



Bestuursverslag Surplus 2017

29 juni 2018

Inhoudsopgave

1.	Uitgangspunten van de verslaggeving	3
2.	Profiel van de organisatie	4
2.1	Algemene identificatiegegevens	4
2.2	Structuur van het concern	4
2.2.1	Juridische structuur	4
2.2.2	Toelichting op de fusie in 2017	6
2.2.3	Organisatiestructuur	7
2.3	Kerngegevens	7
2.3.1	Kernactiviteiten en nadere typering	7
2.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	10
2.3.3	Werkgebieden	11
2.4	Samenwerkingsrelaties	11
3.	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	15
3.1	Normen voor goed bestuur	15
3.2	Raad van bestuur	15
3.3	Toeziethouders (raad van toezicht)	16
3.4	Bedrijfsvoering	25
3.5	Cliëntenraden	26
3.6	Ondernemingsraad (OR)	30
3.7	Vrijwilligersraad	36
4.	Beleid, inspanningen en prestaties	38
4.1	Meerjarenbeleid	38
4.2	Algemeen beleid	39
4.2.1	Wonen	40
4.2.2	Zorg en welzijn	41
4.3	Algemeen kwaliteitsbeleid	46
4.4	Kwaliteit van zorg	49
4.4.1	Cliënttevredenheid	49
4.4.2	Veiligheid	50
4.4.3	Klachten	52
4.5	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	55
4.5.1	Personeelsbeleid	55
4.5.2	Beschikbaarheid van personeel	56
4.6	Duurzaamheid	56
4.7	Financieel beleid	58

1. Uitgangspunten van de verslaggeving

Surplus biedt welzijn en zorg. Onze organisatie was eind 2017 actief in 20 gemeenten in West-Brabant. Wij ondersteunen mensen die ondersteuning nodig hebben op het terrein van welzijn, zorg of behandeling. Dat doen we vanuit een breed palet aan ondersteuning en zorg. 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 2017. Het bestuursverslag vormt samen met de geconsolideerde jaarrekening van Surplus het jaardocument 2017.

Relevant voor verslagjaar 2017 is dat op 1 augustus 2017 een bestuurlijke fusie heeft plaatsgevonden tussen de stichtingen deBreedonk, Elisabeth en Surplus. Vanaf 1 augustus had Surplus daarmee de volgende dochterstichtingen: Elisabeth, deBreedonk, Surplus Zorg, Surplus Welzijn, Surplus Comfort en Surplus Holding BV. Deze is op 1 januari gevolgd door een juridische fusie tussen de volgende vier dochterstichtingen van Surplus: Elisabeth, deBreedonk, Surplus Zorg en Surplus Comfort. Daarmee behoren op 1 januari 2018 de volgende dochterstichtingen tot: Surplus Zorg, Surplus Welzijn en Surplus Holding B.V.

De moederstichting Surplus ondersteunt en houdt toezicht op het bestuur van haar dochterstichtingen en bepaalt het beleid en de strategie van het concern. De dochterstichtingen zijn aparte rechtspersonen met, binnen het kader van Surplus, eigen doelstellingen en activiteiten. Het doel van Surplus is om enerzijds de positie van de dochters te versterken en anderzijds om innovatieve samenwerking en ketenzorg te stimuleren en te initiëren.

In dit bestuursverslag wordt verslag gedaan van de activiteiten van deBreedonk, Elisabeth en Surplus in 2017. Waar relevant wordt onderscheid gemaakt tussen de situatie voor 1 augustus 2017 en de situatie na 1 augustus 2017. Waar ontwikkelingen doorlopen naar of effect hebben in 2018 wordt dit, voor zover bekend op het moment van verslaglegging, gemeld. Waar mogelijk wordt geconsolideerd verslag gedaan van de activiteiten van Surplus, in ieder geval na 1 augustus 2017. Het bestuursverslag is tot stand gekomen door middel van input vanuit de divisies en ondersteunende diensten van Surplus en met gebruikmaking van de jaarverslagen van de raad van toezicht, de centrale cliëntenraad Surplus, de centrale ondernemingsraad en de klachtencommissie van Surplus. Cijfermatige informatie is afkomstig van verschillende ondersteunende informatiesystemen.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 22 mei 2018 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 23 mei 2018.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

In onderstaande tabel zijn de algemene identificatiegegevens van Surplus opgenomen.

