructuur.

De leden van de cliëntenraad Oldersheem hebben hun lidmaatschap ultimo 2014 beëindigd, nieuwe kandidaten hebben zich niet voorgedragen. Voor deze cliëntenraad is een oplossing gezocht in de samenwerking met de andere in deze regio actief zijnde cliëntenraad.

Formeel uitgebrachte adviezen

- Advies jaarverslaggeving 2014
- Advies begroting Zorggroep Tangenborgh 2016
- Advies bijdragen 2016 voor bewoners

Uitkomst

positief advies
positief advies
positief advies

Besproken beleidsonderwerpen

- jaarverslaggeving 2014;
- kaderbrief Zorggroep Tangenborgh 2016;
- begroting 2016;
- vaststelling tarieven 2016;
- jaarverslag 2014 Klachtencommissie Z.O. Drenthe;
- 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

Zorggroep Tangenborgh kent drie identiteitscommissies. Voor de woon- en zorgcentra De Schans en De Voorde zijn er identiteitscommissies op humanistische grondslag en voor St. Franciscus is er een op rooms-katholieke grondslag.

De identiteitscommissies hebben het recht om te adviseren ten aanzien van de identiteit en om gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen ten aanzien van de vrijheid en mogelijkheden van geloofsbeleving en levensovertuiging van de individuele bewoners. Bovendien heeft een lid van de commissie het recht om zitting te nemen in de selectiecommissie bij benoeming van de regiomanager voor de desbetreffende locatie.

3.8 Ondernemingsraad

2015 was een dynamisch vergaderjaar voor de OR. Buiten de maandelijkse vaste vergaderingen zijn diverse extra vergaderingen georganiseerd om adequaat te kunnen reageren en standpunten te kunnen bepalen over de vele veranderingen die Zorggroep Tangenborgh dit jaar heeft doorgebracht.

De OR had in 2015 13 leden en 2 vacatures; het Dagelijks Bestuur bestond uit de voorzitter en de plaatsvervangend voorzitter, aangevuld met een ambtelijk secretaris. Er was regelmatig overleg met de Raad van Bestuur en de manager PO&O en er zijn geregeld gasten uitgenodigd om zaken in de OR toe te lichten (bijv. de manager Financiële Zaken over de Begroting en de Jaarrekening).

De OR heeft vier cursusdagen gebruikt voor training in specifieke vaardigheden en verder hebben OR leden diverse interne en externe voorlichtingsbijeenkomsten en workshops bijgewoond, o.a. over pensioenregelingen en de "Kanteling Werktijden". Het dagelijks bestuur van de OR was aanwezig bij een tweetal overleggen van de cliëntenra(a)d(en). Ook was een OR-lid aanwezig bij overleg met de vakbonden over het Sociaal Plan. Op Intranet is de bladzijde met informatie voor medewerkers aangepast (dit wordt in 2016 nog verder uitgewerkt).

Er zijn achterbanraadplegingen (via bijeenkomsten, intranet en mailing) gehouden over de voorgestelde reorganisaties, werksituaties en de eerste gebruikerservaringen met de pilot Capaciteitsplanning Aysist. Ook heeft de OR een evaluatie opgesteld over de impact op de werkvloer van de eerste vier hieronder genoemde reorganisatieplannen.

Adviesaanvragen

De OR heeft adviesaanvragen van de Raad van Bestuur ontvangen en beantwoord over de volgende onderwerpen:

- Reorganisatieplan Restaurantkok regio Borger Odoorn
- Reorganisatieplan Medisch analisten
- Reorganisatieplan Activiteitenbegeleiding
- Reorganisatieplan Zorgfunctie niveau 2
- Aanpassing regio-indeling Tangenborgh
- Opheffen dienst Klantenadministratie, PR & Communicatie
- Opheffen dienst Kwaliteit en Veiligheid

Instemmingsaanvraag

In overleg met de Commissie Financiën van de OR, de interim manager Financiële Zaken en de Raad van Bestuur is het gelukt om tot een goede regeling te komen voor het probleem van medewerkers die door een “routemix” van intramuraal en extramuraal te weinig reiskosten ontvangen.

Onderwerpen die in 2015 extra aandacht hebben gevraagd:

- Aysist/Capaciteitsplanning
De invoering van het nieuwe personeelsplanningssysteem Aysist en met name de wens van zowel OR als Raad van Bestuur om te komen tot verbetering van de situatie rond vakantie-roostering en “gezond roosteren” is vaak aan de orde geweest. De OR heeft een enquête gehouden onder medewerkers die bij de pilot betrokken waren om hun ervaringen te horen (het resultaat volgt in 2016). OR-leden zijn op werkbezoek geweest bij twee organisaties waar Aysist al langer wordt gebruikt. Het onderwerp blijft voorlopig prioriteit houden. De focus ligt op een doeltreffend gebruik van het systeem.
- Ziekteverzuim
Het ziekteverzuim was (en blijft) een geregeld punt op de agenda.

4 **Beleid, inspanningen en prestaties**

4.1 **Meerjarenbeleid**

Het meerjarenbeleid van Zorggroep Tangenborgh vindt zijn basis in het Strategisch plan. Hierin is de missie van de organisatie als volgt verwoord:

Zorggroep Tangenborgh wil samen met ketenpartners dusdanige producten op de gebieden wonen, zorg, welzijn en diensten ontwikkelen en aanbieden, zodat ouderen in de regio Zuidoost-Drenthe het 'eigen leven' zo goed en aangenaam mogelijk kunnen voortzetten.

Vanuit de zorgvisie, waarin wonen en de eigen alledaagse dingen een centrale rol spelen, biedt Zorggroep Tangenborgh klanten de mogelijkheid een pakket van zorg, wonen, welzijn en diensten samen te stellen dat is afgestemd op hun persoonlijke situatie. De begrippen wonen, welzijn en zorg zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en sluiten aan bij de leefstijl en wensen van de klanten, huurders of bewoners en leiden tot het zoveel mogelijk voortzetten van het eigen leven, oftewel 'genormaliseerd wonen'. De zorgvisie is gestoeld op wetenschappelijk onderbouwde theorieën, zoals de gedragstherapie. In het contact met de klant staan persoonlijke aandacht, empathie, betrouwbaarheid en een respectvolle en correcte benadering centraal. De aandacht voor de klant is gericht op de hele mens (lichamelijk, psychisch, sociaal), zijn levensloop en zijn omgeving.

Het beleid van Zorggroep Tangenborgh is gericht op het optimaliseren van het productpakket, dat wordt onderverdeeld in de groepen wonen, zorg, welzijn en diensten. Binnen elke groep worden producten aangeboden die tegemoet komen aan de wensen van de klanten. De lokale afdelingen Klantenservice fungeren samen met de relatiebeheerders en de maatschappelijk werkers als 'front office' en beantwoorden vragen van klanten. Het is noodzakelijk dat het huidige productpakket verder ontwikkeld wordt, waarbij de kwaliteit van producten en diensten van een hoog niveau zal moeten zijn. Ook de deskundigheidsbevordering van het personeel is hierbij erg belangrijk en het is noodzakelijk dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers op alle functieniveaus duidelijk zijn. Dit zal de slagvaardigheid van de organisatie vergroten. Verder is het van belang dat de informatievoorziening, marketing en PR geprofessionaliseerd worden om de naamsbekendheid te vergroten en de communicatie met de (toekomstige) klanten te verbeteren.

In 2014 zijn de contouren van het strategische beleid voor de komende jaren ontwikkeld en met een aantal stakeholders besproken. Deze contouren zijn in 2015 uitgewerkt als onderdeel van het organisatie ontwikkelplan.

4.2 **Algemeen beleid in 2015**

De visie van de staatssecretaris van VWS is gestoeld op eigen regie, zelfredzaamheid en participatie. Het is de bedoeling dat mensen in eerste instantie zelf en met hun sociale omgeving een oplossing vinden voor hun behoefte aan zorg en ondersteuning. Wanneer dit niet mogelijk is, kan een beroep worden gedaan op de gemeente voor ondersteuning of op de wijkverpleegkundige voor verzorging en verpleging thuis. Het doel moet zijn dat mensen zo lang mogelijk zo zelfstandig mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Mensen die langdurige zorg nodig hebben, komen in aanmerking voor opname in een zorginstelling. Die visie is geëffectueerd in de vorm van een gewijzigd stelsel, een aanscherping van het recht op verblijf in een instelling en het scheiden van verantwoordelijkheden op de domeinen van welzijn en zorg. Veranderingen die ook Zorggroep Tangenborgh raken.

