



Jaarverslag 2024

Stichting Surplus

BREDA

16 april 2025



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1.	Bestuursverslag	3
2	Verslag Raad van Toezicht	40
3	Geconsolideerde jaarrekening	
3.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	46
3.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	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 2024	72
3.1.9	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	73
3.1.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	80
3.1.11	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024	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 sociaal werk, 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 2024 actief in 11 gemeenten in West-Brabant. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2024.

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 8 april 2025 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 16 april 2025.

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 – sociaal werk, 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 sociaal werk. Surplus kent twee dochterstichtingen, Surplus Welzijn en Surplus Zorg.

Surplus Welzijn

Surplus Welzijn biedt sociaal werk en 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. Surplus is met sociaal werk actief in de gemeenten Altena, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout en Zundert. Ze biedt daarbij de volgende diensten en ondersteuning:

- 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.
- 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 raadslieden, schuldhulpverleners en budgetcoaches actief vanuit sociaal werk.
- 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.
- Jongerenwerk. In sommige kernen beheert Surplus tevens een aantal jongerencentra.
- Diensten op het terrein van Kind en ouders (Spel-thuis, voorleesexpress), vrij toegankelijke jeugdhulp.
- Informele zorg, o.a. mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Daarnaast biedt Surplus in opdracht van de landelijke overheid in een aantal gemeenten palliatieve terminale zorg met vrijwilligers.
- Buurtbemiddeling, buurt voor buur(t), burgeradviseurs.
- Buurtmeester, klussendienst, repaircafé, maaltijdservice en sociale alarmering, zomerschool en vrijwilligerscentrales en vrijwilligersplatformen NLvoorElkaar om vraag een aanbod samen te brengen.
- Buurtsport en activiteitencoach.
- Wijkwerk en community building.
- De Plusbus en ANWB automaat voor inwoners met een vervoersvraag in de gebieden waar OV beperkt of niet toegankelijk is.
- Begeleiding statushouders.

De transitie van het zorglandschap maakt dat sociaal werk 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 Welzijn op Recept, Steunouder en Join Us.

In de hervormingsagenda jeugd is een belangrijke rol weggelegd voor de zogenaamde stevige lokale teams. De Hervormingsagenda vraagt dat gemeenten stevige lokale teams (SLT) vormen die zelf hulp bieden. Het SLT is een formeel stevig netwerk vanuit de sociale basis, met vrij toegankelijke en geïndiceerde jeugd- en gezinshulp (licht tot specialistisch) en het gemeentelijk sociaal domein die in verbinding samenwerken. We zien dit als grote kans om, zonder schotten en collectief waar mogelijk, jeugdigen en gezinnen te ondersteunen in het voorkomen dat problemen ontstaan of groter worden, en waar nodig het bieden van hulp. Zo brengen we onze expertise van het sociaal werk, preventie, collectief, individuele coaching en gespecialiseerde kennis en jeugdhulp samen. En dat doen we in de wijk en mét de wijkbewoners. De wijken en dorpen waar wij al zo stevig verankerd zijn.

Surplus Sociaal Werk heeft, samen met partners die actief zijn in de sociale basis en op het gebied van (gespecialiseerde) jeugdhulp, te weten MEE West-Brabant, Sterk Huis en IMW Breda¹ ingeschreven op de uitvragen hiervoor in Breda, Oosterhout, Altena en Drimmelen/Geertruidenberg en de opdracht gekregen. Waar we ons als individuele organisaties verantwoordelijk voelen voor het leveren van de best mogelijke ondersteuning voor jeugdigen en gezinnen, nemen we als SLT ook samen de verantwoordelijkheid hiervoor. We voegen zorgwaarde toe aan de voorkant om zo ook de verantwoording te pakken voor de totale uitgaven in de hele jeugdhulpketen en deze terug te dringen. We zien dat we in het SLT op een wezenlijke andere manier gaan samenwerken. Waar mogelijk houden we kleine vragen klein en blijft de eigen regie bij de wijkbewoner. Wanneer meer gespecialiseerde ondersteuning nodig is, bieden we die begeleiding en behandeling zoveel als mogelijk beschikkingsvrij in het SLT. De werkwijze van de SLT's sluit dan ook naadloos aan bij de visie van Surplus, zoals ook verwoord in onze eigen koers Perspectief (zie hoofdstuk 3).

Surplus Zorg

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

Zorg aan huis

Surplus bood in 2024 zorg aan huis in de gemeenten Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Steenbergen en Zundert. Per 1 januari 2025 is Surplus Zorg niet meer actief in Roosendaal.

Zorg aan huis wordt zowel geboden vanuit de zorgverzekeringswet (Zvw - wijkverpleging), de Wet langdurige zorg (Wlz - volledig pakket thuis (VPT), modulair pakket thuis (MPT) en dagbehandeling) en de Wet maatschappelijk ondersteuning (Wmo - hulp bij het huishouden/thuisondersteuning, dagbesteding en begeleiding).

Surplus had eind 2024 zo'n 2.500 cliënten die zorg ontvangen vanuit de wijkverpleging, inclusief de ca. 500 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT. Eind 2024 waren er 188 cliënten die gebruik maken van een vorm van dagverzorging of dagbehandeling en ruim 600 cliënten die gebruik maken van Wmo begeleiding (waaronder soms ook dagbesteding).

Thuisondersteuning wordt aan 1980 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 (Breda)
- Molenstaete (Breda)
- Elisabeth (Breda)
- Vuchterhage (Breda)
- Westerwiek (Breda)
- Serviceresidentie Vredenbergh (Breda)
- De Donk (Ulvenhout)

¹ IMW Breda is alleen partner in de gemeente Breda

Gemeente Moerdijk:

- De Zeven Schakels (Zevenbergen)
- St. Martinus (Zevenbergschen Hoek)
- Fendertshof (Fijnaart)
- Mauritsshof (Klundert)

Gemeente Drimmelen:

- De Ganshoek (Lage Zwaluwe)
- Antonius Abt (Terheijden)

Eind 2024 verbleven er 1058 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 Amphia in Breda en op een locatie van Avoord in Etten-Leur.

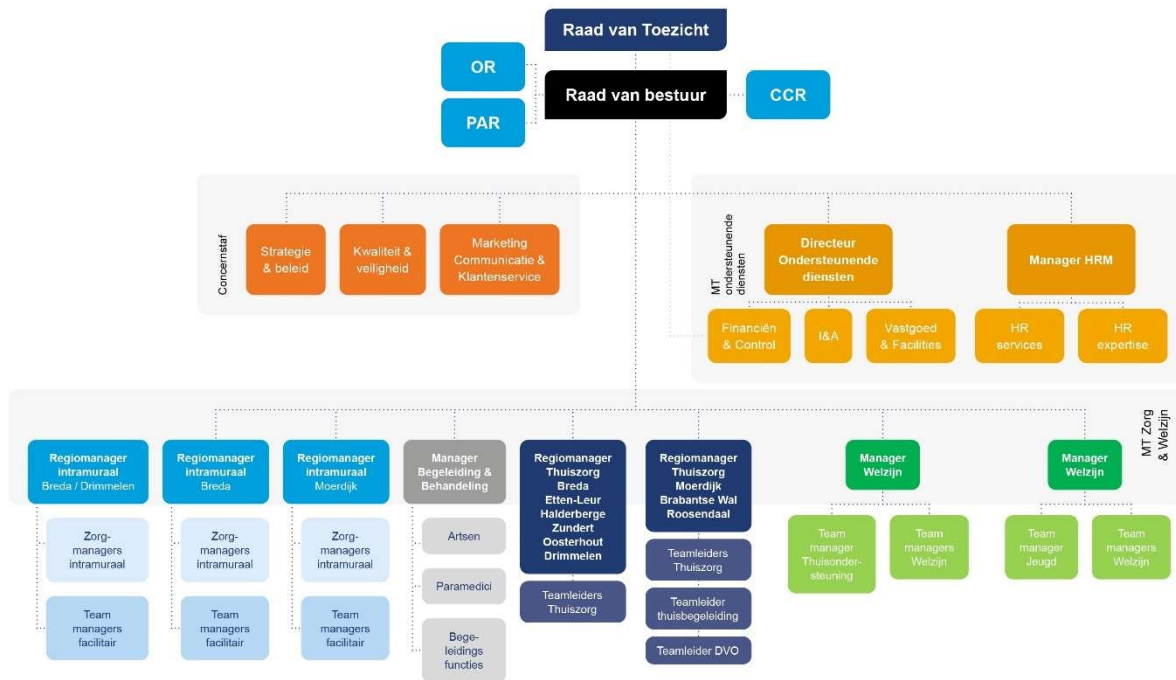
Overige dienstverlening

Aan 530 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:



Strategie Perspectief

Missie en visie

In 2024 heeft Surplus haar nieuwe strategie 'Perspectief' geschreven en vastgesteld. In 'Perspectief' zijn de volgende missie en visie geformuleerd:

Onze missie

Inwoners van West-Brabant – kinderen, jongeren en volwassenen - moeten het leven kunnen leiden dat bij hen past. Waar nodig ondersteunen wij hen daarbij door kansen op perspectief zichtbaar te maken, mogelijkheden te scheppen en hulp, zorg en/of woonzorg te bieden. Daarnaast vergroten we de zelf- en samenredzaamheid van mensen door in te zetten op het versterken van gemeenschappen. We houden sociaal werk en zorg toegankelijk en betaalbaar door passende en in samenspraak tot stand gekomen, waardevolle ondersteuning te bieden en continu te zoeken naar manieren om deze ondersteuning beter en slimmer in te richten. Vanuit de filosofie 'Zie mij' zijn we daarbij altijd gericht op de mens en diens kwaliteit van bestaan en is onze ondersteuning betrokken, persoonlijk en dichtbij.

Onze visie op sociaal werk en zorg: 'Zie mij'

Surplus doet mensenwerk. Met onze vijftienduizend medewerkers en vrijwilligers dragen we met passende ondersteuning vanuit sociaal werk en zorg bij aan de kwaliteit van bestaan van mensen van alle leeftijden in West-Brabant. Dat doen we vanuit de eigen waarde van ieder mens. Wij zijn ervan overtuigd dat het voor alle mensen belangrijk is om zoveel mogelijk zelf beslissingen te kunnen nemen over hun leven. Ook als ze zich in een afhankelijke positie bevinden. Daarom kijken wij naar mensen vanuit onze filosofie 'Zie mij...'. De jongere, de oudere, de mantelzorger, de medewerker, de vrijwilliger en de omgeving waarin zij leven: wij zien hen zoals ze écht zijn. We sluiten aan bij hun leefwereld, leren de daadwerkelijke behoefte achter de vraag kennen en vergroten de eigen regie van mensen. Daarbij zoeken, benutten en versterken we de kwaliteiten die al in mensen en in de samenleving aanwezig zijn. Onze unieke combinatie van experts in sociaal werk & zorg én onze plek midden in de samenleving stellen ons in staat om te begrijpen en te zien wat er werkelijk nodig is. Wij voegen waarde toe, vanuit ieders eigen waarde. Dat is ons Surplus op het leven.

Ook bij het besturen van onze organisatie werken we vanuit het perspectief 'Zie mij'. Want ook om goed te kunnen samenwerken met collega's, vrijwilligers, naasten en mensen buiten de eigen organisatie, moet je elkaar kunnen vertrouwen. En daarvoor moet je de ander eerst echt zien. Daarom zijn het geven van aandacht aan de ander, elkaar leren kennen, en met elkaar in gesprek gaan en blijven, leidende principes in de inrichting van organisatie. We zijn nieuwsgierig naar wat voor anderen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daarnaar handelen. In onze dienstverlening én in onze manier van (samen)werken. We betrekken altijd de mensen die het betreft. We vertrouwen daarbij op het vakmanschap van onze medewerkers en vrijwilligers en geven hen ruimte om initiatieven te nemen, te reflecteren op hun werk en om zich te ontwikkelen. We schrijven niet direct voor hoe het moet, maar zorgen wel voor heldere kaders. We verkennen de mogelijkheden voor werken vanuit relaties door middel van het goede gesprek. We delen daarmee onze zeggenschap. Door te werken vanuit onze besturingsfilosofie willen we onze medewerkers en vrijwilligers faciliteren bij het invulling geven aan 'Zie mij' in de praktijk.

Klik [hier](#) voor een filmpje over onze nieuwe strategie.

Ambities 2024-2026

Vanuit ons bestaansrecht – sociaal werk en zorg – hebben we Surplus samen gemaakt tot wat het nu is: een organisatie die in West-Brabant een compleet aanbod verzorgt op het gebied van sociaal werk, thuisondersteuning, wijkverpleging, verpleeghuiszorg en behandeling. In iedere gemeente afgestemd op de lokale situatie en altijd vanuit de eigen kracht van de cliënt. Daar zijn we trots op.

Maar de komende jaren wordt er iets anders en meer gevraagd. De schaarste aan mensen en middelen, die de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van sociaal werk en zorg onder druk zet, maken duidelijk dat we sociaal werk en zorg in Nederland anders en slimmer moeten inrichten.

Ook voor Surplus geldt deze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij willen deze verantwoordelijkheid nemen en sturen daarbij op zichtbare veranderingen in onze eigen beslissingen, gedragingen en resultaten én in het handelen van de mensen voor wie wij werken en onze samenwerkingspartners.

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. Het vraagt ook iets wezenlijks anders van de mensen en ook die verandering willen we ondersteunen. 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.

Vanuit de bovenstaande strategische beweging hebben we voor 2024-2026 vijf speerpunten geformuleerd, waarmee we actief aan de slag gaan:

- 1. Volwaardig leven met eigen regie:** *In plaats van taken overnemen en oplossingen aandragen, gaan we met mensen in gesprek. We zetten mensen in hun kracht en sluiten zoveel mogelijk aan op hun behoeftes. We voeren gesprekken met behulp van de cirkel van vijf en werken volgens de sociale benadering.*
- 2. Zorgzame buurten:** *We versterken het samenspel tussen sociaal werk en zorg. Hierdoor zijn we van nog meer betekenis. Voor buurten, wijken en dorpen. Maar ook voor individuen; van kinderen en jongeren tot volwassenen.*
- 3. Samenwerken en profileren:** *We nemen in de regio een duidelijke plaats in. Samen met partners in de regio zorgen we zo voor meer ondersteuning en zorg thuis of dichterbij huis. Ook kunnen we zo samen het arbeidsmarkt vraagstuk oppakken en regionale initiatieven ontwikkelen.*
- 4. Verbeteren en vernieuwen:** *We zorgen dat onze organisatie in staat is om mee te bewegen met veranderingen. En stimuleren de bereidheid om te vernieuwen. Ook zijn we een lerende organisatie: we experimenteren doordacht, volgens heldere stappen en met een duidelijke doorlooptijd. We maken doelgerichte keuzes over digitale en technologische middelen. Daarbij richten we ons op het nemen van eigen beslissingen en zelfstandigheid, op veiligheid en comfort, en op oplossingen waardoor we minder menselijke arbeid nodig hebben. We ondersteunen onze medewerkers bij het leren inzetten van deze digitale en technologische middelen.*
- 5. Vitale organisatie:** *We zijn een organisatie in verandering. Om succesvol te kunnen veranderen, investeren we in de deskundigheid van onze mensen. Ook zetten we ons nog meer in om een mensgerichte, lerende organisatie te worden. Een organisatie met ruimte voor professionele, persoonlijke en teamontwikkeling. Met passende ondersteunende processen en systemen. Duurzaamheid krijg nog meer aandacht.*



Voortgang 2024

Na de vaststelling van de strategie Perspectief in het begin van 2024, zijn we gestart met de implementatie van de strategie. Dit hebben we gedaan met nieuwe methodieken en volgens nieuwe principes. Aan elk speerpunt zijn twee MT-leden gekoppeld als speerpunteigenaren. Van daaruit werken we aan de matrix organisatie, met als uitgangspunt dat de concrete uitvoering van de acties zoveel mogelijk in de lijn plaatsvinden.

Belangrijk uitgangspunt is dat we met Perspectief impact willen maken. We willen actief bijdragen aan de transitie en bereiken dat mensen meer eigen regie ervaren, meer zelfredzaamheid en bijdragen aan samenredzaamheid van lokale gemeenschappen. Om die impact te kunnen maken is voor elk speerpunt in 2024 een theory of change opgesteld. Een theory of change (verandertheorie of TOC) is een methodiek waarin je beschrijft welke effecten je wilt bereiken. Vervolgens welke directe uitkomsten je nodig hebt om die effecten te realiseren, en welke activiteiten daarbij horen. Op basis van de theory of change per speerpunt is bepaald welke activiteiten een plek gaan krijgen in de jaarplannen voor 2025. De jaarplannen worden dus opgebouwd vanuit de doelen van de speerpunten. Daarmee brengen we focus aan in de activiteiten die in 2025 worden opgepakt.

Een aantal projecten en activiteiten zijn in 2024 al opgepakt. Zo is het veranderplan Sociale benadering uitgewerkt en is de eerste locatie gestart met de implementatie van Sociale benadering. Ook Leven in Vrijheid is in 2024 voorbereid, zodat in 2025 stapsgewijs elke locatie zijn of haar deuren open voor bewoners. Beide projecten worden verder toegelicht in hoofdstuk 6.2.

Vanuit speerpunt Zorgzame buurten is gestart met het maken van wijkscans. Door gebruik te maken van beschikbare data wijkmonitors opgesteld die een breder begrip geven op de lichamelijke, mentale en sociale gezondheid van de wijk en haar bewoners. De wijkmonitors worden in het eerste kwartaal van 2025 opgeleverd en vormen de basis om een keuze te kunnen maken voor de wijken waar we vanuit het speerpunt aan de slag willen vanuit sociaal werk en zorg.

De innovatiegemeenschap Surplus Durft wordt verder vormgegeven, o.a. via de modules onboarding, expeditie en scholing. In 2024 zijn diverse experimenten opgepakt. Diverse initiatieven, zoals data ondersteund werken en beeldbellen zijn verkend, genieten van vrijheid en de HUG zijn uitgetoetst en methodisch inzetten van VR en de innovatie uitleenbib zijn in gebruik genomen. Innovaties als de inzet van de bedsense, de Wolk, slimme inco en slimme zorg thuis zitten inmiddels in de borgingsfase. Het jaarverslag innovatie 2024 is [hier](#) te vinden.

