



**Jaarverslag 2023**

**Stichting Surplus**

**BREDA**

**8 mei 2024**

<b>INHOUDSOPGAVE</b>		<b>Pagina</b>
1.	Bestuursverslag	3
2	Verslag Raad van Toezicht	41
3	Geconsolideerde jaarrekening	
3.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2023	46
3.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2023	47
3.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	48
3.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	49
3.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	59
3.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	71
3.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	71
3.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2023	72
3.1.9	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	73
3.1.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2023	80
3.1.11	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023	81
3.1.12	Toelichting op de enkelvoudige balans	82
3.1.13	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	84
3.1.14	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	85
3.1.15	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	86
3.2	Overige gegevens	87
3.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	88
3.2.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	88

# 1. Bestuursverslag

## **Algemeen**

Surplus ondersteunt mensen op het terrein van welzijn, zorg en/of behandeling. We zijn nieuwsgierig naar wat voor hen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daarnaar handelen. Onze organisatie was eind 2023 actief in 13 gemeenten in West-Brabant. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2023.

Surplus volgt de voor haar geldende gedragscodes op, waaronder de governance code zorg 2022 en internationale richtlijnen rondom werk, sociaal beleid en verantwoord inkopen.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 23 april 2024 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 8 mei 2024.

## **Gebeurtenissen in het eerste kwartaal van 2024**

Surplus heeft in het eerste kwartaal van 2024 haar nieuwe strategisch plan *Perspectief* vastgesteld. Dit plan is een vervolg op ons strategisch beleidsplan 2019-2023 'Samen verder!'. In de vijf jaar na het schrijven van 'Samen verder!' is de wereld om ons heen sterk veranderd. Wij ontwikkelen ons van een 'klassieke welzijns- en zorgorganisatie' naar een (netwerk)organisatie die de eigen regie van mensen en de kracht van lokale gemeenschappen als uitgangspunt neemt. Vanuit de integratie van sociaal werk en zorg versterken we samen met onze samenwerkingspartners het nemen van eigen regie van mensen over hun leven én de samenredzaamheid van lokale gemeenschappen. Daarnaast leveren we door te innoveren en onze diensten beter en slimmer in te richten de juiste ondersteuning en zorg op de juiste plek. We faciliteren medewerkers om deze beweging te maken en hun talenten optimaal te benutten. Zo dragen wij actief bij aan de transitie die nodig is om sociaal werk en zorg kwalitatief op een goed niveau en tegelijkertijd ook toegankelijk en betaalbaar te houden. Deze veranderingen doen een groot beroep op onze veranderkracht en focus en dit zal in de loop van 2024 concreet uitgewerkt worden in doelen en activiteiten.

De voorgestelde bezuinigingen van het demissionaire kabinet op de langdurige zorg worden teruggedraaid. Nadat eerder in de zomer van 2023 al enkele bezuinigingen werden geschrapt stemde in februari 2024 een meerderheid van de Tweede Kamer voor een amendement om de resterende bezuiniging ook van tafel te krijgen. Het gaat hier om een bedrag van €193 miljoen op het Wlz-kader voor 2024, wat is opgebouwd uit een bezuiniging van €117 miljoen op de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) die zowel de ouderenzorg, de gehandicaptenzorg als de langdurige ggz treft, een netto bezuiniging van €46 miljoen gekoppeld aan de maatregel scheiden wonen en zorg en een bezuiniging van €30 miljoen gekoppeld aan de maatregel valpreventie. Dit kan positieve consequenties hebben voor (de begroting) van Surplus, waar rekening is gehouden met de bezuiniging en met name de bezuiniging op de NHC. De wijze waarop dit besluit uitvoering krijgt is nog niet duidelijk en daarmee is ook het precieze effect voor Surplus nog niet duidelijk.

Per 1 januari is de Arbodienst de nieuwe arbodienstverlener van Surplus en daarmee de opvolger van HCC. De Arbodienst hanteert een andere werkwijze, in lijn met het vitaliteitsbeleid van Surplus. Verwachting is dat dit – naast de andere ingezette acties – ook in positieve zin zal bijdragen aan vitaliteit en daarmee een verlaging van het verzuim.

# Profiel van Surplus

## **Onze kernactiviteiten**

Met ruim vijfduizend betrokken medewerkers en vrijwilligers dragen we bij Surplus elke dag bij aan het welbevinden van inwoners van West-Brabant en bieden we hen ondersteuning vanuit ons brede palet van dienstverlening - welzijn, thuisondersteuning, wijkverpleging, verpleeghuiszorg en behandeling.

Vanuit onze brede expertise én de verbinding daartussen hebben wij in de regio een unieke positie, in iedere gemeente afgestemd op de lokale situatie en altijd vanuit de eigen kracht van de cliënt. We zijn actief binnen zorg en binnen het brede domein van welzijn. Surplus kent twee dochterstichtingen, Surplus Welzijn en Surplus Zorg.

### **Surplus Welzijn**

Surplus Welzijn richt zich op de brede doelgroep van 0-110. Surplus Welzijn maakt op basis van de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet met diverse gemeenten prestatieafspraken.

#### *Pluspunten, activiteitencentra, huis van de wijk*

Surplus Welzijn beheert in diverse gemeenten locaties die dienen als collectieve basisvoorzieningen in de wijken en/of dorpen. Het gaat om Pluspunten, activiteitencentra en huizen van de wijk die een functie vervullen ten aanzien van sociale ontmoeting & recreatie, informatie & advies en service & dienstverlening, begeleiding & ondersteuning.

Pluspunten, activiteitencentra en huizen van de wijk zijn aanwezig in de gemeenten Altena, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout en Zundert. De locaties Elisabeth, Westerwiek, De Donk en Vuchterhage kennen Ontmoetingspleinen, met een vergelijkbare functie.

#### *Jeugd- en jongerenwerk*

Surplus Welzijn voert in de gemeenten Breda, Etten-Leur, Zundert, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout het jongerenwerk uit. In de gemeenten Breda, Oosterhout, Geertruidenberg en Etten-Leur beheert ze daarbij ook een aantal jongerencentra.

#### *Informeel zorg*

Surplus Welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informele zorg, o.a. mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2023 de gemeenten Altena, Etten-Leur, Halderberge, Geertruidenberg, Moerdijk, Oosterhout en Zundert.

Surplus Welzijn biedt in opdracht van de landelijke overheid palliatieve terminale zorg met vrijwilligers in de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg, Moerdijk, Oosterhout en Waalwijk. In Breda wordt deze specifieke dienstverlening door Surplus alleen intramuraal geboden.

#### *Maatschappelijk werk*

De maatschappelijk werkenden van Surplus zijn beschikbaar als luisterend oor en denken graag mee over uiteenlopende vragen als moeilijkheden met je partner, kinderen of familie, gevoelens van angst, depressie of eenzaamheid, problemen op het werk, ziekte en gezondheid, (huiselijk) geweld en agressie of rouwverwerking. Maatschappelijk werk wordt geboden in de gemeenten Altena, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout en Zundert.

#### *Geld & recht*

Mensen met vragen over hun belasting, toeslagen, uitkering, tegemoetkomingen of andere financiële zaken kunnen terecht bij de medewerkers van geld & recht. Er zijn sociaal raadsliden, schuldhulpverleners en budgetcoaches actief vanuit Surplus Welzijn in de gemeenten Altena, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout en Zundert.

### *Overige welzijnsactiviteiten*

De activiteiten van Welzijn kenmerken zich door een grote diversiteit, die in overleg met de gemeenten worden aangeboden. Naast bovenstaande activiteiten zijn dat o.a.:

- In Altena: buurtbemiddeling, klussendienst en maaltijdservice.
- In Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (Spel-thuis, voorleesexpress), vrij toegankelijke jeugdhulp, wijkwerk, buurtmeester en dagbesteding.
- In Drimmelen: buurtsport, cursussen en activiteitencoach
- In Etten-Leur: buurt voor buur(t), buurtbemiddeling, Etten-Leur voor elkaar (brengt aanbod en vraag rondom vrijwilligerswerk bij elkaar) en de zomerschool.
- In Geertruidenberg: buurtbemiddeling.
- In Halderberge: de Plusbus, inzet riksja, vrijwilligerscentrale, zomerschool voor senioren. In Halderberge exploiteert Surplus tevens welzijns- en zorgwinkel de Bron.
- In Moerdijk: Ons Moerdijk (brengt vraag en aanbod rondom welzijnsactiviteiten bij elkaar), cursussen, maaltijdservice, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: bemoeizorg, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, klussendienst, jeugdmaatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdservice, Oosterhout voor elkaar, welzijn op recept, steunouder en zomerschool.
- In Zundert: cursussen, mantelzorgondersteuning, individuele cliëntondersteuning, de huiskamers waaronder het repaircafé, meer bewegen voor ouderen en de boodschappen Plusbus.

In 2022 heeft Surplus Welzijn meegedaan aan de aanbesteding van maatschappelijk werk en aanverwante welzijnsactiviteiten in de gemeente Geertruidenberg. Surplus Welzijn heeft deze aanbesteding gegund gekregen en levert vanaf 1 april 2023 deze welzijnsactiviteiten in de gemeente Geertruidenberg. Hiertoe heeft Surplus de medewerkers van Trema, die de activiteiten voorheen in de gemeente Geertruidenberg aanbood, in dienst genomen. Per 1 juli 2023 heeft Surplus Welzijn ook de activiteiten van Trema Welzijn in de gemeente Altena overgenomen.

De transitie van het zorglandschap maakt dat welzijn populairder is dan ooit. Het normaliseren en de-medicaliseren vraagt om allerlei nieuwe samenwerkingen met de zorg van jeugd tot ouderenzorg. Om als Surplus antwoord te hebben en houden op deze grote veranderende vraag omarmen wij steeds vaker sociale innovaties die we implementeren in ons werkgebied. Deze interventies zijn vaak al evidence based, te denken valt aan; In je Uppie, Welzijn op Recept, Steunouder en Join Us.

### **Surplus Zorg**

Surplus Zorg richt zich op volwassenen en biedt zorg aan huis en zorg met verblijf.

#### *Zorg aan huis*

Zorg aan huis wordt zowel geboden vanuit de zorgverzekeringswet (Zvw - wijkverpleging), de Wet langdurige zorg (Wlz - volledig pakket thuis (VPT) en modulair pakket thuis (MPT)) en de Wet maatschappelijk ondersteuning (Wmo - hulp bij het huishouden/thuisondersteuning, dagbesteding en begeleiding). Surplus Zorg biedt thuiszorg in de gemeenten Bergen op Zoom, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Steenbergen en Zundert. Het thuiszorgmodel kenmerkt zich door een werkwijze waarin de onderdelen van de 'driehoek' cliënt, medewerker en organisatie met elkaar in balans moeten zijn. Daarbij is de cliënt als vanzelfsprekend het vertrekpunt en de wijkzuster de verbindende en zichtbare schakel met de teamleden en met de buitenwereld.

Surplus had eind 2023 ruim 2.500 thuiszorg cliënten, inclusief de ruim 600 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT. Eind 2023 waren er 200 cliënten die gebruik maken van dagverzorging. Thuisondersteuning wordt geboden in Breda, Etten-Leur, Halderberge en in Oosterhout. In totaal wordt dit aan ruim 2.000 cliënten geboden.

#### *Zorg met verblijf*

Zorg met verblijf is mogelijk in 13 woonzorgcentra. Mensen met een indicatie voor intensieve, complexe zorg kunnen verblijven op onze locaties in de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk. Dat geldt zowel voor mensen die psychogeriatrische zorg als lichamelijke zorg nodig hebben. Aanvullende specialismen zijn palliatieve terminale zorg, beademingszorg en gerontopsychiatrie. De locaties waar verblijf wordt aangeboden zijn:

*Gemeente Breda:*

- deBreedonk (Willem van Oranjelaan, Breda)
- Molenstaete (Pels Rijckenpark, Breda)
- Elisabeth (Leuvenaarstraat, Breda)
- Vuchterhage (Antwerpsestraat, Breda)
- Westerwiek (Argusvlinder, Breda)
- Serviceresidentie Vredenbergh (Lovendijkstraat, Breda)
- De Donk (Slotlaan, Ulvenhout)

*Gemeente Moerdijk:*

- De Zeven Schakels (Kasteelweg, Zevenbergen)
- St. Martinus (Hoofdstraat, Zevenbergschen Hoek)
- Fendertshof (Kerkring, Fijnaart)
- Mauritshof (Prins Willemstraat, Klundert)

*Gemeente Drimmelen:*

- De Ganshoek (Ganshoeksingel, Lage Zwaluwe)
- Antonius Abt (Dorpsplein, Terheijden)

Eind 2023 verbleven er 1.100 cliënten in een woonzorgcentrum van Surplus en zo'n 20 cliënten op basis van een tijdelijk verblijf.

Op de Zeven Schakels kunnen ook mensen tijdelijk worden opgenomen voor geriatrische revalidatie (GRZ) door De MARQ. De MARQ is een coöperatie die GRZ en herstelzorg biedt, en waarvan Surplus één van de leden is. De MARQ biedt daarnaast ook GRZ en herstelzorg op locatie Amhia in Breda en op een locatie van Avoord in Etten-Leur.

*Overige dienstverlening*

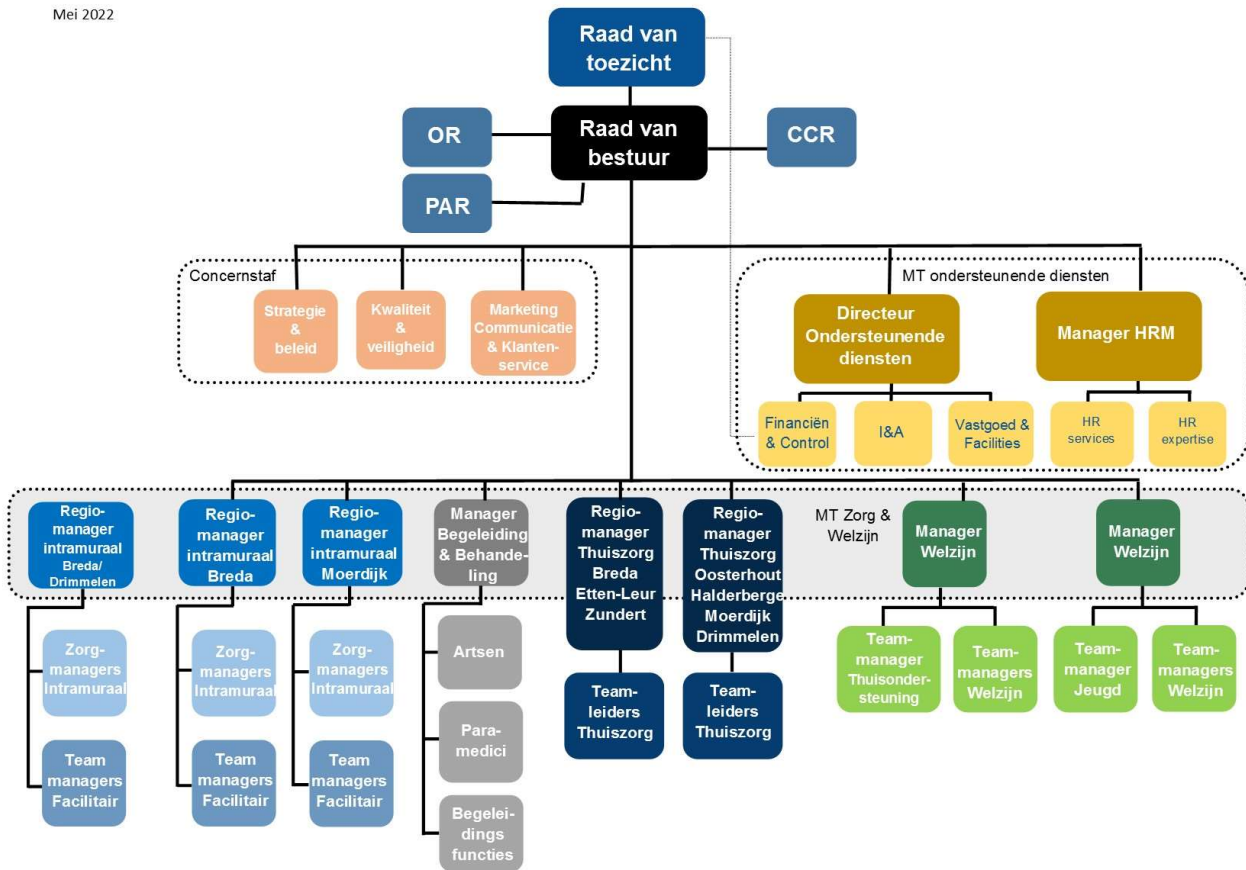
Aan 393 cliënten werd vanuit Surplus eerstelijnsbehandeling geboden.

Op de meeste locaties zijn ook appartementen aanwezig die verhuurd worden aan mensen die daar zelfstandig wonen en zo nodig gebruik maken van de faciliteiten van het woonzorgcentrum en/of thuiszorg.

## Organisatiestructuur

Schematisch ziet de organisatiestructuur van Surplus er als volgt uit:

Mei 2022



# Strategie en beleid

## **Maatschappelijke opgave**

De ambitie van Surplus is het bieden van de best passende zorg- en dienstverlening voor kwetsbare mensen in de samenleving. Om dit te kunnen bereiken heeft Surplus haar strategie bepaald en verwoord in een document, dat begin 2020 is vastgesteld. Daarin hebben we onze maatschappelijke opgave als volgt geformuleerd:

### **Maatschappelijke opgave:**

Het aantal kwetsbare mensen in de samenleving groeit. We willen deze mensen zodanig ondersteunen, dat zij maximaal eigen regie kunnen voeren over hun eigen leven, en hun zelfredzaamheid stimuleren met onze dienstverlening vanuit welzijn, thuiszorg en verpleeghuiszorg. We zien meer kwetsbare ouderen, mantelzorgers met ondersteuningsvragen, maar ook meer mensen met ondersteuningsvragen op psychisch of sociaal gebied en jongeren met behoefte aan ondersteuning en kansen. Om onze ambitie ook in de toekomst waar te maken, willen we actief bijdragen aan de houdbaarheid van het stelsel van welzijn en zorg. Met oplossingen gericht op het opvangen van de groeiende vraag naar zorg en ondersteuning, zonder dat dit leidt tot onaanvaardbare kostenstijgingen en met aandacht voor de kwaliteit van leven. We hebben de ingrediënten in huis om hieraan bij te dragen. Groei is niet ons doel, meer mensen ondersteunen en meebewegen met ontwikkelingen in de vraag wel. We hanteren hierbij het uitgangspunt van de juiste zorg op de juiste plek. In de uitwerking ontstaat zo de beweging 'naar voren', waarbij we inzetten op preventie en welzijnsoplossingen, waardoor mensen steeds meer zelf de regie krijgen over hun leven. Waarbij zelfredzaamheid het uitgangspunt is en Surplus stuurt op laagdrempelige, generalistische ondersteuning waar nodig, vanuit de meerwaarde die we kunnen bieden op het snijvlak van welzijn en zorg en in nauwe samenwerking met anderen. Met aandacht voor de kracht die in gemeenschappen aanwezig is en het ondersteunen van het bouwen aan lokale gemeenschappen en netwerken, verankerd in onze zorg- en welzijnsorganisaties. Maar waar complexere, meer specialistische zorg voldoende beschikbaar is, ook voor consultatie en expertise.

## **Strategische thema's**

Om de maatschappelijke opgave te realiseren zijn een zevental thema's geformuleerd. Deze zijn terug te vinden in onze strategische koers Samen Verder! [De strategische koers van Surplus - Surplus](#) en worden in onderstaande infographic weergegeven.



# Samen verder!

Koers van Surplus sept 2020 – 2023



In onze besturingsfilosofie nemen we het werken vanuit de relatie tussen mensen als uitgangspunt, vanuit het perspectief **'zie mij'**. De kwaliteit van ons werk ontstaat vooral in het contact van mens tot mens in de dagelijkse ontmoeting. Dat geldt in het contact met de mensen die gebruik maken van onze dienstverlening en hun naasten, maar evenzo met onze collega's en samenwerkingspartners. Werken vanuit de relatie vraagt een belangrijke verandering van ons en van onze organisatie: van regel- en systeemgedreven naar waardegedreven. Vanuit onze filosofie, maar ook omdat we ervan overtuigd zijn dat dit de best passende manier is om aan onze opdracht invulling te geven. In de besturingsfilosofie maken we die stap naar een waardegedreven invulling van sturen en organiseren. Waarden geven richting, maar geven ook ruimte voor een eigen invulling binnen die waarden. De waarden die geformuleerd zijn in de besturingsfilosofie, zijn beloftes waarin we herkenbaar willen zijn. In de besturingsfilosofie leggen we daarmee voor de hierboven benoemde ambities vast op welke manier we onze maatschappelijke opdracht willen realiseren.

## Voortgang 2023

Om uitvoering te geven aan deze inhoudelijke thema's zijn er aan elk strategisch thema teams gekoppeld, bestaande uit één of twee MT-leden die samen met een programmamanager of een beleidsadviseur zorgen voor de uitwerking van een plan voor het strategisch thema, met heldere lange termijn effecten en concrete doelstellingen/acties voor de kortere termijn. Zij faciliteren dat deze acties ook gerealiseerd worden, bv door de ontwikkeling van toolkits, door beweging te creëren, initiatieven bij elkaar te brengen en ervaringen te delen.

Voor elk thema zijn lange termijn doelstellingen geformuleerd en deze zijn vertaald in acties voor 2023.

Vanuit het thema *goed werkgeverschap* is het project roosteren en plannen opgepakt. Dit heeft geleid tot de oprichting van SurplusFLEX, ons eigen flexbureau, in 2022. In 2023 is SurplusFLEX verder gegroeid en dit draagt bij aan het verminderen van PNIL inzet én zorgt voor meer herkenbare medewerkers in de directe zorgverlening. Een tweede belangrijk thema is vitaliteit en verzuim. In het

eerste kwartaal van 2023 zijn korte termijn acties, gericht op het terugdringen van het verzuim ingezet. We zagen dat dit leidde tot een daling van – met name – het kortdurend verzuim. Om dit vast te houden en verder te versterken om te komen tot een verantwoord verzuimpercentage, zijn we in maart 2023 gestart met het uitwerken van een plan gericht op vitaliteit van medewerkers. Daarin wordt gekeken naar samenhang tussen vitaliteit, mobiliteit en verzuim. We vertalen dit naar concrete acties, zetten sterker in op interventies op basis van gedegen analyse van de verzuimcijfers en in 2024 zetten we in op het trainen en ondersteunen leidinggevenden bij het voeren van het goede gesprek. Tenslotte is het ingezette leiderschapstraject organisatiebreed geëvalueerd. Van daaruit zijn afspraken gemaakt over de noodzaak tot reflectie en wordt elke leidinggevende de kans gegeven om aan te sluiten bij een intervisiegroep, de zogenaamde pleisterplaatsen.

De zienswijze van *werken vanuit wijken* wordt door steeds meer collega's ingezet om elkaar te leren kennen en zo netwerken te vormen van welzijns- en zorgmedewerkers. In diverse proeftuinen (o.a. Klundert en Brusselstraat – Roeselarestraat) is ervaring opgedaan met het ophalen van wensen van bewoners, die vertaald worden in concrete initiatieven die deze bewoners – gefaciliteerd vanuit Surplus – zelf oppakken. Vanuit het thema is in 2023 op basis van dit gedachtengoed ook meegedacht over herontwikkeling van Vuchterhage, de vernieuwing van de Breedonk, het 'Samen thuis' concept voor Heksenwiel, SOW projecten, en de vorming van de community Elisabeth. Daarmee wordt steeds nadrukkelijker het woondomein opgezocht en vragen we ook hier actief de input van cliënten en wijkbewoners.

Het strategisch thema *leven met dementie* krijgt vooral invulling via de sociale benadering. Deze werkwijze stelt de mens centraal in plaats van de ziekte en leidt tot een bewezen betere kwaliteit van bestaan, meer werkplezier bij hulpverleners en structureel lagere zorgkosten. In eerste instantie zijn op twee plaatsen sociale benaderingsteams gestart, in Klundert en Hoge Vucht, zowel intramuraal als extramuraal. Gebleken is dat de inzet van medewerkers zonder een specifieke zorg- of welzijnsachtergrond een goede toevoeging is voor het team. De kracht zit in de mix. Inmiddels zijn we ervan overtuigd dat sociale benadering niet alleen werkt voor mensen met dementie, maar voor een veel bredere groep mensen met een ondersteuningsvraag. Daarom implementeren we sociale benadering in alle teams en om dit vanaf 2024 te kunnen realiseren wordt een plan van aanpak uitgewerkt.