Naam verslagleggende rechtspersoon	Surplus
Adres	Leuvenaarstraat 91
Postcode	4811 VJ
Plaats	Breda
Telefoonnummer	076-2082800
Nummer Kamer van Koophandel	20104837
E-mailadres	info@surplusgroep.nl
Internetpagina	www.surplus.nl

2.2 Structuur van het concern

2.2.1 Juridische structuur

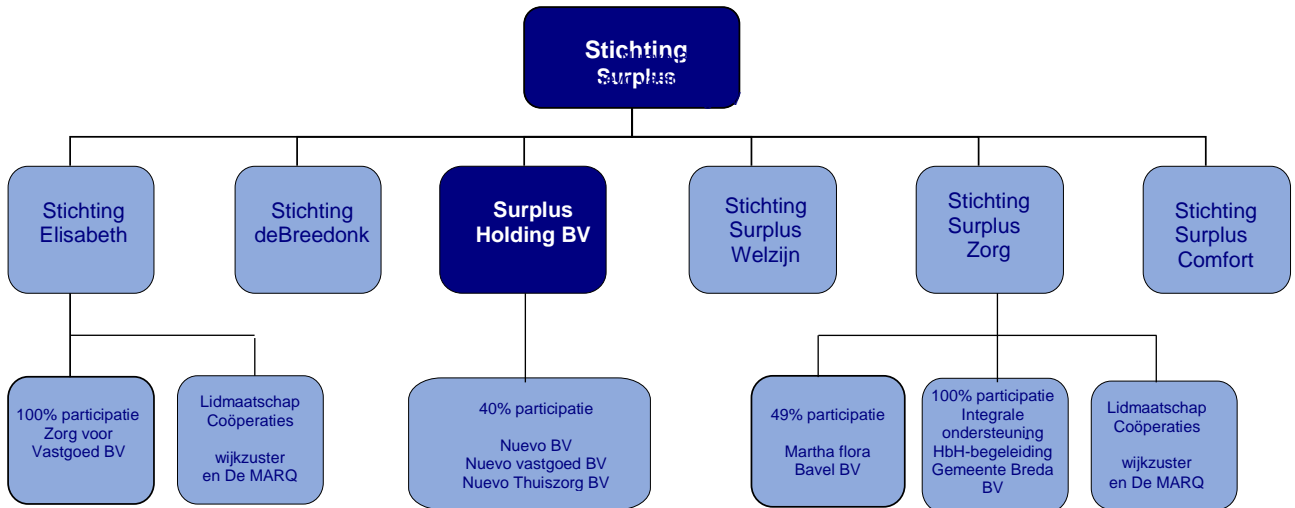
In het organigram van Surplus op de volgende pagina staat de juridische structuur van Surplus uitgewerkt. Het betreft de juridische structuur inclusief deelnemingen per 1 augustus en per 1 januari 2018. Daarbij willen we het volgende opmerken:

1. Stichting Surplus is de stichting waarover in dit jaardocument geconsolideerd verslag wordt gedaan. Surplus kent een aantal dochterstichtingen. De Stichting wordt bestuurd door een raad van bestuur. Deze bestond op 31 december 2017 uit drie personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht.
2. Stichting Elisabeth biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
3. Stichting deBreedonk biedt ondersteuning en, zorg met en zonder verblijf vanuit de Wlz en Zvw.
4. Surplus Zorg biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
5. Surplus Comfort biedt zorg en services in serviceresidentie Vredenbergh en de bijbehorende serviceappartementen.
6. Surplus Zorg, deBreedonk, Elisabeth en Surplus Comfort zijn per 1 januari 2018 juridisch gefuseerd.
7. Surplus Welzijn draagt bij aan het welzijn van mensen en aan een leefbare samenleving op vragen van gemeenten en burgers.
8. Stichting Surplus is de enige aandeelhouder van de Surplus Holding B.V. Er bestaat een volledige personele unie tussen de raad van bestuur van de Stichting Surplus en de raad van bestuur van Surplus Holding B.V. Het toezicht op de Surplus Holding B.V. wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen, die uit dezelfde personen bestaat als de raad van toezicht van de Stichting Surplus.
9. Surplus Holding B.V. had in 2017 een kapitaalsbelang in Nuevo B.V., Nuevo Thuiszorg B.V. en Nuevo Vastgoed B.V.. Surplus had in geen van de Nuevo B.V.'s bestuurlijke zeggenschap. De bestuurders van Surplus maakten wel deel uit van de raad van commissarissen van de B.V.'s. Surplus Holding heeft eind 2017 de participaties in de Nuevo B.V. verkocht aan de andere aandeelhouders van de B.V.'s.
10. Surplus zorg heeft een belang van 49% in de Martha Flora Bavel B.V.. Surplus heeft 49% van de aandelen verworven, waarbij afgesproken is dat er sprake is van een 50/50 zeggenschapsverhouding. Surplus zorg is tevens enig aandeelhouder van de B.V. Integrale Ondersteuning HbH-begeleiding Gemeente Breda B.V. Vanuit deze B.V. levert Surplus thuisondersteuning in de gemeente Breda.
11. Elisabeth is de enige aandeelhouder van de B.V. Zorg voor Vastgoed. Hierin is zorghotel Merlinde ondergebracht.

