



## **Bestuursverslag 2020**

19 mei 2021

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Algemeen	3
1.2	Effect van corona pandemie op verslagjaar	3
1.3	Gebeurtenissen na balansdatum	5
2.	Profiel van Surplus	6
2.1	Onze kernactiviteiten	6
2.2	Organisatiestructuur	8
3.	Strategie en beleid	10
3.1	Maatschappelijke opgave	10
3.2	Strategische thema's	10
3.4	Voortgang 2020	12
4.	Toezicht en medezeggenschap	14
4.1	Normen voor goed bestuur	14
4.2	Raad van toezicht	14
4.3	Samenstelling raad van bestuur	17
4.4	Medezeggenschap	18
4.5	Centrale cliëntenraad	18
4.6	Ondernemingsraad	19
4.7	Professionele adviesraad	21
5.	Kwaliteit en veiligheid	22
5.1	Kwaliteitsbeleid	22
5.2	Klachten	23
5.3	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	24
5.4	Duurzaamheid	25
6.	Financieel beleid	27
	Bijlage 1 Juridische structuur Surplus	28

# 1. Inleiding

## 1.1 Algemeen

Surplus biedt welzijn en zorg. Onze organisatie was eind 2020 actief in 13 gemeenten in West-Brabant. Wij ondersteunen mensen die ondersteuning nodig hebben op het terrein van welzijn, zorg of behandeling. We zijn nieuwsgierig naar wat voor hen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daar naar handelen. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2020.

Dit verslag wordt zoals gebruikelijk opgesteld in de eerste helft van 2021. Het jaar 2020 is logischerwijs grotendeels beïnvloed door de uitbraak van het coronavirus. Een situatie die we nog nooit eerder hebben meegemaakt en met een enorme impact op de maatschappij, op de gezondheidszorg en op Surplus. Een situatie die effect heeft gehad op het grootste deel van 2020 en daarmee ook op de activiteiten die Surplus in 2020 heeft kunnen ondernemen. Ook op het moment van verslaglegging, zien we dat corona nog steeds de dagelijkse actualiteit beïnvloedt. Dit nemen we mee in de gebeurtenissen na balansdatum.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 11 mei 2021 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 19 mei 2021.

## 1.2 Effect van corona pandemie op verslagjaar

Sinds de ontdekking van het COVID-19 virus in China in december 2019 is sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 was de eerste besmetting in Nederland. Reden voor Surplus om hier een beleid op te ontwikkelen en haar crisisorganisatie te activeren.

Surplus heeft in haar beleid steeds de richtlijnen van de overheid en het RIVM gevolgd en werkt nauw samen met de GGD en een deskundige infectiepreventie van het ziekenhuis. Ook stemmen we af met regionale overlegvormen zoals de GHOR/veiligheidsregio, het ROAZ (regionaal overleg acute zorg) en het RONAZ (regionaal overleg niet-acute zorg).

Om de richtlijnen te vertalen voor Surplus is het crisisteam zoals uitgewerkt in het kader van de bedrijfscontinuïteit actief geworden. Dit crisisteam fungeert nu nog steeds als coördinatieteam voor het coronavirus en bespreekt de actuele stand van zaken, de benodigde maatregelen die moeten worden genomen, de beleidsuitgangspunten en de communicatie hierover.

Doelstelling van Surplus was en is om besmetting met het Coronavirus binnen de zorglocaties van Surplus, onder de cliënten van thuiszorg en welzijn én (vrijwillig) medewerkers zo veel mogelijk te voorkomen door het nemen van de benodigde maatregelen. In geval dat er desondanks toch sprake is van een uitbraak, dan is het doel om verdere besmetting zoveel mogelijk te voorkomen door het nemen van passende maatregelen. Daarbij hebben we steeds evenwicht gezocht tussen veiligheid en welzijn, waarbij in de eerste, onzekere fase lag daarbij wellicht iets meer de nadruk op veiligheid, maar in de loop der tijd is de nadruk steeds meer op welzijn komen te liggen.

Tegelijkertijd hebben we ondanks de vele besmettingen, zowel in het voorjaar als in het najaar/winter periode (en de uitloop van deze zogenaamde 2<sup>e</sup> golf in 2021) wel altijd continuïteit van zorg kunnen bieden. Ondanks dat de situatie met enige regelmaat als zorgelijk is gekwalificeerd, is er nooit sprake geweest van een onbeheersbare of kritieke situatie.

Belangrijke richtlijnen die in de loop van 2020 zijn opgesteld en gedeeld met alle (vrijwillig) medewerkers zijn:

1. toepassen van algemene hygiëne maatregelen en houden van afstand
2. beleid met betrekking tot gebruik van beschermende materialen
3. wat te doen bij verdenking van besmetting bij een cliënt of bezoeker
4. wat te doen bij concrete besmetting

5. opstellen/bijstellen van stroomschema's met betrekking tot de inzet van medewerkers die positief getest zijn, dan wel in quarantaine moeten
6. specifieke richtlijnen voor medewerkers die in de directe zorg werken
7. de toepassing van het verbod op bezoek in verpleeghuizen tijdens de eerste golf en de toepassing van bezoekersregelingen in aansluiting op ontwikkelingen en overheidsbeleid vanaf mei 2020
8. In aansluiting op overheidsbeleid (tijdelijke) sluitingen van welzijnslocaties, restaurants, winkels en het (tijdelijk) stopzetten van contactberoepen
9. ontwikkeling en uitvoering van alternatieve vormen van begeleiding en dagbesteding
10. hoe om te gaan met bijeenkomsten en activiteiten, zowel binnen de woonzorgcentra als ook in de welzijnslocaties en voor medewerkers
11. instructie om thuis te werken indien mogelijk, waarbij met name staf en ondersteuning afgelopen jaar voornamelijk vanuit huis gewerkt hebben

Op 14 maart zijn de eerste besmettingen bij thuiszorgcliënten vastgesteld. Op 15 maart was de eerste uitbraak op een woonzorglocatie een feit. Het aantal besmettingen, alsmede het aantal cliënten dat herstelt of overlijdt, wordt nog steeds dagelijks bijgehouden.

Vanwege de richtlijnen om sociale contacten te vermijden, zijn in maart en april 2020 ingrijpende maatregelen getroffen:

- sluiting alle welzijnslocaties, dagbehandelings- en dagverzorgingslocaties met ingang van 16 maart. De meeste locaties konden – met aanpassingen om aan de richtlijnen te voldoen - op 18 mei weer open. Deze voorzieningen zijn de rest van het jaar open kunnen blijven (tenzij er sprake was van een besmetting waardoor de betreffende voorziening tijdelijk werd gesloten).
- stopzetten van niet noodzakelijke huisbezoeken door medewerkers welzijn en paramedische behandelingen aan huis (waar mogelijk worden deze vervangen door beeldbelcontacten of –consulten). Ook deze behandelingen konden gelukkig per 11 mei weer opgestart worden.
- sluiting alle woonzorgcentra met ingang van 17 maart 2020 en sluiting van faciliteiten op locatie. Per 25 mei zijn de woonzorgcentra weer opengesteld voor bezoek. Ook hier geldt dat afhankelijk van de richtlijnen de bezoekersregeling met enige regelmaat werd aangepast, maar vanaf eind mei is het altijd mogelijk gebleven dat ten minste één vaste bezoeker welkom was, ook op momenten dat er besmettingen waren op de locatie. Tijdens de 2<sup>e</sup> lockdown zijn wel sommige voorzieningen op de locaties weer gesloten.

Thuiszorg en thuisondersteuning kon gedurende het hele jaar nog steeds conform afspraken worden geboden.

Na de eerste uitbraak zijn diverse verdere maatregelen getroffen, zoals de inrichting van twee Covid-units, waarvan één met een regionale functie en een tussenafdeling (waar mensen die verdacht zijn van besmetting tijdelijk kunnen verblijven in afwachting van de testresultaten) voor cliënten met cognitieve problematiek waarbij verzorging op de eigen kamer niet altijd mogelijk is. Ook is er beleid ontwikkeld en zijn teams ingericht voor de psychosociale ondersteuning en nazorg van zowel medewerkers als bewoners. Tenslotte is er een teststraat ingericht waar medewerkers met klachten zich kunnen laten testen. Surplus heeft een beleid ontwikkeld ten aanzien van het testen en uitvoeren van bron- en contactonderzoek bij cliënten en medewerkers.