*Transmurale zorg* richt zich daarbij op juiste zorg op de juiste plek en juiste zorg op het juiste moment. Van daaruit zijn een aantal acties opgepakt, veelal samen met netwerkpartners. Zo zijn er stappen gezet in de doorontwikkeling van het aanmeldportaal tot één regionaal coördinatiepunt voor kortdurende zorg. Actueel is de implementatie van advance care planning en in april 2023 is de afdeling transmurale zorg gestart. Deze ontwikkelingen leveren mooie resultaten op voor cliënten, en bovendien zorgt het ook voor een betere samenwerking in de regio. Dit krijgt bijvoorbeeld concreet vorm bij de uitwerking van de IZA, dat in West-Brabant in de twee transmurale netwerken (West-West en regio Breda) gezamenlijk wordt uitgewerkt. Voor beide regio's is een regiobeeld ontwikkeld dat inmiddels is uitgewerkt in prioritaire doelstellingen en regioplannen. Surplus is bij beide uitwerkingen actief betrokken.

Het programma *sociale innovatie* is gestart met de inrichting van expedities: vanuit alle lagen en onderdelen van Surplus wordt jaarlijks een expeditie ingericht bestaande uit een groep medewerkers die als expeditieleiders, ondersteund door coaches en voorzien van de nodige bagage door BUAS. Tijdens de expeditie gaan ze aan de slag met een concreet verandervraagstuk uit hun dagelijkse praktijk en met de ervaring en kennis die ze opdoen, gaan ze ook later binnen hun teams op innovatieve wijze aan de slag met verandervraagstukken. In 2023 vond de 5e expeditie plaats, die voor het eerst ook deels in eigen huis is georganiseerd. Ook het voltallig MT is in 2023 gestart met een expeditie, om het gedachtengoed van sociale innovatie ook daar goed te laten landen. Werken in de ouderenzorg kent vele dilemma's en de ontwikkelingen naar de toekomst versterkt dat nog meer. We stimuleren medewerkers in een grotere zelfstandigheid en professionaliteit. Reflectie is in deze ontwikkelingen een cruciale voorwaarde. Met behulp van verschillende methodes worden alle teams gestimuleerd om regelmatig – met begeleiding – met elkaar in gesprek te gaan. In 2023 zijn er 177 van dit soort gesprekken gevoerd. De reacties van de teams die een dilemmabespreking hebben gedaan zijn enthousiast, vanwege de openheid en de ervaren ruimte om zaken te kunnen bespreken. Over alledaagse dilemma's in de zorg en dienstverlening of een goed gesprek voeren met ouderen. Naast dat er inmiddels verschillende (vaak landelijk ontwikkelde) methoden beschikbaar zijn om een dergelijk gesprek te voeren, wordt tevens gebruik gemaakt van video interventie ouderenzorg.

Het programma *digitale innovatie* kenmerkt zich door een veelheid aan projecten en pilots, intramuraal, in de thuiszorg en welzijn, zoals het project genieten van vrijheid, online en digitaal jongerenwerk, inzet van de bedsense en het werken met de Wolk heupairbag en slim(mer) incontinentiemateriaal. Het project Slimme Zorg in de thuiszorg (+500 aangesloten cliënten en een uitgebreide kosten/baten analyse) liep eind 2023 af. Momenteel wordt uitgewerkt hoe dit te borgen binnen de gehele thuiszorg.

Uiteraard worden er ook weer nieuwe initiatieven verkend. Als we willen dat de inzet van zorg- en welzijnstechnologie een vanzelfsprekendheid is, moeten we onze collega's meenemen in de ontwikkelingen. Belangrijk speerpunt blijft daarom de ontwikkeling van digivaardigheid van medewerkers, oa door de inzet van digi nurses en digicoaches, door actief trainingen aan te bieden en door met medewerkers 'op safari' te gaan om inzichten op te doen op andere werkplekken. Vanuit de actielijnen (zie 3.5) en de jaarplannen voor 2024 zijn vanuit de resultaten op de projecten en pilots keuzes gemaakt voor de inzet van technologische innovaties in de komende jaren.

De vraag naar woonvormen tussen een eigen huis en intramuraal neemt toe. Dit vraagt het nodige van de huidige en toekomstige bewoners, maar ook van de aanwezige faciliteiten. Vanuit het thema *diversiteit van wonen* stimuleren we partijen om te komen tot nieuwe concepten en sluiten daarbij graag aan op de bestaande netwerken en structuren. Vanuit het LTHP ondernemen we de benodigde acties om ervoor te zorgen dat de huidige huisvesting geschikt blijft voor de huisvesting van de toekomstige bewoners.

## ***Naar een nieuw strategisch plan***

Voor de zomer van 2023 stuurden we richting een herijking van de strategie, een aangescherpte voortzetting, omdat de strategische thema's nog steeds relevant en niet klaar waren. We vroegen de medewerkers hun ervaringen en gewenste aanscherpingen op de zeven thema's te geven om dit als basis te gebruiken voor de herijking tijdens een aantal strategische sessies.

We zijn ervan overtuigd dat eigen regie en de mogelijkheid om voor eigen oplossingen te kunnen kiezen een belangrijke bijdrage levert aan de kwaliteit van bestaan. Ons uitgangspunt is en blijft: in samenspraak komen tot passende ondersteuning en zorg. Dat doen wij met aandacht voor autonomie, zelf- en samenredzaamheid. We richten ons op wat iemand (nog) wél kan en wil en denken vanuit onze expertise en open blik mee hoe wij kunnen bijdragen aan het vinden van een passende oplossing. We gebruiken de cirkel van vijf\* om hierover in gesprek te gaan. De vraag wat belangrijk is voor mensen is leidend, niet het aanbod. Zo sluiten we aan bij de leefwereld van mensen en gaan uit van de eigen regie van mensen.

Daarmee is de herijking getransformeerd naar een vernieuwingsvraag:

De huidige strategische thema's, onze besturingsfilosofie, de maatschappelijke opgaven in welzijn en zorg en de actielijnen zijn actuele en relevante bouwstenen. Welke vernieuwde strategie vormen we daaruit voor Surplus? Dit heeft geleid tot een nieuw strategisch plan voor Surplus: Perspectief. Dit plan is in het eerste kwartaal van 2024 vastgesteld.

*\*Zo snel mogelijk nadat iemand aan ons een ondersteuningsvraag heeft gesteld, stellen we onszelf aan de hand van de cirkel van vijf de volgende vragen:*

- 1. Kan iemand het zelf (leren)?*
- 2. Kan de vraag beantwoord worden met behulp van technologie of andere hulpmiddelen?*
- 3. Kan een naaste ondersteunen?*
- 4. Kan de vraag in de directe omgeving/ de wijk worden opgevangen?*
- 5. Is inzet van een professional nodig? En kunnen we dit doen op een manier dat we de meest specialistische zorg kunnen voorkomen?*

## **Actielijnen: ‘Het moet en kan anders’.**

In de loop van 2023 kwam steeds meer het besef dat de grote opgave om anders te werken steeds urgenter werd. Om ondersteuning te kunnen blijven bieden aan een groeiende groep mensen met een kwetsbaarheid, met minder beschikbaar personeel. Dit werd versterkt doordat de prognose van Surplus fors achterbleef bij de begroting. Daarom zijn er in 2023 al enkele acties in gang gezet, die in 2024 verder in de hernieuwde strategie en in de plannen voor 2024 geborgd worden. Daarbij keken we zowel naar de sturing die vandaag nodig is en de sturing die van belang is voor de toekomst. In de zomer van 2024 zijn 17 actielijnen uitgewerkt die bijdragen aan de benodigde transitie:

1. Geen inzet van uitzendkrachten en zzp'ers tenzij...
2. Doorgaan met de huidige acties om het verzuim te verlagen en de vitaliteit te verhogen.
3. Bewust omgaan met duurzaamheid (energie en materialen).
4. Binnen woonzorgcentra Elisabeth, Fendertshof en Antonius Abt worden er tijdens de nacht zorgtechnologieën ingezet om bewoners niet onnodig te storen en om efficiënt om te gaan met de inzetbaarheid van de nachtdienst.
5. Duidelijke afspraken over het uiten van onze waardering naar (vrijwillige) medewerkers.
6. Mensen die nu op de wachtlijst staan met een zorgzwaartepakket 4 krijgen waar mogelijk het aanbod om de zorg thuis te ontvangen.
7. Iedereen werkt volgens de sociale benadering binnen alle woonzorgcentra.
8. Het mobiel verpleegkundig team werkt in de avond, nacht en weekend uren.
9. Heroverwegen van huidige kantoorlocaties.
10. Zorg en behandeling inzetten als het nodig is bij een cliënt in plaats van werken op basis van richtlijnen/indicatie.
11. Kwaliteitsverpleegkundigen en regisseurs meer inzetten in de directe zorg.
12. Anders organiseren en inzetten van collega's in opleiding.
13. Bewust inzetten van digitale hulpmiddelen bij iedere intramurale cliënt.
14. Slimmer inkopen van boodschappen en materialen en bewust omgaan met voorraden.
15. Bewust omgaan met verlof om fit en vitaal te blijven en plus- en minuren tijdig compenseren
16. Je werkt altijd vanuit: wat kan iemand zelf? Wat kan een naaste/mantelzorger? Wat kan het netwerk? Wat kan opgelost worden met (digitale) hulpmiddelen? En als laatste; wat kan Surplus toevoegen?
17. Nog intensiever samenwerken met de mantelzorger, naasten en familie.

In de zomermaanden zijn de actielijnen concreet uitgewerkt, waarbij ongeveer de helft van de acties op 1 september is gestart, en in de maanden daarop de overige actielijnen zijn gestart, dan wel de voorbereidingen zijn gestart om met name de grotere acties (zoals de implementatie van sociale benadering in de woonzorgcentra) in 2024 te kunnen starten. Concreet hebben de actielijnen geleid tot een kritischere blik op uitgaven, een verder dalend verzuim en een verminderde inzet van PNIL, de inzet van De actielijnen zijn inmiddels ingebed in de reguliere bedrijfsvoering door ze te vertalen naar de jaarplannen en begroting van 2024. In financiële zin hebben de acties bijgedragen aan verbeterde prognose, zoals terug te lezen is in hoofdstuk 7.

## **Samenwerking**

Surplus zoekt continu naar partners die ons aanvullen en versterken, om zo de juiste ketens voor onze cliënten te vormen. Ook in 2023 hebben we diverse gesprekken gevoerd met zowel bestaande als nieuwe samenwerkingspartners.

### **Regionale ketensamenwerking**

De vraag naar zorg en ondersteuning groeit en wordt steeds complexer. Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt en veranderende arbeidsrelaties, waarbij medewerkers andere eisen stellen aan hun werkgevers en het aantal beschikbare mantelzorgers per cliënt afneemt. Door de alsmaar groeiende vraag en de afnemende capaciteit komen de toegankelijkheid en betaalbaarheid van sociaal werk en zorg onder grote druk te staan. Dit is een landelijk maatschappelijk vraagstuk waarover in de afgelopen jaren de nodige rapporten en beleidsstukken

verschijnen. Voor Surplus meest relevant zijn IZA (integraal zorgakkoord), WOZO (programma wonen, ondersteuning en zorg voor ouderen) en GALA (gezond actief leven akkoord). Overheidsbeleid richt zich erop, mensen zo lang mogelijk uit zorg te houden en ouderen zo lang mogelijk gezond en zelfstandig te laten wonen. Uitvoering van dit beleid kan alleen als we dat in de regio gezamenlijk doen en gebeurt vooral door het nemen van preventieve maatregelen, het versterken van de sociale basis en meer regionale samenwerking. Deze netwerksamenwerking zorgt voor een bundeling van kennis, voor efficiëntere oplossingen en voor inzet van sociaal werk en zorg vanuit de best passende expertise. Samen maken we zo in de regio de beweging 'naar voren'. Tegelijkertijd zien we dat samenwerken niet vanzelf gaat! Van betrokken organisaties en dus ook van Surplus, vraagt het dat we continu beoordelen wat we zelf kunnen en willen doen en wat beter in de keten opgepakt kan worden. Naast inhoudelijke overwegingen wegen we daarbij ook de effectiviteit van samenwerking mee.

Surplus werkt samen met lokale en regionale partners op het gebied van sociaal werk en zorg, zoals ziekenhuizen, andere VVT- en welzijnsorganisaties, GGD, GGZ, gemeenten, woningcorporaties en vrijwilligersorganisaties. Dat gebeurt zowel in lokale als in verschillende regionale netwerken, waar een regiobeeld van alle ontwikkelingen is opgesteld en regioplannen zijn uitgewerkt op basis van gezamenlijke prioriteiten en actielijnen:

1. Actieve voorbereiding op het ouder worden
2. De zorgzame samenleving
3. Juiste zorg op de juiste plaats
4. Regionaal organiseren van goed werkgeverschap
5. Toepassen van technologie en benutten van data

### **Huisartsen**

Ouderenzorg vraagt in veel gevallen om specialistische expertise. Ter versterking van de zorgketen zijn specialisten ouderengeneeskunde aan de slag gegaan bij huisartsenpraktijken in de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk. In samenwerking met andere disciplines en de wijkzuster zetten zij zich in voor kwetsbare ouderen. Iedere huisarts/huisartsengroep geeft zelf invulling aan de diensten van de specialisten ouderengeneeskunde, hierdoor verschilt het aanbod per praktijk. Daarnaast bestaat uiteraard de mogelijkheid voor iedere huisarts in het Surplus werkgebied om een specialist ouderengeneeskunde te consulteren, ongeacht of er wel of geen formele samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. Samen met de bovengenoemde wijkzusters vormen specialisten ouderenzorg en huisartsen een kernteam voor kwetsbare thuiswonende ouderen.

### **Wetenschap en onderzoek**

In de Academische Werkplaats Ouderen staat de leefwereld van ouderen en hun naasten centraal. Inzicht in wat ouderen en hun naasten belangrijk vinden, hoe zij hun leven willen inrichten en waarom dat voor hen ideaal is, is belangrijk. Op basis van deze inzichten kunnen namelijk innovaties ontwikkeld worden om eigen regie en zelfredzaamheid te stimuleren, op dusdanige wijze dat de kwaliteit van leven van ouderen en hun naasten behouden blijft of zelfs verbetert. De Academische Werkplaats Ouderen is ondergebracht bij Tranzo, het wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van de Universiteit van Tilburg. Surplus en andere aanbieders van woon- en zorgdiensten voor ouderen en zorgverzekeraar CZ dragen momenteel bij aan deze werkplaats, o.a. door het mogelijk maken van de bijzondere leerstoel 'Ouderenzorg' bij Tranzo. Surplus is daarnaast concreet betrokken bij een promotieonderzoek naar zorgmedewerkers die daarnaast ook mantelzorgtaken uitvoeren. Het onderzoek wil in beeld brengen wat deze medewerkers nodig hebben zodat ze die veelheid van taken in balans kunnen houden / brengen. Daarnaast was Surplus betrokken bij de verdere ontwikkeling van het verhaal als kwaliteitsinstrument, de vertaling van een wetenschappelijk onderzoek naar een concreet praktijkproduct.

Jaarlijks doet Surplus mee aan de LPZ (landelijke prevalentie meting zorgkwaliteit). Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 6.

In 2022 heeft Surplus meegedaan aan een onderzoek van het RIVM naar de afweer na coronavaccinatie/ Het RIVM heeft hiervoor o.a. data verzameld bij bewoners van verpleeghuizen die bereid waren hieraan mee te werken. Dit onderzoek is afgerond, de resultaten van dit onderzoek zijn in 2023 gepubliceerd. Conclusie is dat de vaccinaties en boostervaccinaties zorgen voor een toename van de cellen die een rol spelen bij het ontwikkelen van immuniteit. Met name de boostervaccinatie zorgde bij ouderen voor een sterke toename van deze cellen.

In 2023 hebben we deelgenomen aan een wetenschappelijk onderzoek van de GGD: Onderzoek infectiepreventie zorginstellingen. Verwachting is een rapport in 2024.

## **Lokale samenwerking**

Onze woonzorgcentra, thuiszorgteams en welzijnsteams werken lokaal samen met diverse partijen. Van gemeenten, woningcorporaties, politie, huisartsen en andere zorg- en welzijnsorganisaties tot ouderenbonden en vrijwilligersorganisaties. De samenwerking heeft betrekking op thema's als leefbaarheid, veiligheid en participatie, voor specifieke projecten of ten behoeve van de ondersteuning van de meest kwetsbaren in een wijk.

## **Dialoog met externe stakeholders**

Vanuit verschillende managementniveaus vindt structureel en ad hoc overleg plaats met externe stakeholders als zorgkantoor, zorgverzekeraars, banken, gemeenten, cliëntenorganisaties, vrijwilligersorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen en collega-aanbieders van zorg, wonen en welzijn. Tijdens deze gesprekken komen de relevante (beleids)ontwikkelingen van Surplus aan de orde zijn en de betekenis hiervan voor de samenwerkingsrelatie.

## **Risicomanagement**

Surplus heeft op alle gebieden waar we actief op zijn te maken met risico's en we nemen indien nodig mitigerende maatregelen. Ook in het licht van de Governancecode Zorg (paragraaf 5.4), de NEN7510 en de ISO 9001 certificering is het belangrijk dat Surplus risicobeoordelingen doet zowel in de context als in de organisatie. Voor wat betreft de ISO 9001 gaat het breder en betreft het niet sec risicobeoordeling, maar ook de gehele context waarin stakeholders een belangrijke rol spelen. Dit vanuit de idee dat niet enkel de ervaring en wensen van de cliënten van Surplus van belang zijn, maar ook die van andere stakeholders. Alle stakeholders dragen op hun manier bij aan het succes en de continuïteit van Surplus. Ook de reputatie en het steunen van Surplus bij vernieuwing zijn aspecten waarop stakeholders invloed hebben.

Op diverse manieren en niveaus worden binnen Surplus structureel risico's beoordeeld. Op deze manier zijn op continue basis risico's in beeld, aan de hand waarvan keuzes met cliënten of keuzes voor strategie & beleid en bedrijfsvoering geëvalueerd worden. Periodiek wordt dan ook in kaart gebracht welke 'risicobeoordelingen' reeds worden uitgevoerd binnen Surplus op diverse niveaus; op cliëntniveau, projectniveau, procesniveau, op beleid en strategisch niveau. Vanuit verschillende ondersteunende en stafdiensten wordt deze inventarisatie gedaan als input voor verdere gedachtewisseling waarin bepaald kan worden of nadere analyse nodig is en/of een aanvullende – brede- risicobeoordeling van toegevoegde waarde kan zijn. In 2024 wordt het bestaande beleid herzien en een proactief kader geboden voor het identificeren, beoordelen, beheersen en monitoren van risico's en kansen.

We zien vanuit onze analyse de volgende risico's voor Surplus:

- Krapte arbeidsmarkt: belemmert mogelijkheden om meer cliënten te bedienen, en bedreigt behoud medewerkers
- Daling marge: tariefdruk met als gevolg financiële krapte
- Digitalisering: organiseren van kennisontwikkeling binnen organisatie, voor medewerkers en cliënten
- Verzuim: hoge belasting medewerkers, mede door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt
- Informatieveiligheid: de externe bedreigingen op dit gebied nemen hand over hand toe
- Financiers/overheid: veranderend inkoopbeleid/voorwaarden bij financiers als gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars.
- Werking ketenzorg: vanuit principe juiste zorg op juiste plek samenwerking met andere aanbieders in de keten (horizontaal en verticaal) met als gevolg zowel samenwerkings- als governance vraagstukken, waaronder mededingingsvraagstukken.

Deze risico's zijn continu in beeld en mitigeren van de risico's vindt plaats:

- Vanuit de eerder genoemde actielijnen en de borging hiervan in de begroting en jaarplannen 2024;
- Door het oppakken van het project digivaardigheid, het plan van aanpak verzuim, plan van aanpak in het kader van de NEN7510 en in samenwerkingstrajecten;
- Vanuit het nieuwe strategisch plan Perspectief en de executie van dit plan vanaf 2024.

## Bestuur en medezeggenschap

### Normen voor goed bestuur

We erkennen de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid die Surplus als organisatie voor wonen, welzijn en zorg heeft. Om die reden wordt gewerkt volgens de principes van de zorgbrede governance code. Dit betekent onder andere dat de organisatie werkt vanuit het raad van toezicht-model als bestuursmodel voor Surplus. In dit jaarverslag wordt verslag gedaan van de wijze waarop in 2023 het bestuur en medezeggenschap is ingevuld. Hoe het toezicht op het bestuur is uitgeoefend is terug te vinden in het verslag van de raad van toezicht.

### Samenstelling raad van bestuur

Surplus kent een tweehoofdige, collegiale raad van bestuur. Eind december 2022 is Femke Aarts als nieuwe bestuurder benoemd, naast bestuurder Anthonie Maranus. Femke Aarts is in februari 2023 gestart. In de periode dat er tijdelijk sprake is geweest van een eenhoofdige raad van bestuur zijn, om de continuïteit van bestuur in die periode te kunnen borgen, afspraken gemaakt met een kerngroep vanuit het MT, die bij (korte) afwezigheid van Anthonie de raad van bestuur mocht waarnemen.

Eventuele nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad van toezicht toetst hierbij of er sprake is van mogelijke belangenverstrengeling. Dit was in 2023 niet aan de orde.

#### Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2023

Naam	Nevenfuncties	Activiteiten in het kader ontwikkeling professionaliteit
drs. Anthonie Maranus MBA-H  Geb. datum 01-12-1967  Bestuurder sinds 01-07-2010	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lid bestuur van Stichting West-West, Roosendaal</li><li>▪ Lid bestuur Verbeter Breda</li><li>▪ Lid raad van toezicht Mytyschool Roosendaal</li><li>▪ Voorzitter ALV De MARQ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intervisie Regionaal Zorgnetwerk Nederland</li><li>▪ Bestuurlijk leernetwerk Radicale vernieuwing</li><li>▪ Coaching ontwikkeling bestuursteam</li></ul>
drs. Femke Aarts CMA, CFE  Geb. datum 25 april 1974  Bestuurder sinds 15 februari 2023	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lid raad van toezicht Avans Hogeschool Breda</li><li>▪ Lid raad van toezicht Rutgers</li><li>▪ Lid bestuur Fairwork</li><li>▪ Lid Global Board of Directors of The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (IMA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intervisie INSEAD</li><li>▪ Permanente educatie CMA en CFE</li><li>▪ Coaching ontwikkeling bestuursteam</li></ul>

## **Medezeggenschap**

Het is belangrijk dat cliënten mee kunnen praten en mee kunnen denken over hun dagelijkse zorg- en dienstverlening. Dat geldt niet alleen op individueel niveau maar evengoed ook op het niveau van de locatie en de organisatie. Ook voor medewerkers geldt dat meepraten en meedenken van belang is, op individueel niveau, binnen hun team en op organisatieniveau. Op organisatieniveau hebben we medezeggenschap dan ook formeel geregeld, in de vorm van een centrale cliëntenraad en een ondernemingsraad. In 2023 hebben we tevens een hernieuwde start gemaakt met de professionele adviesraad, de PAR. De PAR heeft als doel om vanuit de verbinding tussen de verschillende professionele perspectieven inhoudelijk bij te dragen aan de beroepsinhoud en beroepsontwikkeling.

### **Centrale cliëntenraad**

Surplus kent een centrale cliëntenraad (CCR). De centrale cliëntenraad vertegenwoordigt het algemeen belang van de cliënt op organisatieniveau. Hun stem wordt meegewogen in de besluiten die Surplus neemt. Ook in 2023 is er veelvuldig contact geweest onder andere met het management en de raad van bestuur over het beleid als gevolg van de veranderingen in het zorg-welzijn domein. Deze veranderingen worden ingegeven door toename van vergrijzing (meer zorgvragen en complexere zorgvragen), nog langer thuis wonen ongeacht je zorgvraag, de focus op kwaliteit van leven/bestaan, maar ook meer samenwerking met mantelzorg, en de structurele tekorten in personeel en de financiële krapte. Deze paragraaf geeft een beknopt overzicht over de behandelde onderwerpen.

#### *Vergaderfrequentie en overlegvormen*

De CCR heeft in 2023 twaalf keer vergaderd. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. In 2023 was tevens een extra overleg over de actielijnen 'het moet en kan anders'. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht aan bij de CCR vergadering. Daarnaast heeft de CCR de themabijeenkomst van de raad van toezicht over wonen en zorg bijgewoond.

In 2023 heeft de CCR een goed bezochte en hooggewaardeerde themabijeenkomst voor lokale cliëntenraden georganiseerd, waarbij ook de raad van bestuur aanwezig was. Het thema was 'Hoe ziet Surplus de toekomst'. De opbrengst van de bijeenkomst is begin 2024 vertaald in een advies aan de raad van bestuur.

Om de cliënten, mantelzorgers en belangstellenden meer zicht te geven in waar de CCR gedurende het jaar mee bezig is wordt de agenda via intranet en de website bekend gemaakt.

In 2023 is een nieuw lid toegetreten. De CCR heeft afscheid genomen van twee leden en de voorzitter. De werving voor nieuwe leden en een nieuwe voorzitter is begin 2024 opgepakt. Ook is in 2023 afscheid genomen van de ambtelijk secretaris van de CCR, Marijke Gort. Zij is opgevolgd door Linda van Dorp.