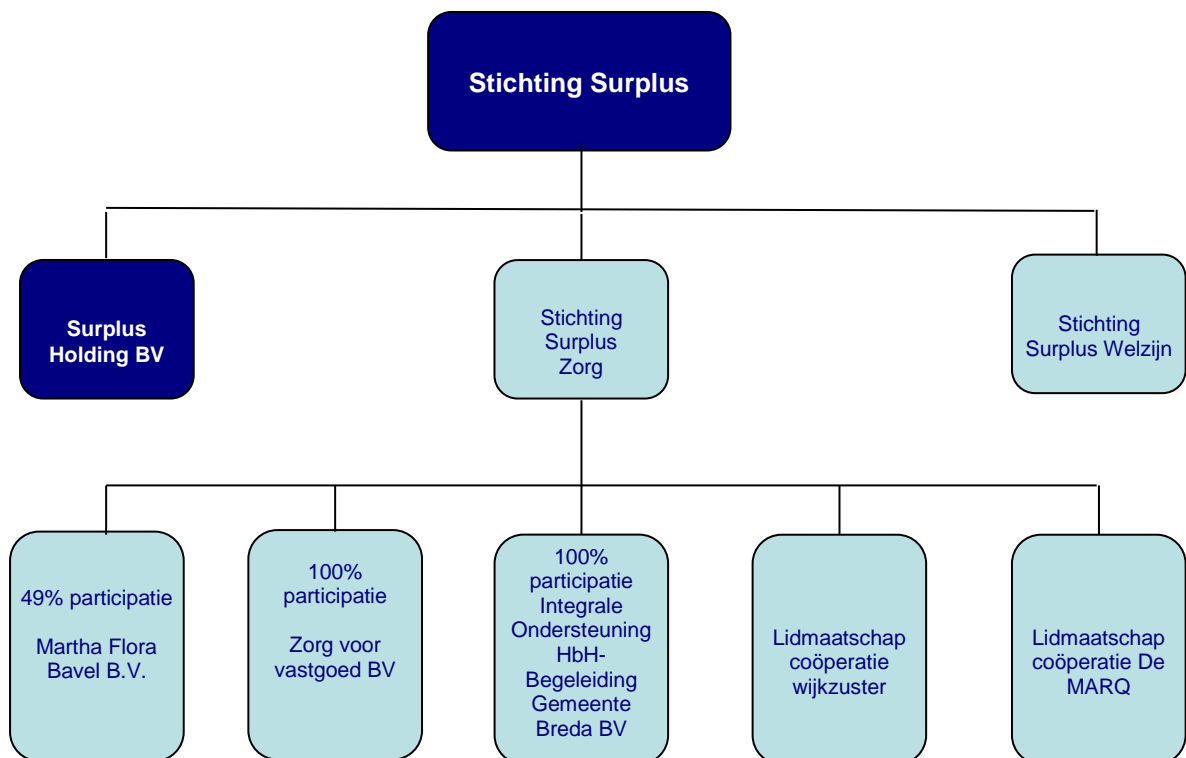
12. Tevens zijn Elisabeth en Surplus (per 1-1-2018 Surplus) lid van de coöperatie wijkzuster en de coöperatie voor GRZ De MARQ. In beide coöperaties is de stemverhouding gelijk verdeeld over het aantal leden. De coöperatie wijkzuster kende bij aanvang 5 en per 1-1-2018 4 leden. De MARQ kende bij aanvang 3 en per 1-1-2018 2 leden.

Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen

Per 1 augustus 2017



Per 1 januari 2018:



2.2.2 Toelichting op de fusie in 2017

Zorgorganisaties deBreedonk, Elisabeth, en Surplus zijn in 2014 een verkenning gestart naar de meerwaarde van samenwerking. Uitgangspunt en motief voor de beoogde samenwerking bij aanvang was, en is nog steeds, het verbeteren van het aanbod aan dienstverlening op het terrein van zorg en welzijn aan ouderen in Breda en omgeving en tegelijkertijd het versterken van de innovatiekracht van de betrokken organisaties en in het verlengde hiervan de propositie richting financiers van de betrokken organisaties.

Een bredere basis, met name in Breda, biedt mogelijkheden om de positie van Surplus te versterken door de bundeling van thuiszorg- en welzijnsactiviteiten op grond van succesvolle en gedragen concepten zoals wijkzuster en sociale wijkteams. Ook een goede spreiding van intramurale locaties over de stad, draagt bij aan een goede verankering in de wijken en lokale herkenbaarheid.

Tegelijkertijd biedt verbinding van de intramurale capaciteit van de betrokken organisaties ook mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van de zware intramurale zorg en het draagt bij aan de grotere schaal die vereist is voor specialistische zorg. Samenwerking biedt bovendien betere mogelijkheden voor het verder ontwikkelen van onze rol in verschillende zorgketens, waaronder die met het Amphia ziekenhuis.

Gaandeweg het traject is ook de noodzaak tot fuseren toegenomen, gezien de kwetsbare financieel-economische situatie bij zowel de Breedonk als Elisabeth. Fusie werd daarmee van belang om continuïteit van dienstverlening en werkgelegenheid, en de instandhouding van cruciale zorgfuncties te garanderen. Tegelijkertijd zijn een aantal voorwaarden gesteld, waaraan eerst voldaan moest worden, alvorens tot fusie kon worden overgegaan. De belangrijkste voorwaarde had betrekking op de overname en herfinanciering van de service-appartementen op locatie Centrum van Elisabeth naar een conventionele financiering.

Daarbij stelden de fusieorganisaties als randvoorwaarde dat de afzonderlijke organisaties een meerjarige positieve exploitatie kunnen voeren, ook zonder fusie. Tevens zagen we dat de banken het vooruitzicht van een fusie mee lieten wegen in hun afweging om mee te werken aan een oplossing richting de gewenste positieve exploitaties. Mede daarom vonden we het belangrijk om – na het afronden van de onderhandelingen – het fusieproces in een stroomversnelling te gaan brengen. De betrokken organisaties hebben vervolgens in januari 2017 de wens uitgesproken om op 1 juli 2017 over te gaan tot een bestuurlijke fusie en vervolgens de (organisatorische) integratie tot stand te brengen met de daarbij behorende juridische structuur, mits voldaan werd aan de gestelde voorwaarden.

In april bleek aan alle randvoorwaarden te zijn voldaan. Vervolgens hebben de drie organisaties een integraal fusieplan voorbereid, dat is voorgelegd aan de ondernemingsraden en de cliënten- en familieraden voor advies. Alle raden hebben een positief advies gegeven. Ook zijn diverse stakeholders geïnformeerd en de relevante stakeholders hebben aangegeven positief te staan ten opzichte van de voorgenomen fusie.

Begin april is vervolgens de melding concentratie naar de NZa gestuurd. Nadat de vragen van de NZa waren beantwoord en de aanvraag was gecompleteerd met oa de adviezen van medezeggenschapsorganen, ontvingen we eind mei het goedkeurende besluit van de NZa.