Vanuit het speerpunt vitale organisatie zijn stappen gezet in de verdere uitwerking van bevlogen leiderschap, o.a. door de uitwerking van een visie op leiderschap, dat verder zal worden vertaald in een management competentieprofiel. Het tweede project vanuit dit speerpunt, het programma Lekker werken wordt in 2025 opgepakt.

Bestuur en medezeggenschap

Normen voor goed bestuur

We erkennen de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid die Surplus als organisatie voor sociaal werk 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 2024 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 (bijlage 2).

Samenstelling raad van bestuur

Surplus kent een tweehoofdige, collegiale raad van bestuur. Per 1 november 2024 is Femke Aarts als bestuurder afgetreden. Zij is opgevolgd door interim bestuurder Jack Jansen, naast bestuurder Anthonie Maranus.

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 2024 niet aan de orde.

Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2024

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">▪ Lid bestuur van Stichting West-West, Roosendaal▪ Lid bestuur Verbeter Breda▪ Lid raad van toezicht Mytyschool Roosendaal▪ Voorzitter ALV De MARQ	<ul style="list-style-type: none">▪ Intervisie Regionaal Zorgnetwerk Nederland▪ Coaching ontwikkeling bestuursteam
drs. Jack Jansen, MBA Geb. datum 10-10-1961 Bestuurder sinds 01-11-2024	<ul style="list-style-type: none">▪ Vice-voorzitter raad van toezicht Laverhof Schijndel en voorzitter auditcommissie financiën en vastgoed	<ul style="list-style-type: none">▪ Bestuurlijke Intervisie Stolteheim

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 cliënten van Surplus Zorg en Surplus Welzijn op organisatieniveau. Hun stem wordt zo meegewogen in de besluiten die Surplus neemt. De centrale cliëntenraad onderhoudt contacten met de lokale raden van de woonzorglocaties en de cliëntenraad thuiszorg.

Vergaderfrequentie en overlegvormen

De CCR heeft in 2024 tien keer vergaderd. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. De CCR heeft in juni 2024 de themabijeenkomst van de raad van toezicht over innovatie bijgewoond. Verder heeft de CCR tijdens een vergadering kennis gemaakt met de (nieuw benoemde) voorzitter van de raad van toezicht. De CCR neemt deel aan het jaarlijks zogenaamde art. 24 overleg van de ondernemingsraad met de raad van bestuur en raad van toezicht. Verder overlegt een commissie van de CCR eens per kwartaal met Kwaliteit & Veiligheid. De werkzaamheden van deze commissie zijn in een beknopt reglement vastgelegd. De CCR was betrokken de externe audit voor de ISO9001 certificering en bij het bezoek van de Inspectie rondom de ontwikkelingen in de wijkverpleging.

Tenslotte heeft de CCR een trainingsdag voor alle leden georganiseerd.

In 2024 heeft de CCR twee themabijeenkomsten voor lokale cliëntenraden georganiseerd. Thema's voor deze bijeenkomsten waren sociale benadering en ACP (advance care planning). De opbrengst van de tweede bijeenkomst is vertaald in een advies aan de raad van bestuur.

In 2024 zijn de medezeggenschapsregeling en het huishoudelijk reglement aangepast en opnieuw ondertekend.

In 2024 zijn drie nieuwe leden toegetreden, te weten Toine van Es, Gerard Jacobs en Peter-Paul Witte. Zij vervulden een tweetal vacatures die zijn ontstaan in 2023 en de vacature die is ontstaan in 2024 door het vertrek van Ria Brood. Verder is in 2024 een nieuwe voorzitter gestart, Axel Kruse

Advies- en instemmingsaanvragen

In 2024 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Veranderplan Sociale Benadering Intramurale zorg
- Kadernota 2025
- Nieuwe voorzitter Raad van Toezicht
- Benoeming WZD functionaris
- b!nc
- Herbenoeming leden RvT
- Begroting 2025
- Deelname in de coöperatie Zorgplatform U.A.

De CCR heeft in 2024 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Bescherming persoonsgegevens
- Strategisch plan 2024-2026
- Beeld kwaliteit
- PUUR

De CCR heeft geen instemming gegeven aan het voornemen om een wekelijkse vega-dag in te voeren. Wel is vervolgens vanuit de CCR is een commissie aangesloten bij Menu Surplus om beter betrokken te zijn bij de veranderingen rondom voeding.

Daarnaast heeft de CCR een aantal ongevraagde adviezen gegeven over de volgende thema's:

- Er is aan de RvB een ongevraagd advies gegeven nav de themadag op 23 oktober 2023 met als thema: "hoe ziet Surplus de toekomst van de ouderenzorg"
- Het ACP project "later begint vandaag"
- Het beleid inzet mantelzorg.
- Het algemene voedingsbeleid.
- Over ACP (nav de themabijeenkomst van 30 oktober 2024)

Besproken thema's

Naast de advies- en instemmingsaanvragen is de CCR door gastsprekers geïnformeerd over onderwerpen als het jaarverslag klachten, de beademingsunit, het veranderplan sociale benadering, buurtparticipatie, ontwikkelingen bij Menu Surplus, de wet Zorg en Dwang, b!nc en de kaders voor het generiek kompas. Samen met de OR bespreekt de CCR de financiële rapportages. Verder was de CCR betrokken bij werving en selectie van nieuwe leden voor de klachtencommissie, een nieuw lid voor de raad van toezicht en de interim bestuurder.

Samenstelling CCR op 31 december 2024

Naam	Functie
Axel Kruse	Voorzitter
Jan Roovers	Vice-voorzitter
Toine van Es	Leden
Ans Haarhuis	
Mariëlle Hornstra	
Gerard Jacobs	
Jeannet Notten	
Piet de Peuter	
Yasna Tomala	
Peter-Paul Witte	
Hans Wolf	
Clary Wytzes	

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

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) speelt een essentiële rol in de medezeggenschap binnen Surplus. Het is onze ambitie om een significante bijdrage te leveren aan de balans tussen de belangen van medewerkers en de organisatie als geheel.

Samenstelling

De ondernemingsraad mag, op basis van afspraken en aantallen medewerkers, uit 19 leden bestaan. Reglementair heeft de ondernemingsraad met de bestuurder vastgesteld dat een aantal zetels flexibel inzetbaar zijn indien een onderwerp extra/andere inzet behoeft. Eind 2024 bestond de ondernemingsraad uit 13 leden. Dit komt omdat in de loop van 2024 drie leden hun lidmaatschap hebben beëindigd wegens pensionering of om privé redenen. Gedurende de maanden juli en augustus is één flexibele zetel ingevuld ten behoeve van het thema sociale benadering en is op het kennisgebied intramuraal een tijdelijk (tot aan de verkiezingen 2025) lid aangezocht.

Samenstelling OR op 31 december 2024

			Expertgroep
<u>Dagelijks Bestuur</u>			
Voorzitter	Miriam Wilmot	Adviseur kwaliteit-veiligheid	Extramuraal
Vicevoorzitter	Marco Martinez	Coördinator BVH-milieu	Intramuraal
Procesbewaker	Marten Voetman	Maatschappelijk werker	Sociaal werk
<u>Leden</u>			
	Alex Stoop	Facilitair medewerker	Sociaal werk
	Charley Siwalette	Jongerenwerker	Sociaal werk
	Corné Hartman	Adviseur personeel-organisatie	Sociaal werk
	Eveline Ferkranus	Wijkverpleegkundige	Extramuraal
	Ina Brekelmans	Verzorgende IG	Extramuraal
	Jolanda Stoop	Verpleegkundige	Intramuraal
	Joyce Fuchs	Adviseur kwaliteit-veiligheid	Sociaal werk
	Karin Snoeys	Functioneel beheerder	Extramuraal
	Wil Jansen	Technisch specialist	Intramuraal
Aspirant lid	Mariëlla Timmermans	Kwaliteitsverpleegkundige	Intramuraal

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

Overlegstructuur

De ondernemingsraad 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 ondernemingsraad.

Daarnaast vindt er één à 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 heeft de ondernemingsraad een expertgroep die periodiek overleg heeft met het betreffende management, waarin de stand van zaken op actuele onderwerpen en ontwikkelingen aan de orde komen.

Instemming- en adviesaanvragen 2024

In 2024 is een aantal thema's aan de orde geweest die de nadrukkelijke aandacht vroegen van de ondernemingsraad en waaraan al dan niet instemming is verleend of een advies is gegeven.

In 2024 is aan de volgende onderwerpen instemming verleend:

- HR Strategie 202-2024
- Strategisch Opleidingsplan 2024-2026
- Klokkenluidersregeling
- Tactisch Opleidingsplan sociaal werk 2024-2026
- Stagevergoeding sociaal werk.

In 2024 is op de volgende onderwerpen een positief advies gegeven:

- Begroting 2025
- b!nc
- Herbenoemen leden Raad van Toezicht
- Overname activiteiten Jong JGZ door Surplus
- Lidmaatschap Surplus aan coöperatie zorgplatform U.A.
- PUUR
- Visie op leiderschap voor leidinggevenden.

Daarnaast heeft de ondernemingsraad gebruik gemaakt van de mogelijkheid om op de spreekwoordelijke stopknop te drukken vanwege dreigende knelpunten voor medewerkers (de CIO's (collega's in opleiding) en KVP-ers (kwaliteitsverpleegkundigen). Dit vloeide voort uit de in 2023 in gang gezette actielijnen in het kader van "Het moet en kan anders". In beide gevallen is er vanuit de raad van bestuur direct en adequaat actie op ondernomen.

Belangrijkste ontwikkeling 2024

Sociale benadering

Samen met de cliëntenraad en de professionele adviesraad heeft de ondernemingsraad intensief gesproken met de raad van bestuur over het verandertraject sociale benadering intramuraal.

Een noodzakelijke verandering om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden nu en in de toekomst. De ondernemingsraad onderschrijft een sociale benadering van cliënten en is daarom positief over de methodiek sociale benadering. Daarbij aangetekend dat in het kader van goed en modern werkgeverschap goede communicatie, monitoring en het hebben van een compleet HRM-instrumentarium van belang is.

PUUR

In het verlengde van het verandertraject sociale benadering is met de raad van bestuur gesproken over een nieuw elektronisch cliëntdossier dat beter aansluit bij de methodiek sociale benadering. Ondanks dat de overstap naar Puur voor Surplus een logische stap is, heeft de ondernemingsraad wel de nadrukkelijke aandacht gevraagd voor mogelijke veranderbaarheid bij medewerkers.

Sociaal statuut

Bij goed en modern werkgeverschap hoort het hebben van een compleet HRM-instrumentarium, inclusief een sociaal statuut. De raad van bestuur en de ondernemingsraad hebben -juist in een periode waarin er geen dringende aanleiding is- na zorgvuldig en goed inhoudelijk overleg het nieuwe sociaal statuut 18 november 2024 ondertekend.

Met deze inspanningen blijft de ondernemingsraad zich inzetten voor een evenwichtige vertegenwoordiging van medewerkers en een constructieve samenwerking met de organisatie.

Professionele adviesraad

Sinds 2023 kent Surplus formeel een professionele adviesraad, de PAR. 2024 stond voor de PAR in het teken van groei, samenwerking en versterken van hun rol.

Samenstelling

Begin 2024 heeft de PAR afscheid genomen van haar voorzitter Els Boender. Het voorzitterschap is overgenomen door Claudia Mulkens de Ridder. Daarnaast heeft de PAR in 2024 drie nieuwe leden verwelkomd.

Samenstelling PAR op 31 december 2024

Naam	Functie	
Claudia de Ridder	Voorzitter	Kwaliteitsverpleegkundige intramuraal
Vera Luijckx	Secretaris	Geriatricfysiotherapeut
Sandra de Hoop	Kernlid	Kwaliteitsverpleegkundige intramuraal
Linda Bastiaansen	Kernlid	Medewerker dagverzorging
Valerie Feskens	Kernlid	Zorgbemiddelaar
Carla Kamp	Kernlid	Eerst verantwoordelijke verpleegkundige intramuraal
Laureen de Vetter	Kernlid	Verpleegkundige thuiszorg

De PAR is in 2024 ondersteund door Linda van Dorp als ambtelijk secretaris.

Activiteiten en contacten

De PAR heeft in 2024 regelmatig overleg gevoerd met de raad van bestuur, de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad. Daarnaast hebben ze gesproken met diverse afdelingen en teams binnen Surplus, zoals kwaliteit & veiligheid, sociale benadering, leren & ontwikkelen en HRM. De PAR is betrokken en aanwezig bij de onboarding bijeenkomsten voor nieuwe collega's. Bij relevante bijeenkomsten van Surplus sluit de PAR aan.

Naast samenwerking en contacten binnen Surplus, heeft de PAR ook contacten met Tranzo (Tilburg University), VVAR Brabant (afgevaardigden van PAR'en in Brabant en via de netwerkbijeenkomsten van het landelijk actieplan zeggenschap

De PAR werkte aan haar eigen ontwikkeling met een ontwikkeldag en deelname aan congressen. De PAR heeft het initiatief genomen om de Monitor Medezeggenschap in te zetten binnen Surplus. Dit leidt tot een advies dat begin 2025 wordt uitgebracht.

Bijeenkomsten en adviezen

De PAR organiseerde in 2024 een aantal bijeenkomsten, waaronder een droomsessie Leven in vrijheid, een themabijeenkomst over sensorische informatieverwerking, een wereldcafé over samenwerking en een PARTnerdag. Die laatste bijeenkomst is bedoeld om professionals te verbinden aan de PAR, die de PAR helpen bij het signaleren van relevante thema's en/of om mee te denken over onderwerpen.

De PAR heeft in 2024 diverse adviezen uitgebracht:

- Sociale benadering – In samenwerking met de OR en CCR hebben we een advies geformuleerd over sociale benadering binnen Surplus.
- Vervallen normen, indicatoren en verantwoordingseisen – Een advies over de gevolgen en implementatie van deze veranderingen, in lijn met het Generiek Kompas.
- Leven in vrijheid – Een advies over hoe we binnen Surplus invulling kunnen geven aan dit thema, met oog voor de autonomie en kwaliteit van bestaan van cliënten.

Ook informeel heeft de PAR bijgedragen met adviezen binnen werkgroepen of ten aanzien van de strategische plannen van Surplus.

Met deze adviezen hebben we een waardevolle bijdrage geleverd aan beleidsontwikkelingen en de koers van de organisatie, altijd met het belang van professionals en cliënten voorop.

Bestuurlijk overleg met de medische vakgroep

De medische vakgroep, de specialisten 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), HAIO (huisarts in opleiding) en verpleegkundig specialisten werkzaam in het hele verzorgingsgebied van Surplus. In de komende jaren ontwikkelt de medische vakgroep zich verder en zal het gecomplementeerd worden met 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 keer per jaar een bestuurlijk overleg met de raad van bestuur. Het overleg wordt gevoerd door de specialisten ouderengeneeskunde en manager begeleiding en behandeling 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 2024 heeft er drie keer een gepland overleg plaatsgevonden. De eerste bijeenkomst stond in het teken van sociale benadering dementie en de kwaliteit van zorg op de afdelingen. In het tweede overleg stond de strategie centraal en is er gesproken over de A3 jaarplannen van de strategische thema's. Het derde overleg stond in het teken van de kennismaking met de nieuwe interim bestuurder, Jack Jansen, waarbij ook is stil gestaan bij het onderwerp taakherschikking in de medische vakgroep.

Personeel

HRM strategie

In dit kalenderjaar is de HRM (human resources management) strategie van de Surplus vastgesteld. Deze sluit aan op het strategisch plan Perspectief van Surplus 2024-2026. Perspectief geeft kaders en doelen voor de komende jaren, zodat we vanuit Surplus een proactieve en innoverende rol hebben binnen de enorm veranderende maatschappelijke context van sociaal werk en zorg. Het opleidingsveld binnen de sector is zich eveneens aan het voorbereiden op deze veranderende context en dit vraagt om een goed samenspel. Dit alles binnen een blijvend gespannen arbeidsmarkt, niet alleen binnen de sectoren sociaal werk en zorg maar binnen vele sectoren in het land. De HRM strategie geeft antwoord op de vraag hoe we vanuit HRM perspectief hieraan een actieve bijdrage gaan leveren, waarbij we ons richten op de medewerkers van Surplus. Het is immers van cruciaal belang om medewerkers te behouden voor de organisatie. De rol van informele zorg (vrijwilligers, mantelzorgers en naasten) is steeds groter aan het worden en vraagt om een professionele aanpak. Daar waar we spreken over medewerkers bedoelen we ook de vrijwillige medewerkers. Het bieden van ondersteuning aan medewerkers om het totaal aan veranderingen te volgen en te integreren in hun werk, gaan we maximaal ondersteunen en faciliteren. Perspectief geeft tevens een richting aan het modern werkgeverschap van Surplus en deze wordt verder vertaald in de HRM strategie. Zodat (vrijwillige) medewerkers van Surplus met plezier en vitaal bij ons komen en blijven werken. De inhoud van de HRM strategie is tot stand gekomen door tactische en strategische HR doelen, die reeds in gang zijn gezet of als wens aanwezig zijn, te inventariseren. Vervolgens zijn deze langs de lat van Perspectief geplaatst om te bepalen welke HR activiteiten de strategische doelen versterken. Voorafgaand aan de definitieve vaststelling is de HRM strategie met diverse stakeholders binnen de organisatie besproken en is hun input verwerkt.

HRM visie

We werken vanuit de visie dat we een moderne werkgever zijn voor allen. Iedereen mag zich ontwikkelen, kan vitaal blijven en heeft werkplezier; daar gaan we voor. Daarom vinden we het belangrijk om uiting te geven aan de besturingsfilosofie 'Zie mij' en daarbij uit te blijven gaan van de eigen regie van medewerkers. We hebben vertrouwen in de kracht en de mogelijkheden van mensen. Ieder mens heeft talenten, kan zich ontwikkelen en daarmee flexibel en wendbaar zijn. In een veilige omgeving waarin je mag zijn wie je bent, kan aangeven wat je nodig hebt en wat je bijdrage kan zijn. Waarbij je zeggenschap hebt over de invulling van de functie en de wijze van uitvoering binnen het team hierbij rekening houdend met de geboden regelruimte. En waarbij je reflecteert en leert van opgedane ervaringen, je de vrijheid voelt om professioneel te handelen, voorstellen te doen en datgene te doen om samen de stap vooruit te maken. Dit om een waardevolle bijdrage te leveren aan de doelen van Surplus ook als dit veranderbereidheid vraagt. Zodat je jezelf kan ontwikkelen in een mensgerichte organisatie, die een uitdagend toekomstig perspectief heeft en zich gereed maakt voor de toekomst.

