



Bestuursverslag 2022

11 mei 2023

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Algemeen	3
1.2	Gebeurtenissen na balansdatum	3
2.	Profiel van Surplus	4
2.1	Onze kernactiviteiten	4
2.2	Organisatiestructuur	6
3.	Strategie en beleid	8
3.1	Maatschappelijke opgave	8
3.2	Strategische thema's	8
3.4	Voortgang 2022	10
3.5	Samenwerking	11
3.6	Risicomanagement	12
4.	Toezicht en medezeggenschap	14
4.1	Normen voor goed bestuur	14
4.2	Raad van toezicht	14
4.3	Samenstelling raad van bestuur	18
4.4	Medezeggenschap	18
4.5	Centrale cliëntenraad	19
4.6	Ondernemingsraad	20
4.7	Professionele adviesraad	22
5.	Kwaliteit en veiligheid	23
5.1	Kwaliteitsbeleid	23
5.2	Klachten	25
5.3	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	25
5.4	Duurzaamheid	27
6.	Financieel beleid	28
7.	Toekomstbeeld en risico's 2023	29
	Bijlage 1 Juridische structuur Surplus	30

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Surplus biedt welzijn en zorg. Onze organisatie was eind 2022 actief in 13 gemeenten in West-Brabant. Wij ondersteunen mensen die ondersteuning nodig hebben op het terrein van welzijn, zorg of behandeling. We zijn nieuwsgierig naar wat voor hen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daar naar handelen. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2022.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 25 april 2023 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 11 mei 2023.

1.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Verderop in dit verslag wordt benoemd dat de voorzitter raad van bestuur per 31 oktober 2022 afscheid heeft genomen van Surplus, wegens het aanvaarden van een andere functie. In het derde kwartaal is daarom de werving van een nieuwe bestuurder opgepakt. Daarbij is tevens het bestuurlijk model aangepast. Het bestuur blijft tweehoofdig, maar er is gekozen voor een collegiaal model. Dit wordt verderop in dit verslag verder toegelicht. De werving is voorspoedig verlopen en heeft ertoe geleid dat op 15 februari 2023 Femke Aarts is gestart als nieuwe bestuurder.

Begin 2022 is een intentieovereenkomst getekend over de gewenste toetreding van de GRZ van Thebe tot coöperatie De MARQ. Surplus heeft als één van de huidige leden van De MARQ de intentieovereenkomst mede ondertekend en is nauw betrokken bij de verkenning van de toetreding. De verkenning heeft geleid tot een voorgenomen besluit om de toetreding te kunnen realiseren. Het voornemen is gedeeld met medezeggenschapsorganen en stakeholders en medio 2022 is een melding gedaan bij de NZa. De NZa heeft de voorgenomen toetreding van Thebe tot De MARQ goedgekeurd. Vervolgens hebben de betrokken partijen een melding gedaan bij de ACM. De procedure bij de ACM loopt nog.

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. Deze werden voorheen verleend door Trema. Trema kiest ervoor om haar welzijnsactiviteiten af te stoten en in het verlengde hiervan is Surplus Welzijn daarom in gesprek gegaan met Trema om ook de welzijnsactiviteiten in de gemeente Altena van Trema welzijn over te nemen. In mei vindt hierover definitieve besluitvorming over plaats. Streven is om de welzijnsactiviteiten medio 2023 over te nemen.

2. Profiel van Surplus

2.1 Onze kernactiviteiten

Surplus is er voor alle kwetsbare mensen in buurten en wijken. Surplus Zorg richt zich met name op 55-plussers met (combinaties van) producten op het terrein van wonen, welzijn, zorg en behandeling. De onderdelen welzijn en zorg bieden daarnaast ook zorg en ondersteuning aan alle volwassenen. Surplus Welzijn richt zich bovendien op kinderen en jongeren.

Surplus Zorg en Surplus Welzijn zijn beide dochterstichtingen van Stichting Surplus.

Surplus Zorg

Surplus Zorg biedt thuisondersteuning, begeleiding en dagbesteding, thuiszorg in de vorm van wijkverpleging, gespecialiseerde verpleging en verzorging als intensieve, complexe zorg in diverse specialisaties zoals somatiek, psychogeriatric, gerontopsychiatrie, palliatieve zorg, eerstelijns behandeling en transmurale zorg.

Dat vertaalt zich voor de klant in een samenhangend palet van producten en diensten op het gebied van welzijn, zorg, behandeling, begeleiding en wonen. Een modern en door de klant gestuurd pakket van hoge kwaliteit. Een aanbod dat voortdurend wordt vernieuwd en aangepast aan veranderende klantvragen en wijzigingen in de samenleving.

Intramurale zorg

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 psychogeriatric zorg als lichamelijke zorg nodig hebben. Aanvullende specialismen zijn palliatieve terminale zorg en gerontopsychiatrie. Op een aantal locaties kunnen ook mensen tijdelijk worden opgenomen voor geriatric revalidatie door De MARQ. De MARQ is een coöperatie die GRZ en herstellzorg biedt, en waarvan Surplus één van de leden van is. 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 Vredenberg (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 (Ds. Jamesstraat, Lage Zwaluwe)
- Antonius Abt (Dorpsplein, Terheijden)

De totale capaciteit van Surplus in 2022 bedroeg 1.095 plaatsen voor intramuraal verblijf. Eind 2022 verbleven er 1.021 cliënten en 14 partners in een woonzorgcentrum van Surplus en zo'n 39 cliënten op basis van een tijdelijk verblijf. Aan 390 mensen werd bovendien eerstelijns behandeling 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. In zorghotel Merlinde waren in 2022 49 kamers beschikbaar die ingezet werden voor gasten

die revalideren (bij de MARQ), herstellen na een ziekenhuisopname of behoefte hebben aan kortdurende faciliteiten, zoals kortdurend eerstelijns verblijf, respijtzorg of logeeropvang. In het laatste kwartaal van 2022 is De MARQ verhuisd van haar locaties in Breda (waaronder de afdelingen binnen Elisabeth en Merlinde) naar haar nieuwe locatie in het Amphia ziekenhuis. Begin 2023 zijn tevens de nog overgebleven plaatsen voor tijdelijk verblijf verhuisd van Merlinde naar de nieuwe afdeling Lindemolen op locatie Elisabeth. Merlinde wordt met ingang van medio mei 2023 tot en met juni 2025 verhuurd aan Thebe ten behoeve van tijdelijke huisvesting van bewoners van een verpleeghuislocatie die wordt verbouwd. Aansluitend kan Merlinde worden benut voor de tijdelijke huisvesting van bewoners van Surpluslocaties die verbouwd worden.

Surplus is lid van coöperatie De MARQ die geriatrische revalidatiezorg aanbiedt op locaties van Surplus in Breda (vanaf november 2022 op locatie Amphia) en Zevenbergen.

Thuiszorg en thuisondersteuning

Zorg aan huis wordt zowel geboden in het kader van de zorgverzekeringswet (wijkverpleging) als in het kader van de Wlz (VPT en MPT) en 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 2022 ruim 1.600 thuiszorg cliënten en daarnaast nog zo'n 550 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT. Eind 2022 waren er 234 cliënten die gebruik maken van dagverzorging.

Thuisondersteuning wordt geboden in Breda, Etten-Leur, Halderberge en in Oosterhout. In totaal wordt dit aan ruim 1.800 cliënten geboden.

Surplus Welzijn

Surplus welzijn maakt op basis van de Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (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 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.

Informele zorg

Surplus Welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informele zorg, oa mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2022 de gemeenten, 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 Drimmelen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout en Zundert.

In 2022 heeft Surplus Welzijn meegedaan aan de aanbesteding van maatschappelijk werk en aanverwante welzijnsactiviteiten. 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.

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 oa:

