



Jaarverslag 2025

Stichting Surplus

BREDA

9 april 2026

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1.	Bestuursverslag	2
2	Verslag Raad van Toezicht	32
3	Geconsolideerde jaarrekening	
3.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	38
3.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	39
3.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	40
3.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	41
3.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	50
3.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	63
3.1.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	63
3.1.8	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	64
3.1.9	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	65
3.1.10	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	73
3.1.11	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	74
3.1.12	Toelichting op de enkelvoudige balans	75
3.1.13	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	77
3.1.14	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	78
3.1.15	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	79
3.2	Overige gegevens	80
3.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	81
3.2.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	81

1. Bestuursverslag

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. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2025.

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. We blijven continu 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 bijna zesduizend 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 en 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.

Onze kernactiviteiten

Met bijna zesduizend 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. Ons werkgebied is te vinden via de [kaart](#) van Surplus.

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 Sociaal Werk en Surplus Zorg.

Surplus Sociaal Werk

Bij Surplus Sociaal Werk kunnen alle inwoners, van 0 tot 100+, terecht met alledaagse hulpvragen. In 2025 hebben we een naamsverandering ondergaan van Surplus Welzijn naar Surplus Sociaal Werk. Dit helpt ons in een duidelijke profilering van het sociaal werk zowel intern als extern. In dit hoofdstuk leest u eerst over de reguliere dienstverlening van Surplus Sociaal Werk. In 2025 heeft het sociaal werk een flinke impuls gekregen, mede door de inzet op grote veranderopgaven zoals de start van de [stevige lokale teams](#), de ontwikkeling van [zorgzame buurten samen met zorg](#) en de deelname aan [mentale gezondheidsnetwerken](#).

De dienstverlening van Surplus Sociaal Werk is onder te brengen in 4 thema's:

1. Meedenken & ondersteunen:

Voor inwoners die vastlopen of behoefte hebben aan een luisterend oor, staan onze sociaal werkers klaar met professionele ondersteuning. We bieden een laagdrempelige ingang tot hulp en werken preventief om zwaardere zorg te voorkomen. Denk aan begeleiding bij psychisch welzijn, sociale redzaamheid of praktische problemen.

Onder Meedenken & ondersteunen vallen de volgende diensten:

- Algemeen Maatschappelijk Werk (AMW)
- Geld & Recht
- Schuldhulpverlening
- Begeleiding statushouders en vluchtelingen
- Meedenkcoaches
- Welzijn op Recept
- Buurtbemiddeling
- Woonzorgconsulent

2. Buurt & meedoen

Surplus versterkt sociale samenhang en participatie in buurten zodat inwoners elkaar kunnen vinden, helpen en hun talenten kunnen inzetten. We stimuleren veerkracht en betrokkenheid en ondersteunen inwoners om zelf richting te geven aan hun leefomgeving. Vanuit onze verbindende rol tussen inwoners, organisaties en instanties werken we aan veilige en zorgzame buurten waar iedereen kan meedoen.

Onder Buurt & meedoen vallen de volgende diensten:

- Sociaal werk in de wijk, zoals community building en opbouwwerk
- Huis van de Wijk, zoals de Huiskamers, Pluspunten, Activiteitencentra etc.
- Bewegen voor Senioren
- Zomerschool voor Senioren

3. Mantelzorgers & vrijwilligers

Mantelzorgers zorgen voor naasten en zijn een essentieel onderdeel van de zorg en ondersteuning. De ondersteuning van onze vrijwilligers is in 2025 verankerd in een nieuw strategisch vrijwilligersbeleid. Surplus Sociaal Werk heeft een netwerk van 2.500 vrijwilligers. Voor iedereen die hulp nodig heeft of vrijwilligerswerk zoekt: Surplus helpt met een goede match.

Onder Mantelzorgers & vrijwilligers vallen de volgende diensten:

- Informele zorg (Mantelzorgondersteuning & Buddyhulp)
- Voorelkaar (vrijwilligersplatform)
- Praktische ondersteuning door vrijwilligers

4. Opvoeden & opgroeien

Steeds meer jongeren hebben mentale problemen of missen een veilig thuis. De Jongerenwerkers kennen deze jongeren en ondersteunen ze in hun eigen leefwereld. Daarnaast helpen we ouders en opvoeders bij vragen over de ontwikkeling en het welzijn van hun kind. We doen dit zelf of in samenwerking met partners zoals het onderwijs, jeugdzorg en wijkpartners.

Onder Opvoeden & opgroeien vallen de volgende diensten:

- Jongerenwerk
- Jeugd Maatschappelijk Werk
- VoorleesExpress (VVE)/ DoorleesExpress
- Spel aan Huis (VVE)
- Steunouder

Surplus Zorg

Surplus Zorg richt zich op volwassenen en biedt zowel zorg aan huis als zorg met verblijf. Ook Surplus Zorg heeft in 2025 een flinke impuls gegeven aan belangrijke veranderopgaven, waaronder de implementatie van [sociale benadering](#) en [leven in vrijheid](#) in alle woonzorgcentra. Deze ontwikkelingen worden in 2026 verder doorgezet. Onze wijkverplegingsteams zijn actief betrokken bij de ontwikkeling en pilots van [zorgzame buurten](#).

Surplus biedt zorg aan huis in de vorm van wijkverpleging, begeleiding en thuisondersteuning. Maar mensen kunnen ook gebruik maken van dagbehandeling of dagbesteding op één van onze locaties in de wijk. Zorg met verblijf is mogelijk in één van onze 13 woonzorgcentra. Dat geldt zowel voor mensen die psychogeriatrische zorg als lichamelijke (somatische) zorg nodig hebben. In onze woonzorgcentra bieden we ook specialistische zorg: eerste lijns verblijf op meerdere locaties, beademingszorg (locatie Elisabeth, Breda) en gerontopsychiatrie (locatie Antonius Abt, Terheijden).

Eind 2025 verbleven er:

- 1005 cliënten in een woonzorgcentrum
- 22 cliënten op basis van tijdelijk verblijf

Zorg thuis bieden we aan:

- 1883 cliënten op basis van de zorgverzekeringswet
- 560 cliënten met Wmo begeleiding
- 237 cliënten dagverzorging / dagbehandeling
- 497 cliënten op basis van een MPT of VPT
- 2257 cliënten thuisondersteuning

Aan 596 cliënten werd eerstelijnsbehandeling aangeboden vanuit Surplus.

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, waarvan Surplus één van de leden is. De MARQ biedt daarnaast ook GRZ en herstelzorg op locatie Amphibia in Breda en op een locatie van Avoord in Etten-Leur.

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.

Strategie Perspectief

Ambities 2024-2026

Onze ambities hebben we vastgelegd in onze strategie Perspectief.

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.

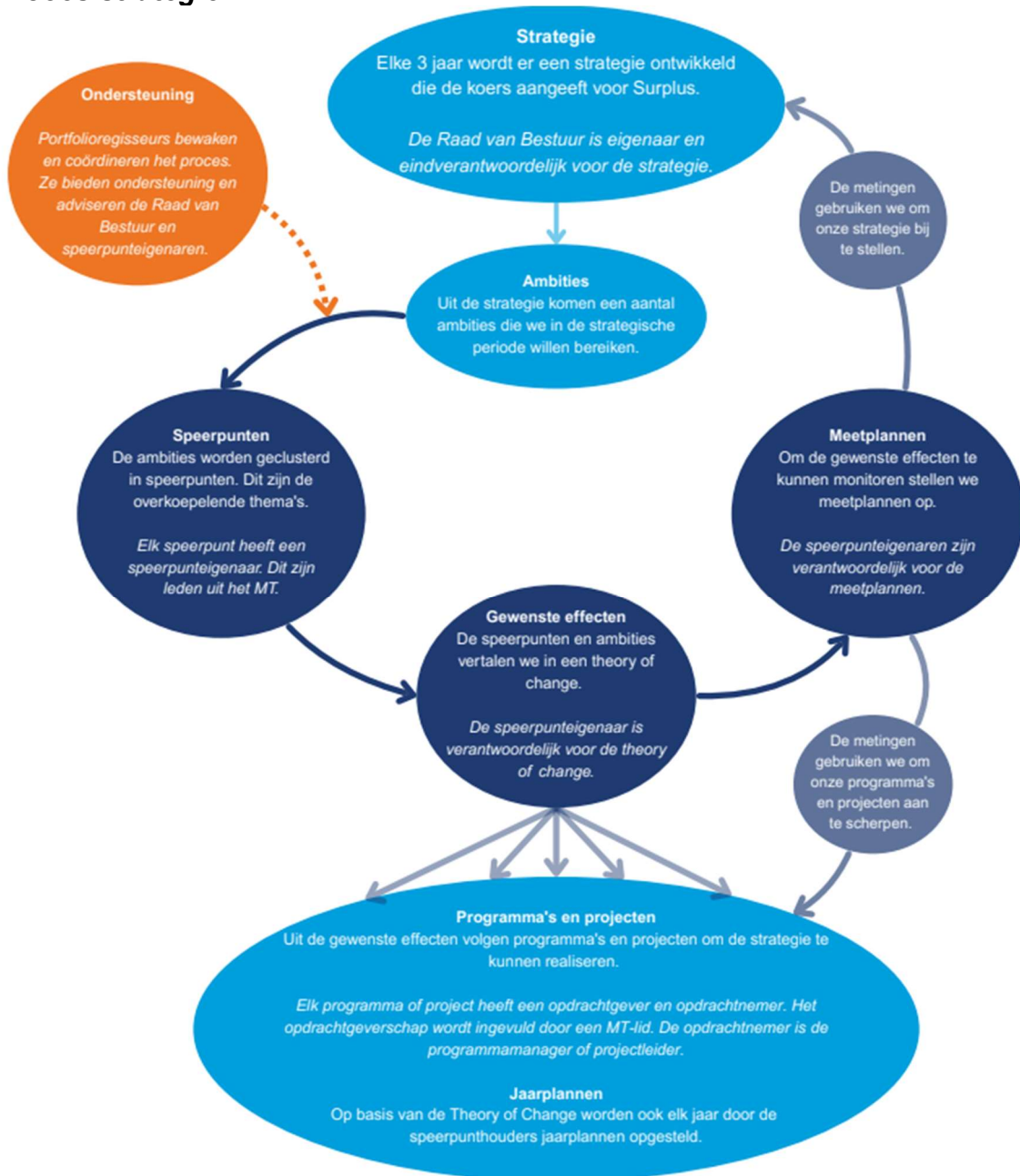
Strategische speerpunten

Vanuit de strategie hebben we voor 2024-2026 vijf speerpunten geformuleerd, waarmee we actief aan de slag gaan, deze zie je terug op onderstaande infographic:

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



Proces strategie



Resultaten strategie

Vanuit de speerpunten zijn een aantal strategische projecten gestart en verder opgepakt in 2025. We geven daarmee invulling aan de transitie vanuit de speerpunten die we in Perspectief hebben uitgewerkt. Dit stelt ons in staat om de door ons beoogde kwalitatief goede, passende, toegankelijke en betaalbare ondersteuning vanuit sociaal werk en zorg te blijven bieden.

Voortbouwend op de geschetste ontwikkelingen en de bijgestelde *theories of change* van onze speerpunten, hebben we de volgende resultaten geboekt in 2025, zoals toegelicht in de factsheet hieronder.

Inhoudelijk lees je meer over een aantal van deze projecten in [hoofdstuk 6](#).

Ik zie, ik zie... Perspectief, onze strategie

- Volwaardig leven met eigen regie**
 - Leven in vrijheid is op 3 woonzorglocaties technisch mogelijk.
 - Het gedachtegoed van **Leven in Vrijheid** volgen we op alle woonzorglocaties.
 - Sociale Benadering** op ruim 6 woonzorglocaties. Ruim **400 medewerkers** ondersteunende diensten volgden de Experience.
 - Sociale benaderingsteams in de wijk** in Klundert, gemeente Moerdijk en Hoge Vucht.
- Zorgzame buurten**
 - Versterkte **samenwerking** met gemeentes, woningcorporaties, sociaal werk en zorg.
 - Datamonitor is in gebruik**: het geeft inzicht in veel gegevens van de **inwoners van alle wijken** in ons werkgebied.
 - 5 zorgzame buurten van start**: Breda Hoge Vucht, Klundert, Oudenbosch, Etten-Leur Valpoort en Etten-Leur Contrefort.
 - 4 gemeentes** met een **Stevig Lokaal Team** als pilot om jeugdhulp te verbeteren.
- Samenwerken en profileren**
 - Campagne in ontwikkeling om **Surplus zichtbaarder** te maken.
 - "Dat is samen leven"**
 - Afwegingskader voor deelname aan regio-overleggen.
- Verbeteren en vernieuwen**
 - De innovatie-community is gegroeid naar **ruim 200 leden** Jaarkalender met **15 activiteiten**.
 - 3 expedities, 54 deelnemers** en deelnemers van collega zorgorganisaties.
 - Ruim **€ 400.000 subsidie** voor innovaties, techniek en andere manieren van werken.
 - 4 experimenten**: Hume-sok, Beeldzorg, AI, Het geheim van Willemstad.
- Vitale organisatie**
 - Programma lekker werken** 12 interne gespreksbegeleiders aangesteld.
 - Training** voor leidinggevenden, HR businesspartners en vertrouwenspersonen.
 - Programma bevoegen leiderschap** Visie op leiderschap en competentieprofiel leidinggevenden. Beleid jaargesprekken. Gebruik van de talentenscan **iScreen**. Leerlijn Bevoegen Leiderschap, workshops met **74 deelnemers** en begeleide intervisie.

Perspectief mijlpalen in 2025

Andere tijden vragen om een andere manier van werken. Met onze strategie Perspectief maken we Surplus samen toekomstbestendig. Dat begint bij jou en bij ons. Want voorbereiden op de toekomst, dat doen we samen. De mijlpalen op deze factsheet laten zien welke stappen we afgelopen jaar samen hebben gezet.

In 2025 is er door iedereen weer hard aan gewerkt. **Daar zijn we trots op. En trots moet je delen.**

Zie mij. Ons gezamenlijk  perspectief

Bestuur en medezeggenschap

Normen voor goed bestuur

We erkennen de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid die Surplus als organisatie voor sociaal werk en zorg heeft. 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 volgen van de zorgbrede governance code betekent onder andere dat de organisatie werkt vanuit het raad van bestuur - raad van toezicht-model als bestuursmodel voor Surplus. In dit bestuursverslag wordt verslag gedaan van de wijze waarop in 2025 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 4).

Samenstelling Raad van Bestuur

Surplus kent een tweehoofdige, collegiale Raad van Bestuur (RvB). Op 1 januari 2025 bestond het bestuur uit Anthonie Maranus en interim bestuurder Jack Jansen. Per 1 september 2025 is Ellen Otte aangetreden als nieuwe bestuurder.

Eventuele nevenfuncties van de leden van de RvB 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 2025 niet aan de orde.

Samenstelling RvB op 31 december 2025

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▪ Bestuurlijk leernetwerk West- en Midden-Brabant
Drs. Ellen Otte Geb. datum 09-07-1969 Bestuurder sinds 01-09-2025	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter raad van toezicht RIBW Arnhem & Veluwe Vallei▪ Voorzitter raad van commissarissen Farmaceutische Zorg Arnhem	<ul style="list-style-type: none">▪ Begeleide intervisie zorgbestuurders▪ Bestuurlijk leernetwerk West- en Midden-Brabant

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 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 (CCR) en een ondernemingsraad (OR). De inspraak van professionals in de organisatie is verankerd in de professionele adviesraad (PAR) en het bestuurlijk overleg met de medische vakgroep.