Ontwikkelingen zorg met verblijf

Het aanscherpen van het recht op verblijf, zoals dat sinds 2014 plaatsvindt door de lage zorgzwaartepakketten niet meer te indiceren, zorgt voor een afname van het aantal bewoners van de wooncentra van Zorggroep Tangenborgh.

Zorggroep Tangenborgh heeft er een aantal jaren geleden al voor gekozen om bij vervanging van woon- en zorgcentra de intramurale capaciteit te verminderen, dan wel zodanig te bouwen, dat de appartementen zowel geschikt zijn voor verhuur c.q. extramurale zorg als voor zorg en verblijf op basis van een ZZP. Een voorbeeld hiervan is de in 2012 in gebruik genomen nieuwbouw van Heidehiem. Gelet op de overheidsmaatregelen wordt dit reeds ingezette beleid van scheiden van wonen en zorg de komende jaren verder uitgevoerd. Zorggroep Tangenborgh heeft in 2015 een deel van de appartementen die niet meer bezet mogen worden ten behoeve van zorg met verblijf, ingezet als zelfstandige verhuureenheden.

Ontwikkelingen zorg en ondersteuning thuis

Door het scheiden van wonen en zorg enerzijds en de toename van het aantal ouderen anderzijds, stijgt de vraag naar zorg en ondersteuning thuis. Met het oog op de decentralisatie van taken van de rijksoverheid naar de gemeenten met ingang van 2015, vindt regelmatig afstemmingsoverleg plaats met de lokale overheden in het werkgebied, andere zorgaanbieders en welzijnsorganisaties. Zorggroep Tangenborgh draagt als deelnemer aan diverse experimenten en pilots bij aan het ontwikkelen van initiatieven die ertoe moeten leiden dat opname in een zorginstelling zo lang mogelijk kan worden uitgesteld. Een goede samenwerking met de gemeenten, welzijnsorganisaties en andere ketenpartners is van toenemend belang om passende, wijkgerichte oplossingen te kunnen realiseren voor thuiswonenden.

Gelet op de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen wordt ook het thuiszorgconcept onder de naam 'Thuiszorg Tangenborgh' steeds verder ontwikkeld. Naast de thuiszorg in de directe omgeving van alle locaties, krijgt de thuiszorg in de rest van het werkgebied onder deze naam meer gestalte. Voor de klanten wil Zorggroep Tangenborgh 'Dichtbij en vertrouwd' zijn. In 2015 zijn de thuiszorg-teams versterkt op verpleegkundig gebied, door het aannemen van wijkverpleegkundigen en het opleiden van medewerkers tot Eerst Verantwoordelijk Verpleegkundigen. Daarmee zijn we in staat om het indicatieproces vorm en inhoud te geven, hebben we de methodische vaardigheden van de teams versterkt en kunnen we meer specialistisch verpleegkundige handelingen zelf uitvoeren. Tot slot is het van belang te melden dat de gemeente Borger-Odoorn het contract ten aanzien van huishoudelijke ondersteuning heeft verlengd tot eind 2015.

Bouwactiviteiten

De volgende bouwprojecten waren in 2015 aan de orde:

- Borger: herontwikkeling en spreiding van de huidige locatie Borgerhof. De planvorming is in 2010 afgerond met een haalbaarheidsstudie. In 2015 is de realisatie-overeenkomst getekend en zijn de bouwplannen vastgesteld. Eind 2015 is de tijdelijke huisvesting gerealiseerd en begin 2016 door de bewoners in gebruik genomen, zodat de sloop van de bestaande bouw en de realisatie van de nieuwbouw kan aanvangen.
- Voor de plaatsen Coevorden en Nieuw-Amsterdam zijn studies afgerond met betrekking tot de noodzakelijke capaciteit in de toekomst en is gekeken naar het ontwikkelpotentieel van diverse locaties. In 2016 zal besluitvorming plaatsvinden.

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 september 2013 is het HKZ-certificaat tot 1 november 2016 verlengd. Sinds 2011 is ook Thuiszorg Tangenborgh HKZ-gecertificeerd.

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/behandelplan

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 Thuiszorg Tangenborgh is een uniform zorgdossier ontwikkeld.

In 2013 is besloten om de verantwoordelijkheid voor het opstellen en bijhouden van de zorgleefplannen c.q. zorgdossiers in handen te leggen van EVV'ers (eerstverantwoordelijke verzorgenden/verpleegkundigen), met als doel de kwaliteit ervan verder te verhogen. In 2014 zijn meerdere EVV'ers aangenomen onder andere voor dit doel. In 2015 zijn alle vacatures ingevuld en zijn de verzorgenden gestart met een opleidingstraject richting het verpleegkundig diploma.

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.

In 2014 is het binnen alle locaties voor bewoners mogelijk gemaakt om te kunnen kiezen de warme maaltijd of 's middag (in het restaurant) of 's avonds (bijvoorbeeld met behulp van een magnetron op het eigen appartement) te gebruiken. Het blijkt dat veel bewoners hiervan nog niet op de hoogte zijn. In 2015 is hierover heldere informatie richting bewoners verstrekt.

In 2015 is beweegbeleid vastgesteld om voldoende beweging en ontspanning te stimuleren. 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, valmatrassen naast het bed en verlaagde bedden. Veiligheidsbanden worden sinds 2009 niet meer gebruikt.

De gemaakte afspraken hierover worden goed nageleefd. Bij elke bewoner of thuiszorgklant 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 puien,

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.

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 zeer tevreden zijn. De geënquêteerde klanten gaven de verzorgenden en verpleegkundigen een ruime 8 als rapportcijfer.

In de verpleeghuizen is er 24 uur per dag een verpleegkundige dienst aanwezig en zijn er altijd een of meer verpleeghuisartsen aanwezig of beschikbaar. Sinds eind 2013 beschikken alle woon- en zorgcentra 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 zorgzwaarte, 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 thuiszorgklanten 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 ons Specialisten Ouderengeneeskunde. Met het oog op de coördinatie van de medische zorg in de woon- en zorgcentra alsmede in de thuiszorg 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 Newerk Dementie Drenthe. Ter ondersteuning van het infectiepreventiebeleid maakt Zorggroep Tangenborgh in 2015 voor gemiddeld 4 uur in de maand gebruik van de diensten van een deskundige infectiepreventie van het Scheper Ziekenhuis. Deze uren werden met name besteed aan het geven van een basisles infectiepreventie voor zorgmedewerkers en medewerkers FD. De deskundige infectiepreventie participeerde ook in de werkgroep infectiepreventie.

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. Deze centrale verbeterpunten worden wat betreft het plan van aanpak en de voortgang besproken met alle voorzitters van de lokale cliëntenraden. Daarnaast worden locatie specifieke verbeterpunten aangepakt in overleg met de cliëntenraad van de desbetreffende locatie.

Ook geen ZI-meting in 2015

De zorginhoudelijke indicatoren (ZI) werden tot en met 2013 elk jaar gemeten aan de hand van landelijk vastgestelde registratievragen, op bewoner/klantniveau. De landelijke partijen die deze meting organiseerden, konden het in 2014 echter niet met elkaar eens worden. Dit heeft tot gevolg gehad dat er in 2014 geen ZI-meting is uitgevoerd. De Inspectie (IGZ), een van deze partijen, heeft in september 2014 aangekondigd een eigen uitvraag te gaan doen over het jaar 2014. Deze uitvraag op locatieniveau zal begin 2015 plaats moeten vinden. De indicatoren zijn: "meten en monitoren" en "handhygiëne". De uitvraag heeft plaatsgevonden en zorggroep Tangenborgh heeft deelgenomen aan het onderzoek. Anders dan verwacht heeft Zorggroep Tangenborgh geen terugkoppeling ontvangen van de IGZ. De Inspectie heeft aangegeven de resultaten voor het eigen dossier te gebruiken en zullen de resultaten niet delen met de deelnemers. Er heeft nog geen aankondiging plaatsgevonden voor de uitvraag 2016 over het jaar 2015.

Uitkomsten CQ-meting

De cliëntervaringsindicatoren worden gemeten door middel van een cliëntenraadpleging (CQ-meting). Dit klanttevredenheidsonderzoek wordt eens per twee jaar 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. In 2016 zal er wederom een klanttevredenheidsonderzoek plaatsvinden. De vorm moet nog bepaald worden, want het lijkt erop dat de 'CQ vorm' losgelaten wordt. Een mogelijkheid voor Zorggroep Tangenborgh is het tussentijds meten.