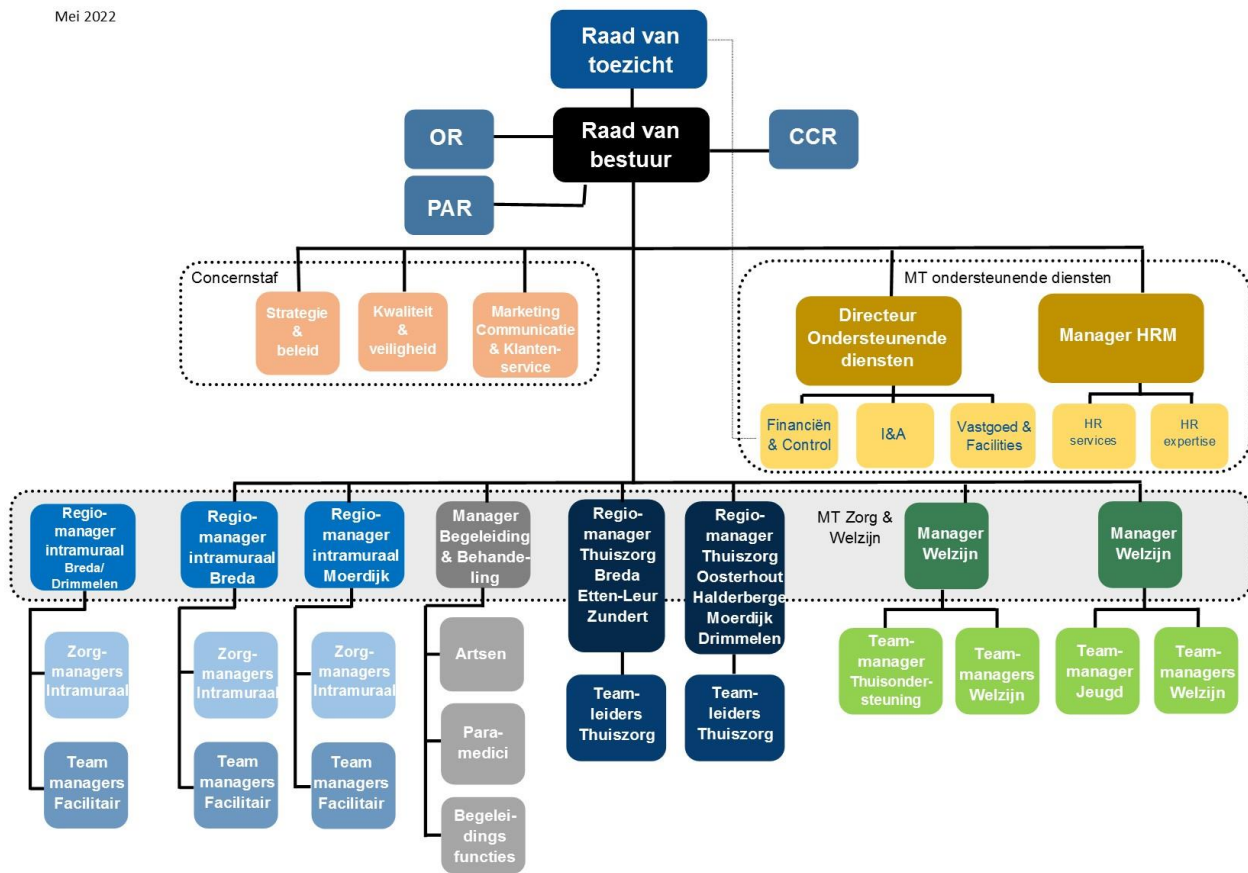
- In Altena: buurtbemiddeling.
- In Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (Spel-thuis, voorleesexpress), vrij toegankelijke jeugdhulp, wijkwerk, buurtmeester en dagbesteding.
- In Drimmelen: huiskamer, buurtsport, cursussen, geld & recht, budgetcoaches, activiteitencoach en schuldhulpverlening.
- In Etten-Leur: buurt voor buur(t), buurtbemiddeling, Etten-Leur voor elkaar (brengt aanbod en vraag rondom vrijwilligerswerk bij elkaar), geld & recht, maatschappelijk werk, informele zorg en de zomerschool.
- In Geertruidenberg: buurtbemiddeling, jongerenwerk.
- In Halderberge: de Plusbus, inzet riksja, geld & recht, 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, geld & recht, maaltijdservice, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: bemoeizorg, budgetcoach, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, klussendienst, jeugdmaatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdservice, Oosterhout voor elkaar, welzijn op recept, steunouder en zomerschool.
- In Zundert: budgetcoach, cursussen, geld & recht, huiskamers, schuldhulpverlening. Met ingang van 1 april 2021 heeft Surplus ook enkele activiteiten overgenomen van de stichting welzijn Zundert, mantelzorgondersteuning, individuele cliëntondersteuning, de huiskamers waaronder het repaircafé, meer bewegen voor ouderen en de boodschappen Plusbus.

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 adopteren wij steeds vaker sociale innovaties die we uitrollen in ons werkgebied. Deze interventies zijn vaak al evidence based, te denken valt aan; In je Uppie, Welzijn op Recept, Steunouder en Join Us (start in 2023).

2.2 Organisatiestructuur

Uitgangspunt voor de organisatiestructuur is om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, en resultaatverantwoordelijkheid gericht op een duurzaam evenwicht in de cruciale driehoek van klantwaarde, medewerkerwaarde en organisatiewaarde. Vanuit het uitgangspunt van maximale focus op de primaire zorg- en welzijnsprocessen aan de klantgroepen en het vanuit de leefwereld en 'van de werkvloer naar boven' opbouwen van de organisatie kiezen wij voor zes organisatieonderdelen, te weten: intramurale zorg, behandeling en begeleiding (B&B), thuiszorg, welzijn, een concernstaf en ondersteunende diensten. Het uitgangspunt is een platte organisatie met drie managementlagen (raad van bestuur – regiomanagement – team/zorgmanagers), waarbij het bestuur en het regiomanagement integraal management hanteren, in dialoog zijn met de werkvloer, zoveel mogelijk horizontaal organiseren en kort-cyclisch sturen.

Schematisch ziet de organisatiestructuur er als volgt uit:



3. Strategie en beleid

3.1 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.

3.2 Strategische thema's

Om de maatschappelijke opgave te realiseren zijn een zevental thema's geformuleerd. Deze worden hieronder kort toegelicht.

De toename van het aantal kwetsbare mensen speelt vooral in de wijken en kernen. Daar waar Surplus van oudsher aanwezig is, in de Pluspunten, huizen van de wijk, activiteitencentra en woonzorgcentra, maar ook bij mensen thuis. Waar we beschikken over lokaal opgebouwde samenwerkingsverbanden en netwerken. We zien daar een grote diversiteit aan ondersteuningsvragen vanuit een brede sociale context. We zien kwetsbaarheid bij ouderen, maar ook bij gezinnen. We zetten maximaal in op de optimale ondersteuning van kwetsbare mensen en hun naasten, in de eigen wijk of kern. Zodat mensen (langer) zelfstandig kunnen blijven wonen en mee kunnen doen. We beschikken over een breed palet van kennis en expertise, op het gebied van welzijnswerk en voorliggende voorzieningen, thuisondersteuning, thuiszorg, en complexe ouderenzorg, in die buurt of kern. We zien het antwoord op onze opgave dan vooral ook in de uitwerking en verdere ontwikkeling van het **werken vanuit de wijk**.

Een tweede, aanvullend antwoord om de toenemende vraag naar zorg op te vangen is de inzet van **transmurale zorg**. Transmurale zorg is zorg die wordt ingezet op basis van ketensamenwerking tussen generalistische en specialistische zorgverleners. Met deze inzet kan zorg die voorheen, centraal (bijvoorbeeld in het ziekenhuis) werd geleverd, ook bij mensen thuis of dicht bij huis worden ingezet of kan iemand eerder na een ziekenhuisopname weer terug naar huis. De ketensamenwerking wordt ingezet op basis van nauwe samenwerking tussen Surplus, ziekenhuis en huisarts, afstemming met cliënten zelf, hun mantelzorgers en andere betrokken zorgverleners en vaak met behulp van technologische oplossingen en inzet vanuit het sociale domein die bijdragen aan zelfredzaamheid.

Soms past het beter om op een centrale locatie (kortdurende) zorg te organiseren, als specialistische zorg of herstel aan de orde is, zoals bijvoorbeeld in de vorm van eerstelijns verblijf of geriatrische revalidatiezorg.



Met de groei van het aantal (oudere) ouderen, neemt het aantal mensen met dementie sterk toe en een groot deel van de sterk groeiende en complexer wordende vraag naar zorg komt dan ook bij deze groep vandaan en speelt zich vooral af in de wijk. Vanaf het moment dat er sprake is van het zogenaamde niet-pluis gevoel tot het moment dat mensen – al dan niet in het verpleeghuis opgenomen – overlijden, verloopt gemiddeld 8 tot 10 jaar. In de verschillende fases van het dementieproces hebben mensen en hun mantelzorgers verschillende vragen en verschillende behoefte aan ondersteuning. Dit varieert natuurlijk ook nog eens per persoon en vereist een goede afstemming met alle betrokkenen, zowel professionals als informele zorg. Ontwikkeling van integrale ondersteuning voor mensen met **dementie** en hun naasten, met aandacht voor de sociale en zorgvraagstukken die dementie met zich meebrengt, draagt bij aan de eigen regie en zelfstandigheid van mensen met dementie is daarmee het derde (deel)antwoord op de opgave van Surplus.

De groeiende vraag naar (complexe) zorg leidt tot een toename van het aantal mensen met een indicatie voor intensieve zorg. Ook deze groep wil steeds vaker zelfstandig blijven wonen. Vanuit de gedachte 'de juiste zorg op de juiste plek' en vanuit de maatschappelijke bijdrage aan de houdbaarheid van het stelsel, kiest Surplus er juist niet voor om de capaciteit van haar verpleeghuizen uit te breiden. Dit past ook bij de ontwikkeling van het werken vanuit de wijk. De oplossing ligt in een toename van andere leveringsvormen van complexe zorg thuis (zoals VPT en MPT, of inzet vanuit PGB), en we willen aan de slag met andere en nieuwe woonvormen. Vormen van geclusterd wonen waar mensen met een toenemende zorgvraag naar toe verhuizen, ook als sprake is van intensieve zorg. In zo'n geclusterde woonvorm kunnen mensen met en zonder indicatie wonen, waar nodig zorg ontvangen en gebruik maken van gezamenlijke faciliteiten. **Diversiteit van wonen** is daarmee het vierde strategische thema van Surplus.

Bij alle ontwikkelingen maken we gebruik van inzet van **technologie en innovatie**. De inzet van technologie is een relevant element in alle hierboven genoemde antwoorden op onze opgave,

bijvoorbeeld door de inzet van zorg op afstand, slimme hulpmiddelen en door het digitaliseren van informatie en informatiestromen. De inzet van technologie maakt het mogelijk dat mensen langer zelfstandig blijven en regie houden, zorgt dat meer mensen geholpen kunnen worden en vermindert van werkdruk. De ontwikkelingen op dit vlak gaan snel en vormen daarmee een belangrijk strategisch thema.

Deze opdrachten kunnen we slechts uitvoeren met voldoende medewerkers, betaald en onbetaald, en dit is daarom voor de komende jaren een van onze belangrijkste prioriteiten. Medewerkers die voldoende ruimte krijgen om regie te nemen. Waarbij Surplus faciliteert en ondersteunt. Vanwege de hoge werkdruk die ze nu ervaren. Om medewerkers en vrijwilligers betrokken te houden. Door voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing te bieden. Om ervoor te zorgen dat ze zich gezien en gehoord voelen. Dit zijn allemaal belangrijke voorwaarden voor tevreden medewerkers. Tevreden medewerkers zijn minder snel geneigd om te vertrekken, zijn goede ambassadeurs voor Surplus en het allerbelangrijkste: zij doen hun werk met meer plezier. Stimuleren van werkplezier is dus om meerdere redenen van belang.