Gezamenlijke bijeenkomsten

- De CCR en de OR bespreken gezamenlijk financiële rapportages, de jaarrekening en de begroting.
- Een delegatie van de CCR, OR, PAR en medische vakgroep waren betrokken bij de adviesgesprekken voor de selectie van een nieuw lid RvB.
- Een delegatie van de CCR en OR waren ook betrokken bij de adviesgesprekken voor de selectie van een nieuw lid raad van toezicht.
- Aan één van de artikel 24 overleggen van de OR neemt ook de CCR deel.
- Aan de RvT themabijeenkomst over vrijwilligers (oktober 2025) hebben delegaties van de OR, CCR, PAR, medische vakgroep en het MT deelgenomen.

Centrale cliëntenraad

Doelstelling

Surplus kent een centrale cliëntenraad (CCR). De CCR behartigt de belangen van de cliënten van Surplus Zorg en Surplus Sociaal Werk en onderhoudt contacten met de lokale raden (in verschillende vormen) van de woonzorglocaties en de cliëntenraad wijkverpleging.

Bijeenkomsten

Gedurende 2025 heeft de CCR 6 keer een reguliere vergadering gehouden. Met de RvB is er 6 keer vergaderd.

Advies-instemmingsaanvragen

In 2025 heeft de CCR aan de RvB positief advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Goedkeuring profiel lid RvB en profiel lid RvT
- Herbenoeming leden RvT en benoeming nieuw lid RvT
- Benoeming nieuwe bestuurder
- Jaarrekening en bestuursverslag 2024
- Herijking LTHP
- Voorgestelde afwijking van het wettelijk kader van de Wet zorg en dwang (Wzd)
- Kadernota 2026

De CCR heeft in 2025 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Het voornemen om te stoppen met Tafeltje Dekje
- Visie op eten en drinken
- Gedragsregels cliënten en bezoekers

Ongevraagd advies is gegeven over:

- Digitalisering bewonersinformatie

De CCR is d.m.v. gastsprekers geïnformeerd over:

- De inzet op het behouden van medewerkers binnen Surplus
- Analyse Wzd 2024
- Sociaal werk in de wijk
- Jaarverslag klachten 2024
- ACP
- LTHP
- Sociaal Werk
- Gedragscode cliënten en medewerkers
- Zorgzame buurten

De CCR heeft vragen gesteld over:

- Valincidenten

Bijeenkomsten

In 2025 is er geen themabijeenkomst georganiseerd. De CCR heeft in september 2025 een trainingsdag met alle leden gehouden; de zogenaamde Heidag.

Daarnaast was de CCR betrokken bij:

- Sollicitatiegesprekken manager Mauritshof in Klundert
- Kwartaal overleggen Kwaliteit & Veiligheid
- Uitwerking vragenlijst klantervaring verpleeghuiszorg
- Sociale Benadering
- Leidraad Veilige Zorgrelatie
- Vakgroep ouderengeneeskunde
- Positionering Surplus
- 5-jaarlijks visitatie van de vakgroep specialisten ouderengeneeskunde

Ondernemingsraad

Doelstelling

De ondernemingsraad speelt een belangrijke rol in het behartigen van de belangen van werknemers door mee te praten en te adviseren over het organisatie- en personeelsbeleid, zoals arbeidsvoorwaarden, reorganisaties, werkdruk, privacy en veranderingsprocessen, om zo een brug te slaan tussen directie en personeel en een gezonde, veilige en eerlijke werkomgeving te garanderen binnen Surplus. De OR wil dan ook zorgen voor een balans tussen de bedrijfsdoelen en de personeelsbelangen van Surplus.

Bijeenkomsten

De ondernemingsraad vergadert zelf voorafgaand en na de overlegvergaderingen met de RvB waarin bedrijfsvoering en lopende zaken worden besproken.

Daarnaast vindt één à twee keer per jaar het zogeheten artikel 24 overleg plaats met de raad van toezicht en de RvB, waar wordt teruggeblikt op de afgelopen tijd en wordt vooruitgekeken naar plannen en ontwikkelingen voor de komende periode. Bij één van deze vergaderingen wordt de CCR gevraagd om te participeren.

Instemmings- en adviesaanvragen 2025

Op de volgende onderwerpen heeft de ondernemingsraad positief geadviseerd:

- Begroting 2026
- Profiel lid Raad van Toezicht en lid RvB
- Herbenoeming leden raad van toezicht en benoeming nieuw lid raad van toezicht
- Benoeming nieuw lid RvB
- Herijking Huisvestingsplan
- Huiskamers Halderberge
- Structuur Serviceorganisatie
- Gewenste omgangsvormen
- Inplanning.

Aan de volgende onderwerpen heeft de ondernemingsraad instemming verleend:

- Jaargesprek
- Klachtenregeling-LKC
- Preventiemedewerker
- Vrijwilligersbeleid
- Beleid Zelfroosteren
- Menu Surplus
- Tijdelijke werkwijze pauzeregistratie i.v.m. overgang naar nieuw roostersysteem.

Belangrijke ontwikkelingen 2025

Een belangrijke ontwikkeling in de organisatie was (en is nog steeds) de implementatie van de methodiek Sociale Benadering. Dit is gestart in 2024 en loopt door tot eind 2026.

Omdat de ondernemingsraad zeer veel waarde hecht aan de belevingen van de medewerkers van de experience sociale benadering, is een korte enquête uitgezet onder de teams/afdelingen die de experience hebben doorlopen. Dit is een 0-meting. Het enquêteren zal in 2026 worden vervolgd.

Om te kunnen volgen hoe het met medewerkers gaat op de thema's leiderschap, sociale geborgenheid en zeggenschap zet de ondernemingsraad vervolgvragen uit bij de teams die in de borgingsfase verkeren. Bij deze 1-meting worden vragen gesteld over de ervaring van de medewerkers ten aanzien van de medewerkersdoelen zoals opgenomen in het implementatieplan sociale benadering. Ook deze meting wordt in 2026 verder uitgezet.

Inmiddels zijn er tussentijdse resultaten uit de metingen gedestilleerd en heeft de OR achter en voor de schermen al regelmatig met de RvB gesproken over een aantal kwesties en knelpunten die waren aangekaart door meerdere medewerkers. De rode draad daarin is de communicatie tussen het leidinggevende kader en de werkvloer en de wederzijdse verwachtingen en de aanpak van opdrachten en ontwikkelingen binnen Surplus. De gesprekken met het bestuur krijgen in 2026 een vervolg.

Professionele adviesraad (PAR)

Doelstelling

De professionele adviesraad (PAR) heeft tot doel de RvB en het Managementteam vanuit een vakinhoudelijke optiek, zowel gevraagd als ongevraagd, te adviseren. De raad richt zich op het waarborgen en verbeteren van zeggenschap binnen de organisatie, waarbij gestreefd wordt naar een duurzame en toekomstbestendige inrichting hiervan. Daarnaast zet de PAR zich in voor het stimuleren van vakinhoudelijke ontwikkelingen en het bevorderen van de professionalisering en profilering van de professionals binnen Surplus.

Bijeenkomsten

- Aanwezigheid en voorstellen van de PAR tijdens de onboarding bijeenkomsten.
- Aanwezigheid bij het innovatiefestival.
- Tweemaandelijks bestuurlijk overleg met RvB en vertegenwoordiging vanuit MT.

Adviezen

In 2025 heeft de PAR een informeel advies uitgebracht over de leidraad voor een veilige zorgrelatie.

Besproken thema's / belangrijke ontwikkelingen

- Informeren van het middenkader over de PAR.
- Uitvoeren van de Monitor Zeggenschap.
- Werken aan de basisstructuur en formatie van de PAR.

Bestuurlijk overleg met de medische vakgroep

Doelstelling

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 is een belangrijke gesprekspartner voor de RvB. 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.

Bijeenkomsten

Een delegatie vanuit de medische vakgroep heeft in 2025 vier keer een bestuurlijk overleg gehad. Het overleg wordt gevoerd door specialisten ouderengeneeskunde en manager begeleiding en behandeling met de RvB. Centraal in dit overleg staat de dialoog, waarbij er wederzijds respect en vertrouwen is.

Bespreekpunten

- Rapport visitatie specialist ouderengeneeskunde
- Ervaringen met regiebehandelaarschap door GZ-psycholoog
- Kwaliteit van zorg
- Sociale benadering
- Thema eerste lijn, waaronder het regionaal eerstelijnsamenwerkingsverband, geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen, vroegtijdige signalering kwetsbare ouderen en het netwerk ouderengeneeskunde Amsterdam

Personeel

HRM strategie

Alle nieuwe of bijgestelde HR-(beleids)ontwikkelingen zijn in lijn met de visie en strategische doelen vanuit de HRM strategie vormgegeven. De kracht van goed beleid, zit in de implementatie en borging. In 2026 gaan we daar de focus op aanbrengen door het begeleiden en adviseren van het management bij de implementatie en borging van het bijgesteld of nieuw HRM-beleid. Met als uiteindelijk doel dat medewerkers dit gaan ervaren. We verwachten de effecten daarvan terug te zien in het behoud van medewerkers en de uitkomsten van de medewerkersraadpleging. Deze is voor het eerst in de zomer van 2025 uitgevoerd en wordt herhaald in het eerste kwartaal van 2026. Middels het twee keer per jaar houden van een medewerkersraadpleging is er de verwachting om hieruit informatie te krijgen over onze werkgeversfunctie.

Vitaal en gezond werken en met werkplezier

Surplus streeft naar een werkomgeving waarin medewerkers gezond, gemotiveerd en met plezier hun werk kunnen doen. Het afgelopen jaar zijn diverse beleidswijzigingen doorgevoerd die de eigen regie en professionele groei ondersteunen. Van vernieuwde jaargesprekken tot innovatieve vormen van zelfroosteren en dialoogsessies. Hieronder zijn een aantal voorbeelden uiteengezet hoe wij gezamenlijk bouwen aan een duurzame en vitale organisatie.

- In 2025 is het nieuwe beleid jaargesprekken vastgesteld. Het jaargesprek draagt bij aan het tijdig bespreekbaar maken van o.a. vitaal en gezond werken en samen inhoud te geven aan een duurzame inzet van iedere medewerker. Hierbij rekening houdend met de eigen regie van medewerkers. Tevens is het jaargesprek gericht op de professionele ontwikkeling en de werkervaringen van iedere medewerker. Hiermee sturen we op het behouden of vergroten van het werkplezier en daarmee ook op de motivatie van medewerkers.
- Voor medewerkers die vragen hebben rondom hun loopbaan en eventuele toekomstige mogelijkheden is er een [adviseur Loopbaan](#) aangesteld.
- Het beleid Vitale Organisatie waarin tevens is opgenomen welke interventies (providers) beschikbaar zijn om een medewerker gezond te houden of de gezondheid te verbeteren, is aangepast op actuele vraagstukken en zal begin 2026 worden vastgesteld.
- Het beleid zelfroosteren is in 2025 vastgesteld waardoor teams gebruik kunnen maken van twee methodieken zelfroosteren. Hierbij komt er meer zeggenschap bij iedere medewerker over het werkrooster in combinatie met de privé belangen.
- Via het programma 'Lekker Werken' en vernieuwd beleid rondom omgangsvormen versterken we de open samenwerkingscultuur.
- In 2025 zijn we tevens overgestapt naar een landelijke klachtencommissie voor medewerkers.

Ondersteunen van de transitie

Surplus heeft een duidelijke agenda vanuit de strategie Perspectief en de portfoliotafel waarin alle projecten worden gevolgd. Daar waar HR-expertise nodig is, zijn HR-experts aangesloten. Dit is bijvoorbeeld van toepassing bij het programma sociale benadering, het project YIP (Ysis, InPlanning en Puur), de uniformering wijkverpleging, het project stevige lokale teams, de afbouw van zzp inzet, enzovoorts. Vanuit de diverse projecten komen er veel vragen om deskundigheidsbevordering voor medewerkers. In lijn met de visie vanuit het strategisch opleidingsplan worden deze maximaal praktijkgericht, on the job, ingericht. Het leermanagementsysteem (LMS) Solo en het skillslab zijn hierbij ondersteunend beschikbaar. Om leidinggevend te ondersteunen in het vorm geven van de transitie, loopt het programma Bevlogen Leiderschap, met o.a. intervisie, talentenscan, workshops en cursussen. Het programma loopt door in 2026. Daar waar mogelijk realiseren we dat (technische) werkprocessen efficiënter worden.

Leren en ontwikkelen in de praktijk

Surplus blijft een aantrekkelijke organisatie om een beroepsopleiding in de zorg te volgen. Het aantal Collega's in Opleiding blijft op niveau. Het bieden van stageplaatsen blijft belangrijk binnen Sociaal Werk en de zorg. Hiervoor hebben we het stagebeleid bijgesteld zodat iedere belangstellende de informatie krijgt die er nodig is voor het verkrijgen en vervullen van een stageplaats binnen Surplus. Dit doen we voornamelijk in samenwerking met STOC, Curio en Avans. Het programma SB vraagt om de aanstelling van medewerkers met een andere opleidingsachtergrond. Om deze medewerkers een basis Zorg deskundigheid mee te geven is hiervoor een op maat gemaakt (ADL)

opleidingsprogramma gemaakt. In 2025 is het LMS SOLO vervangen door een ander softwarepakket omdat het vorige pakket niet beschikbaar blijft. Het nieuwe LMS is blijvend onder de naam SOLO verdergegaan.

Informele zorg

In 2025 is het strategisch vrijwilligersbeleid vastgesteld als kader voor alle toekomstige ontwikkelingen en de uitwerking van tactisch beleid. Surplus heeft een groot aantal vrijwilligers en kan niet zonder deze waardevolle inzet. Binnen het nieuwe LMS Solo is een programma aangekocht voor vrijwilligers. Dit komt in 2026 beschikbaar.

HRM in cijfers

De krapte op de arbeidsmarkt is voelbaar en het invullen van diverse functies, ook buiten de zorg, is daardoor blijvend lastig. Het duurt langer voor er een goede professional aangenomen kan worden. Middels het inzetten van een herkenbare en onderscheidend Surplus werkgeversmerk sturen we op het maximaal bekend raken bij (latent) werkzoekenden. In samenwerking met Communicatie en een extern bureau is deze campagne strategie ontwikkeld. Vanwege de noodzakelijke afbouw in zzp-inzet is het invullen van vacatures extra belangrijk geworden. Vanaf 1 oktober zet Surplus geen zzp'ers meer in de zorg. De succesvolle afbouw van ZZP-inzet is opgevangen door een intensievere inzet vanuit ons eigen Flexbureau en de regionale samenwerking binnen [B!nc](#), waarmee we de continuïteit van zorg in eigen beheer houden. We zien dan ook in het afgelopen jaar een forse daling van de inzet van zzp'ers. Helaas is de inzet van uitzendkrachten in de zorgfuncties nog steeds nodig, mede door die enorme afbouw van zzp inzet.

Aantal (vrijwillig) medewerkers

Surplus heeft een groot aantal vrijwilligers zowel in het Sociaal Werk als in de VVT. Zij zijn een belangrijk onderdeel van onze organisatie. Middels de vrijwilligers coördinatoren en de aandachtfunctionarissen binnen sociaal werk, proberen we de band en samenwerking zo persoonlijk mogelijk vorm te geven. Zodanig dat iedere vrijwilliger goed kan worden ingezet, passend bij zijn of haar kwaliteiten en dat vrijwilligers zich verbonden voelen met de organisatie.