Medio 2020 is een uitgebreide evaluatie uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de verschillende uitvragen, die bij diverse groepen, op verschillende momenten is gedaan, aangevuld met reflecties op de werkwijzen van het coördinatieteam, uitbraakteam en zogenaamde sleutelfiguren. Hieruit zijn rondom diverse relevante thema's als informatievoorziening, ervaringen van cliënten en naasten, inrichting van de crisisorganisatie, inzet van persoonlijke beschermingsmiddelen, richtlijnen, maatregelen en dilemma's, ondersteuning en nazorg en HR beleid conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan richting een tweede golf. Uit de evaluatie bleek dat er veel waardering was voor de wijze waarop de crisis is aangepast, hoe erover is gecommuniceerd, de beschikbaarheid van middelen en er was veel begrip voor de genomen maatregelen. Het in gesprek gaan en blijven over maatregelen en dilemma's bleek van meerwaarde en vormt de belangrijkste aanbeveling.

Nadat er vanaf eind mei 2020 nog nauwelijks uitbraken waren, zagen we in de zomer al weer een lichte toename van het aantal positief geteste cliënten en medewerkers. Vanaf medio september was er sprake van een sterke stijging en kregen we vol te maken met de zogenaamde 2<sup>e</sup> golf, met soms meerdere nieuwe uitbraken per dag. Deze liep begin 2021 nog volop door.

Naast de effecten op de dienstverlening, hebben bovenstaande maatregelen ook grote impact op de bedrijfsvoering. Dit betreft de bezetting, productiviteit, aantal cliënten, doelmatigheid, ziekteverzuim, inhuur PNIL, verlof- en meerwerkuren, extra kosten (oa voor materialen) en omzeterderving. De impact van op al deze onderdelen worden, waar relevant per financieringsstroom, is gedurende het hele jaar in beeld gebracht in aparte wekelijkse rapportages. De gemaakte meerkosten worden grotendeels vergoed vanuit de beschikbare compensatieregelingen binnen de verschillende financieringsstromen waar Surplus mee te maken heeft. Dit geldt alleen niet voor (het leisure deel van) Merlinde.

### 1.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Zoals gezegd heeft Surplus ook in het eerste kwartaal nog volop te maken gehad met de effecten van corona. Pas vanaf begin februari zien we een voorzichtige, dalende trend. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de vaccinaties, die vanaf eind januari beschikbaar waren voor zowel medewerkers als bewoners van de woonzorgcentra. Eind maart waren vrijwel alle bewoners en medewerkers (indien gewenst) volledig gevaccineerd. Vanaf dat moment zien we dan ook nog nauwelijks nieuwe besmettingen optreden en zet de daling door. Alhoewel zeker nog niet alle cliënten en medewerkers in de thuiszorg en thuisondersteuning zijn gevaccineerd, zien we ook daar een dalende trend vanaf medio maart. Eind april is er nog sprake van enkele positief geteste cliënten binnen geheel Surplus, en dit betrof met name cliënten van extern die op de Covid unit verbleven.

Als gevolg van de uitbraken in het eerste kwartaal, hebben we ook begin 2021 te maken met extra kosten als gevolg van corona. De extra kosten bestaan vooral uit:

- extra inzet en inhuur van zorgpersoneel in combinatie met een hoog verzuim,
- kosten voor het testen van cliënten en medewerkers,
- extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel en andere benodigde materialen.

Ondanks de beperkte omvang van besmettingen, blijven we de ontwikkelingen uiteraard nauwlettend volgen en blijven we uitvoering geven aan de maatregelen die nodig zijn om de gezondheid en veiligheid van onze cliënten en (vrijwillig) medewerkers te waarborgen, in goed evenwicht met aandacht voor welzijnsaspecten en continuïteit van dienstverlening.

## 2. Profiel van Surplus

### 2.1 Onze kernactiviteiten

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

Surplus is in de huidige vorm ontstaan door een bestuurlijke fusie in 2017 tussen deBreedonk, Elisabeth en Surplus Zorg. Deze is op 1 januari 2018 gevolgd door een juridische fusie tussen deBreedonk, Elisabeth, Surplus Comfort en Surplus Zorg tot Surplus Zorg. Surplus Zorg en Surplus Welzijn zijn beiden dochterstichtingen van Stichting Surplus.

#### **Surplus Zorg**

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

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

#### *Intramurale zorg*

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

#### *Gemeente Breda:*

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

#### *Gemeente Moerdijk:*

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

#### *Gemeente Drimmelen:*

- De Ganshoek (Ds. Jamesstraat, Lage Zwaluwe)
- Antonius Abt (Dorpsplein, Terheijden)

De totale capaciteit van Surplus in 2020 bedroeg 1.110 plaatsen voor intramuraal verblijf. Eind 2020 verbleven er 1.093 cliënten en zo'n 29 cliënten op basis van een tijdelijk verblijf. Aan 429 mensen werd bovendien extramuraal behandeling geboden.

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

thuiszorg. Ook exploiteert Surplus zorghotel Merlinde. Hotel Merlinde telt 49 hotelkamers die ingezet worden voor gasten die revalideren (bij de MARQ), herstellen na een ziekenhuisopname of behoefte hebben aan kortdurende faciliteiten, zoals kortdurend eerstelijns verblijf, respijtzorg of logeeropvang. Ook verhuurt het zorghotel kamers aan 'leisure-gasten' (reguliere hotelgasten). Met name die laatste vorm van dienstverlening is in 2020 als gevolg van corona fors onder druk komen te staan. Surplus is inmiddels helaas dan ook genoodzaakt om deze activiteiten definitief stop te zetten. Het besluit hierover is eind 2020 genomen, in 2021 wordt dit geconcretiseerd.

Surplus participeerde tot 31 december 2020 tevens in Martha Flora, een locatie in Bavel met 22 plaatsen voor mensen met dementie, op basis van PGB en eigen betaling. Surplus heeft haar participatie per 1 januari verkocht aan de Martha Flora BV. Tevens is Surplus lid van coöperatie De MARQ die geriatrische revalidatiezorg aanbiedt op locaties van Surplus in Breda en Zevenbergen.

#### *Thuiszorg en thuisondersteuning*

Zorg aan huis wordt zowel geboden in het kader van de zorgverzekeringswet (wijkverpleging) als in het kader van de Wlz (VPT en MPT) en Wmo (hulp bij het huishouden/thuisondersteuning, dagbesteding en begeleiding). Surplus Zorg biedt thuiszorg in de gemeenten Bergen op Zoom, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Steenbergen en Zundert. Surplus werkt al geruime tijd met wijkzusters op basis van het wijkzusterconcept zoals dit door de Regionale Kruisvereniging ontwikkeld is. Het thuiszorgmodel kenmerkt zich door een werkwijze waarin de onderdelen van de 'driehoek' cliënt, medewerker en organisatie met elkaar in balans moeten zijn. Daarbij is de cliënt als vanzelfsprekend het vertrekpunt en de wijkzuster de verbindende en zichtbare schakel met de teamleden en met de buitenwereld.

Surplus had eind 2020 ruim 2.000 thuiszorg cliënten en daarnaast nog zo'n 387 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT.

Thuisondersteuning wordt geboden in Breda en vanaf 1 januari 2020 ook in Oosterhout. In totaal wordt dit aan ruim 1.100 cliënten geboden. Vanaf 1 januari wordt deze vorm van zorg ook aangeboden in twee andere West-Brabantse gemeenten: Halderberge en Etten-Leur.

### **Surplus Welzijn**

Surplus welzijn maakt op basis van de Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet met diverse gemeenten prestatieafspraken.

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

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

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

#### *Jeugd- en jongerenwerk*

Surplus Welzijn voert in de gemeenten Breda, Etten-Leur, Zundert, Drimmelen, Halderberge en Oosterhout het jongerenwerk uit. In de gemeenten Breda, Etten-Leur en Halderberge beheert ze daarbij ook een aantal jongerencentra. De gemeente Halderberge heeft per 1 januari 2021 het jongerenwerk overgenomen en gaat dan ook de jongerencentra in die gemeente exploiteren.

#### *Informele zorg*

Surplus welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informele zorg, oa mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2020 de gemeenten Breda, Etten-Leur, Halderberge, Geertruidenberg, Moerdijk en Oosterhout.