Daarnaast is ook de opgave om nieuwe medewerkers te vinden enorm; zowel vanuit de noodzaak om medewerkers die uitstromen te vervangen als om de groei in de zorg op te vangen. Het ontwikkelen van **goed werkgeverschap** voor medewerkers en vrijwilligers is daarmee van belang voor de realisatie van de strategie, waarbij 'zie mij' eveneens als uitgangspunt geldt.

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, 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 over op welke manier we onze maatschappelijke opdracht willen realiseren.

3.4 Voortgang 2022

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 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.

Om de algehele voortgang te monitoren zijn er voor elk thema kwartaalgesprekken gepland met de raad van bestuur en door het jaar heen zijn er diverse bijeenkomsten gepland om met elkaar op strategische thema's uit te wisselen en te verdiepen. Ook zijn er maandelijkse momenten gepland waar de strategische teams elkaar kunnen treffen om de onderlinge verbindingen te leggen en af te stemmen waar het zinvol is om samen acties op te pakken.

Voor elk thema zijn lange termijn doelstellingen geformuleerd en deze zijn vertaald in acties voor 2022.

De acties die inmiddels zijn uitgezet zijn bijzonder relevant en dragen bij aan het bereiken van onze ambitie: kwetsbare groepen in de samenleving op een passende wijze ondersteunen zodat zij maximaal eigen regie kunnen voeren en bijdragen aan de houdbaarheid van het stelsel naar de toekomst. Vanuit het programma dementie zien we mooie casussen voorbij komen van mensen met dementie die dankzij de sociale benadering dementie beter het leven kunnen leiden dat hen past en enthousiaste teams die hiermee aan de slag zijn, zowel op twee intramurale locaties (Vuchterhage en Klundert) als ook in de wijken daaromheen. In 2022 is geëxperimenteerd met domeinoverstijgende samenwerking en is aandacht geweest voor financiering van de werkwijze sociale benadering

dementie, dit heeft geleid tot structurele financiering. In het komende jaar wordt sociale benadering dementie dan ook op meer locaties en wijken ingezet. Vanuit transmurale zorg volgen we 'de beweging naar voren' en zien we dat we zo mensen faciliteren om langer thuis te kunnen blijven wonen, door in samenwerking met collega-organisaties faciliteiten te organiseren voor ongeplande zorg (o.a. via het aanmeldportaal en triage) en onderwerpen als advance care planning, vroegsignalering en herkenbare en aanspreekbare wijkteams op te pakken. In de wijken wordt hard gewerkt aan het leren kennen van elkaar en dit wordt gefaciliteerd en ondersteund vanuit het thema werken vanuit wijken. In verschillende proeftuinen gaan medewerkers van Surplus met samenwerkingspartner en bewoners van de wijk aan de slag om te komen tot mooie concepten en initiatieven. We voeren volop het gesprek met gemeenten en woningcorporaties om te komen tot alternatieve woonvormen vanuit diversiteit van wonen en zijn op een aantal plaatsen concreet aan de slag met conceptontwikkeling en inrichten van pilots, zoals bijvoorbeeld in de Haagse Beemden en in Breda-Noord. Bij verschillende gemeenten hebben we actief bijgedragen aan de totstandkoming van de woonzorgvisie. Diverse nieuwe technologieën worden op verschillende plaatsen uitgetest, en we zien dat dit tot mooie ervaringen leidt. Technologie helpt bij het ondersteunen van eigen regie van ouderen die zelfstandig wonen, bijvoorbeeld door de inzet van beeldbellen of slimme technologie. Op onze intramurale locaties zien we dat de inzet van technologie kan helpen om bewoners letterlijk meer bewegingsvrijheid te geven. Ook het jongerenwerk wordt steeds meer digitaal. Overkoepelend wordt een innovatiestrategie uitgewerkt en geïnvesteerd in de digivaardigheid van medewerkers. Vanuit sociale innovatie / zie mij zien we dat we fundamenteel anders aan de slag zijn met veranderingen en innovaties, o.a. aangejaagd door de expedities en de ondersteuning vanuit coaches bij allerlei vraagstukken binnen de organisatie. Tevens is een leergemeenschap voor leiderschap ingericht. Binnen dit thema is er ook veel aandacht voor het goede gesprek, waarin bijvoorbeeld alledaagse dilemma's besproken kunnen worden. Onze opdracht kunnen we slechts uitvoeren met voldoende medewerkers, betaald en onbetaald, en dit is dan ook in onze strategie een van onze belangrijkste prioriteiten. Vanuit het thema goed werkgeverschap, zijn we daarom aan de slag met relevante thema's zoals verzuim en vitaliteit, roosteren en plannen, ondersteuning van leidinggevend en de doorontwikkeling van het samen leren en ontwikkelen.

3.5 Samenwerking

Surplus zoekt continu naar partners die ons aanvullen en versterken, om zo de juiste ketens voor onze klanten te vormen. Ook in 2022 hebben we diverse gesprekken gevoerd met zowel bestaande als nieuwe samenwerkingspartners.

Transmurale zorg

Surplus heeft een samenwerkingsovereenkomst met het Amphia ziekenhuis, Revant, medisch specialistisch revalidatiecentrum, De MARQ en andere ouderenzorgorganisaties in de regio, met als doel de zorg aan kwetsbare ouderen te verbeteren. De samenwerking is erop gericht om te voorkomen dat ouderen onnodig in het ziekenhuis worden opgenomen. En mocht een ziekenhuisopname toch noodzakelijk zijn, is de samenwerking er vervolgens op gericht om ouderen zo snel mogelijk te laten doorstromen naar een voor hen geschikte plek.

In het adherentiegebied van het Bravis-ziekenhuis is het samenwerkingsverband West-West actief om de transmurale samenwerking te ontwikkelen. Deze bestaat uit negen organisaties. Naast het Bravis ziekenhuis en Surplus zijn dit Allergroep, GGZ Westelijk Noord-Brabant, Groenhuysen, tante Louise, TWB thuiszorg met aandacht, WijZijn Traverse Groep, Zorggroep West-Brabant.

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 verschildt 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). Ook nemen we deel aan het SNIV (surveillance netwerk infectieziekten verpleeghuis), waarbij o.a. het voorkomen van infectieziekten worden geregistreerd.

In 2022 heeft Surplus meegedaan aan het VIDO onderzoek van het RIVM naar de afweer na coronavaccinatie door data hierover te verzamelen bij bewoners van de verpleeghuizen die bereid waren hieraan mee te werken. Tevens zijn we betrokken bij het onderzoek naar interprofessioneel opleiden van het LUMC, waarbij Surplus één van de organisaties is waarbij het praktijkonderzoek plaatsvindt.

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.

3.6 Risicomanagement

Surplus is actief op allerlei gebieden en 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 – aantoonbaar- 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 'risico beoordelingen' reeds worden uitgevoerd binnen Surplus op diverse niveaus; op cliëntniveau, project-, procesniveau, in functies/beleid- en strategisch niveau. Vanuit Kwaliteit en Veiligheid en de Ondersteunende diensten 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. Dit is voor het laatst in maart 2020 uitgevoerd en zal in 2023 opnieuw worden uitgevoerd.

De raad van bestuur bespreekt en verantwoordt regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de raad van toezicht, dit mede in het licht van de strategie en de effecten van die beheersing op de regeldichtheid in de organisatie.

We zien vanuit deze 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 financier 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.

4. Toezicht en medezeggenschap

4.1 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 2022 het bestuur is ingevuld en hoe het toezicht op het bestuur is uitgeoefend.

4.2 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 bestaat uit meerdere leden met een diverse achtergrond. 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.

De raad van toezicht bestond in 2022 uit 7 leden en is acht maal bijeen gekomen voor vijf reguliere en drie extra bijeenkomsten. Daarnaast zijn er drie andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de bijeenkomst voor de zelfevaluatie, een themabijeenkomst over het thema preventie (samen met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad), gekoppeld aan het afscheid van de voorzitter en een lid en een rondreis langs diverse locaties, waarbij in drietallen een werkbezoek aan een (zorg- of welzijns)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 2022 is in de raad van toezicht extra aandacht uitgegaan naar het vertrek van één van de bestuurders, Anton van Mansum, per 1 november 2022. Zowel de remuneratiecommissie als de voltallige raad van toezicht heeft vanuit haar rol als werkgever zich bezig gehouden met het organiseren van een goed afscheid van de vertrekkende bestuurder én een zorgvuldige procedure om te komen tot de selectie van een nieuwe bestuurder. Daartoe is het bestaande bestuursmodel opnieuw bekeken en aangepast. Besloten is om over te gaan naar een collegiaal bestuursmodel. In het daarop volgende selectieproces is met betrokkenheid van raad van bestuur, MT, artsen, centrale cliëntenraad en ondernemingsraad een nieuwe bestuurder gezocht. Dat laatste is inmiddels gelukt: in december heeft de raad van toezicht Femke Aarts benoemd en op 15 februari is zij gestart als nieuwe bestuurder bij Surplus.

Vaste punten op de reguliere agenda van de raad van toezicht zijn kwaliteitsontwikkeling, waarbij zowel aandacht is voor de formele rapportages als ook voor de ontwikkelingen op dit vlak, projecten en thema's, financiële zaken en governance. Specifiek is er op de agenda ruimte gemaakt om verdiepend een aantal thema's te kunnen bespreken. De agendavoering wordt zowel bepaald door de jaarplanning van de raad van toezicht als de actuele ontwikkelingen.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2022 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Verkoop pand kinderopvang
- Benoeming twee nieuwe leden RvT
- Statutenwijzigingen
- Indeling WNT 2021
- Bestuursverslag Surplus en bestuursverslag Surplus Welzijn 2021
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2021
- Intentieovereenkomst overname welzijnsactiviteiten

- Bouwkundige levensduurverlenging locatie Vuchterhage
- Voorgenomen toetreding Thebe tot De MARQ
- Procedure werving nieuwe bestuurder
- Aanpassing naar collegiaal bestuursmodel
- Benoeming Femke Aarts tot nieuwe bestuurder van Surplus
- Controleplan 2022
- Begroting 2023
- Voorlopige indeling WNT 2023
- Aangepaste reglementen RvT, RvB, commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie en auditcommissie

In het begin van het jaar is de voortgang van de strategische koers besproken, aan de hand van een document met een reflectie van de raad van bestuur hierover. In het gesprek was aandacht voor de noodzaak van transitie in relatie tot de druk binnen de organisatie. Tevens is de link gelegd naar actuele rapporten vanuit de overheid.