Op 31 december 2025:	Aantal medewerkers		Aantal fte's		Aantal vrijwilligers	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Surplus Zorg						
Intramuraal ¹ & ²	1.905	2.015	1.013,8	1.062,6	835	807
Wijkverpleging	483	473	306,6	295,5	106	100
Ondersteunende diensten	225	251	178,7	197,2	76 ₃	69 ₃
Thuisondersteuning	338	378	148,3	154,3	0	0
Surplus Sociaal Werk	229	251	172,9	189,6	1.560	1.600
Totaal	3.180	3.368	1.820,2	1.899,2	2.577	2.576
¹ Incl. begeleiding en behandeling						
² Incl. facilitaire medewerkers op locatie						
³ Incl. vrijwilligers maaltijdbezorging						

Verzuim

Na een mooie daling van het verzuim in 2024 en doorlopend in Q1 van 2025, is het verzuim weer gaan stijgen. Deze trend zien we ook regionaal en in de branche. Desalniettemin is het verzuim te hoog en dit vraagt onze blijvende aandacht. De gevolgen van een hoog verzuim zijn divers en dragen niet bij aan het realiseren van onze doelen en strategie. Het onderwerp verzuim staat veelvuldig op de agenda van diverse overleggen en is ook onderwerp van gesprek in onze samenwerking met De Arbodienst. In Q4 is er een werkgroep ingericht om een interventieplan te ontwikkelen voor die afdelingen / teams / locaties waarbij het verzuim te hoog is en extra aandacht behoeft. Dit interventieplan wordt in Q1 2026 vastgesteld en in gang gezet. Vitaliteit blijft onze maximale aandacht vragen.

	2024 (%)	2024 (freq)	2025 (%)	2025 (freq)
Surplus totaal	8,9%	1,23	9,9%	1,27
<i>Surplus Zorg</i>	9,7%	1,26	10,7%	1,25
<i>Surplus Sociaal Werk</i>	6,2%	0,93	7,5%	1,08
<i>Thuisondersteuning</i>	7,8%	1,62	10,6%	1,54
<i>Ondersteunende diensten / staf</i>	6,3%	0,93	5,6%	0,88

Loopbaanadvies en herplaatsing

De adviseur Loopbaan heeft in 2025 66 loopbaantrajecten begeleid. Tijdens deze trajecten zijn verschillende vraagstukken aan de orde gekomen. De meest voorkomende vraag was:

“Wat zijn mijn mogelijkheden binnen Surplus om mezelf verder te ontwikkelen of tot aan mijn pensioen met plezier te blijven werken?”

Van de 66 loopbaantrajecten zijn:

- 29 medewerkers blijven werken voor Surplus.
- 22 medewerkers zijn uitgestroomd.
- 15 medewerkers zitten nog in het traject.

Hoewel 22 medewerkers uitstroomden, heeft het traject bijgedragen aan een zorgvuldige afronding van hun loopbaan bij Surplus, terwijl 29 medewerkers juist behouden bleven door een nieuwe passende plek binnen de organisatie te vinden.

Daarnaast is voor medewerkers die vanuit arbeidsongeschiktheid een andere functie moeten gaan invullen het beleid Herplaatsing vastgesteld. Hierbij hebben zij een voorrangspositie bij interne vacatures die beschikbaar komen.

Strategisch opleidingsplan

In het jaar 2025 is actief gestuurd op het opstellen van tactische opleidingsplannen in lijn met de P&C-cyclus. Dit maakt dat er voor 2026 tactische opleidingsplannen zijn waarin individuele wensen zijn meegenomen naast de opleidingsvragen op het terrein van deskundigheidsbevordering. Veel opleidingsvragen zijn onderdeel van de strategische projecten. Hierbij wordt ingezet op maximaal leren in de praktijk, op de werkvloer. Indien mogelijk met technische ondersteuning zoals het LMS en apps voor op mobiele devices.

Voor het inrichten van het principe ‘bekwaam is bevoegd’ is het vereist om in beeld te hebben welke handelingen verricht kunnen worden door welke functies. In het kader van het programma Sociale Benadering vraagt dit om een heroriëntatie in verband met de komst van de Leefbegeleiders / anders opgeleiden. Die heroriëntatie is gestart in 2025 en wordt in 2026 afgerond. Daarna kan bekeken worden bij welke handelingen het concept ‘bekwaam is bevoegd’ kan worden toegepast.

In samenwerking met de CIO-begeleiders wordt het leer- werkklimaat voor CIO en stagiaires bewaakt en indien nodig verbeterd.

In 2025 is het construct van leergemeenschappen losgelaten en wordt er vanuit L&O gewerkt middels de reguliere lijnorganisatie. Tevens is het aantal leerwerkplaatsen teruggedaan van 5 naar 3. Dit om de bezettingsgraad per leerwerkplaats te verhogen en de benodigde personele inzet, efficiënt in te zetten.

Kwaliteit en veiligheid

Vanuit onze vier kwaliteits- en veiligheidsthema's geven wij een beeld over de kwaliteit van onze ondersteuning en zorgverlening. Deze thema's zijn: 'eigen regie en zelfstandigheid', 'samenwerking', 'verbeteren en vernieuwen' en 'veilige cliëntomgeving'. Vanuit elk thema worden enkele sprekende voorbeelden van het afgelopen jaar beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met 'inzicht in kwaliteit' waar onder andere de cliëntervaringen aan de hand van de Net Promotor Score, signalen en klachten beschreven zijn.

Eigen regie en zelfstandigheid

Wij zijn ervan overtuigd dat eigen regie en de mogelijkheid om voor eigen oplossingen te mogen kiezen een belangrijke bijdrage levert aan de kwaliteit van bestaan. Daarom gaan en blijven wij met onze cliënten in gesprek om hun wensen en behoeften in beeld te hebben. Vanuit onze professionaliteit en verantwoordelijkheid kunnen wij hen ondersteunen om de daaruit voortvloeiende kansen, risico's en dilemma's samen te bespreken. Zodat een passende keuze gemaakt kan worden door de cliënt (of diens vertegenwoordiger), waarbij de Cirkel van Vijf het uitgangspunt is.

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. 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.

In 2025 zijn alle collega's van elf afdelingen samen op reis gegaan, ook collega's van de ondersteunende diensten. Zij volgden allemaal een Experience waarbij zij zijn gaan voelen, begrijpen en ontwerpen hoe Sociale benadering eigen te maken en te vertalen naar 'hoe pas ik dit toe in mijn dagelijkse werk'. Er wordt continu feedback opgehaald en geëvalueerd en vanuit daar wordt het programma continu aangepast. Daarnaast is de SB-methodiek ook aangescherpt en aangepast naar aanleiding van de evaluatiemomenten.

Bekijk de [video](#) over twee bewoners van locatie Vuchterhage die vrijwilligerswerk doen bij de kinderboerderij. Een mooi voorbeeld van Sociale Benadering!

In 2026 zullen de andere afdelingen de aangepaste versie van dit traject ingaan. De verandering van Sociale Benadering is een meerjarig traject, waarbij de Experience het startpunt van de reis is. Komende jaren wordt er focus gehouden op het borgen van het gedachtegoed Sociale Benadering in de praktijk.

Leven in vrijheid

Met 'leven in vrijheid' willen wij onze bewoners een betekenisvol leven bieden, waarin zij zichzelf kunnen zijn en eigen keuzes mogen maken. Dit sluit ook prachtig aan bij de uitgangspunten van Sociale Benadering. Het uitgangspunt met betrekking tot bewegingsvrijheid is dat de toegangsdeuren naar de buitenwereld open zijn voor de bewoners. Dat is natuurlijk ook wel spannend. Er zijn in 2025 dan ook veel gesprekken gevoerd met medewerkers, bewoners en hun naasten. In een aantal gevallen zijn er ook gesprekken gevoerd met de buurt, omdat zij anders iedere keer de bewoners meteen weer terugbrengen naar de locatie. Bij iedere bewoner wordt multidisciplinair en in overleg met de bewoner en/of diens naasten overwogen of er sprake is van (een risico op) ernstig nadeel wanneer de deur open is.

In 2025 is een afwegingskader ontworpen dat kan ondersteunen bij dit gesprek. Een aantal locaties zijn helemaal klaar voor de open deuren. Daar wordt gewerkt leefcirkels, waarover per bewoner passende afspraken worden gemaakt. Dit wordt ondersteund met technische hulpmiddelen, zoals een tag of GPS. Op andere locaties zijn al wel acties uitgezet, zoals stapstenen om de weg terug te kunnen vinden, maar moet soms nog gewacht worden op een verbouwing of het aanpassen van de omgeving voordat het helemaal doorgezet kan worden. Dit zal in 2026 verder uitgerold worden.

In de 'Week van passende vrijheid' is het boekje met bijzondere verhalen van onze bewoners en zorgprofessionals gepubliceerd. Verhalen over wat leven in vrijheid écht betekent, ook als je zorg nodig hebt. Klik [hier](#) om het boekje te lezen.

Waardering door cliënten op het thema eigen regie en zelfstandigheid

Vragen over eigen regie en zelfstandigheid	Resultaat 2024 In rapportcijfer of tevredenheid	Resultaat 2025 In rapportcijfer of tevredenheid
Verpleeghuiszorg	87%	7,4
Begeleiding & Behandeling	93%	87%
Wijkverpleging	8,3	8,1
Thuisondersteuning	Nb	89%
Dagbesteding	Nb	90%
Thuisbegeleiding	Nb	9,0

Samenwerking

Onze organisatie werkt dagelijks samen met de mensen die het meest betrokken zijn bij onze dienstverlening: onze cliënten, hun naasten en mantelzorgers, en de vrijwilligers die hen ondersteunen. Zij vormen, samen met de professionals van Surplus, het hart van onze samenwerking. Door actief met hen in gesprek te blijven, ervaringen te delen en samen keuzes te maken, zorgen we ervoor dat onze ondersteuning aansluit bij wat echt nodig is.

Daarnaast werken we intensief samen met een breed netwerk van professionele en maatschappelijke partners. Dit omvat onder meer collega-organisaties in zorg en het sociaal domein, gemeenten, onderwijsinstellingen en lokale initiatieven. Onze specialisten ouderengeneeskunde werken nauw samen met huisartsenpraktijken in de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk. Door kennis en expertise te bundelen, kunnen we beter inspelen op complexe hulpvragen en samen werken aan vernieuwende en effectieve oplossingen.

De campagne 'Gooi je mantel open, maar je zorg(en) zichtbaar' is in de week van de Mantelzorgers gelanceerd. Klik [hier](#) voor het verhaal van Maureen. Zij is mantelzorgster van haar dochter Janske.

Samenwerking is voor ons geen doel op zich, maar een middel om cliënten centraal te stellen en hen te ondersteunen bij het behouden van eigen regie en kwaliteit van leven. We investeren in duurzame relaties, duidelijke afspraken en gezamenlijke projecten die bijdragen aan maatschappelijke impact. Daarbij hechten we waarde aan transparantie, wederkerigheid en het delen van best practices. Een tweetal samenwerkingsverbanden willen we extra in het zonnetje zetten: de Stevig lokale teams en de zorgzame buurten.

Regionale samenwerking op HR-thema's

Surplus heeft een actieve rol gehad in het tot stand brengen van het regionaal bureau B!nc en het realiseren van nieuwe medewerkers met een F!nc contract. Op deze wijze dragen we actief bij aan het behouden van zorgprofessionals binnen de zorg, binnen de regio en op basis van een arbeidsovereenkomst. Tevens dragen we hiermee bij aan het opvangen van de gevolgen in verband met de vereiste ZZP afbouw. Het bureau B!nc is in 2025 uit de projectfase gekomen en is nu een coöperatie waarbij Surplus een van de leden is.

Het regionaal project Zohra is gericht op het innovatief inrichten van opleiding(en) in samenhang met de toekomstige wijkgerichte zorg. Zorgorganisaties werken met onderwijsinstellingen aan een nieuwe vorm van opleiden in de wijk, gericht op eigen regie en kwaliteit van bestaan. Surplus draagt bij aan de ontwikkeling hiervan en oriënteert zich op de implementatie hiervan in 2026.

Stevige lokale teams

Vanuit de Regio West Brabant Oost zijn er meerdere Stevig Lokale Teams (SLT) in de vorm van 'Proof of Concepts' gestart om de landelijke Hervormingsagenda Jeugd (2023 – 2028) vorm te geven. SLT zijn integrale teams waar jeugdhulpaanbieders, jongerenwerk, sociaal werk, gespecialiseerde jeugdzorg en de gemeente samen in participeren. De Hervormingsagenda vraagt dat SLT's zelf hulp bieden, vanuit de sociale basis en met daarbij vrij toegankelijke en geïndiceerde jeugd- en gezinshulp (licht tot specialistisch) en het gemeentelijk sociaal domein die in verbinding samenwerken. We vormen een stevig netwerk waarin we leren van elkaar. We zien dit als belangrijke 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. We staan nog aan het begin van deze beweging naar de voorkant.

In de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout zijn SLT's opgestart in samenwerking met andere partners. In de gemeente Breda heten deze teams 'WIJS! Breda'. Naast het team Breda Noord-West, dat in 2025 is gestart als 'proof of concept', gaat er volgend jaar een tweede team starten voor Breda Zuid-West. Daarnaast wordt er voorgesorteerd op de stelselwijziging die er in 2027 aankomt, en waar bij het sociale domein een zeer grote rol speelt. Een spannende ontwikkeling, grote uitdaging en belangrijke kans!

Subsidie voor SLT Breda Zuid-West toegekend:



Samen met Asendo, BBKO, Self en Welkracht kunnen we nu écht starten. Met het SLT staan we midden in de wijk en bieden we snelle, laagdrempelige steun aan kinderen, jongeren en hun gezinnen. Zo houden we kleine vragen klein en versterken we de veerkracht van de buurt.

Zorgzame buurten

Een zorgzame buurt is een buurt waar inwoners, vrijwilligers, zorgprofessionals en sociaal werkers samen bouwen aan een leefomgeving vol vertrouwen en verbinding. Doordat mensen naar elkaar omzien, kunnen mensen langer thuis blijven wonen, in hun eigen wijk. Op een plek die er voor hen toe doet. In een zorgzame buurt voelen mensen zich gezien, gehoord en verbonden. Ze kijken naar elkaar om, durven hulp te vragen, geven vanzelfsprekend iets terug aan een ander, en houden zelf de regie over hun leven. Ook als dat tijdelijk lastig is.

Op individueel niveau wordt samen gekeken naar wat iemand zelf nog kan en waar iemand nog in kan leren en naar wie of wat (zoals technologie) kan helpen om de zelfredzaamheid en samenredzaamheid te versterken. Binnen de zorgzame buurten wordt meer gekeken naar de sociale basis en wordt onderzocht hoe deze versterkt kan worden. De wijkverpleegkundige en de sociaal werker zijn daarbij een belangrijke bron van informatie en spelen een belangrijke rol bij het stimuleren

van eigen regie en zelfredzaamheid. Passende ondersteuning wordt geboden wanneer dat nodig is, waarbij de ondersteuning aanvullend is op wat mensen zelf of samen kunnen.

In 2025 is een wijkmonitor ontwikkeld. Omdat er diverse (openbare) databases worden gebruikt, kunnen verschillende thema's in beeld worden gebracht. Zo komen de buurten in beeld waar ondersteuning nodig is en op welke vlakken het in die buurt nog niet goed gaat. In 2025 is gestart met twee buurten in Etten-Leur, één buurt in Breda, één in Moerdijk en één in Halderberge. In 2026 zijn er vier nieuwe buurten waar gestart zal worden.