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

### *Maatschappelijk werk*

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

### *Overige welzijnsactiviteiten*

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

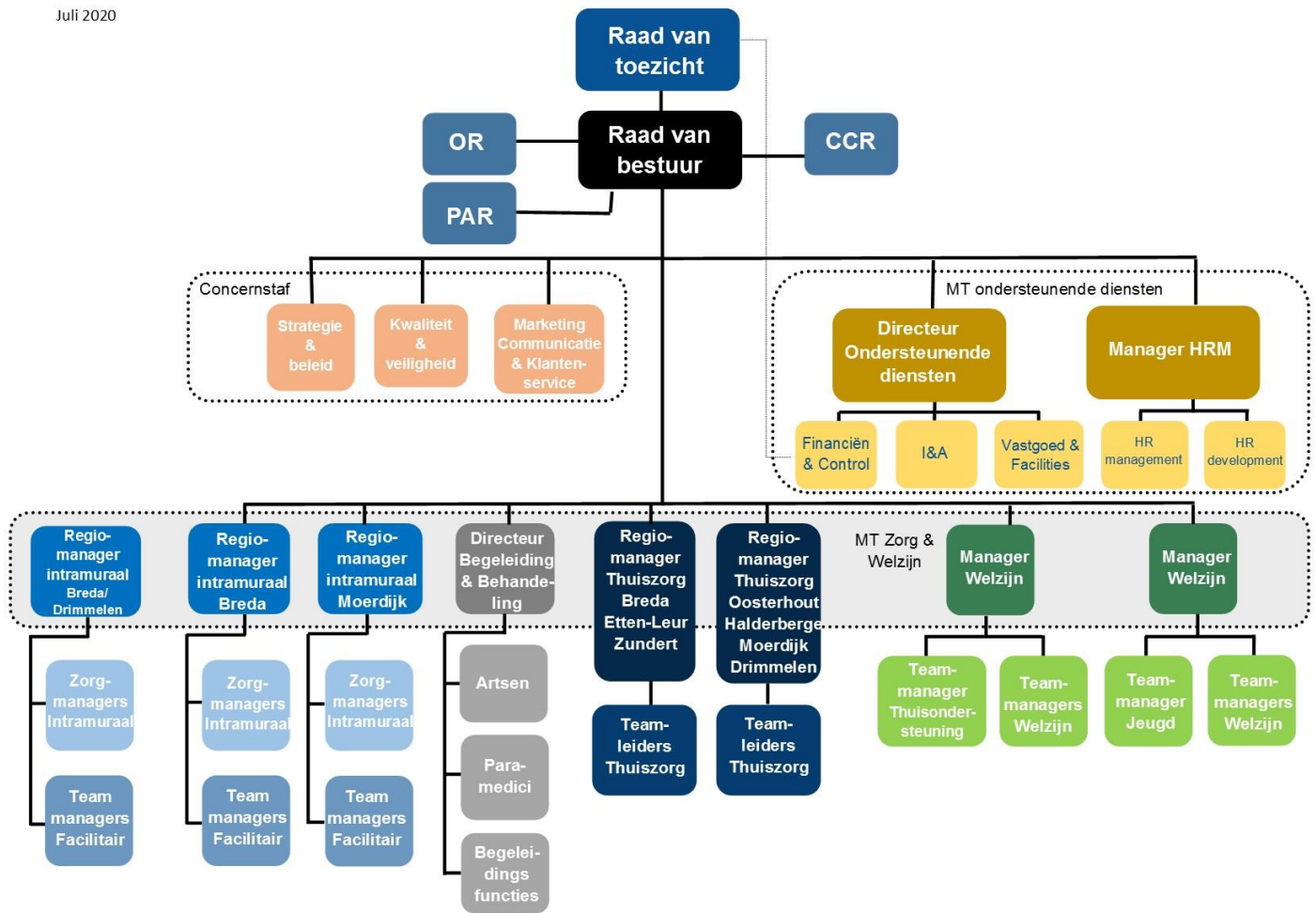
- In Altena: buurtbemiddeling.
- In Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (Brakkenfestival, Digidreumes, Spel-thuis, voorleesexpress), vrij toegankelijke jeugdhulp, wijkwerk, buurtmeester en dagbesteding.
- In Drimmelen: dagbesteding, buurtsport, cursussen, geld & recht, activiteitencoach en schuldhulpverlening.
- In Etten-Leur: brede school, buurt voor buur(t), buurtbemiddeling, Etten-Leur voor elkaar (brengt aanbod en vraag rondom vrijwilligerswerk bij elkaar), Dementalent, geld & recht, maaltijdservice en wijkwerk.
- In Geertruidenberg: buurtbemiddeling.
- In Halderberge: de Plusbus, inzet riksja, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, vrijwilligerscentrale, zomerschool voor senioren. In Halderberge exploiteert Surplus tevens welzijns- en zorgwinkel de Bron.
- In Moerdijk: Ons Moerdijk (brengt vraag en aanbod rondom welzijnsactiviteiten bij elkaar), cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, maaltijdservice, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: Beweegzaam (dagbesteding in het zwembad), bemoeizorg, budgetcoach, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, dagverzorging, buurtkamer, klussendienst, jeugdmaatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdservice, Oosterhout voor elkaar en zomerschool.
- In Zundert: budgetcoach, cursussen, geld & recht, huiskamers, schuldhulpverlening. Met ingang van 1 april 2021 neemt Surplus ook enkele activiteiten over van de stichting welzijn Zundert, waaronder de maatschappelijke begeleiding van statushouders, het repaircafé, meer bewegen voor ouderen en de boodschappen Plusbus.

## **2.2 Organisatiestructuur**

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

Schematisch ziet de organisatiestructuur in 2020 er als volgt uit:





## 3. Strategie en beleid

### 3.1 Maatschappelijke opgave

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

#### Maatschappelijke opgave:

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

### 3.2 Strategische thema's

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### 3.4 Voortgang 2020

Vanwege de enorme druk die er op de organisatie lag in 2020, is de uitvoering van de strategische thema's in de eerste helft van het jaar niet opgepakt. In de zomer ontstond er weer enige ruimte om met de strategische thema's aan de slag te gaan.

Om uitvoering te geven aan deze inhoudelijke thema's hebben we binnen Surplus de volgende afspraken gemaakt:

- Er zijn duo's gevormd bestaande uit twee MT-leden of een MT-lid en een programmamanager die zich als themahouder verantwoordelijk voelen om de effecten van de thema's uit te werken en door middel van concrete acties te realiseren. De duo's worden gefaciliteerd vanuit de concernstaf strategie en beleid met zowel inhoudsdeskundige als procesmatige ondersteuning.
- Vanuit gesprekken rondom de topstructuur is vervolgens in gesprek gebracht wat nodig is om dit te faciliteren; hiervoor hebben verdiepende gesprekken plaatsgevonden in december 2020. De daaruit voortkomende afspraken zijn vastgelegd en worden in 2021 uitgevoerd.

Door de duo's zijn lange termijn effecten van de strategische thema's geformuleerd en deze worden vertaald in concrete acties. De duo's zorgen voor de uitwerking van een plan voor het strategisch thema, met heldere langer termijn effecten en concrete doelstellingen/acties voor de kortere termijn. Zij faciliteren dat deze acties ook gerealiseerd worden, bv door de ontwikkeling van toolkits, door beweging te creëren, initiatieven bij elkaar te brengen en ervaringen te delen. Ook leggen zij de verbinding naar de andere thema's waar zij elkaar raken.

In de tweede helft van 2020 is – met enige vertraging – tevens een kaderbrief opgesteld voor 2021. De kadernota is enerzijds bedoeld als inspiratie voor de jaarplannen 2021, waarin de teamambities en eisen vanuit de kwaliteitskaders in de vorm van (kwaliteits)jaarplannen samen komen. Omdat een

deel van de plannen van 2020 niet gerealiseerd zijn als gevolg van de corona-crisis, betekent dat op sommige punten er mogelijk meer sprake was van een update van de bestaande jaarplannen, dan dat geheel nieuwe plannen ontwikkeld dienen te worden.

In de kadernota zijn naast de inhoudelijke thema's ook de financiële kaders benoemd, en is een planning opgenomen om te kunnen komen tot een begroting voor 2021.