HRM aanpak

De aanpak om de HRM strategie te realiseren bestaat uit een vijftal clusters van activiteiten die een logische samenhang hebben en rechtstreeks impact hebben op medewerkers. Op basis hiervan worden operationele acties uitgezet in een ordening en samenhang die efficiënt en effectief is. Dit kan in de vorm van projecten of werkgroepen, maar het kan ook bij een enkele of meerdere HR experts komen te liggen. Daar waar nodig, wordt de samenwerking met interne betrokkenen gezocht tijdens de ontwikkeling en/of implementatiefase. De uitwerking van de clusters is vervat in het HRM A3 jaarplan. De clusters zijn:

1. Vitaal en gezond werken en met werkplezier; we willen dat alle medewerkers en vrijwilligers fijn kunnen werken bij Surplus en dat ze vitaal en gezond blijven. Dat ze regie en zeggenschap hebben over de eigen ontwikkeling en duurzame inzet en dat ze bovenal werkplezier hebben.
2. Ondersteuning bieden bij de transitie in de organisatie; de organisatie zit in en staat voor een enorme transitie en dat vraagt veranderbereidheid van medewerkers. Maar tevens andere kennis en competenties. Daar spelen we maximaal op in. Datgeen wat inzetten aan middelen of beleid moet dit ondersteunen of stimuleren.

3. Leren en ontwikkelen in de praktijk: leren in de praktijk blijven we belangrijk vinden. Niet alleen voor leerlingen en stagiaires maar voor alle medewerkers. Dit vraagt een open leer- en werkcultuur in de dagdagelijkse praktijk.
4. Informele zorg; vrijwilligers en naasten gaan in de nabije toekomst een grotere rol krijgen in het samen vorm geven van zorg en welzijn aan zorgvragers. Vanuit deze ontwikkeling, willen we meedenken waarin we vrijwilligers en naasten kunnen ondersteunen in deze rol.
5. Regionale projecten en netwerken; met regionale samenwerking kom je verder en dat maakt dat HRM hierin actief participeert. Met name op het vlak van arbeidsmarktontwikkelingen en samenwerkingen.

Strategisch Opleidingsplan

In 2024 is het strategisch opleidingsplan vastgesteld. Het strategisch opleidingsplan geeft antwoord op de vraag hoe we vanuit Leren & Ontwikkelen een actieve bijdrage gaan leveren op de ontwikkeling en het behoud van medewerkers. Perspectief vraagt om een wendbare en dus lerende organisatie. Deze wordt verder vertaald in het strategisch opleidingsplan. Voorafgaand aan de definitieve vaststelling is het strategisch opleidingsplan met diverse stakeholders binnen de organisatie besproken en is hun input verwerkt.

Visie op opleiden

We willen een moderne werkgever zijn voor allen. Iedereen zich mag ontwikkelen en een leven lang ontwikkelen; daar gaan we voor. Het mogen ontwikkelen en leren, draagt bij aan de vitaliteit van medewerkers. We hebben vertrouwen in de kracht en de mogelijkheden van mensen. Ieder mens heeft talenten, kan zich ontwikkelen en kan daarmee flexibel en wendbaar zijn. In een veilige omgeving waarin je mag zijn, wie je bent en je kan aangeven wat je nodig hebt en wat je bijdrage kan zijn. Waarbij je zeggenschap kan tonen in je ontwikkel- of leerbehoeften. Je reflecteert en leert van opgedane ervaringen, je voelt de vrijheid om te ontdekken en te leren, om samen de stap vooruit te maken. Dit om een waardevolle en vakbekwame bijdrage te leveren aan de doelen van Surplus ook als dit veranderbereidheid vraagt. Zodat je jezelf kan ontwikkelen in een mensgericht organisatie, die een uitdagend perspectief heeft en zich gereed maakt voor de toekomst.

De aanpak vanuit het strategisch opleidingsplan bestaat uit een vijftal clusters van activiteiten die een logische samenhang hebben en rechtstreeks impact hebben op medewerkers. De uitwerking hiervan is vervat in het HRM A3 jaarplan. De clusters zijn:

1. Een veilig werk- en leerklimaat; we leiden veel nieuwe professionals op via diverse leerroutes en zij mogen werken en leren in een klimaat waarin je mag leren, je mag experimenteren, fouten mag maken en moet reflecteren. Dan is ontwikkeling en groei mogelijk.
2. Sociale benadering; het programma Sociale benadering vraagt een andere manier van denken en werken. Dat vraagt andere kennis en competenties waarvoor we leerconcepten aanbieden, afgestemd op de doelgroepen medewerkers.
3. Deskundigheidsbevordering; meer dan ooit is de vraag om deskundigheidsbevordering van toepassing. Nodig om medewerkers te ondersteunen in de veranderingen binnen de sector en om de veranderingen in hun functie eigen te maken.
4. Bevoegd en bekwaam; medewerkers blijven bekwaam in de uitoefening van hun functie door middel van bij- en nascholing. Daar waar we kunnen gaan we meer uit van de eigen regie van medewerkers bij het inzetten van scholing of training. Bij vooraf vastgestelde handelingen gaan we het standaard scholen en trainen, aan laten sluiten bij de opleidingswens van de medewerker.
5. Zohra; vanuit Leren & Ontwikkelen is een actieve participatie in het regionaal project Zohra (Zorg Onderwijs Herontwerp Radicaal Anders)

Overige HRM activiteiten en gegevens

Speerpunt 5 uit de strategie Perspectief: Vitale organisatie

HRM is intensief betrokken bij de uitwerking van Speerpunt 5 Vitale Organisatie uit het strategisch plan Perspectief. Hierbij zijn in de theory of change voor het speerpunt 4 lijnen opgesteld waarvan er 2 uitgewerkt worden voor 2025. Dat zijn het programma Lekker Werken en het programma Bevlogen Leiderschap. Vanuit het laatste programma is reeds de Visie op leiderschap voor leidinggevenden herijkt en akkoord bevonden. Het voorstel traineeship jong leidinggevenden, is eind december 2024 voorgelegd aan de Ondernemingsraad en kan naar verwachting in 2025 definitief worden vastgesteld.

Programma Sociale benadering

Het programma Sociale benadering vraagt expertise vanuit HRM tijdens de voorbereiding en de nog lopende implementatie. Van Leren & Ontwikkelen, HRM beleidsadvies en Werving & Selectie, is er veel afstemming en samenwerking geweest met de programma managers en het kernteam. Door de tijdige aansluiting is er vooraf en tijdens, de noodzakelijke afstemming om het programma goed te organiseren en implementeren.

Medewerkerstevredenheid

We zijn gestart met het ontwikkelen van een pakket van vragen die we graag periodiek aan medewerkers willen stellen. Dit zal gericht zijn op; eigen regie en zeggenschap, samenwerking in het team en met de leidinggevende en op werkplezier. De verwachting is dat we deze vragenlijsten in de loop van 2025 digitaal kunnen gaan uitzetten.

Dilemmagesprekken

In 2024 is er weer veel (ruim 200 keer) gebruik gemaakt van de mogelijkheid om dilemmagesprekken te voeren. Intern geschoolden begeleiders ondersteunen een team om een vraagstuk / dilemma met elkaar te bespreken om tot een structurele oplossing te komen. Zij evalueren de tevredenheid van de trajecten en behalen hiermee goede resultaten. Steeds meer organisatie onderdelen maken gebruik van deze interne deskundigheid.

Start beleidsadviseur vrijwilligers en naasten

In Q4 is een beleidsadviseur gestart voor het vrijwilligersbeleid en naasten. De focus in 2024 en 2025 zal liggen op het beleid en werkprocessen rondom vrijwilligers. In samenwerking met de vrijwilligers coördinatoren en de managers, wordt gekeken waar de behoefte is. Op basis hiervan wordt het beleid bijgesteld of opgesteld in de loop van 2025.

Arbeidsmarkt

Surplus is nog steeds een aantrekkelijke werkgever in de regio en dit is ook zichtbaar in de cijfers (zie tabel formatie). Maar het vraagt veel inspanning en arbeidsmarktcommunicatie om dit op peil te houden. Het team werving & selectie is erop gericht om goede contacten te onderhouden met belangstellenden en maakt actief de verbinding met hen via campagnes en inzet op social media. De campagne voor "anders geschoolden" voor het programma sociale benadering heeft goed gewerkt en een nieuwe doelgroep van medewerkers (met een hart voor de zorg) binnengehaald. Ondanks dit is het onder de aandacht brengen van Surplus als werkgever blijvend noodzakelijk gezien de gespannen arbeidsmarkt.

Aantal (vrijwillig) medewerkers

Het aantal (vrijwillig) medewerkers op 31 december 2024 actief was bij Surplus, is te zien in onderstaande tabel:

	Aantal medewerkers op 31 december			Aantal fte's op 31 december			Aantal vrijwilligers op 31 december		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Surplus Zorg									
Intramuraal ¹ & ²	1.757	1.824	1.905	979,7	994,4	1.013,8	777	823	835
Wijkverpleging	522	522	483	326,4	320,0	306,6	120	120	106
Ondersteunende diensten	233	229	225	177,4	176,0	178,7	86 ³	78 ³	76 ³
Thuisondersteuning	289	318	338	124,9	135,3	148,3	0	0	0
Surplus Sociaal Werk	180	226	229	138,7	168,8	172,9	1.131	1.569	1.560
Totaal	2.981	3.119	3.180	1.747,1	1.794,5	1.820,2	2.114	2.590	2.577

¹ Incl. Begeleiding en behandeling

² Incl. facilitaire diensten op locatie

³ Incl. vrijwilligers maaltijdbezorging

Opleiden van medewerkers

Surplus heeft een eigen opleidingsconcept in samenwerking met STOC voor de collega's in opleiding tot zorgprofessional. Tevens bieden we stageplaatsen aan voor studenten van Curio en Avans. De samenwerking met deze opleidingspartijen verloopt goed en samen dragen we zorg voor het goed opleiden van de zorgprofessional. Binnen Surplus zijn er interne werkplaatsen en zijn er skillslab, waar iedereen op geleide van een scholingsvraag, zich kan scholen of trainen. Tevens is er een LMS (leer management systeem) systeem beschikbaar waarin medewerkers verplichte of gewenste scholingen, middels E-learning, kunnen volgen. Dit om aan de externe, interne of individuele functie-eisen te kunnen blijven voldoen. In 2025 komt er een nieuw LMS systeem met een uitgebreidere content van leer mogelijkheden, zowel op kennis als op soft skills.

Onboarding

In 2024 is een start gemaakt met een nieuw onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers. Iedere nieuwe medewerker krijgt een programma aangeboden om goed kennis te maken met Surplus. Hierbij is de samenwerking met I&A gezocht voor de uitlevering van middelen en devices. Uit de evaluaties blijkt dat de onboarding als prettig en informatief wordt ervaren. In 2025 wordt er een programma gemaakt voor de twee jaar na indiensttreding.

Zelfroosteren

Het regie en zeggenschap hebben op je rooster is voor vele zorgmedewerkers een grote wens. In 2024 is een concept beleid opgesteld voor zelfroosteren. Hierin staan twee methodieken van zelfroosteren waar ieder team een keuze uit kan maken. Op deze wijze hopen we beter in te spelen op de wensen van zorgmedewerkers. Eind 2024 is dit concept beleid voorgelegd aan de OR. Wij hopen in 2025 hieraan een vervolg te kunnen geven.

Flexibele inzet van personeel

In 2024 is het Flexbureau veelvuldig ingezet voor openstaande diensten. Om de toenemende vraag aan te kunnen, komen er steeds meer medewerkers met een flexibel contract in dienst bij het Flexbureau. Twee ontwikkelingen hebben dit extra noodzakelijk gemaakt en dat is de tijdelijke inzet voor het programma Sociale Benadering middels een mobiel team en de afbouw van ZZP inzet in de zorg. Dit laatste ten gevolge van het opheffen van het handhavingsmoreatorium van de belastingdienst. In 2024 is Surplus een actieve partner geweest in het regionale project bInc en vanuit o.a. het Flexbureau is hier intensief mee samengewerkt. Zodat zorgprofessionals die op een andere constructie (Flinc contract) willen werken, toch behouden blijven in de zorg.

Verzuim

In 2024 is veel sturing en ondersteuning geboden om het ziekteverzuim laten dalen. Het verzuimpercentage was te hoog en dat had een negatieve impact op de gezondheid van medewerkers, de continuïteit van zorg en de kosten die dit met zich meebracht. Vanaf 1-1-2024 is het contract met De Arbodienst ingegaan. Deze partij sluit beter aan bij de verzuimvisie van Surplus en biedt hele concrete ondersteuning aan leidinggevenden. De HRM expertise is extra ingezet om leidinggevenden te adviseren bij de uitvoering van het verzuimbeleid, zodat zij deze rol goed kunnen vervullen. Leidinggevenden hebben intensief gestuurd op het voorkomen en het verminderen van verzuim. Dit heeft bijgedragen aan een substantiële daling van het verzuim in 2024. Ondanks dit resultaat is het nodig om een verdere daling te realiseren in 2025. Het verzuim per onderdeel van Surplus over 2024 is als volgt:

	2022 (%)	2022 (freq)	2023 (%)	2023 (freq)	2024 (%)	2024 (freq)
Surplus Zorg	11,3%	1,51	11,6%	1,34	9,6%	1,25
Surplus Intramuraal	13,1%	1,57	13,0%	1,36	10,8%	1,23
Surplus B & B	7,3%	1,33	4,4%	1,13	3,8%	1,45
Surplus Wijkverpleging	11,1%	1,39	9,2%	1,23	7,5%	1,19
Surplus Sociaal Werk	8,8%	1,14	5,8%	0,92	6,1%	0,92
Thuisondersteuning	8,4%	2,05	8,6%	1,72	7,5%	1,62
Flexbureau			11,2%	1,72	9,7%	1,83
Ondersteunende diensten / staf	7,3%	1,25	7,6%	1,00	6,3%	0,93

Procedures inzet arbeidsdeskundige / WIA aanvraag / herplaatsingsbeleid

Bij verzuim waarbij sprake is van geen terugkeer mogelijkheid in de eigen functie of bij langdurig verzuim is de inzet van een arbeidsdeskundige wenselijk / vereist. Hiervoor is een procedure opgesteld zodat medewerkers en leidinggevenden weten, wat de werkwijze is binnen Surplus. Deze is ook gemaakt voor het proces van de WIA aanvraag. Indien medewerkers aantoonbaar niet meer kunnen terugkeren in de eigen functie maar wel een andere functie binnen Surplus kunnen gaan vervullen, dan is hiervoor het herplaatsingsbeleid opgesteld. Dit maakt dat we medewerkers kunnen behouden voor de organisatie en ons opstellen als goed werkgever.

FWG functiegebouw

Het FWG functiegebouw is bijna geheel gereed. Op enkele functies na en daaraan zijn geen FWG gebonden vraagstukken aanwezig. Actualisatie van het FWG functiegebouw zal altijd blijven en dus is er nooit sprake van een afgerond geheel. In 2024 is tevens een start gemaakt met de oriëntatie op welke wijze we het nieuwe functiegebouw beter in AFAS kunnen plaatsen zodat er minder handelingen nodig zijn van leidinggevenden bij de invoer van nieuwe medewerkers of functiewijzigingen.

Sociaal statuut

In samenwerking met de OR is er een nieuw sociaal statuut opgesteld voor organisatieveranderingen die effect kunnen hebben op de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Er is niet de verwachting dat we binnenkort gebruik moeten maken van het sociaal statuut. Maar vanuit goed werkgeverschap willen we deze beschikbaar hebben.

Actualisatie HRM documenten

Alle HRM documenten worden gecheckt op actualiteit en compleetheid. Tevens wordt er in samenwerking met de afdelingen Kwaliteit & Veiligheid en Communicatie gewerkt aan het beter beschikbaar en raadpleegbaar stellen van deze documenten. Zodat medewerkers en leidinggevenden deze informatie, makkelijker kunnen vinden.

Kwaliteit en veiligheid

Visie op kwaliteit

Het afgelopen jaar hebben wij onze visie op kwaliteit herzien zodat deze weer aansluit bij enerzijds de landelijke ontwikkelingen, zoals het Generiek Kompas. En anderzijds aansluit bij onze besturingsfilosofie 'Zie mij' en onze vernieuwde strategie 'Perspectief'. Onze visie is in het kader hieronder beknopt beschreven.

Wij streven naar **het minimaal voldoen, liefst overtreffen, van de reële verwachtingen** van betrokkenen.

Wij doorlopen op alle niveaus de **PDCA-IMWR-cyclus**. Door voortdurend samen te reflecteren op processen en vraagstukken worden risico, kansen en dilemma's zichtbaar. Dit geeft ons keuzes om iets te behouden, anders in te richten of te stoppen.

Wij benaderen vraagstukken vanuit het gedachtengoed van **waarderend onderzoeken**. **Lineair werken** past het beste bij vraagstukken die simpel of gecompliceerd zijn. En bij complexe en chaotische vraagstukken past **co-creatie** het beste.

Wij gaan uit van een **positief mensbeeld**. Mensen kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Vaak gaat dit goed, soms ook niet, fouten maken, maar vooral daarna leren, horen bij het dagelijkse werk.

Beleids- en werkafspraken zijn nodig om het kader te bepalen waarbinnen wij kunnen werken. Daarbij streven wij naar **zoveel mogelijk handelingsruimte voor de professional** zodat het vakmanschap centraal staat.

Vanuit deze visie hebben wij vier thema's bepaald die richting geven aan ons handelen:

- Eigen regie en zelfstandigheid van de klant
- Samenwerking
- Verbeteren en vernieuwen
- Veilige klantomgeving.

In de volgende paragrafen worden gegeven wij een beknopt inzicht in op deze thema's door terug te kijken en vooruit te kijken.