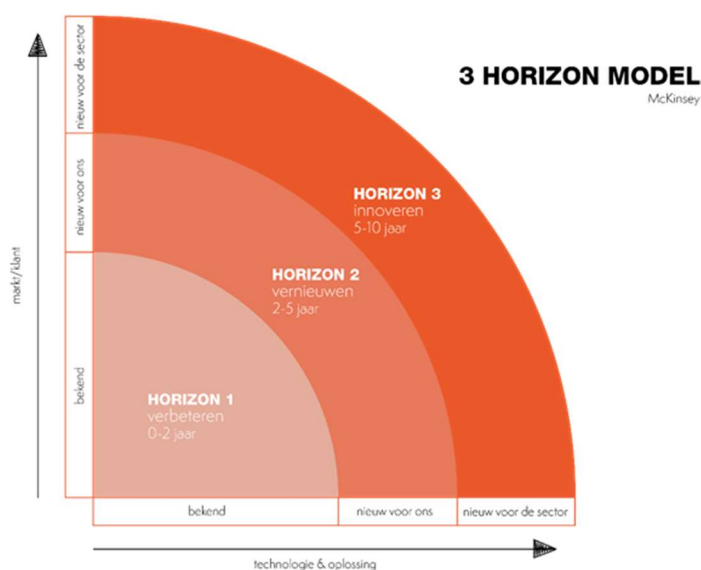
Mentale gezondheidsnetwerken

Op het gebied van mentale gezondheid zijn er diverse landelijke en regionale ontwikkelingen waar we ons toe moeten verhouden. Hier wordt verwacht dat het sociaal domein een rol te spelen heeft op het vlak van preventie, reduceren wachtlijsten en het bieden van sociaal-maatschappelijke ondersteuning bij vraagstukken. Mentale gezondheid is een actielijn binnen het IZA, met o.a. oog voor samenwerking tussen sociaal domein, huisartsenzorg en GGZ. Surplus Sociaal Werk is betrokken bij het opstarten van het "verkenning gesprek", een methodiek om samen met GGZ te bepalen wat voor type ondersteuning het meest gewenst voor een inwoner met mentale problemen. Overal in het land worden mentale gezondheidsnetwerken opgezet en de gemeenten zijn wettelijk verplicht te werken aan suïcidepreventie. Mentale gezondheid van de jeugd is een belangrijk thema binnen de SLT's. Eind 2025 zijn we gestart met een opdracht om deze vraagstukken te verkennen, zodat we in 2026 positie kunnen bepalen.

Waardering door cliënten op het thema samenwerking

Vragen over samenwerking	Resultaat 2024 In rapportcijfer of tevredenheid	Resultaat 2025 In rapportcijfer of tevredenheid
Verpleeghuiszorg	95%	7,3
Begeleiding & Behandeling	Nb	68%
Wijkverpleging	Nb	8,1
Thuisondersteuning	Nb	95%
Dagbesteding	Nb	65%
Thuisbegeleiding	Nb	9,0
Sociaal Werk	79%	81%

Verbeteren en vernieuwen



Eén van onze strategische speerpunten is 'Verbeteren en Vernieuwen'. Het 3-horizon model ondersteunt ons hierbij om het onderscheid te maken.

Vanuit het speerpunt is de focus gelegd op de tweede horizon 'vernieuwen'. Onder andere door het uitvoeren van experimenten. Maar ook door het verder bouwen aan een community waarin

medewerkers trots zijn en zich zelfverzekerd voelen om vernieuwing te initiëren. Meer hierover is te lezen in het [jaarverslag 'innovatie'](#).

Tot de tweede horizon horen ook deze twee vernieuwingsprocessen, namelijk het vastleggen van de klantreis '[Stevig Lokaal Team](#)' en de werkwijze '[Sociale Benadering](#)'. Voorbeelden van procesverbeteringen uit horizon één zijn: de evaluatie van de klantreizen van de 'vakgroepen Sociaal Werk' en het werkproces 'kortdurende zorg'.

Het komende jaar staan de thema's 'ontgroeven en tegenkracht' centraal vanuit het strategisch speerpunt. Hiermee willen we het 'out-of-the-box'-denken, het ophalen én bieden van constructieve tegenkracht gewoonged laten worden.

(Wetenschappelijke) onderzoeken

Bij Surplus is (wetenschappelijk) onderzoek onlosmakelijk verbonden met de dagelijkse zorg. We nemen deel aan diverse studies en begeleiden studenten bij hun afstudeerprojecten. Onderzoek zien we als een belangrijk fundament voor continue verbetering en vernieuwing. Door Evidence Based Practice centraal te stellen, borgen we dat innovaties een directe meerwaarde hebben voor onze bewoners en medewerkers, terwijl we tegelijkertijd het werkplezier en de professionele ontwikkeling van ons personeel versterken.

Surplus en andere aanbieders van woon- en zorgdiensten voor ouderen en zorgverzekeraar CZ dragen momenteel bij aan de academische werkplaats ouderen, o.a. door het mogelijk maken van de bijzondere leerstoel 'Ouderenzorg' bij Tranzo. De academische werkplaats is ondergebracht bij Tranzo, het wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van de Universiteit van Tilburg. 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. Van het inmiddels afgeronde literatuuronderzoek verschijnt in 2026 een artikel. In 2025 is het onderzoek onder zorgmedewerkers bij een aantal organisaties afgerond, waaronder Surplus. Dit onderzoek geeft zicht op de kenmerken van mantelzorgende zorgmedewerkers en dit is vertaald in een aantal concrete adviezen en een [infographic](#) voor Surplus. In het vervolg van dit onderzoek wordt via interviews verdiepende inzichten opgehaald.

Surplus was in 2024 betrokken bij het ontwerpgericht onderzoek naar eigen regie door Tranzo en heeft meegedacht bij de uitwerking van een voorstel voor een vervolgonderzoek. Dit vervolgonderzoek heeft inmiddels subsidie toegekend gekregen van ZonMW en in 2026 wordt dit onderzoek opgestart.

Surplus was 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 zijn verwerkt in een artikel dat begin 2026 voor publicatie is aangeboden.

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).

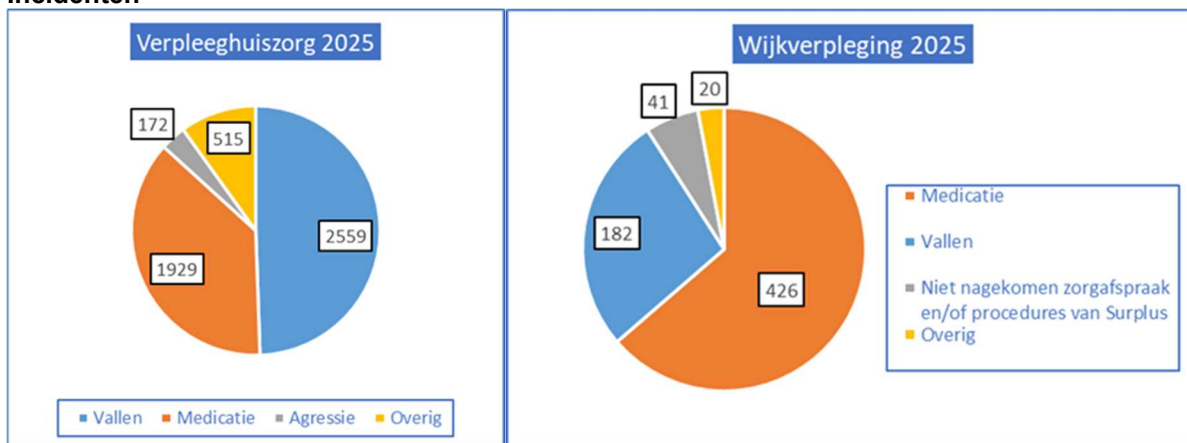
Om meer overzicht en proactieve sturing te krijgen op alle lopende initiatieven rondom onderzoek, zijn we in 2025 gestart met de oprichting van een onderzoekscommissie. Deze commissie krijgt een brede focus — van mbo-praktijkonderzoek tot universitair promotieonderzoek — en dient als het centrale aanspreekpunt voor zowel interne vragen als externe samenwerkingen met partners zoals universiteiten en hogescholen. Met de instelling van de onderzoekscommissie creëren we een krachtig innovatieklimaat waarin kennis uit onderzoek direct wordt vertaald naar de werkvloer.

Veilige cliëntomgeving

Wij bieden cliënten een zo veilig mogelijke plek bij ons om te kunnen zijn. Wij hebben inzicht in de risico's die tot incidenten zouden kunnen leiden. En blijven in gesprek over preventieve maatregelen om risico's te verkleinen. Daarnaast hebben wij inzicht in de incidenten die plaatsvinden en analyseren deze. Waarbij we voor de oplossingen streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van bestaan van onze cliënten, maar ook naar zoveel mogelijk eenduidig werken en voldoen aan wet- en regelgeving. Deze belangen kunnen soms conflicterend zijn.

Vragen over veilig voelen	Resultaat 2025
Verpleeghuiszorg	7,4
Wijkverpleging	8,3

Incidenten



Het aantal geregistreerde incidenten is met 12% gestegen van 6.356 (2024) naar 7.170 (2025). Dit is in lijn met de lichte stijging zichtbaar in het aantal incidentonderzoeken. 13 (2023), 16 (2024) en 17 (2025).

Het voeren van een multidisciplinair gesprek met alle betrokkenen ('learning team') is een van de onderzoeksmethodieken die is geïntroduceerd. Deze methodiek leidt tot meer wederzijds begrip waarom keuzes zijn gemaakt. En tot een meer gedragen verbeterplan.

Het 'Safety II gedachtegoed' heeft hiermee zijn intrede gemaakt. Safety-II betekent dat we niet alleen kijken naar wat er misgaat, maar juist naar wat goed gaat. Het gaat om leren van situaties waarin het werk wél veilig en goed verloopt. Door te begrijpen waarom dingen goed gaan, kunnen we dat vaker laten gebeuren. Volgend jaar zal deze ontwikkeling nog verder vormgegeven gaan worden. Niet alleen bij incidentonderzoek, maar ook bij de interne audits.

Inzicht in kwaliteit

Cliënttevredenheid

Cliëntgroepen	NPS* 2024	NPS* 2025
Sociaal Werk	+57	+45
Afasiencentrum	+38	+53
Dagverzorging	+38	+46
Ontmoetingspleinen cliënten	+33	+54
Thuisondersteuning	+58	+59
Wijkverpleging	+50	+41
Behandeling 1ste lijn	+67	+24
Kortdurende zorg	+9	+25
Verpleeghuiszorg	-1	+3

* NPS staat voor Net Promotor Score.

“Mijn buddy heeft mij heel goed geholpen en mij heel veel op weg geholpen” - cliënt Sociaal Werk.

“Ze kunnen ons zo lekker bezig houden tijdens de dagbesteding. Ik kom graag naar de dagbesteding, weekenden duren altijd lang en daar zie ik tegenop” – cliënt ontmoetingsplein.

Ongenoegens en klachten

	2024		2025	
	Aantal behandelde klachten	Aantal consultaties	Aantal behandelde klachten	Aantal consultaties
Klachtenfunctionaris	51	6	51	35
Klachtencommissie	6	Nvt	5	Nvt
Geschillencommissie	0	nvt	1	nvt

In 2025 vroegen medewerkers 35 keer om advies bij de klachtenfunctionaris. In 2024 gebeurde dit 6 keer. Een medewerker kan om advies vragen als een cliënt een ongenoegen uit. Zo proberen we een officiële klacht te voorkomen. Dankzij deze aanpak zijn slechts 2 van de 35 consultaties uitgegroeid tot een klacht.

Het komend jaar zal de aandacht voor de consultaties blijven. Daarnaast worden er voor de klachtencommissie twee nieuwe leden geworven worden met de profielen zorg en sociaal werk.

Certificeringen

In 2025 hebben we de volgende certificeringen met positief resultaat behouden:

- ISO9001 'Kwaliteitsmanagement'
- Kwaliteitslabel 'Sterk Sociaal Werk'
- ISO 22000 'Voedselveiligheid'
- NEN7510 'Informatiebeveiliging in de zorg'

Bedrijfsvoering

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, zonder gebruik te maken van financiële instrumenten. Surplus is financieel gezond en heeft de ambitie zich verder te ontwikkelen zodat dit ook zo blijft.

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

De bedrijfsvoering in 2025 werd gekenmerkt door een samenspel van landelijke trends en interne transitie-uitdagingen. De belangrijkste ontwikkelingen waren:

- **Capaciteit en bezetting**
In de loop van 2025 hebben we in de woonzorgcentra meer leegstand gehad dan begroot, met een bijbehorende impact op het resultaat. Dit werd veroorzaakt door vraaguitval die ook landelijk zichtbaar was. Hierdoor namen de wachtlijsten op een aantal plekken sterk af. Ook het aantal cliënten in de wijkverpleging nam minder hard toe dan begroot.
- **Personele druk, PNIL en ZP-afbouw**
Een blijvend hoog (en tevens hoger dan begroot) verzuim in 2025 en als gevolg daarvan weerbarstig capaciteitsmanagement en hoge PNIL inzet heeft een groot effect gehad op het verloop van het resultaat in 2025. De bijsturing hierop heeft dit niet geheel kunnen dempen. Mede ingegeven door in werking getreden handhaving van de wet DBA.
- **Strategische investeringen**
Surplus heeft zich voor 2025 gecommitteerd aan een vijftal speerpunten. De belangrijkste en meest omvangrijke projecten zijn de projecten Sociale Benadering en de implementatie van YIP. Deze projecten hebben naast een financiële druk op het resultaat tevens een appèl gedaan op de tijd van (zorg)medewerkers en de (ondersteunings-) capaciteit van Surplus.

Mede door de bovenstaande ontwikkelingen en de mutaties in de jaarrekening posten heeft Surplus het jaar 2025 afgerond met een omzet van circa € 221 miljoen (2024: circa € 216 miljoen) en een netto resultaat van circa € 1m (2024: circa € 9 miljoen). Dit is lager dan begroot. De basiskoers van 1,5% rendement voor 2025 is daarmee ook niet behaald. Hoewel Surplus financieel gezond blijft, dwingt dit resultaat tot een scherpe focus op rendement en capaciteitsbenutting in 2026 om onze investeringskracht op de lange termijn te borgen.

Mutatie voorzieningen en verplichtingen in de jaarrekening

Onderstaand is een opsomming gedaan van de mutaties in de voorzieningen en verplichtingen in de jaarrekening 2025:

Mutaties voorzieningen en verplichtingen in de jaarrekening

Type voorziening	€'000
Verplichting verlofuren (verlof, compensatie en balanssparen)	-2.659
Voorziening 45-jaarsregeling	472
Voorziening RVU (nieuw)	-273
Voorziening Generatiepact (nieuw)	-94
Voorziening langdurig zieken	82
Voorziening jubilea	12
Totale mutatie voorzieningen en verplichtingen	-2.460

waarbij een + (-) mutatie een positief (negatief) effect heeft op het resultaat

Liquiditeit en Financiering

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 de S-ratio, EBITDA(R) en DSCR. In het bankconvenant zijn de DSCR en de solvabiliteit als normen opgevoerd. De DSCR is uitgekomen op 1,5 (norm is 1,4) en de solvabiliteit op 29,8% (norm is 25%). De liquiditeit eind 2025 bedraagt, exclusief de kredietfaciliteit, in totaal € 28 miljoen.

Duurzaamheid

In deze paragraaf zijn de resultaten van het duurzaamheidsprogramma opgenomen evenals de projecten die in 2026 zullen starten/afgerond worden. De cijfers met betrekking tot duurzaamheid zoals de CO² uitstoot, energie en water verbruik en het aandeel duurzame producten van de totale inkoop zullen in het duurzaamheidsverslag terugkomen dat in het tweede kwartaal gepubliceerd zal worden.

Binnen Surplus hebben we besloten om het duurzaamheidsbeleid vorm te geven naar de 5 thema's van de greendeal 3.0.

1. Thema 1: Gezondheidsbevordering
2. Thema 2: Bevorderen van bewustwording en kennis
3. Thema 3: Verminderen CO₂-emissie van gebouwen, energie en vervoer
4. Thema 4: Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken
5. Thema 5: Verminderen medicatiegebruik/verspilling

Ook alle eisen uit de milieuthermometer zorg zijn gekoppeld aan één van de vijf thema's van de Greendeal 3.0. Vervolgens zijn de vijf thema's verdeeld onder de leden van het kernteamduurzaamheid, zodat deze gevolgd en geborgd worden.

Hieronder per thema de resultaten over 2025 en de acties voor 2026 in het kader van het duurzaamheidsprogramma van Surplus.

