



Bestuursverslag 2021

25 mei 2021

Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Inleiding | 3 |
| 1.1 | Algemeen | 3 |
| 1.2 | Gebeurtenissen na balansdatum | 3 |
| 1.3 | Feiten en cijfers 2021 | 4 |
| 2. | Profiel van Surplus | 5 |
| 2.1 | Onze kernactiviteiten | 5 |
| 2.2 | Organisatiestructuur | 7 |
| 3. | Strategie en beleid | 9 |
| 3.1 | Maatschappelijke opgave | 9 |
| 3.2 | Strategische thema's | 9 |
| 3.4 | Voortgang 2021 | 11 |
| 3.5 | Effect van corona pandemie op verslagjaar | 12 |
| 4. | Toezicht en medezeggenschap | 14 |
| 4.1 | Normen voor goed bestuur | 14 |
| 4.2 | Raad van toezicht | 14 |
| 4.3 | Samenstelling raad van bestuur | 18 |
| 4.4 | Medezeggenschap | 18 |
| 4.5 | Centrale cliëntenraad | 19 |
| 4.6 | Ondernemingsraad | 20 |
| 4.7 | Professionele adviesraad | 22 |
| 5. | Kwaliteit en veiligheid | 23 |
| 5.1 | Kwaliteitsbeleid | 23 |
| 5.2 | Klachten | 24 |
| 5.3 | Kwaliteit ten aanzien van medewerkers | 25 |
| 5.4 | Duurzaamheid | 26 |
| 6. | Financieel beleid | 28 |
| | Bijlage 1 Juridische structuur Surplus | 29 |

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Surplus biedt welzijn en zorg. Onze organisatie was eind 2021 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 2021.

Dit verslag is opgesteld in de eerste helft van 2022. Het jaar 2021 is wederom fors beïnvloed door het coronavirus. Dit heeft daarmee ook impact gehad op de activiteiten die Surplus in 2021 heeft kunnen ondernemen.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 10 mei 2022 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 25 mei 2022.

1.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Surplus heeft ook in het eerste kwartaal nog te maken gehad met de effecten van corona. Wel hebben we gezien dat de uitbraken over het algemeen korter duren, cliënten minder ziek worden en er minder mensen overlijden. Vanaf april zien we weer een dalende trend.

Als gevolg van de uitbraken in het eerste kwartaal, hebben we ook begin 2022 nog steeds 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,
- extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel en andere benodigde materialen.

Deze meerkosten worden voor een deel vergoed vanuit de beschikbare compensatieregelingen binnen de verschillende financieringsstromen waar Surplus mee te maken heeft.

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

Tenslotte is begin 2022 een intentieovereenkomst getekend over de gewenste toetreding van de GRZ van Thebe tot coöperatie De MARQ. Surplus heeft als één van de huidige leden van De MARQ de intentieovereenkomst mede ondertekend en is nauw betrokken bij de verkenning van de toetreding.

1.3 Feiten en cijfers 2021

Feiten en cijfers 2021

Onze dienstverlening bestaat uit verpleeghuiszorg, thuiszorg, thuisondersteuning en welzijn

Dat doen we samen met



2.910 medewerkers
(december 2021)

2.277 Zorg
165 Welzijn
218 Ondersteunende diensten
250 Thuisondersteuning



21.252 cliënten
(december 2021)

3.925 Zorg
1.637 Thuisondersteuning
15.690 Welzijn



2.221 vrijwilligers
(december 2021)

Omzet

- Zorg
- Welzijn
- Thuisondersteuning



€ 176,4 miljoen

Bedrijfslasten

- Personeelskosten
- Overige bedrijfskosten



€ 173,6 miljoen

Personeelskosten

- Zorg
- Welzijn
- Thuisondersteuning



€ 126,7 miljoen

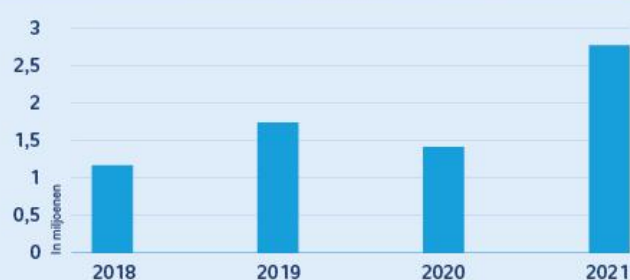
Resultaat

- Zorg
- Welzijn
- Thuisondersteuning



€ 2,8 miljoen

Resultaten 2018 - 2021



Bekijk het complete jaarverslag op onze website:

www.surplus.nl/over-surplus/organisatie

surplus

Voor overige vragen over deze infographic kunt u contact opnemen met de afdeling Communicatie: communicatie@surplus.nl

2. Profiel van Surplus

2.1 Onze kernactiviteiten

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

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

Surplus Zorg

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

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

Intramurale zorg

Zorg met verblijf is mogelijk in 13 woonzorgcentra. Mensen met een indicatie voor intensieve, complexe zorg kunnen verblijven op onze locaties in de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk. Dat geldt zowel voor mensen die psychogeriatric zorg als lichamelijke zorg nodig hebben. Aanvullende specialismen zijn palliatieve terminale zorg en gerontopsychiatrie. Op een aantal locaties kunnen ook mensen tijdelijk worden opgenomen voor geriatric revalidatie door De MARQ. De 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 2021 bedroeg 1.110 plaatsen voor intramuraal verblijf. Eind 2021 verbleven er 1.024 cliënten en 17 partners in een woonzorgcentrum van Surplus en zo'n 34 cliënten op basis van een tijdelijk verblijf. Aan 408 mensen werd bovendien eerstelijns behandeling geboden. Op de meeste locaties zijn ook appartementen aanwezig die verhuurd worden aan mensen die daar zelfstandig wonen en zo nodig gebruik maken van de faciliteiten van het woonzorgcentrum en/of thuiszorg. 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 verhuurde 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 heeft daarom eind 2020 besloten om deze activiteiten definitief stop te zetten. Dit is in 2021 geëffectueerd. In het verlengde hiervan is besloten om de Zorg voor Vastgoed BV, die het zorghotel exploiteerde, te beëindigen. Dit is gedaan door de BV te laten fuseren met de enige aandeelhouder, Surplus Zorg.

Surplus is 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 2021 ruim 1.900 thuiszorg cliënten en daarnaast nog zo'n 520 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT. Eind 2021 waren er 188 cliënten die gebruik maken van dagverzorging.

Thuisondersteuning wordt geboden in Breda en in Oosterhout. Vanaf 1 januari 2021 wordt deze vorm van zorg ook aangeboden in twee andere West-Brabantse gemeenten: Halderberge en Etten-Leur. In totaal wordt dit aan ruim 1.600 cliënten geboden.

Surplus Welzijn

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

Pluspunten, activiteitencentra, huis van de wijk

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

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

Jeugd- en jongerenwerk

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

Informeel zorg

Surplus Welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informele zorg, oa mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2021 de gemeenten Breda, Etten-Leur, Halderberge, Geertruidenberg, Moerdijk, Oosterhout en Zundert.