Eigen regie en zelfstandigheid

'Volwaardig leven met eigen regie' is het strategische speerpunt dat de eigen regie en zelfstandigheid van klanten stimuleert. Er zijn twee projecten die we hier in het zonnetje willen zetten.

Sociale benadering

Mensen met een kwetsbaarheid ervaren dat ze worden gezien als bewoners die hulp nodig hebben, in plaats van een persoon met krachten en talenten. Dit versterkt hun onzekerheid en kwetsbaarheid. Sociale benadering doorbreekt deze vicieuze cirkel: in verbinding staan met anderen is wat het leven de moeite waard maakt. Sociale rollen vervullen hoort daarbij. Het maakt je wereld groter. Je doet ertoe. Bewoners van Surplus zijn zoveel meer dan alleen hun kwetsbaarheid. Ze blijven unieke individuen met krachten, talenten en sociale rollen zoals opa, oma, partner, vriend, vriendin, expert, buurman en nog veel meer.

Sociale benadering was al onderdeel van de vorige strategie van Surplus. Wij zijn gestart met Sociale benadering in de thuissituatie, op basis van positieve effecten voor kwetsbare mensen, arbeidsmarkt en kosten zijn we met Sociale benadering gaan experimenteren in het woonzorgcentrum. Afgelopen jaar zijn gestart met een grootschalig programma om Sociale benadering te verbreden naar al onze 13 woonzorglocaties. Alle collega's gaan op reis, ook collega's van de ondersteunende diensten, zij volgen allemaal een Experience waarbij zij gaan voelen, begrijpen en ontwerpen hoe Sociale benadering eigen te maken en te vertalen naar hoe pas ik dit toe in mijn dagelijkse werk. deBreedonk is het eerste woonzorgcentrum dat is gestart met de reis naar Sociale benadering, de komende twee jaar gaan alle woonzorglocaties op reis. De reis is niet alleen voor collega's maar ook voor bewoners en naasten, op diverse manieren gaan we samen met hen op reis, de Sociale benadering is tenslotte bedoeld voor toevoegen van waarde aan het leven van bewoners en hun naasten.

Klik [hier](#) voor het verhaal van Pauline. Zij is leefbegeleider in woonzorglocatie Elisabeth.

Leven in Vrijheid

Vanuit onze filosofie 'Zie mij...' kijken we naar de mens om wie hij is en naar zijn mogelijkheden en pas dan naar de aandoening. We streven ernaar om mensen zoveel mogelijk te laten leven in vrijheid. Om ze waar mogelijk eigen keuzes te laten maken en het leven te laten leiden dat ze gewend zijn. Thuis of in een woonzorgcentrum. Dat iemand, waar mogelijk, kan zijn waar hij of zij wil zijn, de eigen gewoontes kan behouden en de vrijheid heeft om eigen keuzes te maken, ook als dat misschien niet altijd de beste keuze is.

We bekijken Leven in vrijheid vanuit drie invalshoeken:

1. Zie mij als mens: Als we praten over leven in vrijheid verstaan we daaronder dat iedereen zoveel mogelijk het leven kan leiden zoals hij/zij dat thuis gewend is.
2. Ontmoeten: Surplus van en voor de wijk. Ontmoeten gaat over het maken van verbinding tussen mensen. Dat kan op de afdeling maar ook met en in de wijk. Dat betekent dat we de deur niet alleen openzetten voor onze bewoners, maar ook voor de wijk.
3. Maximale vrijheid, tenzij... Surplus vindt het belangrijk dat we ons richten op de kwaliteit van bestaan van onze bewoners. Hierover voeren we het gesprek met de bewoner en alle betrokkenen, om zo tot de juiste invulling te komen die past bij de wensen en mogelijkheden van de bewoner.

Klik [hier](#) voor het gesprek dat bestuurder Anthonie Maranus en regiomanager Monique Miseré voeren over leven in vrijheid bij Surplus.

Eind 2024 zijn alle medewerkers van de woonzorgcentra geïnformeerd over het openen van de deuren. Daarna worden de bewoners en hun naasten geïnformeerd. Elk woonzorgcentrum zal stapsgewijs de deuren openen in 2025.



Waardering door onze cliënten

Jaarlijks vragen wij onze cliënten om een klantervaringsonderzoek in te vullen. Hierin vragen wij hen ook om een waardering te geven voor de mate waarin ze eigen regie en zelfstandigheid ervaren.

Vraag	Resultaat 2024
Verpleeghuiszorg: Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?	87% is (heel) tevreden
Verpleeghuiszorg: Sluit de invulling van de dag aan bij wie u bent?	86% is (heel) tevreden
Begeleiding & Behandeling: Nemen de behandelaars uw wensen mee bij het bepalen van de begeleiding en/ of behandeling?	93% is (heel) tevreden
Wijkverpleging: Nemen de zorgverleners uw wensen mee bij het bepalen van de zorg?	8,3
Wijkverpleging: Past de zorg bij de manier waarop u wilt leven?	8,2

Samenwerking

Surplus zoekt continu naar partners die ons aanvullen en versterken, om zo de juiste ketens voor onze cliënten te vormen. Ook in 2024 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 verschenen. 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.

1. 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.

Dit heeft geleid tot een aantal initiatieven die in 2024 zijn opgepakt en waar Surplus actief aan deelneemt. Voorbeelden hiervan zijn:

- Implementatie van de ketenbrede regionale werkwijze voor ACP (advance care planning)
- Doorontwikkeling van het aanmeldportaal voor kortdurend intramuraal verblijf (zoals ELV verblijf, Wlz crisiszorg, logeerszorg en respijtzorg en geriatrische revalidatie)
- Zohra; een project voor herontwerp van onderwijs vanuit het leren van en met elkaar, gericht op het verbeteren van zelfredzaamheid en samenredzaamheid in de wijk
- Oprichting van de coöperatie b!nc, waarvan Surplus één van de leden is. B!nc zet zich in voor modern werkgeverschap en wil een alternatief bieden voor zzp'ers dat aansluit bij hun motivatie om voor het zzp'schap te kiezen.

Huisartsen

Ouderenzorg vraagt in veel gevallen om specialistische expertise. Ter versterking van de zorgketen werken specialisten ouderengeneeskunde nauw samen met 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.

Een specialist ouderengeneeskunde volgt samen met een huisarts de NHG-Kaderopleiding Geïntegreerde Eerstelijns Ouderengeneeskunde. Dit draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van de geleverde samenwerking.

Wetenschap en onderzoek

Surplus collega Sandra Suijkerbuijk toont in haar proefschrift aan hoe mensen met dementie een waardevolle stem kunnen hebben in de ontwikkeling van nieuwe technologie en verdedigde haar onderzoek in september 2024 aan de Technische Universiteit Eindhoven. Ze laat zien dat het wél mogelijk is om deze doelgroep actief te betrekken bij het ontwerpproces, mits er voldoende aandacht is voor de juiste condities. Traditionele onderzoeksmethoden zoals observaties en interviews schieten vaak tekort, waardoor Suijkerbuijk innovatieve benaderingen ontwikkelde, zoals de spelvorm 'Aangenaam', die diverse communicatiemogelijkheden biedt. Daarnaast onderzocht ze hoe ontwerpers hun interactie met mensen met dementie kunnen verbeteren, bijvoorbeeld door gerichte vraagstelling, een veilige gespreks sfeer en een flexibele onderzoeks aanpak. Op basis van haar bevindingen deelt ze praktische adviezen, waaronder het investeren in persoonlijke kennismaking, het bieden van meerdere communicatiemogelijkheden en het bewust reflecteren op de rol van de onderzoeker. In haar aanpak combineert ze deze inzichten om de betrokkenheid van mensen met dementie bij technologieontwikkeling te vergroten. Haar onderzoek raakt aan bredere vraagstukken over methodologie en interdisciplinair werken, waarbij ze pleit voor een strategische inzet van kwalitatieve en kwantitatieve benaderingen, afhankelijk van de context. Haar volledige proefschrift vind lezen? Klik dan [hier](#).

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 naast hun werk 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. In 2024 is het literatuuronderzoek voor dit onderzoek afgerond en zijn vragenlijsten uitgezet onder zorgmedewerkers bij een aantal organisaties, waaronder Surplus, om de kenmerken van mantelzorgende zorgmedewerkers in beeld te krijgen.

Surplus was in 2024 betrokken bij het ontwerpgericht onderzoek naar eigen regie door Tranzo. Dit onderzoek krijgt mogelijk een vervolg. Surplus heeft eind 2024 meegedacht bij de uitwerking van een voorstel hiervoor dat is ingediend bij ZonMW.

In 2024 heeft Surplus commitment afgegeven om deel te nemen aan een onderzoek naar mediatieve therapie voor mensen met dementie op initiatief van het Radboud UMC. Ook hiervoor is een voorstel ingediend bij ZonMW.

Daarnaast heeft Surplus meegewerkt aan een onderzoek van het LUMC naar droge mondklachten bij mensen in de laatste levensfase. Dit onderzoek richt zich op de vraag of deze klachten verholpen kunnen worden zonder de inzet van medicatie. Het onderzoeksgedeelte is afgerond in december 2024. We verwachten in 2025 een rapportage met de resultaten van dit onderzoek.

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 heeft in 2024 een vervolg gekregen en Surplus heeft hier wederom aan meegewerkt. Dit heeft geleid tot een publicatie begin 2025, waaraan ook twee specialisten ouderengeneeskunde hebben meegeschreven (Klik [hier](#) voor het artikel).

Surplus actief betrokken bij een onderzoek naar infectiepreventie door de GGD West-Brabant en de Academische werkplaats AMPHI van het Radboud UMC. Via data en aanvullende interviews is inzicht gekregen in het infectiepreventiebeleid van (VVT)organisaties en het effect daarvan op het aantal besmettingen gedurende de coronaperiode. De resultaten van dit onderzoek worden momenteel verwerkt in een artikel.

Dialogoog 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 sociaal werk. Tijdens deze gesprekken komen de relevante (beleids)ontwikkelingen van Surplus aan de orde zijn en de betekenis hiervan voor de samenwerkingsrelatie.

In 2024 is naar aanleiding van de nieuwe strategie van Surplus een bijeenkomst georganiseerd voor beleidsmedewerkers van de gemeenten uit het werkgebied van Surplus en zorginkopers van het zorgkantoor en de zorgverzekeraars. In een hackathon sessie werden mooie oplossingen geformuleerd om vanuit samenwerking, met inbreng van eenieders expertise en over grenzen van domeinen heen, voor het toegankelijk en betaalbaarheid houden van ondersteuning en zorg. Deze bijeenkomst krijgt een vervolg in 2025.

Lokale samenwerking / zorgzame buurten

Onze woonzorgcentra, thuiszorgteams en sociaal werk teams werken lokaal samen met diverse partijen. Van gemeenten, woningcorporaties, politie, huisartsen en andere zorg- en sociaal werk organisaties 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.

In zorgzame buurten kijken inwoners naar elkaar om en helpen elkaar. Er zijn mogelijkheden tot ontmoeting en er zijn collectieve voorzieningen. Wijkpartners van wonen, sociaalwerk, zorg en gemeente weten elkaar snel te vinden. De informele betrokkenheid is de norm en professionele zorg en ondersteuning wordt geboden als het echt niet anders kan. In een zorgzame buurt is het fijn wonen is voor ouderen, ook als zij zorg nodig hebben. In een zorgzame buurt zijn laagdrempelige, indicatielose voorzieningen zoals huiskamers aanwezig. Trajecten die vanuit Surplus worden ingezet

om een zorgzame buurt te creëren zijn altijd meerjarig, gericht op het versterken van de sociale basis en altijd in samenwerking met inwoners, partijen van wonen, sociaal werk, zorg en gemeente.

In Hoge Vucht in Breda is een programma gestart (looptijd 2023-2028). Er is een community builder ingezet met als resultaat dat er meer informele netwerken ontstaan en er minder eenzaamheid is. Men kent elkaar beter, er zijn app-groepjes en er vinden activiteiten plaats. Daarnaast wordt er gewerkt aan het 'meer generatie wonen', waarbij de jongeren hand- en spandiensten verlenen voor de ouderen. De jongeren krijgen begeleiding van een community builder. De verbinding in het professionele netwerk is toegenomen, in het Buurtpunt komen vele wijkpartners en bewoners bijeen. De korte lijntjes tussen professionals zorgen ervoor dat mensen eerder geholpen worden en escalatie wordt voorkomen. Bewonersparticipatie staat nadrukkelijk op de voorgrond bij het vormgeven van het nieuwe wonen in het Hart van Hoge Vucht.

In Breda is in 2024 de proeftuin met 'Samen thuis Heksenwiel' gestart na enkele jaren voorbereiding. Hierbij wonen in één gebouw zowel ouderen met als ouderen zonder zorg. Ontmoeting en verbinding tussen bewoners wordt gestimuleerd door uit te gaan van behoefte van bewoners. Informele zorg is de norm en zorg wordt geboden op basis van VPT. Een kernteam van wonen, sociaal werk en zorg dragen samen de verantwoordelijkheid voor een vitale mix van bewoners, en een zorgzaam wooncomplex.

Na enkele jaren van voorbereiding start begin 2025 het traject Zorgzame buurt Etten-Leur op vanuit de wooncomplexen Valpoort en Contrefort.

In 2025 worden nieuwe wijken geselecteerd op basis van data analyse waarbij we kijken naar demografie ontwikkeling, lichamelijke, sociale, geestelijke gezondheid gecombineerd met het gesprek sociaalwerk, wijkverpleging, woningcorporaties en gemeente.

Waardering door onze cliënten

Jaarlijks vragen wij onze cliënten om een klantervaringsonderzoek in te vullen. Hierin vragen wij hen ook om een waardering te geven voor de mate waarin ze de samenwerking ervaren.

	Resultaat 2024
Verpleeghuiszorg: Samenwerking tussen client, naasten en medewerker	95% is (heel) tevreden
Wijkverpleging:	Er is in 2024 geen specifieke vraag gesteld over de ervaren samenwerking.

Verbeteren en vernieuwen

Vanuit onze visie op kwaliteit geven wij vorm aan het continue verbeteren door de PDCA-/ IMWR-cyclus te volgen. Hiervoor hebben wij veel verschillende instrumenten, zoals dilemma gesprekken, intervisie, interactieve werkvormen, audits en onderzoeken. Deze geven ons inzichten om onze bestaande beleids- en werkafspraken passend te maken aan onze wensen en aan de normen en richtlijnen van buiten onze organisatie.

'Vernieuwen' krijgt haar vorm vanuit onze visie op Innovatie. Daarin staan drie uitgangspunten centraal:

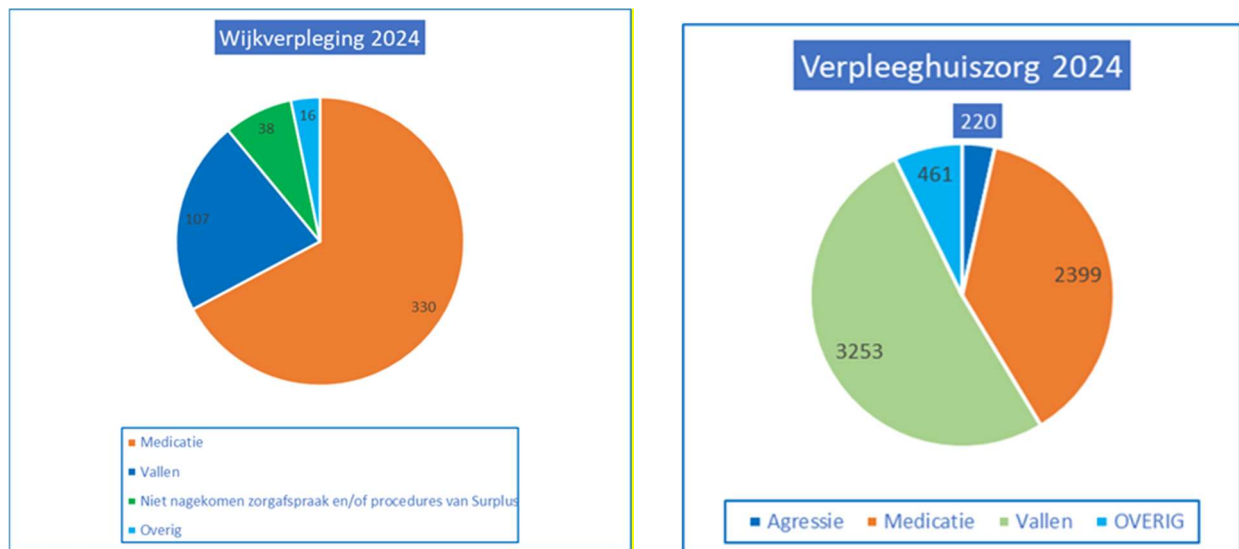
- We investeren in mensen
- We koesteren het experiment
- We erkennen de complexe wereld.

Klik [hier](#) voor het jaaroverzicht 'innovatie 2024'.

Veilige klantomgeving

Incidenten

Het overzicht van de MIC-meldingen is opgenomen in onderstaand overzichten.



In 2024 hebben alle teams de overstap gemaakt naar Medimo. De aandacht voor medicatieveiligheid maakt dat er het aantal medicatie-incidenten is gedaald met ruim 25% van 450 (2023) naar 330 (2024).

De heupairbag 'Wolk' heeft het afgelopen jaar een boost gekregen. De Wolk geeft de cliënten meer zelfvertrouwen doordat ze zich vrijer en veiliger kunnen bewegen. Deze ontwikkeling past binnen ons strategisch speerpunt 'Volwaardig leven met eigen regie'. Er zijn 70 Wolks extra ingezet in vergelijking met 2023. Dit is een stijging van 450%. De kans is groot dat de Wolk hiermee meerdere heupfracturen heeft voorkomen.

Vanuit de visie en implementatie 'Sociale benadering' worden in 2025 op het gebied van medicatie werkafspraken herzien. Het betreft onder andere de bevoegdheden voor de Helpenden Plus en de Anders-geschoolden. Daarnaast wordt onderzocht of het aantal medicatierondes per dag kan worden afgebouwd naar drie.