Thema 1: Gezondheidsbevordering

Registratie in Planon van alle ruimten waar gevaarlijke stoffen worden opgeslagen

2025	In Planon is een nieuw ruimte type aangemaakt voor ruimten waarin gevaarlijke stoffen worden opgeslagen. Vervolgens is dit ruimtetype toegewezen waardoor met enkele muisklikken inzichtelijk is op welke locaties en welke ruimten gevaarlijke stoffen aanwezig zijn.
2026	Dit is in 2025 voor alle locaties ingericht en afgerond, in 2026 wordt dit jaarlijks geactualiseerd als voorbereiding op de audit van de Milieuthermometer Zorg

Thema 2: Bevorderen van bewustwording en kennis

Management en organisatie, kernteam duurzaamheid

2025	In november 2025 is het kernteam duurzaamheid geformeerd vanuit de leden van het Intramuraal MT. Ieder MT lid heeft 1 of meer thema's geadopteerd vanuit de greendeal 3.0 met de bijbehorende eisen uit de Milieuthermometer zorg, en het RvB lid dat tevens onderdeel is van het intramuraal MT heeft de bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich genomen uit thema 2.
2026	Voor 2026 is er een PDCA cyclus uitgezet met momenten voor rapportage en bijsturing

Thema 3: Verminderen CO₂-emissie van gebouwen, energie en vervoer

Energiebeheer

2025	Alle locatie van Surplus met een slimme meter en een energiecontract vanuit Surplus zijn aangesloten op de beheer omgeving van Surplus.
2026	Middels monitoring van 3 gebouwen het energieverbruik verlagen met minimaal 15%. Zodat deze gebouwen gereed zijn voor verduurzaming zonder een verhoging van het gecontracteerd vermogen.

Thema 4: Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken

Afval en grondstoffen

2025	Twee locaties hebben het scheiden van PD verder door gevoerd naar de zorgafdelingen
2026	Laatste twee locaties gaan ook starten met de scheiding van PD afval

Thema 5: Verminderen medicatiegebruik/verspilling

Inzicht in medicatieafval

2025	Medicatie afval wordt apart ingezameld maar niet geanalyseerd
2026	In samenwerking met de apotheek inzicht krijgen in de medicatie die retour gegeven wordt zodat er een gericht actieplan ontstaat voor het verminderen van medicatieafval

Vooruitblik en risicomanagement 2026

Onze sector, sociaal werk en zorg, staat de komende jaren voor ingrijpende ontwikkelingen. Surplus onderkent dat het realiseren van haar doelstellingen gepaard gaat met risico's en onzekerheden. De risicobereidheid is gematigd en sluit aan bij de maatschappelijke opdracht van de organisatie, waarbij risico's die de continuïteit, kwaliteit van zorg en financiële stabiliteit kunnen beïnvloeden zoveel mogelijk worden beperkt. Belangrijke risico's hebben onder meer betrekking op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, veranderingen in wet- en regelgeving, financiële kaders binnen de zorg en de betrouwbaarheid en continuïteit van ICT-systemen. Het risicomanagement is geïntegreerd in de reguliere planning- en controlcyclus. Periodiek worden de belangrijkste risico's geïnventariseerd, geanalyseerd en besproken binnen het management, waarna waar nodig beheersmaatregelen worden getroffen. In de komende periode wordt het risicomanagement verder doorontwikkeld door het verder structureren van risicoanalyses, het versterken van de monitoring en het explicieter koppelen van risico's aan strategische doelstellingen en managementinformatie.

In dit bestuursverslag worden de belangrijkste ambities evenals de bijbehorende risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op het realiseren van deze ambities. Deze toelichting is bedoeld om inzicht te geven in zowel de richting als de kwetsbaarheden van de organisatie.

Veranderende zorgvraag en capaciteitsbenutting

In 2025 is de lagere bedbezetting Intramuraal en een lagere instroom van cliënten in de wijkverpleging, conform de landelijke trend, onderwerp van gesprek geweest. Leegstand heeft een direct negatief effect op de exploitatie, doordat vaste kosten zoals voor het vastgoed grotendeels doorlopen terwijl opbrengsten achterblijven. Oorzaken zijn onder meer veranderende zorgvraag, verlaagde en/of vertraagde instroom van cliënten en beperkte flexibiliteit in de inzetbaarheid van personeel. Surplus volgt de zorgvraag nauwgezet en onderzoekt mogelijkheden om capaciteit flexibeler in te zetten, te heroverwegen en beter aan te laten sluiten op regionale zorgvragen.

Ziekteverzuim en arbeidsmarkt

Het ziekteverzuim vormt naar verwachting ook in 2026 een structureel aandachtspunt. Een relatief hoog ziekteverzuim leidt tot hogere kosten voor vervanging, verhoogde werkdruk voor aanwezige medewerkers en risico's voor continuïteit en kwaliteit van zorg. Daarnaast blijft de krappe arbeidsmarkt een belangrijke factor, die vraagt om andere manieren van werken en inzet op meer zelf- en samenredzaamheid. Surplus heeft in 2026 aanvullende maatregelen getroffen om het verzuim te verlagen.

Grote projecten

Sociale benadering

Het programma Sociale Benadering wordt ook in 2026 gecontinueerd. De positieve ervaringen en de bijdrage aan persoonsgerichte zorg vormen hiervoor de basis. Daarnaast zien we dat we een andere groep medewerkers bereiken en inzetten. In 2026 ligt de nadruk op verdere uitrol bij een aantal afdelingen en borging in de organisatie. Het programma vergt, naast externe kosten, ook inzet en energie van personeel. Dit kan zorgen voor extra druk op het leveren van zorg in het primaire proces. Op termijn verwachten we echter dat werkdruk vermindert en dat sociale benadering werkplezier verhoogt.

YIP

In 2026 implementeert Surplus een nieuw uren- en cliëntregistratiesysteem ter ondersteuning van een efficiëntere en toekomstbestendige bedrijfsvoering. De overgang naar een nieuw systeem kan leiden tot tijdelijk verlies of verminderde beschikbaarheid van stuurinformatie. Daarom is voorzien in een zorgvuldige implementatie met parallelle rapportages en aanvullende controles. Daarnaast werken we hiermee aan het verminderen van de administratieve last voor medewerkers, en kijken we naar een intuïtieve en overzichtelijke inrichting van het systeem. Hiermee borgen wij de continuïteit en betrouwbaarheid van managementinformatie gedurende de transitie.

SLT

Surplus zal als penvoerder voor de Stevige Lokale Teams (voor perceel 1 en 3) in 2026 een belangrijke verantwoordelijkheid dragen voor uitvoering, financiën en verantwoording van de SLT, terwijl het werk in netwerkverband plaatsvindt. Dit vraagt een verschuiving naar generalistisch, wijkgericht werken met meer professionele ruimte en samenwerking over organisatiegrenzen heen. Tegelijkertijd moet het ondersteunend apparaat (ICT, Finance, HR maar ook Vastgoed) worden ingericht op gedeelde processen, transparante verantwoording en betrouwbare stuurinformatie. Samenhang tussen inhoud en ondersteuning is van belang om risico's op beheersingsproblemen, administratieve lastendruk en frictiekosten goed te sturen. Daarnaast vragen governance, kwaliteitsborging en continuïteit extra aandacht door de gedeelde verantwoordelijkheid met partners.

Financiële positie en wet- en regelgeving

Surplus onderkent dat ontwikkelingen in wet- en regelgeving en veranderingen in het financieringsstelsel binnen de zorg van invloed kunnen zijn op de financiële positie. Aanpassingen in bekostigingssystematiek, contracteringsafspraken en wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen gevolgen hebben voor opbrengsten, kostenstructuur en administratieve lasten. Surplus volgt deze ontwikkelingen nauwgezet en beoordeelt periodiek de mogelijke impact op de bedrijfsvoering en financiële positie. Om deze risico's te beheersen wordt actief gestuurd op een gezonde financiële positie, onder meer door middel van een solide planning- en controlcyclus, periodieke financiële rapportages en het tijdig bijsturen waar nodig. Daarnaast onderhoudt Surplus actief contact met zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en andere relevante stakeholders om tijdig in te spelen op veranderingen in het externe kader.

Toekomstbeeld

Zoals eerder genoemd hebben we te maken met grote veranderingen vanuit de transitie die momenteel gaande is binnen het sociaal werk en zorg. We herkennen en erkennen de veranderingen in de maatschappij en vertalen die vanuit onze visie naar doelen. We zetten in op maximale eigen regie van mensen en kracht van lokale gemeenschappen en samenredzaamheid. In die richting zoeken we naar oplossingen. Dat doen we vanuit onze strategie Perspectief. In 2026 gaan we hiermee verder. Meer nog dan voorheen zoeken we hierbij de dialoog met onze medewerkers, cliënten en stakeholders. Om te zien en te luisteren wat er nodig is. En om van daaruit aan de slag te gaan met die grote veranderopgave. Samen.

2026 is het laatste jaar van Perspectief. We zetten vol in op het realiseren van onze strategische doelen en vooral met de impact die we willen maken. Tegelijkertijd gaan we onze nieuwe strategie vormgeven. Dit doen we op een manier zoals we dat bij Surplus gewend zijn: met brede betrokkenheid vanuit de organisatie. Rekening houdend met de actuele maatschappelijke ontwikkelingen en trends, veranderingen in (overheids)beleid en met input van relevante samenwerkingspartners.

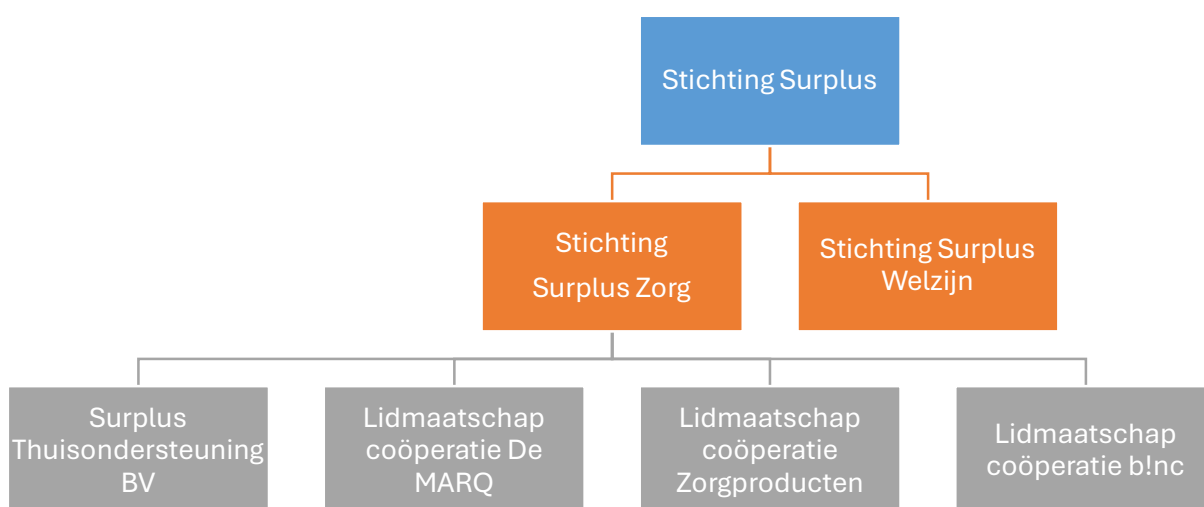
Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

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 2025.

Daarbij willen we het volgende opmerken:

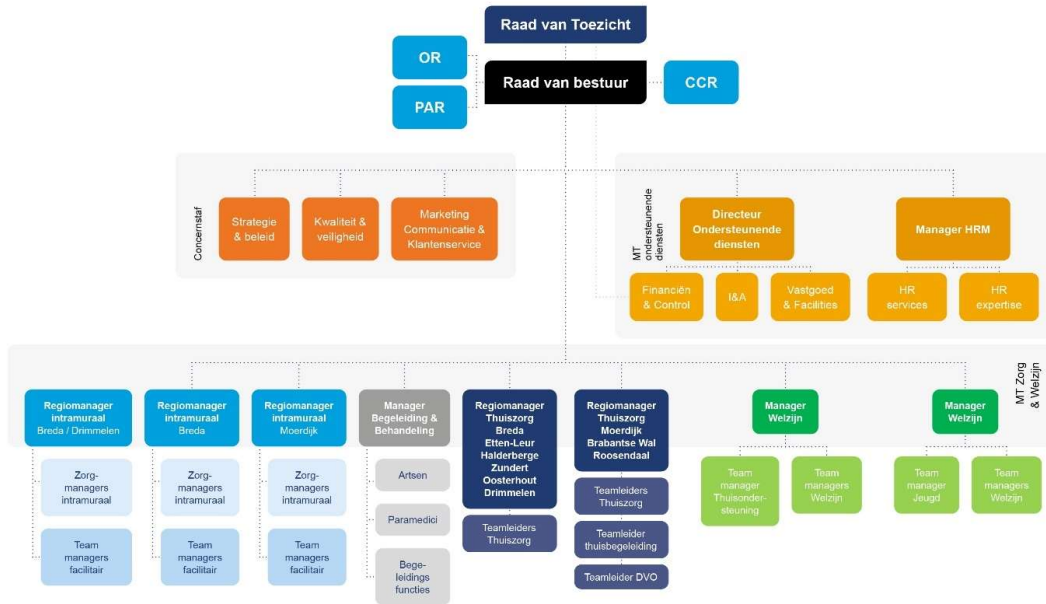
1. Stichting Surplus is de stichting waarover in dit document geconsolideerd verslag wordt gedaan. Surplus kent een aantal dochterstichtingen. De Stichting wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. Deze bestond op 31 december 2025 uit twee personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden 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 (nu Surplus Sociaal Werk) 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 2025 drie leden: Avoord, Thebe en Surplus. Surplus heeft 42,5% zeggenschap.
6. Surplus Zorg is lid 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 lid van de coöperatie b!nc. Surplus Zorg en negen andere VVT organisaties hebben deze coöperatie opgericht om gezamenlijk een regioloket op te zetten, waar vraag en aanbod naar flexibele inzet van medewerkers bij elkaar komt.

Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2025



Bijlage 2 Organisatiestructuur

Schematisch ziet de organisatiestructuur van Surplus er als volgt uit:



Bijlage 3 Samenstellingen medezeggenschapsraden

Hieronder zijn de samenstellingen van de medezeggenschapsraden uiteengezet, met peildatum 31 december 2025.

Centrale cliëntenraad

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

De CCR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, Linda van Dorp en een beleidsmatig ondersteuner vanuit de concernstaf Lisette Schipper en Marije Kunst.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad mag, volgens de WOR en op basis van afspraken, uit 19 leden bestaan. Reglementair is met de bestuurder vastgesteld dat een aantal zetels flexibel inzetbaar zijn indien een onderwerp extra/andere inzet behoeft. De ondernemingsraad heeft ervoor gekozen om qua omvang niet groter te zijn dan 13 personen, daarmee een flexibele schil van 6 leden behoudend. Deze 6 zetels worden al naar gelang het onderwerp aangevuld met collega's die tijdelijk op thema een rol in de ondernemingsraad vervullen. Na de verkiezingen is de samenstelling van het team aanzienlijk veranderd; drie leden hadden zich niet herkiesbaar gesteld en zijn hiervoor 3 nieuwe leden ingesteld. Gedurende 2025 hebben twee nieuwe (intramurale) leden het lidmaatschap beëindigd omdat zij de organisatie hebben verlaten. De ondernemingsraad heeft binnen de kiesgroep een nieuw aspirant lid aangetrokken. Daarentegen is 1 oud lid nog betrokken bij de financiële werkgroep van de ondernemingsraad in verband met specifieke financiële kennis, en sluit bij agendaonderwerpen waarvoor hun inhoudelijke kennis en expertise is gewenst, een afvaardiging van de professionele adviesraad periodiek aan bij OR-vergaderingen.