#### *Advies- en instemmingsaanvragen*

In 2023 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- De actielijnen 'het moet en kan anders'
- Beeld en geluid in de thuiszorg
- Benoeming nieuwe voorzitter raad van toezicht
- Kadernota 2024
- Begroting 2024
- Functieprofiel nieuw lid raad van toezicht

De CCR heeft in 2023 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Benoeming WZD functionaris
- Zorgleefplan



### Samenstelling CCR op 31 december 2023

Naam	Functie
Ans Haarhuis	Vice-voorzitter, tijdelijk voorzitter
Clary Wytzes	Leden
Jeannet Notten	
Ria Brood	
Yasna Tomala	
Jan Roovers	
Hans Wolf	
Piet de Peuter	
Mariëlle Hornstra	

De CCR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, Linda van Dorp en een beleidsmatig ondersteuner vanuit de concernstaf, Jeannet de Graaf.

### Ondernemingsraad

De OR draagt graag significant bij aan medezeggenschap binnen Surplus. Essentieel daarbij is een goede balans te behouden tussen het behartigen van de belangen van de medewerkers enerzijds en de belangen van de organisatie anderzijds.

#### Samenstelling

Op basis van het aantal medewerkers bij Surplus mag de OR uit 19 leden bestaan, waarvan 2 zetels flexibel inzetbaar zijn indien een onderwerp extra inzet behoeft.

In februari 2023 stonden de OR-verkiezingen gepland, maar omdat het aantal vacatures kon worden opgevuld met de aangemelde kandidaten zijn daadwerkelijke verkiezingen niet nodig geweest.

De OR bestond in 2023 uit 15 leden.

#### Samenstelling OR op 31 december 2023

Naam	Functie	Expertgroep
Alex Stoop	Beheerder	Welzijn
Carla Luijkx	Zorgmedewerker	Intramuraal
Charley Siwalette	Jongerenwerker	Welzijn
Corné Hartman	Adviseur Personeel-Organisatie	Welzijn
Eveline Ferkranus	HBO verpleegkundige i.o.	Extramuraal
Ina Brekelmans	Verzorgende IG	Extramuraal
Jolanda Stoop	Verpleegkundige	Intramuraal
Joyce Fuchs	Adviseur Kwaliteit-Veiligheid	Welzijn
Karin Snoeys	Functioneel beheerder	Extramuraal
Marco Martinez	Locatie kok	Dagelijks bestuur-vice voorzitter
Marten Voetman	Maatschappelijk werker	Dagelijks bestuur
Miriam Wilmot	Adviseur Kwaliteit-Veiligheid	Dagelijks bestuur-voorzitter
Patrick Wendrich	HBO verpleegkundige i.o.	Intramuraal
Richard Toeange	Wijkbroeder	Extramuraal
Wil Jansen	Technisch specialist	Intramuraal

De OR wordt bijgestaan door ambtelijk secretarissen Ietje van Zon en Eveline Sprenger. Zij zijn geen OR-lid, maar hebben een ondersteunende en adviserende rol.

#### Overlegstructuur

De OR werkt volgens een cyclische formele overlegstructuur.

Voorafgaand en na de Overlegvergaderingen met de Raad van Bestuur waarin bedrijfsvoering en lopende zaken worden besproken, vergadert de OR.

Daarnaast vindt er twee keer per jaar het zogeheten artikel 24 overleg plaats met de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur waar men terugblijkt op de afgelopen tijd en plannen voor de komende periode bespreekt.

Per bedrijfskolom is er een OR-expertgroep die periodiek overleg heeft met het betreffende management. Vanuit iedere expertgroep is een OR-lid afgevaardigd in de programmagroepen die zijn ingericht naar de strategische programma's van Surplus, welke ook voortgangsgesprekken voeren met het verantwoordelijke programmamanagement.

#### *Instemming- en adviesaanvragen 2023*

In 2023 is een aantal thema's aan de orde geweest die de nadrukkelijke aandacht vroegen van de OR en waaraan al dan niet instemming is verleend of een advies is gegeven.

In 2023 heeft de OR aan de volgende onderwerpen instemming verleend:

- regeling thuiswerken
- nieuwe arbodienstverlener.

Op het aangeboden Roosterbeleid is geen instemming verleend, vanwege het ontbreken van informatie die de OR nodig heeft om tot een goede afweging te komen. De instemmingsprocedure is in overleg met de bestuurder vooralsnog opgeschort.

In 2023 heeft de OR op de volgende onderwerpen een positief advies gegeven:

- overdracht welzijnsactiviteiten van Trema naar Surplus
- kadernota 2024
- begroting 2024, met uitzondering van de daarin opgenomen meerjarenbegroting
- benoeming nieuwe voorzitter én functieprofiel nieuw lid Raad van Toezicht.

#### *Belangrijkste ontwikkeling 2023*

In 2023 is onder het motto "Het moet en kan anders" een aantal actielijnen uitgezet door de bestuurder om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen waarborgen. Gezien de impact van deze actielijnen op de medewerkers, heeft de OR de voortgang nauwlettend gevolgd en gesprek gevoerd met de bestuurder waar nodig.

Het Dagelijks Bestuur OR voerde maandelijks overleg met de bestuurder over de actielijnen.

Op signalering van de OR over de negatieve effecten op de medewerkers bij de uitvoering van actielijn 11 (inzet van MVT), is door de bestuurder adequaat gereageerd en is de actielijn op meer passende wijze ingevuld.

## **Professionele adviesraad**

Op 1 juli 2023 is de wet Zeggenschap van zorgprofessionals in werking getreden. Het doel hiervan is om de zeggenschap van zorgprofessionals te vergroten. Surplus zette zich voor deze tijd al in om zorgprofessionals betrokken te laten zijn over hun eigen vakgebied. De voorzitter van de PAR, Els Boender heeft in 2022 het initiatief genomen om een aanvraag in te dienen voor de subsidie zeggenschap. Deze subsidie is afgegeven, hiermee is het mogelijk geworden om de professionele adviesraad van Surplus te kunnen oprichten.

Na een sollicitatieronde begin 2023 zijn vijf PAR kernleden aangesteld.

#### *Samenstelling PAR op 31 december 2023*

Naam	Functie	
Els Boender	Voorzitter	Verpleegkundige intramuraal
Sandra Hoop	Vice-voorzitter	Kwaliteitsverpleegkundige intramuraal
Vera Luijckx	Secretaris	Geriatricfysiotherapeut
Claudia de Ridder	Kernlid	Kwaliteitsverpleegkundige intramuraal
Laureen de Vetter	Kernlid	Verpleegkundige thuiszorg

In maart en april zijn er ontwikkelingsdagen geweest, onder begeleiding van de BdB-groep. Tijdens deze dagen zijn de visie en het doel van de PAR ontwikkeld, is er een plan van aanpak gemaakt en zijn de rollen binnen de PAR verdeeld. Tevens is er ook een afwegingskader ontwikkeld welke de PAR ondersteunt bij de beoordeling van binnengekomen vragen.

### *Overlegstructuur*

De PAR komt wekelijks bij elkaar, afwisselend fysiek en online. Het afgelopen jaar stond voornamelijk in het teken van betekenis geven aan de PAR. Wie zijn wij? Wat doen wij? Hoe doen we dat? Daarnaast zijn we bezig geweest met de zichtbaarheid van de PAR binnen Surplus.

### *Activiteiten en contacten*

De PAR is in contact met diverse andere raden en commissies van Surplus. Met de Raad van Bestuur (RvB) is er structureel tweemaandelijks overleg. Er zijn kennismakingsgesprekken geweest met (afgevaardigde van) de ondernemingsraad (OR), de Raad van Toezicht (RvT), de cliëntenraad en de afdeling kwaliteit en veiligheid.

Het afgelopen jaar heeft de PAR zich gericht op het kenbaar maken in de organisatie door middel van netwerken. Dit is onder andere gedaan door het organiseren van een themabijeenkomst en een wereldcafé, door spreektijd te vragen in overleggen van bestaande werkgroepen en bij de MT-vergadering. Ook zijn er medewerkers uitgenodigd bij het overleg van de PAR. Het doel hiervan was elkaar leren kennen en kijken waar mogelijke samenwerkingsverbanden kunnen worden opgestart. Voorbeelden hiervan zijn projectleider innovatie, wijkverpleegkundige met aandacht voor leiderschap, medewerkers kwaliteit en veiligheid. Daarnaast zijn er diverse gesprekken geweest met medewerkers die de achterban van de PAR vormen, verpleegkundigen, paramedici, artsen en verzorgende van diverse locaties.

Er is een start gemaakt met een plan om, naast de huidige PAR-kernleden, de PAR uit te breiden met PAR-leden en/of ambassadeurs van de PAR. Op deze manier krijgt de PAR een groter bereik voor contact met de achterban én kunnen we meer gebruik maken van de kennis die aanwezig is bij de medewerkers van Surplus.

### *Uitgebrachte adviezen*

2023 stond voornamelijk in het teken van vormgeven van de PAR. Toch is het de PAR gelukt om al in haar eerste bestaansjaar enkele adviezen naar de RvB uit te geven. Er is geadviseerd om deel te nemen aan de Landelijke Monitor Zeggenschap en er is advies gegeven bij de ontwikkeling van de actielijnen 'het moet en kan anders'. Tevens is er belangrijke informatie vanuit de achterban over de onderwerpen zeggenschap, innovatie, werkplezier en kwaliteit van zorg (in het kader van 'het moet en kan anders') met de RvB gedeeld. Hiermee is de kennis en het gevoel van medewerkers van Surplus over deze specifieke onderwerpen ook bij de RvB terecht gekomen.

## **Bestuurlijk overleg met de medische vakgroep**

De medische vakgroep, de specialist ouderengeneeskunde, is een belangrijke gesprekspartner voor de raad van bestuur. Hierbij gaat het om de (medische) consequenties van beperkte middelen en bepaalde keuzes te kunnen schetsen en te zorgen voor een betere praktijkvoering van de specialist ouderengeneeskunde. De medische vakgroep wil ook een bijdrage leveren aan visievorming, waarbij kwaliteit van leven het uitgangspunt is. Het is belangrijk om de inspraak te verankeren binnen de organisatie, waarbij de wederzijdse taken en verantwoordelijkheden tussen de raad van bestuur en specialist ouderengeneeskunde duidelijk zijn. Hiermee zet je elkaar als bestuurder en specialist ouderengeneeskunde ieder in zijn kracht. Het opgestelde professioneel statuut kan hierbij ondersteunen.

De medische vakgroep van Surplus is samengesteld uit specialisten ouderengeneeskunde, AIOS (arts in opleiding tot specialist), ANIOS (arts niet in opleiding tot specialist) en HAIO (huisarts in opleiding) werkzaam in het hele verzorgingsgebied van Surplus. In de komende jaren ontwikkelt de medische vakgroep zich verder en zal het gecomplementeerd worden met verpleegkundig specialisten en co-assistenten. De medische vakgroep is verantwoordelijk voor de medische zorg en regie van het behandelplan van de bewoners van de woonzorgcentra van Surplus die een indicatie met behandeling hebben. Daarnaast is de vakgroep ook expert in de eerste lijn, waarbij er nauw wordt samengewerkt met diverse huisartsenpraktijken en andere disciplines in de eerste lijn. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in hoofdbehandelaar, medebehandelaar en het werken als consulent.

De medische vakgroep heeft minimaal twee een bestuurlijk overleg met de raad van bestuur. Het overleg wordt gevoerd door de specialisten ouderengeneeskunde en manager behandeling en begeleiding met de raad van bestuur. Het betreft een overleg waarbij agendapunten zowel door de

medische vakgroep als door de raad van bestuur kunnen worden aangeleverd. Centraal in dit overleg staat de dialoog, waarbij er wederzijds respect en vertrouwen is. In 2023 heeft er vier keer een overleg plaatsgevonden. De eerste bijeenkomst stond in het teken van de kennismaking met de nieuwe bestuurder, Femke Aarts, waarbij tevens is stil gestaan bij de visie op bouw en verbouw, waarbij de focus vooral ligt op de benadering van cliënten, innovatieve oplossingen en een goede organisatie van de zorg. In het tweede overleg stond het onderwerp advance care planning centraal en specifiek de rol van de artsen hierbij. In het derde en vierde overleg is gesproken over de benodigde transitie in de zorg, is stilgestaan bij de actielijnen en is input opgehaald voor de nieuwe strategie van Surplus. Ook is het onderwerp medisch leiderschap besproken.

De intentie is om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan een goede praktijkvoering van de specialist ouderengeneeskunde. De goede praktijkvoering leidt tot hoogwaardige dienstverlening aan de cliënten en hun naasten. De goede praktijkvoering leidt ook tot een coachende rol voor andere professionals en het model staan voor een leren verbetercultuur. De intentie is ook om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan betere zorg en behandeling, waarbij kwaliteit van leveren het uitgangspunt is.

# HR beleid

## Personeelsbeleid

Onze strategische doelstellingen kunnen we alleen realiseren met behulp van onze medewerkers en vrijwilligers. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar ook onze besturingsfilosofie vraagt dat we anders kijken naar onze rol als werkgever en kiezen voor modernisering en vernieuwing van ons personeelsbeleid. Dit heeft ertoe geleid dat 'goed werkgeverschap' een belangrijk strategisch thema is voor Surplus.

Surplus voert een samenhangend beleid voor het vinden en binden van nieuwe medewerkers. Door professionalisering van toepassen en faciliteren van HRM-beleid. Dit door het meer aandacht geven aan het personeel door ontwikkeling van leiderschap enerzijds. En anderzijds het stimuleren van meer autonomie en eigen regie van medewerkers door hen ruimte te geven in eigen keuzes op het gebied van arbeidsvoorwaarden en leren en ontwikkelen in hun loopbaan. Hierdoor profileren we ons nog meer als aantrekkelijke werkgever waar medewerkers niet alleen veilig en gezond maar ook met plezier en voldoening werken.

In 2023 is gestart met de ontwikkeling van een HR-visie, doel is om deze in 2024 af te ronden en vast te stellen, in aansluiting op de hernieuwde strategie.

De HR-agenda wordt tevens bepaald door het strategische thema 'Goed werkgeverschap' en is deels te zien als de operationalisering van dit thema. Daarnaast heeft dit thema in samenhang met het strategische thema sociale innovatie, de ambitie om een gewenste verandering in cultuur van meer ruimte en passende aandacht voor de medewerker als professional binnen Surplus.

In 2022 is Surplus Flex opgezet: een flexibele pool voor medewerkers. We zien dat dit een interessant alternatief is voor medewerkers die flexibel willen werken, maar toch graag de zekerheid van een dienstverband en betrokkenheid bij de organisatie zoeken. Inmiddels is het flexbureau geheel ingebed in de organisatie. In 2023 is ingezet op een marketing campagne. Surplus Flex groeit nog steeds waardoor er een meer kwalitatief passende inzet van flexibele capaciteit gerealiseerd is in 2023. Binnen Surplus Flex werken momenteel 106 medewerkers (27,5 fte).

Voor wat betreft de ontwikkeling van de arbeidsmarkt is het vermelden waard dat we per saldo meer nieuwe medewerkers (650) aan weten te trekken dan dat er vertrokken (559). Maar we zien ook dat er veel medewerkers in korte tijd weer vertrekken. Investeren in nieuwe medewerkers is dan ook voor het komende jaar zeker een aandachtspunt.

In 2023 is het plan van aanpak vitaliteit en verzuim verder uitgewerkt met zowel lange termijn doelstellingen als ook aandacht voor concrete acties gericht op het verbeteren van vitaliteit en het terugbrengen van verzuim.

In 2023 is een selectietraject gestart voor een nieuwe Arbodienstverlener. Per 1 januari is de Arbodienst gestart met haar dienstverlening rondom verzuim, vitaliteit en inzetbaarheid. Door een andere werkwijze van de Arbodienst, in lijn met het vitaliteitsbeleid van Surplus, vraagt dit in het eerste kwartaal ook een andere invulling van de inzet vanuit HR (met name adviseurs inzetbaarheid). Alle leidinggevenden hebben inmiddels kennis gemaakt met hun contactpersonen (adviseurs arbeid en gezondheid) van de Arbodienst en hun werkwijze. Dit wordt nog opgevolgd met een training voor leidinggevenden en alle medewerkers van Surplus.

Vanuit de actielijnen zijn twee acties specifiek door HR opgepakt. De actielijn '*Duidelijke afspraken over het uiten van onze waardering naar (vrijwillige) medewerkers*' is onder de aandacht gebracht van leidinggevenden, want uiteraard gaat het om oprechte en persoonlijke betrokkenheid bij medewerkers én vrijwilligers. Daarnaast willen we werken met kaders waar leidinggevende en collega's op terug kunnen vallen in bijzondere situaties in het privéleven en tijdens de loopbaan van een medewerker en collega, waarbij oprechte aandacht voorop zal blijven staan. Van de richtlijnen mag en moet afgeweken worden wanneer daar gevoelsmatig reden voor is. Deze richtlijnen zijn vastgelegd in een attentiereglement. Daarbij is ook aandacht voor investeren in teamuitjes.

Vanuit de actielijn '*Anders organiseren en inzetten van collega's in opleiding*' is bewuster gekeken naar de inzet van collega's in opleiding (CIO's). Dit heeft oa geleid tot een aanpassing van het

onderwijsaanbod (meer gestructureerd) en een vermindering van het aantal boventallige en stageuren van CIO's.

Voor de realisatie van de actielijn 'Geen inzet van uitzendkrachten en zzp'ers, tenzij ...' is allereerst een helder afwegingskader ontwikkeld, op basis waarvan managers/planners afwegingen kunnen maken over het al dan niet inzetten van uitzendkrachten en zzp'ers op het moment dat er inzet nodig is vanwege ziekte of andere roosterissues. Ook delen teams actief met elkaar hoe hun personele situatie op dat moment is, en of er bijvoorbeeld ruimte is om hulp te bieden. We zien dat de teams elkaar steeds beter weten te vinden en dat die contacten goed verlopen. Wekelijks hebben we inzichtelijk hoeveel zzp'ers worden ingezet en we zien dat het bewust toepassen van het afwegingskader ertoe leidt dat de inzet van PNIL in het laatste kwartaal van 2023 sterk is gedaald. In de thuiszorg zien we dat het samenvoegen van routes leidt tot een daling van inzet van PNIL en bovendien zorgt voor een betere samenwerking over de teams heen en een stijging van de productiviteit. Het verminderen van indirecte tijd en betere registratie van directe tijd draagt hier ook aan bij. Inmiddels hebben we bovendien de mogelijkheid om via de flexmodule in ons administratiesysteem ONS, efficiënter en sneller flexmedewerkers in te zetten.

Tenslotte wordt er op de achtergrond voor gezorgd dat HR processen optimaal zijn ingericht, waarbij de focus in het afgelopen jaar met name lag op de herinrichting van het functiehuis en de harmonisatie van de inzet van CIO (collega's in opleiding) begeleiders. Het komende jaar wordt ook ingezet op de verdere ontwikkeling van de inzet van HR businesspartners en de totale HRM-dienstverlening opdat de leidinggevenden en medewerkers 'het goede gesprek' kunnen voeren. Tevens is HR actief betrokken bij het leiderschapsprogramma dat vanuit sociale innovatie is ingezet en dat vanaf 2024 vanuit HR wordt opgepakt en vormgegeven. In 2023 heeft dat naast de eerder genoemde pleisterplaatsen vorm gekregen in de vorm van een dag voor leidinggevenden en workshops voor leidinggevenden, o.a. over werkgeluk.

#### Aantal (vrijwillig) medewerkers in dienst

Het aantal (vrijwillig) medewerkers dat op 31 december 2023 in dienst was, is te zien in onderstaande tabel:

	Aantal medewerkers op 31 december		Aantal fte's op 31 december		Aantal vrijwilligers op 31 december	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
<b>Surplus Zorg</b>						
- Intramuraal <sup>12</sup>	1.757	1.824	979,7	994,4	777	823
- Thuiszorg	522	522	326,4	320,0	120	120
- Ondersteunende diensten	233	229	177,4	176,0	86	78 <sup>3</sup>
- Thuisondersteuning Breda	289	318	124,9	135,3	0	0
<b>Surplus Welzijn</b>	180	226	138,7	168,8	1.131	1.569
<b>Totaal</b>	<b>2.981</b>	<b>3.119</b>	<b>1.747,1</b>	<b>1.794,5</b>	<b>2.114</b>	<b>2.590</b>

<sup>1</sup> Incl. behandeling en begeleiding

<sup>2</sup> Incl. facilitaire diensten op locatie

<sup>3</sup> Incl. vrijwilligers maaltijdbezorging

## Verzuim

Het verzuim per onderdeel van Surplus over 2023 is als volgt:

Verzuim	2022 (%)	2022 (freq)	2023(%)	2023 (freq)
Surplus Zorg	11,3%	1,51	11,6%	1,34
Surplus Intramuraal	13,1%	1,57	13,0%	1,36
Surplus B & B	7,3%	1,33	4,4%	1,13
Surplus Thuiszorg	11,1%	1,39	9,2%	1,32
Surplus Welzijn	8,8%	1,14	5,8%	0,92
Surplus Thuisondersteuning	8,4%	2,05	8,6%	1,72
Flexbureau			11,2%	1,72
Ondersteunende diensten / staf	7,3%	1,25	7,6%	1,00

# Kwaliteit en veiligheid

## Inleiding

Het kwaliteitsbewustzijn is een belangrijke pijler binnen alle onderdelen van Surplus. Kwaliteitsontwikkeling zien we als een continu proces, waarmee je eigenlijk nooit klaar bent. Dat besef heeft geleid tot tal van verbeterprojecten waarmee onze medewerkers aan de slag zijn gegaan. Surplus werkt met een jaarlijks kwaliteitsplan, dat wordt opgesteld conform de geldende kwaliteitskaders van de sectoren waar Surplus actief is. En te meer om zelf richting te geven aan wat ertoe doet voor onze cliënten van de verschillende bedrijfsonderdelen.

### Kwaliteitsplan Surplus 2023

Eind 2022 is het kwaliteitsplan Surplus 2023 gepubliceerd. Daarbij hebben we rekening gehouden met kaders als het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, kwaliteitskaders voor thuiszorg en welzijn, externe ontwikkelingen en het Surplus beleid. Het kwaliteitsplan gaat over het geheel van de dienstverlening van Surplus. Hiermee laat Surplus zien te streven naar een geïntegreerd geheel in kwaliteit welke passend is bij de keten van zorg- en dienstverlening..

In dit plan is gekozen voor een aantal grotere thema's. Dit zijn thema's die inhoudelijk belangrijk zijn voor de kwaliteit van leven en de kwaliteit van ondersteuning en zorg voor de cliënten. Tegelijkertijd passen de thema's in de grote transitieopgave van onze sector. Belangrijk voor de uitwerking van de thema's is daarom dat deze passen bij de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening nu, met een goed oog op de koers op de langere termijn. De inhoudelijke thema's zijn: 'Autonomie van de cliënt', 'Samen met elkaar' en 'Met lef experimenteren'.

We slaan daarmee bewust een andere koers in. Het kwaliteitsplan is te zien als een dynamisch meerjarenplan, dat jaarlijks wordt bijgesteld als daar aanleiding toe is. Meer dan eerdere jaren hebben we gekozen voor een basis van waaruit in de uitwerking ruimte is voor 'couleur locale'. Dit maakt dat de verschillende teams/ organisatieonderdelen zelf invulling hebben gegeven aan deze vier kwaliteitsthema's in hun jaarplannen. De actielijnen, zie hoofdstuk 3.5, zijn Surplus brede ontwikkeltrajecten die ook gekoppeld kunnen worden aan deze thema's.

## Autonomie van de klant

Binnen Surplus is een steeds duidelijkere beweging merkbaar naar het bewust kijken naar wat de cliënt nog wél kan. Hoe kan de cliënt zo zelfstandig en autonoom mogelijk blijven? Zo wordt er gewerkt vanuit de 'cirkel van vijf': Er wordt bewust gekeken naar wat iemand nog zelf kan of zelf kan leren, wat opgelost kan worden met (digitale) hulpmiddelen, wat de naasten/mantelzorg kan, wat in de wijk kan worden opgevangen en als dat allemaal niet kan welke inzet vanuit een professional nodig is.

Ook hebben projecten rondom community building veel aandacht gekregen. SMO Breda en Surplus Welzijn willen door middel van het projectvoorstel 'Samen Sterker' een bijdrage leveren aan het ondersteunen en opbouwen van veerkrachtige wijken die leiden tot een zorgzame en een inclusieve samenleving. Community building versterkt buurtgemeenschappen. Dit speelt een grote rol in het versterken van de eigen regie en kracht van mensen, ook voor hen met een indicatie, zodat zij daadwerkelijk langer kunnen participeren. Het zorgt voor het creëren van buurten waar mensen langer thuis kunnen blijven wonen.