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

Maatschappelijk werk

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

Overige welzijnsactiviteiten

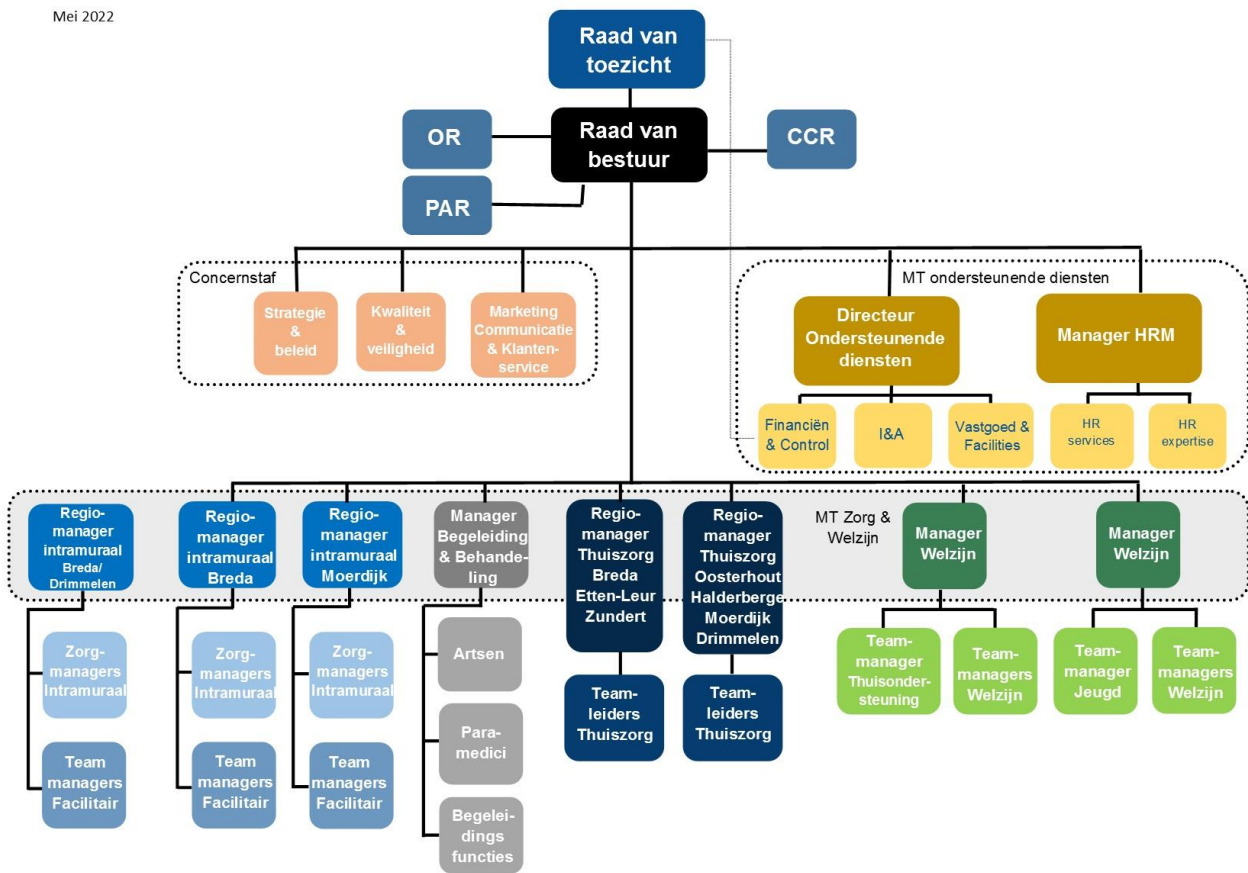
De activiteiten van welzijn kenmerken zich door een grote diversiteit, die in overleg met de gemeenten worden aangeboden. Naast bovenstaande activiteiten zijn dat oa:

- In Altena: buurtbemiddeling.
- In Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (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, maaltijdenservice en wijkwerk.
- In Geertruidenberg: buurtbemiddeling.
- In Halderberge: de Plusbus, inzet riksja, geld & recht, vrijwilligerscentrale, zomerschool voor senioren. In Halderberge exploiteert Surplus tevens welzijns- en zorgwinkel de Bron.
- In Moerdijk: Ons Moerdijk (brengt vraag en aanbod rondom welzijnsactiviteiten bij elkaar), cursussen, geld & recht, maaltijdenservice, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: bemoeizorg, budgetcoach, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, klussendienst, jeugdmaatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdenservice, Oosterhout voor elkaar en zomerschool.
- In Zundert: budgetcoach, cursussen, geld & recht, huiskamers, schuldhulpverlening. Met ingang van 1 april 2021 heeft Surplus ook enkele activiteiten overgenomen van de stichting welzijn Zundert, 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 er als volgt uit:



3. Strategie en beleid

3.1 Maatschappelijke opgave

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

Maatschappelijke opgave:

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

3.2 Strategische thema's

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

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

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

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



Met de groei van het aantal (oudere) ouderen, neemt het aantal mensen met dementie sterk toe en een groot deel van de sterk groeiende en complexer wordende vraag naar zorg komt dan ook bij deze groep vandaan en speelt zich vooral af in de wijk. Vanaf het moment dat er sprake is van het zogenaamde niet-pluis gevoel tot het moment dat mensen – al dan niet in het verpleeghuis opgenomen – overlijden, verloopt gemiddeld 8 tot 10 jaar. In de verschillende fases van het dementieproces hebben mensen en hun mantelzorgers verschillende vragen en verschillende 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. Tevreden medewerkers zijn minder snel geneigd om te vertrekken, zijn goede ambassadeurs voor Surplus en het allerbelangrijkste: zij doen hun werk met meer plezier. Stimuleren van werkplezier is dus om meerdere redenen van belang.

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

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

3.4 Voortgang 2021

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

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

Begin 2020 hebben we onze strategische koers vastgesteld en zijn bovenstaande afspraken gemaakt. Door de coronapandemie was er pas in de zomer van 2020 ruimte bij de strategische teams om concreet met de uitwerking van hun thema aan de slag te gaan, waarbij alle thema's hun lange termijn doelstellingen hebben geformuleerd en deze hebben vertaald in acties voor 2020 en 2021. Eind vorig jaar zijn deze aangevuld met acties voor 2022.

De acties die inmiddels zijn uitgezet zijn bijzonder relevant en dragen bij aan het bereiken van onze ambitie: kwetsbare groepen in de samenleving op een passende wijze ondersteunen zodat zij maximaal eigen regie kunnen voeren en bijdragen aan de houdbaarheid van het stelsel naar de toekomst. Vanuit het programma dementie zien we mooie casussen voorbij komen van mensen met dementie die dankzij de sociale benadering dementie beter het leven kunnen leiden dat hen past en

enthousiaste teams die hiermee aan de slag zijn. Vanuit transmurale zorg volgen we 'de beweging naar voren' en zien we dat we zo mensen faciliteren om langer thuis te kunnen blijven wonen. In de wijken wordt hard gewerkt aan het leren kennen van elkaar en dit wordt gefaciliteerd en ondersteund vanuit het thema werken vanuit wijken. We voeren volop het gesprek met gemeenten en woningcorporaties om te komen tot alternatieve woonvormen vanuit diversiteit van wonen en zijn op een aantal plaatsen concreet aan de slag met conceptontwikkeling en inrichten van pilots. Diverse nieuwe technologieën worden op verschillende plaatsen uitgetoetst, en we zien dat dit tot mooie ervaringen leidt. Vanuit sociale innovatie / zie mij zien we dat we fundamenteel anders aan de slag zijn met veranderingen en innovaties, o.a. aangejaagd door de expedities. Binnen dit thema is er ook veel aandacht voor het goede gesprek, waarin o.a. alledaagse dilemma's besproken kunnen worden. Onze opdracht kunnen we slechts uitvoeren met voldoende medewerkers, betaald en onbetaald, en dit is dan ook in onze strategie een van onze belangrijkste prioriteiten. Vanuit het thema goed werkgeverschap, zijn we daarom aan de slag met relevante thema's zoals roosteren en plannen, het verbeteren van het warme welkom van nieuwe medewerkers en de doorontwikkeling van het samen leren in de wijk.