Tijdens de (extra) vergaderingen is tevens stil gestaan bij lopende samenwerkingstrajecten. Specifiek is in het verlengde van de gesprekken hierover in 2021, verder gesproken over de voorgenomen toetreding van Thebe tot GRZ coöperatie De MARQ, waarvan Surplus met Avoord lid van is. Nadat vanuit de intentie verdere verkenning heeft plaatsgevonden, heeft de raad van toezicht ingestemd met de verder uitgewerkte plannen, die vervolgens in procedure zijn gebracht richting NZa en ACM. De NZa heeft ingestemd met de voorgenomen toetreding, de procedure bij de ACM loopt op dit moment nog. Daarbij is tevens stil gestaan bij de governanceaspecten van deze samenwerking. Tevens is gesproken over de mogelijke overname van welzijnsactiviteiten in een tweetal gemeenten waar Surplus Welzijn eveneens actief is. Een deel van de activiteiten zijn inmiddels via een aanbestedingsprocedure verkregen. Voor de overige activiteiten geldt dat dit gaat om lopende overeenkomsten met de gemeente. De impact van de overname wordt momenteel nader uitgewerkt en indien ook de gemeente akkoord is met de overname, kan in het eerste kwartaal van 2023 hierover nadere besluitvorming plaatsvinden.

Andere onderwerpen die op de agenda hebben gestaan zijn het thema goed werkgeverschap, waarbij onder andere is ingezoomd op roosteren en plannen, verzuim en leren en ontwikkelen, de start van de beademingsunit, het thema diversiteit van wonen, cybersecurity, de kadernota 2023, het kwaliteitsverslag 2021 en het kwaliteitsplan 2023. Verder heeft de raad van toezicht kennis genomen van de start van twee nieuwe regiomanagers.

De auditcommissie is vijf maal bijeen gekomen, waarvan twee maal (deels) met de accountant. Aan de orde kwamen de periodieke financiële rapportages, inclusief de liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van ratio's. Door de auditcommissie is aandacht gevraagd voor de financiële sturing en de planning van de rapportages. Andere besprekpunten waren o.a. de verkoop van een kinderopvangpand, de voortgang van het lange termijn huisvestingsplan, het voorstel beademingszorg, de bouwkundige levensverlenging van locatie Vuchterhage (in afwachting van de verdere uitwerking van de nieuwbouwplannen), de toetreding van Thebe tot De MARQ aan de hand van de meerjarenraming van De MARQ en de rapportage fraude analyse. Tevens heeft de auditcommissie haar reglement geëvalueerd en op enkele punten herzien. Het aangepaste reglement is goedgekeurd door de raad van toezicht.

Verder zijn er concrete procesafspraken gemaakt over keuze voor een accountantselectie in 2023 (vanaf controlejaar 2023). Met de huidige accountant zijn daarom nog afspraken gemaakt voor de controle over het boekjaar 2022.

In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2021 en het accountantsverslag. In de tweede helft van het jaar is het controleplan besproken en de rapportage interimcontrole, in aanwezigheid van de accountant, waarbij ook de daaruit volgende acties aan de orde zijn geweest. Tenslotte is uitgebreid stil gestaan bij de begroting 2023 op basis van een eerder besproken gewijzigde opzet. Waar relevant zijn de besproken punten vertaald in adviezen voor de raad van toezicht.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is vijf maal bijeen geweest, waarvan één extra bijeenkomst over de start van de beademingsunit. In de reguliere bijeenkomsten is informatie

verstrekt en van gedachten gewisseld over incidenten en calamiteiten, corona uitbraken, het kwaliteitsverslag over 2021 en het verslag klachtenbemiddeling, het auditplan, rapportages van de externe audits en inspectiebezoeken, de systeembeoordeling, rapportages over cliënttevredenheidsmetingen/Vertel eens en het kwaliteitsplan 2023. Daarnaast legt de commissie jaarlijks een werkbezoek af aan een locatie, in 2022 betroffen dit er zelfs twee: het eerder uitgestelde werkbezoek aan thuiszorg en een werkbezoek aan de locatie Breedonk. Ter vergadering is een toelichting gegeven op een aantal inhoudelijke thema's: palliatieve zorg/hospice, slimme zorg (inzet van technologie in de thuiszorg) in aanwezigheid van de betrokken zorgverzekeraar, de wet zorg en dwang, privacy en informatieveiligheid en dementie. Daarnaast lopen de leden van de commissie mee met diverse externe audits. De commissie heeft haar reglement geëvalueerd en op enkele punten herzien. Het aangepaste reglement is vastgesteld door de raad van toezicht. Na het vertrek van Annet Hoyng is Jannie van den Broek benoemd tot voorzitter van de commissie. Tevens is Jan-Willem Meijer toegetreden als nieuw lid van de commissie.

De remuneratie- en selectiecommissie van de raad van toezicht bespreekt de jaarlijkse prestatieafspraken in periodieke jaarlijkse gesprekken met de bestuurders afzonderlijk en gezamenlijk. In 2022 vonden deze gesprekken twee maal plaats. Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze heeft in februari 2023 plaatsgevonden.

De remuneratie- en selectiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de WNT over 2022. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2021 gereed was. De voorlopige indeling voor 2023 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2022). De beloningen van Surplus passen binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders, dat wil zeggen dat de branchecode en de uitgangspunten zoals vastgelegd in de Wet Normering Topinkomens (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 2022 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). Met de nieuw aangetrokken bestuurder heeft de remuneratiecommissie passende arbeidsvoorwaarden afgesproken.

Volgens het rooster van aftreden was er in 2022 één lid aftredend en niet herbenoembaar, Annet Hoyng. De procedure om te komen tot haar vervanging was in 2021 al gestart. Eind 2021 had de voorzitter van de raad van toezicht, Henk van de Werfhorst, reeds aangegeven dat hij na afloop van zijn eerste termijn op 31 december 2021 niet voornemens was zich herbenoembaar te stellen. Vervolgens is John Taks, vice-voorzitter, voorgedragen als voorzitter. Met instemming van alle leden, de leden van de raad van bestuur en na advies van de medezeggenschapsorganen, is hij benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2022. Stefan de Kort is benoemd tot vice-voorzitter.

In het laatste kwartaal van 2021 is daarom reeds gestart met de werving van twee nieuwe leden. Bij de wervingsprocedure zijn zowel de raad van bestuur als de medezeggenschapsorganen betrokken. In 2022 is de raad versterkt met twee nieuwe leden: Jan-Willem Meijer en Anita Wydoodt.

In 2022 is aansluitend aan de themabijeenkomst middels een diner met een inspirerende externe spreker over governance van samenwerkingsverbanden, afscheid genomen van Henk van de Werfhorst en Annet Hoyng.

In verband met de komst van de nieuwe leden, is opnieuw 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 2022 opgenomen.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2022

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
M.A.M. Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		Lid Bestuur VvE Het Bastion, Zutphen
drs. J. van den Broek 30-01-1971	Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Eigenaar / consultant North Star Advice	Lid Central Expert Panel ICHOM
dr. B.T.J. Hooghiemstra 5-12-1961	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie, contactpersoon CCR	Lector Sociale Innovatie Hogeschool Rotterdam	- Hooghiemstra Onderzoek & Advies Sociaal Domein - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Speciaal Onderwijs en Expertisecentrum Eindhoven - Lid commissies ZonMw en regie orgaan SIA
Dr. J.W.G. Meijer 21-1-1966	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Voorzitter raad van bestuur / revalidatiearts De Hoogstraat revalidatie	- Vice-voorzitter raad van toezicht Stichting Prisma - Lid bestuurscommissie onderzoek, innovatie en kwaliteit Revalidatie Nederland
drs. S. de Kort, MHA CPC 19-09-1973	Vice-voorzitter, lid auditcommissie, voorzitter remuneratiecommissie	Lid raad van bestuur Altrecht	- Lid raad van toezicht Mariaoord - Voorzitter Koninklijke Fanfare Philharmonie Leende
drs. J.M.M. Taks 18-05-1960	Voorzitter, lid remuneratiecommissie	Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht	- Voorzitter raad van toezicht Diagnostiek voor U - Lid raad van toezicht Stichting Sovak
Dr. A.I.M.C. Wydoodt 6-11-1963	Contactpersoon OR	Lid raad van bestuur Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	Voorzitter raad van toezicht Omring

Rooster van aftreden met ingang van 1 januari 2023:

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
M.A.M. Bekkers	3 november 2017	2 november 2025	nee
Drs. J. van den Broek	16 december 2020	15 december 2024	ja
Dr. B.T.J. Hooghiemstra	27 januari 2021	26 januari 2025	ja
Drs. S.V.A. de Kort CPC MBA	16 december 2020	15 december 2024	ja
Dr. J.W.G. Meijer	1 april 2022	31 maart 2026	ja
Drs. J.M.M. Taks	12 april 2016	11 april 2024	nee
Dr. A.I.M.C. Wydoodt	1 mei 2022	1 mei 2026	ja

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2022 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of een andere aanbieder:

Scholingsactiviteiten 2022

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator	Datum
J. van den Broek	Goed toezicht houden bij verpleeghuizen	Vilans	10 mei 2022
M. Bekkers	Masterclass Zorgvastgoed Volledig Pakket Thuis	Deloitte	1 juni 2022
J. van den Broek	Wet Zorg & Dwang: open de deuren!	NVTZ	13 sept. 2022
J. van den Broek	Digitale transformatie in de praktijk: masterclass voor bestuurders en toezichthouders	Ebbinge & Quint	27 sept. 2022
J. van den Broek	ICT & Health congres: digitaliseren in de zorg	ICT & Health	9 mei 2022
J. van den Broek	ICHOM congres	ICHOM	1-3 nov. 2022

4.3 Samenstelling raad van bestuur

In 2021 had Surplus tot 1 november 2022 een tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit de Anton van Mansum (voorzitter) en Anthonie Maranus. Per 1 november is Anton van Mansum uit dienst gegaan ivm het aanvaarden van een functie elders. In afwachting van de werving van een nieuwe bestuurder, is er tijdelijk sprake geweest van een eenhoofdige raad van bestuur. In de aanloop naar het vertrek van Anton is veel aandacht geweest voor een zorgvuldige overdracht en uiteraard is er een mooi afscheid georganiseerd. Om de continuïteit van bestuur in de periode tussen het vertrek van Anton en de start van de nieuwe bestuurder Femke Aarts te kunnen borgen, zijn afspraken gemaakt met een kerngroep vanuit het MT, die bij (korte) afwezigheid van Anthonie de raad van bestuur waarneemt.