Binnen het Sociaal Werk is het aantal incidenten waarbij klanten 'slachtoffer' zijn altijd beperkt. Het afgelopen jaar zijn er twee agressiemeldingen, één valincident en één (poging tot) suïcide of zelfmutilatie geregistreerd. De incidenten die plaatsvinden zijn veelal incidenten waarbij de medewerker 'slachtoffer' is. Dit zijn de 'meldingen incidenten medewerkers'.

Het afgelopen jaar hebben wij 16 incidentonderzoeken uitgevoerd, waarvan negen interne onderzoeken en zeven bij de IGJ-gemelde calamiteitenonderzoeken.

Inzicht in kwaliteit

Klanttevredenheid

Klantgroepen	Net Promotor Score* 2024
Sociaal Werk	+57
Afasiecentrum	+38
Dagverzorging	+38
Ontmoetingspleinen cliënten	+33
Thuisondersteuning	+58
Wijkverpleging	+50
Behandeling 1 ^{ste} lijn	+67
Kortdurende zorg	+9
Verpleeghuiszorg	-1

*De Net Promoter Score (NPS) meet de klanttevredenheid en loyaliteit door te vragen in welke mate klanten onze organisatie zouden aanbevelen aan anderen. De score varieert van -100 tot +100, waarbij een hogere score duidt op meer tevreden en loyale klanten.

“De zorg gaat verder dan alleen zorg. Noem het vriendschap”. (klant wijkverpleging)

In 2025 wordt de landelijke vragenlijst voor het meten van de klantervaringen (Generiek Kompas) ingevoerd.

Ongenoegens en klachten

Ook ongenoegens en klachten geven een beeld over de tevredenheid van onze klanten. In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de klachten die zijn behandeld door de klachtenfunctionaris, de klachtencommissie en de geschillencommissie Zorg.

Aantal behandelde klachten	
Klachtenfunctionaris	51
Klachtencommissie	6

Geschillencommissie	0
---------------------	---

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

Aan de melders van een klacht bij de klachtenfunctionaris wordt achteraf een evaluatie gevraagd gestuurd. 75% van de melders is (zeer) tevreden over het resultaat van de bemiddeling. 85% is (zeer) tevreden over het proces van bemiddeling. Onze norm is 80%.

Certificeringen

In 2024 hebben we de volgende certificeringen met positief resultaat behouden:

- ISO9001 kwaliteitsmanagement
- Kwaliteitslabel Sterk Sociaal Werk
- ISO 22000 Voedselveiligheid
- NEN7510 Informatiebeveiliging in de zorg.

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 meerjarenperspectief. 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

Gedurende het jaar is zoals gebruikelijk gestuurd op de bedrijfsvoering in brede zin. Belangrijke posten hierin zijn de bedbezetting, zorgverzwaring, 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.

Het begin van het jaar kenmerkte zich op een aantal locaties door een kleine leegstand, waar niet overall voldoende kon worden meegegeven qua personele inzet. Daardoor realiseerde men een hoger dan begrote norminzet. Vanaf het eerste kwartaal herstelde de bedbezetting, en daarmee het resultaat, zich gestaag. Daarnaast heeft Surplus over de hele linie vanaf begin 2024 een dalend verzuim gekend. De PNIL inzet was door de ingezette actielijnen in 2023 nog verder gedaald, maar kende in de loop van het tweede kwartaal toch een lichte stijging. Onder andere door het stijgende aantal VPT cliënten en de lager dan begrote kosten van onderaanneming bleef het resultaat van Surplus boven begroot.

Gedurende het jaar zijn ook de begrote projectkosten op kwartaalbasis gemonitord. In de laatste maanden van het jaar werd duidelijk dat een groot deel van deze begrote kosten niet uitgenut zouden worden en hadden we verder nog te maken met enkele incidentele meevallers. Dit leidde tot een uiteindelijk tot een jaarrekening resultaat van € 8,0 miljoen (2023: € 2,6 miljoen) bij een gerealiseerde omzet van € 221 miljoen (2023: € 195 miljoen).

Bijzonderheden in de jaarrekening

- In 2024 is Thebe tot de Coöperatie De MARQ toegetreden. Hierdoor is het belang in De MARQ voor Surplus van 85% naar 42,5% gedaald. De impact op het resultaat over 2024 betreft een bate van € 529.449.
- Sinds het boekjaar 2012 is de waarderingsgrondslag voor gronden de 'actuele waarde'. Met ingang van het boekjaar 2024 is besloten de gronden te gaan waarderen op aanschafwaarde. Hierdoor zal er in de jaarrekening 2024 sprake zijn van een stelselwijziging, waarbij de herwaardering van ca. € 12 miljoen per ultimo 2023 is teruggedraaid. Deze stelselwijziging zal geen effect hebben op het resultaat, maar rechtstreeks worden verwerkt in het eigen vermogen (en in de materiële vaste activa) aan het eind van het voorgaande boekjaar.
- Surplus heeft de bestaande lening geherfinancierd. Het betreft het afsluiten van een via het WfZ volledig geborgde financiering bij de ABN-AMRO en de BNG ad € 19,1 miljoen.

Eenmalige posten resultatenrekening

Het resultaat van Surplus is door enkele eenmalige posten beïnvloed. Onderstaand is een opsomming gedaan van de belangrijkste posten.

- NHC lumpsum (+€ 620k)
De initieel beoogde korting op de NHC lumpsum is in de loop van het jaar teruggedraaid. De impact hiervan is ca. € 620k positief.
- NHC richttarief percentage (+€ 661k)
Op basis van het vonnis dat is uitgesproken over het richttarief percentage in de gehandicaptenzorg d.d. 13 februari 2024 hebben de zorgkantoren besloten de uitvoering van het arrest toe te passen op alle sectoren binnen de WLZ, dus ook de ouderenzorg. Dit betekent een positieve impact op het resultaat van ca. € 661k.
- Vergoeding COVID meerkosten (+€ 419k)

Deze vergoeding heeft betrekking op de gemaakte meerkosten voor COVID in de jaren 2021-2022.

- Nacalculatie 2023 (+€ 952k)
Het aangevraagde bedrag voor de nacalculatie 2023 is toegekend en heeft betrekking op een vergoeding extreme kosten van zorggebonden materiaal en geneesmiddelen (€ 69k) en de vergoeding voor de overproductie 2023 (€ 882k)
- Verkoop belang in De MARQ (+€ 529k)
De daling in het belang in De MARQ heeft een effect van ca. € 529k op het resultaat van 2024.
- Mutatie voorziening en verplichting 45-jaarsregeling (-/-€ 991k)
In september is een inventarisatie gedaan van het aantal medewerkers dat zal deelnemen aan de 45-jaarsregeling. In totaal zullen dat naar verwachting 12 medewerkers zijn. De voorziening en de verplichting zijn hierop aangepast.
- Diverse projecten (-/-€ 2.3m)
In het kader van de implementatie van “De Nieuwe Werkplek” (Mijn Surplus) is in 2024 een bedrag van ca. € 1,6m aan kosten gemaakt. Daarnaast zijn er kosten voor de projecten Harmonisering Functiehuis (€ 468k), Continuous Monitoring (€ 63k) en Tax Control Framework (€ 84k) gemaakt.

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 de bilaterale overeenkomsten met de ABN-AMRO en de BNG zijn de DSCR en de solvabiliteit als normen voor de geconsolideerde jaarrekening opgevoerd. De DSCR is uitgekomen op 2,2 (norm is 1,4) en de solvabiliteit op 29% (norm is 24%). De liquiditeit eind 2024 bedraagt € 31,3 miljoen. Dit is exclusief de kredietfaciliteit. Voor 2025 en verder ligt de prognose van de DSCR en de solvabiliteit boven de norm.

De voornaamste risico's en onzekerheden

De risico's en onzekerheden die zich in 2024 hebben voorgedaan.

- In de loop van 2024 hebben we iets meer leegstand gehad dan begroot met een bijbehorende impact op het begrote resultaat. Dit werd veroorzaakt door vraaguitval. Met ingang van 2024 is informatie over de wachtlijsten per locatie opgenomen zodat hier beter op kan worden gestuurd. Niet in alle gevallen is mogelijk om de leegstand op de ene plek op te vullen met de wachtlijsten van een andere locatie. Dat kon zijn door de zorgzwaarte, maar ook (regionale) voorkeuren van cliënten.
- 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 2024. Ondanks de bijsturing hierop, is dit voor 2024 eveneens een belangrijk aandachtspunt geweest. 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. Eind 2024 is een regionaal initiatief gestart met ca. 10 deelnemende partijen, genaamd bInc. Met dit initiatief tracht Surplus zzp'ers terug in loondienst te krijgen. Dit initiatief wordt mede versterkt door de per 1-1-2025 ingaande handhaving op de Wet DBA. Wat de impact hiervan gaat zijn voor Surplus is echter nog niet geheel in beeld. Wel zijn de eerste tekenen van een sterk gereduceerde PNIL inzet aan de start van 2025.
- In de begroting 2025 is een CAO stijging meegenomen van 4% ingaande per maart 2025. De uitkomsten van de onderhandelingen zijn medio maart bekendgemaakt. De eerste inzichten zijn dat de CAO stijging van 4% zal ingaan per 1 juli, waarmee een licht voordeel ontstaat ten opzichte van de begroting. Echter, de impact van de overige onderhandelingsuitkomsten moet nog verder worden onderzocht.
- Surplus heeft zich voor 2025 gecommitteerd aan een vijftal speerpunten, waarvan één van de belangrijkste het programma Sociale Benadering betreft. Daarnaast zal Surplus de opzet, implementatie en uitrol van een nieuw EPD gaan realiseren. De impact van deze grote projecten zal, naast financieel, effect hebben op de (ondersteunings-)capaciteit van Surplus.

De doorontwikkeling in het verder in control komen ten aanzien van de voorspelbaarheid van de ontwikkeling van het resultaat hebben we in 2024 opgepakt en geven we in 2025 een vervolg. Dit ziet er als volgt uit:

In 2024 gerealiseerd:

- Integrale operationele maand- en kwartaalrapportage per onderdeel. Maandelijks integrale maandrapportage gesprekken met ieder onderdeel afzonderlijk.
- Succesvolle implementatie van de versnelling van de oplevering van de maandrapportage. Daarmee is tijdig kunnen bijsturen en de focus op de toekomst een stukje dichterbij gekomen.
- Monitoren van de realisatie van de investeringsbegroting en de prognose van de afschrijvingen op jaarbasis.
- 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 is tekstueel in de maandrapportage meegenomen.
- 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 door invoering van de fast close.
- In navolging van de loonkosten zijn enkele overige materiële kosten eveneens genormeerd en uniform begroot.
- Naast de maandelijkse realisatie en prognose is een paragraaf aan de MARAP toegevoegd waarin de kansen en risico's gekwantificeerd zijn en in een bandbreedte van het te verwachten resultaat geplot.

Vanaf 2025 ingezet:

- Begin 2025 is de samenwerking met leverancier Ecare voor een nieuw elektronisch cliëntdossier geformaliseerd en is een start gemaakt met de verdere implementatie van dit systeem (PUUR, Ysis en Intus).
- Daarnaast is in de begroting ruimte opgenomen voor de uitvoering aan de speerpunten, waarvan Sociale benadering een groot onderdeel is.
- Om de grote projecten goed te kunnen monitoren, en achteraf te verantwoorden, is een start gemaakt met de inrichting van administratieve processen en het verder professionaliseren van een projectrapportage voor budgethouders en projecteigenaars.
- Er wordt een start gemaakt in het opzetten van een subsidieregister, waarin de scope, eigenaar, doorlooptijd en verantwoordingseisen worden vastgelegd. Gemeenten eisen in toenemende mate een strenger beleid op verantwoording van subsidietrajecten. Daarmee is ook voor subsidietrajecten een gedegen urenregistratie op projecten van belang.
- Om de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de lijnorganisatie te verbeteren is begin 2025 een onderzoek gestart. Vanuit interviews met diverse betrokkenen wordt een advies teruggelegd aan de Raad van Bestuur waarin de veranderopgave duidelijk wordt.
- In 2025 zal verder worden gekeken naar een efficiency slag op de Financiële Administratie. Dit zal met name betrekking hebben op een verdere automatisering van op dit moment handmatige acties.

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 deze paragraaf zijn de voorlopige resultaten van het duurzaamheidsprogramma opgenomen, een aanzienlijk deel van de benodigde gegevens zijn nog niet binnen of nog niet verwerkt tot bruikbare data. In april zal het duurzaamheidsverslag uitkomen, in dit verslag zullen wel de definitieve gegevens staan.

In 2024 zijn niet alle doelen behaald die vooraf gesteld waren. Deels door ad hoc situaties waardoor er onvoldoende capaciteit was om alle projecten uit te voeren, deels ook omdat het noodzakelijke onderzoek aan de voorkant meer tijd vraagt. Ook zijn er organisatorisch andere keuzes gemaakt waardoor de formatie van een Greenteam / kernteam duurzaamheid nog niet van de grond is gekomen. De verduurzaming van het kantoorpand in Oosterhout is geannuleerd vanwege het besluit om dit pand te verkopen.

Uitgestelde projecten

- Het plaatsen van zonnepanelen op De Breedonk, Elisabeth, kantoorpand Zevenbergen, St. Martinus en MenuSurplus
- Dakisolatie verbeteren van De Breedonk en Elisabeth
- Overstap van Antonius Abt op een duurzaam warmtenet
- Implementatie van het mobiliteitsbeleid zal plaatsvinden in 2025

Resultaten 2024

CO₂ Uitstoot

De CO₂ uitstoot van Surplus komt in 2024 (voorlopig) uit op 6.207 ton, dit is 1289 ton minder dan in 2018, maar een stijging van 267 ton ten opzichte van 2023. Op alle terreinen heeft Surplus minder verbruikt. Dat er toch een stijging is in de CO₂ uitstoot wordt veroorzaakt doordat voor de opwekking van grijze stroom in 2024 meer kolen i.p.v. gas is gebruikt. Surplus koopt voor 90% grijze stroom in.

Stroom en gas verbruik

In 2024 is er 131.204 kWh minder stroom is ingekocht. Dit is met name gerealiseerd door besparingsmaatregelen, zoals het aanbrengen van Led verlichting in de parkeergarage van locatie Elisabeth en de zonnepanelen van De Donk hebben nu een heel jaar gedraaid. Deze daling is ondanks dat er in 2024 minder stroom is opgewekt door de zonnepanelen dan in 2023.

Het gas verbruik is in 2024 met 43.976 m³ gedaald ten opzichte van 2023 terwijl het aantal "stookdagen" gestegen is. Dit is met name veroorzaakt door de verduurzaming van het kantoorpand in Zevenbergen, het afstoten van Merlinde en doordat de locaties met een WKO hebben beter hebben gepresteerd.

Mobiliteit

Het mobiliteitsbeleid is in 2024 gereed gekomen en is bij de OR aangeboden ter beoordeling. We verwachten dat de OR in het eerste kwartaal van 2025 instemt met de wijzigingen en het beleid definitief wordt. Dan zou in het tweede kwartaal van 2025 gestart kunnen worden met de implementatie.

Controle audit Milieuthermometer zorg

De controle audit voor de milieuthermometer zorg is in 2024 weer behaald, maar er zijn wel 3 aandachtspunten:

1. Greenteam ontbreekt
2. Duurzaam mobiliteitsbeleid ontbreekt
3. Duurzame voeding staat nog niet

Deze drie punten moeten opgelost worden voor de audit van 2025.

Vastgoed projecten

Gerealiseerd:

- Er zijn voorzetramen geplaatst in de kapel van Pluspunt Oud Gastel en de verduurzaming van de installatie is gestart, dit kan allemaal plaatsvinden met de subsidie verkregen vanuit de DUMAVA
- Isolatie aangebracht op de appendages van de warmtapwaterleidingen op het Antonius Abt
- Ledverlichting aangebracht in de parkeerkelder van locatie Elisabeth.

Overige resultaten

- Meetweek voedselverspilling heeft plaatsgevonden
- Er is voldaan aan de EED verplichting
- Er is gestart met het verminderen van de vleesconsumptie
- Duurzaamheid is opgenomen in strategie Perspectief van Surplus

Gegevens van overige projecten zijn nog niet voldoende geanalyseerd om te presenteren. In het duurzaamheidsverslag 2024 zullen ook de resultaten gepresenteerd worden van:

- Duurzaam inkopen
 - Aanbestedingen
 - Voeding per productgroep
 - Reinigingsmiddelen
- Mobiliteit
 - Differentiatie in vervoersmiddelen

Plannen voor 2025

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

- De intentie is om het project zonnepanelen dat in 2024 niet is doorgedaan in 2025 als nog uit te voeren. 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
 - Dakisolatie verbeteren van De Breedonk en Elisabeth
- De volgende maatregelen worden genomen om het stroomverbruik te verminderen:
 - Led verlichting in de huiskamers van de Zeven Schakels, Antonius Abt en Elisabeth
 - Led verlichting in de kantoren van Elisabeth
- In 2025 zal gestart worden met de implementatie van het nieuwe mobiliteitsbeleid dit mobiliteitsbeleid zal een bijdrage leveren aan minder CO₂ uitstoot door reisbewegingen.

In 2025 zal er certificeringsaudit plaats vinden voor het opnieuw behalen van het certificaat milieuthermometer zorg niveau Zilver. In 2025 hebben we te maken met een nieuw certificeringsschema en de gevolgen hiervan zullen gedurende het jaar geïmplementeerd moeten worden om niveau zilver te behouden.

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.

Voorlopige conclusie

De vertraging in de duurzaamheidsprojecten in 2024 zorgt ervoor dat een aanpassing in CO₂-factor zorgt voor een stijging van de CO₂ uitstoot in plaats van een iets minder harde daling.

Tot slot

In 2025 staan er veel grote projecten op de rol binnen Surplus die veel zullen vragen van de medewerkers en leidinggevenden van Surplus. Het zal in 2025 een uitdaging worden om de capaciteit, middelen en aandacht te krijgen om duurzaamheid op het gewenste niveau te houden, en de vertraging die in 2024 is ontstaan in te halen.