3.5 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, die ook in 2021 nog volop aan de orde was.

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 stond het welzijn van onze cliënten en medewerkers voorop, maar hadden we uiteraard ook aandacht voor veiligheid.

De eerste golf in 2020 had een enorme impact, vanwege de onbekendheid met het virus en de effecten van het virus. In aantallen was de impact tijdens de 2^e en 3^e golf (2^e helft 2020 en 1^e helft 2021) groter. Een golf die langer duurde en het aantal mensen dat ziek werd, lag vele malen hoger dan in de eerste golf. Maar de impact was ook groot omdat er langdurig een groot beroep op medewerkers werd gedaan, zowel lichamelijk als geestelijk. Het werken met beschermende middelen, beperkingen door richtlijnen, opvangen van ziekteverzuim in een toch al krappe arbeidsmarkt zorgden voor een hoge werkdruk. En dit werd versterkt door de vele dilemma's waar medewerkers mee te maken kregen.

Na de eerste vaccinaties in januari en februari zagen we het aantal besmettingen gelukkig dalen. In de zomer van 2021 hadden we te maken met een relatief rustige periode, maar in het najaar liep het aantal besmettingen weer fors op. Reden om wederom actief in te zetten op de boostercampagne eind 2021.

Tegelijkertijd hebben we ondanks de vele besmettingen 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. We hebben ons daar echter wel op voorbereid, o.a. door het opstellen van protocollen ten behoeve van een zogenaamde code rood of code zwart scenario.

In 2021 is sluiting van locaties gelukkig niet meer aan de orde geweest. Wel waren er soms beperkingen in het aantal bezoekers, zowel in de woonzorgcentra, als in welzijnslocaties. Bij landelijke lockdowns hadden we ook te maken met sluiting van bijvoorbeeld kapsalons en pedicures op woonzorglocaties of restaurantfuncties.

Medio 2021 is een tweede uitgebreide evaluatie uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de verschillende uitvragen, die bij diverse groepen, op verschillende momenten waren gedaan, beschikbare documenten en aangevuld met vragenlijsten die uitgezet zijn onder medewerkers en cliënten. Hieruit zijn rondom diverse relevante thema's als informatievoorziening, ervaringen van cliënten en naasten, de crisisorganisatie, inzet van persoonlijke beschermingsmiddelen, richtlijnen, maatregelen en dilemma's, ondersteuning en nazorg en HR beleid conclusies getrokken. Uit de evaluatie bleek dat er veel waardering was voor de wijze waarop ook in de 2^e en 3^e golf de coronapandemie is aangepakt, 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 blijft van meerwaarde Aandachtspunten liggen enerzijds in de begeleiding van onze cliënten en anderzijds (en vooral) in de individuele aandacht voor medewerkers en voor de teams. Deze aandachtspunten zijn opgepakt.

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 omzetederving. De impact van op al deze onderdelen is gedurende het hele jaar in beeld gebracht. De gemaakte meerkosten worden voor een deel vergoed vanuit de beschikbare compensatieregelingen binnen de verschillende financieringsstromen waar Surplus mee te maken heeft.

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 2021 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 2021 uit 7 leden en is in zes maal bijeen gekomen voor reguliere bijeenkomsten. Daarnaast zijn er zes andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de bijeenkomst voor de zelfevaluatie, een sessie om de eerste coronaperiode te evalueren, twee themabijeenkomsten, één over het strategische programma Goed Werkgeverschap (samen met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad) en één over het strategische programma digitale innovatie, een diner ter afscheid van vier vertrekkende leden, met een externe spreker en een rondreis langs diverse locaties, waarbij in drietallen een werkbezoek aan een (zorg- of welzijns)locatie is afgelegd.

De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht sluiten daarnaast minimaal één keer per jaar aan bij een overlegvergadering van de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad en bij het zogenaamde artikel 24 overleg van de ondernemingsraad.

Vanwege de geldende corona maatregelen waren de meeste reguliere bijeenkomsten digitaal. Vaste punten op de reguliere agenda van de raad van toezicht zijn kwaliteitsontwikkeling, waarbij zowel aandacht is voor de formele rapportages als ook voor de ontwikkelingen op dit vlak, projecten en thema's, financiële zaken en governance, inclusief de terugrapportages vanuit de commissies van de raad van toezicht. Specifiek is er op de agenda ruimte gemaakt om vijf van de zeven strategische thema's te kunnen bespreken. De andere twee kwamen uitgebreid aan de orde bij de themabijeenkomsten. 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 2021 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend, dan wel een besluit genomen over:

- Goedkeuring opstarten verkoopproces van een vijftal panden
- Gedeeltelijke afkoop toekomstige huurlasten zorghotel pand
- Herijkte investeringsbegroting 2021
- Opstarten juridische procedure op het dossier waterschade
- Aangepaste portefeuillevverdeling raad van bestuur
- Indeling WNT 2020
- Bestuursverslag Surplus en bestuursverslag Surplus Welzijn 2020
- Jaarrekeningen en geconsolideerde jaarrekening 2020
- Dividenduitkering uit BV Integrale Ondersteuning aan de enige aandeelhouder: Surplus Zorg
- De concrete verkopen van de panden De Vleer en Prikkebeek
- Mandaat aan bestuur om in de ALV van De MARQ goedkeuring te geven aan een huurovereenkomst
- Borgstelling inzake huurovereenkomst De MARQ
- Controleplan 2021

- Fusie tussen Zorg voor Vastgoed BV en Surplus Zorg
- Begroting 2022
- Voorlopige indeling WNT 2022
- Intentieovereenkomst toetreding Thebe tot De MARQ

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 tussentijds geïnformeerd over de uitbraken, vaccinaties, de middelen en maatregelen die werden getroffen en de effecten hiervan voor cliënten, naasten, medewerkers en vrijwilligers. Tevens zijn de zogenaamde 'code rood' documenten besproken, waarin is vastgelegd welke zorg en ondersteuning minimaal wordt geboden in geval er landelijk of regionaal de hoogste crisisfase wordt afgekondigd, of wanneer binnen Surplus zelf de situatie aan de orde is dat alleen de meest noodzakelijke zorg en ondersteuning kan worden geboden. Het is in 2021 gelukkig niet nodig geweest deze protocollen in te zetten. In 2021 is voor een tweede maal een uitgebreide evaluatie uitgevoerd over de coronaperiode, deze is uitgebreid besproken in de commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie van de raad van toezicht en tevens gedeeld met de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft tijdens een extra bijeenkomst zelf ook uitgebreid gereflecteerd op wat de coronacrisis de raad van toezicht en de raad van bestuur heeft gebracht, wat het effect was op het samenspel en hoe de toezichtvisie daarbij behulpzaam was / kan zijn. Hierbij zijn ook de geleerde lessen expliciet benoemd.