In aanloop naar de werving van een nieuwe bestuurder, is tevens besloten om te kiezen voor een collegiaal tweehoofdig bestuur. Een tweehoofdige raad van bestuur past Surplus goed, gezien de omvang van de organisatie. En een collegiaal model past bij Surplus, de besturingsfilosofie, de verschillende werksoorten (met elk eigen 'boegbeelden') en het samen nemen van de verantwoordelijkheid voor de aansturing om daarover met elkaar te reflecteren, spiegelen en sparren.

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 2022 niet aan de orde.

Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2022

Naam	Nevenfuncties	Activiteiten in het kader ontwikkeling professionaliteit
drs. A.L. Maranus MBA-H Geb. datum 01-12-1967 Eerste benoeming 01-07-2010	- Lid van de raad van toezicht bijzondere leerstoel ouderenzorg Tranzo - Lid van bestuur van Stichting West-West, Roosendaal	- Intervisie Regionaal Zorgnetwerk Nederland 360 graden feedback - Bestuurlijk leernetwerk Radicale vernieuwing - Nationale leiderschapsleergang

4.4 Medezeggenschap

Corona heeft ook effect gehad op de wijze waarop de medezeggenschapsorganen van Surplus hun werkzaamheden in 2021 hebben kunnen invullen. Om de daadkracht van het coördinatieteam te bevorderen heeft de OR met de CCR in de aanloop naar de tweede golf een mandaat afgegeven zodat zij snel en proportioneel konden acteren bij uitbraken. Dit mandaat is in juli 2021 ingetrokken.

De gezamenlijke bijeenkomst die beide raden organiseren rondom een gezamenlijk thema, heeft in 2021 niet door gegaan. Bij het zogenaamde art. 24 overleg (het overleg waarin de OR met het bestuur, in aanwezigheid van een afvaardiging van de raad van toezicht over beleidsvoornemens) sluiten beide raden aan. Dit overleg heeft in 2021 wel plaats kunnen vinden. Daarnaast hebben beide raden minimaal één keer per jaar overleg met (een vertegenwoordiging vanuit) de raad van toezicht en sluiten ze aan bij één van de jaarlijkse thema bijeenkomsten van de raad van toezicht. In 2021 was dat de themabijeenkomst over goed werkgeverschap.

4.5 Centrale cliëntenraad

Surplus kent een centrale cliëntenraad (CCR). De CCR vertegenwoordigt de cliënten van Surplus Zorg en Surplus Welzijn en onderhoudt contacten met de lokale raden van de woonzorglocaties en de cliëntenraad thuiszorg.

Vergaderfrequentie en overlegvormen

De CCR vergadert gemiddeld tien keer per jaar. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht aan bij de CCR vergadering. De CCR kent meerdere commissies en portefeuilles waarin de leden participeren: Kwaliteit en Veiligheid, pr en communicatie, huisvesting, financiën, palliatieve zorg, dementie, domotica/ innovatie en mantelzorg/familieparticipatie. Vanwege het vertrek van leden en de komst van nieuwe leden is opnieuw naar de samenstelling van de commissies gekeken.

De CCR is in 2022 tweemaal bijeengewees voor een Heiday waar o.a. gesproken is over de rol van de CCR vanuit de Wet Medezeggenschap Cliëntenraden Zorg (WMCZ), inzicht in de positie van de CCR in relatie tot de lokale cliëntenraden, de rol van contactpersonen, de evaluatie van het werkplan van de CCR per portefeuille, het concretiseren van speerpunten en het vormgeven aan de ondernemende rol van de CCR.

Op donderdag 6 oktober 2022 was er een feestelijke ondertekening van de medezeggenschapsregeling door de vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden in aanwezigheid van regio/zorgmanagers, raad van bestuur en leden van de centrale cliëntenraad. De regeling is een officieel document voor iets wat binnen Surplus vanzelfsprekend is, de stem van de cliënt horen en meewegen in besluitvorming over belangrijke zaken. Denk hierbij aan zaken als huisvesting, eten & drinken, kwaliteit & veiligheid van zorg, de benoeming van leidinggevendenden/ bestuurders en samenwerking met andere partijen. Sinds 2018 is de inspraak en informatieplicht naar cliënten zorginstellingen vastgelegd in de wet. Medezeggenschap gebeurt op vele manieren binnen Surplus, dit werd duidelijk uit (een digitale) ronde langs de locaties en vertegenwoordigers. Van een klassieke raad naar een cliëntenplatform, een participatieraad, huiskamer overleggen en thema/familie avonden.

In het najaar is de CCR op de hoogte gesteld van het vertrek van de heer Van Mansum per 1 november als voorzitter van de raad van bestuur en de CCR is op 18 oktober aanwezig geweest bij zijn afscheidsbijeenkomst. De CCR is betrokken geweest bij het opstellen van het profiel van de nieuwe bestuurder en bij de selectieprocedure tijdens de benoemingsadviesgesprekken.

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 2022 zijn er twee leden toegetreden en ook heeft de CCR een nieuwe onafhankelijk voorzitter benoemd. De CCR heeft afscheid genomen van de beleidsondersteuner mevrouw Schipper en mevrouw de Graaf mogen verwelkomen als haar opvolger. De CCR wordt bijgestaan door een ambtelijk secretaris. Deze functionaris is geen lid van de CCR, zij heeft een ondersteunende en adviserende rol.

Advies- instemmingsaanvragen

In 2022 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Begroting 2023
- Benoeming regiomanager welzijn
- Benoeming regiomanager WWZ Breda
- Kadernota 2023
- Functieprofiel bestuurder

- Benoeming WZD functionarissen (2x)
- Intentieverklaring Surplus Welzijn
- Statutenwijziging rechtspersonen Surplus
- Wijziging huidige bestuursmodel
- Benoeming geestelijk verzorger

De CCR heeft in 2022 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsplan 2023
- Beleid voedingsbudget
- Procedure beëindiging van behandeling, zorg- en/of dienstverlening

Samenstelling CCR op 31 december 2022

Naam	Functie
Mevr. P. de Mönnink	voorzitter
Mevr. A. Haarhuis	Vice-voorzitter
Mevr. C. Wytzes Mevr. J. Notten Mevr. M. Lucas Mevr. R. Brood Mevr. Y. Tomala Dhr. J. Roovers Dhr. E. Bakker Dhr. H. Wolf Dhr. P. de Peuter Dhr. A. Kuipers	Leden
Mevr. M. Gort	Ambtelijk secretaris
Mevr. J. de Graaf	Beleidsmatig ondersteuner

4.6 Ondernemingsraad

De OR wil een betekenisvolle bijdrage aan medezeggenschap leveren binnen Surplus, met daarbij een goede balans tussen het behartigen van de belangen van de organisatie en die van de medewerkers. Dit draagt bij aan duurzaam ondernemerschap en goed werkgeverschap.

Uitgangspunten van de OR zijn:

- behoud van werk en bedrijfscontinuïteit;
- behoud en/of positieve ontwikkeling van goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden;
- voldoen aan wet- en regelgeving, alsmede geldende CAO's;
- medezeggenschap wordt bij voorkeur dicht bij de werkvloer en in een vroeg stadium georganiseerd;
- transparantie over behaalde resultaten.

Samenstelling ondernemingsraad

Op basis van het aantal medewerkers bij Surplus mag de OR uit 19 leden bestaan. In overleg met de Raad van Bestuur is overeengekomen om 2 zetels (= 8 OR- uren per week) flexibel in te zetten, al naar gelang een onderwerp extra aandacht en/of inzet vraagt.

Door beëindiging van het OR lidmaatschap van twee OR-leden in 2021 en slechts één beschikbare kandidaat bestond de OR in 2022 uit 16 leden.

De OR leden worden ondersteund door de ambtelijk secretaris als niet zijnde lid van de ondernemingsraad.

De samenstelling op 31 december 2022 was als volgt:

Naam OR lid	Functie	Expertgroep
Alex Stoop	Beheerder	Welzijn
Anne v.d. Kooy	Medewerker burgeradviseurs	Welzijn
Carina Edelbroek	Zorgbemiddelaar	Dagelijks bestuur - vicevoorzitter
Carla Luijkx	Zorgmedewerker	Intramuraal
Carla v.d. Hout	Zorgmedewerker	Extramuraal
Charley Siwalette	Jongerenwerker	Welzijn
Eveline Ferkranus	HBO verpleegkundige i.o.	Extramuraal
Henk Teunissen	Zorgmanager	Dagelijks bestuur - secretaris
Ina Brekelmans	Verzorgende IG	Extramuraal
Jolanda Stoop	Verpleegkundige	Intramuraal
Joyce Fuchs	Adviseur kwaliteit en veiligheid	Welzijn
Marco Martinez	Locatie kok	Intramuraal
Marten Voetman	Maatschappelijk Werker	Welzijn
Richard Toeange	Wijkbroeder	Extramuraal
Miriam Wilmot	Adviseur kwaliteit en veiligheid	Dagelijks bestuur - voorzitter
Wil Jansen	Technisch specialist	Intramuraal

De ondernemingsraad wordt bijgestaan door een ambtelijk secretaris. Deze functionaris is geen lid van de OR maar heeft een ondersteunende en adviserende rol.