Toekomstbeeld en risico's

Op basis van de resultaten van 2024 en de ambitie en vooruitzichten voor 2025 is de begroting voor 2025 opgesteld. De financiële basiskoers van Surplus bedraagt 1,5% rendement. In dit rendement zijn de kosten voor de vijf centrale speerpunten, waarvan Sociale Benadering de grootste impact heeft op de begroting, opgenomen. De totale kosten hiervan zijn geraamd op ca. € 6,2 miljoen, die deels gedekt worden door de subsidie SectorplanPlus van ca. € 2,5 miljoen. De sociale benadering wordt inmiddels binnen Surplus breed omarmd. In de periode tot 2027 realiseren we het concept van de sociale benadering in alle woonzorgcentra. Verder maakt de start van de implementatie van het nieuwe EPD (ca. € 1,1 miljoen) een relatief groot onderdeel uit van de kostenbegroting 2025.

We hebben er vertrouwen in dat de begroting voor 2025 haalbaar en realistisch is. Het beoogde resultaat voor 2025 bedraagt € 3,4 miljoen met een bijbehorend rendement van 1,5%.

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, 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.

Risico's

Voor 2025 worden de volgende risico's onderkend:

- Eind 2024 was op landelijk niveau een teruggang te zien in de instroom van nieuwe cliënten in de wijkverpleging. Het is niet bekend wat de achtergrond van deze terugloop is en of deze trend zich in 2025 verder voortzet. Daarnaast wordt verwacht dat de huidige tarieven van de VPT zullen worden herzien. In de intramurale zorg is rekening gehouden met een verdere afbouw van zzp-4 en een verschuiving van cliënten zonder behandelcomponent naar cliënten met een behandelcomponent. Deze uitgangspunten kunnen leiden tot meer leegstand of onderproductie ten opzichte van de begroting.
- Het (verder) reduceren van het ziekteverzuim blijft voor 2025 een opgave.
- Waar eerst verzuim werd opgevangen door de inzet van PNIL, zal dat met ingang van 2025 op een andere manier moeten gebeuren. Het is de vraag of het regionale initiatief b!nc een oplossing gaat bieden voor de uitdaging waar de ouderenzorg voor staat.
- In de begroting 2025 is, mede door de implementatie van Sociale Benadering, de norminzet bijgesteld van 100% naar 95%. Het zal voor enkele locaties een uitdaging zijn om deze norm te behalen.
- In 2025 zal de verbouwing van DeBreedonk van start gaan. De (financiële en operationele) impact op de organisatie is op dit moment nog onzeker.
- Prijsstijgingen binnen de materiële kosten en investeringscategorieën in relatie tot de ontwikkeling van de materiële 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 van ca. 7-10%. In de begroting 2025 zijn daarvoor reeds enkele aanpassingen gedaan om hierop te anticiperen.

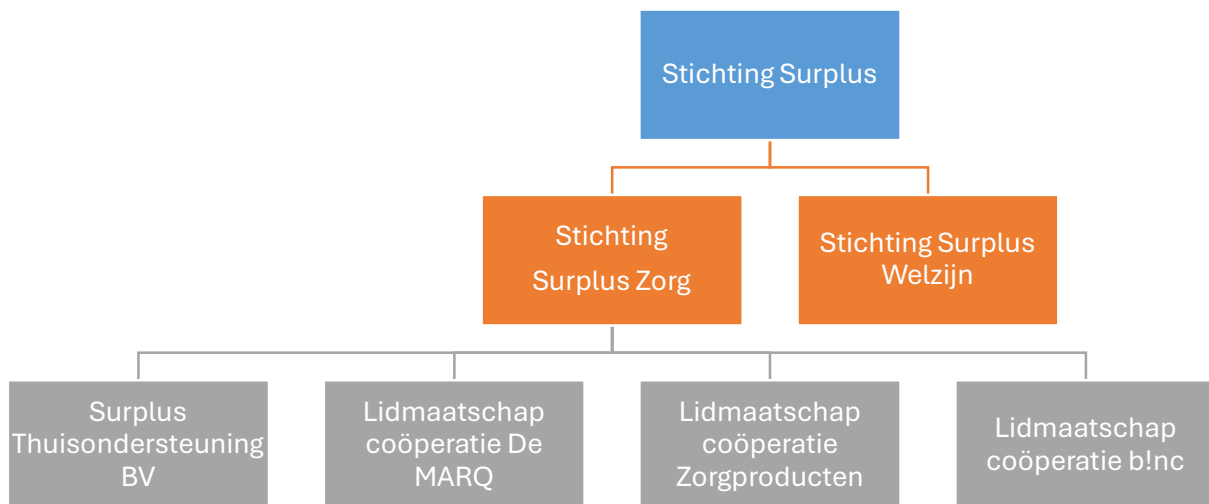
Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

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 2024 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. Surplus Zorg is lid van de coöperatie voor GRZ De MARQ. De MARQ kende op 31 december 2024 drie leden: Avoord, Thebe en Surplus. Surplus heeft 42,5% zeggenschap.
6. Surplus Zorg is per 1 januari lid geworden van de coöperatie Zorgproducten, samen met een collectief van zorgaanbieders en het innovatiefonds Ouderenzorg. De coöperatie participeert in CB Healthcare en daarmee in het bestelplatform voor hulpmiddelen voor thuiswonende cliënten SUP.
7. Surplus Zorg is per 1 januari lid geworden van de coöperatie b!nc. Surplus Zorg en negen andere VVT organisaties hebben deze coöperatie opgericht om gezamenlijk een regioloeket op te zetten, waar vraag en aanbod naar flexibele inzet van medewerkers bij elkaar komt.

Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2025



2. Verslag Raad van Toezicht

Inleiding

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, en daarmee een diversiteit van perspectieven 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 2024 uit zeven leden en is in 2024 vijf keer regulier bijeengekomen. Daarnaast zijn er drie andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de zelfevaluatie, een bijeenkomst met het managementteam over strategie en transitie en een themabijeenkomst over het thema innovatie. Voor deze themabijeenkomst waren ook het managementteam, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de professionele adviesraad uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst maakten de aanwezigen kennis met een aantal innovaties binnen Surplus, zoals de verkenning rondom de inzet van A.I., dilemma's gesprekken, de expeditie sociale innovatie en de activiteiten van digispecialisten.

De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht hebben daarnaast minimaal één keer per jaar contact met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad en bij het zogenaamde artikel 24 overleg van de ondernemingsraad.

In 2024 heeft de raad afscheid genomen van haar voorzitter, John Taks. Hij is in april intern opgevolgd door Stefan de Kort, die op dat moment vice-voorzitter was. Jannie van den Broek volgt Stefan de Kort op als vice-voorzitter. Arno Kolen is als nieuw lid van de raad van toezicht en de auditcommissie per 1 juni toegetreden tot de raad. Eind 2024 is tevens de termijn van een drietal leden wiens eerste termijn afliep eind 2024 en begin 2025 verlengd.

In de tabel op de volgende pagina is de samenstelling per 31 december 2024 opgenomen.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2024

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mart Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		<ul style="list-style-type: none"> • Penningmeester VvE Het Bastion Zutphen
drs. Jannie van den Broek 30-01-1971	Vice-voorzitter, voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Strategic partnership lead – Johnson & Johnson Innovative Medicine	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Central Expert Panel ICHOM • Lid externe klankbordgroep Nederlandse Zorgautoriteit
dr. Erna Hooghiemstra 5-12-1961	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Lector Sociale Innovatie Hogeschool Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> • Hooghiemstra Onderzoek & Advies Sociaal Domein • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Speciaal Onderwijs en Expertisecentrum Eindhoven • Lid commissies ZonMw en regie orgaan SIA
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"> • Arbitrator stichting scheidsgerecht gezondheidszorg • Lid raad van toezicht Zuidwester
Drs. Arno Kolen RC CBM 26-08-1967	Lid auditcommissie	Chief Financial Officer Geevers Auto Parts B.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht Salto
drs. Stefan de Kort, MHA CPC 19-09-1973	Voorzitter	Lid raad van bestuur Altrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Koninklijke Fanfare Philharmonie Leende
Dr. Anita Wydoodt 6-11-1963	Voorzitter remuneratiecommissie, contactpersoon OR	Voorzitter raad van bestuur Parnassia Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht Philadelphia Zorg

Rooster van aftreden met ingang van 1 januari 2025:

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
Mart Bekkers	3 november 2017	30 april 2025	nee
Drs. Jannie van den Broek	16 december 2020	15 december 2028	nee
Dr. Erna Hooghiemstra	27 januari 2021	26 januari 2025	ja
Drs. Arno Kolen RC CBM	1 juni 2024	31 mei 2028	ja
Drs. Stefan de Kort CPC MBA	16 december 2020	15 december 2028	nee
Dr. Jan-Willem Meijer	1 april 2022	31 maart 2026	ja
Dr. Anita Wydoodt	1 mei 2022	30 april 2026	ja

Onderwerpen, besprekpunten en goedkeuringen

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 2024 ging het daarbij o.a. om het projectplan sociale benadering en de samenwerking bInc. BInc is een regionale samenwerking met als doel om zzp'ers aan de regionale zorgsector te verbinden, maar zet tevens in op het moderniseren van ons werkgeverschap om passende alternatieven te bieden aan (huidige en nieuwe) medewerkers die meer autonomie en zeggenschap wensen in hun werk. De agendavoering wordt zowel bepaald door de jaarplanning van de raad van toezicht als door actuele ontwikkelingen.

Uiteraard is er in 2024 meerdere keren stil gestaan bij de nieuwe strategische koers Perspectief, waar in het bestuursverslag ook inhoudelijk meer over te lezen is. In het verlengde daarvan is tevens met de raad van bestuur gesproken over de daarop aangepaste governancestructuur van Surplus, waarbij

met name is gekeken naar de wijze waarop de impact van de strategie wordt geformuleerd en gemeten en hoe dit wordt vertaald in activiteiten in de jaarplannen.

In het najaar heeft bestuurder Femke Aarts in overleg met de raad van toezicht besloten haar functie neer te leggen. Ze is op 1 november terug getreden als bestuurder. Jack Jansen is aangetrokken als interim bestuurder. Inmiddels is de werving van een nieuwe bestuurder gestart.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2024 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Richting en speerpunten van het strategisch plan Perspectief
- Aangepaste klokkenluidersregeling
- Overname van activiteiten van Jong JGZ door Surplus Welzijn
- Definitieve indeling WNT 2024
- Bestuursverslag Surplus en verslag raad van toezicht over 2023
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2023
- Besluit tot herfinanciering en aantrekken van een lening hiervoor
- Aangepaste toezichtvisie
- Deelname Surplus aan coöperatie en samenwerking b!nc
- Begroting 2025
- Voorlopige indeling WNT 2025

Tijdens de vergadering is stil gestaan bij een aantal samenwerkingstrajecten. Stichting Jong JGZ was in gesprek met Surplus Welzijn over de overname van activiteiten. Deze zijn uiteindelijk in overleg met de gemeente elders belegd. De samenwerking binnen De MARQ, de coöperatie voor geriatrische revalidatie waarvan naast Surplus ook Avoord en sinds 1 januari 2024 Thebe lid zijn, wordt periodiek in de raad van toezicht besproken. Surplus voert bestuurlijk overleg met VVT-organisaties in de regio, eind 2024 is afgesproken dat ook de raden van toezicht van deze organisaties (De Wever, Thebe, Mijzo en Surplus) in 2025 nader kennis maken en zo inzicht krijgen in de onderwerpen waarop wordt samengewerkt.

In 2024 hebben een tiental organisaties in de VVT-sector, waaronder Surplus, het initiatief genomen om samen een alternatief te bieden aan zzp'ers in de zorg. Concrete aanleiding was dat we zien dat een groot aantal zorgverleners kiest voor zzp-schap en dit heeft grote gevolgen voor Surplus. Bovendien zien we dat we veel zzp'ers kiezen voor inzet via een commercieel bureau, wat zorgt voor afhankelijkheid van die bureaus en bovendien nog extra kosten met zich meebrengt. Naast de genoemde factoren, vraagt de wijzigende wet- en regelgeving (Wet VBAR, Wet DBA) en de gewijzigde opstelling van de belastingdienst ook dat we kritisch moeten kijken naar de inzet van zzp'ers, met name om de zogenaamde schijnzelfstandigheid te voorkomen. Dit krijgt vorm in de coöperatie b!nc, dat een platform biedt om diensten aan te bieden aan zzp'ers die via het loket worden gescreend, maar ook aan medewerkers met een zogenaamd FI!nc contract, waarbij mensen bij één van de partijen in dienst treden, maar via het b!nc platform bij meerdere partijen diensten kunnen invullen.

Tenslotte is de raad geïnformeerd over de samenwerking van Surplus met diverse partners in de regio rondom de stevige lokale teams. In een aantal West-Brabantse gemeenten heeft Surplus Welzijn zich hierop ingeschreven en heeft dit gegund gekregen. In de gemeente Breda is een samenwerkingsovereenkomst gesloten door Surplus Welzijn, MEE West-Brabant en Sterk Huis, en IMW Breda, waarbij MEE West-Brabant voor deze gemeente de penvoerder is. Voor de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout bestaat de samenwerking uit Surplus Welzijn, MEE West-Brabant en Sterk Huis en is Surplus de penvoerder. Het stevige lokale team is een formeel stevig netwerk vanuit de sociale basis, met vrij toegankelijke en geïndiceerde jeugd- en gezinshulp (licht tot specialistisch) en het gemeentelijk sociaal domein die in verbinding samenwerken. We zien dit als grote kans om, zonder schotten en collectief waar mogelijk, jeugdigen en gezinnen te ondersteunen in het voorkomen dat problemen ontstaan of groter worden, en waar nodig het bieden van hulp. Zo brengen we onze expertise van het sociaal werk, preventie, collectief, individuele coaching en gespecialiseerde kennis en jeugdhulp samen. En dat doen we ín de wijk en mét de wijkbewoners. De wijken en dorpen waar wij al zo stevig verankerd zijn.

Commissie Goed werkgeverschap

In 2023 is de tijdelijke commissie goed werkgeverschap gestart, bedoeld om vanuit de raad te kunnen verdiepen op het relevante en actuele thema verzuim en vitaliteit. In 2024 is deze commissie drie keer bijeen geweest. Naast verdieping en analyse van de cijfers heeft de commissie input gegeven voor de HR-strategie. In 2024 zijn op meerdere aspecten van het thema stappen gezet (o.a. HR-strategie, strategisch opleidingsplan, vitale organisatie - psychosociale veiligheid en leiderschap). De commissie heeft daaropvolgend de raad geadviseerd om de commissie Goed Werkgeverschap op te heffen en tevens twee keer per jaar op de vergadering van de Raad van Toezicht het onderwerp Goed Werkgeverschap thematisch invulling te geven en de volgende HR-gegevens in de managementrapportage terug te laten komen: In-, door- en uitstroom, verzuim, werkplezier en zeggenschap.

De raad heeft dit advies in september overgenomen en besloten de commissie op te heffen.

Auditcommissie

De auditcommissie is zes keer bijeengekomen, waarvan driemaal (deels) met de accountant. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2023 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 (MARAPs), inclusief liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van diverse financiële ratio's in de auditcommissie aan de orde. De auditcommissie heeft tevens haar feedback gegeven op de wijze van rapporteren en dit zal in 2025 leiden tot een verdere verbetering van de rapportages.

In het begin van het jaar is in een extra bijeenkomst en in de reguliere bijeenkomsten uitgebreid stilgestaan bij de herfinanciering. Het informatiememorandum dat is aangeboden aan de banken is toegelicht en de auditcommissie heeft kritisch meegelezen op de finale stukken die zijn aangeboden aan de financiers. Vervolgens heeft de auditcommissie de voorstellen naar aanleiding van de offertes beoordeeld, waarbij primair is gekeken naar het voorstel van de borging van de herfinanciering. De auditcommissie heeft de raad geadviseerd om het voorstel voor herfinanciering goed te keuren, inclusief de bijbehorende nadere uitwerkingen.

De voortgang van de bouwplannen voor woonzorglocatie Vuchterhage zijn aan de orde geweest in de auditcommissie, waarbij is ingezoomd op de verschillende scenario's (herontwikkelen in eigen beheer dan wel vervreemden in combinatie met een huurcontract). De verschillende scenario's worden met betrokken partijen nader onderzocht op haalbaarheid.

Commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is viermaal bijeengewees. In deze bijeenkomsten is informatie verstrekt, waaronder actualiteiten en incidenten, het kwaliteitsbeeld, dat in 2023 integraal is opgenomen in het bestuursverslag, kwaliteitsrapportages, het geactualiseerde kwaliteitsplan en het Generiek Kompas 'Samen werken aan de kwaliteit van bestaan', dat sinds dit jaar de bestaande kwaliteitskaders Wijkverpleging en Verpleeghuiszorg vervangt.

In 2024 zijn diverse kwaliteitsindicatoren toegevoegd aan de kwartaalrapportages van Surplus en deze worden gedeeld met en besproken in de commissie. De commissie heeft haar waardering uitgesproken voor de rapportages en desgevraagd tevens haar input gegeven om te komen tot verdere verbetering van de rapportages.

De commissie heeft in 2024 een werkbezoek afgelegd aan woonzorglocatie Molenstaete, waarbij de focus lag op inzet van technologie op deze locatie.

Ter vergadering is een toelichting gegeven op een aantal inhoudelijke thema's: sociale benadering, de impact van actielijnen op de kwaliteit, privacy en informatiebeveiliging, wijkverpleging / samenwerking in de keten en het thema zorgzame buurten. Daarnaast lopen de leden van de commissie mee met diverse externe audits, in 2024 betrof dit de audits voor externe audit voor het ISO9001 certificaat van Surplus.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft zoals gebruikelijk meerdere keren gesproken met de raad van bestuur. Begin 2024 zijn de prestatieafspraken over 2023 geëvalueerd. Tevens is het aangepaste onkostenbeleid vastgesteld en is besloten om conform de regelgeving hieromtrent de onkostenvergoedingen openbaar te maken. Verder heeft de commissie in 2024 stilgestaan bij het rooster van aftreden van de raad en de acties richting de herbenoeming van een drietal leden en de werving van een nieuw lid voor de raad van toezicht opgepakt. Vanuit de gesprekken met het bestuur en specifiek de gesprekken met Femke Aarts over het neerleggen van haar functie als bestuurder, heeft de remuneratiecommissie tevens de werving van een interim-bestuurder en een nieuwe bestuurder in het najaar van 2024 opgepakt en voorbereid.

Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze heeft in januari 2025 plaatsgevonden. De remuneratiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT) over 2024. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2023 gereed was. De voorlopige indeling voor 2025 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2024). 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 2024 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 2024 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of een andere aanbieder:

Scholingsactiviteiten 2024

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator	Datum
Arno Kolen	Reflectie & Ethiek	VRC/TiRCas	22 april 2024
Arno Kolen	Digitale veiligheid voor toezichthouders in het onderwijs	VTOI	24 april 2024
Arno Kolen	Verantwoord AI gebruik en beheersing	KPMG	25 april 2024
Arno Kolen	ChatGPT en CoPilot voor financials	Alex van Groningen	2 augustus 2024
Jannie van den Broek	Leergang Besturen in de Zorg	Ebbing School of Leadership	2024
Anita Wydoodt	Leergang voor bestuurders "Het andere gesprek" Vertraging en reflectie (organisator)	Centrum voor Zorgbestuur	17 januari, 20 maart, 17 april en 5 juni 2024

3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

3.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24		31-dec-23	
		€	€	€	€
ACTIVA					
A Vaste activa					
I Materiële vaste activa					
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1	77.336.928		80.926.053	
2. Machines en installaties		10.952.507		11.082.756	
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		13.472.928		11.604.128	
4. Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		<u>4.583.812</u>		<u>6.175.447</u>	
Totaal materiële vaste activa			106.346.175		109.788.384
II Financiële vaste activa					
1. Deelnemingen	2	861.651		529.452	
2. Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		<u>510.000</u>		<u>510.000</u>	
Totaal financiële vaste activa			1.371.651		1.039.452
B Vlottende activa					
I Vorderingen					
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	3	3.381.202		2.292.775	
2. Overige vorderingen		1.656.394		2.980.317	
3. Overlopende activa		<u>3.767.521</u>		<u>4.379.373</u>	
Totaal vorderingen			8.805.117		9.652.465
II Liquide middelen					
	4		31.317.129		24.332.872
C Totaal activa			<u><u>147.840.072</u></u>		<u><u>144.813.173</u></u>
PASSIVA					
D Eigen vermogen					
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	5	97.705		97.705	
2. Bestemmingsfondsen		38.614.228		31.825.137	
3. Overige reserves		<u>5.987.717</u>		<u>4.212.293</u>	
Totaal eigen vermogen			44.699.650		36.135.135
E Voorzieningen					
1. Overige voorzieningen	6	<u>3.209.462</u>		<u>4.138.326</u>	
Totaal voorzieningen			3.209.462		4.138.326
F Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)					
1. Kredietinstellingen	7	60.008.751		64.745.272	
2. Overige schulden		<u>543.882</u>		<u>543.882</u>	
Totaal langlopende schulden			60.552.633		65.289.154
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	6.593.470		7.257.890	
2. Aflossingsverplichtingen langlopende leningen		4.788.418		4.615.840	
3. Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		244.269		364.580	
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.032.340		2.943.992	
5. Schulden ter zake van pensioenen		2.693.552		2.246.195	
6. Overige schulden		16.635.630		16.245.514	
7. Overige passiva		<u>5.390.648</u>		<u>5.576.547</u>	
Totaal kortlopende schulden			39.378.327		39.250.558
H Totaal passiva			<u><u>147.840.072</u></u>		<u><u>144.813.173</u></u>

3.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11				
1. Zorgverzekeringswet		25.142.129		24.849.105	
2. Wet langdurige zorg		147.217.591		131.416.118	
3. VWS-subsidies		949.594		956.719	
4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		690.012		643.254	
Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			173.999.326		157.865.196
B Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12				
1. Overige subsidies		18.064.379		14.611.116	
2. Opbrengsten WMO		12.517.514		10.850.826	
3. Opbrengsten verhuur		5.024.482		4.326.056	
4. Opbrengsten voeding		3.169.428		3.103.694	
5. Doorberekende personeelskosten		861.917		729.699	
6. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		730.574		483.582	
7. Overige opbrengsten		2.024.485		2.568.661	
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			42.392.779		36.673.634
Netto omzet			216.392.105		194.538.830
Som der bedrijfsopbrengsten			216.392.105		194.538.830
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13		18.697.891		21.417.876
Lonen en salarissen	14		100.552.396		91.623.000
Sociale lasten	14		17.312.470		15.625.107
Pensioenlasten	14		8.630.142		7.734.789
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15		7.730.053		7.697.476
Overige bedrijfskosten	16		53.255.638		45.581.940
Som der bedrijfslasten			206.178.590		189.680.188
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17		-388.348		-135.677
Rentelasten en soortgelijke kosten	17		3.032.253		2.755.404
Resultaat voor belastingen			7.569.610		2.238.915
Belastingen			0		0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	18		994.905		387.858
Resultaat na belastingen			8.564.515		2.626.773
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>					
			2024		2023
			€		€
Toevoeging / onttrekking:					
Bestemmingsfondsen			6.789.091		1.707.265
Overige reserves			1.775.424		919.508
			8.564.515		2.626.773

3.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2024		2023	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			10.213.515		4.858.642
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeaanpassingen	15	7.730.053		7.697.476	
- mutaties voorzieningen	6	<u>-928.864</u>		<u>1.211</u>	
			6.801.189		7.698.687
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen	3	847.348		392.381	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>-44.809</u>		<u>3.178.383</u>	
			802.539		3.570.764
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>17.817.243</u>		<u>16.128.093</u>
Ontvangen interest	17	388.348		135.677	
Betaalde interest	17	<u>-3.032.253</u>		<u>-2.755.404</u>	
			<u>-2.643.905</u>		<u>-2.619.727</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			15.173.338		13.508.366
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-4.309.685		-7.222.990	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	21.841		7.398	
Investerings financiële vaste activa		-131.469		0	
Verkoop aandeel Coöperatie De MARQ U.A.		<u>794.176</u>		<u>0</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.625.137		-7.215.592
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	7	19.100.000		0	
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-23.663.944</u>		<u>-4.615.838</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-4.563.944		-4.615.838
Mutatie geldmiddelen			<u><u>6.984.257</u></u>		<u><u>1.676.936</u></u>
Stand per 1 januari	4		24.332.872		22.655.936
Stand per 31 december	4		31.317.129		24.332.872
Mutatie geldmiddelen			<u><u>6.984.257</u></u>		<u><u>1.676.936</u></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 93, 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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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 2024 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 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

De belangrijkste presentatiewijzigingen zijn:

- waardering grond;
- herwaarderingsreserve.

Stelselwijziging

In verband met de heroriëntatie ten aanzien van het strategisch vastgoedbeleid heeft Surplus besloten met ingang van het boekjaar 2024 de gronden niet langer te waarderen tegen de actuele waarde maar te waarderen tegen de aanschafwaarde. Deze stelselwijziging zal geen effect hebben op het resultaat, maar rechtstreeks worden verwerkt in het eigen vermogen (en in de materiële vaste activa) aan het begin van het voorgaande boekjaar. Het negatieve effect op het vermogen bedraagt € 12.254.781. Door deze stelselwijziging wordt tevens voldaan aan de wens om de vergelijkbaarheid van balansratio's binnen de zorgsector en specifiek de VVT te verbeteren.

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 33,3%. 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 waarderingsgrondslag 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.

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 2024 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 2024.

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 2024 en de genormaliseerde trendmatige kasstromen vanaf 2025 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 2024 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.

Verstrekte leningen

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

Financieringsverschil

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringoverschotten 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.

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 markttrente 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 2,32%.

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 2024 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 activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten 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 2024 bedroeg de dekkingsgraad 109,5%. 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 2024 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-24	31-dec-23
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	77.336.928	80.926.053
Machines en installaties	10.952.507	11.082.756
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	13.472.928	11.604.128
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	4.583.812	6.175.447
Totaal materiële vaste activa	106.346.175	109.788.384

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

	2024	2023
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	109.788.384	110.270.268
Bij: investeringen	7.112.668	8.809.511
Af: afschrijvingen	-7.730.053	-7.697.476
Af: in gebruik genomen projecten	-2.802.983	-1.586.521
Af: desinvesteringen	-21.841	-7.398
Boekwaarde per 31 december	106.346.175	109.788.384

	31-dec-24	31-dec-23
Aanschafwaarde	213.578.942	209.326.530
Cumulatieve afschrijvingen	-107.232.767	-99.538.146

Toelichting:

De desinvestering wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van het pand Voorstevens, 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-24	31-dec-23
	€	€
Deelnemingen	861.651	529.452
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	510.000	510.000
Totaal financiële vaste activa	1.371.651	1.039.452

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024
	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	1.039.452
Bij: deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	465.456
Bij: storting in het eigen vermogen van Coöperatie Zorgproducten U.A.	50.000
Bij: storting in het eigen vermogen van Coöperatie De MARQ U.A.	81.469
Af: verkoop aandeel in Coöperatie De MARQ U.A.	-264.726
Boekwaarde per 31 december 2024	1.371.651

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Waarde deelneming	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Coöperatie de MARQ U.A.	Geriatrische revalidatiezorg	814.135	42,5%	1.915.615	1.101.036
Coöperatie Zorgproducten U.A.		47.516	10%	475.162	-24.838

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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	3.381.202	2.292.775
Overige vorderingen:		
Vordering inzake financieringsverschil WLZ	16.411	0
Nog te factureren omzet zorgverzekeraars	808.087	2.043.650
Compensatie transitievergoeding langdurige arbeidsongeschiktheid	387.439	709.266
Overige vorderingen	444.457	227.401
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	1.516.026	2.195.382
Nog te ontvangen bedragen	2.251.495	2.183.991
Totaal overige vorderingen	<u>8.805.117</u>	<u>9.652.465</u>

Toelichting:

De voorziening dubieuze debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 81.754 (2023 € 72.880).

Onder de nog te factureren omzet zorgverzekeraars zijn vorderingen opgenomen in verband met declaraties nog over 2024 dienen te worden ingediend bij financierders. De impact hiervan per 31-12-2024 is € 2.303.529 (2023 € 2.043.650).

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>< 2023</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	0	0	0
Financieringsverschil boekjaar	0	0	16.411	16.411
Correcties voorgaande jaren	0	951.739	0	951.739
Betalingen/ontvangsten	0	-951.739	0	-951.739
Subtotaal mutatie boekjaar	0	0	16.411	16.411
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>16.411</u>	<u>16.411</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

Vervolg toelichting:	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	16.411	0
	<u>1.426.134</u>	<u>1.426.134</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2024	2023
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	148.826.871	133.672.004
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-148.810.460	-133.672.004
Totaal financieringsverschil	<u>16.411</u>	<u>0</u>
Correcties voorgaande jaren	2024	2023
	€	€
Opbrengsten uit Wet langdurige zorg	146.265.852	131.110.985
Correcties voorgaande jaren	951.739	305.132
Totaal opbrengst uit Wet langdurige zorg	<u>147.217.591</u>	<u>131.416.117</u>
Differentiatieruimte	2.561.019	2.561.019
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties boekjaar	<u>149.778.610</u>	<u>133.977.136</u>

4. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€	€
Bankrekeningen	31.289.080	24.297.282
Kassen	14.128	21.274
Kruisposten	13.921	14.316
Totaal liquide middelen	<u>31.317.129</u>	<u>24.332.872</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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	97.705	97.705
Bestemmingsfondsen	38.614.228	31.825.137
Overige reserves	5.987.717	4.212.293
Totaal eigen vermogen	<u>44.699.650</u>	<u>36.135.135</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2024</u>
	€	€	€	€
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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2024</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	31.271.368	6.789.091	0	38.060.459
Legaat	553.769	0	0	553.769
Totaal bestemmingsfondsen	<u>31.825.137</u>	<u>6.789.091</u>	<u>0</u>	<u>38.614.228</u>

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2024</u>
	€	€	€	€
Overige reserves	4.212.293	1.775.424	0	5.987.717
Totaal overige reserves	<u>4.212.293</u>	<u>1.775.424</u>	<u>0</u>	<u>5.987.717</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.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Gestort en opgevraagd kapitaal

<i>Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
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 2023 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2023 #	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
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

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

Overige reserves

<i>Het verloop 2023 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2023
	€	€	€	€
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.

In verband met de stelselwijziging (zie waarderingsgrondslagen) is de herwaarderingsreserve gecorrigeerd.

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.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

6. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	941.190	125.092	127.175	0	939.107
Voorziening reorganisatie	29.289	0	0	29.000	289
Voorziening langdurig zieken	2.213.508	986.933	898.313	922.111	1.380.017
Voorziening 45 jaar regeling	681.941	297.061	283.260	0	695.742
Verlieslatende huurcontracten	272.398	0	78.091	0	194.307
Totaal voorzieningen	4.138.326	1.409.086	1.386.839	951.111	3.209.462

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

	31-dec-2024
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	862.258
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.347.204
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	442.312

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 risicodragers 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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Kredietinstellingen	60.008.751	64.745.272
Overige schulden	543.882	543.882
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>60.552.633</u>	<u>65.289.154</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Stand per 1 januari	69.904.994	74.534.543
Bij: nieuwe leningen inzake herfinanciering	19.100.000	0
Af: aflossingen inzake herfinanciering	-19.090.000	0
Af: aflossingen	-4.573.944	-4.629.549
Stand per 31 december	<u>65.341.050</u>	<u>69.904.994</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-4.788.418	-4.615.840
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>60.552.633</u>	<u>65.289.154</u>

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

	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.788.418	4.615.840
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	60.552.633	65.289.154
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	41.653.509	46.969.676

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:	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.593.470	7.257.890
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	4.788.418	4.615.840
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	244.269	364.580
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.032.340	2.943.992
Schulden ter zake van pensioenen	2.693.552	2.246.195
Overige schulden:		
Vakantiedagen	8.926.879	8.699.809
Vakantiegeld	4.489.252	3.593.791
Kassiersfunctie Differentiatieruimte	743.325	1.489.135
Nog te betalen salarissen	1.408.248	1.394.840
Eindejaarsuitkering	610.604	665.697
Loopbaanbudget	457.322	402.242
Overige passiva:		
Nog niet aangewende investeringssubsidies	177.306	170.909
Nog te betalen kosten	2.247.606	2.563.995
Overige overlopende passiva	2.965.736	2.841.643
Totaal overige kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	<u>39.378.327</u>	<u>39.250.558</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.

Onder de overige overlopende passiva is de verplichting opgenomen voor medewerkers die gebruik maken van de 45-jaar regeling. De totale verplichting bedraagt € 1.233.481 waarvan € 714.218 een langdurig (2026-2030) karakter heeft.

Bij de ABN-AMRO Bank N.V. bedraagt de kredietfaciliteit per ultimo 2024 € 8.000.000 (2023: € 4.000.000).

De kredietfaciliteit bij de ING Bank N.V. is per ultimo 2024 verlaagd tot nihil (2023: € 4.000.000).

Eind 2024 is de Common Terms Agreement (CTA) met de gezamenlijke financieringspartijen, ABN AMRO Bank N.V. (ABN), ING Bank N.V. (ING) en N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), vervangen door een tweetal bilaterale overeenkomsten tussen enerzijds Stichting Surplus en anderzijds de ABN en BNG. Voorheen werden de ratio's berekend op basis van de samengevoegde cijfers van Surplus Zorg en Surplus Welzijn. Vanaf 2024 worden de ratio's berekend op basis van de geconsolideerde cijfers van Stichting Surplus.

De afspraken zoals opgenomen in de bilaterale overeenkomsten zien specifiek toe op de informatieverplichtingen vanuit de kredietnemer, alsmede de te behalen ratio's en de definities ter bepaling hiervan. De Solvabiliteitsratio (S-Ratio) moet gedurende het boekjaar 2024 minimaal 24% bedragen. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) moet gedurende het boekjaar 2024 minimaal 1,4 bedragen. Onderdeel van de afspraken 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 2024 kan als volgt worden gespecificeerd:

		31-dec-24
		Geconsolideerd
Eigen vermogen		44.699.650
Deelnemingen		-1.371.651
Vorderingen op groepsmaatschappijen		-510.000
Afgegeven bankgaranties		-637.500
Gecorrigeerd garantievermogen	A	<u>42.180.499</u>
Balanstotaal		147.840.073
(i) Immateriële vaste activa		0
(ii) Deelneming		-1.371.651
(iv) Vorderingen op groepsmaatschappijen		-510.000
(iii) Afgegeven bankgaranties		-637.500
Gecorrigeerd balanstotaal	B	<u>145.320.922</u>
Solvabiliteitsratio	A/B	29,0%
		2024
		Geconsolideerd
Resultaat		8.564.515
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ U.A.		-997.389
Resultaat deelneming Coöperatie Zorgproducten U.A.		2.484
Dotatie voorzieningen		1.409.086
Afname voorzieningen		-2.337.950
Afschrijving materiële vaste activa		7.730.053
Lasten lease		723.347
Rentelasten		2.643.905
EBITDA	C	<u>17.738.051</u>
Rentelasten		2.643.905
Aflossing langlopende schulden		23.663.944
Niet-reguliere aflossing		-19.090.000
Maximaal risico garantiestelling huur De MARQ		227.000
Lasten lease		723.347
Rente en aflossingen	D	<u>8.168.196</u>
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	C/D	2,2

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

Wij bevestigen dat:

- De S-Ratio voor de meetperiode 1 januari tot en met 31 december 2024 zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Surplus over het verslagjaar 2024 29,0% bedraagt;
- De DSCR voor de meetperiode 1 januari tot en met 31 december 2024 zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Surplus over het verslagjaar 2024 2,2 bedraagt;

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

9. Financiële instrumenten

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), ABN AMRO Bank N.V. (ABN), N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en ABN AMRO Bank N.V. (ABN) 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 negative 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 2024 bedraagt € 10.907.

Stichting Surplus Zorg heeft per jaareinde ten behoeve van derden een tweetal garanties afgesloten bij financiële instellingen. De totale garantie ultimo 2024 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 € 59.558 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:

	Totaal
	€
Niet langer dan 1 jaar	6.427.854
Tussen 1 en 5 jaar	22.487.551
Langer dan 5 jaar	10.803.588
	<u>39.718.993</u>

Leasing

De geleaste 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:

	Lease	Lease	Totaal
	automatisering	auto's	€
	€	€	
Niet langer dan 1 jaar	868.630	113.037	981.667
Tussen 1 en 5 jaar	910.483	194.538	1.105.021
Langer dan 5 jaar	0	0	0
	<u>1.779.113</u>	<u>307.575</u>	<u>2.086.688</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 € 600.003. De toename van deze verplichting wordt veroorzaakt door de geborgde lening welke is afgesloten voor de herfinanciering van de ING-lening bij de Nederlandse Waterschapsbank N.V..