Eind 2025 bestond de ondernemingsraad uit 12 leden en zijn we in gesprek met medewerkers die komend jaar een aspirant lidmaatschap ambiëren.

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

	Naam	Functie	Expertgroep
Dagelijks Bestuur			
Voorzitter	Miriam Wilmot	Adviseur kwaliteit-veiligheid	Extramuraal
Vicevoorzitter	Marco Martinez	Facilitair manager de Donk, Westerwiek en Vuchterhage	Intramuraal
Procesbewaker	Corné Hartman	Adviseur juridische zaken/CAO	Sociaal werk
Leden			
	Charley Siwalette	Jongerenwerker	Sociaal werk
	Marije van Leeuwen	Sociaal werker	Sociaal werk
	Marten Voetman	Maatschappelijk werker	Sociaal werk
	Eveline Ferkranus	Wijkverpleegkundige	Extramuraal
	Karin Snoeys	Functioneel beheerder	Extramuraal
	Carla Thunnissen	MVT verpleegkundige	Extramuraal
	Bart Schneider	Verpleegkundige	Extramuraal

	Mariëlla Timmermans	Digicoach	Intramuraal
Aspirant lid	Ciska Kloppers	Verzorgende	Intramuraal
Kennisdrager financiële werkgroep	Wil Jansen	Technisch specialist	
Flexibel lid afhankelijk van onderwerp	PAR lid		

Binnen de ondernemingsraad zijn expertgroepen gevormd, voor samenstelling zie hierboven, die periodiek overleg hebben met het betreffende management over actuele onderwerpen en ontwikkelingen.

Professionele Adviesraad

Naam	Functie	
Claudia de Ridder	Voorzitter	Kwaliteitsverpleegkundige intramuraal
Vera Luijckx	Secretaris	Geriatricfysiotherapeut
Tessa Michielse	Kernlid	Sociaal werker
Laura van Welzenis	Kernlid	Sociaal werker
Valerie Feskens	Kernlid	Zorgbemiddelaar
Carla Kamp	Kernlid	Eerstverantwoordelijke verpleegkundige intramuraal
Laureen de Vetter	Kernlid	Verpleegkundige thuiszorg

Medische vakgroep

De medische vakgroep van Surplus is samengesteld uit specialisten ouderengeneeskunde, basisartsen, co-assistenten en verpleegkundig specialisten.

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 2025 uit zeven leden en is in 2025 vijf keer regulier bijeengekomen. Daarnaast zijn er vier andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de zelfevaluatie, een dialoogsessie met het managementteam over sturing geven aan verandering en dilemma's in samenwerking en twee themabijeenkomsten. De eerste themabijeenkomst ging over het thema sociale benadering en was bedoeld om ook de raad van toezicht goed mee te nemen in deze voor Surplus zo belangrijke en impactvolle ontwikkeling. Tijdens de bijeenkomst heeft de raad kennis kunnen maken met een aantal elementen uit de experience en zijn ervaringen vanuit de praktijk gedeeld. De tweede themabijeenkomst is ingevuld met een 24 uurssessie, zodat er voor de raad ruimte ontstond voor verdiepende kennismaking en om een tweetal thema's te bespreken. Het eerste deel van de bijeenkomst ging over vrijwilligersbeleid en de inzet van vrijwilligers binnen sociaal werk en zorg. Voor deze themabijeenkomst waren ook delegaties van het managementteam, de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad, de professionele adviesraad en de medische vakgroep uitgenodigd. Het tweede deel van de bijeenkomst ging in op toezicht op netwerken, waarbij onder externe begeleiding gesproken is over verschillende perspectieven op samenwerking en de rol van het toezicht hierbij.

In aanvulling op het bestaande bestuurlijke overleg van VVT-organisaties Mijzo, de Wever, Thebe en Surplus, was er ook een gezamenlijke bijeenkomst voor delegaties van de raden van toezicht van de vier organisaties. Het thema van deze bijeenkomst was netwerktoezicht, een onderwerp wat in de themabijeenkomst van de raad verdere verdieping heeft gekregen.

De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht onderhouden contact met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad op formele en informele momenten, zoals tijdens en na de themabijeenkomsten, het zogenaamde artikel 24 overleg en de nieuwjaarsborrel.

In 2025 heeft de raad afscheid genomen van de voorzitter van de auditcommissie, Mart Bekkers. Hij is in september opgevolgd door Evelyn Lindemans.

In de tabel op de volgende pagina is de samenstelling van de raad van toezicht per 31 december 2025 opgenomen.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2025

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
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

			<ul style="list-style-type: none"> • Lid commissies ZonMw en regie orgaan SIA
Evelyn Lindeman MBA QC 08-02-1960	Voorzitter auditcommissie	Voorzitter raad van bestuur Rijndam Revalidatie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht Zuidwester • Lid adviescommissie investering Eneco gelden gemeente Rotterdam • Lid raad van commissarissen Stichting Vivare
Dr. Jan-Willem Meijer 21-1-1966	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie, contactpersoon CCR	Eigenaar Jan-Willem Meijer Zorgconsult BV / revalidatiearts Jeroen Bosch Ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> • Arbiter stichting scheidsgerecht gezondheidszorg • Lid raad van toezicht Zuidwester • Docent academie medisch specialisten
Drs. Arno Kolen RC CBM 26-08-1967	Lid auditcommissie	Chief Financial Officer Geevers Auto Parts B.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter 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 2026

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
Drs. Jannie van den Broek	16 december 2020	15 december 2028	nee
Dr. Erna Hooghiemstra	27 januari 2021	26 januari 2029	nee
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
Evelyn Lindeman MBA QC	1 september 2025	31 augustus 2029	ja
Dr. Jan-Willem Meijer	1 april 2022	31 maart 2026	ja
Dr. Anita Wydoodt	1 mei 2022	30 april 2026	ja

Onderwerpen, bespreekpunten 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 2025 is een toelichting gegeven op het speerpunt vitale organisatie en de ontwikkeling van stevige lokale teams en de rol van Surplus hierin.

Surplus kent een tweehoofdige raad van bestuur. Naast bestuurder Anthonie Maranus bestond de raad van bestuur in 2025 tot en met augustus uit interim bestuurder Jack Jansen. In 2025 heeft de wervingsprocedure voor een nieuwe bestuurder plaatsgevonden en dit heeft geleid tot aanstelling van een nieuwe bestuurder, Ellen Otte, per 1 september 2025.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2025 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Definitieve indeling WNT 2025

- Bestuursverslag Surplus en verslag raad van toezicht over 2024
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2024
- Herijking lange termijn huisvestingsplan
- Benoeming nieuw lid raad van bestuur
- Benoeming nieuw lid raad van toezicht
- Controleplan 2025
- Begroting 2026
- Voorlopige indeling WNT 2026

Tijdens de vergaderingen is meerdere keren stil gestaan bij de ontwikkeling van stevige lokale teams (SLT's). In 2024 heeft het Sociaal Werk van Surplus samen met een aantal samenwerkingspartners ingeschreven op proof of concepts van een drietal SLT's. Deze landelijke ontwikkeling, voortkomend uit de hervormingsagenda jeugd, zet zich verder door. In 2025 heeft Surplus Sociaal Werk zich ingeschreven voor een vierde Proof of Concept en heeft deze gegund gekregen. Tevens heeft Surplus zich ingeschreven voor een tender om vanaf 2027 voor vijf jaar SLT's op te zetten in de gemeenten Oosterhout, Drimmelen, Geertruidenberg en Altena en voor Breda-Zuid. Voor beide percelen is Surplus het penvoerderschap gegund. Dit is nog geen definitieve inschrijving. In oktober is de zogenaamde dialoofase gestart, die tot juni 2026 duurt en waarin de uitwerking van tal van thema's nog plaatsvindt.

Aan de hand van de maandelijkse rapportages zijn financiële, personele en kwaliteitsontwikkelingen besproken. Specifiek is aandacht geweest voor de leegstand in de verpleeghuizen. Dit is een landelijke ontwikkeling waar ook Surplus mee te maken heeft.

Ook interne ontwikkelingen zijn besproken, waaronder het herijkte lange termijn huisvestingsplan en een voorstel voor een aanpassing in de structuur van de bedrijfsvoeringsonderdelen.

Tenslotte is in de raad stilgestaan bij het aangekondigde bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd rondom het thema Goed Bestuur, waarvoor ook een tweetal leden van de raad van toezicht uitgenodigd waren. De mondelinge terugkoppeling van de Inspectie was positief: het is zichtbaar dat mensen met plezier bij Surplus werken en ruimte ervaren om initiatief te nemen. Ook oordeelt de Inspectie het als positief dat Surplus de Sociale Benadering invoert en dat dit programma onderweg blijft ontwikkelen. Er zijn ook aandachtspunten gesignaleerd. Zo mag de dialoog over de bedoeling van de Sociale Benadering nog actiever worden gevoerd. Ook is het bespreekbaar maken van zorgen met leidinggevendens soms nog lastig. Surplus heeft nog de gelegenheid om op het rapport van de Inspectie te reflecteren, met voorstellen over hoe Surplus omgaat met de geschetste aandachtspunten.

Auditcommissie

De auditcommissie is drie keer bijeengekomen, en in alle drie de bijeenkomsten sloot (deels) de accountant aan. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2024 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 herijking van het lange termijn huisvestingsplan is in de auditcommissie besproken, evenals de kadernota. In de laatste vergadering van het jaar is de begroting besproken en toegelicht.

Commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is driemaal bijeengewees. In deze bijeenkomsten is informatie verstrekt, waaronder actualiteiten en incidenten, het kwaliteitsbeeld, dat in 2024 integraal is opgenomen in het bestuursverslag, het jaarplan kwaliteit en veiligheid en kwartaal kwaliteitsrapportages.

De commissie heeft in 2025 een werkbezoek afgelegd aan jongeren centrum Galaxy, waarbij de focus lag op inzet van technologie in het jongerenwerk, waaronder AI en de inzet van VR-brillen. Tevens heeft de commissie een werkbezoek afgelegd op de woonzorglocatie Vuchterhage waar specifiek aandacht is geweest voor het thema Leven in Vrijheid.

Ter vergadering is een toelichting gegeven op een aantal inhoudelijke thema's: het betrekken van mensen met dementie bij innovatie aan de hand van een proefschrift over dit onderwerp, de SLT's en privacy en informatieveiligheid. Het thema samenwerken en toezicht, onderwerp voor één van de themabijeenkomsten van de raad van toezicht, kwam aan de hand van een presentatie, gegeven tijdens een gezamenlijke bijeenkomst van de raden van toezicht van Mijzo, de Wever, Thebe en Surplus, ook in de commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie aan de orde.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft, zoals gebruikelijk, meerdere keren gesproken met de raad van bestuur. Begin 2025 zijn de prestatieafspraken over 2024 geëvalueerd. Tevens is het voorstel beoordelingsproces bestuurders besproken en vastgesteld. Met het oog op de werving van een nieuw lid voor de raad van toezicht is de profielschets aangepast. Gedurende het jaar heeft de remuneratiecommissie, aangevuld met twee leden vanuit de raad, de werving en selectie van een nieuwe bestuurder opgepakt.

Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze vindt plaats in februari 2026. De remuneratiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT) over 2025. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2024 gereed was. De voorlopige indeling voor 2026 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2025). 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 2025 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 2025 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of een andere aanbieder:

Scholingsactiviteiten 2025

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator
Jannie van den Broek	Rol van de vice-voorzitter van de RvC – hoe vul je die in?	Grant Thornton
Jannie van den Broek	Governance College – hoe burger initiatieven zorg, welzijn en wonen kunnen versterken	Avicenna
Jannie van den Broek	De dag van de commissaris – de wendbare leider	NCD
Jannie van den Broek	Dynamische oordeelsvorming	NVTZ
Erna Hooghiemstra	Toezicht op transitie en innovaties Editie 1	NVTZ
Arno Kolen	Toezicht op zorgvastgoed	NVTZ
Arno Kolen	Verdiepende leergang voor de toezichthouder met de financiële portefeuille	NVTZ
Arno Kolen	Gen AI: van strategie naar succesvolle adoptie	Alex van Groningen
Evelyn Lindeman	Ledenfestival NVZD/VTW	NVZD/VTW
Stefan de Kort	Toezicht nieuwe stijl voor de zorg	Ebbing
Jan-Willem Meijer	Online webinars: <ul style="list-style-type: none">- Dialogisch leiderschap voor toezichthouders- College 'kracht & tegenkracht: het ongemakkelijke gesprek in de boardroom'- College 'boardroom dynamics'- College 'waardegedreven toezicht'	Avicenna
Jan-Willem Meijer	Webinar Netwerksamenwerking en de rol van de raad van toezicht	Vilans
Anita Wydoodt	Lezingen tijdens intervisiebijeenkomsten: <ul style="list-style-type: none">- Toezicht op netwerksamenwerkingen door Aad Koster- In dialoog over de transitie in de zorg door Danielle Braun- Invloed en betrokkenheid RvT door Hanke Lange	Intervisiegroep

3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

3. GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

3.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25		31-dec-24	
		€	€	€	€
ACTIVA					
A Vaste activa					
I Immateriële vaste activa					
1. Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	1	570.116		0	
Totaal materiële vaste activa			570.116		0
II Materiële vaste activa					
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	73.642.142		77.336.928	
2. Machines en installaties		12.645.133		10.952.507	
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting		13.278.689		13.472.928	
4. Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa		5.384.638		4.583.812	
Totaal materiële vaste activa			104.950.602		106.346.175
III Financiële vaste activa					
1. Deelnemingen	3	1.057.053		861.651	
2. Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		408.000		510.000	
Totaal financiële vaste activa			1.465.053		1.371.651
B Vlottende activa					
I Vorderingen					
1. op handelsdebiteuren	4	2.212.439		3.381.202	
2. Overige vorderingen		1.446.338		1.656.394	
3. Overlopende activa		8.493.562		3.767.521	
Totaal vorderingen			12.152.339		8.805.117
II Liquide middelen					
	5		28.044.977		31.317.129
Totaal activa			147.183.087		147.840.072

	Ref.	31-dec-25		31-dec-24	
		€	€	€	€
PASSIVA					
C Eigen vermogen					
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	6	97.705		97.705	
2. Bestemmingsfonds		39.155.915		38.614.228	
3. Overige reserves		6.493.875		5.987.717	
Totaal eigen vermogen			45.747.495		44.699.650
D Voorzieningen					
1. Overige	7	2.701.404		3.209.462	
Totaal voorzieningen			2.701.404		3.209.462
E Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)					
1. Schulden aan banken	8	55.291.674		60.008.751	
2. Overige schulden		465.709		543.882	
Totaal langlopende schulden			55.757.383		60.552.633
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
1. Schulden aan banken	9	4.795.248		4.788.418	
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.523.876		6.593.470	
3. Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		169.263		244.269	
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.388.473		3.032.340	
5. Schulden ter zake van pensioenen		3.028.329		2.693.552	
6. Overige schulden		19.526.467		16.635.630	
7. Overlopende passiva		8.545.149		5.390.648	
Totaal kortlopende schulden			42.976.805		39.378.327
Totaal passiva			147.183.087		147.840.072

3.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12				
Zorgverzekeringswet		23.864.382		25.142.129	
Wet langdurige zorg		148.059.844		147.217.591	
Subsidie voor zorgverlening		1.663.007		949.594	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>672.392</u>		<u>690.012</u>	
Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			174.259.625		173.999.326
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13		47.272.635		42.392.779
Netto omzet			<u>221.532.260</u>		<u>216.392.105</u>
Som der bedrijfsopbrengsten			<u>221.532.260</u>		<u>216.392.105</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14		-17.777.431		-18.697.891
Lonen en salarissen	15		-111.173.815		-100.552.396
Sociale lasten	15		-19.175.750		-17.312.470
Pensioenlasten	15		-9.572.631		-8.630.142
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16		-7.881.317		-7.730.053
Overige bedrijfskosten	17		-53.600.480		-53.255.638
Som der bedrijfslasten			<u>-219.181.424</u>		<u>-206.178.590</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18		455.063		388.348
Rentelasten en soortgelijke kosten	18		-1.953.456		-3.032.253
Resultaat voor belastingen			<u>852.443</u>		<u>7.569.610</u>
Belastingen			0		0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	19		195.402		994.905
Resultaat na belastingen			<u>1.047.845</u>		<u>8.564.515</u>
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>					
			<u>2025</u>		<u>2024</u>
			€		€
Toevoeging / onttrekking:					
Bestemmingsfonds			541.687		6.789.091
Overige reserves			506.158		1.775.424
			<u>1.047.845</u>		<u>8.564.515</u>