*Een voorbeeld: Jordy wil graag meer onder de mensen zijn en sluit daarom aan bij het wekelijkse etentje in het buurthuis. Hij legt daarbij zijn focus op 'meedoen'. Echter merkt hij ook dat hij zich vrolijker voelt (mentaal welbevinden), hij meer geniet (kwaliteit van leven) en gezonder eet (lichamelijk functioneren).*



Voor ouderen is het belangrijk zoveel mogelijk de regie over hun dag te houden, zonder afhankelijk te zijn van zorgverleners. Daarom is het van belang dat ze alles zo lang mogelijk zelf kunnen blijven doen. Zo is er samen met een aantal Brabantse zorgorganisaties gekeken naar het proces van oogdruppelen. Als de cliënt dit zelfstandig kan doen, hoeft deze niet meer te wachten totdat een zorgverlener langskomt. Krijgt de cliënt oogdruppels voorgeschreven dan krijgt deze persoon bij de apotheek duidelijke instructies mee voor het gebruik. Er is een complete toolbox beschikbaar met instructiekaarten en filmpjes. Voor de cliënt kan een druppelbril ingezet worden, zodat deze het zelf kan doen, er kan worden gekeken of een mantelzorger erbij kan ondersteunen. Pas wanneer dit allemaal niet mogelijk is komt er een zorgmedewerker. Deze nieuwe werkwijze is ingezet per april 2023. Per december 2023 is dit ook doorgevoerd voor het aantrekken van steunkousen. Ook hier is de inzet van hulpmiddelen mogelijk en is er een toolbox ter beschikking.

De keerzijde van deze ontwikkeling is dat er steeds minder mensen bij iemand binnen komen, wat het gevoel van eenzaamheid kan vergroten. Het is belangrijk dat daar oog voor is. Maar dat vraagt om andere oplossingen. Iemand die 5 minuten binnenkomt om even de ogen te druppelen kan dit gevoel niet wegnemen. Er zou dan een koppeling gemaakt kunnen worden met welzijnsmedewerkers en/of vrijwilligers.

Vaak horen we dat we willen bereiken dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen. We zijn echter van mening dat als iemand verhuist naar het verpleeghuis, dit iemands nieuwe thuis wordt en dat dit ook zo moet voelen. Ook dan gaan we kijken hoe iemand zo autonoom mogelijk kan blijven. Veel ouderen die in het verpleeghuis komen wonen hebben een verhoogd valgevaar. Dit maakt dat zij soms bang zijn om te lopen, wat hun gevoel van vrijheid en autonomie nadelig beïnvloedt. Bij deze cliënten kan de inzet van de Wolk een oplossing bieden. De Wolk is een heupairbag, die heupfracturen voorkomt bij zijwaartse vallen van bewoners die de airbag dragen. Naast het feit dat het heupfracturen voorkomt, blijkt in de praktijk ook dat het bij bewoners de angst om te vallen voor een groot gedeelte wegneemt. Ze lopen hierdoor meer zelfverzekerd, waardoor ze minder snel vallen, maar ze gaan ook meer lopen. En dat vergroot voor hen dan weer het gevoel van vrijheid en autonomie.

## ***Samen met elkaar***

Binnen Surplus heeft het samenwerken een extra stimulans gekregen door met alle teams over te gaan naar 'Mijn Surplus'. Binnen Mijn Surplus wordt gewerkt in Teams, waardoor documenten makkelijker gedeeld kunnen worden en we ook samen tegelijk in hetzelfde document kunnen werken en we direct kunnen zien wat de ander toegevoegd of gewijzigd heeft. Dit ondersteunt het samenwerken.

Voor toekomstgerichte ouderenzorg is het noodzakelijk dat de groeiende groep ouderen langer en zelfstandig in hun eigen woonomgeving kan blijven wonen. Hiervoor is een beweging noodzakelijk waarin ouderen en hun mantelzorgers meer zorgtaken zelf oppakken, dit langer volhouden en we professionele zorg uitstellen of voorkomen. Er is veel aanbod in de regio gericht op versterking van de mantelzorger, maar het is versnipperd, aanbodgericht en bereikt de mantelzorger vaak niet tijdig. Samen met een aantal andere organisaties in de regio wordt gewerkt aan het Project mantelzorgversterking. Er wordt een brug gebouwd tussen onder andere gemeenten, GGD, ziekenhuizen, huisartsen, welzijnsorganisaties, mantelzorgorganisaties en ouderenorganisaties. Het eindresultaat is een online platform waar ouderen en mantelzorgers informatie en inspiratie kunnen vinden. Dit platform versterkt regie, samenredzaamheid en draagkracht van ouderen in alle fases van hun klantreis.

Ook een mooi voorbeeld van samenwerking is de inrichting van het mantelzorgplein. Dit is een samenwerking van Surplus, Thebe en Amphia. Op het Mantelzorgplein bereiden zorg- en welzijnsmedewerkers van Surplus en Thebe patiënten en mantelzorgers voor op ontslag uit het ziekenhuis. Dit kan zijn met algemene voorlichting over zorg en welzijn, gericht op de thuissituatie. Maar ook oefenen zij met hulpmiddelen, zoals de eerder genoemde druppelbril of aantrekken van steunkousen.

Samen met woningcorporatie Alwel Breda werkt Surplus aan het zorgconcept 'Samen Thuis'. Inmiddels zijn er zo'n 70 gesprekken gevoerd met oudere bewoners van het wooncomplex Heksenwiel en de omliggende wijk. Er werd gesproken over de wensen en behoeften met betrekking tot welzijn, welbevinden, wonen, voorzieningen en dienstverlening. Op basis van deze gesprekken wordt het woonzorgconcept Heksenwiel vormgegeven. Het project loopt van 1 januari 2024 tot 1 januari 2027. Uitgangspunt is een gemengd wonen project: een woonvorm waar senioren met en zonder zorgvraag doelbewust samenwonen, contact onderhouden en gezamenlijk activiteiten ondernemen. We gaan hierbij uit van de juiste balans tussen zorgvragers en zorgdragers en sturen op gemeenschapsvorming. Door deze zogenaamde 'Magic Mix' kunnen bewoners elkaar versterken in de zelf- en samenredzaamheid. Dit draagt bij aan het beperken van de inzet van professionele zorg en de eventuele (te verwachten) negatieve effecten op de leefbaarheid worden beperkt. Zingeving, het ertoe doen en passende dagbesteding of zinvolle invulling van de dag, heeft een positieve invloed op het welbevinden en kan zelfs een (geïndiceerde) ontwikkelende zorgvraag voorkomen. Het geheel wordt ondersteund door een community builder, die de bewoners kent, weet hoe het met ze gaat en activiteiten en initiatieven ondersteunt.

Binnen locatie Elisabeth is in april 2023 een bijeenkomst geweest met een aantal mensen die geïnteresseerd is om mee te denken over de toekomst van een bruisend Elisabeth. Van (vrijwillig) medewerkers tot bewoners van zowel de locatie Elisabeth als bewoners uit de wijk tot ondernemers dachten mee aan het creëren van een levendig Elisabeth waar iedereen welkom is, waar bruisende activiteiten worden georganiseerd en fijne ontmoetingen plaatsvinden.

Bij locatie deBreedonk was het contact met de bewoners van de aanleunwoningen wat verwaterd in coronatijd. Het contact is weer opgepakt en daar kwam uit naar voren dat men wel behoefte had aan een structurele koffiemiddag om elkaar te kunnen ontmoeten. Van daaruit ontstond de wens om ook de verbinding met de wijk om deBreedonk heen te leggen. Eerst is er een onderzoek uitgevoerd om te kijken hoe de wijk er nu uit ziet, welke initiatieven er al zijn en waar nog behoefte aan is. Hiervoor is men met diverse organisaties in gesprek gegaan, zoals BredaMantelzorg en Bewonersvereniging Ruitersbos. In januari zijn ook bewoners van de wijk uitgenodigd voor een koffiemiddag. Leerlingen van het Berkenhofcollege (een school voor voortgezet gespecialiseerd onderwijs) verzorgden de hapjes bij de koffie.



Tijdens deze koffiemiddag is men het gesprek aangegaan met de bewoners uit de wijk. Dit heeft ervoor gezorgd dat de wijkbewoners structureel 1x per maand uitgenodigd worden voor de koffiemiddag. De wijkverpleegkundige is betrokken bij dit project, omdat zij weet waar behoefte aan is in de wijk en zij probeert ook aan te sluiten bij de koffiemiddag. De volgende stap in het project is om te kijken of er ook nog andere dingen georganiseerd kunnen worden.

### ***Met lef experimenteren***

We maken binnen Surplus Welzijn de beweging naar de voorkant en ontdekken samen met zorgpartners de mogelijkheden, wat kan thuis, in de wijk, met het netwerk, maar ook wordt er snel geschakeld met de juiste hulp wanneer nodig. We verkennen daarin mogelijkheden met gemeenten, netwerkpartners en zorgpartners rondom jeugd, gezin, volwassenen, psychiatrie en ouderen. Tevens zien we een groei van onze huiskamers/buurtkamers die hierop aansluit, een fijne dag in de wijk waar je woont zonder indicatie maar wel met zorg nabij.

Binnen Surplus Welzijn wordt ook ondersteuning geboden aan cliënten met maatschappelijke problemen. Deze cliënten worden voornamelijk begeleid met een-op-een gesprekken. Dit kost veel tijd en vaak is er geen tijd voor wekelijkse gesprekken. Binnen het project 'Doen of Waarheid' wordt onderzocht hoe we op een speelse manier kunnen bijdragen aan gedragsverandering. De cliënt krijgt een apparaatje thuis. Als er een nieuwe uitdaging klaarstaat komt daar een kaartje uit met naar keuze een doen of waarheid opdracht. De cliënt krijgt een code waarmee ingelogd kan worden en krijgt dan een reflecterende opdracht of vraag die de cliënt ondersteunt in het nadenken over zijn of haar welzijn. Zo is de cliënt tussen de gesprekken door ook bezig met zijn eigen ontwikkeling. Tijdens het volgende gesprek kan er gesproken worden over deze opdrachten.

[Doen of Waarheid | Research Project \(youtube.com\)](#)

Er is veel vraag naar thuiszorg en dit zal de komende jaren nog meer gaan toenemen. Om bij al deze mensen zorg te kunnen blijven leveren, kijken we naar efficiëntere manieren van thuiszorg. Een van die manieren is beeldzorg. Met beeldzorg wordt veel bespaard op reistijd van medewerkers. Ook kunnen zorgmomenten beter worden afgesteld op de wensen van de cliënten, omdat er geen route voor hoeft te worden opgezet. In de gewonnen tijd kunnen nog meer cliënten worden geholpen. De cliënten worden op dat moment niet fysiek geholpen. Ze moeten handelingen zelf uitvoeren, waarbij de medewerkers mondeling kunnen ondersteunen. Meestal worden de beeldzorgmomenten dan ook afgewisseld met de nodige fysieke zorg. Daarnaast kunnen de cliënten het apparaat ook gebruiken om met bijvoorbeeld familie te bellen. Het hele proces is geëvalueerd en hieruit kwam naar voren dat verdere uitbreiding wenselijk is. Voor eind dit jaar is het doel gesteld om 10% van de thuiszorgcliënten zorg te leveren via beeldbellen. Hiervoor krijgen we een subsidie. Momenteel werkt het beeldbelteam met apparaten die Surplus zelf aanschaft, maar dat is niet wenselijk bij uitbreiding. Daarom wordt nu het gesprek gevoerd met verschillende leveranciers. Samen met de uiteindelijk gekozen leverancier zal het werkproces ingevuld worden en kunnen meer medewerkers ingewerkt worden voor beeldzorg en kan de uitrol binnen de thuiszorg verder doorgezet worden.

Inzet van zorgtechnologie kan bijdragen aan de kwaliteit van leven. Tevens kan het helpen om de druk op de arbeidsmarkt te verminderen, doordat het tijdswinst op kan leveren. We denken dat de tijdswinst echter pas te merken zal zijn bij een stapeling van technologie. Om dit een boost te geven hebben we in 2023 onder de noemer 'Operatie Intramuraal Digitaal' een aantal activiteiten aan elkaar verbonden. Zo is er op drie locaties een digisafari georganiseerd. Dit is een open manier om het gesprek op gang te brengen. Voorafgaand krijgt de locatie een koffertje met 10 vragen, een polaroid camera en veel chocola. De vragen vormen samen een soort 0-meting over zowel de harde als de zachte kant. Zo zijn er bijvoorbeeld vragen over wat er al is, welke technologie men het liefst de volgende dag vervangen wil hebben, maar ook over teamdynamiek en welke medewerker het meest voorop loopt als het gaat om nieuwe initiatieven. Tijdens de digisafari zijn verschillende disciplines aanwezig, zoals een medewerker vanuit ICT, vanuit zowel sociale als digitale innovatie, de regio- en zorgmanager, zorgmedewerkers en behandelaren. Het is nadrukkelijk geen beoordelingsmoment, maar een verkenning van wat er is en wat er nog nodig is.

*Luuk van Schendel (innovatie adviseur):*

*"Alles wat wij doen is leuk! Als het leuk is krijg je er energie van. We vragen nogal wat van iedereen en we gunnen het iedereen dat ze er dan ook nog eens energie van krijgen!"*

## **Inzicht in kwaliteit**

### **Klanttevredenheid**

Het afgelopen jaar hebben we aan diverse groepen klanten gevraagd hoe zij onze dienstverlening ervaren. Op drie verschillende manieren wordt de algemene tevredenheid weergegeven: Via een gemiddeld rapportcijfer, de Net Promotor Score en/ of de aanbevelingsvraag.

Klantgroepen	Gemiddeld rapportcijfer	Net Promotor Score	Zou u Surplus aanbevelen? % ja/ nee
Welzijn/ Sociaal Werk	8,9		
Afasiecentrum			66% ja
Dagverzorging	8,1	+47	
Ontmoetingspleinen cliënten	8,8	+44	
Ontmoetingspleinen mantelzorgers	8,9	+56	
Thuisondersteuning	8,3		96% ja
Wijkverpleging/ PREM		+48	
Behandeling 1 <sup>ste</sup> lijn	8,8	+55	
Kortdurende zorg		+21	
Intramurale zorg (bron: Zorgkaart Nederland)	8,4		

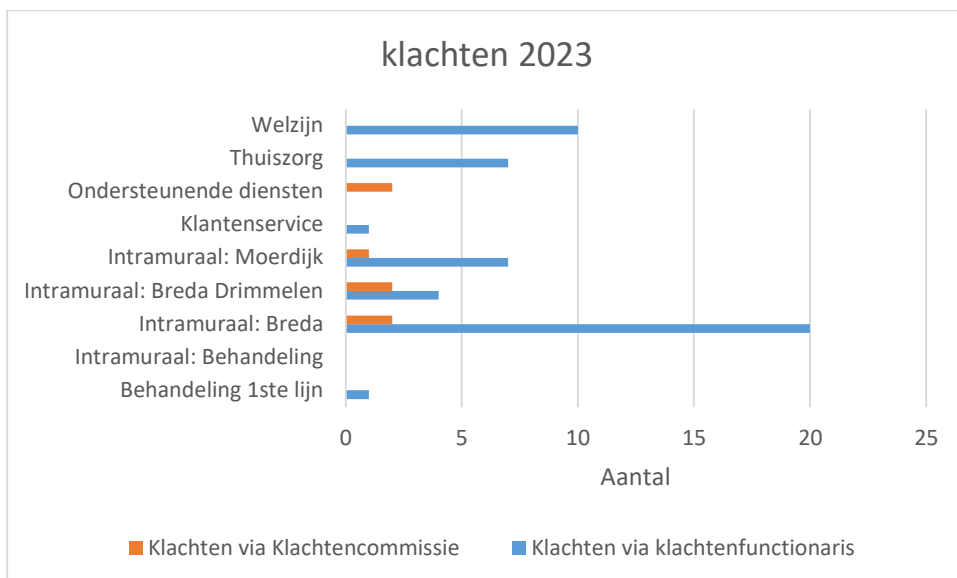
In 2024 gaan wij ons oriënteren op de vragenlijst die ontwikkeld wordt door de landelijke partijen die betrokken zijn bij het opstellen van het Generiek Kompas. De verwachting is dat deze vragenlijst vanaf 2025 gebruikt kan worden. De intentie is om deze bij alle klantgroepen te gebruiken, zodat de resultaten binnen Surplus en met de branche vergeleken kunnen worden.

*“Het heeft me veel moeite gekost hulp te durven vragen, maar toen ik dit toch gedaan had, voelde ik er me gelijk op mijn gemak en gerust gesteld.”  
(klant maatschappelijk werk)*

### Ongenoegens en klachten

Ook ongenoegens en klachten geven een beeld over de tevredenheid van onze klanten. Het streven is om deze op te lossen daar waar ze ontstaan. Mochten de partijen er samen niet uitkomen, dan kan een klacht ingediend worden bij onze klachtenfunctionaris en/ of de klachtencommissie.

In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de klachten die zijn behandeld door de klachtenfunctionaris en de klachtencommissie.



In de afgelopen vijf jaar zien wij een stabiele trendlijn over het aantal klachten.

De terugkerende onderwerpen waarover klanten en mantelzorgers hun ongenoegens uiten, zijn 'bejegening' en 'communicatie'. De dagelijkse praktijk is veelal weerbarstiger dan hetgeen wij voor ogen hebben. We vragen soms onvoldoende door, spreken verwachtingen niet altijd naar elkaar uit en hebben allen onze eigen manier van communiceren. Vanuit onze besturingsfilosofie 'Zie mij' ondersteunen wij onze medewerkers om in gesprek te zijn en blijven met onze klanten en hun mantelzorgers. Wij voeren dilemmagesprekken om te reflecteren en leren met elkaar. Ook de inbedding van het gedachtengoed 'Sociale Benadering' het afgelopen jaar en de komende jaren geven ons handvatten om het goede gesprek te voeren.

Ook de inzet van flexmedewerkers/ uitzendkrachten wordt niet altijd positief gewaardeerd door onze klanten. Aan de ene kant zijn ze blij dat er een professional is om de zorgverlening uit te voeren. Aan de andere kant kent de flexmedewerker/ uitzendkracht de klant niet altijd voldoende waardoor er miscommunicatie kan ontstaan. In 2023 is de inzet van uitzendkrachten een van onze actielijnen geweest. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk HR beleid.

Aan de melders van een klacht bij de klachtenfunctionaris wordt achteraf een evaluatieformulier gestuurd. 68% van de melders is (zeer) tevreden over het resultaat van de bemiddeling. 97% is (zeer) tevreden over het proces van bemiddeling.

## Indicatoren

Vanuit de Kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg en Wijkverpleging meten wij een aantal indicatoren:

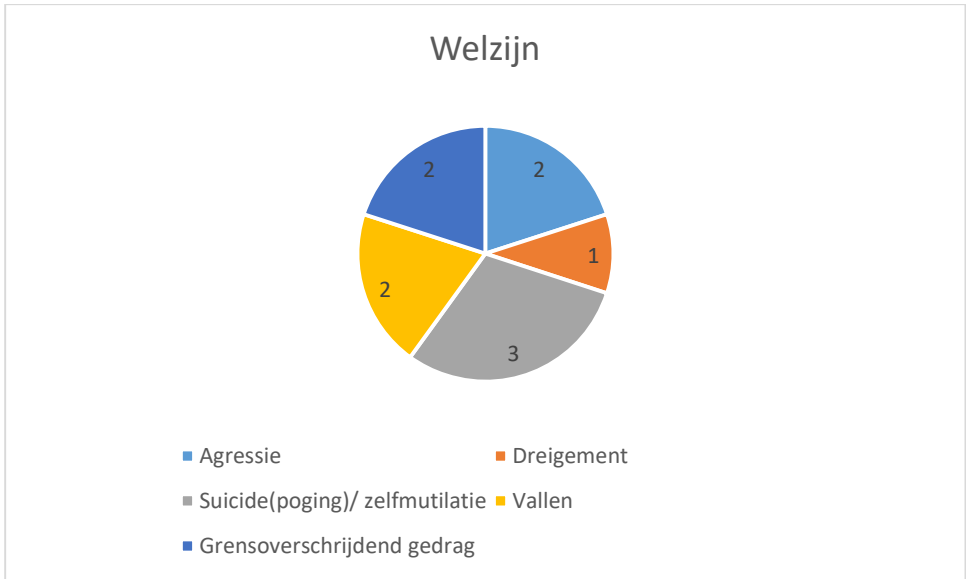
Indicator Wijkverpleging	Resultaat 2023
Belastbaarheid mantelzorg	De mate van belastbaarheid van mantelzorgers wordt niet gestandaardiseerd geregistreerd in het klantdossier. Uit de gesprekken met medewerkers blijkt echter dat zij op individueel niveau wel aandacht hebben voor de belastbaarheid van mantelzorgers. En dat zij dit bespreekbaar maken indien nodig.
Spoedeisende hulp bezoeken & Ongeplande ziekenhuisopname	Vanaf 2020 tot en met het tweede kwartaal 2022 scoren wij procentueel onder het landelijk gemiddelde voor beide indicatoren. Informatie over het derde kwartaal 2022 en verder is landelijk niet beschikbaar.

Indicator Verpleeghuiszorg	Resultaat 2023	Resultaat 2022	Resultaat 2021
% afdelingen waar een casuïstiek bespreking decubitus heeft plaatsgevonden.	100%	100%	100%
% cliënten met decubitus categorie 2 of hoger.	3,2%	5,9%	3,7%
% ingezette middelen en maatregelen met dwang	Nog niet bekend	4,7%	3,0%
% afdelingen waar medicatie-fouten tenminste 1x per kwartaal multidisciplinair worden besproken.	100%	100%	100%
% cliënten waarbij een formele medicatiereview heeft plaatsgevonden	87%	90,4%	87,7%
% cliënten waarbij beleidsafspraken rond het levenseinde zijn vastgelegd in het zorgdossier.	96,7%	96,4%	97,1%
% cliënten waarbij voedselvoorkeuren in de afgelopen 6 maanden zijn besproken en vastgelegd in het zorgdossier.	71,4%	76,6%	77,3%
% cliënten waarbij een plan voor zorg rondom de toiletgang is vastgelegd in het zorgdossier.	71,4%	76,6%	77,3%

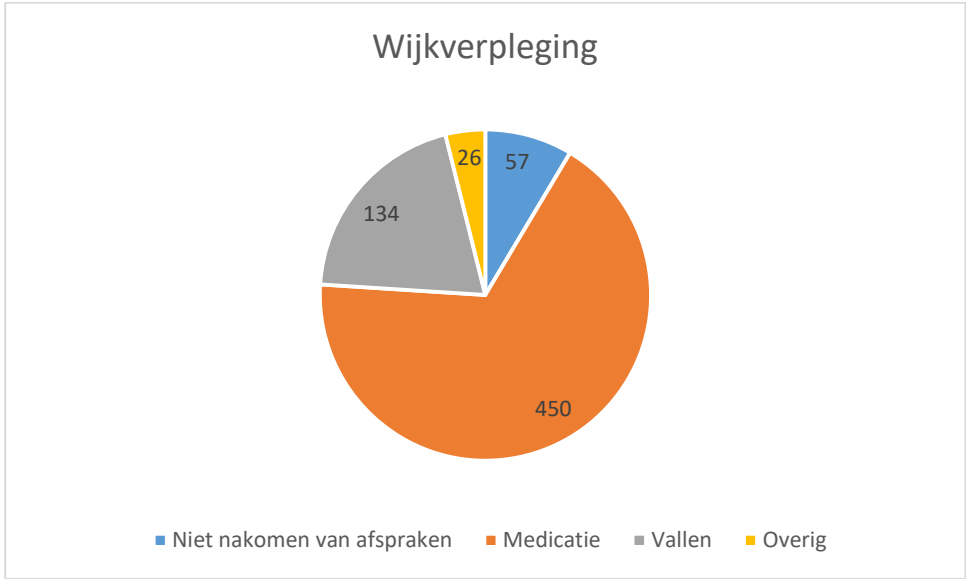
De resultaten van de indicatoren verpleeghuiszorg worden zowel besproken in de teams, de vakgroepen en in de betreffende expertgroepen.