Werkwijze OR

De OR werkt volgens een cyclische formele overlegstructuur:

1. OR vergadering waarin naast de lopende zaken vanuit de organisatie, de thema's vanuit de verschillende werkgroepen op de agenda staan;
2. OR vergadering ter voorbereiding op de overlegvergadering met de raad van bestuur en manager HRM;
3. Overlegvergadering met de raad van bestuur waarin lopende zaken binnen de organisatie op de agenda staan;
4. OR vergadering waarin de terugkoppeling van de OV vergadering en de acties daaruit vloeiend voor de OR.

Ook vindt er twee keer per jaar een overleg met de leden van de raad van toezicht en de raad van bestuur plaats, het zgn. artikel 24 overleg. Met elkaar wordt gesproken over de afgelopen periode en de plannen voor komende periode. De OR wordt hiermee voorbereid op mogelijke aankomende advies- en instemmingsverzoeken.

Daarnaast is er per bedrijfskolom een subgroep (zgn. expertgroep) van OR leden die periodiek overleg hebben met het management van betreffende bedrijfskolom om relevante ontwikkelingen door te nemen.

Medezeggenschap volgt zeggenschap. Om verbonden te blijven met zowel de afzonderlijke bedrijfsonderdelen als de strategische thema's heeft de OR haar werkwijze en taakverdeling zodanig ingericht dat er vanuit iedere expertgroep een OR-lid afgevaardigd is in de programmagroepen. De belangrijkste rol van de OR t.a.v. de strategische programma's was het monitoren van de voortgang en eventuele consequenties voor bedrijfsvoering en/of medewerkers waaruit advies- en/of instemmingsaanvragen voor de OR uit konden voortvloeien. Hiervoor is gemiddeld 1x per 2 maanden een voortgangsgesprek gehouden met de verantwoordelijke programma managers. Daarnaast heeft de OR aandacht gevraagd voor de verbinding en samenwerking tussen zorg en welzijn.

Instemming-, en adviesaanvragen 2022

Conform art. 27 van de WOR legt de bestuurder de OR zaken ter instemming voor die impact hebben op arbeidsrechtelijke voorwaarden. Na instemming van de OR worden regelingen in de organisatie geïmplementeerd.

In 2022 heeft de OR aan de volgende onderwerpen instemming verleend:

- Aanstelling vastgoedadviseur
- Compensatie brandstofprijzen

Aan de regeling thuiswerken die is voorgelegd heeft de OR geen instemming gegeven en om aanvullende informatie gevraagd. De aangepaste regeling is in 2023 opnieuw voorgelegd aan de OR en de OR heeft daar inmiddels mee ingestemd.

Conform art. 25 van de WOR moet de bestuurder de ondernemingsraad advies vragen bij belangrijke financieel-economische en bedrijfsorganisatorische besluiten. In 2022 heeft de OR op de volgende onderwerpen positief advies uitgebracht:

- Starten beademingszorg
- Wijziging bestuursmodel naar collegiaal bestuur
- Kadernota 2023
- Profiel bestuurder
- Wijziging statuten voor alle entiteiten van Surplus

De aanvraag om medewerkers die positief getest zijn op corona in te zetten bij de dagbesteding van positief geteste cliënten is deels positief geadviseerd voor wat betreft de inrichting voor positief geteste bewoners. De OR heeft niet ingestemd met de inzet van positief geteste medewerkers, conform afwegingskader van het RIVM, vanuit ARBO overwegingen én Goed Werkgeverschap.

De OR heeft haar advies op de intentieovereenkomst voor de overname van welzijnsactiviteiten van Trema Welzijn aangehouden tot binnen Trema hierover definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden, met name voor wat betreft de activiteiten in de gemeente Altena. Begin 2023 is het beslisdocument opnieuw ter advisering voorgelegd aan de OR.

Communicatie met de achterban

De OR streeft naar meer zichtbaarheid en verbinding met de achterban. Om inspiratie op te doen over het beter informeren en betrekken van de achterban bij medezeggenschap hebben 2 OR leden een workshop hierover gevolgd bij Lomoz, een platform voor ondernemingsraden.

Om de behoefte bij medewerkers t.a.v. de OR te peilen is een vragenlijst uitgezet. De uitkomsten geven weer dat er op een aantal vlakken verbetering mogelijk is.

Eind 2022 is er een werkgroep gevormd met een aantal OR leden die aan de slag zullen gaan met het uitwerken van een plan van aanpak over hoe we onze achterban beter kunnen informeren, betrekken en raadplegen. Dit krijgt een vervolg in 2023.

4.7 Professionele adviesraad

Surplus heeft – mede op basis van de richtlijnen uit het kwaliteitskader verpleeghuizen - gekozen voor de inrichting van een professionele adviesraad (PAR) die een rol heeft voor heel Surplus Zorg. Geconstateerd is dat de meerwaarde van een PAR is dat vooral de focus moet liggen op de professionele ontwikkeling; een groep professionals die vanuit inhoud en inspiratie de raad van bestuur en management adviseert over de beroepsontwikkeling.

In 2022 is een voorstel uitgewerkt om de PAR verder te ontwikkelen en te faciliteren. We hebben gebruik gemaakt van de subsidie 'Veerkracht en zeggenschap' en daar ons voorstel ingebracht voor de oprichting van een vernieuwde PAR. De PAR bestaat uit een vast kernteam van professionals, die gebruik maakt van een wisselende 'denktank' van professionals bij het bespreken van thema's en het uitwerken van adviezen. Het subsidievoorstel is uitgewerkt en gedragen door een groep professionals en eind 2022 gehonoreerd. Vervolgens zijn de kernteamleden van de PAR geworven en in het eerste kwartaal van 2023 is de PAR daadwerkelijk opgestart.

5. Kwaliteit en veiligheid

5.1 Kwaliteitsbeleid

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. Jaarlijks stelt Surplus een kwaliteitsplan op. Daarbij houden we rekening 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 samenhang wordt de beoogde en beloofde kwaliteit in voorliggend plan gedeeld.

In dit plan 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', 'Leiderschap en eigenaarschap' 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'.

Kwaliteitsverslag

Over 2022 wordt een separaat kwaliteitsverslag uitgebracht, waarin verslag wordt gedaan van de kwaliteitsactiviteiten van Surplus. Hierin zijn de concrete resultaten opgenomen op het gebied van cliënttevredenheid aan de hand van Vertel eens..., en de PREM wijkverpleging. Ook de jaarlijkse puntmeting heeft tot inzichten geleid welke zijn vertaald in verbeteracties zoals het beter bespreken van medicatie gerelateerde incidenten in de teams.

Voor meer uitgebreide informatie hierover wordt verwezen naar het kwaliteitsverslag 2022. Dit verslag is vanaf 1 juli 2023 te vinden op de website van Surplus.

Externe audits

In het afgelopen jaar hebben twee externe audits plaatsgevonden. De eerste audit betrof het bezoek van de auditoren die de normenset ISO9001 getoetst hebben. Naar aanleiding van het gesprek over 'Zie mij en sociale innovatie', schreef de auditor het volgende in het rapport:

"Het auditteam is onder de indruk van de presentatie en de kennis die in de vorm van BUAS (Breda University) naar binnen is gehaald. Het levert inzicht op in wat er te onderscheiden is en de (vaste) patronen in organisaties in het benaderen van vraagstukken. BUAS doorbreekt dit door ingewikkeld en complex te onderscheiden en de wereld in samenhang te zien in plaats van vraagstukken vooral lineair aan te vliegen".

Naast complimenten zijn er ook verbeter suggesties benoemd, zoals het aantoonbaar maken dat de initiatieven van de sociale innovatie daadwerkelijk een bijdrage leveren 'aan de bedoeling'.

De tweede audit was de toets op het Kwaliteitslabel 'Sociaal Werk' voor het onderdeel Welzijn binnen Surplus. In de terugkoppeling vertelde de auditor het volgende:

“De organisatie heeft zich de afgelopen periode doorontwikkeld wat onder meer blijkt uit visieontwikkeling, getoond ondernemerschap, innovatie en scholing en talentontwikkeling van medewerkers en inzet van vrijwilligers en stagiaires”.

Ook voor deze audit zijn de verbeter suggesties plannen geschreven die het komende jaar opgepakt worden.

Samen werken aan kwaliteit

De kwaliteitsinstrumenten Speur (vinden van de werkafspraken), Spreek (meldingen van incidenten en signalen), Sprint (verbeterregister) en Stap (door ontwikkelen in kwaliteits- of verbeter teams) hebben nog meer hun plekje gevonden in het kwaliteitsdenken. Eind 2022 is de registratie en opvolging van de klachten gedigitaliseerd in Spreek. Daarnaast is de werkwijze van de kwaliteitsteams op de verpleeghuislocaties door ontwikkeld.

Naast de periodieke bijeenkomsten van aandachtsvelders zijn de expertgroepen actief op hun thema's. De expertgroepen hebben in het najaar gezamenlijk geëvalueerd waar zij staan en welke uitdagingen er op hun pad komen. Zij gaan voor 2023 aan de slag met hun jaarplannen.

Tot slot heeft het team kwaliteit en veiligheid tijdens hun teamontwikkel dag geconstateerd dat er meer verbinding gemaakt mag worden met andere collega's. Naast de kerstborrel met de stafafdelingen worden er in 2023 twee bijeenkomsten gehouden om de collega's van andere afdelingen en teams te ontmoeten.