3.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.350.836		10.213.515
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeaanpassingen	16	7.881.317		7.730.053	
- mutaties voorzieningen	7	<u>-508.058</u>		<u>-928.864</u>	
			7.373.259		6.801.189
Veranderingen in vlottende middelen:					
- vorderingen	4	-3.347.222		847.348	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	<u>3.591.647</u>		<u>-44.809</u>	
			244.425		802.539
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>9.968.520</u>		<u>17.817.243</u>
Ontvangen interest	18	455.063		388.348	
Betaalde interest	18	<u>-1.953.456</u>		<u>-3.032.253</u>	
			-1.498.393		-2.643.905
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			8.470.127		15.173.338
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings immateriële vaste activa	2	-570.116		0	
Investerings materiële vaste activa	2	-6.485.744		-4.309.685	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		21.841	
Investerings financiële vaste activa	3	0		-131.469	
Verkoop aandeel Coöperatie De MARQ U.A.	3	<u>0</u>		<u>794.176</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-7.055.860		-3.625.137
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing lening Coöperatie De MARQ U.A.	3	102.000		0	
Nieuw opgenomen leningen	8	0		19.100.000	
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-4.788.419</u>		<u>-23.663.944</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-4.686.419		-4.563.944
Mutatie geldmiddelen			<u><u>-3.272.152</u></u>		<u><u>6.984.257</u></u>
Stand per 1 januari	5		31.317.129		24.332.872
Stand per 31 december	5		28.044.977		31.317.129
Mutatie geldmiddelen			<u><u>-3.272.152</u></u>		<u><u>6.984.257</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 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

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 2025 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

Er heeft herrubricering plaatsgevonden van de vergelijkende cijfers 2024 bij de posten vakantiedagen en vakantiegeld om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 Stichting Surplus als de geconsolideerde groepsmaatschappijen van de stichting.

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 tussen Stichting Avoord, Stichting Thebe en Stichting Surplus Zorg. Het kapitaalbelang in deze entiteit is 42,5% en de zeggenschap bedraagt 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 bestuursleden, 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.

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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

3.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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 2025 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.

Groot onderhoud:

Vanaf de eerste opname van de activa wordt groot onderhoud 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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 2025.

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 2025 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 2025 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).

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 waardevermindervingsverliezen.

Financieringsverschil

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

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 marktrente weer. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. Bij de berekening is rekening gehouden met het aanwezige personeelsbestand, de hoogte van de uitkeringen, toekomstige salarisstijgingen, blijfkans en leeftijd. De contante waarde is berekend met een rentepercentage van 3%.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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).

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 2025 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 mogelijkheid te bieden het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen als zij besluiten eerder te stoppen met werken.

Voorziening Regeling Vervroegde Uittreding (RVU)

De voorziening RVU-regeling is gevormd ter vervanging van de 45 jaar regeling. In tegenstelling tot de oude regeling is gebruik van deze nieuwe regeling geen "recht" meer van de werknemer, maar kan er pas aanspraak op worden gemaakt na wederzijdse instemming van werknemer en werkgever. Werknemers kunnen pas aanspraak maken op deze regeling als er sprake is van: wederzijdse toestemming, zwaar beroep, geen andere mogelijkheid om duurzaam ingezet te worden, binnen 3 jaar de AOW-leeftijd bereiken, 20 jaar in de zorgsector hebben gewerkt waarvan de laatste 5 jaar bij Surplus en een salarisschaling in de schalen FWG 15t/m 65 of de salarisschaal hulp bij het huishouden.

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling is gevormd om medewerkers, die minimaal 10 jaar werkzaam zijn geweest in een zwaar beroep binnen de VVT-sector, waarvan de laatste 5 jaar bij Surplus vanaf 3 jaar voor de AOW-leeftijd de mogelijkheid te bieden 80% van hun tijd te werken tegen 90% van hun loon, met behoud van de volledige pensioenopbouw. Bij de bepaling van de voorziening is uitgegaan van een jaarlijkse salarisstijging en een disconteringsvoet van 3%. De deelnamekans wordt momenteel geschat op 10%.

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 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

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.

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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

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 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 117,7%. 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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

3.1.4.4. 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 2025 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. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	570.116	0
Totaal immateriële vaste activa	<u>570.116</u>	<u>0</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Bij: investeringen	570.116	0
Boekwaarde per 31 december	<u>570.116</u>	<u>0</u>

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Aanschafwaarde	570.116	0
Cumulatieve afschrijvingen	0	0

Toelichting:

De immateriële vaste activa bestaan uit aanpassingen van bestaande systemen en de integratie van SaaS-oplossingen met andere bedrijfsapplicaties, voor zover deze kosten noodzakelijk zijn om de oplossing operationeel te krijgen.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	73.642.142	77.336.928
Machines en installaties	12.645.133	10.952.507
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	13.278.689	13.472.928
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	5.384.638	4.583.812
Totaal materiële vaste activa	<u>104.950.602</u>	<u>106.346.175</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	106.346.175	109.788.384
Bij: investeringen	10.469.493	7.112.668
Af: afschrijvingen	7.881.317	7.730.053
Af: in gebruik genomen projecten	3.983.749	2.802.983
Af: desinvesteringen	0	21.841
Boekwaarde per 31 december	<u>104.950.602</u>	<u>106.346.175</u>

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Aanschafwaarde	220.064.686	213.578.942
Cumulatieve afschrijvingen	-115.114.084	-107.232.767

Toelichting:

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).

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Deelnemingen	1.057.053	861.651
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	408.000	510.000
Totaal financiële vaste activa	<u>1.465.053</u>	<u>1.371.651</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2025</u>
	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.371.651
Bij: deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	195.402
Af: aflossing Coöperatie De MARQ U.A.	102.000
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.465.053</u>

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	1.009.537	42,5%	2.375.385	459.770
Coöperatie Zorgproducten U.A.		47.516	10%	475.162	0

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

4. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
op handelsdebiteuren	2.212.439	3.381.202
Overige vorderingen:		
Vordering inzake financieringsverschil WLZ	867	16.411
Nog te factureren omzet zorgverzekeraars	384.760	808.087
Compensatie transitievergoeding langdurige arbeidsongeschiktheid	200.794	387.439
Overige vorderingen	859.917	444.457
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	1.505.111	1.516.026
Nog te ontvangen bedragen	6.988.451	2.251.495
Totaal vorderingen	<u>12.152.339</u>	<u>8.805.117</u>

Toelichting:

De voorziening dubieuze debiteuren die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 75.980 (2024 € 81.754).

Onder de nog te factureren omzet zorgverzekeraars zijn vorderingen opgenomen in verband met declaraties nog over 2025 dienen te worden ingediend bij financierders. De impact hiervan per 31-12-2025 is € 384.760 (2024 € 808.087).

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>< 2024</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	16.411	0	16.411
Financieringsverschil boekjaar	0	0	867	867
Correcties voorgaande jaren	0	67.388	0	67.388
Betalingen/ontvangsten	0	-83.799	0	-83.799
Subtotaal mutatie boekjaar	0	-16.411	867	-15.544
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>867</u>	<u>867</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-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	867	16.411
	<u>867</u>	<u>16.411</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	150.420.726	148.826.871
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-150.419.859	-148.810.460
Totaal financieringsverschil	<u>867</u>	<u>16.411</u>
Correcties voorgaande jaren	2025	2024
	€	€
Opbrengsten uit Wet langdurige zorg	147.992.456	146.265.852
Correcties voorgaande jaren	67.388	951.739
Totaal opbrengst uit Wet langdurige zorg	<u>148.059.844</u>	<u>147.217.591</u>
Differentiatieruimte	2.428.270	2.561.019
Opbrengsten uit gebudgetteerde zorgprestaties boekjaar	<u>150.488.114</u>	<u>149.778.610</u>

5. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	28.018.233	31.289.080
Kassen	8.278	14.128
Kruisposten	18.466	13.921
Totaal liquide middelen	<u>28.044.977</u>	<u>31.317.129</u>

Toelichting:

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

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	97.705	97.705
Bestemmingsfonds	39.155.915	38.614.228
Overige reserves	6.493.875	5.987.717
Totaal eigen vermogen	<u>45.747.495</u>	<u>44.699.650</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</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>

Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	38.060.459	541.687	0	38.602.146
Legaat	553.769	0	0	553.769
Totaal bestemmingsfonds	<u>38.614.228</u>	<u>541.687</u>	<u>0</u>	<u>39.155.915</u>

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Overige reserves	5.987.717	506.158	0	6.493.875
Totaal overige reserves	<u>5.987.717</u>	<u>506.158</u>	<u>0</u>	<u>6.493.875</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 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
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>

Bestemmingsfonds

<i>Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	31.271.368	6.789.091	0	38.060.459
Legaat	553.769	0	0	553.769
Totaal bestemmingsfonds	<u>31.825.137</u>	<u>6.789.091</u>	<u>0</u>	<u>38.614.228</u>

Overige reserves

<i>Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
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

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	939.107	115.693	126.457	0	928.343
Voorziening reorganisatie	289	0	0	289	0
Voorziening langdurig zieken	1.380.017	1.053.104	584.295	583.620	1.265.206
Voorziening 45 jaar regeling	695.742	0	223.885	471.857	0
Voorziening generatieregeling	0	94.023	0	0	94.023
Voorziening RVU-regeling	0	273.489	0	0	273.489
Verlieslatende huurcontracten	194.307	0	53.964	0	140.343
Totaal voorzieningen	<u>3.209.462</u>	<u>1.536.309</u>	<u>988.601</u>	<u>1.055.766</u>	<u>2.701.404</u>

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

	31-dec-2025 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.082.441
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.581.151
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	136.387

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 per 31 december 2025 komen te vervallen hiervoor in de plaats is de nieuwe Regeling Vervroegde Uittreding gekomen.

De voorziening RVU-regeling is gevormd ter vervanging van de 45 jaar regeling. In tegenstelling tot de oude regeling is gebruik van deze nieuwe regeling geen "recht" meer van de werknemer, maar kan er pas aanspraak op worden gemaakt na wederzijdse instemming van werknemer en werkgever. Werknemers kunnen pas aanspraak maken op deze regeling als er sprake is van: wederzijdse toestemming, zwaar beroep, geen andere mogelijkheid om duurzaam ingezet te worden, binnen 3 jaar de AOW-leeftijd bereiken, 20 jaar in de zorgsector hebben gewerkt waarvan de laatste 5 jaar bij Surplus en een salarisinschaling in de schalen FWG 15t/m 65 of de salarisschaal hulp bij het huishouden.

De voorziening generatieregeling is gevormd om medewerkers, die minimaal 10 jaar werkzaam zijn geweest in een zwaar beroep binnen de VVT-sector, waarvan de laatste 5 jaar bij Surplus vanaf 3 jaar voor de AOW-leeftijd de mogelijkheid te bieden 80% van hun tijd te werken tegen 90% van hun loon, met behoud van de volledige pensioenopbouw.

De voorziening verlieslatende huurcontracten is gevormd voor het structureel verlieslatende deel van het betreffende huurcontract van Molenstaete Koffiemolen waarvan het huurcontract loopt tot en met maart 2030.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken	55.291.674	60.008.751
Overige schulden	465.709	543.882
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>55.757.383</u>	<u>60.552.633</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	65.341.050	69.904.994
Bij: nieuwe leningen inzake herfinanciering	0	19.100.000
Af: aflossingen inzake herfinanciering	0	-19.090.000
Af: aflossingen	-4.788.419	-4.573.944
Stand per 31 december	<u>60.552.631</u>	<u>65.341.050</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-4.795.248	-4.788.418
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>55.757.383</u>	<u>60.552.633</u>

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.795.248	4.788.418
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	55.757.383	60.552.633
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	37.301.285	41.653.509

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

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	4.795.248	4.788.418
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.523.876	6.593.470
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	169.263	244.269
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.388.473	3.032.340
Schulden ter zake van pensioenen	3.028.329	2.693.552
Overige schulden:		
Vakantiedagen	11.586.216	9.583.212
Vakantiegeld	4.119.633	3.832.919
Kassiersfunctie Differentiatieruimte	1.203.876	743.325
Nog te betalen salarissen	1.375.490	1.408.248
Eindejaarsuitkering	649.427	610.604
Loopbaanbudget	591.825	457.322
Overlopende passiva:		
Nog niet aangewende investeringssubsidies	166.852	177.306
Nog te betalen kosten	4.560.173	2.247.606
Overige overlopende passiva	3.818.124	2.965.736
Totaal overige kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	<u>42.976.805</u>	<u>39.378.327</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 of de Regeling Vervroegde Uittreding (RVU). De totale verplichting bedraagt € 1.188.450 waarvan € 573.971 een langdurig (2027-2030) karakter heeft.

Bij de ABN-AMRO Bank N.V. bedraagt de kredietfaciliteit per ultimo 2025 € 8.000.000 (2024: € 8.000.000).

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 2025 minimaal 24% bedragen. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) moet gedurende het boekjaar 2025 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 2025 kan als volgt worden gespecificeerd:

		<u>31-dec-25</u>
		Geconsolideerd
Eigen vermogen		45.747.495
Immateriële vaste activa		-570.116
Deelnemingen		-1.057.053
Vorderingen op groepsmaatschappijen		-408.000
Afgegeven bankgaranties		-637.500
Gecorrigeerd garantievermogen	A	<u>43.074.826</u>
Balanstotaal		147.183.087
(i) Immateriële vaste activa		-570.116
(ii) Deelneming		-1.057.053
(iv) Vorderingen op groepsmaatschappijen		-408.000
(iii) Afgegeven bankgaranties		-637.500
Gecorrigeerd balanstotaal	B	<u>144.510.418</u>
Solvabiliteitsratio	A/B	29,8%
		<u>2025</u>
		Geconsolideerd
Resultaat		1.047.845
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ U.A.		-195.402
Dotatie voorzieningen		1.536.309
Afname voorzieningen		-2.044.367
Afschrijving materiële vaste activa		7.881.317
Lasten lease		976.810
Rentelasten		1.498.393
EBITDA	C	<u>10.700.905</u>
Rentelasten		1.498.393
Aflossing langlopende schulden		4.788.419
Lasten lease		976.810
Rente en aflossingen	D	<u>7.263.622</u>
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	C/D	1,5

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 2025 zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Surplus over het verslagjaar 2025 29,8% bedraagt;
- De DSCR voor de meetperiode 1 januari tot en met 31 december 2025 zoals opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Surplus over het verslagjaar 2025 1,5 bedraagt;

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

10. 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.

11. 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 2025 bedraagt € 10.907.

Stichting Surplus Zorg heeft per jaareinde ten behoeve van derden een tweetal garanties afgesloten bij financiële instellingen. De totale garantie ultimo 2025 bedraagt € 17.216.

Borgstelling

Stichting Surplus Zorg heeft zich garant gesteld voor de rekening-courant financiering door de Rabobank aan Coöperatie De MARQ U.A. voor een bedrag van € 637.500.