### Incidenten

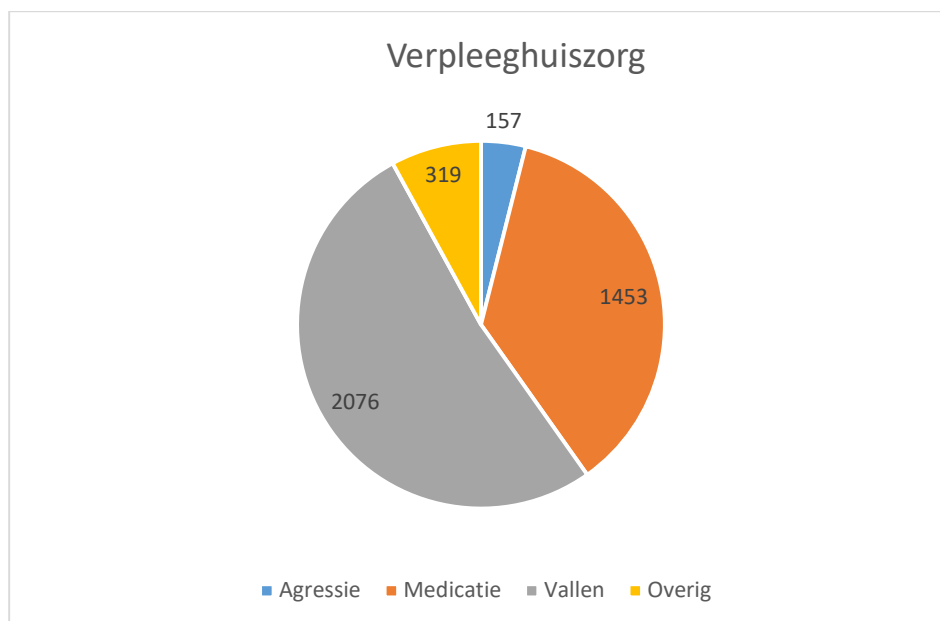
Het afgelopen jaar is er extra aandacht geweest voor het melden van incidenten bij de teams van Surplus Welzijn. Zij hebben eerder te maken met incidenten waarbij zij zelf het slachtoffer zijn dan incidenten met klanten. Voor de eerste categorie maken zij gebruik van de MIM (Melding Incidenten Medewerkers). En voor de tweede categorie vullen zij een MIC (Melding Incidenten Cliënten) in. In de onderstaande grafiek zijn de aantallen en soorten MIC-meldingen opgenomen. Er heeft in 2023 één intern onderzoek plaatsgevonden naar aanleiding van zelfmutilatie door een klant.



Het overzicht van de MIC-meldingen bij de Wijkverpleging is opgenomen in onderstaand overzicht. In 2023 hebben er twee interne onderzoeken plaatsgevonden. Eén van de onderzoeken betrof de vermissing van opiaten bij een klant thuis. In het verbeterplan zijn zowel wijkzorg-brede en specifieke team verbetermaatregelen bepaald. In 2024 staat onder andere de overgang van Boomerweb naar Medimo op de agenda.



Voor de verpleeghuiszorg is het overzicht van de MIC-meldingen opgenomen in onderstaande grafiek.



Naar aanleiding van meerdere meldingen van vermissingen opiaten is halverwege 2023 een groot intern onderzoek opgestart. Dit heeft geleid tot zowel lokale verbeterplannen als een verpleeghuiszorg brede verbeterplan.

In 2023 zijn ook andere verbeterprojecten opgestart, zoals een automatische temperatuurregistratie van de medicijnkoelkasten en omgevingstemperatuur van de werkvoorraden. En het automatisch bestellen van medicatie via Medimo. En we hebben afspraken gemaakt over het afschaffen van de dubbele controle mits de bekwaam- en bevoegdheden van de zorgmedewerkers gewaarborgd is. Tot slot zijn er werkafspraken gemaakt over 'anders-geschoolden' (niet-zorg geschoolde) medewerkers onder welke voorwaarden zij medicatie mogen delen.

Het afgelopen jaar hebben wij 14 incidentonderzoeken uitgevoerd, waarvan zes interne onderzoeken en 8 bij de IGJ-gemelde calamiteitenonderzoeken.

Daarnaast hebben wij het afgelopen jaar een alternatieve manier voor het uitvoeren van vooronderzoek ontwikkeld. In plaats van individuele interviews voeren wij een groepsgesprek waarbij alle betrokken professionals aanwezig zijn. Door samen de casus te bespreken, worden inzichten eerder gedeeld. En daarmee wordt eerder en samen geleerd van de casus. In 2024 gaan wij deze alternatieve werkwijze evalueren.

## Evaluaties

Een aantal thema's is in het afgelopen jaar geëvalueerd. Hierbij kan gedacht worden aan het proces van incidentmelden waarbij we de administratielast voor de medewerkers hebben beperkt. De rapportage kwaliteit en veiligheid is vernieuwd en geïntegreerd met de financiële en de personele rapportage. En tot slot is een start gemaakt met de herziening van de visie op kwaliteit.

Volgend jaar staan er ook periodieke evaluaties gepland. Op thema's als auditen en documentenbeheer. En tot slot staat de implementatie van het Generiek Kompas op de agenda. Voor het verslag jaar 2023 hebben wij het bestuurs- en het kwaliteitsverslag geïntegreerd (dit document). Hiermee is de verantwoording overzichtelijker.



## Certificeringen

Certificering	Stand van zaken
ISO 9001 Kwaliteitsmanagement	We hebben de eindaudit met goed gevolg afgerond in 2023.
Kwaliteitslabel Sterk Sociaal Werk	In 2022 heeft de tweejaarlijkse audit plaatsgevonden. In 2023 hebben wij gewerkt aan de verbetermaatregelen.
ISO 22000 Voedselveiligheid	In oktober is de auditor op bezoek geweest. En het certificaat is gecontinueerd.
NEN 7510 Informatiebeveiliging in de zorg	De tussentijdse en heraudit is met een positief resultaat afgerond.

# Bedrijfsvoering

## Financieel beleid

Het financieel beleid van Surplus is gericht op het waarborgen van een duurzame continuïteit van de organisatie. We sturen op een positieve exploitatie zowel voor de zorg als voor huisvesting en op een liquiditeitsniveau dat voortkomt uit gezonde kasstromen in meerjaren perspectief. Binnen deze kaders creëren we ruimte voor investeringen en innovatieve projecten, waarbij het hoge kwaliteitsniveau van de producten en diensten van Surplus gehandhaafd blijft. Daarnaast zorgen we ervoor dat we voldoen aan de diverse ratio's van onze stakeholders. Surplus is financieel gezond, en blijft zich verder ontwikkelen zodat dit ook zo blijft.

## De ontwikkelingen gedurende het boekjaar

We zijn het jaar gestart met een begroot resultaat van € 2,8 mln. Het begin van het jaar kenmerkte zich door meer leegstand, een hoog verzuim en hieraan gerelateerde extra inzet van PNIL. De eerste prognose in maart kende daardoor een daling van het te verwachte resultaat van ca. € 600K. Deze daling liep op tot een geprognosticeerd resultaat van € 1,3 mln. in de mei rapportage. In juni werd de impact van de CAO definitief. De stijging van 5% per oktober leverde een druk op het resultaat op van € 1,4 mln. Zonder bijsturing zou het operationeel resultaat hierdoor dalen naar -€ 0,1 mln. De CAO indexatie diende ook toegepast te worden op de uren-voorziening in de jaarrekening. Samen met de te verwachten volumetoename van deze voorziening leidde dit tot een verdere daling van het resultaat van -€ 1,1 mln. (€ 0,7 mln. volume en € 0,4 mln. prijs).

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen werd duidelijk dat ingrijpen noodzakelijk was ter voorkoming van een negatief jaarrekening resultaat én het niet kunnen voldoen aan het bankconvenant. Daarom is er in samenwerking met het MT in juli en augustus een proces opgestart om tot een eindejaarresultaat te komen dat minimaal voldoet aan het noodzakelijke resultaat om aan het bankconvenant te voldoen en waarmee het jaarrekeningresultaat ook positief is (€ 1,1 mln). Dit is gedaan langs twee lijnen.

De eerste lijn bestond uit het optimaliseren van de huidige bedrijfsvoering en de tweede lijn betrof het doorontwikkelen van de bedrijfsvoering, congruent aan de transformatie opgaaf. Beide lijnen kwamen samen in de eerder genoemde actielijnen die vanaf september zijn opgepakt.

Vanaf september is gestuurd op het realiseren van de actielijnen en op de bedrijfsvoering in brede zin. Belangrijke posten hierin zijn de bedbezetting, zorgverzekering, inzet van PNIL, sturen op compensatie-uren en verlof, inzet op groei van VPT cliënten, verbetering van de productiviteit in de wijkverpleging en projectmatige kosten. In de laatste maanden van het jaar werden de resultaten vanuit sturing vanuit de actielijnen zichtbaar en hadden we te maken met enkele incidentele meevallers. Dit leidde tot een uiteindelijk tot een jaarrekening resultaat van € 2,6 miljoen (2022: € 1,2 miljoen) bij een gerealiseerde omzet van € 195 miljoen (2022: € 179 miljoen).

## De kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstromen van Surplus worden gevolgd en meerjarig gestuurd op basis van de uitgangspunten in de financiële basiskoers. Surplus monitort voor de sturing meerdere ratio's, waaronder EBITDA, EBITDAR en DSCR. In het bankconvenant zijn de DSCR en de solvabiliteit als normen opgevoerd. De DSCR is uitgekomen op 1,57 (norm is 1,4) en de solvabiliteit op 29,5% (norm is 25%). De liquiditeit eind 2023 bedraagt € 24 miljoen. Dit is exclusief de kredietfaciliteit. Voor 2024 en verder ligt de prognose van de DSCR en de solvabiliteit boven de norm. De financieringsbehoefte tot 2030 ligt rond 31 miljoen euro, waarvan € 19 miljoen herfinanciering en ca. € 12,5 miljoen in bestaand vastgoed.

## De voornaamste risico's en onzekerheden

De risico's en onzekerheden die zich in 2023 hebben voorgedaan.

- Begin 2023 hebben we meer leegstand gehad dan begroot met een bijbehorende impact op het begrote resultaat. Dit werd veroorzaakt door vraaguival. Per 2024 hebben we in de maandrapportage informatie opgenomen over de wachtlijsten per locatie zodat we hier proactief op kunnen sturen.
- Een blijvend hoog verzuim en als gevolg daarvan weerbarstig capaciteitsmanagement en hoge PNIL inzet heeft een groot effect gehad op het verloop van het resultaat in 2023. Ondanks de

bijsturing hierop, blijft dit ook voor 2024 een belangrijk aandachtspunt. Er is gekozen voor het opnemen van een buffer in de begroting van 2024 om een eventuele tegenvaller in de daling van het verzuim op te kunnen vangen. Tevens zijn we per januari 2024 gewisseld van arbodienst.

- Ook de arbeidsmarkt is en blijft grillig, zowel voor de instroom als de uitstroom. Dit zien we ook terug bij leveranciers en gemeenten, waardoor investeringsplanningen soms vertraging oplopen.
- De definitieve CAO stijging van 5% per oktober 2023 is medio 2023 vastgesteld waardoor er relatief korte tijd was om de gevolgen hiervan voor 2023 op te vangen.

De doorontwikkeling in het verder in control komen ten aanzien van de voorspelbaarheid van de ontwikkeling van het resultaat hebben we in 2023 opgepakt en geven we in 2024 een vervolg. Dit ziet er als volgt uit:

In 2023 gerealiseerd:

- Analyse en bepalen van de financiële impact van de voorzieningen per november.
- Inrichten van een maandelijks overzicht 'bijzonderheden in de exploitatie en te verwachten posten welke nog niet zijn opgenomen in de exploitatie' (versterken financial control).
- Integrale operationele maand- en kwartaalrapportage per onderdeel.
- Maandelijks integrale maandrapportage gesprekken met ieder onderdeel afzonderlijk.
- Monitoren van de realisatie van de investeringsbegroting en de prognose van de afschrijvingen op jaarbasis.
- Doorontwikkelen van het genormeerd en uniform begroten van (loon)kosten.

Vanaf 2024 ingezet:

- Maandelijks in de exploitatie boeken van de financiële impact van de compensatie-uren en balans spaaruren.
- Maandelijks berekenen van de mutatie verlof in uren en euro's. Deze wordt tekstueel in de maandrapportage meegenomen.
- Inrichten van een uniforme projectenrapportage met kwalitatieve én kwantitatieve informatie en monitoren van de uitnutting. Periodiek wordt bekeken of projecten worden geactiveerd of worden meegenomen in de exploitatie.
- Harde afsluiting van de boekhouding halfjaarlijks inclusief het bijwerken van jaarrekeningposten en voorzieningen.
- Optimaliseren van de processen en kwaliteit van de boekhouding bij de financiële administratie.
- Meer analyse- en rapportagetijd voor control in het maand rapportageproces (met ingang van maart).
- Opzetten van interne bedrijfsvergelijking op kwantitatieve en kwalitatieve parameters ter verbetering van het inzicht in de bedrijfsvoering op afdelingsniveau.

Tot slot voert Surplus actief risicomanagement ten aanzien van het afdekken van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten (financiële) transacties en aan de door de rechtspersoon gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's.

## **Duurzaamheid**

In 2023 heeft Surplus substantiële stappen gezet op het gebied van duurzaamheid en dit geeft richting aan de inspanning die de komende jaren geleverd moet worden. Verder zijn er concrete maatregelen genomen op de verduurzaming van de organisatie. In maart 2023 heeft het Management Team (MT) van Surplus het meerjarenduurzaamheidsprogramma (MJDP) aangenomen hierin zijn de duurzaamheidsdoelen voor de komende jaren vastgelegd. Tevens is afgesproken om duurzaamheid onderdeel te maken van de nieuwe strategie (2024 – 2026). Met het aannemen van het MJDP heeft de Raad van Bestuur ook besloten om de Green deal 3.0 “samenwerken aan duurzame zorg” te ondertekenen. Dit komt ook terug in de nieuwe strategie van Surplus. Zo krijgt duurzaamheid een steeds prominentere plaats in de bedrijfsvoering van Surplus, en verandert duurzaamheid van iets extra's naar standaard bedrijfsvoering.

Dit jaar heeft Surplus voldaan aan de informatieplicht en de CO2 reductie tool geactualiseerd, bekrachtigd en gedeeld.

## Resultaten 2023

### CO2 Uitstoot

De CO2 uitstoot van Surplus komt in 2023 uit op 5.932,8 ton, dit is 1563,4 ton minder dan in 2018. Dit komt neer op een vermindering van 21%. Daarmee ligt Surplus 2% achter op het schema om uit te komen op 55% reductie in 2030.

### Stroom en gas verbruik

In 2023 is er 900.000 kWh minder stroom is ingekocht. Dit is met name gerealiseerd door besparingsmaatregelen, zoals het aanbrengen van Led verlichting op de locaties St. Martinus, Antonius Abt, Pluspunt Oud-Gastel en Westerwiek. Het gas verbruik zal in 2024 gaan dalen voor bijvoorbeeld de locatie Pastoor van Kessellaan door de installatie van een energiezuinige luchtbehandelingskast. Ook het effectueren van 89.000 kWh (op jaarbasis) uit de energieopbrengst van geplaatste zonnepanelen (o.a. locatie De Donk) zullen in 2024 zichtbaar worden.

### Mobiliteit

Binnen het domein van mobiliteit zijn de volgende maatregelen om de duurzaamheid van de mobiliteit te bevorderen:

- Voor de wijkverpleging zijn er in 2023 13 deelauto's in gebruik genomen, dit zijn benzine auto's met een lage CO2 uitstoot conform de eis vanuit de milieuthermometerzorg voor duurzaam vervoer.
- In 2023 is de eerste hybride- poolauto besteld; het mobiel verpleegkundig-team van Zevenbergen gaat deze gebruiken.

### Overige resultaten

Ruim een kwart (26%) van de ingekochte voeding voorzien van een topkeurmerk.

In 2023 heeft Surplus 9,7% minder restafval en 31% meer plastic afval aangeboden dan in 2022.

Tevens heeft Surplus zich aangemeld voor apart inzamelen van incontinentiemateriaal vanaf 2025.

In samenwerking met de apotheek is een actieplan opgesteld om de verspilling van medicatie tegen te gaan. In 2024 worden hier de resultaten van verwacht.

## Plannen voor 2024

Voor 2024 staan de volgende activiteiten in het kader van duurzaamheid op de planning:

- In 2024 worden er zonnepanelen geplaatst op De Breedonk, Elisabeth, kantoorpand Zevenbergen, St. Martinus en MenuSurplus. Op dit moment wordt er een gezamenlijke opbrengst verwacht van 400.000 kWh.
- De volgende maatregelen worden genomen om het gasverbruik te verminderen:
  - Antonius Abt stapt over op een duurzaam warmtenet
  - Voorzetramen plaatsen in de kapel en verduurzamen van de installaties van Pluspunt Oud-Gastel
  - Isoleren van het dak en beglazing van de Klappeistraat
  - Dakisolatie verbeteren van De Breedonk en Elisabeth
- De volgende maatregelen worden genomen om het stroomverbruik te verminderen:
  - Vervangen van de circulatiepompen in Antonius Abt
  - Led verlichting in de parkeergarage van Elisabeth
- In 2024 zal het nieuwe mobiliteitsbeleid aangeboden worden aan het MT. Dit mobiliteitsbeleid zal een bijdragen leveren aan minder CO<sub>2</sub> uitstoot door reisdrengingen. Vanaf juli 2024 zal voldaan worden aan de rapportageplicht werkgebonden personenmobiliteit.
- De ambitie om 50% van de voeding duurzaam in te kopen in 2024 wordt los gelaten en naar beneden bijgesteld, in 2024 wordt bepaald wat realistisch is. Wel wordt door het greenteam voeding met kleine stappen de eiwittransitie in gang gezet naar een verhouding dierlijk/natuurlijk van 40/60 in 2030.
- Er worden in 2024 concrete maatregelen genomen om de voedselverspilling op de zorglocaties te verminderen. Ook zetten we de maatregelen voort om de hoeveelheid restafval met 15% terug ten opzichte van 2022.

In februari 2024 zal er weer een controle plaats vinden op het certificaat milieuthermometer zorg. De milieubarometer wordt jaarlijks gevuld om inzicht te krijgen in de CO2 uitstoot van de organisatie, in april 2024 wordt de rapportage van Surplus over 2023 online gezet. In 2024 moet Surplus weer voldoen aan de EED plicht, maar aangezien Surplus in het bezit is van het certificaat

Milieuthermometer zorg Zilver kan voldaan worden door het aantonen van het certificaat.

### **Tot slot**

Binnen Surplus krijgt duurzaamheid een steeds prominentere rol in de bedrijfsvoering, het leidt tot het maken van gewogen keuzes waarin duurzaamheid, goed werkgeverschap, een vitale organisatie en de “zie mij” filosofie ieder een rol hebben. Dit betekent soms dat er concessies gedaan worden maar ook dat de uiteindelijke keuze gedragen wordt en past binnen de bedrijfsvoering en de strategie die Surplus vastgesteld heeft.

## Toekomstbeeld en risico's 2024

Op basis van de resultaten van 2023 en de ambitie en vooruitzichten voor 2024 is de begroting voor 2024 opgesteld. De financiële basiskoers van Surplus bedraagt 1,5% rendement. In de begroting is toegewerkt naar een rendement van 2%, waarvan vervolgens 0,5% (€1,2 miljoen) wordt benut voor het project Sociale benadering. De sociale benadering wordt inmiddels binnen Surplus breed omarmd, waar we in 2024 mee starten. In de periode tot 2027 realiseren we het concept van de sociale benadering in alle woonzorgcentra.

De tegenvallende resultaten in de eerste helft van 2023 hebben ertoe geleid dat de noodzaak van sturing op onder meer de inzet van personeel en de inzet van PNIL weer hernieuwd urgentiebesef heeft gekregen. Het verzuim is vorig jaar weliswaar gedaald, maar is nog te hoog. In de begroting is per onderdeel een percentage opgenomen dat uitgaat van een verdere daling en waarmee we ook weer onder het branchegemiddelde komen. Omdat dit een forse opgave is, is in de begroting hiervoor een buffer gevormd. De buffer is gevormd door uitgaven die geraamd zijn in de begrotingen van iedere werksoort aan te houden en pas vrij te geven als er ruimte ontstaat vanuit een voldoende daling van het verzuim. We hebben er vertrouwen in dat de begroting voor 2024 haalbaar en realistisch is. Het beoogde resultaat voor 2024 bedraagt € 3,2 miljoen met een bijbehorend rendement van 1,5%.

### Risico's

Voor 2024 worden de volgende risico's onderkend:

- Vraaguitval bij intramuraal (onder andere door het niet meer opnemen van ZZP-4 per januari) en wijkverpleging waardoor meer leegstand of onderproductie ontstaat ten opzichte van de begroting.
- Het ziekteverzuim en met name een blijvend (te) hoog ziekteverzuim. Met name intramuraal heeft een forse opgave in het reduceren van ziekteverzuim richting het gestelde doel.
- Hogere personele kosten door de inzet van PNIL voor het invullen van vacatures en verzuim.
- Prijsstijgingen binnen de materiele kosten en investeringscategorieën in relatie tot de ontwikkeling van de materiele kosten index binnen de opbrengsten.

Naast deze risico's sorteren we voor op de komende veranderingen bij Welzijn. Voor 2026 is een forse bezuiniging voor gemeenten voorzien (inschatting 7 – 10%). In 2024 gaan we werken aan scenario's op basis van 10% lagere inkomsten om de impact in beeld te brengen.

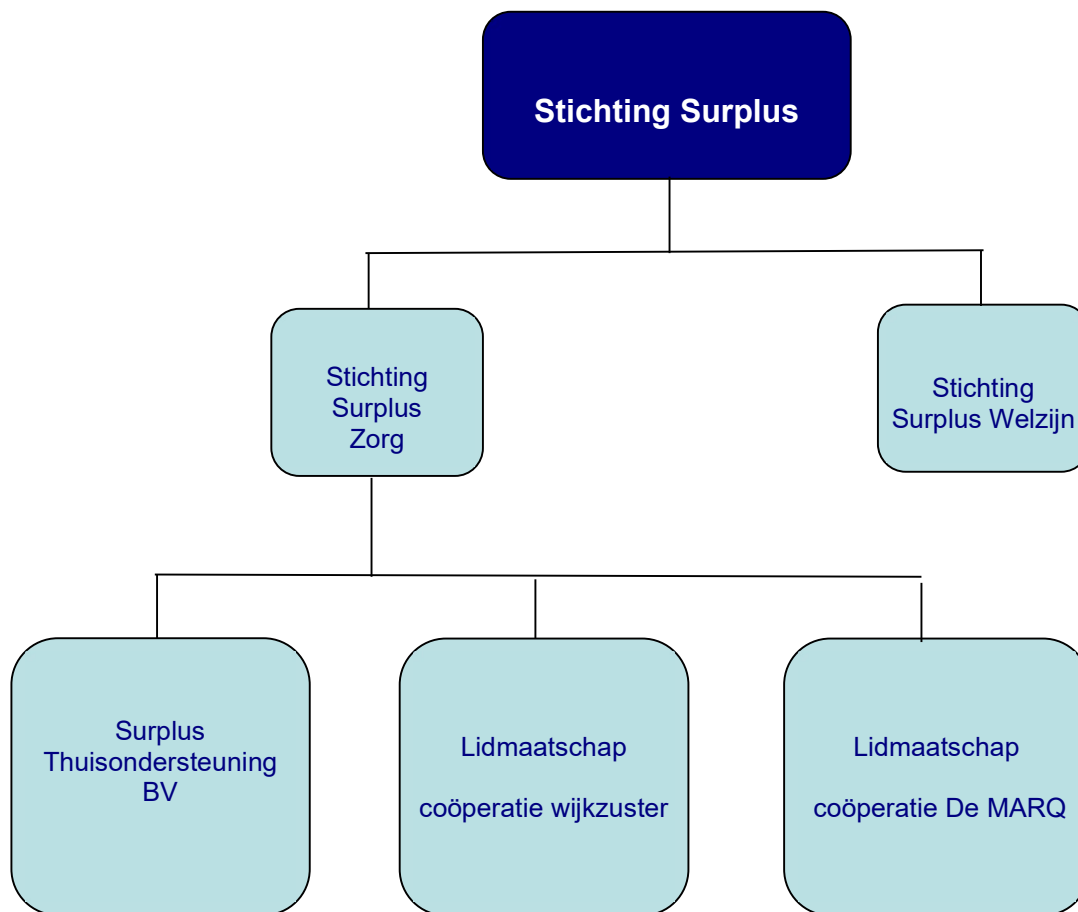
## Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

In het organigram van Surplus op deze pagina staat de juridische structuur van Surplus uitgewerkt. Het betreft de juridische structuur inclusief deelnemingen per 1 januari 2024.

Daarbij willen we het volgende opmerken:

1. Stichting Surplus is de stichting waarover in dit document geconsolideerd verslag wordt gedaan. Surplus kent een aantal dochterstichtingen. De Stichting wordt bestuurd door een raad van bestuur. Deze bestond op 31 december 2023 uit twee personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht.
2. Surplus Zorg biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
3. Surplus Welzijn draagt bij aan het welzijn van mensen en aan een leefbare samenleving op vragen van gemeenten en burgers.
4. Surplus Zorg is enig aandeelhouder van de Surplus Thuisondersteuning B.V.
5. Tevens is Surplus Zorg lid van de coöperatie wijkzuster en de coöperatie voor GRZ De MARQ. De coöperatie wijkzuster kende bij aanvang 5 leden, die elk een gelijke stem hadden. In verband met het vertrek van een aantal leden, is besloten om de coöperatie op te heffen, dit zal geëffectueerd worden in 2024. De MARQ kende op 31 december 2023 twee leden, Avoud en Surplus. Per 1 januari 2024 treedt Thebe toe als derde lid en heeft Surplus 42,5% zeggenschap.

### Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2024





## 2. Verslag Raad van Toezicht

De raad van toezicht is het interne toezichthoudend orgaan van Surplus. In algemene zin toetst de raad van toezicht of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van Surplus in relatie tot haar maatschappelijke functie. De raad van toezicht is zo samengesteld dat er verschillende ervaring, kennis en deskundigheid aan tafel zit, en dat is belangrijk om goed toezicht te kunnen houden op de organisatie.

De raad van toezicht vervult tevens de werkgeversrol voor de raad van bestuur. De leden van de raad van toezicht adviseren bovendien de raad van bestuur en treden op als klankbord.

### Samenstelling en bijeenkomsten

De raad van toezicht bestond in 2023 uit zeven leden en is in 2023 zes keer bijeengekomen.

Daarnaast zijn er vier andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de zelfevaluatie, een themabijeenkomst over het thema wonen en zorg (samen met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad), een thema/scholingsbijeenkomst over toezicht en netwerken en een rondreis langs diverse locaties, waarbij in twee groepen een werkbezoek aan een (welzijns- of zorg) locatie is afgelegd. De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht sluiten daarnaast minimaal één keer per jaar aan bij een overlegvergadering van de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad en bij het zogenaamde artikel 24 overleg van de ondernemingsraad.

In 2023 waren er geen aftredende leden, wel is vooruitlopend op het afscheid van de huidige voorzitter van de raad van toezicht, John Taks, in 2024, gezocht naar een opvolger. John wordt intern opgevolgd door Stefan de Kort, de huidige vicevoorzitter. Dat betekent dat er een nieuw lid geworven gaat worden, die in april 2024 kan toetreden tot de raad. Daarbij is – vanwege de toetreding van nieuwe leden in 2022 – tevens gekeken naar de invulling van rollen en commissies in de raad van toezicht. In de tabel op de volgende pagina is de samenstelling per 31 december 2023 opgenomen.

#### Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2023

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mart Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Bestuur VvE Het Bastion, Zutphen</li> </ul>
drs. Jannie van den Broek 30-01-1971	Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Strategic partnership lead – Janssen Pharmaceutical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Central Expert Panel ICHOM</li> <li>Lid externe klankbordgroep Nederlandse Zorgautoriteit</li> </ul>
dr. Erna Hooghiemstra 5-12-1961	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie, Lid commissie goed werkgeverschap	Lector Sociale Innovatie Hogeschool Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hooghiemstra Onderzoek &amp; Advies Sociaal Domein</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Speciaal Onderwijs en Expertisecentrum Eindhoven</li> <li>Lid commissies ZonMw en regie orgaan SIA</li> </ul>
Dr. Jan-Willem Meijer 21-1-1966	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie, Contactpersoon CCR	Eigenaar Jan-Willem Meijer Zorgconsult BV / revalidatiearts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbiter stichting scheidsgerecht gezondheidszorg</li> <li>Lid raad van toezicht Zuidwester</li> </ul>
drs. Stefan de Kort, MHA CPC 19-09-1973	Vice-voorzitter, lid auditcommissie	Lid raad van bestuur Altrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van toezicht Mariaoord</li> <li>Voorzitter Koninklijke Fanfare Philharmonie Leende</li> </ul>
drs. John Taks 18-05-1960	Voorzitter, lid remuneratiecommissie	Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van toezicht Diagnostiek voor U</li> <li>Lid raad van toezicht Stichting Sovak</li> </ul>
Dr. Anita Wydoodt 6-11-1963	Voorzitter remuneratiecommissie, voorzitter commissie goed werkgeverschap, contactpersoon OR	Voorzitter raad van bestuur Parnassia Groep	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van toezicht Philadelphia Zorg</li> </ul>

### Rooster van aftreden met ingang van 1 januari 2024:

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
Mart Bekkers	3 november 2017	2 november 2025	nee
Drs. Jannie van den Broek	16 december 2020	15 december 2024	ja
Dr. Erna Hooghiemstra	27 januari 2021	26 januari 2025	ja
Drs. Stefan de Kort CPC MBA	16 december 2020	15 december 2024	ja
Dr. Jan-Willem Meijer	1 april 2022	31 maart 2026	ja
Drs. John Taks	12 april 2016	11 april 2024	nee
Dr. Anita Wydoodt	1 mei 2022	1 mei 2026	ja

### Onderwerpen, besprekpunten en goedkeuringen

In 2023 is in de raad van toezicht extra aandacht uitgegaan naar de start van de nieuwe bestuurder Femke Aarts, per 15 februari 2023. Vanuit de werkgeversrol van de raad zijn er extra bijeenkomsten met de remuneratiecommissie geweest om de voortgang te bespreken. Tevens heeft Femke Aarts een 100 dagen presentatie gegeven in de raad van toezicht, om haar eerste ervaringen en inzichten te delen.

Vaste punten op de reguliere agenda van de raad van toezicht zijn kwaliteitsontwikkeling, met daarbij aandacht voor de formele rapportages als ook actuele kwaliteitsontwikkelingen, financiële zaken en governance. Specifiek is er op de agenda ruimte gemaakt om verdiepend een aantal thema's te bespreken. In 2023 ging het daarbij o.a. om verzuim en vitaliteit, de tussenevaluatie van de strategische koers en de herijking van de koers en de in de zomer uitgezette actielijnen. De agendavoering wordt zowel bepaald door de jaarplanning van de raad van toezicht als door actuele ontwikkelingen.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2023 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Definitieve indeling WNT 2022
- Bestuursverslag Surplus en bestuursverslag Surplus Welzijn 2022
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2022
- Benoeming nieuwe accountant
- Toetreding Thebe tot De MARQ
- Overname van welzijnsactiviteiten van Trema Welzijn door Surplus Welzijn in de gemeente Altena
- Aangepast reglement remuneratie- en selectiecommissie
- Procedure samenstelling raad van toezicht en profiel lid raad van toezicht
- Begroting 2024
- Voorlopige indeling WNT 2024
- Deelname van Surplus in de coöperatie Zorgplatform voor hulpmiddelen

Samenwerkingen waren niet alleen onderwerp van gesprek tijdens de scholingsbijeenkomst, maar ook tijdens vergaderingen is regelmatig stil gestaan bij een aantal samenwerkingstrajecten. Zo is in 2023 verder gesproken over de voorgenomen toetreding van Thebe tot GRZ-coöperatie De MARQ, waarvan Surplus en Avoord lid zijn. De NZa heeft in 2022 reeds haar goedkeuring gegeven aan deze samenwerking. Daarop volgde een uitgebreid traject bij en met de ACM. Medio 2023 hebben de betrokken partijen de melding ingetrokken vanwege de bezwaren die de ACM signaleerde binnen de huidige wettelijke kaders. Door te kiezen voor een samenwerkingsvorm buiten de kaders van de mededingingswet, kon alsnog de gewenste inhoudelijke ambities en gewenste meerwaarde voor (potentiële) revalidanten en hun naasten gerealiseerd worden. Per 1 januari 2024 is de toetreding van Thebe tot De MARQ dan ook een feit. Tevens is de overname van welzijnsactiviteiten in de gemeente Altena door Surplus Welzijn besproken. Eerder heeft Surplus Welzijn de aanbesteding van welzijnsactiviteiten in Geertruidenberg gegund gekregen. Trema, die in beide gemeenten actief was, heeft eerder besloten om haar welzijnsactiviteiten te stoppen dan wel over te dragen. De overname draagt bij aan de stap naar de gewenste omvang van Surplus Welzijn, nodig om voldoende kracht te hebben om de toenemende ondersteuningsbehoefte én complexiteit op te pakken. Bovendien gaat

het om activiteiten die Surplus al uitvoert in andere gemeenten en zijn er reeds goede contacten met de betrokken gemeenten en de andere actieve samenwerkingspartners in die gemeenten.

Eind 2023 is gesproken over het voornemen van Surplus om lid te worden van de coöperatie zorgplatform, een platform waar medewerkers van de wijkverpleging hulpmiddelen voor cliënten kunnen bestellen, en aldus ook besloten. Daarmee borgen we dat voor cliënten gemakkelijk en snel de benodigde hulpmiddelen beschikbaar zijn, en ook voor onze medewerkers wordt het proces hiermee gemakkelijker, overzichtelijker en sneller.

Tenslotte is stilgestaan bij de voortgang van de strategische koers met een doorkijk naar de wijze waarop de hernieuwing van de strategische koers in de tweede helft van 2023 verder is opgepakt. In het eerste kwartaal van 2024 is de hernieuwde strategische koers gereed.

### **Commissie Goed werkgeverschap**

Vanuit het thema goed werkgeverschap en de bespreking van dit onderwerp is in een aantal bijeenkomsten nader ingezoomd op verzuim en vitaliteit. Het hoge verzuim en de acties die zijn ingezet om dit te verlagen, blijven actueel. Daarop is in 2023 de tijdelijke commissie goed werkgeverschap gestart, bedoeld voor verdere verdieping in dit relevante en actuele thema. De commissie is in 2023 tweemaal bijeengekomen. Naast verzuim en vitaliteit is ingezoomd op eerste analyses van diverse HR-data waarbij tevens een vergelijking is gemaakt met branchegegevens.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie is zevenmaal bijeengekomen, waarvan tweemaal (deels) met de accountant. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2022 en het accountantsverslag. In de tweede helft van het jaar zijn het controleplan en de rapportage interimcontrole besproken in aanwezigheid van de accountant, waarbij ook de daaruit volgende acties aan de orde zijn geweest. Uiteraard kwamen ook de periodieke financiële rapportages, inclusief liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van diverse financiële ratio's in de auditcommissie aan de orde. In juni is besproken dat de prognoses fors tegenvielen. Dit was aanleiding om een 17-tal actielijnen uit te werken, die zowel in de auditcommissie als in de voltallige raad van toezicht uitgebreid zijn besproken en gevolgd. Meerdere keren is het scenariomodel als onderlegger van de meerjarenprognose en de financieringsaanvraag richting banken besproken, zowel qua proces en systematiek als ook inhoudelijk. Andere besprekingspunten waren o.a. de aanpak ongoing monitoring, de overname van welzijnsactiviteiten van Trema Welzijn in de gemeente Altena, de sturingsindicatoren zoals gehanteerd binnen Surplus, het bedrijfscontinuïteitsplan, de toetreding van Thebe tot De MARQ en het voorgenomen lidmaatschap van de coöperatie Zorgplatform voor hulpmiddelen. Verder zijn de leden van de auditcommissie betrokken geweest bij de accountantsselectie. In april 2023 is het selectietraject afgerond en is gekozen voor het accountantsbureau (PWC) dat al enige jaren de accountant van Surplus is. Wel is gekozen voor een nieuwe partner als accountant, deze is benoemd door de raad van toezicht, met ingang van het controlejaar 2023. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2022 en het accountantsverslag. Tenslotte is uitgebreid stil gestaan bij de begroting 2024. Waar relevant zijn de besproken punten vertaald in adviezen voor de raad van toezicht.

### **Commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie**

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is viermaal bijeengekomen. In deze bijeenkomsten is informatie verstrekt, waaronder actualiteiten, het kwaliteitsverslag, kwaliteitsrapportages en het Generiek Kompas dat in 2024 de bestaande kwaliteitskaders Wijkverpleging en Verpleeghuiszorg vervangt. Op basis van de actualiteit is in de commissie van gedachten gewisseld over personele continuïteit in relatie tot kwaliteit. De commissie heeft kennis gemaakt met de PAR. Daarnaast legt de commissie jaarlijks tweemaal een werkbezoek af aan een locatie, in 2023 waren dit activiteitencentrum de Bunthoef en de beademingsunit op locatie Elisabeth. Ter vergadering is een toelichting gegeven op een aantal inhoudelijke thema's: welzijn in relatie tot de transitie in de zorg, het vrijwilligersbeleid en de impact van de actielijnen op kwaliteit van zorg. Daarnaast lopen de leden van de commissie mee met diverse externe audits, in 2023 was dit in digitale vorm.

## Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft in 2023 haar reglement geëvalueerd, aangepast en dit is opnieuw vastgesteld door de raad van toezicht. Zoals eerder toegelicht is de commissie in 2023 een aantal keren extra bijeengekomen met de bestuurders, om stil te staan bij de samenwerking in de nieuwe samenstelling en de portefeuillevordering. Begin 2023 zijn de prestatieafspraken over 2022 geëvalueerd. De remuneratiecommissie heeft een scholingsbijeenkomst over de betekenis van toezicht bij samenwerkingen georganiseerd voor de raad van toezicht. Deze heeft in november 2023 plaatsgevonden. Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht met externe begeleiding voorbereid. Deze heeft in januari 2024 plaatsgevonden. De remuneratiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT) over 2022. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2022 gereed was. De voorlopige indeling voor 2024 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2023). De beloningen van Surplus passen binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders, dat wil zeggen dat de branchecode en de uitgangspunten zoals vastgelegd in de WNT volledig worden gevolgd. De ontwikkelingen in de WNT worden door de remuneratiecommissie nauwlettend gevolgd en zo nodig vertaald in adviezen ten aanzien van de honorering. In overeenstemming met de WNT wordt de honorering van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht opgenomen in de jaarrekening van Surplus.

Toepassing van de klasse-indeling WNT voor Surplus heeft in 2023 geleid tot een indeling in klasse V. De arbeidsvoorwaarden voor de leden van de raad van bestuur sluiten aan bij de regelingen zoals voorgesteld door de Nederlandse vereniging van toezichthouders in zorg en welzijn (NVTZ) en de beroepsvereniging van bestuurders in de zorg (NVZD).

## Scholing

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2023 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of een andere aanbieder, naast de gezamenlijke scholingsactiviteit in november:

### Scholingsactiviteiten 2023

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator	Datum
Anita Wydoodt	Governance Class	Erasmus Centrum voor zorgbestuur	5 april, 10 mei en 21 juni 2023
John Taks	Toezicht op ICT en digitalisering, verdiepende leergang	NVTZ	26 september en 31 oktober 2023
Jannie van den Broek	Masterclass Toezichthouders in de zorg van nu	Bohn, Stafleu, van Loghum	2, 3 november en 7 december 2023
Stefan de Kort	Leergang voor de voorzitter	NVTZ	10 november 2023
Jannie van den Broek	Masterclass Corporate Governance Special (Cybersecurity)	The Decision Institute	21 november 2023

## 3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

3.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2023  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-23		31-dec-22	
		€	€	€	€
<b>ACTIVA</b>					
<b>A Vaste activa</b>					
<b>I Materiële vaste activa</b>					
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1	93.180.644		96.842.842	
2. Machines en installaties		11.082.756		11.970.476	
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		11.604.128		11.142.081	
4. Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		<u>6.175.447</u>		<u>2.569.460</u>	
Totaal materiële vaste activa			122.042.975		122.524.859
<b>II Financiële vaste activa</b>					
1. Deelnemingen	2	529.452		141.594	
2. Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		<u>510.000</u>		<u>510.000</u>	
Totaal financiële vaste activa			1.039.452		651.594
<b>B Vlottende activa</b>					
<b>I Vorderingen</b>					
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	3	2.292.775		1.942.920	
2. Overige vorderingen		2.980.317		3.862.738	
3. Overlopende activa		<u>4.379.373</u>		<u>4.239.188</u>	
Totaal vorderingen			9.652.465		10.044.846
<b>II Liquide middelen</b>					
	4		24.332.872		22.655.936
<b>C Totaal activa</b>			<u><b>157.067.764</b></u>		<u><b>155.877.235</b></u>
<b>PASSIVA</b>					
<b>D Eigen vermogen</b>					
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	5	97.705		97.705	
2. Herwaarderingsreserve		12.254.791		12.254.791	
3. Bestemmingsfondsen		31.825.137		30.117.872	
4. Overige reserves		<u>4.212.293</u>		<u>3.292.785</u>	
Totaal eigen vermogen			48.389.926		45.763.153
<b>E Voorzieningen</b>					
1. Overige voorzieningen	6	<u>4.138.326</u>		<u>4.137.115</u>	
Totaal voorzieningen			4.138.326		4.137.115
<b>F Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)</b>					
1. Kredietinstellingen	7	64.745.272		69.361.110	
2. Overige schulden		<u>543.882</u>		<u>543.882</u>	
Totaal langlopende schulden			65.289.154		69.904.992
<b>G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>					
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	7.257.890		6.822.628	
2. Aflossingsverplichtingen langlopende leningen		4.615.840		4.629.551	
3. Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		364.580		298.323	
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.943.992		2.464.835	
5. Schulden ter zake van pensioenen		2.246.195		2.182.591	
6. Overige schulden		16.245.514		15.349.415	
7. Overige passiva		<u>5.576.347</u>		<u>4.324.632</u>	
Totaal kortlopende schulden			39.250.358		36.071.975
<b>H Totaal passiva</b>			<u><b>157.067.764</b></u>		<u><b>155.877.235</b></u>

## 3.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	11				
1. Zorgverzekeringswet		24.849.105		23.338.770	
2. Wet langdurige zorg		131.416.118		122.888.575	
3. VWS-subsidies		956.719		905.398	
4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>643.254</u>		<u>587.003</u>	
Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			157.865.196		147.719.746
<b>B Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	12				
1. Overige subsidies		14.611.116		11.366.129	
2. Opbrengsten WMO		10.850.826		8.104.745	
3. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		<u>483.582</u>		<u>629.452</u>	
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			25.945.524		20.100.326
<b>Netto omzet</b>			<b>183.810.720</b>		<b>167.820.072</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13		10.728.110		10.685.909
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			<b>194.538.830</b>		<b>178.505.981</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14		21.417.876		21.549.350
Lonen en salarissen	15		91.623.000		82.774.321
Sociale lasten	15		15.625.107		14.021.807
Pensioenlasten	15		7.734.789		7.301.245
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16		7.697.476		7.513.993
Overige bedrijfskosten	17		45.581.940		41.440.885
<b>Som der bedrijfslasten</b>			<b>189.680.188</b>		<b>174.601.601</b>
Gerealiseerde herwaardering	18		0		818.696
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19		-135.677		0
Rentelasten en soortgelijke kosten	19		2.755.404		2.998.457
<b>Resultaat voor belastingen</b>			<b>2.238.915</b>		<b>1.724.619</b>
Belastingen			0		0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	20		387.858		-515.745
<b>Resultaat na belastingen</b>			<b>2.626.773</b>		<b>1.208.874</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>					
			<b>2023</b>		<b>2022</b>
			€		€
Toevoeging / onttrekking:					
Bestemmingsfondsen			1.707.265		896.230
Overige reserves			919.508		312.644
			<u>2.626.773</u>		<u>1.208.874</u>

## 3.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2023		2022	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			4.858.642		3.904.380
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeaanpassingen	16	7.697.476		7.513.993	
- mutaties voorzieningen	6	<u>1.211</u>		<u>-647.052</u>	
			7.698.687		6.866.941
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen	3	392.381		2.659.227	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>3.178.383</u>		<u>5.858.252</u>	
			3.570.764		8.517.479
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>16.128.093</u>		<u>19.288.800</u>
Ontvangen interest	19	135.677		0	
Betaalde interest	19	<u>-2.755.404</u>		<u>-2.998.457</u>	
			<u>-2.619.727</u>		<u>-2.998.457</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			13.508.366		16.290.343
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-7.222.990		-6.884.525	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>7.398</u>		<u>224.859</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-7.215.592		-6.659.666
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-4.615.838</u>		-4.629.554	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-4.615.838		-4.629.554
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<u>1.676.936</u>		<u>5.001.123</u>
Stand per 1 januari	4		22.655.936		17.654.813
Stand per 31 december	4		24.332.872		22.655.936
Mutatie geldmiddelen			<u>1.676.936</u>		<u>5.001.123</u>

**Toelichting:**

De mutatie geldmiddelen bestaat uit de verandering in de liquide middelen alsmede de rekening-courant faciliteiten bij banken.

Het bedrijfsresultaat is berekend door het behaalde resultaat boekjaar te verhogen met het aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen en te verlagen met de rentelasten en de gerealiseerde herwaarderingen.

Voor het opstellen van het kasstroomoverzicht is gebruik gemaakt van de indirecte methode.



### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### 3.1.4.1 Algemeen

##### **Algemeen**

Voor zover van toepassing gelden deze grondslagen ook voor de enkelvoudige jaarrekening van Stichting Surplus.

##### **Vestigingsadres**

Stichting Surplus is statutair (en feitelijk) gevestigd te Breda aan de Leuvenaarstraat 91, 4811 VJ te Breda en is geregistreerd onder KvK-nummer 20104837.

##### **Activiteiten**

De activiteiten van Stichting Surplus (en de gelieerde instellingen/vennootschappen) bestaan voornamelijk uit het bieden van zorg-, dienst- en hulpverlening op het gebied van welzijn en thuiszorg alsmede verpleeghuis-, verzorgingshuis- en ouderenzorg en huisvesting ten behoeve van cliënten, patiënten en bewoners in de gemeenten in de gezondheidsregio Breda inclusief westelijk Noord-Brabant.

##### **Groepsverhoudingen**

Stichting Surplus te Breda staat aan het hoofd van de Surplus-groep. Onder 'consolidatie' is een overzicht van de tot de groep behorende entiteiten opgenomen.

##### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2023, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2023.

##### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

##### **Continuïteitsveronderstelling**

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw nemen, is er geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Stichting Surplus haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2023 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 2022 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2023 mogelijk te maken.

De belangrijkste presentatiewijzigingen zijn:

- verschuiving van personeel niet in loondienst naar onderaanneming;
- verschuiving van schulden aan leveranciers en handelskredieten naar schulden ter zake van pensioenen.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### ***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. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten. 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.

#### ***Consolidatie***

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Surplus zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de zorginstelling als de geconsolideerde maatschappijen van de zorginstelling.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van stichting Surplus.

Onderlinge verhoudingen, vorderingen en schulden en transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte resultaten daarbij.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn onderstaande stichtingen en vennootschappen opgenomen die tot de groep behoren. Dit betreft de volgende stichtingen en vennootschappen:

- \* Stichting Surplus Zorg te Breda (zeggenschap 100%);
- \* Stichting Surplus Welzijn te Breda (zeggenschap 100%);
- \* Surplus Thuisondersteuning B.V. te Breda (zeggenschap 100%).

Coöperatie de MARQ U.A. (gevestigd te Breda) is in 2017 opgericht door onder andere Stichting Surplus Zorg en kan worden geclassificeerd als een joint venture. De zeggenschap in deze entiteit is 50%. Deze vennootschap is op basis van artikel 2:406 BW niet in de consolidatie opgenomen maar verwerkt op basis van de netto vermogenswaarde.

#### ***Acquisities en desinvestering van groepsmaatschappijen***

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

#### ***Verbonden rechtspersonen***

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf Consolidatie, evenals de deelnemingen toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa worden aangemerkt als verbonden partijen. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Surplus en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### 3.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### **Activa en passiva**

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

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Stichting Surplus.

##### **Immateriële en materiële vaste activa**

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Goodwill voortkomend uit acquisities wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur.

Uitzondering hierop vormt de waardering van gronden en terreinen. De gronden en terreinen van de zorg (gerelateerde) lokaties worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Op het moment van verkrijgen of vervaardigen van het actief vindt waardering plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Daarna vindt waardering plaats tegen de actuele waarde. De actuele waarde wordt onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en samengesteld door een externe taxateur.

Waardevermeerderingen van gronden in eigendom worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen in een herwaarderingsreserve. De waardevermeerdering dient echter in de resultatenrekening te worden verwerkt, voor zover deze een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief is die voorheen als last was verwerkt in de resultatenrekening.

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de economische levensduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend, vanaf het moment van inbruikneming, als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

In 2023 zijn ten behoeve van de bedrijfswaarde berekeningen de financiële gegevens van de intramurale gebouwen ingevoerd in het gehanteerde vastgoed-rekenmodel. Met behulp van dit model is een nadere analyse uitgevoerd op de gehanteerde parameters in de administratie waarbij onder andere gekeken is naar de huidige boekwaarde, restant levensduur en de economische levensduur van de gebouwen. In het geval waarbij uit de nadere analyse van deze gegevens onjuistheden in de administratie zijn aangetroffen, waardoor de resterende boekwaarde niet in lijn ligt met de economische levensduur zijn correcties toegepast.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Groot onderhoud:

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

#### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Stichting Surplus in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

#### **Vorderingen op deelnemingen**

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

#### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde kan bestaan uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren directe opbrengstwaarde.