Voedselveiligheid

Menu Surplus, de keuken van Surplus voldoet aan de eisen van Europese wetgeving op het gebied van voedselveiligheid, de HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) richtlijnen. MenuSurplus is ISO22000 gecertificeerd. De richtlijnen zijn vertaald in handboeken en registraties. Ook op de zorglocaties van Surplus worden er op frequente basis audits uitgevoerd op het gebied van voedselveiligheid en HACCP. Met behulp trainingen worden de werkwijzen ondersteund.

Privacy en informatieveiligheid

Surplus kent een stuurgroep informatiebeveiliging en privacy die alle acties die voortkomen uit de privacywetgeving en de kwaliteitsnorm voor informatiebeveiliging (NEN 7510) coördineert en de voortgang van de acties bewaakt aan de hand van kwartaalrapportages en een actueel overzicht van lopende acties.

In 2022 zijn verdere stappen gezet in het kader van de NEN7510 en dit heeft er zelfs toe geleid dat we in 2022 gecertificeerd zijn voor de NEN7510 norm! Een mooie prestatie, waarmee het werk er op het gebied van informatieveiligheid er zeker nog niet op zit!

Ook in 2022 zijn weer diverse beleidsstukken opgesteld en vastgesteld en de strategische doelstellingen van het informatieveiligheidsbeleid zijn bepaald. Het informatieveiligheidsbeleid is herzien.

In 2022 is een plan opgesteld om te werken aan de bewustwording van medewerkers op het gebied van privacy en informatieveiligheid. In een praktisch en handzaam boekje worden medewerkers én vrijwilligers voorzien van informatie en tips. Tips worden ook regelmatig gedeeld via ons intranet Spot. Ook is een phishing simulatie uitgevoerd en de opdracht uitgezet om een penetratietest en kwetsbaarheidscans uit te voeren in 2023. De jaarlijkse crisistraining voor het Surplus crisisteam stond in 2022 in het teken van ransomware. De coördinator informatieveiligheid was hierbij als observator aanwezig en heeft zijn bevindingen aan het crisisteam en de stuurgroep teruggekoppeld.

Op diverse plaatsen was nog een fysiek (papier) archief aanwezig. In 2022 is de actie opgepakt om deze op te schonen, te digitaliseren en te waarborgen dat de nog aanwezige archieven veilig (extern) opgeslagen kunnen worden.

Het proces voor de melding van datalekken is in 2022 aangepast. Het aantal meldingen in 2022 is gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Het lijkt er op dat de bewustwording onder medewerkers toeneemt en daarmee dus ook het aantal meldingen. In totaal zijn er 27 incidenten gemeld, waarvan er 13 een datalek waren. In één geval heeft dit ook tot een melding bij de autoriteit

persoonsgegevens geleid. De meeste datalekken vinden via de mail plaats. Ook het aantal phishing incidenten lijkt toe te nemen.

Surplus houdt de ontwikkelingen op het gebied van privacy en informatiebeveiliging in de gaten en acteert hier waar nodig op. Onder andere door deelname aan de REN worden regionale ontwikkelingen bijgehouden en afgestemd. Ook interne ontwikkelingen als eHealth worden in samenspraak met de FG en coördinator informatieveiligheid onderzocht en opgepakt, zodat de privacy van onze cliënten en medewerkers wordt gewaarborgd.

5.2 Klachten

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling is voor medewerkers via Spot (intranet) beschikbaar en op onze site te vinden. In 2022 zijn geen meldingen gedaan.

Klachtenregeling Surplus

Surplus brengt jaarlijks een jaarverslag klachtenbemiddeling uit, waarin is opgenomen de klachtenbemiddeling door de klachtenfunctionaris en de klachtencommissie.

De meeste klachten komen rechtstreeks (telefonisch) binnen bij de klachtenfunctionaris, en steeds vaker via de mail. De meeste klachten worden door de cliënt zelf gemeld.

In totaal zijn in 2022 44 klachten bemiddeld door de klachtenfunctionaris. Het aantal klachten is daarmee ten opzicht van 2021 verder afgenomen. We zien met name het aantal klachten op de intramurale locaties licht dalen, dit bedraagt nu nog ongeveer de helft van het totaal aantal klachten. Klachten hebben o.a. betrekking op de zorgverlening, bejegening en communicatie en facilitaire dienstverlening. In 2022 waren er voor het eerst klachten die betrekking hadden op de AVG. De meeste klachten zijn na bemiddeling door de klachtenfunctionaris naar tevredenheid opgelost. In totaal zijn er in 2022 negen klachten ingediend bij de klachtencommissie en er zijn drie klachten afgehandeld die in 2021 waren ingediend. De klachtencommissie heeft zes klachten in behandeling genomen, de andere klachten zijn op andere wijze opgepakt (bv door verwijzing naar de juiste persoon of via bemiddeling door de klachtenfunctionaris).

5.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

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.

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 met name het strategisch 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 het roosteren en plannen verder uitgewerkt. Vanuit het in 2021 opgestelde plan van aanpak is in 2022 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 na een projectfase ingebed in het primaire proces en sterk gegroeid waarbij er een meer kwalitatief meer passende inzet van flexibele capaciteit gerealiseerd is.

Voor wat betreft de ontwikkeling van de arbeidsmarkt is het vermelden waard dat we er nog in geslaagd zijn om per saldo meer nieuwe medewerkers aan te trekken dan dat er vertrokken. Dit met name door creativiteit en bv gebruik te maken van zgn. papa-mama-contracten.

In 2022 is een start gemaakt met het plan van aanpak vitaliteit en verzuim, dat in 2023 nadere uitwerking krijgt met zowel lange termijn doelstellingen als ook aandacht voor concrete acties gericht op het verbeteren van vitaliteit en het terugbrengen van verzuim.

Daarnaast is een belangrijke doorontwikkeling te noemen op het gebied van Leren en Ontwikkelen. Door meer eigen regie en verantwoordelijkheid te pakken als Surplus vanuit onze visie op leren (contextgebonden en vanuit de leefwereld én met inzet van eigen expertise van de medewerkers, zowel betaald als vrijwilligers) is meer structuur en effect gerealiseerd. Dit door het herpositioneren van CIO-begeleiders in de afdelingen en teams en versterken van de leergemeenschappen door sturing vanuit de regiomanagers. Inmiddels is ook expliciet en vernieuwend inhoud gegeven aan het warme welkom van nieuwe medewerkers. Daarbij wordt op feestelijke wijze elke maand een bijeenkomst gehouden waarbij ook veel ruimte is van informeel delen van relevante informatie en kennismaken met diverse (ondersteunende) afdelingen.

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 systemen en de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Het komende jaar wordt ook ingezet op de verdere ontwikkeling van de inzet van HR businesspartners en de totale HRM-dienstverlening opdat de leidinggevend en medewerkers 'het goede gesprek' kunnen voeren. Tevens is HR actief betrokken bij het leiderschapsprogramma dat vanuit sociale innovatie wordt ingezet.

Aantal (vrijwillig) medewerkers in dienst

Het aantal (vrijwillig) medewerkers dat op 31 december 2022 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	2021	2022	2021	2022	2021
Surplus Zorg						
- Intramuraal ¹²	1.757	1.712	979,7	955,7	777	840
- Thuiszorg	522	565	326,4	330,1	120	161
- Ondersteunende diensten	233	218	177,4	162,9	86	100 ³
- Thuisondersteuning Breda	289	250	124,9	105,6	0	0
Surplus Welzijn	180	165	138,7	119,6	1.131	1.120
Totaal	2.981	2.910	1.747,1	1.673,9	2.114	2.221

Verzuim

Het verzuim per onderdeel van Surplus over 2022 is als volgt:

Verzuim	2022 (%)	2022 (freq)	2021 (%)	2021 (freq)
Surplus Zorg	11,3%	1,51	9,5%	1,02
Surplus Intramuraal	13,1%	1,57	10,7%	1,12
Surplus B & B	7,3%	1,33	5,5%	1,08

¹ Incl. behandeling en begeleiding

² Incl. facilitaire diensten op locatie

³ Incl. vrijwilligers maaltijdbezorging

Surplus Thuiszorg	11,1%	1,39	10,9%	0,97
Surplus Welzijn	8,8%	1,14	6,2%	0,86
Thuisondersteuning	8,4%	2,05	6,6%	1,43
Ondersteunende diensten / staf	7,3%	1,25	5,6%	0,92

5.4 Duurzaamheid

In 2022 is vooral tijd genomen om het duurzaamheidsbeleid van Surplus vanaf 2023 naar een hoger niveau te tillen. In de jaren voor 2022 is de verduurzaming van de organisatie met name gedragen door de Raad van Bestuur, vastgoed & Facilities en de facilitair hoofden. Vanaf 2023 wil Surplus de verduurzaming door laten dringen tot iedere medewerker. Tevens willen we de verduurzaming verbreden naar de onderdelen welzijn en thuiszorg. Tot op heden heeft de focus met name gelegen bij de intramurale zorg/de woonzorgcentra.

In 2022 is het meerjarenduurzaamheidsprogramma gepresenteerd aan het bestuur, dit is goed ontvangen en dient als basis voor het betrekken van de regiomanagers zodat in het eerste kwartaal van 2023 Surplus beschikt over een nieuw duurzaamheidsbeleid.

De CO₂ uitstoot van Surplus komt in 2022 uit op 6.636 ton, dit is een vermindering van 11,5% t.o.v. 2018. Surplus ligt iets achter op het schema om in 2030 55% minder CO₂ uit te stoten. Echter is dit geen reden tot zorg, de activiteiten die voor 2023 en 2024 in de planning staan, gaan zorgen voor een inhaalslag.

Resultaten

De Zeven schakels is in 2022 volledig voorzien van led verlichting, daarnaast is er ook 69.000m³ gas bespaart op deze locatie door aanpassingen in de temperatuurregelingen en de onderlinge afstemming van installaties.