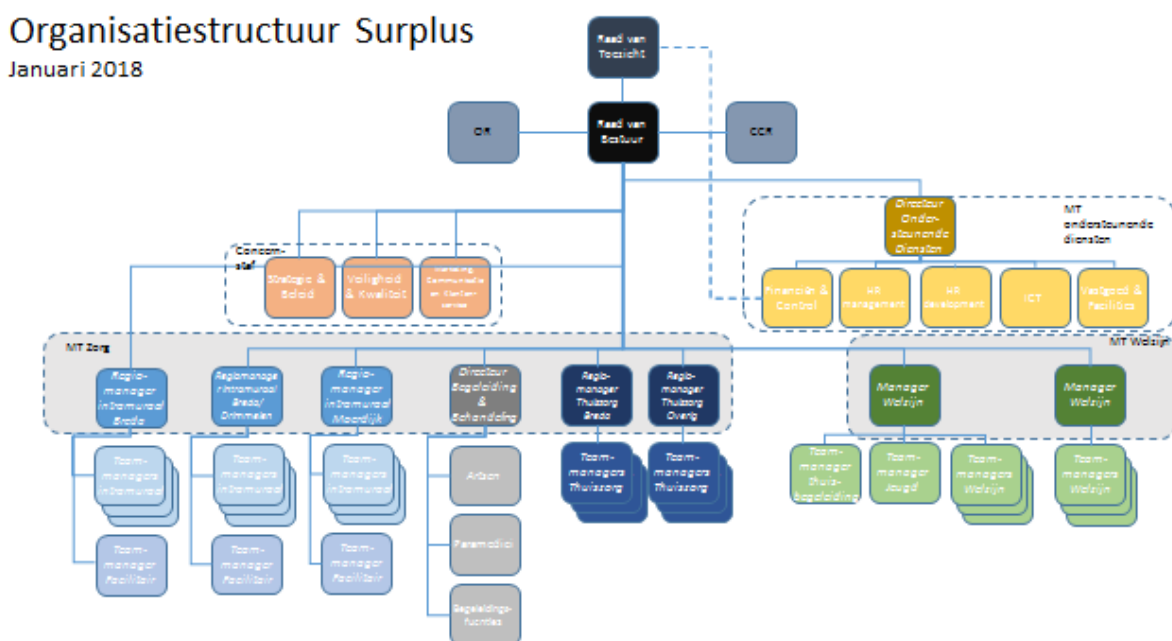
Ondertussen was ook de aanvraag voor goedkeuring bij de ACM voorbereid, deze is dan ook eind mei direct ingediend. Eind juli gaf ook de ACM haar goedkeuring voor de fusie. Hiermee was aan alle voorwaarden voor fusie voldaan en kon de bestuurlijke fusie per 1 augustus plaatsvinden, 1 maand later dan gepland.

In de periode augustus – december 2017 zijn vervolgens de voorbereidingen getroffen om per 1 januari ook juridisch te fuseren en te integreren. De focus lag hierbij op de integratie van ondersteunende diensten en systemen, stafdiensten en de integratie van de thuiszorgteams in Breda.

2.2.3 Organisatiestructuur

Uitgangspunt voor besturingsfilosofie 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 – teammanagers), 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 per 1 januari er als volgt uit:



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

Surplus is er voor alle kwetsbare mensen in de buurten en de wijken. De zorgdochterstichtingen richten 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 producten aan voor alle volwassenen. Surplus welzijn richt zich bovendien op kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar.

deBreedonk, Elisabeth, Surplus Zorg en Surplus Comfort

Het aanbod van de fusieorganisatie aan onze klanten bestaat zowel uit brede welzijnsdiensten, 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, revalidatie, eerstelijns behandeling en transmurale zorg. Dienstverlening kan ook particulier worden aangeboden. Dat vertaalt zich voor de klant in een samenhangend palet van producten en diensten op het gebied van welzijn, zorg, behandeling, wonen en comfort. Een modern en door de klant gestuurd aanbod van hoge kwaliteit. Een aanbod dat voortdurend wordt vernieuwd en aangepast aan veranderende klantvragen en wijzigingen in de samenleving.