Ook voor de financiële activa wordt per balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen wordt de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering bepaald en direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

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. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en -verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Stichting Surplus heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van dit vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2023.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Belangrijke veronderstellingen die zijn gehanteerd bij de benadering van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- De locaties worden als kasstroomgenererende eenheden gezien;
- De totale levensduur van het vastgoed is gesteld op gemiddeld 40 jaar;
- Gehanteerde restwaarden zijn gesteld op de taxatiewaarden van grond minus de sloopkosten;
- Uit meerjarenbegroting afgeleide kasstromen 2023 en de genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2024 tot aan einde levensduur;
- Vervangingsinvesteringen tot het niveau welke noodzakelijk worden geacht om het betreffende vastgoed tot aan einde levensduur in gebruik te houden;
- Een disconteringsvoet zijnde de gemiddelde externe vermogenskosten van de zorginstelling en het gewenste rendement op het eigen vermogen.

De contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen ligt boven de boekwaarde per 31 december 2023 zodat er uit hoofde van impariment geen aanpassingen zijn gedaan aan de waardering van het vastgoed.

#### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

#### **Afgeleide financiële instrumenten**

Stichting Surplus maakt gebruik van rentederivaten om renterisico's af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling wordt met betrekking tot deze derivaten (hedge instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toegepast.

Stichting Surplus stelt middels een test periodiek de effectiviteit van de hedge relatie vast. Dit gebeurt door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge instrument met die van de afgedekte positie.

Bij het toepassen van kostprijs hedge accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent dat Stichting Surplus derivaten tegen kostprijs waardeert omdat de afgedekte leningen ook tegen kostprijs in de balans worden verwerkt.

#### **Rente- en kasstroomrisico**

Stichting Surplus loopt met name renterisico over de rentedragende langlopende vorderingen (onder financiële vaste activa) en rentedragende langlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Stichting Surplus risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Stichting Surplus risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten gecontracteerd ter afdekking van het renterisico.

#### **Liquiditeitsrisico**

Stichting Surplus maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

#### **Verstrekte leningen**

Verstrekte leningen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen.

#### **Financieringsverschil**

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

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Kortlopende vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare 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.

#### **Herwaarderingsreserve**

Waardevermeerderingen van gronden in eigendom die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in de herwaarderingsreserve indien voor deze activa geen frequente marktnoteringen bestaan. Worden waardeveranderingen van deze activa niet rechtstreeks in het resultaat verwerkt, dan worden waardeveranderingen direct in het eigen vermogen (herwaarderingsreserve) verwerkt. De herwaarderingsreserve van gronden wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de boekwaarde op basis van actuele waarde. Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van het resultaat.

De reële waarde van de grond is in 2022 herijkt waarvoor gebruik is gemaakt van taxatierapporten en de ontwikkeling van de WOZ-waarden in de afgelopen vijf jaar.

#### **Voorzieningen**

##### *Algemeen*

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de reële of de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

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.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken.

##### *Voorziening jubileumverplichtingen*

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. Bij de berekening is rekening gehouden met het aanwezige personeelsbestand, de hoogte van de uitkeringen, toekomstige salarisstijgingen, blijfkans en leeftijd. De contante waarde is berekend met een rentepercentage van 2,346%.

##### *Reorganisatievoorziening*

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. Afhankelijk van de looptijd van de voorziening wordt deze gewaardeerd tegen nominale waarde of contante waarde (>12 maanden).

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### *Voorziening langdurig zieken*

De voorziening voor langdurig zieken wordt gevormd voor de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2023 vallen. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de salariskosten inclusief sociale lasten gedurende de ziekte periode waarbij rekening is gehouden met de transitie vergoeding. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### *Voorziening 45-jaar regeling*

De voorziening 45-jaar regeling is gevormd om medewerkers, die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben, de financiële mogelijk te bieden het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen als zij besluiten eerder te stoppen met werken.

#### *Overige voorzieningen*

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

#### **Schulden**

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

#### 3.1.4.3. Grondslagen van resultaatbepaling

##### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

##### **Opbrengstverantwoording**

###### **Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De opbrengsten Zorgverzekeringswet worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met zorgverzekeraars.

De opbrengsten Wet langdurige zorg worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met het zorgkantoor.

De subsidies op grond van artikel 3 van de Kaderwet VWS subsidies en de beschikbaarheidsbijdrage zorgfunctie worden als bate verantwoord in het jaar waarvoor de subsidie is toegekend zodra er redelijke zekerheid bestaat dat de subsidie/beschikbaarheidsbijdrage zal worden ontvangen en zal worden voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden.

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening betreft zorg die wordt gefinancierd door andere externe partijen of cliënten. De opbrengsten worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Andere beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### **Subsidies**

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen bedragen zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

#### **Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige opbrengsten omvatten de opbrengsten uit leveringen van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van de over de opbrengsten geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep. Onder de overige opbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor verhuur van onroerend goed, maaltijdendiensten en uitgeleend personeel verantwoord.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de leveringen van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal verrichte diensten.

#### **Personele kosten**

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

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

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

#### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.



### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Pensioenen**

Stichting Surplus heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Surplus betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen.

Eind december 2023 bedroeg de dekkingsgraad 106,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het herstelplan van het pensioenfonds heeft een looptijd van 2017 - 2027 en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Het herstelplan eindigt als de dekkingsgraad op het vereiste niveau is.

Stichting Surplus heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Surplus heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord als personeelskosten en voor zover de aan het Pensioenfonds Zorg en Welzijn te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

#### **Financiële baten en lasten**

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

#### **Operationele leasing**

Bij de Stichting Surplus zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoeding van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### **Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Surplus wordt toegerekend.

#### **Belastingen**

Stichting Surplus valt onder de zorgvrijstelling. Derhalve is geen belastingpositie berekend.

### 3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### 3.1.4.4. Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

##### ***Kasstroomoverzicht***

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2023 geldmiddelen zijn opgeofferd.

#### 3.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

#### 3.1.4.6 Bezoldiging bestuurders

Stichting Surplus heeft ervoor gekozen om in het kader van bestuurders bezoldiging aan te sluiten bij de Wet normering topinkomens (WNT).

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	93.180.644	96.842.842
Machines en installaties	11.082.756	11.970.476
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	11.604.128	11.142.081
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	6.175.447	2.569.460
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>122.042.975</b>	<b>122.524.859</b>

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

	2023	2022
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	122.524.859	121.176.679
Bij: investeringen	8.809.511	8.012.493
Bij: herwaarderingen bedrijfsterreinen	0	2.202.507
Af: afschrijvingen	-7.697.476	-7.513.993
Af: in gebruik genomen projecten	-1.586.521	-1.127.968
Af: desinvesteringen	-7.398	-224.859
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>122.042.975</b>	<b>122.524.859</b>

	31-dec-23	31-dec-22
Aanschafwaarde	209.326.530	202.144.608
Cumulatieve herwaarderingen	12.254.591	12.254.591
Cumulatieve afschrijvingen	-99.538.146	-91.874.340

**Toelichting:**

De desinvestering wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van het pand Voorsteeven, te Etten-Leur.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.6.

Op de gebouwen en terreinen is een hypothecaire zekerheid gevestigd ten behoeve van bancaire financieringen (zie bijlage 3.1.8).

## 2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Deelnemingen	529.452	141.594
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	510.000	510.000
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1.039.452</b>	<b>651.594</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2023
	€
Boekwaarde per 1 januari 2023	651.594
Bij: deelneming Coöperatie de MARQ U.A.	387.858
<b>Boekwaarde per 31 december 2023</b>	<b>1.039.452</b>

**Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:**

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Waarde deelneming	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
Coöperatie de MARQ U.A.	Geriatrische revalidatiezorg	529.452	85%	622.885	456.304

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.7.

Onder de vorderingen op verbonden maatschappijen is opgenomen een verstrekte lening aan Coöperatie de MARQ. De rente bedraagt 1,25% per jaar. De aflossing geschiedt in 5 gelijke jaarlijkse termijnen, voor het eerst als de solvabiliteit van de MARQ, ook na aflossing, 25% of hoger bedraagt. Omtrent zekerheden is niets overeengekomen.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 3. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	2.292.775	1.942.920
Overige vorderingen:		
Vordering inzake financieringsverschil WLZ	0	1.307.600
Nog te factureren omzet zorgverzekeraars	2.043.650	2.041.986
Compensatie transitievergoeding langdurige arbeidsongeschiktheid	709.266	271.517
Overige vorderingen	227.401	241.635
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	2.195.382	1.918.001
Nog te ontvangen bedragen	2.183.991	2.321.187
Totaal overige vorderingen	<u>9.652.465</u>	<u>10.044.846</u>

**Toelichting:**

De voorziening dubieuze debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 72.880 (2022 € 81.675).

Onder de nog te factureren omzet zorgverzekeraars zijn vorderingen opgenomen in verband met declaraties nog over 2023 dienen te worden ingediend bij financierders. De impact hiervan per 31-12-2023 is € 2.043.650 (2022 € 2.041.986).

De reële waarde van de debiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde ervan.

Het financieringsverschil WLZ is als volgt te specificeren:

<u>Nog in tarieven te verrekenen</u>	<u>&lt; 2022</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	-118.534	1.426.134	0	1.307.600
Financieringsverschil boekjaar	0	0	0	0
Correcties voorgaande jaren	118.534	186.598	0	305.132
Betalingen/ontvangsten	0	-1.612.732	0	-1.612.732
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>118.534</u>	<u>-1.426.134</u>	<u>0</u>	<u>-1.307.600</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	c	a	

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (Nza)

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

<b>Vervolg toelichting:</b>	<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	1.426.134
	<u>1.426.134</u>	<u>1.426.134</u>
<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	133.672.004	125.719.256
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-133.672.004	-124.293.122
Totaal financieringsverschil	<u>0</u>	<u>1.426.134</u>
<b>Correcties voorgaande jaren</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	€	€
Opbrengsten uit Wet langdurige zorg	131.110.985	123.007.109
Correcties voorgaande jaren	<u>305.132</u>	<u>-118.534</u>
Totaal opbrengst uit Wet langdurige zorg	131.416.117	122.888.575
Differentiatieruimte	2.561.019	2.712.147
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties boekjaar	<u>133.977.136</u>	<u>125.600.722</u>

## 4. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>31-dec-23</b>	<b>31-dec-22</b>
	€	€
Bankrekeningen	24.297.282	22.640.737
Kassen	21.274	3.365
Kruisposten	14.316	11.834
Totaal liquide middelen	<u>24.332.872</u>	<u>22.655.936</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen, met uitzondering van de kruisposten, staan volledig ter vrije beschikking.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 5. Eigen vermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	97.705	97.705
Bestemmingsfondsen	31.825.137	30.117.872
Herwaarderingsreserve	12.254.791	12.254.791
Overige reserves	4.212.293	3.292.785
Totaal eigen vermogen	<u>48.389.926</u>	<u>45.763.153</u>

## Gestort en opgevraagd kapitaal

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2023</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Gestort en opgevraagd kapitaal	97.705	0	0	97.705
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>97.705</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>97.705</u>

## Bestemmingsfondsen

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2023</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	29.564.103	1.707.265	0	31.271.368
Legaat	553.769	0	0	553.769
Totaal bestemmingsfondsen	<u>30.117.872</u>	<u>1.707.265</u>	<u>0</u>	<u>31.825.137</u>

## Herwaarderingsreserve

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2023</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Herwaarderingsreserve	12.254.791	0	0	12.254.791
Totaal herwaarderingsreserve	<u>12.254.791</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>12.254.791</u>

## Overige reserves

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2023</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Overige reserves	3.292.785	919.508	0	4.212.293
Totaal overige reserves	<u>3.292.785</u>	<u>919.508</u>	<u>0</u>	<u>4.212.293</u>

**Toelichting:**

In het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten worden de resultaten verwerkt die betaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de Wlz, Zvw, Wmo en overige subsidieregelingen.

Het Legaat is gevormd uit een schenking, waarbij de schenker via een notariële akte heeft vastgelegd dat deze gelden ten goede moeten komen van bewoners van Stichting Surplus Zorg. Deze beperking is door de Raad van Bestuur derhalve aangebracht.

De herwaarderingsreserve ziet op de herwaardering van de gronden in eigendom van Stichting Surplus Zorg.

De reële waarde van de grond is in 2022 herijkt waarvoor gebruik is gemaakt van taxatierapporten en de ontwikkeling van de WOZ-waarden in de afgelopen vijf jaar.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

**Gestort en opgevraagd kapitaal**

<i>Het verloop 2022 is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2022</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-2022</b>
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	97.705	0	0	97.705
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>97.705</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>97.705</u>

**Bestemmingsfondsen**

<i>Het verloop 2022 is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2022 #</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-2022</b>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	28.667.873	896.230	0	29.564.103
Legaat	553.769	0	0	553.769
Totaal bestemmingsfondsen	<u>29.221.642</u>	<u>896.230</u>	<u>0</u>	<u>30.117.872</u>

**Herwaarderingsreserve**

<i>Het verloop 2022 is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2022</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-2022</b>
	€	€	€	€
Herwaarderingsreserve	10.870.980	0	1.383.811	12.254.791
Totaal herwaarderingsreserve	<u>10.870.980</u>	<u>0</u>	<u>1.383.811</u>	<u>12.254.791</u>

**Overige reserves**

<i>Het verloop 2022 is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2022</b>	<b>Resultaat- bestemming</b>	<b>Overige mutaties</b>	<b>Saldo per 31-dec-2022</b>
	€	€	€	€
Overige reserves	2.980.141	312.644	0	3.292.785
Totaal overige reserves	<u>2.980.141</u>	<u>312.644</u>	<u>0</u>	<u>3.292.785</u>

**Toelichting:**

In het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten worden de resultaten verwerkt die betaald zijn vanuit activiteiten die gefinancierd zijn binnen de Wlz, Zvw, Wmo en overige subsidieregelingen.

Het Legaat is gevormd uit een schenking, waarbij de schenker via een notariële akte heeft vastgelegd dat deze gelden ten goede moeten komen van bewoners van Stichting Surplus Zorg. Deze beperking is door de Raad van Bestuur derhalve aangebracht.

De herwaarderingsreserve ziet op de herwaardering van de gronden in eigendom van Stichting Surplus Zorg.

De reële waarde van de grond is in 2022 herijkt waarvoor gebruik is gemaakt van taxatierapporten en de ontwikkeling van de WOZ-waarden in de afgelopen vijf jaar.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## 6. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-jan-2023</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Saldo per 31-dec-2023</b>
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	870.943	158.647	88.400	0	941.190
Voorziening reorganisatie	46.355	0	17.066	0	29.289
Voorziening langdurig zieken	937.094	2.165.915	889.501	0	2.213.508
Voorziening 45 jaar regeling	1.647.723	47.006	204.873	807.915	681.941
Verlieslatende huurcontracten	635.000	0	62.602	300.000	272.398
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.137.115</b>	<b>2.371.568</b>	<b>1.262.442</b>	<b>1.107.915</b>	<b>4.138.326</b>

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

	<b>31-dec-2023</b>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.024.098
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.064.005
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	486.874

**Toelichting per categorie voorziening:**

De voorziening jubileumverplichtingen heeft betrekking op uitgestelde beloningen aan werknemers uit hoofde van een langjarig dienstverband. De waardering van deze voorziening voor jubileumverplichtingen vindt tegen contante waarde plaats, rekening houdend met een jaarlijkse salarisstijging alsmede een inschatting van de vertrekkans van het huidige personeelsbestand.

De voorziening reorganisatie is gevormd uit hoofde van de kosten voortvloeiende uit de dienstverbanden welke zullen worden beëindigd bij afloop van het project waarvoor de betrokkenen zijn ingezet, dan wel bij afloop van de financiering van de betreffende arbeidsplaatsen.

De voorziening langdurig zieken wordt gevormd voor de eerste twee ziektejaren van medewerkers die langdurig ziek zijn. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de salariskosten inclusief sociale lasten gedurende de ziekte periode waarbij rekening is gehouden met de transitie vergoeding. Surplus is geen eigen risicodrager voor wia/wga (werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten), na twee jaar stopt de loondoorbetalingsverplichting.

De voorziening 45-jaar regeling is gevormd om medewerkers, die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben, de financiële mogelijk te bieden het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen als zij besluiten eerder te stoppen met werken.

De voorziening verlieslatende huurcontracten zijn gevormd voor het structureel verlieslatende deel van de betreffende huurcontracten van Molenstaete Koffiemolen en Merlinde waarvan de huurcontracten respectievelijk lopen tot en met maart 2030 en december 2030.



## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Kredietinstellingen	64.745.272	69.361.110
Overige schulden	543.882	543.882
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>65.289.154</u>	<u>69.904.992</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Stand per 1 januari	74.534.543	79.158.108
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-4.629.549	-4.623.565
Stand per 31 december	<u>69.904.994</u>	<u>74.534.543</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-4.615.840	-4.629.551
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>65.289.154</u>	<u>69.904.992</u>

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

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.615.840	4.269.551
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	65.289.154	69.904.992
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	46.969.676	51.465.911

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.  
De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:	31-dec-23	31-dec-22
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	7.257.890	6.822.628
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.615.840	4.629.551
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	364.580	298.323
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.943.992	2.464.835
Schulden ter zake van pensioenen	2.246.195	2.182.591
Overige schulden:		
Vakantiedagen	8.699.809	8.021.667
Vakantiegeld	3.593.791	3.309.575
Kassiersfunctie Differentiatieruimte	1.489.135	1.747.479
Nog te betalen salarissen	1.394.840	1.116.628
Eindejaarsuitkering	665.697	514.126
Nog te besteden / terug te betalen subsidie zorgbonus	0	368.366
Loopbaanbudget	402.242	271.574
Overige passiva:		
Nog niet aangewende investeringsubsidies	170.909	126.325
Nog te betalen kosten	2.563.995	1.722.335
Overige overlopende passiva	2.841.443	2.475.972
Totaal overige kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	<u>39.250.358</u>	<u>36.071.975</u>

**Toelichting:**

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Op de onderlinge schulden aan groepsmaatschappijen zijn geen contractuele bepalingen (zekerheden en rente) van toepassing.

Onder schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen is opgenomen de rekening-courant schuld aan Coöperatie De MARQ. Op deze schuld zijn geen contractuele bepalingen (zekerheden en rente) van toepassing.

Schulden ter zake van pensioenen betreft de nog te betalen premies welke nog zijn voldaan aan het pensioenfonds PFZW.

Vanaf 2022 vervult Stichting Surplus Zorg de kassiersfunctie inzake de regionale differentiatieruimte. Stichting Surplus Zorg ontvangt deze gelden en stort deze conform afspraak door naar de deelnemende partijen.

Bij de ABN-AMRO Bank N.V. bedraagt de kredietfaciliteit per ultimo 2023 € 4.000.000 (2022: € 4.000.000) en de debetrente Euribor plus 1,65% per jaar.

Bij de ING Bank N.V. bedraagt de kredietfaciliteit per ultimo 2023 € 4.000.000 (2022: € 4.000.000) en de debetrente Euribor plus 1,7% per jaar.

Naar aanleiding van de juridische fusie per 1 januari 2018 tussen Stichting Surplus Zorg, Stichting Elisabeth, Stichting deBreedonk en Stichting Surplus Comfort is er met de gezamenlijke financieringspartijen, namelijk ABN AMRO Bank N.V. (ABN), ING Bank N.V. (ING) en N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), een Common Terms Agreement (CTA) opgesteld met als doel om voor de fusieorganisatie een stabiele financiering te bewerkstelligen en diverse afspraken met de diverse kredietverleners uniform vast te stellen. Bij deze afspraken worden Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn beschouwd als de gezamenlijke kredietnemers.

De afspraken zoals opgenomen in de CTA zien specifiek op de informatieverplichtingen vanuit de gezamenlijke kredietnemers, alsmede de te behalen ratio's en de definities ter bepaling hiervan. De Solvabiliteitsratio (S-Ratio) moet gedurende het boekjaar 2023 minimaal 23% bedragen. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) moet gedurende het boekjaar 2023 minimaal 1,4 bedragen. Onderdeel van de afspraken in de CTA wordt gevormd door het Compliance Certificaat, dat onder andere de berekeningen met betrekking tot de naleving van de verplichtingen ten aanzien van de te behalen financiële ratio's bevat.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## Vervolg toelichting:

De berekening van de ratio's voor 2023 kan als volgt worden gespecificeerd:

				<b>31-dec-23</b>
	Zorg	Welzijn	Eliminatie	Samengevoegd
Eigen vermogen	45.702.484	2.631.783	0	48.334.267
Deelnemingen	-960.547	0	0	-960.547
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-716.572	-6.789	220.049	-503.312
Afgegeven bankgaranties	-1.700.000	0	0	-1.700.000
Gecorrigeerd garantievermogen	A 42.325.365	2.624.994	220.049	45.170.408
Balans totaal	149.713.601	6.821.134	-220.049	156.314.686
(i) Immateriële vaste activa	0	0	0	0
(ii) Deelneming	-960.547	0	0	-960.547
(iv) Vorderingen op groepsmaatschappijen	-716.572	-6.789	220.049	-503.312
(iii) Afgegeven bankgaranties	-1.700.000	0	0	-1.700.000
Gecorrigeerd balans totaal	B 146.336.482	6.814.345	0	153.150.827
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>A/B</b>			<b>29,5%</b>
				<b>2023</b>
	Zorg	Welzijn	Eliminatie	Samengevoegd
Resultaat	2.366.261	260.512	0	2.626.773
Resultaat deelneming HbH-Begeleiding	-263.514	0	0	-263.514
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ	-387.858	0	0	-387.858
Resultaat verkoop onroerende zaken	0	0	0	0
Vrijval herwaarderingsreserve	0	0	0	0
Dotatie voorzieningen	2.299.084	31.913	0	2.330.997
Afname voorzieningen	-2.287.065	-42.354	0	-2.329.419
Afschrijving materiële vaste activa	7.612.287	80.180	0	7.692.467
Lasten lease	978.410	0	0	978.410
Rentelasten	2.649.073	-29.346	0	2.619.727
EBITDA	C 12.966.678	300.905	0	13.267.583
Rentelasten	2.649.073	-29.346	0	2.619.727
Aflossing langlopende schulden	4.629.549	0	0	4.629.549
Niet-reguliere aflossing	0	0	0	0
Maximaal risico garantiestelling huur De MARQ	227.000	0	0	227.000
Lasten lease	978.410	0	0	978.410
Rente en aflossingen	D 8.484.032	-29.346	0	8.454.686
<b>Debt Service Coverage Ratio (DSCR)</b>	<b>C/D</b>			<b>1,57</b>

Met deze ratio's voldoet Stichting Surplus aan de afspraken die hierover zijn gemaakt met de gezamenlijke financiers.

Het Compliance Certificaat behorende bij de samengevoegde enkelvoudige jaarrekeningen van Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn, separaat ondertekend door de Raad van Bestuur, luidt als volgt.

- a) Wij verwijzen naar de CTA. Dit is een Compliance Certificaat. De termen die zijn omschreven in de CTA, hebben in dit Compliance Certificaat dezelfde betekenis, tenzij hieraan in dit Compliance Certificaat een andere betekenis wordt gegeven;
- b) Wij bevestigen dat:
  - De S-Ratio voor de Meetperiode 1 januari tot en met 31 december 2023 zoals opgenomen in de samengevoegde enkelvoudige jaarrekeningen over het verslagjaar 2023 29,5% bedraagt;
  - De DSCR voor de Meetperiode 1 januari tot en met 31 december 2023 zoals opgenomen in de samengevoegde enkelvoudige jaarrekeningen over het verslagjaar 2023 1,57 bedraagt;

### 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

#### 9. Financiële instrumenten

Stichting Surplus Zorg maakt gebruik van derivaten om renterisico's af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling, wordt met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toegepast. Derivaten waarbij op het moment van afsluiten van het instrument niet exact te bepalen is welk mogelijk verlies geleden kan worden (open eind derivaten), zijn niet toegestaan.

Voor de variabel rentende lening is per 1 december 2014 voor € 27.557.500 een renteswap aangegaan met de ING-Bank om het variabel renterisico op deze lening af te dekken. De renteswap loopt tot 1 oktober 2024. Gedurende de looptijd wordt een variabele rente ter hoogte van 3-maands Euribor met een opslag van 1,89% geruild tegen een vaste rente van 3,215%. Rekening houdende met de geldende debiteurenopslag van 1,89% is sprake van een effectieve rentevoet van 5,1%. Het gegeven dat er sinds het 3e kwartaal 2015 sprake is van negatieve waarde van het 3-maands Euribor, is hierop niet van invloed. De negatieve waarde van de renteswap bedraagt ultimo 2023 € 50.731 (ultimo 2022 € 128.994 negatief). De effectiviteit van de hedge bedraagt ultimo 2023 100%.