## 4. Toezicht en medezeggenschap

### 4.1 Normen voor goed bestuur

We erkennen de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid die Surplus als organisatie voor wonen, welzijn en zorg heeft. Om die reden wordt gewerkt volgens de principes van de zorgbrede governance code. Dit betekent onder andere dat de organisatie werkt vanuit het raad van toezicht-model als bestuursmodel voor Surplus. In dit jaarverslag wordt verslag gedaan van de wijze waarop in 2020 het bestuur is ingevuld en hoe het toezicht op het bestuur is uitgeoefend.

### 4.2 Raad van toezicht

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

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

De raad van toezicht bestond in 2020 uit 8 leden en is in zes maal bijeen gekomen voor reguliere bijeenkomsten. Daarnaast zijn er vijf andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de bijeenkomst voor de zelfevaluatie, een themabijeenkomst over de strategische programma's (samen met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad), een rondreis langs diverse locaties, waarbij in twee kleine groepen een werkbezoek aan een (zorg- of welzijns)locatie is afgelegd en twee bijeenkomsten rondom de vormgeving en inrichting van de topstructuur.

De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht sluiten daarnaast minimaal één keer per jaar aan bij de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad.

De eerste bijeenkomst van het jaar heeft nog plaats kunnen vinden op een zorglocatie, waarbij de leden van de raad van toezicht zich een beeld hebben kunnen vormen de dienstverlening op de locatie. Vanwege de geldende corona maatregelen waren de meeste bijeenkomsten echter digitaal. Vaste punten op de agenda van de raad van toezicht zijn kwaliteitsontwikkeling, waarbij zowel aandacht is voor de formele rapportages als ook voor de ontwikkelingen op dit vlak, projecten en thema's, financiële zaken en governance, inclusief de terugrapportages vanuit de commissies van de raad van toezicht. De agendavoering wordt zowel bepaald door de jaarplanning van de raad van toezicht als de actuele ontwikkelingen.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2020 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Aangepaste klokkenluidersregeling
- Indeling WNT 2020
- Verlenging contract accountant
- Verkoop pand De Keen, Etten-Leur
- Aangepaste procuratieregeling Surplus
- Voorgenomen investering implementatie AFAS
- Bestuursverslag 2019
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2019
- Mandaat aan bestuur om in de ALV de jaarrekening de MARQ goed te keuren
- Mandaat aan bestuur om in de AVA de jaarrekening Martha Flora BV goed te keuren
- Verkoop aandelen Martha Flora BV
- Invulling raad van bestuur
- Begroting 2021
- Voorlopige indeling WNT 2021
- Dividenduitkering door de BV Thuisondersteuning aan de enige aandeelhouder, Surplus zorg

In het begin van het jaar is het traject rondom de evaluatie van de topstructuur afgerond en dit heeft geleid tot een voorstel ten aanzien van de invulling van een tweehoofdige raad van bestuur dat ook als zodanig is goedgekeurd. In het verlengde hiervan is een portefeuilleverdeling voor de raad van bestuur uitgewerkt en die is begin 2021 goedgekeurd.

Uiteraard stond de actualiteit met betrekking tot het coronavirus hoog op de agenda van de raad van toezicht. Naast de bespreking van de actuele stand van zaken tijdens de vergaderingen en de dilemma's die gepaard gingen met de toepassing van alle middelen en maatregelen, werden de leden van de raad van toezicht ook steeds tussentijds geïnformeerd over de uitbraken, de middelen en maatregelen die werden getroffen en de effecten hiervan voor cliënten, naasten, medewerkers en vrijwilligers.

Tijdens de vergaderingen is tevens stil gestaan bij lopende samenwerkingstrajecten, zoals de bestuurlijk samenwerking met VVT partners in de regio. Daarnaast is er uitgebreid stil gestaan bij de ontwikkeling van Merlinde. Zorghotel Merlinde laat al jaren een negatieve exploitatie zien, wat in 2020 verder verergerd is door de effecten van corona. Er zijn diverse scenario's uitgewerkt, die zouden moeten leiden tot verbetering. De scenario's zijn door de raad van bestuur in gesprekken met de auditcommissie en de raad van toezicht nader verkend en getoetst, waarbij eind 2020 de richting voor verdere ontwikkeling is bepaald. Daarbij is besloten om de leisure tak van het zorghotel af te stoten en te focussen op zorgactiviteiten, met name kortdurend verblijf en herstelgerichte zorg. Ook het onderwerp HRM heeft meerdere malen op de agenda gestaan, oa de kennismaking met de nieuwe manager HRM, waarbij deze zijn eerste ervaringen met de raad van toezicht heeft gedeeld, en waarbij specifiek is stilgestaan bij het beleid rondom vitaliteit. Tenslotte is stil gestaan bij het toezichtskader voor Surplus.

De auditcommissie is negen maal bijeen gekomen, waarvan drie maal (deels) met de accountant. Drie bijeenkomsten betroffen extra overleggen, oa rondom de ontwikkelingen betreffende Merlinde. Aan de orde kwamen oa de periodieke financiële rapportages, inclusief de liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van ratio's en de rapportages met betrekking tot de corona gerelateerde kosten, de inventarisatie risicoanalyse en de implementatie van een nieuw personeelsinformatiesysteem. Ook is een start gemaakt met de ontwikkeling van een meerjarenbegroting en hierover is van gedachten gewisseld met de leden van de auditcommissie. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2019 en het accountantsverslag. In de tweede helft van het jaar is het controleplan en de rapportage interimcontrole besproken, eveneens in aanwezigheid van de accountant, waarbij ook de daaruit volgende acties aan de orde zijn geweest. Tenslotte is uitgebreid stil gestaan bij de begroting 2021. Waar relevant zijn de besproken punten vertaald in adviezen voor de raad van toezicht.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is vier maal bijeen geweest. In de bijeenkomsten is informatie verstrekt en van gedachten gewisseld over incidenten en calamiteiten, het kwaliteitsverslag over 2019, rapportage van de externe audits en privacy, rapportages van de inspectie gezondheidszorg en jeugd, de systeembeoordeling, rapportages over cliënttevredenheidsmetingen en het kwaliteitsplan 2021. Ook binnen deze commissie was er veel aandacht voor de actualiteit rondom corona en de effecten hiervan voor cliënten en medewerkers. Tevens is stil gestaan bij de wet Zorg en dwang en de commissie heeft kennis gemaakt met de nieuwe programmamanager dementie en de werkwijze sociale benadering dementie. Daarnaast legt de commissie jaarlijks een werkbezoek af aan een locatie. Vanwege de coronamaatregelen was dit in 2020 niet mogelijk, maar wel is met diverse medewerkers uit de thuiszorg gesproken over voor hen relevante ontwikkelingen, zoals medicatieveiligheid, e-health, de rol van de wijkzuster en veiligheid van medewerkers. Daarnaast lopen de leden van de commissie mee met diverse audits.

De remuneratie- en selectiecommissie van de raad van toezicht bespreekt de jaarlijkse prestatieafspraken in periodieke jaarlijkse gesprekken met de bestuurders afzonderlijk en gezamenlijk. In 2020 vonden deze gesprekken drie maal plaats. Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze heeft in januari 2021 plaatsgevonden

De remuneratie- en selectiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de WNT over 2020. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2019 gereed was. De voorlopige indeling voor 2021 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2020).

De beloningen van Surplus passen binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders, dat wil zeggen dat de branchecode en de uitgangspunten zoals vastgelegd in de Wet Normering Topinkomens (WNT) volledig worden gevolgd. De ontwikkelingen in de WNT worden door de remuneratiecommissie nauwlettend gevolgd en zo nodig vertaald in adviezen ten aanzien van de honorering. In overeenstemming met de WNT wordt de honorering van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht opgenomen in de jaarrekening van Surplus. Toepassing van de klasse-indeling WNT voor Surplus heeft in 2020 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).

Conform het rooster van aftreden waren in 2020 twee leden aftredend en herbenoembaar, waarvan één lid ervoor heeft gekozen om af te treden, twee leden aftredend en niet herbenoembaar en tevens werd alvast vooruit gekeken naar 2021, aangezien in februari 2021 nog een lid aftredend en niet herbenoembaar was. Conform de eerder gehanteerde en vastgestelde procedure voor herbenoemingen, is na advies van de diverse gremia J. Taks opnieuw benoemd voor een periode van vier jaar.