Uit het onderzoek van 2014 hebben de cliëntenraden enkele verbeterpunten gedestilleerd. Er is ingezet op 3 thema's, te weten;

- beschikbaarheid personeel in de intramurale setting,
- ervaren inspraak in de extramurale setting,
- ervaren informatie in de extramurale setting,
- de cliëntenraad van Borgerhof/de Wanne heeft 2 aanvullende verbeterpunten geformuleerd; omgang met elkaar en medicatieveiligheid.

Iedere regiomanager heeft in overleg met de cliëntenraden van de locaties verbeteracties ingezet. In de meeste regio's is aandacht besteed aan de verbeterpunten en zijn er diverse acties ingezet. Er heeft geen meting plaatsgevonden, hierdoor is het onbekend of de acties tot het gewenste doel hebben geleid.

In 2015 heeft het begeleidingsteam met betrekking tot CQ een bijeenkomst georganiseerd voor de cliëntenraden. Met een extern begeleider is in gezamenlijkheid een traject gestart waarbij 3 verbeterdoelstellingen geformuleerd zijn, te weten;

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

Voor elk verbeterdoel 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 hoofd woonafdeling, regiomanager of klachtenfunctionaris. Zorggroep Tangenborgh heeft een procedure waarin is beschreven op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. De regiomanagers dragen zorg voor rapportage aan de Raad van Bestuur met betrekking tot de klachten op hun locaties via de kwartaalrapportages. Klanten worden bij de verhuizing naar een woon- en zorgcentrum of verpleeghuis geïnformeerd over de klachtenregeling.

In 2015 is bij de onafhankelijke klachtencommissie één klacht betreffende Zorggroep Tangenborgh ingediend. Deze klacht is afgehandeld.

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 2015 zijn de vertrouwenspersonen 31 keer benaderd. De interne vertrouwenspersoon 28 keer, de externe 3 keer. Bij veel situaties handelde het om verstoorde werkrelaties, vrijwel altijd zonder dat er sprake was van intimidatie. In een aantal situaties was er wel sprake van intimidatie, en werd er ten onrechte te veel druk uitgeoefend op personen.

Het relatief grote aantal verzoeken heeft naar inschatting van de vertrouwenspersonen te maken met de bezuinigingen en reorganisatie binnen de zorggroep. Dit gaf onduidelijkheid en gevoelens van onzekerheid en onveiligheid. Het veroorzaakte verdriet en stress. 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

Zorggroep Tangenborgh heeft in 2015 vanuit haar strategisch kader een aantal stappen gezet naar een meer strategisch personeelsbeleid. Hierbij zijn de brede thema's inzetbaarheid van personeel en toenemend eigenaarschap leidend geweest. Binnen dit kader heeft de vertaling plaatsgevonden van de ambitie naar een aantal praktische projecten.

Op het gebied van inzetbaarheid van personeel is de implementatie van het planning- en roosterpakket van Aysist en de livegang in de overgang van 2015 naar 2016 een belangrijke basis geweest die gelegd is voor de toekomst. Door te werken met een basisroostersystematiek komt er meer rust in de roosters en kunnen medewerkers meer regie voeren over hun eigen inzetbaarheid. Ook het meer stevig positioneren van het interne flexbureau is hier nauw aan verbonden. Door de implementatie vorm te geven binnen een stevige en professionele projectstructuur is ook het inzicht toegenomen dat meer vraagstukken binnen de organisatie in de nabije toekomst op deze wijze aangepakt moeten worden.

Vanuit inzetbaarheid personeel wordt er ook steeds meer gekeken naar de vormgeving van Strategische Personeelsplanning van de zorggroep. Naast de ontwikkeling op formatie, die gekoppeld dient te worden aan de productie ontwikkeling, worden steeds meer keuzes gemaakt en acties uitgezet op ontwikkeling van functieniveaus, flexibilisering en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Voor teamleiders binnen Zorggroep Tangenborgh is in 2015 een groeiende verantwoordelijkheid gekomen voor het integrale werkpakket. Binnen de gestelde kaders kunnen meer keuzes gemaakt worden op locatie- of teamniveau. In 2015 is het functieprofiel van teamleiders vertaald in een resultaatgerichte beschrijving die gebruikt is in de evaluatie van de plaatsing van de teamleiders. Om zorg te dragen voor persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van de visie op zorg en ondernemen start in 2016 een ontwikkeltraject voor deze groep.

In 2015 heeft Zorggroep Tangenborgh helaas ook afscheid moeten nemen van een aantal medewerkers. De zorginhoudelijke functies op MBO niveau 2 zijn in totaliteit komen te vervallen. Dit maakte dat er in totaal van 54 collega's afscheid genomen moest worden. Het proces van reorganisatie is technisch gezien rustig verlopen en met regelmaat met de ondernemingsraad besproken. Voor 2016 voorziet Zorggroep Tangenborgh geen grootschalige reorganisaties. Echter ook in dit jaar zal door aanpassingen in de organisatie een klein aantal arbeidsplaatsen, vooral in ondersteunende diensten, komen te vervallen.

Arbeidsmarkt

Ook in 2015 heeft Zorggroep Tangenborgh een stevig vraagstuk gehad op het gebied van matchen van vraag en aanbod van formatie. Dit heeft onder andere te maken met de vraag naar flexibiliteit, niet passende contractomvang binnen teams en een hoog ziekteverzuim. In verschillende sessies met teamleiders, planners, roosteraars en medewerkers is gewerkt aan het vergroten van inzicht op de noodzaak van een andere wijze van inzetbaarheid. In aansluiting op de arbeidsmarkt, is Zorggroep Tangenborgh gestart met het opleiden van meer medewerkers op MBO niveau 4. Zie hiervoor ook het kopje opleiding en training.

Zorggroep Tangenborgh onderschrijft het belang van het opleiden van eigen medewerkers. In 2015 waren 61 leerlingen bezig met een opleiding op MBO niveau 3 of niveau 4. Deze medewerkers zullen in de strategische personeelsplanning die opgesteld dient te worden voor de komende jaren, meegenomen worden. Ook voor leerlingen die initieel opgeleid worden voor de zorgsector, biedt Tangenborgh nog steeds een leerplatform. In totaal waren er 130 BOL-stagiaires actief in de organisatie. Ook voor stagiaires die een opleiding volgen die niet direct

zorg gerelateerd is, is er steeds meer ruimte in de organisatie. Hiermee wordt de lerende organisatie steeds meer gestimuleerd.

Uit 2015 had Zorggroep Tangenborgh 1575 personeelsleden in dienst. Dit zijn 944 formatieplaatsen.

Arbeidsverzuim

Binnen Zorggroep Tangenborgh is er sprake van een te hoog arbeidsverzuim. Vooral het langdurig verzuim heeft een sterke impact op de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening in de zorgsector. In 2015 is allereerst ingezet op de aanscherping van het verzuimproces. Doelstelling is om hiermee toe te werken naar preventie zodat medewerkers en leidinggevenden actie kunnen nemen voordat er sprake is van daadwerkelijk verzuim. Daarnaast is een start gemaakt met het houden van SMT-overleggen waarin de betrokken actoren, teamleider, P&O adviseur, bedrijfsarts en arbeidsdeskundige steviger kunnen inzetten op de noodzakelijke samenwerking en maatgerichte actie. In totaal komt het verzuimpercentage over 2015 uit op 7,8%. Dit is boven de doelstelling. Voor 2016 is de aanpak van het arbeidsverzuim als hoge prioriteit aangemerkt.

4.5.2 Kwaliteit van het werk

Opleiding en training

In 2015 is een groep van 30 interne collega's op MBO niveau 3 gestart met een incompany opleiding naar MBO niveau 4. In twee klassen wordt gewerkt aan het verstevigen van de theoretische basis en daarnaast is er veel aandacht voor rolontwikkeling. Door de vorm is er ook ruimte om organisatie specifieke onderwerpen op te nemen in het lesprogramma.

Met betrekking tot een strategisch opleidingsplan is in 2015 een eerste aanzet gemaakt. Binnen het plan is ruimte voor initieel opleiden op verschillende opleidingsniveaus, in verschillende richtingen. Daarnaast wordt het opleidingsaanbod op het gebied van Bevoegd & Bekwaam steeds verder aangescherpt en geprofessionaliseerd. Tot slot zal binnen het opleidingsaanbod ruimte zijn voor Organisatie & Ontwikkeling waarbij bijvoorbeeld leiderschapsontwikkeling een plek zal vinden.