#### Kredietrisico

Stichting Surplus Zorg heeft geen significante concentraties van kredietrisico's. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

#### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

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

#### Zekerheden en garanties

##### Zekerheden

Uit hoofde van de kredietfaciliteiten in rekening courant, alsmede de door de gezamenlijke financiers verstrekte langlopende leningen aan Stichting Surplus Zorg zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Een Verhaalsregeling zekerheidsrechten tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ), N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), ABN AMRO Bank N.V. (ABN), ING Bank N.V. (ING) en BNG in de functie van Zekerhedenagent;
- Een bankhypotheek verstrekt door Stichting Surplus Zorg, eerste in rang, op de registergoederen zoals omschreven in de hypotheekakte. Deze zekerheid is verstrekt aan de Zekerhedenagent;
- Een pandrecht verstrekt door Stichting Surplus Zorg, eerste in rang, op roerende zaken;
- Een pandrecht op vorderingen, versterkt door Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn;
- Een negatieve pledge/pari passu en cross default verklaring door Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn;
- Hoofdelijke verbondenheid van Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn als schuldenaars.

##### Garanties

Stichting Surplus heeft per jaareinde ten behoeve van derden een garantie afgesloten bij een financiële instelling. De garantie ultimo 2023 bedraagt € 10.907.

Stichting Surplus Zorg heeft per jaareinde ten behoeve van derden een tweetal garanties afgesloten bij financiële instellingen. De totale garantie ultimo 2023 bedraagt € 17.216.

## 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

**Meerjarige financiële verplichtingen****Huur**

Stichting Surplus Zorg heeft o.a. voor een viertal verzorgingshuizen (Vredenbergh, Fendertshof, Ganshoek en Mauritsshof) langdurige langdurige huurcontracten afgesloten met respectievelijk Custodian Vesteda Fund, Woonkwartier, Woningstichting Woonvizier en Woningstichting Brabants Waard.

Het in 2010 in gebruik genomen complex Molenstaete is ontwikkeld in samenwerking met woningcorporatie Laurentius. Voor de huur van een drietal gebouwen met woningen voor kleinschalige PG-zorg met behandeling, alsmede voor een aantal kantoor- en algemene ruimtes gevestigd in een ander gebouw, is in 2010 een huurovereenkomst afgesloten voor de duur van 20 jaren. De overeengekomen huurprijs is gebaseerd op de in 2006 door het College Bouw geadviseerde en door het ministerie van VWS goedgekeurde investeringssom. De huurprijs is berekend conform de lineaire methode op basis van kale huur (rente en afschrijving). De maandhuur per balansdatum bedraagt € 61.904 en wordt jaarlijks per 1 april neerwaarts bijgesteld.

Voor het onroerend goed, gelegen aan de Schorsmolenstraat 6 te Breda, is een huurovereenkomst aangegaan met Sectie 5 Management B.V.. De ingangsdatum is 1 november 2010 en loopt tot en met 31 oktober 2030. Stichting Surplus Zorg staat garant voor het nakomen van het huurcontract.

Door Surplus Welzijn zijn diverse huurovereenkomsten afgesloten, waarbij de huur jaarlijks wordt herzien.

De totale huurverplichting kan als volgt worden gespecificeerd:

	<b>Totaal</b>
	<b>€</b>
Niet langer dan 1 jaar	6.565.429
Tussen 1 en 5 jaar	22.494.003
Langer dan 5 jaar	18.199.648
	<u>47.259.080</u>

**Leasing**

De geleasede auto's en automatiseringsapparatuur strekken tot zekerheid van de leaseverplichting.

De operationele leasing wordt lineair over de leaseperiode in de resultatenrekening verwerkt.

De resterende looptijd van de leaseverplichting kan als volgt worden gespecificeerd:

	<b>Lease</b>	<b>Lease</b>	<b>Totaal</b>
	<b>automatisering</b>	<b>auto's</b>	<b>€</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>	
Niet langer dan 1 jaar	868.630	109.780	978.410
Tussen 1 en 5 jaar	1.779.113	284.405	2.063.518
Langer dan 5 jaar	0	0	0
	<u>2.647.743</u>	<u>394.185</u>	<u>3.041.928</u>

**Obligoverplichting**

De obligoverplichting ten aanzien van het Waarborgfonds voor de Zorgsector bedraagt maximaal 3% van de boekwaarde van de door het Waarborgfonds geborgde leningen, zijnde € 31.500.

### 3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

#### **Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

#### ***Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen***

##### *Project Overakker*

In juli 2016 heeft Stichting Elisabeth het onroerend goed gelegen aan de Brigidastraat te Breda verkocht. Hierbij is met de koper overeengekomen dat indien het gekochte binnen 10 jaar na overdracht wordt vervreemd de koper aan verkoper een vergoeding verschuldigd is ten grootte van:

- € 100.000 in geval van gehele doorverkoop van het gekochte tegen een koopprijs van tenminste € 1.600.000
- Plus 50% van het meerdere boven € 1.600.000, indien de verkoopprijs meer dan € 1.600.000 bedraagt.

#### ***Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument***

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2023 bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2023. Stichting Surplus is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2023.

## 3.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en - terreinen €	Machines en installaties €	Andera vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2023</b>					
- aanschafwaarde	133.995.019	31.420.940	34.159.189	2.569.460	202.144.608
- cumulatieve herwaarderingen	12.254.591	0	0	0	12.254.591
- cumulatieve afschrijvingen	49.406.768	19.450.464	23.017.108	0	91.874.340
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>96.842.842</u>	<u>11.970.476</u>	<u>11.142.081</u>	<u>2.569.460</u>	<u>122.524.859</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	19.771	144.123	1.866.588	5.192.508	7.222.990
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- herwaarderingen (afwaardering)	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	3.725.331	1.530.672	2.441.473	0	7.697.476
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd	0	0	0	0	0
- afgeronde projecten	43.362	498.829	1.044.330	-1.586.521	0
- bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	41.068	0	41.068
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	33.670	0	33.670
per saldo	0	0	7.398	0	7.398
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.662.198</u>	<u>-887.720</u>	<u>462.047</u>	<u>3.605.987</u>	<u>-481.884</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>					
- aanschafwaarde	134.058.152	32.063.892	37.029.039	6.175.447	209.326.530
- cumulatieve herwaarderingen	12.254.591	0	0	0	12.254.591
- cumulatieve afschrijvingen	53.132.099	20.981.136	25.424.911	0	99.538.146
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>93.180.644</u>	<u>11.082.756</u>	<u>11.604.128</u>	<u>6.175.447</u>	<u>122.042.975</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% - 10%	5% - 15%	5% - 33,33%	0,0%	

## 3.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen €	Overige deelnemingen €	Vorderingen op groepsmaat- schappijen €	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen (overige deelnemingen) €	Vordering op grond van transitievergoeding langdurig zieken €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2023	0	141.594	0	510.000	0	651.594
Resultaat deelnemingen	0	387.858	0	0	0	387.858
Ontvangen aflossing leningen	0	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>0</u>	<u>529.452</u>	<u>0</u>	<u>510.000</u>	<u>0</u>	<u>1.039.452</u>
Som waardevermeerderingen	0	387.858	0	0	0	387.858

## BIJLAGE

## 3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2023

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Rente vervaldatum	Restschuld 31 december 2022	Nieuwe leningen in 2023	Aflossing in 2023	Restschuld 31 december 2023	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2023	Aflossingswijze	Aflossing 2024	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
ABN AMRO 52.06.72.089	29-okt-07	2.570.558	30	Onderhandse	5,12%	29-okt-27	1.606.599	0	64.264	1.542.335	1.221.015	16	lineair	64.264	Hyp. Verklaring
ABN AMRO 52.09.16.964	31-dec-08	14.000.000	30	Onderhandse	2,39%	1-okt-28	7.447.998	0	468.000	6.979.998	4.639.998	15	lineair	468.000	Pos/neg hyp.verkl
ABN AMRO 52.09.17.308	31-dec-07	6.000.000	30	Onderhandse	4,61%	14-mrt-27	2.850.000	0	200.000	2.650.000	1.650.000	14	lineair	200.000	Geen
BNG 40.0090052	31-dec-99	1.951.255	30	Hypothecaire	0,50%	1-jul-29	683.734	0	96.221	587.513	99.144	6	annuitair	96.702	Gemeentegarantie
BNG 40.074027	31-dec-88	2.168.162	40	Onderhandse	4,91%		651.234	0	95.960	555.274	0	5	annuitair	100.672	Gemeente garantie
BNG 40.104268	14-apr-09	5.000.000	25	Onderhandse	2,40%		2.300.000	0	200.000	2.100.000	1.100.000	11	lineair	200.000	Gemeente garantie
BNG 40.104916	1-apr-10	28.000.000	25	Onderhandse	4,13%	2-jan-30	15.120.000	0	1.120.000	14.000.000	8.400.000	11	lineair	1.120.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.106164	31-dec-10	5.124.000	25	Onderhandse	1,50%	31-dec-35	2.664.480	0	204.960	2.459.520	1.434.720	12	lineair	204.960	Hyp. Verklaring
BNG 40.106165	31-dec-10	6.000.000	25	Onderhandse	2,75%	31-dec-30	3.120.000	0	240.000	2.880.000	1.680.000	12	lineair	240.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.109268	1-aug-14	1.800.000	15	Onderhandse	2,05%		840.000	0	120.000	720.000	120.000	6	lineair	120.000	Garantie WfZ
BNG 40.109457	16-dec-14	600.000	20	Onderhandse	1,80%		360.000	0	30.000	330.000	180.000	11	lineair	30.000	Garantie WfZ
BNG 40.111134	13-apr-17	12.625.000	25	Onderhandse	4,10%	2-jan-30	9.875.000	0	500.000	9.375.000	6.875.000	18	lineair	500.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.111135	13-apr-17	7.400.000	20	Onderhandse	1,655%	13-apr-37	5.365.000	0	370.000	4.995.000	3.145.000	13	lineair	370.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.99669	30-dec-04	2.009.112	23	Onderhandse	0,00%	30-dec-27	436.762	0	87.353	349.409	0	4	lineair	87.353	Gemeente garantie
ING 065.29.94.970	1-okt-12	29.017.500	18	Onderhandse	1,89%+euribor	1-okt-24	20.367.500	0	730.000	19.637.500	15.987.500	7	lineair	730.000	Pos/neg hyp.verkl
ING 066.20.99.370	31-dec-02	850.000	25	Hypothecaire	2,55%		161.500	0	34.000	127.500	0	4	lineair	34.000	Hypotheekrecht
ING 066.68.92.943	31-dec-99	500.883	28	Hypothecaire	2,25%	1-jul-27	83.406	0	18.151	65.255	0	4	lineair	18.151	Hypotheekrecht
ING 066.88.99.387	31-dec-94	408.402	30	Hypothecaire	2,45%	1-sep-24	20.421	0	13.613	6.808	0	1	lineair	6.808	Pandrecht vold.
ING 067.65.97.467	31-dec-99	328.991	25	Hypothecaire	2,25%		13.157	0	13.157	0	0	0	lineair	0	Hypotheekrecht
Stg. De Plus van Surplus	1-jan-19	400.000	1	Onderhandse	4,00%		400.000	0	0	400.000	400.000	0	aflossingsvrij	0	
Custodian Vesteda Fund I	1-apr-09	409.360	20	annuïteit	4,45%		167.752	0	23.870	143.882	37.299	6	annuitair	24.930	geen
<b>Totaal</b>							<b>74.534.543</b>	<b>0</b>	<b>4.629.549</b>	<b>69.904.994</b>	<b>46.969.676</b>			<b>4.615.840</b>	



## 3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2023	2022
	€	€
Zorgverzekeringswet	24.849.105	23.338.770
Wet langdurige zorg	131.416.118	122.888.575
VWS-subsidies	956.719	905.398
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	643.254	587.003
Totaal	<u>157.865.196</u>	<u>147.719.746</u>

**Toelichting:**

De toename Wlz-zorg wordt voornamelijk veroorzaakt door de indexering van de tarieven en een hoger volume van de prestaties. In het budget voor Wlz-zorg zit een positieve afrekening van € 305.132 over boekjaar 2022 (in 2022 negatief 118.534) begrepen.

## 12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
Overige subsidies	14.611.116	11.366.129
Opbrengsten WMO	10.850.826	8.104.745
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	483.582	629.452
Totaal	<u>25.945.524</u>	<u>20.100.326</u>

**Toelichting:**

Met name in de gemeenten Breda en Oosterhout zijn de subsidie opbrengsten gestegen. Daarnaast zijn in de gemeenten Altena en Geertruidenberg in de loop van 2023 activiteiten overgenomen van een andere organisatie.

De toename van de WMO opbrengsten is grotendeels toe te wijzen aan het feit dat een collega instelling in 2023 het product thuisbegeleiding niet gegund heeft gekregen. Stichting Surplus Zorg fungeert in deze als hoofdaannemer.

De baten andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten betreffen overeenkomsten met diverse gemeenten waar geen subsidiebeschikkingen voor zijn afgegeven.

## 13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2023	2022
	€	€
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>		
Opbrengsten verhuur	4.326.056	4.648.334
Opbrengsten voeding	3.103.694	2.413.762
Doorberekende personeelskosten	729.699	778.120
Resultaat vastgoedtransacties	0	338.359
Overige opbrengsten	2.568.661	2.507.334
Totaal	<u>10.728.110</u>	<u>10.685.909</u>

**Toelichting:**

De opbrengsten uit huren betreffen grotendeels de verhuur van (zorg)appartementen aan particulieren waarbij de looptijd van de huurovereenkomsten in principe voor onbepaalde duur zijn. Voor alle verhuurovereenkomsten geldt dat er geen koopopties in zijn opgenomen.

Onder de dienstverlening aan derden zijn de doorbelastingen verantwoord inzake werkzaamheden die voor derden zijn verricht.

Het resultaat in 2022 inzake vastgoed transacties vloeit voort uit de verkoop van een kinderopvang pand in Rijsbergen.

## 3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

## LASTEN

## 14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	16.591.657	18.873.863
Kosten uitbesteding onderaanneming	4.826.219	2.675.487
Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>21.417.876</u>	<u>21.549.350</u>

**Toelichting:**

De stijging van kosten uitbesteding onderaanneming in 2023 is het gevolg van het gegeven dat Stichting Surplus Zorg optreedt als hoofdaannemer in de 6 samenwerkende gemeenten.

## 15. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Lonen en salarissen	91.259.187	82.742.269
Sociale lasten	15.625.107	14.021.807
Pensioenlasten	7.734.789	7.301.245
Dotatie vrijval personele voorzieningen	363.813	32.052
Totaal personeelskosten	<u>114.982.896</u>	<u>104.097.373</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Stichting Surplus Zorg	1.670	1.624
Stichting Surplus Welzijn	167	145
Surplus Thuisondersteuning B.V.	137	122
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.974</u>	<u>1.891</u>

**Toelichting:**

De stijging van de kosten voor lonen en salarissen inclusief sociale lasten wordt verklaard door meerdere CAO-verhogingen in 2023 en door een toename van het gemiddeld aantal fte's.

Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

## 16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.697.476	7.513.993
Totaal afschrijvingen	<u>7.697.476</u>	<u>7.513.993</u>

## 3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

## LASTEN

## 17. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.936.714	9.111.705
Algemene kosten	15.765.862	14.225.529
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	6.392.008	6.713.582
Onderhoud en energiekosten:	7.179.702	5.760.185
Huur en leasing	6.670.256	6.393.365
Dotaties en vrijval voorzieningen	-362.602	-763.481
Totaal overige bedrijfskosten	<u>45.581.940</u>	<u>41.440.885</u>

**Toelichting:**

Onder de algemene kosten is voor een bedrag van € 4.166.686 (2022 € 4.251.353) begrepen aan overige personeelskosten.

De stijging van de algemene kosten wordt veroorzaakt door de hogere kosten van software, automatisering, communicatie en advies. Daarnaast zijn er ook extra kosten gemaakt voor de verbetering van de stuurinformatie en het continuous monitoring proces.

De stijging van de huurkosten wordt veroorzaakt door de jaarlijkse indexering van de huurprijzen.

De vrijval van de voorzieningen heeft betrekking op het herzien van de voorziening verlieslatende huurcontracten.

## 18. Gerealiseerde herwaardering

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Gerealiseerde herwaardering	0	818.696
Totaal gerealiseerde herwaardering	<u>0</u>	<u>818.696</u>

**Toelichting:**

De gerealiseerde herwaardering 2022 betreft een correctie op de herwaarderingsreserve, omdat in het verleden bij de verwerking van desinvesteringen van de betreffende panden te lage boekresultaten zijn gepresenteerd.

## 19. Rentelasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	135.677	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.755.404	-2.998.457
Totaal rentelasten	<u>-2.619.727</u>	<u>-2.998.457</u>

**Toelichting:**

De afname van de rentelasten wordt enerzijds veroorzaakt door de regulier gedane aflossingen en anderzijds doordat de negatieve rente op banktegoeden is komen te vervallen.

## 20. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	387.858	-515.745
Totaal resultaat deelnemingen	<u>387.858</u>	<u>-515.745</u>

**3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING****21. Honoraria van de onafhankelijke accountant**

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
De honoraria (incl. omzetbelasting) van de onafhankelijke accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	216.590	247.630
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	35.695	28.250
3 Fiscale advisering	100.727	107.130
4 Niet-controlediensten	0	4.235
Totaal honoraria van de onafhankelijke accountant	<u>353.012</u>	<u>387.245</u>

**Toelichting:**

De accountantskosten zijn toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

**22. Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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

**23. Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

**3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**

**23. Bezoldiging bestuurders**

De WNT is vrijwillig van toepassing op Stichting Surplus. Het voor Stichting Surplus toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000, zijnde klasse V met 12 punten op basis van de regeling Zorg- en Jeugdhulp. Dit geldt naar rato van de duur en omvang van het dienstverband. Voor de Raad van Toezicht gelden de maxima van 15% van € 223.000 voor de voorzitter en 10% van € 223.000 voor de vicevoorzitter en de overige leden.

In de jaarrekening van de WNT plichtige entiteit Stichting Surplus Zorg is haar WNT verantwoord.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

*1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.*

<b>Gegevens 2023</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.L. Maranus</b>	<b>F. Aarts</b>
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	15/02 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	203.846	165.598
Beloningen betaalbaar op termijn	15.136	13.249
<i>Subtotaal</i>	<i>218.982</i>	<i>178.847</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	195.507
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
<b>Bezoldiging</b>	<b>218.982</b>	<b>178.847</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.L. Maranus</b>	
<b>Functiegegevens</b>	Lid RvB	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.029	
Beloningen betaalbaar op termijn	13.495	
<i>Subtotaal</i>	<i>204.524</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000	
<b>Bezoldiging</b>	<b>204.524</b>	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

*1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12*

Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J.M.M. Taks	M.A.M. Bekkers	J.F.M. van den Broek
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	26.760	17.844	17.844
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
bedragen x € 1	J.M.M. Taks	M.A.M. Bekkers	J.F.M. van den Broek
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	25.920	17.280	17.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	21.600	21.600

Gegevens 2023			
bedragen x € 1	B.T.J. Hooghiemstra	S.V.A. de Kort	J.W.G. Meijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/01 - 31/12	1/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	17.844	17.844	17.840
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2022			
bedragen x € 1	B.T.J. Hooghiemstra	S.V.A. de Kort	J.W.G. Meijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	17.280	17.280	14.400
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	18.000

**3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**

<b>Gegevens 2023</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.I.M.C. Wydoort</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>	
Bezoldiging	17.840
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
<b>Gegevens 2022</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.I.M.C. Wydoort</b>
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/5- 31/12
<b>Bezoldiging</b>	
Bezoldiging	11.520
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.400

*1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.900 of minder*  
Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

*1e. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900*  
Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

*1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is*  
Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

*1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is*  
Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking  
Deze categorie is in 2023 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT  
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**3.1.10 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2023**  
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	0	0
Totaal vaste activa		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	2	1.706	1.232
Liquide middelen	3	90.018	85.473
Totaal vlottende activa		<u>91.724</u>	<u>86.705</u>
<b>Totaal activa</b>		<u><u>91.724</u></u>	<u><u>86.705</u></u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Overige reserves	4	55.667	55.667
Totaal eigen vermogen		<u>55.667</u>	<u>55.667</u>
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>			
Overige kortlopende schulden	5	36.057	31.038
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>91.724</u></u>	<u><u>86.705</u></u>



## 3.1.11 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	<u>Ref.</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	6	0	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	8	0	0
Overige bedrijfskosten	9	0	0
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		0	0
Financiële baten en lasten		0	0
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2023</u>	<u>2022</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Algemene reserve		0	0
		<u>0</u>	<u>0</u>

## 3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>0</u>
Aanschafwaarde	125.208	125.208
Cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de WTZi-vergunningplichtige vaste activa, de WTZi-meldingsplichtige vaste activa, de WMG-gefinancierde vaste activa en de Kleinschalige Woonvoorzieningen per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.13.

## 2. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.706	0
Overige vorderingen	0	1.232
Totaal overige vorderingen	<u>1.706</u>	<u>1.232</u>

**Toelichting:**

De vorderingen en overlopende activa hebben alle een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen en overlopende activa benadert de boekwaarde vanwege het doorlopende karakter ervan.

## 3. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Bankrekeningen	90.018	85.473
Totaal liquide middelen	<u>90.018</u>	<u>85.473</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking van Stichting Surplus.

## 3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## PASSIVA

## 4. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Overige reserves	55.667	55.667
Totaal eigen vermogen	<u>55.667</u>	<u>55.667</u>

## Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2023</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2023</u>
	€	€	€	€
Overige reserves	55.667	0	0	55.667
Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	<u>55.667</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>55.667</u>

**Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2023 en resultaat over 2023**

De specificatie is als volgt :

	<u>Eigen</u> <u>vermogen</u>	<u>Resultaat</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	55.667	0
Stichting Surplus Zorg	45.702.484	2.366.261
Stichting Surplus Welzijn	2.631.783	260.512
Integrale Ondersteuning HbH-Begeleiding gemeente Breda B.V.	431.095	263.513
Eliminaties	-431.095	-263.513
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>48.389.934</u>	<u>2.626.773</u>

## 5. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-23</u>	<u>31-dec-22</u>
	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	14.824
Overige schulden	36.057	16.214
Totaal overige kortlopende schulden	<u>36.057</u>	<u>31.038</u>

**Toelichting:**

De kortlopende schulden hebben alle een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopend karakter ervan.

Op de onderlinge schulden aan groepsmaatschappijen en de schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen zijn geen contractuele bepalingen (zekerheden en rente) van toepassing.

## 3.1.13 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	<b>Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting</b>	<b>Totaal</b>
	€	€
<b>Stand per 1 januari 2023</b>		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 1 januari 2023	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>		
- investeringen	0	0
- herwaarderingen	0	0
- afschrijvingen	0	0
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd	0	0
- afgeronde projecten	0	0
- bijzondere waardeverminderingen	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>		
.aanschafwaarde	0	0
.cumulatieve herwaarderingen	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0
<i>- desinvesteringen</i>		
aanschafwaarde	0	0
cumulatieve herwaarderingen	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Stand per 31 december 2023</b>		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 31 december 2023	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2,5% - 20%	

## 3.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

**BATEN****6. Overige bedrijfsopbrengsten***De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

**LASTEN****7. Personeelskosten***De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Stichting Surplus	0	0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>0</u>	<u>0</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

**8. Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa***De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Overige afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	0	0
Totaal afschrijvingen	<u>0</u>	<u>0</u>

**9. Overige bedrijfskosten***De specificatie is als volgt:*

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
	€	€
Overige bedrijfskosten:		
- overige kosten	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>0</u>	<u>0</u>

**10. Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.11.

**11. Gebeurtenissen na balansdatum**

Voor gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening van Surplus.

**12. Nevenvestigingen**

Stichting Surplus heeft geen nevenvestigingen.

### 3.1.15 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

#### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Surplus heeft de jaarrekening 2023 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 8 mei 2024.

De raad van toezicht van de Stichting Surplus heeft de jaarrekening 2023 goedgekeurd in de vergadering van 8 mei 2024.

#### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.  
\_\_\_\_\_  
De heer Drs. A.L. Maranus MBA-H  
Raad van Bestuur

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevrouw Drs. F. Aarts CMA CFE  
Raad van Bestuur

W.G.  
\_\_\_\_\_  
De heer Drs. S.V.A. de Kort MHA CPC  
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
De heer M.A.M. Bekkers  
Lid Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
De heer Drs. J.M.M. Taks  
Lid Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevrouw Drs. J.F.M. van den Broek  
Lid Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevrouw Dr. B.T.J. Hooghiemstra  
Lid Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
Mevrouw Dr. A.I.M.C Wydoodt  
Lid Raad van Toezicht

W.G.  
\_\_\_\_\_  
De heer Dr. J.W.G. Meijer  
Lid Raad van Toezicht

## 3.2 OVERIGE GEGEVENS

## 9.2 OVERIGE GEGEVENS

### 3.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In het jaar behaalde overschotten mogen uitsluitend worden aangewend ten bate van een lichaam dat zelf gebruik maakt van de zorgvrijstelling Vennootschapsbelasting dan wel een algemeen maatschappelijk belang behartigt te bepalen door de bestuurder na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Toezicht van Surplus.

### 3.2.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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