Tijdens de vergaderingen is tevens stil gestaan bij lopende samenwerkingstrajecten, zoals de bestuurlijk samenwerking met VVT partners in de regio. Specifiek is gesproken over de huurovereenkomst die De MARQ inmiddels heeft afgesloten met het Amphia, en waarvoor Surplus als één van de leden voor een deel garant voor staat. Tevens is gesproken over het mogelijke toetreding van Thebe tot De MARQ. Begin dit jaar is hiertoe een intentieovereenkomst ondertekend, die eind 2021 door de raad van toezicht is goedgekeurd. In 2020 was al besloten tot een reorganisatie binnen Zorghotel Merlinde door het afstoten van de leisetak, deze is in 2021 afgerond. Dit heeft er tevens toe geleid dat het niet langer noodzakelijk was om de Zorg voor Vastgoed BV, waarin deze activiteiten werden uitgevoerd, in de lucht te houden. In praktische zin is dit opgepakt door de BV te laten fuseren met de enige aandeelhouder: Surplus Zorg.

Andere onderwerpen die op de agenda hebben gestaan zijn de voortgang van het lange termijn huisvestingsplan, de visie en ontwikkeling op thuisondersteuning, de juridische procedure die is aangespannen door de huurdersbelangenvereniging van Vredenberg, de voortgang van de strategie (naast de bespreking van de specifieke strategische thema's) en het project roosteren en plannen. Tevens is de raad van toezicht geïnformeerd over enkele personele wijzigingen binnen het MT van Surplus.

De auditcommissie is zes maal bijeen gekomen, waarvan drie maal (deels) met de accountant. Aan de orde kwamen oa de periodieke financiële rapportages, inclusief de liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van ratio's, de herijking van de investeringsbegroting, het tax control framework, de verkoop van een aantal panden, de gedeeltelijke afkoop toekomstige huurlasten zorghotelpand en de garantstelling voor de huurovereenkomst van De MARQ. In 2020 is een start gemaakt met de ontwikkeling van een meerjarenbegroting, de voortgang en vulling hiervan en de verdere ontwikkelingen op dit vlak, zijn in 2021 opnieuw aan de orde geweest. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2020 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 2022. Waar relevant zijn de besproken punten vertaald in adviezen voor de raad van toezicht.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is vijf maal bijeen geweest, waarvan één extra verdiepingsbijeenkomst over nieuwe ontwikkelingen binnen kwaliteit, zoals de overgang naar meer intersubjectieve kwaliteit. In de reguliere bijeenkomsten is informatie verstrekt en van gedachten gewisseld over incidenten en calamiteiten, het kwaliteitsverslag over 2020 en het verslag klachtenbemiddeling, rapportage van de externe audits en privacy, rapportages van de inspectie gezondheidszorg en jeugd, de systeembeoordeling, rapportages over cliënttevredenheidsmetingen en het kwaliteitsplan 2022. Ook binnen deze commissie was er veel aandacht voor de actualiteit rondom corona en de effecten hiervan voor cliënten en medewerkers, waarbij ook de evaluatie die is

uitgevoerd is besproken. Daarnaast legt de commissie jaarlijks een werkbezoek af aan een locatie. Vanwege de coronamaatregelen was dit in 2021 niet mogelijk. Wel is ter vergadering toelichting gegeven op een aantal inhoudelijke thema's: jeugd, dementie, slimme zorg, bedrijfscontinuïteit en privacy. 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 2021 vonden deze gesprekken twee maal plaats. Ook heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze heeft in februari 2022 plaatsgevonden. Voor de zelfevaluatie is gebruik gemaakt van een online instrument.

De remuneratie- en selectiecommissie heeft tevens geadviseerd ten aanzien van de indeling van de WNT over 2021. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2020 gereed was. De voorlopige indeling voor 2022 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2021).

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 2021 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). In 2021 zijn op basis van een nieuwe modelregeling nieuwe arbeidsovereenkomsten voor de leden van de raad van bestuur opgesteld en inmiddels ondertekend.

Volgens het rooster van aftreden was er in 2021 één lid aftredend en herbenoembaar. Conform de vastgestelde procedure voor herbenoemingen, is na advies van de medezeggenschapsorganen het betreffende lid, de heer M. Bekkers, opnieuw benoemd voor een periode van vier jaar.

In 2021 was er tevens een lid aftredend en niet herbenoembaar, mevrouw A. Coppelmans. De procedure om te komen tot haar vervanging was in 2020 al gestart. Begin 2021 is mevrouw Hooghiemstra benoemd als nieuw lid.

Tenslotte kondigde de voorzitter aan dat hij na afloop van zijn eerste termijn op 31 december 2021 niet voornemens was zich herbenoembaar te stellen. Vervolgens is J. Taks, vice-voorzitter, voorgedragen als voorzitter. Met instemming van alle leden, de leden van de raad van bestuur en na advies van de medezeggenschapsorganen, is hij benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht met ingang van 1 januari 2022. S. de Kort is benoemd tot vice-voorzitter.

Met het voorgenomen afscheid van de voorzitter en in de wetenschap dat medio 2022 wederom een lid zal aftreden, is in het laatste kwartaal gestart met de werving van twee nieuwe leden. Bij de wervingsprocedure zijn zowel de raad van bestuur als de medezeggenschapsorganen betrokken. Inmiddels is tevens bekend welke twee nieuwe leden in 2022 toe zullen treden tot de raad van toezicht: de heer J.W. Meijer en mevrouw A. Wydoodt.

In 2021 is tijdens een diner met een inspirerende externe spreker over de relatie tussen het sociale domein en zorg, afscheid genomen van de in 2020 en 2021 afgetreden leden.

In de tabel op de volgende pagina is de samenstelling per 31 december 2021 opgenomen.

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2021 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of een andere aanbieder:

| Naam | Gevolgde bijeenkomst | Organisator | Datum |
|-----------------------------|--|-------------|-----------------|
| drs. A. Hoyng | Hoe kunnen raden van toezicht radicale vernieuwing omarmen? (online sessie) | NVTZ | 20 januari 2021 |
| | Toezicht houden bij het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg: wat vraagt dat van de raad van toezicht? (online sessie) | NVTZ | 16 maart 2021 |
| dr. E. Hooghiemstra | Masterclass toezicht op kwaliteit | NVTZ | september 2021 |
| drs. J. van den Broek | Masterclass toezicht op kwaliteit | NVTZ | september 2021 |
| drs. S. de Kort, MHA CPC | Masterclass Bestuur & Governance | TIAS | Voorjaar 2021 |
| | | | |