In de loop van 2020 en begin 2021 ontstonden daardoor drie vacatures, omdat de raad van toezicht tegelijkertijd van de gelegenheid gebruik wilde maken om het aantal leden van acht naar zeven terug te brengen. Voor de werving van drie nieuwe leden is vervolgens een wervingsprocedure gestart.

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2020 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ:

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator	Datum
J. Taks	Dynamische oordeelsvorming	NVTZ	3 juni 2020
A. Coppelmans	Boardroom dynamics	NVTZ	5 november 2020
S. de Kort	De nieuwe toezichthouder	NVTZ	14 januari 2020

Een aantal geplande (scholings)bijeenkomsten kon geen doorgang vinden.

In 2020 zijn dus drie leden afgetreden: mevrouw Smits en de heren Malmberg en Vlaardingerbroek. Eind 2020 zijn tevens 2 nieuwe leden toegetreden: mevrouw Van den Broek en de heer De Kort. Begin 2021 is ook mevrouw Coppelmans afgetreden, en is het derde nieuwe lid, mevrouw Hooghiemstra benoemd. In onderstaande tabel is de samenstelling per 31 december 2020 opgenomen.

Vanwege het vertrek van de nieuwe leden en de komst van nieuwe leden is tevens opnieuw naar de samenstelling van de commissies gekeken. Zo is J. Taks benoemd tot vice-voorzitter van de raad van toezicht, en A. Hoyng tot voorzitter van de commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie, is S. de Kort toegetreden tot de auditcommissie en J. van den Broek tot de commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie.



### Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2020

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. M.A.M. Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		• Lid RvC Fundis, Gouda
mevr. drs. J. van den Broek 30-01-1971	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Director Value Accexx & Policy, Amgen B.V.	• Praktijkspreker aan Nyenrode Business Universiteit
mevr. mr. A.J.H.W. Coppelmans 19-01-1966	Lid auditcommissie	Advocaat, tevens partner De Voort Advocaten/Mediators	
mevr. drs. A. Hoyng 10-08-1951	Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Directeur-eigenaar Hoyng consult	• Lid RvT coöperatie de MARQ
Dhr. drs. S. de Kort, MHA CPC 19-09-1973	Lid auditcommissie	Directeur financiën, control & vastgoed GGZ Oost-Brabant	• Lid RvT Mariaoord • Voorzitter Koninklijke Fanfare Philharmonie Leende
Dhr. drs. J.M.M. Taks 18-05-1960	Vice-voorzitter RvT Voorzitter remuneratiecommissie	Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht	• Vice-voorzitter RvT GGZ Breburg • Lid RvT Diagnostiek voor U
Dhr. drs. F.H. van de Werfhorst, MBA 22-01-1953	Voorzitter RvT Lid remuneratiecommissie		• Vice-voorzitter RvT ROC de Leijgraaf

### Rooster van aftreden met ingang van 1 januari 2021:

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
M.A.M. Bekkers	3 november 2017	2 november 2021	ja
Mevr. Drs. J. van den Broek	16 december 2020	15 december 2024	ja
Mevr. mr. A.J.H.W. Coppelmans	20 februari 2013	19 februari 2021	nee
Mevr. Dr. B.T.J. Hooghiemstra	27 januari 2021	26 januari 2025	ja
Mevr. drs. A. Hoyng	1 juli 2014	30 juni 2022	nee
Drs. S.V.A. de Kort CPC MBA	16 december 2020	15 december 2024	ja
drs. J.M.M. Taks	12 april 2016	11 april 2024	nee
drs. F.H. van de Werfhorst	1 januari 2018	31 december 2021	ja

## 4.3 Samenstelling raad van bestuur

In 2020 had Surplus een tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit de Anton van Mansum (voorzitter) en Anthonie Maranus. In 2020 is de evaluatie van de topstructuur afgerond, die ertoe heeft geleid dat definitief gekozen is voor een tweehoofdige raad van bestuur. In het verlengde hiervan is gewerkt aan een document waarin is uitgewerkt hoe raad en bestuur en management samen invulling geven aan strategische én operationele opgaven.

Eventuele nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad van toezicht toetst hierbij of er sprake is van mogelijke belangenverstrengeling. Dit was in 2020 niet aan de orde.

## Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2020

Naam	Nevenfuncties	Activiteiten in het kader ontwikkeling professionaliteit
<p>Drs. E.A.A. van Mansum</p> <p>Geb. datum 29-08-1973</p> <p>Eerste benoeming 01-01-2007</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lid bestuur stichting Betrokken Ondernemers Breda</li><li>▪ Lid bestuur GENERO – Netwerk Ouderenzorg Zuidwest-Nederland</li><li>▪ Voorzitter bestuur coöperatie wijkzuster</li><li>▪ Lid raad van commissarissen TBV Wonen</li><li>▪ Lid Comité van aanbeveling stichting Brood en Rozen</li><li>▪ Lid SER commissie Arbeidsmarkt voor de zorg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intervisie bestuurders onder externe begeleiding (DEV)</li><li>▪ Directiewerkgroep '71</li><li>▪ Deelname Seneca congres</li><li>▪ 360 graden feedback</li><li>▪ Incompany training Portefeuille strategie (tbv toezichthoudende functie)</li></ul>
<p>Drs. A.L. Maranus MBA-H</p> <p>Geb. datum 01-12-1967</p> <p>Eerste benoeming 01-07-2010</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lid van de raad van toezicht bijzondere leerstoel ouderenzorg Tranzo</li><li>▪ Lid van bestuur van Stichting West-West, Roosendaal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intervisie Regionaal Zorgnetwerk Nederland</li><li>▪ 360 graden feedback</li><li>▪ Bestuurlijk leernetwerk Radicale vernieuwing</li><li>▪ Nationale leiderschapsleergang (start nov 2020)</li></ul>

### 4.4 Medezeggenschap

Ook voor de medezeggenschapsorganen was het een bewogen jaar. Dit heeft effect gehad op de wijze waarop de medezeggenschapsorganen van Surplus hun werkzaamheden in 2020 hebben kunnen invullen. Om de daadkracht van het coördinatieteam te bevorderen heeft de OR met de CCR in de aanloop naar de tweede golf een mandaat afgegeven zodat zij snel en proportioneel konden acteren bij uitbraken. De samenwerking tussen de beide medezeggenschapsorganen is daarmee in 2020 verder uitgebreid, met inachtneming van de eigen doelen, taken, prioriteiten en (wettelijke) bevoegdheden weten we elkaar meer te vinden.

De gezamenlijke bijeenkomst die beide raden organiseren rondom een gezamenlijk thema, kon in 2020 niet doorgaan. Bij het zogenaamde art. 24 overleg (het overleg waarin de OR met het bestuur, in aanwezigheid van een afvaardiging van de raad van toezicht over beleidsvoornemens) sluiten beide raden aan. Dit overleg heeft in 2020 wel plaats kunnen vinden. Daarnaast hebben beide raden minimaal één keer per jaar overleg met (een vertegenwoordiging vanuit) de raad van toezicht en sluiten ze aan bij één van de jaarlijkse thema bijeenkomsten van de raad van toezicht.

### 4.5 Centrale cliëntenraad

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

#### *Vergaderfrequentie en overlegvormen*

Normaal gesproken vergadert de CCR vergadert gemiddeld tien keer per jaar. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht aan bij de CCR vergadering. Gedurende de corona pandemie is het echter niet mogelijk geweest om voor alle geplande vergaderingen als volledige cliëntenraad bijeen te komen. Voor de vergaderingen die geen doorgang hebben kunnen vinden is hiervoor in de plaats wel de agendacommissie, bestaande uit de voorzitter, vicevoorzitter en de raad van bestuur, bijeen geweest. Daarnaast heeft de raad van bestuur de CCR veelvuldig betrokken en op de hoogte gehouden van zaken die van belang zijn voor de CCR middels de mail en telefoon.

Om de cliënten, mantelzorgers en belangstellenden meer zicht te geven in waar de CCR gedurende het jaar mee bezig is, worden de agenda's en de kernpunten met de adviezen en besluiten uit de vergaderingen via intranet en de website bekend gemaakt.