Ook op de Donk is niet alleen alle verlichting vervangen voor led verlichting maar zijn er nog meer energiebesparende maatregelen genomen in het kader van de levensduur verlengende renovatie. Zo zijn er nieuwe kozijnen geplaatst, is er witte dakbedekking aangebracht, zijn er nieuwe CV ketels geplaatst en is de luchtbehandeling gereviseerd.

De effecten van deze maatregelen zullen pas in 2023 merkbaar worden in de rapportage.

In 2023 heeft Surplus subsidie aangevraagd voor het verduurzamen van haar gebouwen, in het totaal is er voor 5 projecten € 731.812,84 subsidie toegewezen, de projecten waarvoor deze subsidie bestemd is worden in 2023 en 2024 uitgevoerd.

In 2022 zijn er voorbereidingen getroffen om doelstellingen op te stellen inzake het verminderen van grondstofverbruik, duurzaam inkopen, afval scheiding, mobiliteit en verduurzaming van voeding. Deze doelstellingen worden in het eerste kwartaal van 2023 vastgesteld middels het nieuwe duurzaamheidsbeleid.

Op het gebied van mobiliteit is eind 2022 een adviesbureau geselecteerd dat Surplus gaat ondersteunen om in 2023 een nieuw mobiliteitsbeleid te ontwikkelen en te implementeren.

Op de Zeven schakels is een pilot gestart voor het verbeteren van de scheiding van plastic afval, op deze locatie wordt nu 20m³ plastic per maand meer opgehaald dan voor de pilot.

Planning voor 2023

In 2023 staan de volgende werkzaamheden gepland:

- Zonnepanelen op De Donk
- Led verlichting in
 - St. Martinus (februari 2023 – maart 2023)
 - Antonius Abt (maart 2023 – juli 2023)
 - Pluspunt Oud Gastel (juni 2023 – juli 2023)
 - Westerwiek (september 2023 – november 2023)
- Aansluiten op klimaatneutraal warmtenet in Antonius Abt

6. Financieel beleid

Het financieel beleid van Surplus is er op gericht een dusdanig exploitatieresultaat te behalen dat de continuïteit gewaarborgd is en er voldoende ruimte is voor investeringen en innovatieve projecten, waarbij het hoge kwaliteitsniveau van de producten en diensten van Surplus gehandhaafd blijft. Daarnaast moet voldaan worden aan de diverse ratio's van onze stakeholders, zoals de banken. Surplus is financieel gezond, maar blijft hieraan verder bouwen opdat dit ook zo blijft. Onderdeel daarvan zijn ook maatregelen om de effecten van de gewijzigde overheidsfinanciering op te vangen. Bij deze ontwikkeling blijft de liquiditeit een belangrijk aandachtspunt.

De ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Het eerste half jaar van 2022 liep Surplus qua exploitatie resultaat op begrotingsniveau. In het kwartaal daarna is dit beeld negatief gekanteld. De belangrijkste oorzaak hiervan ligt in een hoge inzet en daarmee gepaarde kosten van PNIL (personeel niet in loondienst). Tevens is er in het vierde kwartaal sprake geweest van vraaguitval (minder intramurale plaatsen bezet). Ook zagen we gedurende het jaar sterk oplopende materiële kosten.

Al met al zien we dat 2022 een moeilijk jaar is geweest, met name op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de beschikbaarheid van medewerkers en voor wat betreft de exploitatie van vooral de intramurale zorg. Ondanks dat deze situatie voor de gehele branche het geval blijkt te zijn, ligt er een grote opgave voor 2023 om de gestelde doelen te realiseren. Voor 2023 zien we op veel vlakken onzekerheden, waar we maximaal op zullen anticiperen.

De behaalde omzet en resultaten

Surplus heeft in 2022 een omzet gerealiseerd van € 179 miljoen (2021: € 176 miljoen). Het resultaat in 2022 bedraagt € 1,2 miljoen (2021: € 2,8 miljoen)

De toestand op balansdatum (solvabiliteit en liquiditeit)

De liquiditeiten van Surplus worden meerjarig gepland en gevolgd binnen een model. Voor de komende anderhalf jaar is er wel aanvullende financieringsbehoefte, zoals hieronder is toegelicht onder financieringsbehoeften.

De solvabiliteit is uitgekomen op 27,5 %, waardoor Surplus is uitgekomen boven de norm van de banken (25%). Sinds de fusie in 2017 is de solvabiliteit circa 10 % toegenomen.

De voornaamste risico's en onzekerheden

De risico's en onzekerheden die zich in 2022 hebben voorgedaan zijn met name van operationele aard. Onze vastgoedsturing heeft geleid tot verdere vermindering van risico's door het vertrek van een substantiële onderhuurder (deMarq) binnen de hoofdlocatie in Breda. Ook de locatie Merlinde in vanaf medio 2023 voor meerdere jaren volledig verhuurd.

Een extreem hoog verzuim, en als gevolg daarvan weerbarstig capaciteitsmanagement heeft een dip in de resultaten veroorzaakt gedurende 2022. Dit loopt nog door naar 2023, en vraagt veel aandacht en sturing binnen de organisatie.

Ook de arbeidsmarkt is en blijft grillig, zowel voor instroom als door uitstroom. Ook leveranciers en zelfs gemeenten hebben daar last van, waardoor investeringsplanningen daar gevolgen van ondervinden.

Tot slot zijn er de hoge inflatie en hoge energieprijzen, die op vele kostensoorten impact hebben.

De kasstromen en financieringsbehoeften

De kasstromen van Surplus worden gevolgd en meerjarig gestuurd op basis van uitgangspunten in de financiële basiskoers (met stuur- en volgratio's). Hierbij worden meerdere ratio's gehanteerd, waaronder EBITDA, EBITDAR en DSCR.

In 2022 is de norm voor de DSCR onderschreden door een verslechtering van de kasstroom met name als gevolg van hoog verzuim (boven 12 %). Voor 2023 en verder ligt de prognose weer boven de minimumnorm.

De banken hebben een waiver verstrekt zodat de leningen tot 1 juni 2024 niet tussentijds opeisbaar zijn.

Om vanuit de kasstromen gezond te kunnen investeren dient de EBITDA boven de 9 te liggen, en de DSCR rond de 2.

De financieringsbehoefte voor de komende 5 jaren ligt rond 40 miljoen euro, waarvan 19 miljoen herfinanciering, 6 miljoen duurzaamheidsinvesteringen en 15 miljoen in bestaand vastgoed.

7. Toekomstbeeld en risico's 2023

Mede op basis van de resultaten van 2022 en de vooruitzichten voor 2023, is de begroting voor 2023 opgesteld met als uitgangspunt een rendement van 2%, waarvan 0,5% wordt benut voor diepte-investering. Voor deze diepte-investering zijn een aantal doelen benoemd, waaronder optimalisatie flexbureau, doorontwikkeling en opbouwen expertise sociale benadering dementie, digi-vaardigheden de expeditie sociale innovatie voor MT. Daarnaast blijven er middelen beschikbaar, die met name ingezet worden op doelen die er aan bijdragen dat we daadwerkelijk anders gaan werken en/of bijdragen aan de verlaging van de werkdruk.

De tegenvallende resultaten van de tweede helft van 2022 hebben ertoe geleid dat de noodzaak van sturing op onder meer inzet van personeel weer hernieuwd urgentiebesef heeft gekregen. In 2023 zal dan ook een beroep worden gedaan op de stuurkracht van de organisatie en met name het management.

Het verzuim is gestegen naar een veel te hoog niveau en de laatste twee jaar ook boven het branchegemiddelde. In de begroting is als doel genomen om het percentage met 1,5% te verminderen, waarmee we ook weer onder het branchegemiddelde komen.

Dat maakt dat we er vertrouwen in hebben dat deze begroting haalbaar en realistisch is. Het rendement dat nu begroot is, is ook ruim voldoende om de DSCR norm te halen. Het halen van ons voorgenomen rendement zoals afgesproken is echter wel wenselijk om voorbereid te zijn op de komende jaren.

Al met al zien we een spannend jaar tegemoet, na een aantal jaren van relatief veel (financiële) ruimte. Het hoge verzuim, stijgende materiële en energiekosten maakt dat er meer dan andere jaren kritisch is gekeken naar alle wensen, maar hebben we tevens gekeken naar voldoende mogelijkheid om te investeren richting toekomst.

De begroting 2023 sluit met een positief resultaat van € 2,7mio (rekening houdend met een diepte investering van € 650k op een aantal eerder benoemde posten).

Risico's

- De geopolitieke ontwikkelingen/onzekerheden waar we allemaal mee te hebben en wat een effect heeft op onze medewerkers.
- Mogelijke effecten van CAO stijgingen die niet gecompenseerd worden.
- De mate waarin de PNIL, het ziekteverzuim en het behoud zich gaat ontwikkelen, mede in het licht gezien van de ambities welke ten grondslag aan de begroting liggen. In de begroting is voor de zorg rekening gehouden met 9,5% ziektevervanging.
- Hogere materiële en personele kosten bij covid uitbraken dan in de begroting rekening mee gehouden. Hiervoor is voor de intramurale begroting een reservering van 700K opgenomen.

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 2022.

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 2021 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 B.V. Integrale Ondersteuning HbH-begeleiding Gemeente Breda B.V. Vanuit deze B.V. levert Surplus thuisondersteuning in de gemeenten Breda, Etten-Leur, Halderberge en Oosterhout. In 2022 zal de naam wijzigen naar Surplus Thuisondersteuning B.V.
5. Tevens is Surplus Zorg lid van de coöperatie wijkzuster en de coöperatie voor GRZ De MARQ. In beide coöperaties is de stemverhouding gelijk verdeeld over het aantal leden. De coöperatie wijkzuster kende bij aanvang 5 leden. In verband met het vertrek van een aantal leden, wordt momenteel beoordeeld of de coöperatie voortgezet dan wel opgeheven wordt. De MARQ kende bij aanvang 3 en per 1-1-2018 2 leden.

Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2022