Een aantal geplande (scholings)bijeenkomsten kon geen doorgang vinden of zijn online georganiseerd.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2021

| Naam geboortedatum | Functie in RvT | Hoofdfunctie | Nevenfuncties |
|--|---|---|---|
| M.A.M. Bekkers 12-05-1953 | Voorzitter auditcommissie | | • Lid RvC Fundis, Gouda |
| drs. J. van den Broek 30-01-1971 | Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie | Director Strategic Capabilities & Solutions, Amgen B.V. | • Gastspreker aan Nyenrode Business Universiteit |
| dr. B.T.J. Hooghiemstra 5-12-1961 | Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie | Lector Sociale Innovatie Hogeschool Rotterdam | • Hooghiemstra Onderzoek & Advies Sociaal Domein • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Speciaal Onderwijs en Expertisecentrum Eindhoven • Lid commissies ZonMw en regie orgaan SIA |
| drs. A. Hoyng 10-08-1951 | Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie | Directeur-eigenaar Hoyng consult | • Lid RvT coöperatie de MARQ |
| drs. S. de Kort, MHA CPC 19-09-1973 | Lid auditcommissie | Eigenaar Steffekt, financieel interimmanagement in de zorg | • Lid RvT Mariaoord • Voorzitter Koninklijke Fanfare Philharmonie Leende |
| drs. J.M.M. Taks 18-05-1960 | Voorzitter remuneratiecommissie | Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht | • Lid RvT Diagnostiek voor U • Lid RvT Stichting Sovak |
| 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 2022

| Naam | Lid sinds | Datum aftreden | Herbenoembaar |
|-----------------------------|------------------|------------------|---------------|
| M.A.M. Bekkers | 3 november 2017 | 2 november 2025 | nee |
| drs. J. van den Broek | 16 december 2020 | 15 december 2024 | ja |
| dr. B.T.J. Hooghiemstra | 27 januari 2021 | 26 januari 2025 | ja |
| drs. 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 |

4.3 Samenstelling raad van bestuur

In 2021 had Surplus een tweehoofdige raad van bestuur, bestaande uit de Anton van Mansum (voorzitter) en Anthonie Maranus.

Eventuele nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van toezicht. De raad van toezicht toetst hierbij of er sprake is van mogelijke belangenverstrengeling. Dit was in 2021 niet aan de orde.

Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2021

| 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"> ▪ Lid bestuur stichting Betrokken Ondernemers Breda ▪ Lid bestuur GENERO – Netwerk Ouderenzorg Zuidwest-Nederland ▪ Voorzitter bestuur coöperatie wijkzuster ▪ Lid raad van commissarissen TBV Wonen ▪ Lid Comité van aanbeveling stichting Brood en Rozen ▪ Lid SER commissie Arbeidsmarkt voor de zorg | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervisie bestuurders onder externe begeleiding (DEV) ▪ Directiewerkgroep '71 ▪ Deelname Seneca congres ▪ 360 graden feedback ▪ Incompany training Portefeuille strategie (tbv toezichhoudende functie) |
| <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"> ▪ Lid van de raad van toezicht bijzondere leerstoel ouderenzorg Tranzo ▪ Lid van bestuur van Stichting West-West, Roosendaal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervisie Regionaal Zorgnetwerk Nederland ▪ 360 graden feedback ▪ Bestuurlijk leernetwerk Radicale vernieuwing ▪ Nationale leiderschapsleergang |

4.4 Medezeggenschap

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

De gezamenlijke bijeenkomst die beide raden organiseren rondom een gezamenlijk thema, heeft in 2021 niet door gegaan. Bij het zogenaamde art. 24 overleg (het overleg waarin de OR met het bestuur, in aanwezigheid van een afvaardiging van de raad van toezicht over beleidsvoornemens) sluiten beide raden aan. Dit overleg heeft in 2021 wel plaats kunnen vinden. Daarnaast hebben beide

raden minimaal één keer per jaar overleg met (een vertegenwoordiging vanuit) de raad van toezicht en sluiten ze aan bij één van de jaarlijkse thema bijeenkomsten van de raad van toezicht. In 2021 was dat de themabijeenkomst over goed werkgeverschap.

4.5 Centrale cliëntenraad

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

Vergaderfrequentie en overlegvormen

De CCR vergadert gemiddeld tien keer per jaar. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht aan bij de CCR vergadering. Gedurende de corona pandemie is het niet mogelijk geweest om voor alle geplande vergaderingen als volledige cliëntenraad fysiek bijeen te komen en is er veelal digitaal vergaderd. In het najaar zijn de lokale raden, CCR en raad van bestuur bijeen geweest om te praten over de medezeggenschap en de stappen die gezet moeten worden in het kader van de aangepaste WMCZ. Om de samenwerking formeel vast te kunnen leggen heeft de raad van bestuur een medezeggenschapsregeling opgesteld en aan de lokale raden voorgelegd met de vraag of zij hiermee kunnen instemmen en mede willen ondertekenen. Daarnaast is er een voorbeeld uitgewerkt voor een overeenkomst tussen de lokale cliëntenraad en de locatie / het management van thuiszorg. Ook is er een voorbeeld huishoudelijk reglement opgesteld, waar de lokale raden eventueel gebruik van kunnen maken. De CCR heeft zijn huishoudelijk reglement aangepast en vastgesteld op 15 september 2021.

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 nieuwsbrieven met de adviezen en besluiten uit de vergaderingen via intranet en de website bekend gemaakt.

In 2021 zijn er twee leden afgetreden, heeft de CCR wegens zijn overlijden in december helaas afscheid moeten nemen van de voorzitter. In 2021 is er één lid toegetreden.

Advies- instemmingsaanvragen

In 2021 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Begroting 2022
- Fusie tussen Surplus Zorg en Zorg voor vastgoed
- Jaarrekening 2020
- Kadernota 2022
- Functieprofielen raad van toezicht
- Benoeming en herbenoeming raad van toezicht
- Overdracht activiteiten Stichting Welzijn Zundert
- Benoeming manager Behandeling & Begeleiding

De CCR heeft in 2021 instemming verleend aan de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitsplan 2022
- Brandveiligheidsbeleid
- Wijziging gebruik zorgovereenkomst

Samenstelling CCR op 31 december 2021

| Naam | Functie |
|---|---------------------------|
| Vacature | voorzitter |
| Mevr. A. Haarhuis | Vice-voorzitter |
| Mevr. C. Wytzes Mevr. J. Notten Dhr. K. Renne Mevr. M. Lucas Mevr. R. Brood Mevr. Y. Tomala Dhr. J. Roovers Dhr. E. Bakker Dhr. H. Wolf | Leden |
| Mevr. M. Gort | Ambtelijk secretaris |
| Mevr. L. Schipper | Beleidsmatig ondersteuner |

4.6 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft haar activiteiten in 2021 ook zo veel als mogelijk voortgezet. Daarbij is veel gebruik gemaakt van de mogelijkheid om digitaal bijeenkomsten te organiseren.

Samenstelling OR

De OR heeft in 2021 te maken met twee langdurig zieke leden. In het OR reglement is opgenomen dat bij langdurige afwezigheid van een OR-lid vervanging mogelijk is. Om die reden is het aspirant-lidmaatschap van Eveline Ferkranus verlengd en in november 2021 omgezet naar lidmaatschap. Mike Twilhaar heeft zich genoodzaakt gezien zijn lidmaatschap te beëindigen vanaf mei 2021. Harold Vervaart heeft zijn OR lidmaatschap beëindigd vanaf november 2021.