#### *Adviesaanvragen*

In 2020 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Begroting 2021
- Benoeming WZD functionarissen
- Herbenoeming raad van toezicht
- Jaarrekening 2019
- Kadernota 2021
- Lange Termijn Huisvestingsplan
- Profiel raad van toezicht
- Samenwerking tandarts
- Topstructuur
- Wijziging klachtenreglement cliënten

En ongevraagd advies over de ambtstermijn van de voorzitter CCR.

De CCR heeft in 2020 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsplan 2021
- Wijziging opnamebeleid
- klachtencommissie

#### *Samenstelling CCR op 31 december 2020*

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
De heer F. Vermeulen	voorzitter
Mevr. E. van der Wal	Vice-voorzitter
Mevr. C. Wytzes Mevr. A. Haarhuis Mevr. J. Notten Dhr. K. Renne Mevr. M. Lucas Mevr. R. Brood Mevr. Y. Tomala Mevr. L. Weynen Dhr. J. Roovers Dhr. E. Bakker	Leden
Mevr. M. Gort	Ambtelijk secretaris
Mevr. L. Schipper	Beleidsmatig ondersteuner

## **4.6 Ondernemingsraad**

De werkzaamheden van de ondernemingsraad zijn in 2020 zoveel mogelijk voortgezet. De ondernemingsraad heeft het afgelopen jaar ook met name digitaal vergaderd.

#### *Samenstelling OR*

De OR heeft in 2020 afscheid genomen van twee leden: Nico Rijven en Marjo Schrauwen. De hierdoor ontstane vacante zetels zijn in het najaar ingevuld met 2 aspirant-leden die kennis willen maken met het OR werk. Eveline Ferkranus en Wil Jansen. Beiden voelen zich erg betrokken bij medezeggenschap en hebben zich verkiesbaar gesteld voor de verkiezingen die in februari 2021 inmiddels hebben plaatsgevonden en waarvan de voorbereidingen in 2020 zijn gestart.

De samenstelling op 31 december 2020 was als volgt:

Naam	Functie
<i>Expertgroep intramuraal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jolanda Stoop</li> <li>▪ Carina Edelbroek</li> <li>▪ Marco Martinez</li> <li>▪ Carla Luijckx</li> </ul>	Verpleegkundige intramuraal Zorgbemiddelaar Locatiekok Helpende intramuraal
<i>Expertgroep extramuraal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harold Vervaart</li> <li>▪ Ina Brekelmans</li> <li>▪ Carla van der Hout</li> <li>▪ Eveline Ferkranus (aspirant-lid)</li> </ul>	Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal
<i>Expertgroep welzijn</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alex Stoop</li> <li>▪ Anne van der Kooy</li> <li>▪ Marten Voetman</li> <li>▪ Charley Siwalette</li> </ul>	Facilitair beheerder welzijn Medewerker burgeradviseurs Wijknetwerker jongerenwerker
<i>Dagelijks bestuur</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miriam Wilmot, voorzitter</li> <li>▪ Anja Kustermans, vice-voorzitter</li> <li>▪ Henk Teunissen, secretaris</li> </ul>	Adviseur kwaliteit en veiligheid Salarisadministratie Zorgmanager
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wil Jansen (aspirant-lid)</li> </ul>	Technisch specialist

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

#### *Overlegstructuur*

De OR kent verschillende overlegmomenten die iedere dinsdagmiddag zijn ingepland. Deze middagen ontmoeten de leden van de expertgroepen intramuraal, extramuraal en welzijn elkaar voor overleg, voorbereiding en beraad op de actuele thema's. De expertgroepen adviseren de voltallige OR en de leden zijn tevens lid van een werkgroep over structurele Surplus thema's.

De OR vervult bij voorkeur een proactieve rol. Dit betekent dat hij bij veel thema's vooraan in het proces tot beleidsontwikkeling deelneemt. Daarmee heeft de OR de mogelijkheid om mee te denken en te praten over een Surplus beleid, waardoor het best mogelijk haalbare voor zowel medewerkers als onderneming kan worden bereikt. Tevens kan de OR, omdat hij vooraan in het proces zit, op redelijk snelle wijze tot besluitvorming komen wanneer het advies of instemming betreft. Deze manier van werken geeft efficiëntie en verdieping.

De OR vergaderingen vinden eens in de 4 à 5 weken plaats. Daarnaast is er vier keer per jaar een overlegvergadering met de bestuurder, waarbij tevens de manager HR aanwezig is.

#### *Instemmingsaanvragen 2020*

De OR heeft in 2020 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Multi factor authenticatie middels single sign on
- Klokkenuidersregeling
- Screening nieuwe medewerkers
- Beleid gewenst gedrag
- Wijziging catering Westerwiek
- Onderzoek naar de mogelijkheid tot reductie van het aantal vaste nachtdiensten in het MVT
- Uitbreiding bereikbaarheidsdienst zorgmanager
- Mandaat aan de RvB om bij een uitbraak van Covid-19 direct maatregelen te treffen
- Beleid duurzame inzetbaarheid
- Voorlopige regeling thuiswerken
- Beleid brandveiligheid voor de intramurale locaties

Voor wat betreft twee onderwerpen heeft de OR geen instemming verleend. Dit betrof het strategisch opleidingsplan 2020-2023 en het beleid regresrecht. Beide onderwerpen worden opnieuw uitgewerkt.

### *Adviesaanvragen 2020*

De OR heeft in 2020 positief advies gegeven op:

- Positionering HR manager direct onder RvB
- Uitvoering lange termijn huisvesting plan (LTHP)
- Kaders van visie en beleid op geplande en ongeplande nachtzorg
- Implementatie AFAS
- Profielen nieuwe leden van de raad van toezicht
- Verkoop aandelen Martha Flora
- Organisatie veranderingen betreffende de activiteiten van CJG
- Kadernota 2021
- Wijziging werkwijze MT
- Procesbegeleider innovatie
- Beëindiging leisure activiteiten Merlinda

### *Communicatie*

De OR wil transparant en zichtbaar zijn voor de medewerkers van Surplus. Op het intranet van Surplus, SPOT, is een open groep ingericht waarin o.a. de agenda's en verslagen van de ondernemingsraad vergaderingen worden gepubliceerd.

Met regelmaat wordt op deze plek een POLL uitgezet over een actueel onderwerp. Vaak is het een stelling waar collega's op kunnen reageren. Hiermee hoopt de OR een beeld te krijgen van wat er bij collega's leeft en wat zij belangrijk vinden wat de OR meeneemt in zijn besluitvorming.

Om te weten welke effecten het coronavirus had op collega's, heeft de OR een uitgebreide enquête ingezet, die is ingevuld door een groot aantal collega's. De conclusies en aanbevelingen van de OR zijn meegenomen en verwerkt in de evaluatie die door het coördinatie team is uitgevoerd.

In de praktijk blijkt dat niet iedereen lid is van de open groep van de OR, waardoor de input ook in het gewone gesprek met een OR lid wordt opgehaald. De OR gaat in 2021 verder onderzoeken naar een meer efficiënte wijze om het betrekken van de achterban bij medezeggenschap te verbeteren.

## **4.7 Professionele adviesraad**

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

Vanuit die wens is niet gekozen voor een vaste groep, maar voor een wisselende samenstelling van professionals die specifieke thema's bespreken vanuit hun directe betrokkenheid en van daaruit adviezen formuleren.

In 2020 zijn er als gevolg van de druk die er op medewerkers lag vanwege corona, minder PAR bijeenkomsten georganiseerd als gepland. Uiteindelijk zijn er twee PAR-bijeenkomsten georganiseerd. In multidisciplinair verband is zowel voor intramuraal als voor thuiszorg uitgewerkt welke keuzes kunnen worden gemaakt als afschalen van de ondersteuning en zorg noodzakelijk is, oftewel code rood. Code rood is de fase waarin de basiskwaliteit van ondersteuning en zorg (op onderdelen) in een periode niet kan worden geboden. Aanleiding hiervoor kan liggen in een sterk verhoogde zorgvraag (b.v. door het hoge aantal besmettingen of een hoge (versnelde) uitstroom uit de ziekenhuizen) en/of personele discontinuïteit (b.v. hoog verzuim, sterke afname draagkracht of nood binnen andere locaties of teams binnen Surplus of in de regio) en/of onvoldoende artsenbezetting.