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.

Uitspraak van het Europees Hof rondom overwerktoeslag bij meeruren parttimers geeft mogelijk risico wat naar verwachting in de cao onderhandelingen zal worden meegenomen

Het Europees Hof van Justitie heeft in een uitspraak van 29 juli 2024 geoordeeld dat parttimers recht hebben op een overwerktoeslag zodra zij meer uren werken dan hun contractuele arbeidsduur, ongeacht of zij daarmee het aantal uren van een fulltime aanstelling bereiken.

In de cao wordt onderscheid gemaakt tussen meer-uren en overwerk. Meer-uren zijn uren die een parttimer meer heeft gewerkt dan de overeengekomen arbeidsduur maar minder dan de arbeidsduur van een fulltimer. Er is sprake van overwerk als een werknemer op kalenderjaarbasis meer uren heeft gewerkt dan 1.872 uur. Deze bepalingen zijn mogelijk in strijd met de recente uitspraak van het Europees Hof. Gezien er tot nu toe nog geen concrete rechtszaken of bindende uitspraken in Nederland zijn gedaan, ligt er alleen nog een uitspraak van het Europees Hof naar aanleiding van een rechtszaak in Duitsland. In het onderhandelingsresultaat voor de VVT is dit toekomstgericht aangepast.

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 (MBI) kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen die zorg leveren waarvoor het MBI van toepassing is. 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 2024 bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2024. 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 2024.

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
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	134.058.152	32.063.892	37.029.039	6.175.447	209.326.530
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	53.132.099	20.981.136	25.424.911	0	99.538.146
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>80.926.053</u>	<u>11.082.756</u>	<u>11.604.128</u>	<u>6.175.447</u>	<u>109.788.384</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	131.711	264.284	2.702.342	1.211.348	4.309.685
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- herwaarderingen (afwaardering)	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	3.731.796	1.603.099	2.395.158	0	7.730.053
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd	0	0	0	0	0
- afgeronde projecten	10.960	1.208.566	1.583.457	-2.802.983	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	57.273	0	57.273
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	35.432	0	35.432
per saldo	0	0	21.841	0	21.841
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.589.125</u>	<u>-130.249</u>	<u>1.868.800</u>	<u>-1.591.635</u>	<u>-3.442.209</u>
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	134.200.823	33.536.742	41.257.565	4.583.812	213.578.942
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	56.863.895	22.584.235	27.784.637	0	107.232.767
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>77.336.928</u>	<u>10.952.507</u>	<u>13.472.928</u>	<u>4.583.812</u>	<u>106.346.175</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)	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2024	0	529.452	0	510.000	1.039.452
Resultaat deelnemingen	0	465.456	0	0	465.456
Storting in eigen vermogen van Coöperatie De MARQ U.A.	0	81.469	0	0	81.469
Storting in eigen vermogen van Coöperatie Zorgproducten U.A.	0	50.000	0	0	50.000
Verkoop aandeel in Coöperatie De MARQ U.A.	0	-264.726	0	0	-264.726
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>0</u>	<u>861.651</u>	<u>0</u>	<u>510.000</u>	<u>1.371.651</u>
Som waardevermeerderingen	0	596.925	0	0	596.925

BIJLAGE

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Rente vervaldatum	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossingswijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
ABN AMRO 52.06.72.089	29-okt-07	2.570.558	30	Onderhandse	5,12%	29-okt-27	1.542.335	0	64.264	1.478.071	1.156.751	15	lineair	64.264	Hyp. Verklaring
ABN AMRO 52.09.16.964	31-dec-08	14.000.000	30	Onderhandse	2,39%	1-okt-28	6.979.998	0	468.000	6.511.998	4.171.998	14	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	2.650.000	0	200.000	2.450.000	1.450.000	13	lineair	200.000	Geen
BNG 40.0090052	31-dec-99	1.951.255	30	Hypothecaire	0,50%	1-jul-29	587.513	0	96.702	490.811	0	5	annuitair	97.185	Gemeentegarantie
BNG 40.074027	31-dec-88	2.168.162	40	Onderhandse	4,91%		555.274	0	100.672	454.602	0	4	annuitair	105.614	Gemeente garantie
BNG 40.104268	14-apr-09	5.000.000	25	Onderhandse	2,40%		2.100.000	0	200.000	1.900.000	900.000	10	lineair	200.000	Gemeente garantie
BNG 40.104916	1-apr-10	28.000.000	25	Onderhandse	4,13%	2-jan-30	14.000.000	0	1.120.000	12.880.000	7.280.000	10	lineair	1.120.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.106164	31-dec-10	5.124.000	25	Onderhandse	1,50%	31-dec-35	2.459.520	0	204.960	2.254.560	1.229.760	11	lineair	204.960	Hyp. Verklaring
BNG 40.106165	31-dec-10	6.000.000	25	Onderhandse	2,75%	31-dec-30	2.880.000	0	240.000	2.640.000	1.440.000	11	lineair	240.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.109268	1-aug-14	1.800.000	15	Onderhandse	2,05%		720.000	0	120.000	600.000	0	5	lineair	120.000	Garantie WfZ
BNG 40.109457	16-dec-14	600.000	20	Onderhandse	1,80%		330.000	0	30.000	300.000	150.000	10	lineair	30.000	Garantie WfZ
BNG 40.111134	13-apr-17	12.625.000	25	Onderhandse	4,10%	2-jan-30	9.375.000	0	500.000	8.875.000	6.375.000	17	lineair	500.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.111135	13-apr-17	7.400.000	20	Onderhandse	1,655%	13-apr-37	4.995.000	0	370.000	4.625.000	2.775.000	12	lineair	370.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.99669	30-dec-04	2.009.112	23	Onderhandse	0,00%	30-dec-27	349.409	0	87.353	262.056	0	3	lineair	87.353	Gemeente garantie
ING 065.29.94.970	1-okt-12	29.017.500	18	Onderhandse	1,89%+euribor	1-okt-24	19.637.500	0	19.637.500	0	0	6	lineair	0	Pos/neg hyp.verkl
ING 066.20.99.370	31-dec-02	850.000	25	Hypothecaire	2,55%		127.500	0	127.500	0	0	3	lineair	0	Hypotheekrecht
ING 066.68.92.943	31-dec-99	500.883	28	Hypothecaire	2,25%	1-jul-27	65.255	0	65.255	0	0	3	lineair	0	Hypotheekrecht
ING 066.88.99.387	31-dec-94	408.402	30	Hypothecaire	2,45%	1-sep-24	6.808	0	6.808	0	0	0	lineair	0	Pandrecht vord.
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%		143.882	0	24.930	118.952	0	5	annuitair	26.042	geen
Nederlandse Waterschaps	1-okt-24	19.100.000	20	Onderhandse	2,90%		0	19.100.000	0	19.100.000	14.325.000	19	lineair	955.000	Garantie WfZ
Totaal							69.904.994	19.100.000	23.663.944	65.341.050	41.653.509			4.788.418	

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet	25.142.129	24.849.105
Wet langdurige zorg	147.217.591	131.416.118
VWS-subsidies	949.594	956.719
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	690.012	643.254
Totaal	<u>173.999.326</u>	<u>157.865.196</u>

Toelichting:

De toename Wlz-zorg wordt grotendeels veroorzaakt door de indexering van de tarieven en een hoger volume van de prestaties. Daarnaast zijn er in 2024 lumpsum gelden ontvangen inzake de aanpassing van het richttariefpercentage (€ 680.977) en voor het terugdraaien van de NHC bezuiniging (€ 630.021).

In het budget voor Wlz-zorg zit tevens een positieve afrekening van € 951.739 over boekjaar 2023 (in 2023 positief 305.132) begrepen.

12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Overige subsidies	18.064.379	14.611.116
Opbrengsten WMO	12.517.514	10.850.826
Opbrengsten verhuur	5.024.482	4.326.056
Opbrengsten voeding	3.169.428	3.103.694
Doorberekende personeelskosten	861.917	729.699
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	730.574	483.582
Overige opbrengsten	2.024.485	2.568.661
Totaal	<u>42.392.779</u>	<u>36.673.634</u>

Toelichting:

In diverse gemeente (met name in de gemeenten als Breda en Oosterhout) zijn de subsidie opbrengsten gestegen. Daarnaast zijn in de gemeenten Altena en Geertruidenberg medio 2023 activiteiten overgenomen van een andere organisatie. De hiermee samenhangende subsidie opbrengsten zitten sinds 2024 pas voor een heel jaar in de exploitatie.

De toename van de WMO opbrengsten wordt veroorzaakt door de toename van thuisbegeleiding. De stijging komt voor circa 50% op het conto van een collega instelling die het product thuisbegeleiding niet gegund heeft gekregen en waarbij Stichting Surplus Zorg fungeert als hoofdaannemer.

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 doorberekende personeelskosten zijn de doorbelastingen verantwoord inzake werkzaamheden die voor derden zijn verricht.

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

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	13.553.018	16.591.657
Kosten uitbesteding onderaanneming	5.144.873	4.826.219
Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>18.697.891</u>	<u>21.417.876</u>

Toelichting:

De daling van personeel niet in loondienst is het rechtstreeks gevolg van de genomen maatregelen om de inzet van uitzendkrachten en zzp-ers terug te dringen.

De stijging van kosten uitbesteding onderaanneming in 2024 is het gevolg van de geleverde WMO-zorg door derden waarbij Stichting Surplus Zorg optreedt als hoofdaannemer.

14. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Lonen en salarissen	101.403.167	91.259.187
Sociale lasten	17.312.470	15.625.107
Pensioenlasten	8.630.142	7.734.789
Dotatie vrijval personele voorzieningen	-850.771	363.813
Totaal personeelskosten	<u>126.495.008</u>	<u>114.982.896</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Stichting Surplus Zorg	1.669	1.670
Stichting Surplus Welzijn	187	167
Surplus Thuisondersteuning B.V.	150	137
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.006</u>	<u>1.974</u>

Toelichting:

De stijging van de kosten voor lonen en salarissen inclusief sociale lasten en pensioenpremies wordt naast de reguliere periodieke verhogingen verklaard door CAO-verhogingen gedurende 2023 en een verhoging in 2024. Daarnaast is ook de toename van het gemiddeld aantal fte's een oorzaak van de stijging.

Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.730.053	7.697.476
Totaal afschrijvingen	<u>7.730.053</u>	<u>7.697.476</u>

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

16. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.825.796	9.936.714
Algemene kosten	21.232.895	15.765.862
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.789.394	6.392.008
Onderhoud en energiekosten:	7.479.472	7.179.702
Huur en leasing	6.994.088	6.670.256
Dotaties en vrijval voorzieningen	-66.007	-362.602
Totaal overige bedrijfskosten	<u>53.255.638</u>	<u>45.581.940</u>

Toelichting:

Onder de algemene kosten is voor een bedrag van € 4.748.585 (2023 € 4.166.686) begrepen aan overige personeelskosten.

De stijging van de algemene kosten wordt veroorzaakt door de hogere kosten van software, automatiseringsapparatuur, communicatie en advieskosten inzake ontwikkeling strategie en governance structuur. Daarnaast zijn er ook extra kosten gemaakt in verband met harmonisering van het functiehuis, IT service management, Taks control framework en voor het werken via de digitale werkplek "MijnSurplus".

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.

17. Rentelasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	388.348	135.677
Rentelasten en soortgelijke kosten	-3.032.253	-2.755.404
Totaal rentelasten	<u>-2.643.905</u>	<u>-2.619.727</u>

Toelichting:

De toename van de rentelasten wordt veroorzaakt door de eenmalig betaalde disagio op de afgeloste ING-lening.

De hogere rentebaten is het logische gevolg dat banken inmiddels weer rentevergoeding betalen over tegoeden.

18. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	467.940	387.858
Resultaat deelneming Coöperatie Zorgproducten U.A.	-2.484	0
Resultaat verkoop deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	529.449	0
Totaal resultaat deelnemingen	<u>994.905</u>	<u>387.858</u>

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Honoraria van de onafhankelijke accountant	2024	2023
	€	€
De honoraria (incl. omzetbelasting) van de onafhankelijke accountant over 2023 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	216.300	216.590
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	37.800	35.695
3 Fiscale advisering	56.230	100.727
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria van de onafhankelijke accountant	310.330	353.012

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

20. 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.

21. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

22. Bezoldiging bestuurders

De WNT is vrijwillig van toepassing op Stichting Surplus. Het voor Stichting Surplus toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000, 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 € 233.000 voor de voorzitter en 10% van € 233.000 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 inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2024					
bedragen x € 1	A.L. Maranus		F. Aarts		
Functiegegevens	Lid RvB		Lid RvB	Adviseur RvB	Lid RvB
Kalenderjaar	2024	2023	2024	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10	1/11 - 31/12	15/02 - 31/12
Omvang van het dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja	ja	ja
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 233.153	€ 203.846	€ 187.181	€ 36.131	€ 165.598
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.178	€ 15.136	€ 13.509	€ 2.702	€ 13.249
Subtotaal	€ 249.331	€ 218.982	€ 200.690	€ 38.833	€ 178.847
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 223.000	€ 194.167	€ 38.833	€ 195.507
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 249.331	€ 218.982	€ 200.690	€ 38.833	€ 178.847
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	De toegestane overschrijding van € 16.331 betreft nabetalings vakantiegeld en eindejaarsuitkering over voorgaande jaren.		n.v.t.	De toegestane overschrijding van € 6.523 betreft nabetalings vakantiegeld en eindejaarsuitkering over 2023.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

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

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	J.H.L. Jansen	
Functiegegevens	Lid RvB	
Kalenderjaar	2024	2023
Periode functievervulling in het kalenderjaar	01/11 - 31/12	n.v.t.
Aantal kalendermaandenfunctievervulling in het kalenderjaar	2	n.v.t.
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	280	n.v.t.
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	€ 212
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 61.600	n.v.t.
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 61.600	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 61.600,00	n.v.t.
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 61.600,00	n.v.t.
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
Bezoldiging	€ 61.600,00	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de 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.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024				
bedragen x € 1	J.M.M. Taks		S.V.A. de Kort	
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	Voorzitter
Aanvang en einde functievulling in 2024	1/1 - 15/04	16/04 - 30/06	1/1 - 15/04	16/04 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.155	3.883	4.660	21.312
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	10.122	4.838	6.748	24.828
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
bedragen x € 1	J.M.M. Taks		S.V.A. de Kort	
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	Voorzitter
Aanvang en einde functievulling in 2023	1/1 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging	26.760	N.v.t.	17.844	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	N.v.t.	22.300	N.v.t.

Gegevens 2024				
bedragen x € 1	M.A.M. Bekkers	J.F.M. van den Broek	A.I.M.C. Wydoort	J.W.G. Meijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	18.636	18.636	18.640	18.636
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
bedragen x € 1	M.A.M. Bekkers	J.F.M. van den Broek	A.I.M.C. Wydoort	J.W.G. Meijer
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/3- 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	17.844	17.844	17.840	17.840
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300	22.300

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	B.T.J. Hooghiemstra	A. Kolen
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2024	1/01 - 31/12	1/6 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	18.640	10.871
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	13.623
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
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.
Gegevens 2023		
bedragen x € 1	B.T.J. Hooghiemstra	A. Kolen
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievulling in 2023	1/1 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging		
Bezoldiging	17.844	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	N.v.t.

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder
Deze categorie is in 2024 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

1e. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100
Deze categorie is in 2024 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is
Deze categorie is in 2024 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is
Deze categorie is in 2024 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking
Deze categorie is in 2024 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 2024 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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	0	0
Totaal vaste activa		<u>0</u>	<u>0</u>
Vlottende activa			
Vorderingen	2	708	1.706
Liquide middelen	3	<u>72.172</u>	<u>90.018</u>
Totaal vlottende activa		<u>72.880</u>	<u>91.724</u>
Totaal activa		<u><u>72.880</u></u>	<u><u>91.724</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Overige reserves	4	<u>55.667</u>	<u>55.667</u>
Totaal eigen vermogen		<u>55.667</u>	<u>55.667</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Overige kortlopende schulden	5	17.213	36.057
Totaal passiva		<u><u>72.880</u></u>	<u><u>91.724</u></u>

3.1.11 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2023

	<u>Ref.</u>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Overige bedrijfsopbrengsten	6	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	8	0	0
Overige bedrijfskosten	9	0	0
Som der bedrijfslasten		<u>0</u>	<u>0</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		0	0
Financiële baten en lasten		0	0
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING		<u>0</u>	<u>0</u>
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>0</u></u>	<u><u>0</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2024</u>	<u>2023</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-24</u>	<u>31-dec-23</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>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Bij: investeringen	0	0
Af: afschrijvingen	0	0
Boekwaarde per 31 december	<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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	708	1.706
Overige vorderingen	0	0
Totaal overige vorderingen	<u>708</u>	<u>1.706</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-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Bankrekeningen	72.172	90.018
Totaal liquide middelen	<u>72.172</u>	<u>90.018</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-24</u>	<u>31-dec-23</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-2024</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2024</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 2024 en resultaat over 2024

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	41.500.778	8.053.085
Stichting Surplus Welzijn	3.129.807	498.024
Integrale Ondersteuning HbH-Begeleiding gemeente Breda B.V.	463.590	282.495
Eliminaties	-463.590	-282.495
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>44.686.252</u>	<u>8.551.109</u>

5. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
Overige schulden	17.213	36.057
Totaal overige kortlopende schulden	<u>17.213</u>	<u>36.057</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

	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2024		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in het boekjaar		
- 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>
Stand per 31 december 2024		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 31 december 2024	<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>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

LASTEN

7. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</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>2024</u>	<u>2023</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>2024</u>	<u>2023</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 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 16 april 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Surplus heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 16 april 2025.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

De heer Drs. A.L. Maranus MBA-H
Raad van Bestuur

W.G.

De heer J.H.L. Jansen
Raad van Bestuur a.i.

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.

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

W.G.

De heer A. A.H. Kolen
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.