Borgtochtakte

Stichting Surplus Zorg en Stichting Avoord hebben zich garant gesteld voor de huurovereenkomst welke Coöperatie De MARQ U.A. heeft afgesloten met Amphia voor locatie Molengracht. De garant stelling is voor de investeringen die voor Coöperatie De MARQ U.A. zijn gedaan en het maximale garantstellingsbedrag bedraagt € 4,4 miljoen (65% van € 6,8 miljoen).

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 € 58.390 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	6.665.056
Tussen 1 en 5 jaar	21.900.809
Langer dan 5 jaar	9.096.058
	<u>37.661.923</u>

Leasing

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

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

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

	Lease	Lease	Totaal
	automatisering	auto's	€
	€	€	
Niet langer dan 1 jaar	1.457.912	158.749	1.616.661
Tussen 1 en 5 jaar	945.798	228.314	1.174.112
Langer dan 5 jaar	0	0	0
	<u>2.403.710</u>	<u>387.063</u>	<u>2.790.773</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 € 566.850 (eind 2024 bedroeg deze verplichting € 600.003).

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 vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

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

Project Overakker

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

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument (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 2025 bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2025. 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 2025.

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 2025					
- aanschafwaarde	134.200.823	33.536.742	41.257.565	4.583.812	213.578.942
- cumulatieve afschrijvingen	56.863.895	22.584.235	27.784.637	0	107.232.767
Boekwaarde per 1 januari 2025	<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>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	7.105	199.355	1.494.709	4.784.575	6.485.744
- herwaarderings	0	0	0	0	0
- herwaarderings (afwaardering)	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	3.701.891	1.715.300	2.464.126	0	7.881.317
- extra afschrijvingen NZa-goedgekeurd	0	0	0	0	0
- afgeronde projecten	0	3.208.571	775.178	-3.983.749	0
- bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.694.786</u>	<u>1.692.626</u>	<u>-194.239</u>	<u>800.826</u>	<u>-1.395.573</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	134.207.928	36.944.668	43.527.452	5.384.638	220.064.686
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	60.565.786	24.299.535	30.248.763	0	115.114.084
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>73.642.142</u>	<u>12.645.133</u>	<u>13.278.689</u>	<u>5.384.638</u>	<u>104.950.602</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 2025	0	861.651	0	510.000	1.371.651
Resultaat deelnemingen	0	195.402	0	0	195.402
Ontvangen aflossing leningen	0	0	0	-102.000	-102.000
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>1.057.053</u>	<u>0</u>	<u>408.000</u>	<u>1.465.053</u>
Som waardevermeerderings	0	195.402	0	-102.000	93.402

BIJLAGE

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Rente vervaldatum	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
ABN AMRO 52.06.72.089	29-okt-07	2.570.558	30	Onderhandse	5,12%	29-okt-27	1.478.071	0	64.264	1.413.807	1.092.487	14	lineair	64.264	Hyp. Verklaring
ABN AMRO 52.09.16.964	31-dec-08	14.000.000	30	Onderhandse	2,39%	1-okt-28	6.511.998	0	468.000	6.043.998	3.703.998	13	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	2.450.000	0	200.000	2.250.000	1.250.000	12	lineair	200.000	Geen
BNG 40.0090052	31-dec-99	1.951.255	30	Hypothecaire	0,50%	1-jul-29	490.811	0	97.185	393.626	0	4	annuitair	97.671	Gemeentegarantie
BNG 40.074027	31-dec-88	2.168.162	40	Onderhandse	4,91%		454.602	0	105.614	348.988	0	3	annuitair	110.800	Gemeente garantie
BNG 40.104268	14-apr-09	5.000.000	25	Onderhandse	2,40%		1.900.000	0	200.000	1.700.000	700.000	9	lineair	200.000	Gemeente garantie
BNG 40.104916	1-apr-10	28.000.000	25	Onderhandse	4,13%	2-jan-30	12.880.000	0	1.120.000	11.760.000	6.160.000	9	lineair	1.120.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.106164	31-dec-10	5.124.000	25	Onderhandse	1,50%	31-dec-35	2.254.560	0	204.960	2.049.600	1.024.800	10	lineair	204.960	Hyp. Verklaring
BNG 40.106165	31-dec-10	6.000.000	25	Onderhandse	2,75%	31-dec-30	2.640.000	0	240.000	2.400.000	1.200.000	10	lineair	240.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.109268	1-aug-14	1.800.000	15	Onderhandse	2,05%		600.000	0	120.000	480.000	0	4	lineair	120.000	Garantie WfZ
BNG 40.109457	16-dec-14	600.000	20	Onderhandse	1,80%		300.000	0	30.000	270.000	120.000	9	lineair	30.000	Garantie WfZ
BNG 40.111134	13-apr-17	12.625.000	25	Onderhandse	4,10%	2-jan-30	8.875.000	0	500.000	8.375.000	5.875.000	16	lineair	500.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.111135	13-apr-17	7.400.000	20	Onderhandse	1,655%	13-apr-37	4.625.000	0	370.000	4.255.000	2.405.000	11	lineair	370.000	Hyp. Verklaring
BNG 40.99669	30-dec-04	2.009.112	23	Onderhandse	0,00%	30-dec-27	262.056	0	87.353	174.703	0	2	lineair	87.353	Gemeente garantie
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%		118.952	0	26.043	92.909	0	4	annuitair	27.200	geen
Nederlandse Waterschaps	1-okt-24	19.100.000	20	Onderhandse	2,90%		19.100.000	0	955.000	18.145.000	13.370.000	18	lineair	955.000	Garantie WfZ
Totaal							65.341.050	0	4.788.419	60.552.631	37.301.285			4.795.248	

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	23.864.382	25.142.129
Wet langdurige zorg	148.059.844	147.217.591
Subsidie voor zorgverlening	1.663.007	949.594
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	672.392	690.012
Totaal	174.259.625	173.999.326

Toelichting:

De toename Wlz-zorg wordt veroorzaakt door de indexering van de tarieven.

In het budget voor Wlz-zorg zit tevens een positieve afrekening van € 67.388 over boekjaar 2024 (in 2024 positief € 951.739) begrepen.

13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Overige subsidies	21.103.986	18.064.379
Opbrengsten WMO	13.534.141	12.517.514
Opbrengsten verhuur	5.223.754	5.024.482
Opbrengsten voeding	2.928.480	3.169.428
Doorberekende personeelskosten	1.172.054	861.917
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	604.250	730.574
Overige opbrengsten	2.705.970	2.024.485
Totaal	47.272.635	42.392.779

Toelichting:

De subsidie inkomsten zijn met name gestegen door de subsidies voor Stevige Lokale Teams (SLT) in de gemeenten Altena, Drimmelen, Geertruidenberg en Oosterhout.

De toename van de WMO opbrengsten wordt veroorzaakt door de toename van thuisbegeleiding. De stijging komt voor circa 76% 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

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	11.927.474	13.553.018
Kosten uitbesteding onderaanneming	5.849.957	5.144.873
Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>17.777.431</u>	<u>18.697.891</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 de kosten uitbesteding onderaanneming is het gevolg van verrichte werkzaamheden door externe partijen ten behoeve van de Stevige Lokale Teams.

15. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	111.627.910	101.403.167
Sociale lasten	19.175.750	17.312.470
Pensioenlasten	9.572.631	8.630.142
Dotatie vrijval personele voorzieningen	-454.095	-850.771
Totaal personeelskosten	<u>139.922.196</u>	<u>126.495.008</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Stichting Surplus Zorg	1.726	1.669
Stichting Surplus Welzijn	208	187
Surplus Thuisondersteuning B.V.	161	150
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>2.095</u>	<u>2.006</u>

Toelichting:

De stijging van de kosten voor lonen en salarissen inclusief sociale lasten en pensioenpremies wordt naast de toename van het aantal fte's verklaard door de reguliere periodieke verhogingen en door CAO-verhogingen gedurende 2024 en 2025.

Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

16. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.881.317	7.730.053
Totaal afschrijvingen	<u>7.881.317</u>	<u>7.730.053</u>

Toelichting:

De hogere afschrijvingskosten liggen in lijn met de gedane investeringen.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.971.663	9.825.796
Algemene kosten	21.185.311	21.232.895
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.422.700	7.789.394
Onderhoud en energiekosten:	7.952.136	7.479.472
Huur en leasing	7.120.478	6.994.088
Dotaties en vrijval voorzieningen	-51.808	-66.007
Totaal overige bedrijfskosten	<u>53.600.480</u>	<u>53.255.638</u>

Toelichting:

Onder de algemene kosten is voor een bedrag van € 5.476.735 (2024 € 4.748.585) begrepen aan overige personeelskosten.

De totale algemene kosten blijven op het niveau van vorig jaar echter in 2024 zijn een aantal projecten eenmalig ten laste van de exploitatie verantwoord. In 2025 zijn met name de kosten voor software, (rand)apparatuur, automatiseringskosten derden, telefoon- en communicatiekosten gestegen.

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

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

18. Rentelasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	455.063	388.348
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.953.456	-3.032.253
Totaal rentelasten	<u>-1.498.393</u>	<u>-2.643.905</u>

Toelichting:

De afname van de rentelasten wordt enerzijds veroorzaakt door de eenmalig betaalde disagio in 2024 op de afgeloste ING-lening en anderzijds door de herfinanciering van deze lening tegen een lager rente tarief.

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	195.402	467.940
Resultaat deelneming Coöperatie Zorgproducten U.A.	0	-2.484
Resultaat verkoop deelneming Coöperatie De MARQ U.A.	0	529.449
Totaal resultaat deelnemingen	<u>195.402</u>	<u>994.905</u>

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

20. Honoraria van de onafhankelijke accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria (incl. omzetbelasting) van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	227.115	216.300
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	39.690	37.800
3 Fiscale advisering	12.418	56.230
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria van de onafhankelijke accountant	<u>279.223</u>	<u>310.330</u>

Toelichting:

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

21. 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.

22. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

23. Bezoldiging bestuurders

De WNT is vrijwillig van toepassing op Stichting Surplus. Het voor Stichting Surplus toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, 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 € 246.000 voor de voorzitter en 10% van € 246.000 voor de vicevoorzitter en de overige leden.

In de jaarrekening van Stichting Surplus Zorg is de WNT verantwoord van de WNT plichtige entiteiten Stichting Surplus Zorg en Stichting Surplus Welzijn.

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 2025			
bedragen x € 1	A.L. Maranus		H. Otte
Functiegegevens	Lid RvB		Lid RvB
Kalenderjaar	2025	2024	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Omvang van het dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 229.902	€ 233.153	€ 76.631
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.098	€ 16.178	€ 5.377
<i>Subtotaal</i>	€ 246.000	€ 249.331	€ 82.008
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 233.000	€ 82.225
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 246.000	€ 249.331	€ 82.008
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		De toegestane overschrijding van € 16.331 betreft nabetalen vakantiegeld en eindejaarsuitkering over voorgaande jaren.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	F. Aarts		
Functiegegevens	Adviseur RvB	Lid RvB	Adviseur RvB
Kalenderjaar	2025	2024	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar	1/1 - 30/04	1/1 - 31/10	1/11 - 31/12
Omvang van het dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 84.628	€ 187.181	€ 36.131
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 5.377	€ 13.509	€ 2.702
<i>Subtotaal</i>	€ 90.005	€ 200.690	€ 38.833
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 80.877	€ 194.167	€ 38.833
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 90.005	€ 200.690	€ 38.833
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	De toegestane overschrijding van € 9.128 betreft een nabetaling over 2023.	De toegestane overschrijding van € 6.523 betreft nabetalen vakantiegeld en eindejaarsuitkering over 2023	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

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

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	J.H.L. Jansen	
Functiegegevens	Lid RvB	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar	01/01 - 31/08	01/11 - 31/12
Aantal kalendermaandenfunctievervulling in het kalenderjaar	8	2
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	984	280
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 230.400	€ 61.600
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 292.000	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 230.400,00	€ 61.600,00
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 292.000,00	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
Bezoldiging	€ 292.000,00	
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.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025				
bedragen x € 1	S.V.A. de Kort		J.F.M. van den Broek	B.T.J. Hooghiemstra
Functiegegevens	Voorzitter	lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	N.v.t.	1/1 - 31/12	1/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	29.520	N.v.t.	19.680	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	N.v.t.	24.600	24.600
-/- 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 2024				
bedragen x € 1	S.V.A. de Kort		J.F.M. van den Broek	B.T.J. Hooghiemstra
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	16/04 - 31/12	1/1 - 15/04	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	21.312	4.660	18.636	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.828	6.748	23.300	23.300

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Gegevens 2025				
bedragen x € 1	J.W.G. Meijer	A.I.M.C. Wydoodt	A. Kolen	E. Lindeman
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/01 - 31/12	1/1 - 31/12	1/01 - 31/12	01/09 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	19.680	19.680	19.680	6.560
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	24.600	8.222
-/- 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 2024				
bedragen x € 1	J.W.G. Meijer	A.I.M.C. Wydoodt	A. Kolen	E. Lindeman
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/3- 31/12	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging	18.636	18.640	10.871	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	13.623	N.v.t.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	M.A.M. Bekkers
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 30/04
Bezoldiging	
Bezoldiging	6.560
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.088
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	M.A.M. Bekkers
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	18.636
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder
Deze categorie is in 2025 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

1e. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100
Deze categorie is in 2025 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 2025 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 2025 niet van toepassing binnen Stichting Surplus.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Functiegegevens	
bedragen x € 1	F. Aarts
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Adviseur RvB
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2025	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	
	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁷	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

3.1.10 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	0	0
Totaal vaste activa		<u>0</u>	<u>0</u>
Vlottende activa			
Vorderingen	2	20.832	708
Liquide middelen	3	71.674	72.172
Totaal vlottende activa		<u>92.506</u>	<u>72.880</u>
Totaal activa		<u><u>92.506</u></u>	<u><u>72.880</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Overige reserves	4	55.667	55.667
Totaal eigen vermogen		<u>55.667</u>	<u>55.667</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Overige kortlopende schulden	5	36.839	17.213
Totaal passiva		<u><u>92.506</u></u>	<u><u>72.880</u></u>

3.1.11 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u>	<u>2024</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>2025</u>	<u>2024</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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>0</u>	<u>0</u>

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

	<u>2025</u>	<u>2024</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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	20.832	708
Totaal overige vorderingen	<u>20.832</u>	<u>708</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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	71.674	72.172
Totaal liquide middelen	<u>71.674</u>	<u>72.172</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-25</u>	<u>31-dec-24</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-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</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 2025 en resultaat over 2025

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	42.184.311	670.135
Stichting Surplus Welzijn	3.507.517	377.710
Surplus Thuisondersteuning B.V.	396.969	-66.954
Eliminaties	-396.969	66.954
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>45.747.495</u>	<u>1.047.845</u>

5. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	18.479	0
Overige schulden	18.360	17.213
Totaal overige kortlopende schulden	<u>36.839</u>	<u>17.213</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 2025		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 1 januari 2025	<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 2025		
- aanschafwaarde	125.208	125.208
- cumulatieve herwaarderingen	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	125.208	125.208
Boekwaarde per 31 december 2025	<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>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
Totaal	<u>0</u>	<u>0</u>

LASTEN

7. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</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>2025</u>	<u>2024</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>2025</u>	<u>2024</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 3.1.11.

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 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 9 april 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Surplus heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 9 april 2026.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

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

W.G.
Mevrouw Drs. H. Otte
Raad van Bestuur

W.G.
De heer Drs. S.V.A. de Kort MHA CPC
Voorzitter 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.
De heer Dr. J.W.G. Meijer
Lid Raad van Toezicht

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

W.G.
De heer Drs. A.A.H. Kolen RC CBM
Lid Raad van Toezicht

W.G.
Mevrouw. E. Lindeman MBA QC
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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Surplus

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Surplus ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar groepsmaatschappijen) op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Surplus te Breda gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, www.pwc.nl

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag raad van toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag raad van toezicht.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

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

Rotterdam, 22 april 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Helmer de Coninck

drs. H.A.B. de Coninck RA