# 5. Kwaliteit en veiligheid

## 5.1 Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbewustzijn is een belangrijke pijler binnen alle onderdelen van Surplus. Kwaliteitsontwikkeling zien we als een continu proces, waarmee je eigenlijk nooit klaar bent. Dat besef heeft geleid tot tal van verbeterprojecten waarmee onze medewerkers aan de slag zijn gegaan. Surplus werkt met een jaarlijks kwaliteitsplan, dat wordt opgesteld conform de geldende kwaliteitskaders van de sectoren waar Surplus actief is: het kwaliteitskader verpleeghuiszorg, het kwaliteitskader wijkverpleging en het kwaliteitskader sociaal werk.

### **Kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Surplus 2021**

Eind 2020 is het kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Surplus 2021 gepubliceerd. Op basis hiervan zijn of worden locatieplannen opgesteld.

De inhoudelijke thema's uit het kwaliteitskader en strategisch beleid zijn geïntegreerd in drie Surplus thema's.

- 'Zie mij: de cliënt': bevat informatie over 'persoonsgerichte zorg en ondersteuning', 'wonen en welzijn' en hetgeen de cliënt mag verwachten binnen Surplus.
- 'Zie mij: de medewerker': bevat informatie over 'voldoende/bekwame medewerkers en vakmanschap' en 'professionele kwaliteitseisen' waaraan Surplus voldoet.
- 'Veiligheid, voortdurend verbeteren en ondersteuning' bevat informatie over 'veiligheid', 'leren en verbeteren van kwaliteit', 'gebruik van informatie en hulpbronnen' en de organisatorische randvoorwaarden

De thema's zijn zo veel mogelijk verbindend en in samenhang voor heel Surplus uitgewerkt. Het kwaliteitsplan is een meerjarig kader waar we geen begin of eind aan koppelen, maar waar – jaarlijks – bijstelling op mogelijk is als interne of externe ontwikkelingen daar aanleiding toe geven.

### **Kwaliteitsverslag 2020**

Over 2020 is een separaat kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg uitgebracht, waarin verslag wordt gedaan van de kwaliteitsactiviteiten in de verpleeghuiszorg en op de woonzorglocaties van Surplus. Dit verslag is vanaf 1 juli 2021 te vinden op de website van Surplus.

In 2020 heeft Surplus op veel fronten gewerkt aan kwaliteit, altijd vanuit de visie van Surplus 'Zie mij'. Deze visie is uitgewerkt in drie thema's: 'Zie mij: de bewoner en mantelzorger', 'Zie mij: de medewerker en vrijwilliger' en 'Veiligheid en voortdurend verbeteren'. Deze thema's geven de locaties houvast in het continu werken aan kwaliteit. Als gevolg van corona, heeft Surplus in 2020 fors onder druk gestaan, tevens is echter gebleken dat de organisatie heeft kunnen varen op datgeen wat goed georganiseerd was en als basis aanwezig in de organisatie.

Met het instrument voor cliënt- en medewerker-tevredenheid 'Vertel eens...' gaan medewerkers in gesprek met bewoners over de zorg en ontvangen zij feedback. Deze feedback wordt gebruikt om op afdelingen en in teams verbeteringen door te voeren. In de thuiszorg wordt daarnaast gebruik gemaakt van de (verplichte) PREM vragenlijst. Binnen Welzijn is in zes gemeenten van het werkgebied voor het maatschappelijk werk een klanttevredenheidmeting gedaan vanuit Google Forms.

Naast cliënttevredenheid, zijn ook tevreden medewerkers een belangrijk speerpunt in het kwaliteitsbeleid. Een belangrijke voorwaarde om aan kwaliteit te werken is de benodigde personele bezetting. Dit wordt oa vorm gegeven in de expedities die vanuit 'Zie mij' ook in 2020 weer zijn opgestart. Daarnaast was er extra aandacht voor nazorg in verband met corona.

## **Voedselveiligheid**

Menu Surplus, de keuken van Surplus voldoet aan de eisen van Europese wetgeving op het gebied van voedselveiligheid, de HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) richtlijnen. De richtlijnen zijn vertaald in handboeken en registraties, die niet alleen in de keuken, maar ook op de locaties van Surplus worden gebruikt. Met behulp van audits en trainingen wordt deze werkwijze ondersteund.

## **Privacy en informatieveiligheid**

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

In 2020 zijn diverse stappen gezet in het kader van de NEN7510. Zo is er bijvoorbeeld een wachtwoordbeleid opgesteld, een kwetsbaarheidsscan uitgevoerd op netwerk- en infrastructuur, een BIV-classificatie opgesteld voor de procedure dataclassificatie en diverse risicoanalyses zijn uitgevoerd zoals opgenomen in de NEN7510. Er is besloten te gaan voor het certificeringstraject NEN7510.

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

In 2020 had bijna de helft van de datalekken betrekking op mailuitwisseling. Dit wordt meegenomen in de bewustwordingscampagne. Met het oog op bewustwording is de inrichting van het ambassadeurschap onder de loep genomen, medewerkers zijn hiervoor geworven en de doelen van het ambassadeurschap zijn opnieuw opgesteld met ambassadeurs.

Er zijn voorbereidingen getroffen om incidenten met betrekking tot privacy en informatiebeveiliging te melden via dezelfde route als de MIC en MIM meldingen. De verwachting is dat er meer incidenten worden gemeld zodra deze werkwijze - in 2021 - is geïmplementeerd. In 2020 vond een audit plaats op het register datalekken. Hieruit zijn aanbevelingen gekomen met onder andere als resultaat dat er in het register een uitgebreidere beoordeling is opgenomen.

In de eerste helft van 2021 vindt de interne audit informatiebeveiliging, conform NEN7510, plaats. Deze geeft handvatten ter voorbereiding op de externe audit en helpt ons als generale repetitie.

## **5.2 Klachten**

### **Klokkenluidersregeling**

De klokkenluidersregeling is voor medewerkers via intranet beschikbaar en is eind 2019 geharmoniseerd. In 2020 zijn geen meldingen gedaan.

### **Klachtenregeling Surplus**

Surplus brengt jaarlijks een jaarverslag klachtenbemiddeling uit, waarin is opgenomen de klachtenbemiddeling door de klachtenfunctionaris, de klachtencommissie. De coronapandemie heeft ook effect gehad op de klachtenbemiddeling. Naast dat sommige klachten corona gerelateerd waren, werd ook de klachtenbemiddeling veelal telefonisch afgehandeld.

De meeste klachten komen rechtstreeks binnen bij de klachtenfunctionaris, steeds vaker via de mail. Melders weten de informatie over klachtenbemiddeling steeds beter te vinden op de site van Surplus. In totaal zijn in 2020 55 klachten bemiddeld door de klachtenfunctionaris. Het aantal klachten is daarmee ten opzicht van 2019 iets afgenomen. Klachten hebben oa betrekking op de zorgverlening, bejegening en communicatie en het aanbod van voorzieningen. De meeste klachten zijn na bemiddeling door de klachtenfunctionaris naar tevredenheid opgelost.

In totaal zijn er dertien klachten ingediend bij de klachtencommissie, waarvan er twee alsnog zijn bemiddeld door de klachtenfunctionaris en negen in behandeling zijn genomen door de klachtencommissie (één klacht is door een alternatief aanbod opgelost en één klacht is voorgelegd aan de raad van bestuur).

## 5.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

### Personeelsbeleid

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

Surplus voert een samenhangend beleid voor het vinden en binden van nieuwe medewerkers. Door professionalisering van werving en selectie. Door ons als aantrekkelijke werkgever te profileren. Waar medewerkers niet alleen veilig en gezond maar ook met plezier en voldoening werken.

De HR-agenda wordt tevens bepaald door het strategische thema 'Goed werkgeverschap' en is te zien als de operationalisering van dit thema.