De samenstelling op 31 december 2021 was daarmee als volgt:

Samenstelling OR 2021

| Naam | Functie |
|--|---|
| <i>Expertgroep intramuraal</i> <ul style="list-style-type: none">• Jolanda Stoop• Marco Martinez• Carla Luijkx• Wil Jansen | Verpleegkundige intramuraal Locatie kok Helpende intramuraal Technisch specialist |
| <i>Expertgroep extramuraal</i> <ul style="list-style-type: none">• Ina Brekelmans• Carla van der Hout• Eveline Ferkranus• Richard Toeange | Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal Wijkverpleegkundige |
| <i>Expertgroep welzijn</i> <ul style="list-style-type: none">• Alex Stoop• Anne van der Kooy• Marten Voetman• Charley Siwalette• Joyce Fuchs | Facilitair beheerder welzijn Medewerker burgeradviseurs Wijknetwerker Jongerenwerker Medewerker kwaliteit en veiligheid |
| <i>Dagelijks bestuur</i> <ul style="list-style-type: none">• Miriam Wilmot, voorzitter• Henk Teunissen, secretaris• Carina Edelbroek | Adviseur kwaliteit en veiligheid Zorgmanager Zorgbemiddelaar |

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

Werkwijze OR

Surplus geeft in de haar strategische koers weer hoe gestalte gegeven wordt aan haar maatschappelijke opgave. Deze koers is in zeven strategische thema's uiteengezet. Om als OR tot een passende aansluiting te komen op deze strategische thema's heeft de OR, naast de bestaande werk- en expertgroepen, in 2021 programmagroepen ingericht en is er een aanvang gemaakt met gesprekken met de strategische teams om inzicht te krijgen in de strategische thema's en wat mogelijke effecten zijn op de medewerkers en de organisatie.

De OR vervult bij voorkeur een proactieve rol door vooraan in het proces tot beleidsontwikkeling van organisatiethema's te zitten. Hiermee maakt de OR gebruik van 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 als het advies of instemming betreft. Deze manier van werken is in 2021 verder ingebed in de organisatie.

De OR kent verschillende overlegvormen die iedere dinsdagmiddag zijn ingepland. Deze middagen ontmoeten de leden van de werk-, expert-, en programmagroepen elkaar voor overleg, voorbereiding en beraad op de actuele thema's. Bevindingen worden teruggekoppeld aan de voltallige OR waarbij aan de OR advies wordt uitgebracht over lopende advies- en/of instemmingsaanvragen. De OR besluit of dit advies wordt overgenomen of niet.

Om de werkwijze en doelstellingen gestalte te kunnen geven heeft de OR in 2021 een aanvang gemaakt met het maken van een werkplan waarin iedere werk-, expert-, en programmagroep zijn doelstellingen en werkwijze vast legt.

Dit werkplan is richtinggevend en helpt de OR zijn doelstellingen vast te houden.

Instemming-, en adviesaanvragen 2021

De OR heeft zijn instemming verleend aan:

- ✓ Thuiswerkbeleid
- ✓ Aansturing afdelingen Marketing & Communicatie en Klantenservice.
- ✓ Reserve lid kandidaat voor de Interne Bezwaren Commissie (IBC)
- ✓ Gewijzigd reglement interne bezwarencommissie (IBC)
- ✓ Beleid brandveiligheid
- ✓ Versoepelingen voor medewerkers m.b.t. covid-19 (juni 2021)
- ✓ Overeenkomst met arbodienstverlener HCC
- ✓ Regeling opleiden en ontwikkelen
- ✓ Balansbudget

De OR heeft positief advies gegeven op:

- ✓ Overdracht activiteiten Stichting Welzijn Zundert
- ✓ Herbenoeming leden voor de Raad van Toezicht
- ✓ Garantstelling de Marq
- ✓ Fusie Surplus Zorg en Vastgoed Zorg BV
- ✓ Kadernota 2022
- ✓ Functieprofielen voor leden van de Raad van Toezicht
- ✓ Begroting 2022

Communicatie met de achterban

De OR wil transparant en zichtbaar zijn voor de collega's van Surplus. Dit hoopt hij o.a. te bereiken door hen te informeren middels de verslagen van de verschillende vergaderingen en in 2021 is er gestart met het publiceren van de advies- en instemming brieven op intranet. Ook is er in iedere uitgave van het personeelsblad SUUS een artikel van de OR te vinden.

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. We zien echter dat de PAR nog onvoldoende verankerd is binnen Surplus. In 2022 vindt verdere verdieping plaats op het thema professioneel leiderschap en zal ook de PAR verder doorontwikkeld en gefaciliteerd worden.

Als gevolg van corona is in 2021 slechts één PAR bijeenkomst georganiseerd, rondom het thema sarcopenie. De rapportage met aanbevelingen is begin 2022 aan het MT gepresenteerd.

5. Kwaliteit en veiligheid

5.1 Kwaliteitsbeleid

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

Kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Surplus 2022

Eind 2021 is het kwaliteitsplan Surplus 2022 gepubliceerd. Op basis hiervan zijn voor de verpleeghuiszorg lokale kwaliteitsplannen opgesteld zodat ook op lokaal niveau invulling wordt gegeven aan kwaliteit en daarmee wordt voldaan aan het kwaliteitskader specifiek voor de verpleeghuiszorg

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 2021

Over 2021 wordt een separaat kwaliteitsverslag uitgebracht, waarin verslag wordt gedaan van de kwaliteitsactiviteiten in de verpleeghuiszorg en op de woonzorglocaties van Surplus. Dit verslag is vanaf 1 juli 2022 te vinden op de website van Surplus.

In 2021 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 2021, evenals 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.

Speur, Spreek, Sprint en Stap

Diverse kwaliteitsthema's hebben in 2021 aandacht gekregen. Om te beginnen is een ontwikkeling doorgemaakt met het kwaliteitsmanagementsysteem. Het meldsysteem 'Spreek' en het documentsysteem 'Speur' zijn in 2021 verder geland binnen Surplus, elk met eigen aandachtspunten en mogelijkheden voor doorontwikkeling. Zo zijn in 2021 stappen gezet om ook datalekken te melden via Spreek, zodat het voor medewerkers steeds duidelijker en eenduidiger wordt waar zij meldingen in het kader van kwaliteit worden verzocht te doen om samen te leren en herhaling te voorkomen. Echter, niet alleen documentbeheer en het melden van incidenten zijn belang. Ook diverse audits, de systeembeoordeling en het in gesprek zijn met elkaar over kwaliteit hebben in 2021 plaatsgevonden. Met name is de ontwikkeling van de lokale kwaliteitsteams (intramuraal) noemenswaardig. Deze ontwikkeling vindt zijn oorsprong op enkele locaties, van waaruit in 2020 een evaluatie heeft plaatsgevonden op basis waarvan in 2021 voor alle verpleeghuislocaties deze ontwikkeling met succes is ingezet. De lokale slagkracht neemt toe en op de locatie kan hierdoor beter gewerkt worden aan wat er lokaal toe doet.