Medewerkerstevredenheid

Vanuit teamleiders binnen Zorggroep Tangenborgh is aangegeven dat rust in het werkpatroon een belangrijke factor is op het gebied van medewerkerstevredenheid. In 2015 is binnen het project implementatie Aysist zowel met teams als met de ondernemingsraad overleg gepleegd in hoeverre de nieuwe systematiek van roosteren hierop een antwoord kan zijn. In 2016 start in het eerste kwartaal een medewerkerstevredenheid onderzoek volgens de benchmark van Actiz.

4.6 Samenleving en belanghebbenden

De door de overheid geïnitieerde wijzigingen in het zorgstelsel zullen met name in de thuissituatie van de kwetsbare ouderen veranderingen teweeg brengen; zij worden immers geacht langer zo zelfstandig mogelijk thuis te wonen en daarbij het beroep op professionele zorg uit te stellen door meer gebruik te maken van vormen van informele zorg.

Zorggroep Tangenborgh zet zich in om die ontwikkeling mogelijk te maken. Enerzijds richten die inspanningen zich op de ouderen zelf, onder andere door het participeren in netwerken Palliatieve Zorg en Dementie. Middels deelname aan die netwerken streven we ernaar onze expertise toegankelijk te maken voor klanten en bewoners en hun familieleden. Datzelfde beogen we met het organiseren van mantelzorgbijeenkomsten en Alzheimer Café's.

Anderzijds door samenwerking en advisering van collega-zorgaanbieders, gemeenten en andere belanghebbenden. Een concrete vorm van samenwerking is die met de huisartsen en welzijnsorganisatie, o.a. via het project SamenOud, waarin we de kennis en ervaring van onze

Specialisten Ouderengeneeskunde en wijkverpleegkundigen, beschikbaar stellen aan de huisarts. In datzelfde project SamenOud hebben we onze expertise ook beschikbaar gesteld in de vorm van lezingen voor ouderen en mantelzorgers.

Ons doel is het begrip ten aanzien van de doelgroep ouderen met (specifieke) hulpvragen te vergroten, waarbij we ons meer en meer focussen op de aspecten die een rol spelen bij het dementieproces.

Dit past bij de strategische koers van Zorggroep Tangenborgh. We trachten onze toegevoegde waarde in de vorm van lokale aanwezigheid en psychogeriatrische expertise te expliciteren en beschikbaar te stellen.

Mensen

De stelselwijzigingen in de gezondheidszorg hebben ook effecten voor de werkgelegenheid. Zo zien we een afname van het aantal verzorgingshuisbewoners, omdat het recht op verblijf is gekoppeld aan een hogere zorgwaarde. Minder bewoners betekent minder werkgelegenheid. We weten ook dat door de vergrijzing van de samenleving het belang van ouderenzorg in de komende jaren toe zal nemen. Het aantal mensen dat beschikbaar is voor de arbeidsmarkt neemt af en het aantal oudere werknemers zal stijgen.

Vanuit dat perspectief kiest Zorggroep Tangenborgh ervoor om te blijven investeren in werk- en opleidingsmogelijkheden. Jaarlijks neemt Zorggroep Tangenborgh een groot aantal leerlingen in dienst en lopen vele leerlingen vanuit diverse studierichtingen stage. Ook in deze periode, waarin de werkgelegenheid onder druk staat, kiest Zorggroep Tangenborgh ervoor om jonge mensen op te leiden, omdat dat wordt gezien als een maatschappelijke opdracht en in de wetenschap dat deze mensen op termijn hard nodig zijn in de gezondheidszorg.

Niet alleen vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt wordt geïnvesteerd in opleidingen, ook voor medewerkers die al bij ons werken is dit van groot belang. Immers, in toenemende mate worden zij met complexere zorgvragen geconfronteerd, die niet alleen actuele kennis vragen maar ook een beroep doet op vakbekwaamheid, zelfstandigheid in initiatiefrijk handelen.

Daarnaast geven diverse medewerkers van Zorggroep Tangenborgh 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 werkmethodeken. Zorggroep Tangenborgh biedt ouderen mogelijkheden tot dienstverlening op uiteenlopende terreinen, zoals verzekeringen, huishoudelijke hulp, maaltijdservice en klussendienst.

In 2015 heeft de voorbereiding op de start van een expertisecentrum dementiezorg plaatsgevonden, hetgeen zal leiden tot een officiële opening in 2016. De focus zal daarbij liggen op het beschikbaar stellen van kennis en ervaring op het gebied van dementiezorg en het ondersteunen van klanten, naasten en zorgverleners bij het zo lang mogelijk behouden van het eigen leven. Daarbij zal nauw worden samengewerkt met verschillende kenniscentra om tot verbeteringen en innovaties te komen.

Milieu

Al sinds 2011 wordt middels een 3-stappenplan gewerkt aan structurele energiebesparing. Gestart is met energieonderzoeken op de locaties (Maak energie zichtbaar), gevolgd door het opstellen van een monitoringplan. Stap 2 bestaat uit het vaststellen van een energieroadmap, waarin de energiebesparende acties systematisch worden gepland en uitgevoerd. De 3^e stap richt zich op het volgen en bewaken van de resultaten.

Deze aanpak heeft over de afgelopen jaren geleid tot een energiebesparing van 15%, zonder daarbij hoge investeringen op installatie- of gebouwniveau te doen.

Uiteraard smaakt dit naar meer; energiebesparende maatregelen in het kader van verwarming en koeling van gebouwen zijn een blijvend aandachtspunt en zullen ook bij de ver- en nieuwbouwplannen te Borger, Coevorden en Nieuw-Amsterdam extra aandacht krijgen.

Het beleid met betrekking tot milieu zal ook de komende jaren op de agenda blijven staan, onder andere in de terugkerende evaluaties van werkwijzen en inzamelmethoden. Maar ook bij de inkoop van producten, middelen en diensten is het milieuaspect mede bepalend voor de besluitvorming.

4.7 Financieel beleid

Financiële resultaten 2015

De financiële resultaten over 2015 en 2014 (afgerond op € 1.000) zijn als volgt:

	2015	2014
	€	€
Resultaat segment zorg	-877.000	1.986.000
Resultaat segment WMO	-83.000	-134.000
Resultaat segment Woningbeheer	534.000	1.466.000
Totaal resultaat	<u>-426.000</u>	<u>3.318.000</u>

Het segment zorg is in 2015 geëindigd met een fors lager resultaat dan in 2014. Dit wordt veroorzaakt door een andere wijze van bekostiging dan in 2014 en doordat er minder zorg in 2015 is geleverd. Verder wordt het verschil tussen 2015 en 2014 verklaard doordat in 2014 een vrijval van € 2.000.000 van de voorziening vastgoed heeft plaatsgevonden

Het resultaat uit huishoudelijke dienstverlening in het kader van de WMO was in 2015 wederom negatief.

Het resultaat van het segment Woningbeheer is in zowel 2015 als 2014 ruim positief en in 2014 beïnvloed door een vrijval van de voorziening onderhoud van circa € 925.000.

Resultaatratio's Zorggroep Tangenborgh

Resultaatratio (resultaat / totaal opbrengsten)	2015	2014
Resultaatratio segment zorg	-1,3%	2,5%
Resultaatratio segment WMO	-10,7%	-16,2%
Resultaatratio segment Woningbeheer	12,8%	34,2%
Resultaatratio Totaal	-0,6%	4,2%

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2015 en 2014 (afgerond op € 1.000) is als volgt:

	2015	2014
	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	20.464.000	21.114.000
Bestemmingsreserve transitie zorg	1.750.000	2.577.000
Bestemmingsreserve effect index	600.000	0
Bestemmingsreserve WMO	-653.000	-570.000
Algemene reserve Woningbeheer	10.283.000	9.749.000
Totaal eigen vermogen	<u>32.444.000</u>	<u>32.870.000</u>

Het eigen vermogen is als gevolg van het negatieve resultaat gedaald met € 426.000.

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 gestegen.

Solvabiliteit Zorggroep Tangenborgh

Solvabiliteit	2015	2014
eigen vermogen / balanstotaal	52,7%	49,4%
eigen vermogen / totaal opbrengsten	44,9%	42,0%

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 2015 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. Ook met het oog op bezuinigingsmaatregelen van de overheid en de daarmee samenhangende transitie die gemaakt moeten worden, is een goede liquiditeitspositie noodzakelijk.