Voor de HR-agenda zijn drie prioriteiten benoemd:

- Belang en betrokkenheid van de medewerker. Dit wordt bereikt als er voldoende aandacht is voor medewerkers en dit stelt eisen aan leiderschap, de kwantiteit én kwaliteit van het gesprek met medewerkers, de mogelijkheid om eigen regie te kunnen voeren en balans tussen privé en werk. Verder vereist het dat medewerkers kunnen participeren en tevreden zijn (te meten via medewerkertevredenheidsonderzoek).
- Moderniseren personeelsbeleid. Dit vereist dat de basis op orde is, oa door de implementatie van AFAS. Verder vormen harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, verbeteren van arbeidsmarktcommunicatie en de taskforce PNIL belangrijke onderwerpen.
- Prioriteit voor Vitaliteit en Leren & Ontwikkelen. Hiertoe is inmiddels een vastgesteld vitaliteitsbeleid uitgewerkt en een vitaliteitsbudget vastgesteld. De inzet van Surplus is een lager ziekteverzuim, en hiertoe zijn diverse acties uitgezet in 2020 en/of voorbereid richting 2021 en verder. In het vierde kwartaal van 2020 is een actie uitgezet om langdurig verzuim in kaart te brengen. Andere onderwerpen binnen dit thema betreft het vernieuwen van het strategisch opleidingsbeleid waarin ook de mogelijkheid wordt geboden aan medewerkers om meer eigen regie op opleidingsmogelijkheden te hebben.

### Aantal (vrijwillig) medewerkers in dienst

Het aantal (vrijwillig) medewerkers dat op 31 december 2020 in dienst was, is te zien in onderstaande tabel:

	Aantal medewerkers op 31 december		Aantal fte's op 31 december		Aantal vrijwilligers op 31 december	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>Surplus Zorg</b>						
- Intramuraal <sup>12</sup>	1.703	1.666	941,9	946,0	920	1.080
- Thuiszorg	570	585	336,3	341,2	217	101
- Ondersteunende diensten	224	217	163,3	160,0	22	21
- Thuisondersteuning Breda	205	178	84,9	69,6	0	0
<b>Surplus Welzijn</b>	162	200	117,7	139,7	1.294	1.396
<b>Totaal</b>	<b>2.864</b>	<b>2.846</b>	<b>1.644,1</b>	<b>1.656,5</b>	<b>2.453</b>	<b>2.598</b>

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

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



## Verzuim

Het verzuim per onderdeel van Surplus over 2020 is als volgt:

Verzuim	2020 (%)	2020 (freq)	2019
Surplus Zorg	10,5%	1,11	8,7%
Surplus Welzijn	6,1%	0,58	7,7%
Thuisondersteuning	8,9%	1,63	4,9%
Ondersteunende diensten / staf	4,9%	0,61	5,2%

## 5.4 Duurzaamheid

Als instrument voor het verduurzamen (vergroenen) van de bedrijfsvoering wordt de milieuthermometer zorg gebruikt van Milieu Platform Zorg (MPZ). Deze paragraaf is normaal gesproken een samenvatting van het milieujarverslag dat Surplus sinds 2017 jaarlijks uitbrengt. Over 2020 is geen jaarverslag geschreven in verband met de coronacrisis. De doelstellingen voor 2020 zijn losgelaten omdat er door de besmettingen in de verschillende panden de mogelijkheden voor werkzaamheden en opnames voorafgaand aan offertes zeer beperkt waren.

In plaats daarvan heeft Surplus zich geconcentreerd op doelstellingen voor de middellange en lange termijn. Er zijn doelen gesteld voor CO<sub>2</sub> reductie in 2024 en 2030 conform de vereiste van de EED (Europese wetgeving) en het klimaat akkoord. Daarnaast zijn er doelen gesteld voor minder verspilling en duurzame inkoop. Dit komt terug in het nieuwe milieubeleid dat in het tweede kwartaal van 2021 aan het MT wordt aangeboden ter akkoord.

### De resultaten behaald in 2020

- Led verlichting: Het voorstel voor Licht als een service is akkoord bevonden door het management team zorg. Hotel Merlinde is als eerste locatie conform dit principe ingericht, hier is alle bestaande verlichting vervangen door LED verlichting. Dit gaf een besparing in de maanden februari, maart en april van gemiddeld 13% (2.800 kWh) per maand op het elektra verbruik
- Verslaglegging: Het 5 jaarlijks EED verslag is ingeleverd bij de rijksdienst voor ondernemen. Voor de berekeningen van de CO<sub>2</sub> reductie heeft Surplus een nieuw basisjaar gekozen namelijk 2018 in plaats van 2015. 2018 is het eerste jaar na fusie en ook het eerste jaar dat er een compleet dataset is waarop de reductie bepaald kan worden.
- Erkende maatregelen energie besparing: Surplus loopt op schema om in 2021 voor alle locaties te voldoen aan de eisen met uitzondering van de panden die binnen 4 jaar gerenoveerd of vervangen worden voor nieuwbouw. Voor deze complexen worden de maatregelen meegenomen in de renovatie/nieuwbouw.
- Energielabel: Van alle panden die Surplus in gebruik of in eigendom heeft is het energielabel bekend. Slechts één pand heeft een label D alle andere gebouwen hebben een label C, B, A of zelfs A+. Voor alle panden met een label C of D staan in 2021 acties gepland die het pand op een label B of A moet krijgen.
- CO<sub>2</sub> uitstoot: In 2020 komt de CO<sub>2</sub> footprint van Surplus Zorg uit op 8.138,1 ton dit 7% (671,8 ton) minder dan het basis jaar 2018.

### Doelen voor 2021

- Led verlichting: De locaties de Breedonk, de Zeven Schakels en Antonius Abt worden in 2021 voorzien van led verlichting, evenals het kantoorpand in Zevenbergen. Westerwiek en De Donk volgen in 2022. Voor St. Martinus en Vuchterhage wordt in 2021 bepaald wat rendabel is.
- Erkende maatregelen energie besparing: In 2021 wordt aan alle eisen voldaan, dit betekent dat er op diverse locaties aanpassingen gedaan worden aan de luchtbehandelingskasten, koelcellen en verlichting.
- Zonnepanelen: In 2021 worden er op de locaties de Zeven schakels en Westerwiek zonnepanelen gelegd. Voor de locaties Fendertshof, De Breedonk, Elisabeth en Molenstaete wordt in 2021 onderzocht wat er mogelijk is qua zonnepanelen.
- Duurzaam inkopen: Het duurzaam inkoopbeleid is in het derde kwartaal gereed. Inmiddels

koopt Surplus al 4 jaar duurzaam in hiervoor worden de eisen uit de mvi criteria tool gebruikt. In het nieuwe milieubeleid wordt voor een aantal productgroepen (o.a. vis, vlees, koffie, cacao en kantoorartikelen) eisen gesteld voor het inkopen van duurzame producten.

- Milieuthermometer zorg: In 2021 zal Surplus het certificaat milieuthermometer zorg niveau zilver behalen voor alle intramurale locaties.

## 6. Financieel beleid

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

Ultimo 2020 heeft Stichting Surplus als geheel een eigen vermogen van € 39 miljoen (solvabiliteit van ca 24%). Het exploitatieresultaat over 2020 bedraagt € 1,4 miljoen op een omzet van ca € 174 miljoen.

## Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

In het organigram van Surplus op de volgende pagina staat de juridische structuur van Surplus uitgewerkt. Het betreft de juridische structuur inclusief deelnemingen per 1 januari 2021.

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 2020 uit twee personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht.
2. Surplus Zorg is op 1 januari 2018 ontstaan uit de fusie van dochterstichtingen deBreedonk, Elisabeth, Surplus Comfort en Surplus Zorg. Surplus Zorg biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
3. Surplus Welzijn draagt bij aan het welzijn van mensen en aan een leefbare samenleving op vragen van gemeenten en burgers.
4. Surplus zorg had tot eind 2020 een belang van 49% in de Martha Flora Bavel B.V.. Surplus heeft deze aandelen verkocht aan Martha Flora Exploitatie BV en heeft daarom met ingang van 1 januari 2021 geen participatie meer in Martha Flora.
5. Surplus zorg is enig aandeelhouder van de B.V. Integrale Ondersteuning HbH-begeleiding Gemeente Breda B.V. Vanuit deze B.V. levert Surplus thuisondersteuning in de gemeenten Breda en Oosterhout.
6. Surplus Zorg is enig aandeelhouder van de B.V. Zorg voor Vastgoed. Hierin is zorghotel Merlinde ondergebracht.
7. Tevens is Surplus Zorg lid van de coöperatie wijkzuster en de coöperatie voor GRZ De MARQ. In beide coöperaties is de stemverhouding gelijk verdeeld over het aantal leden. De coöperatie wijkzuster kende bij aanvang 5 en per 1-1-2018 4 leden. De MARQ kende bij aanvang 3 en per 1-1-2018 2 leden.

### Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2021