Tevens is in 2021 verder vervolg gegeven aan de ontwikkeling van een verbeterregister 'Sprint'. In 2021 zijn de adviseurs kwaliteit en veiligheid gestart om hier mee te werken. Sprint zorgt ervoor dat we makkelijker kunnen rapporteren en meer grip krijgen op lokale kwaliteit. Naast Sprint hebben we 'Stap'. In Stap hebben we aandacht voor wat er toe doet voor de individuele cliënt en wat daarin eventueel randvoorwaardelijk nodig is. In de lokale kwaliteitsontwikkelpunten (intramuraal) van 2022 hebben we steeds meer focus op dit aspect van kwaliteit. Ook in het ondersteunen van de teams gaan we in 2022 meer aan de slag met Stap. Eén van de manieren om daaraan het werken is reflectie aan de hand van het instrument: 'dilemmabesprekingen'.

Samen werken aan kwaliteit

Hoe werken we samen op een goede manier aan kwaliteit? In april 2021 is in het designteam aandacht besteed aan het verzamelen van inzichten van diverse medewerkers aan de hand van deze vraag. De structuur waarin we met een vakgroep, expertgroepen en aandachtsvelders werken is voorzien van een herijking.

Voorts zijn concrete resultaten behaald op het gebied van cliënttevredenheid aan de hand van Vertel eens..., en de PREM wijkverpleging. Ook de jaarlijkse puntmeting heeft tot inzichten geleid welke zijn vertaald in verbeteracties zoals het beter bespreken van medicatieveiligheidsincidenten in de teams. Voor meer uitgebreide informatie hierover wordt verwezen naar het kwaliteitsverslag 2021.

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 2021 zijn verdere stappen gezet in het kader van de NEN7510. Zo zijn diverse beleidsstukken opgesteld en zijn de principes en doelstellingen voor informatiebeveiliging benoemd. In mei is een tussentijdse audit uitgevoerd, de aandachtspunten die hieruit voorkomen zijn meegenomen in het jaarplan van informatieveiligheid. Verder is kritisch gekeken naar de autorisatiematrix voor het cliëntinformatiesysteem. Begin 2022 is een systeembeoordeling uitgevoerd in aanloop naar de certificeringsaudit medio 2022.

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.

De meeste incidenten die zijn gemeld in 2021 betroffen datalekken. De meeste datalekken vinden via de mail plaats. In 2022 richten we ons nog meer op bewustwording. Hiervoor is het SETA plan opgesteld. SETA staat voor Security Education, Training en Awareness.

5.2 Klachten

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling is voor medewerkers via intranet beschikbaar en is eind 2019 geharmoniseerd. In 2021 zijn geen meldingen gedaan.

Klachtenregeling Surplus

Surplus brengt jaarlijks een jaarverslag klachtenbemiddeling uit, waarin is opgenomen de klachtenbemiddeling door de klachtenfunctionaris en de klachtencommissie. Het afgelopen jaar speelde corona nog steeds een rol in de klachtenbehandeling, ofschoon er minder klachten over corona gingen. In 2020 hadden klachten een relatie met de richtlijnen/beperkingen met betrekking tot

corona, in 2021 waren deze richtlijnen minder beperkend. Met name het bemiddelen van klachten vroeg nog de nodige aanpassingen, dit gebeurde veelal nog telefonisch.

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 2021 548 klachten bemiddeld door de klachtenfunctionaris. Het aantal klachten is daarmee ten opzicht van 2020 verder afgenomen. Klachten hebben oa betrekking op de zorgverlening, bejegening en communicatie, het aanbod van voorzieningen en facilitaire dienstverlening. De meeste klachten zijn na bemiddeling door de klachtenfunctionaris naar tevredenheid opgelost. In totaal zijn er twaalf klachten ingediend bij de klachtencommissie, waarvan er zeven alsnog zijn bemiddeld door de klachtenfunctionaris en vijf in behandeling zijn genomen door de klachtencommissie.

5.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

Personeelsbeleid

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

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

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

In 2021 is het project roosteren en plannen opgepakt. Na de lastige zomerperiode met veel druk op de roosters, is er door het MT actief bij alle (zorg)teams opgehaald wat hun ervaringen waren in die zomerperiode. Daarbij is ook expliciet gevraagd naar mogelijkheden voor verbetering. Een goede basis om het project mee te starten. Bij de opzet van het project en bij de uitvoering wordt gebruik gemaakt van de principes van sociale innovatie, zodat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de inzichten van de betrokken medewerkers. Vanuit het in 2021 opgestelde plan van aanpak worden in 2022 acties opgezet gericht op het concreet opzetten van de flexorganisatie en het herijken van het planningsproces.

Een tweede belangrijke actie binnen is de verdere doorontwikkeling van samen leren in de wijk (SLW). De werkwijze van SLW past goed bij de visie van Surplus en de maatschappelijke ontwikkelingen. De inzet voor de doorontwikkeling is tweeledig: enerzijds het stevig positioneren van SLW binnen Surplus met veel aandacht voor het leerklimaat binnen Surplus en anderzijds de verdere doorontwikkeling naar de zogenaamde fase 2, waardoor alle Surplus medewerkers ook gebruik kunnen maken van de mogelijkheden binnen SLW en/of daar actief een bijdrage aan kunnen leveren als expert.

In 2021 is een aantal acties uitgezet, gericht op het verbeteren van het warme welkom van nieuwe medewerkers. Zowel in de faciliterende sfeer (oa inzet werving & selectie, organiseren van praktische zaken als sleutels, uniformen, pasjes, devices etc.) als ook door de inzet van buddy's binnen de teams. In algemene zin wordt extra ingezet op meer individuele aandacht voor personeel, door meer ruimte te creëren voor gesprekken en hiervoor ook begeleiding aan te bieden. Ook verzuim en vitaliteit zijn – zeker gezien het hoge verzuim – relevante thema's die hiermee samenhangen.

Tenslotte wordt er op de achtergrond voor gezorgd dat HR processen optimaal zijn ingericht, waarbij de focus in het afgelopen jaar met name lag op de systemen en de harmonisatie van

arbeidsvoorwaarden. Het komende jaar wordt ook ingezet op de verdere ontwikkeling van de inzet van HR businesspartners en de totale HRM-dienstverlening opdat de leidinggevenden en medewerkers 'het goede gesprek' kunnen voeren.

Aantal (vrijwillig) medewerkers in dienst

Het aantal (vrijwillig) medewerkers dat op 31 december 2021 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 | 2021 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Surplus Zorg | | | | | | |
| - Intramuraal ¹² | 1.703 | 1.712 | 941,9 | 955,7 | 920 | 840 |
| - Thuiszorg | 570 | 565 | 336,3 | 330,1 | 217 | 161 |
| - Ondersteunende diensten | 224 | 218 | 163,3 | 162,9 | 22 | 100 ³ |
| - Thuisondersteuning Breda | 205 | 250 | 84,9 | 105,6 | 0 | 0 |
| Surplus Welzijn | 162 | 165 | 117,7 | 119,6 | 1.294 | 1.120 |
| Totaal | 2.864 | 2.910 | 1.644,1 | 1.673,9 | 2.453 | 2.221 |

Wat opvalt is dat het aantal vrijwilligers is afgenomen. Deels wordt dit veroorzaakt door een betere registratie van afmeldingen van vrijwilligers. Maar deels zien we dat in de afgelopen corona jaren ook een aantal vrijwilligers is gestopt met hun werkzaamheden.