Liquiditeit Zorggroep Tangenborgh

Liquiditeit	2015	2014
Quick ratio: vlottende activa (excl. voorraden) / vlottende passiva	3,2	2,9
Current ratio vlottende activa (incl. voorraden) / vlottende passiva	3,2	2,9

Deze ratio's kunnen als goed gekwalificeerd worden.

Toekomstige ontwikkelingen

In de komende jaren is het overheidsbeleid erop gericht de zorg betaalbaar te houden. Doordat de lage zorgzwaartepakketten niet meer geïndiceerd worden, moeten mensen die voorheen in een verzorgingshuis gingen wonen, nu zoveel mogelijk thuis blijven wonen. Toenemende leegstand in de verzorgingshuizen en een toenemend beroep op thuiszorg is het gevolg. Dit beleid resulteert in een gedwongen afbouw van het aantal verzorgingshuisplaatsen. Daarnaast wordt een aantal vormen van zorg uit de WLZ (voorheen AWBZ) gehaald. Zo is de extramurale begeleiding met ingang van 2015 naar de WMO overgeheveld. Daarmee is deze functie, net als de huishoudelijke dienstverlening, onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten komen te vallen. De extramurale persoonlijke verzorging en extramurale verpleging zijn met ingang van 2015 grotendeels overgeheveld naar de Zorgverzekeringswet en worden onder de naam 'wijkverpleging' in de basisverzekering opgenomen. Ook hier ligt de focus op doelmatigheid en reductie van het zorgvolume.

De hierboven geschetste overheidsmaatregelen hebben een grote impact op de organisatie. De omzet zal de komende jaren dalen en de bedrijfsresultaten komen onder druk te staan. Voor 2016 zijn met verschillende zorgverzekeraars en gemeenten contracten afgesloten met betrekking tot de levering van zorg en ondersteuning. In 2016 zal verder duidelijk worden hoe de volgende stap in de afbouw van de verzorgingshuiscapaciteit gestalte gaat krijgen en wat de mogelijkheden zijn voor alternatieve aanwending van appartementen door deze te verhuren aan bestaande of nieuwe doelgroepen. Ook zal steeds duidelijker worden welke gevolgen het scheiden van wonen en zorg zal hebben voor medewerkers, klanten, bewoners en mantelzorgers; zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Het is op dit moment echter nog te vroeg om de effecten van de beleidskeuzen van gemeenten en zorgverzekeraars op zijn merites te beoordelen. Hetgeen veel, ook maatschappelijke onzekerheid met zich meebrengt. De aanpassing van de topstructuur in de organisatie die in 2013 is ingezet, zal ook in 2016 nog de nodige aandacht vergen.

Zorggroep Tangenborgh wil een financieel gezonde organisatie zijn en blijven zodat de kwaliteit en stabiliteit van de zorgverlening gegarandeerd kunnen worden. De ontwikkelingen in de zorg zullen de komende tijd veel vergen van de organisatie, medewerkers en de maatschappij. Zorggroep Tangenborgh staat voor de uitdaging om, samen met zorgverzekeraars, gemeenten, welzijnsorganisaties, woningbouwcorporaties en andere ketenpartners een passend antwoord te vinden op alle veranderingen.

JAARREKENING

5 Jaarrekening

5.1 Balans per 31 december 2015 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	26.019.010	28.049.245
Financiële vaste activa	2	<u>103.128</u>	<u>154.694</u>
Totaal vaste activa		<u>26.122.138</u>	<u>28.203.939</u>
Vlottende activa			
Voorraden	3	73.450	104.851
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	4	0	0
Overige vorderingen	5	3.403.357	1.538.213
Liquide middelen	6	<u>31.948.618</u>	<u>36.639.722</u>
Totaal vlottende activa		<u>35.425.426</u>	<u>38.282.786</u>
Totaal activa		<u>61.547.564</u>	<u>66.486.725</u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Kapitaal	7	522	522
Bestemmingsreserves		22.159.466	23.119.590
Algemene en overige reserves		<u>10.283.710</u>	<u>9.749.251</u>
Totaal eigen vermogen		<u>32.443.698</u>	<u>32.869.363</u>
Voorzieningen	8	7.445.973	7.736.340
Langlopende schulden	9	10.670.171	12.576.367
Kortlopende schulden			
Schulden uit hoofde van bekostiging	4	661.091	718.487
Overige kortlopende schulden	10	<u>10.326.631</u>	<u>12.586.168</u>
Totaal vlottende passiva		<u>10.987.722</u>	<u>13.304.655</u>
Totaal passiva		<u>61.547.564</u>	<u>66.486.725</u>

5.2 Resultatenrekening over 2015

	<u>Ref.</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11	63.777.729	72.039.182
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	12	2.830.878	397.080
Overige bedrijfsopbrengsten	13	5.601.678	5.903.005
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>72.210.285</u>	<u>78.339.267</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten	14	51.956.351	55.313.890
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	2.943.372	3.348.925
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	16	642.518	1.062.598
Overige bedrijfskosten	17	16.623.163	14.828.406
Som der bedrijfslasten		<u>72.165.404</u>	<u>74.553.819</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		44.881	3.785.448
Financiële baten en lasten	18	-470.546	-468.099
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING		<u>-425.665</u>	<u>3.317.349</u>
Buitengewone baten en lasten		0	0
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>-425.665</u></u>	<u><u>3.317.349</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		<u>2015</u>	<u>2014</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		-650.050	4.409.273
Bestemmingsreserve transitie zorg		-826.600	-2.423.400
Bestemmingsreserve effect index		600.000	0
Bestemmingsreserve WMO		-83.474	-134.524
Algemene reserve Woningbeheer		534.459	1.466.000
		<u>-425.665</u>	<u>3.317.349</u>

5.3 Kasstroomoverzicht over 2015 (x € 1.000)

	Ref.	2015		2014	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			45		3.785
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen	16	2.891		3.297	
- bijzondere waardeverminderingen	17	273		1.063	
- mutaties voorzieningen	8	-290		-769	
			2.874		3.591
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	3	31		35	
- vorderingen	5	-1.865		-99	
- vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	-57		890	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-1.455		-907	
			-3.346		-81
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-427		7.295
Ontvangen intrest	19	199		337	
Betaalde intrest	19	-670		-805	
			-471		-468
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			-898		6.827
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen in materiële vaste activa	1	-1.366		688	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		0	
Investeringen in immateriële vaste activa		0		0	
Desinvesteringen immateriële vaste activa		0		0	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	52		52	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.314		740
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen		0		0	
Aflossing langlopende schulden	10	-2.479		-3.329	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.479		-3.329
Mutatie geldmiddelen	6		-4.691		4.238
Stand geldmiddelen per 1 januari			36.640		32.401
Stand geldmiddelen per 31 december			31.949		36.640
Mutatie geldmiddelen			4.691		-4.238

5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

5.4.1 Algemeen

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 2014 zijn, waar nodig, opnieuw gerubriceerd om vergelijking met 2015 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 immateriële en 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 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.

Bedrijfswaardeberekeningen in 2015 hebben ertoe geleid dat een bedrag van € 642.000 als bijzondere waardevermindering in de balans en resultatenrekening is verwerkt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet van 2% gehanteerd.

Vervreemding van vaste activa

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.

Eigen vermogen

De presentatie van het eigen vermogen in de balans met inbegrip van de vergelijkende cijfers is aangepast aan het gewijzigde model van de Richtlijn 655 Gezondheidszorg. Naar onze mening geeft de nieuwe presentatie beter inzicht in de herkomst en aard van de opbrengsten.

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 herinrichting vastgoed

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

Voorziening onderhoud gebouwen en woningen

Voor uitgaven voor groot onderhoud waarbij de uitgaven jaarlijks sterk fluctueren, wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. Toevoegingen aan deze voorziening worden gebaseerd op de langetermijnonderhoudsplannen. De werkelijke kosten van groot onderhoud komen ten laste van deze voorziening voor zover zij zijn opgenomen in het langetermijnonderhoudsplan.

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 vertrekkans, 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 zullen worden 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.

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.

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 5.6.5 in deze jaarrekening). Dit wijkt af van het voorgeschreven model van de Richtlijn 655 gezondheidszorg (versie 2015), maar is in overeenstemming met Ontwerp Richtlijn 655 Gezondheidszorg (versie 2016). Naar onze mening geeft de nieuwe presentatie een beter inzicht in de herkomst en aard van de opbrengsten.

Subsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gedeerd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort 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 pensioengerechtigde 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 2015 was de dekkingsgraad van PFZW 97% (2014: 102%). In 2015 dient het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 105% te hebben. Het pensioenfonds voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te doen of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. 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 immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en 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 schattingswijzing 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. Zorggroep Tangenborgh onderscheidt de segmenten Zorg, WMO 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 'Service-

kosten' van Zorggroep Tangenborgh. De verdeling van de indirecte kosten over de segmenten Zorg en WMO 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:

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	19.488.178	21.497.389
Machines en installaties	5.557.342	5.837.616
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	520.151	502.690
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbet. op materiële vaste activa	453.339	211.550
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>26.019.010</u>	<u>28.049.245</u>

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

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratie- ve uitrusting	Materiële vaste bedrijfs- activa in uitvoering en vooruit- betalingen op MVA	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2015					
- aanschafwaarde	32.371.205	11.974.246	1.318.742	211.550	45.875.743
- cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>10.873.816</u>	<u>6.163.630</u>	<u>816.052</u>	<u>0</u>	<u>17.826.498</u>
Boekwaarden	<u>21.497.389</u>	<u>5.837.616</u>	<u>502.690</u>	<u>211.550</u>	<u>28.049.245</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	394.000	675.700	192.600	1.311.489	2.573.789
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.033.211	683.456	175.139	0	2.891.806
- bijzondere waardeverminderingen	370.000	272.518	0	0	642.518
<i>- terugname geheel afgeschreven</i>					
aanschafwaarde	2.615.737	2.257.060	574.578	0	5.447.375
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	2.615.737	2.257.060	574.578	0	5.447.375
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	1.069.700	1.069.700
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
per saldo	0	0	0	1.069.700	1.069.700
Mutaties per saldo	<u>-2.009.211</u>	<u>-280.274</u>	<u>17.461</u>	<u>241.789</u>	<u>-2.030.235</u>
Stand per 31 december 2015					
- aanschafwaarde	30.149.468	10.392.886	936.764	253.339	41.932.457
- cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	<u>10.661.290</u>	<u>4.835.544</u>	<u>416.613</u>	<u>0</u>	<u>15.913.447</u>
Boekwaarden	<u>19.488.178</u>	<u>5.557.342</u>	<u>520.151</u>	<u>253.339</u>	<u>26.019.010</u>
afschrijvingspercentages	2,5%-5%	5%-12,5%	12,5%-33,3%	0%	

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 2015 hiervan is € 1,3 miljoen. Zorggroep Tangenborgh is niet de juridische eigenaar van het betreffende vastgoed.

Voor de toelichting op de bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de toelichting op de resultatenrekening (paragraaf 5.6.5).

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
	€	€
Vordering op grond van compensatieregeling	103.128	154.694
Totaal financiële vaste activa	<u>103.128</u>	<u>154.694</u>

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

	<u>Vordering op grond van compensatie- regeling</u>
	€
Stand per 1 januari 2015	154.694
Af: aflossing	51.566
Stand per 31 december 2015	<u>103.128</u>

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:

	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
	€	€
Voedingsmiddelen	43.309	56.811
Schoonmaakmiddelen	6.083	18.692
Overige	24.058	29.348
Totaal voorraden	<u>73.450</u>	<u>104.851</u>

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:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	661.091	718.487
	<u>661.091</u>	<u>718.487</u>

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

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	-718.487		-718.487
Financieringsverschil boekjaar		-661.091	-661.091
Correcties voorgaande jaren	47.649		47.649
Betalingen/ontvangsten	670.838		670.838
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>718.487</u>	<u>-661.091</u>	<u>57.396</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>-661.091</u>	<u>-661.091</u>
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:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	51.143.577	70.898.249
Af: ontvangen voorschotten	51.804.668	71.616.736
Af: overige ontvangsten		0
Totaal financieringsverschil	<u>-661.091</u>	<u>-718.487</u>

5. Overige vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	279.585	426.198
Overige vorderingen:		
- te declareren facturen/subsidies	2.174.294	65.489
- te verrekenen met personeel	4.459	38.340
Nog te ontvangen bedragen:		
- te ontvangen rente	177.188	189.260
- overige nog te ontvangen bedragen	767.831	818.926
Totaal overige vorderingen	<u>3.403.357</u>	<u>1.538.213</u>

Op de debiteurenvorderingen is geen voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht. De stijging van de overige vorderingen wordt veroorzaakt door een andere wijze van bekostiging. De vorderingen bestaan niet meer alleen uit bij gemeenten in rekening gebrachte bedragen inzake WMO, maar ook uit declaraties die bij zorgverzekeraars worden ingediend en vorderingen op grond van subsidieregelingen.

In de overige nog te ontvangen bedragen is een bedrag van € 0,5 miljoen (2014 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 2017. 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:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Bankrekeningen	31.918.721	36.610.470
Kassen	29.897	29.252
Totaal liquide middelen	<u>31.948.618</u>	<u>36.639.722</u>

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 39.000 niet ter vrije beschikking wegens een aan de gemeente Emmen verstrekte bankgarantie.

7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Kapitaal	522	522
Bestemmingsreserves	22.159.466	23.119.590
Algemene en overige reserves	10.283.710	9.749.251
Totaal eigen vermogen	<u>32.443.698</u>	<u>32.869.363</u>

Kapitaal

Het verloop van het kapitaal is als volgt:

	Saldo per 01-01-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2015
	€	€	€	€
Kapitaal	522	0	0	522
Totaal kapitaal	<u>522</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>522</u>

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 01-01-2015	Resultaat- bestemming	Overige Mutaties	Saldo per 31-12-2015
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	21.113.553	-650.051	0	20.463.502
Bestemmingsreserve transitie zorg	2.576.600	-826.600	0	1.750.000
Bestemmingsreserve effect index	0	600.000	0	600.000
Bestemmingsreserve WMO	-570.563	-83.473	0	-654.036
Totaal bestemmingsreserves	<u>23.119.590</u>	<u>-960.124</u>	<u>0</u>	<u>22.159.466</u>

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. Verder wordt ook een deel van het vermogen gereserveerd voor het effect van de definitieve index 2015 die in de tarieven 2016 zal worden verwerkt.

Algemene en overige reserves

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

	Saldo per 01-01-2015	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2015
	€	€	€	€
Algemene reserve Woningbeheer	9.749.251	534.459	0	10.283.710
Totaal algemene en overige reserves	<u>9.749.251</u>	<u>534.459</u>	<u>0</u>	<u>10.283.710</u>

Het resultaat over 2015 is toegevoegd aan de algemene reserve.

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 01-01-2015	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2015
	€	€	€	€	€
Herinrichting vastgoed	2.942.697	0	-72.983	0	2.869.714
Onderhoud gebouwen	1.257.936	207.146	-32.753	0	1.432.329
Jubilea	609.000	0	-52.069	-47.931	509.000
Langdurig zieken	447.242	1.188.765	-447.242	0	1.188.765
Reorganisatie	1.453.300	403.717	-825.978	-611.039	420.000
Onderhoud woningen	141.000	0	0	0	141.000
Transitie Woningbeheer	846.000	0	0	0	846.000
Glasfonds	39.165	0	0	0	39.165
Totaal voorzieningen	<u>7.736.340</u>	<u>1.799.628</u>	<u>-1.478.956</u>	<u>-611.039</u>	<u>7.445.973</u>

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

	31-12-2015
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	647.365
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	6.798.608
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	3.079.081

De voorziening herinrichting vastgoed heeft betrekking op de collectief gefinancierde huurpanden waar een herinrichting in verband met de transitie in de zorg van toepassing is. De voorziening onderhoud gebouwen heeft betrekking op de collectief gefinancierde gebouwen. De voorziening jubilea heeft betrekking op in de toekomst uit te betalen gratificaties inzake dienstjubilea en pensionering.

De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op zowel de nog te betalen loonkosten van langdurig zieke werknemers tot aan het moment dat er geen loondoorbetalingsverplichting meer bestaat als op de eventueel nog te betalen transitiekosten voor deze medewerkers.

De voorziening reorganisatie heeft betrekking op de kosten die in 2016 zullen worden 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 bijna afgerond. Dit heeft tot een vrijval van de voorziening geleid.