Verzuim

Het verzuim per onderdeel van Surplus over 2021 is als volgt:

| Verzuim | 2020 (%) | 2020 (freq) | 2021 (%) | 2021 (freq) |
|--------------------------------|----------|-------------|----------|-------------|
| Surplus Zorg | 10,5% | 1,11 | | |
| Surplus Intramuraal | | | 10,7% | 1,12 |
| Surplus B & B | | | 5,5% | 1,08 |
| Surplus Thuiszorg | | | 10,9% | 0,97 |
| Surplus Welzijn | 6,1% | 0,58 | 6,2% | 0,86 |
| Thuisondersteuning | 8,9% | 1,63 | 6,6% | 1,43 |
| Ondersteunende diensten / staf | 4,9% | 0,61 | 5,6% | 0,92 |

5.4 Duurzaamheid

In 2016 is Surplus gestart met het verduurzamen (vergroenen) van de bedrijfsvoering. Als instrument wordt hiervoor de milieuthermometer zorg gebruikt van Milieu Platform Zorg (MPZ). 2021 is het jaar geweest waarin de stand van zaken opgemaakt hebben na 1,5 jaar crisisbeheer, ook op het gebied van duurzaamheid. Allereerst is er gekeken door de afdeling Vastgoed & Facilities naar wat er oorspronkelijk voor 2020 en 2021 gepland was en vervolgens is bekeken naar de haalbaarheid om deze plannen in 2021 uit te voeren. Op het moment dat dit plaatje compleet was kreeg de wereld te maken met grondstof tekorten, chip tekorten en logistieke problemen, en dus de leveranciers van Surplus ook.

Ondanks de tegenvallers was 2021 een goed jaar voor duurzaamheid binnen Surplus. Er zijn projecten afgerond, projecten in de steigers gezet voor 2022 en doelstellingen behaald.

¹ Incl. behandeling en begeleiding

² Incl. facilitaire diensten op locatie

³ Incl. vrijwilligers maaltijdbezorging, deze werden voorheen meegeteld bij Surplus Welzijn

Duurzaamheid wordt binnen Surplus een steeds breder gedragen onderwerp, vanuit verschillende kanten is in 2021 de afdeling V&F, en de milieucoördinator in het bijzonder, gevraagd om toelichting te geven over de manier waarop Surplus aandacht heeft voor duurzaamheid, deze interesse komt van binnen maar ook van buiten de organisatie.

Duurzaamheid krijgt echt een plaats binnen de organisatie en ook de omgeving van Surplus ziet de voortvarendheid waarmee Surplus dit thema oppakt.

Resultaten 2021

Led verlichting: In 2021 zijn de Breedonk en het kantoorpand in Zevenbergen geheel voorzien van nieuwe led verlichting. De materialen voor de Zeven Schakels zijn pas begin december geleverd waardoor pas in januari 2022 begonnen is met de montage.

Zonnepanelen: In 2021 zijn er op de locaties Zeven schakels en Westerwiek zonnepanelen gelegd, deze zijn goed voor respectievelijk 20 en 30% van het elektriciteitsverbruik van deze locaties.

Duurzaam inkopen: Het duurzaam inkoopbeleid is gereed, we beschikken nu over een formeel beleid met een duurzaamheidsbijlage. Duurzaamheid is bewust in een bijlage beschreven zodat deze eenvoudig aan te passen is aan de eisen (zowel intern als extern) en de ontwikkelingen die plaats vinden, zonder dat het inkoopbeleid herschreven moet worden.

Vanaf 2018 wordt voor de levensmiddelen, reinigingsproducten en kantoorartikelen al bijgehouden welke producten er duurzaam ingekocht worden op locatie niveau. Vanaf 2021 wordt hier ook over gerapporteerd. In het meerjarenduurzaamheidsplan worden hier vanaf 2022 ook doelstelling voor gesteld.

Milieuthermometer zorg: In 2021 heeft Surplus het certificaat milieuthermometer zorg niveau zilver behaalt voor alle intramurale locaties, muv van Vuchterhage. Surplus is één van de weinige zorg instellingen in Nederland die 12 locaties gecertificeerd heeft op niveau Zilver. Het certificaat is voor 3 jaar afgegeven, met een jaarlijkse controle of Surplus nog steeds aan de eisen voldoet. Surplus zal de komende 2 jaar gebruiken om niveau Zilver stevig te verankeren in de organisatie. Mede door duurzaamheid meer naar de locaties te brengen met initiatieven op het gebied van afval reductie en het tegengaan van voedselverspilling.

CO2 uitstoot: In 2021 komt de CO2 footprint van Surplus Zorg uit op 7.367 ton. Dit is 1,8% (129 ton) minder dan het basis jaar 2018, maar wel meer dan in 2020. De hogere uitstoot wordt met name veroorzaakt door een hoger gasverbruik en meer gereden kilometers. Het elektraverbruik is aanzienlijk verlaagd. Surplus heeft in 2021 (gecorrigeerd) 400.000 kwh minder verbruikt. Toch loopt Surplus ook hier iets achter op planning, door de vertraging in het aanbrengen van de led verlichting en de zonnepanelen.

Voor 2022 zijn nieuwe doelen vastgesteld, op een drietal categorieën:

- vastgoed en techniek: daarbij gaat het om het verder realiseren van ledverlichting, zonnepanelen en warmtetransitie op de woonzorglocaties van Surplus.
- medewerker en cliënt, waaronder stimuleren van mobiliteit (alternatieven voor woon-werkverkeer en dienstreizen), afvalpreventie en betere scheiding van afvalstromen en reductie van voedselverspilling
- registratie en administratie, waaronder het opstellen van een meerjarenduurzaamheidsplan.

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 2021 heeft Stichting Surplus als geheel een eigen vermogen van € 43 miljoen (solvabiliteit van ca 28%). Het exploitatieresultaat over 2021 bedraagt € 2,7 miljoen op een omzet van ca € 176 miljoen.

Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

In het organigram van Surplus op deze pagina staat de juridische structuur van Surplus uitgewerkt. Het betreft de juridische structuur inclusief deelnemingen per 1 januari 2022.

Daarbij willen we het volgende opmerken:

1. Stichting Surplus is de stichting waarover in dit document geconsolideerd verslag wordt gedaan. Surplus kent een aantal dochterstichtingen. De Stichting wordt bestuurd door een raad van bestuur. Deze bestond op 31 december 2021 uit twee personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht.
2. Surplus Zorg biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
3. Surplus Welzijn draagt bij aan het welzijn van mensen en aan een leefbare samenleving op vragen van gemeenten en burgers.
4. Surplus Zorg is enig aandeelhouder van de B.V. Integrale Ondersteuning HbH-begeleiding Gemeente Breda B.V. Vanuit deze B.V. levert Surplus thuisondersteuning in de gemeenten Breda, Etten-Leur, Halderberge en Oosterhout. In 2022 zal de naam wijzigen naar Surplus Thuisondersteuning B.V.
5. Surplus Zorg was enig aandeelhouder van de B.V. Zorg voor Vastgoed. Hierin was zorghotel Merlinde ondergebracht. Omdat de leisure activiteiten zijn stopgezet, is de B.V. Zorg voor Vastgoed opgeheven. Dit is praktisch uitgevoerd de B.V. te laten fuseren met Surplus Zorg.
6. 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 2022