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:

	31-12-2015	31-12-2014
	€	€
Schulden aan kredietinstellingen	9.312.357	10.418.415
Financiële leaseverplichtingen	1.357.814	2.157.952
Totaal langlopende schulden	<u>10.670.171</u>	<u>12.576.367</u>

Het verloop is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Schulden per 1 januari	15.069.194	18.398.231
Af: aflossingen	<u>2.479.237</u>	<u>3.329.037</u>
Stand per 31 december	12.589.957	15.069.194
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	<u>1.919.786</u>	<u>2.492.827</u>
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>10.670.171</u>	<u>12.576.367</u>

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

	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	1.919.786	2.492.827
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	10.670.171	12.576.367
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	6.323.053	6.910.675

De aflossingsverplichtingen voor 2015 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:

	<u>31-12-2015</u>	<u>31-12-2014</u>
	€	€
Crediteuren	1.104.903	1.324.230
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	1.919.786	2.492.827
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.817.973	1.946.507
Schulden ter zake pensioenen	807.046	941.900
Nog te betalen salarissen	692.507	445.438
Vakantiegeld	1.676.621	1.739.679
Vakantiedagen	1.375.919	1.408.900
Overige schulden	279.650	291.369
Nog te betalen kosten	652.226	1.995.318
Overige passiva	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal overige kortlopende schulden	<u>10.326.631</u>	<u>12.586.168</u>

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. De overige passiva laten een daling zien. Dit komt voornamelijk door het vervallen van de verplichting die was opgenomen voor de opbouw van de tijdelijke huisvesting in Borger.

Niet in de balans opgenomen 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 2015 zijn de verplichtingen uit hoofde van langlopende huurovereenkomsten als volgt te specificeren:

	<u>31-12-2015</u>
	€
Te betalen binnen 1 jaar	5.481.787
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	19.742.157
Te betalen meer dan 5 jaar	39.151.262

Operationele lease

Zorggroep Tangenborgh heeft een aantal bedrijfsauto's in gebruik waarop meerjarige leasecontracten van toepassing zijn. Ultimo 2015 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

	<u>31-12-2015</u>
	€
Te betalen binnen 1 jaar	56.658
Te betalen tussen 1 en 5 jaar	82.535
Te betalen meer dan 5 jaar	0

In de resultatenrekening 2015 zijn de volgende bedragen verwerkt:

	<u>2015</u>
	€
Minimale leasebetalingen	59.465
Voorwaardelijke leasebetalingen	0
Sub-leaseontvangsten	0

Bankgarantie

Aan de gemeente Emmen is een bankgarantie verstrekt van € 39.000 in verband met mogelijke planschade ten gevolge van de vervangende nieuwbouw van de aanleunwoningen bij De Schans.

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 2015 bedraagt het obligo € 289.000.

5.5.1 Overzicht langlopende schulden ultimo 2015

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2014	Nieuwe leningen in 2015	Aflossing in 2015	Restschuld 31 december 2015	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2015	Aflossings-wijze	Aflossing 2016	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG 40.0101450	20-3-2006	2.300.000	40 jaar	onderhands	3,931%	1.840.000	0	57.500	1.782.500	1.495.000	31 jaar lineair		57.500	waarborgfonds
BNG 40.102580	9-3-2007	9.750.000	25 jaar	onderhands	4,278%	7.020.000	0	390.000	6.630.000	4.680.000	17 jaar lineair		390.000	waarborgfonds
BNG 40.00984	1-12-2003	2.042.000	15 jaar	onderhands	4,42%	544.533	0	136.134	408.399	0	3 jaar lineair		136.133	waarborgfonds
Gem. Coevorden	21-6-1991	2.087.389	30 jaar	onderhands	5,66%	883.919	0	106.403	777.516	148.053	6 jaar annuïteiten		112.425	geen
BNG 40.102547	23-2-2007	4.100.000	10 jaar	onderhands	4,25%	1.230.000	0	410.000	820.000	0	2 jaar lineair		410.000	waarborgfonds
Totaal schulden aan kredietinstellingen						<u>11.518.452</u>	<u>0</u>	<u>1.100.037</u>	<u>10.418.415</u>	<u>6.323.053</u>			<u>1.106.058</u>	

Verstrekker	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort schuld	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2014	Financial lease in 2015	Aflossing in 2015	Restschuld 31 december 2015	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2015	Aflossings-wijze	Aflossing 2016	Gestelde zekerheden
		€				€	€	€	€	€			€	
Domesta fin. lease	1-1-2013	2.853.159	5 jaar	financial lease		1.849.146		561.868	1.287.278	0	2 jaar annuïteiten		617.206	geen
SHBB fin. lease	1-1-2013	1.794.644	3 jaar	financial lease		640.231		640.231	0	0	0 jaar annuïteiten		0	geen
SHBB fin. lease	1-1-2013	1.388.420	7 jaar	financial lease		1.061.365		177.101	884.264	0	4 jaar annuïteiten		196.522	geen
Totaal overige schulden						<u>3.550.742</u>	<u>0</u>	<u>1.379.200</u>	<u>2.171.542</u>	<u>0</u>			<u>813.728</u>	
Totaal langlopende schulden						<u>15.069.194</u>	<u>0</u>	<u>2.479.237</u>	<u>12.589.957</u>	<u>6.323.053</u>			<u>1.919.786</u>	

5.6 Toelichting op de resultatenrekening

5.6.1 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment zorg

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	62.999.272	71.210.192
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	2.830.878	397.080
Overige bedrijfsopbrengsten	1.445.554	7.384.025
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>67.275.704</u>	<u>78.991.297</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	51.019.493	59.116.390
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.869.340	3.264.187
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	642.518	1.062.598
Overige bedrijfskosten	13.031.170	12.874.086
Som der bedrijfslasten	<u>67.562.521</u>	<u>76.317.261</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-286.817	2.674.036
Financiële baten en lasten	-589.833	-688.163
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>-876.650</u>	<u>1.985.873</u>
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-876.650</u></u>	<u><u>1.985.873</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-650.050	4.409.273
Bestemmingsreserve transitie zorg	-826.600	-2.423.400
Bestemmingsreserve effect index	600.000	0
Bestemmingsreserve WMO	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
	<u><u>-876.650</u></u>	<u><u>1.985.873</u></u>

5.6.2 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment WMO

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	778.457	828.990
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>778.457</u>	<u>828.990</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	847.288	809.000
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	0	0
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	14.643	154.514
Som der bedrijfslasten	<u>861.931</u>	<u>963.514</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	-83.474	-134.524
Financiële baten en lasten	0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>-83.474</u>	<u>-134.524</u>
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>-83.474</u></u>	<u><u>-134.524</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve WMO	-83.474	-134.524
Algemene reserve Woningbeheer	0	0
	<u><u>-83.474</u></u>	<u><u>-134.524</u></u>

5.6.3 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2015 segment Woningbeheer

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	0	0
Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	4.156.124	4.280.507
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>4.156.124</u>	<u>4.280.507</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Personeelskosten	89.570	69.500
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	74.032	84.738
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0
Overige bedrijfskosten	3.577.350	2.880.333
Som der bedrijfslasten	<u>3.740.952</u>	<u>3.034.571</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	415.172	1.245.936
Financiële baten en lasten	119.287	220.064
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING	<u>534.459</u>	<u>1.466.000</u>
Buitengewone baten en lasten	0	0
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>534.459</u></u>	<u><u>1.466.000</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
Het resultaat is als volgt verdeeld:	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	0	0
Bestemmingsreserve transitie zorg	0	0
Bestemmingsreserve effect index	0	0
Bestemmingsreserve WMO	0	0
Algemene reserve Woningbeheer	534.459	1.466.000
	<u>534.459</u>	<u>1.466.000</u>

5.6.4 Aansluiting totaalresultaat met resultaat segmenten

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Resultaat segment Zorg	-876.648	1.985.873
Resultaat segment WMO	-83.474	-134.524
Resultaat segment Woningbeheer	534.459	1.466.000
Totaal resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen	<u>-425.665</u>	<u>3.317.349</u>
Resultaat volgens resultatenrekening	<u>-425.665</u>	<u>3.317.349</u>

5.6.5 Toelichting op de resultatenrekening

11. Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	10.106.402	36.835
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg (exclusief subsidies)	51.191.226	70.985.828
Opbrengsten WMO	1.959.101	828.990
Overige zorgprestaties	521.000	187.529
Totaal opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	<u>63.777.729</u>	<u>72.039.182</u>

In 2015 heeft een wijziging plaatsgevonden in de bekostiging. In de opbrengsten zorgverzekeringswet is een bedrag van € 201.354 begrepen voor niet-toewijsbare zorg (dit bedrag is besteed aan wijkgericht werken). Het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is enerzijds gedaald door de hiervoor beschreven verandering in de bekostiging en anderzijds doordat minder zorg is geleverd.

12. Subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Subsidies WLZ/ZVW-zorg	2.256.227	0
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	560.927	382.531
Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	13.724	0
Overige subsidies (loonkostensubsidies)	0	14.549
Totaal subsidies (exclusief WMO en Jeugdzorg)	<u>2.830.878</u>	<u>397.080</u>

De subsidies WLZ/ZVW zorg betreffen vergoedingen voor zorginfrastructuur, extramurale behandeling en eerstelijnsverblijf. Dit werd t/m 2014 bekostigd uit de AWBZ. Van het Ministerie van VWS wordt een subsidie uit het stagefonds ontvangen ten behoeve van de opleiding van de BBL- en BOL-leerlingen.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Overige dienstverlening:		
- dienstverlening derden	314.589	216.898
- dienstverlening cliënten	532.737	819.206
- opbrengst verkoop maaltijden	507.101	673.681
Overige opbrengsten:		
- huuropbrengsten	3.251.433	3.244.739
- servicekosten opbrengsten	995.818	948.481
Correctie voorgaande jaren	0	0
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>5.601.678</u>	<u>5.903.005</u>

In 2015 is opnieuw gekeken naar de primaire taken van de zorggroep. Dit heeft geresulteerd in aanpassingen in de dienstverlening in overeenstemming met de visie. Voorzieningen zoals de kapsalon, maaltijdvoorziening in de omgeving van onze locaties en telefoon worden meer en meer aangeboden door derden.

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Lonen en salarissen	39.843.669	43.559.979
Sociale lasten	6.273.341	5.980.337
Pensioenpremies	3.069.297	3.412.825
Andere personeelskosten	1.021.183	883.880
Subtotaal	<u>50.207.490</u>	<u>53.837.021</u>
Personeel niet in loondienst	1.748.861	1.476.869
Totaal personeelskosten	<u>51.956.351</u>	<u>55.313.890</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden:		
Segment AWBZ	1.007	1.086
Segment WMO	20	22
Segment Woningbeheer	8	8
Totaal	<u>1.035</u>	<u>1.116</u>

De personele kosten in 2015 zijn lager dan in 2014. Dit komt doordat in 2015 een reorganisatie binnen de zorg heeft plaats gevonden. Er is rekening gehouden met de kosten van een reorganisatie in 2016.

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	2.891.806	3.297.359
- financiële vaste activa	51.566	51.566
Totaal afschrijvingen	<u>2.943.372</u>	<u>3.348.925</u>

16. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	642.518	1.062.598
Totaal bijzondere waardeverminderingen	<u>642.518</u>	<u>1.062.598</u>

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:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.782.725	3.811.498
Algemene kosten	2.365.439	2.757.963
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	918.017	887.683
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	1.507.932	1.482.809
- Energie gas	866.906	805.349
- Energie elektra	541.492	522.499
- Energie overig	68.939	78.305
Subtotaal onderhoud en energie	<u>2.985.269</u>	<u>2.888.962</u>
Huur en leasing	6.073.919	6.190.584
Servicekosten	366.097	363.909
Dotaties en vrijval voorzieningen	131.697	-2.072.193
Totaal overige bedrijfskosten	<u>16.623.163</u>	<u>14.828.406</u>

In 2014 heeft een vrijval van de voorziening vastgoed plaatsgevonden vanwege nieuwe inzichten in de bekostiging hiervan.

18. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
Rentebaten	199.164	337.003
Subtotaal financiële baten	<u>199.164</u>	<u>337.003</u>
Rentelasten leningen o/g	-473.673	-538.328
Overige financiële lasten	-196.037	-266.774
Subtotaal financiële lasten	<u>-669.710</u>	<u>-805.102</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-470.546</u>	<u>-468.099</u>

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

5.6.6 Bezoldigingen en honoraria

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Zorggroep Tangenborgh van toepassing zijnde regelgeving: Het WNT-maximum voor de zorg, totaal score 4 en klasse F.

Het bezoldigingsmaximum in 2015 voor Zorggroep Tangenborgh is € 170.578. 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.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

<i>bedragen x € 1</i>	J. de Goede	F.J.M. van der Linden	P. de Kroon
Functie(s)	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	-
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
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	157.665	134.658	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	10.672	10.637	
Totaal bezoldiging	168.337	145.295	
Toepasselijk WNT-maximum	170.578	170.578	
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	
Gegevens 2014			
Duur dienstverband in 2014	1/1 – 31/12	1/1 - 31/12	1/1 – 30/4
Omvang dienstverband 2014 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging 2014			
Beloning	149.070	126.406	86.454
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.302	14.535	5.670
Totaal bezoldiging 2014	165.372 ¹⁾	140.941	92.124
Individueel WNT-maximum 2014	170.578	170.578	56.080

1) Inclusief een bedrag van € 6.758, nabetaling m.b.t. de jaren 2013 en 2014.

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. Hoogland-Foppen	J.B.M. Ambergen	A.C. van de Craats
Functie(s)	Voorzitter (tot 1/5) / Lid (v.a. 1/5)	Lid	Secretaris (t/m 4/12)
Duur fictief dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 04/12
Individueel WNT-maximum	19.862	17.058	15.796
Bezoldiging			
Beloning	3.333	3.333	3.333
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	3.333	3.333	3.333
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2014			
Duur dienstverband in 2014	1/1 – 31/12	1/1 - 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging 2014			
Beloning	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging 2014	0	0	0
Individueel WNT-maximum 2014	12.793	8.529	8.529

<i>bedragen x € 1</i>	A.J. Goudriaan	E.T.A. Nobel- Hillebrand	J. Veuger
Functie(s)	Algemeen adjunct	Lid	Lid (tot 1/5) Voorzitter (v.a. 1/5)
Duur fictief dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	17.058	17.058	22.783
Bezoldiging			
Beloning	3.333	3.333	5.000
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging	3.333	3.333	5.000
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2014			
Duur dienstverband in 2014	1/1 – 31/12	1/1 - 31/12	1/1 – 31/12
Bezoldiging 2014			
Beloning	0	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
Totaal bezoldiging 2014	0	0	0
Individueel WNT-maximum 2014	8.529	8.529	8.529

<i>bedragen x € 1</i>		M.H.M. van der Werff
Functie(s)	Lid	
Duur fictief dienstverband	1/7 - 31/12	
Individueel WNT-maximum	8.600	
Bezoldiging		
Beloning	500	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Totaal bezoldiging	500	
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	
Gegevens 2014		
Duur dienstverband in 2014	n.v.t.	
Bezoldiging 2014		
Beloning	0	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Totaal bezoldiging 2014	0	
Individueel WNT-maximum 2014		

Bezoldiging toezichthouders

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

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

In 2015 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 2015 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2015 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	55.630	33.972
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	18.543	11.324
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	<u>8.157</u>	<u>0</u>
Totaal honoraria accountant	<u>82.330</u>	<u>45.296</u>

5.7 Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening

De Raad van Bestuur Zorggroep Tangenborgh heeft de jaarrekening 2015 vastgesteld in zijn vergadering van 21 april 2016.

De Raad van Toezicht van Zorggroep Tangenborgh heeft deze jaarrekening vervolgens goedgekeurd in zijn vergadering van 24 mei 2016.

Ondertekening bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

Raad van Toezicht

J. de Goede

J. Veuger,
voorzitter

F.J.M. van der Linden

J.B.M. Ambergen,
secretaris

OVERIGE GEGEVENS

6 Overige gegevens

6.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

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

6.2 Resultaatbestemming

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

6.3 Gebeurtenissen na balansdatum

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

6.4 Controleverklaring

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit rapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Tangenborgh op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting Zorggroep Tangenborgh te Emmen ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2015;
- de resultatenrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling verslaggeving WTZi.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Ref.: e0380908

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Zuiderzeelaan 53, 8017 JV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle
T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van klassenindeling

In overeenstemming met het controleprotocol WNT hebben wij het bezoldigingsmaximum WNT zoals bepaald en verantwoord door Stichting Zorggroep Tangenborgh als uitgangspunt gehanteerd voor onze controle en hebben wij geen werkzaamheden verricht op de totstandkoming van dit bezoldigingsmaximum.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 655 'Zorginstellingen'; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over de overige gegevens) en op basis van onze toets van de verenigbaarheid van het jaarverslag met de jaarrekening:

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of de ingevolge artikel 2 Regeling verslaggeving WTZi vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Zwolle, 31 mei 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door A.J. Makkinga MSc RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Stichting Zorggroep Tangenborgh

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het controleprotocol WNT, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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