Intramurale zorg

De fusieorganisaties bieden zorg met verblijf aan in woonzorgcentra. Mensen met een indicatie voor intensieve, complexe zorg kunnen verblijven op verschillende locaties in de gemeenten Breda, Drimmelen en Moerdijk. In het kader van verblijf met behandeling biedt Surplus somatische en psychogeriatrische zorg met als aanvullende specialismen: palliatieve terminale zorg, gerontopsychiatrie en tot 1 oktober 2017 geriatrische revalidatiezorg. De locaties waar verblijf wordt aangeboden zijn:

deBreedonk:

- Mastbos (Willem van Oranjelaan, Breda)
- Molenstaete (Pels Rijckenpark, Breda)

Elisabeth:

- Centrum (Leuvenaarstraat, Breda)
- Vuchterhage (Antwerpsestraat, Breda)
- Westerwiek (Argusvlinder, Breda)
- De Donk (Slotlaan, Ulvenhout)

Surplus Zorg:

- De Zeven Schakels (Kasteelweg, Zevenbergen)
- St. Martinus (Hoofdstraat, Zevenbergschen Hoek)
- Fendertshof (Kerkring, Fijnaart)
- Mauritshof (Prins Willemstraat, Klundert)
- De Ganshoek (Ds. Jamesstraat, Lage Zwaluwe)
- Antonius Abt (Dorpsplein, Terheijden)
- De Brug (Langendijk, Breda)

Surplus Comfort:

- Serviceresidentie Vredenbergh (Lovendijkstraat, Breda)

Op de meeste locaties zijn ook appartementen aanwezig die verhuurd worden. Ook exploiteert Elisabeth 'Merlinde, hotel dat zorg draagt'. Hotel Merlinde telt 49 hotelkamers die ingezet worden voor gasten die revalideren, 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).

Surplus Comfort was tot 31 december 2017 eveneens een aparte dochterstichting van Surplus en wordt gevormd door serviceresidentie Vredenbergh in Breda. Serviceresidentie Vredenbergh bestaat uit huurappartementen en een zorgcentrum waar ook verpleeghuiszorg wordt geboden. De appartementen zijn luxe en comfortabel en op de locatie zijn veel extra faciliteiten die comfort en ondersteuning bieden aan de bewoners.

Surplus participeert tevens in Martha Flora, een locatie in Bavel met 22 plaatsen voor mensen met dementie, op basis van PGB en eigen betaling.

Thuiszorg

Zorg aan huis wordt zowel geboden in het kader van de zorgverzekeringswet (wijkverpleging) als in het kader van de Wlz (VPT en MPT), Wmo (hulp bij het huishouden, dagbesteding en begeleiding). deBreedonk, Elisabeth en Surplus Zorg leveren thuiszorg in Breda, Surplus Zorg daarnaast ook nog in de gemeenten Bergen op Zoom, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Woensdrecht en Zundert. Voor Surplus en Elisabeth geldt dat zij al geruime werken met wijkzusters op basis van het wijkzusterconcept zoals dit door de Regionale Kruisvereniging ontwikkeld is en de uitgangspunten van dit concept worden ook door deBreedonk gehanteerd. Dit vormde een belangrijke gemeenschappelijke basis onder het gehanteerde thuiszorgmodel, waardoor de werkwijzen (en mix van deskundigheidsniveaus) van de drie organisaties de laatste twee jaar sterk naar elkaar toe zijn gegroeid. 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.

De cliënt heeft eigen regie, en als deze beperkt is, ondersteunt de wijkzuster expliciet deze eigen regie. Hiertoe is de wijkzuster onafhankelijk gepositioneerd, en heeft ze ruimte om een relatie met de wijk en de cliënten op te bouwen. Dit in het belang van preventie of het herstellen van zelfredzaamheid, en het organiseren van samenredzaamheid van burgers. Hierdoor wordt de professionele zorginzet beperkt. Hiermee wordt dus ook de afhankelijkheid van burgers van professionele zorg beperkt. Als er echt professionele zorg noodzakelijk is arrangeert de wijkzuster dit en wordt dit uitgevoerd onder haar regie, met zo min mogelijk verschillende gezichten. Dit alles leidt tot een hoge klantwaardering. Ook de kleinschalige teams met een goede mate van zelforganisatie leiden tot hogere waardering van medewerkers, en doelmatig organiseren. In het overleg tussen wijkzuster, teamleider en planner/ondersteuner worden afspraken gemaakt over de verbinding tussen de aandachtspunten in deze driehoek. Daarbij is eigen kracht en eigen regie dus het centrale adagium; zowel in de onderlinge werkwijze als in de klantbenadering. De thuiszorgteams in Breda zijn per 1 januari 2018 geïntegreerd.

Verblijfscapaciteit

De intramurale capaciteit van Surplus in 2017 bedroeg 1166 plaatsen voor verblijf, 91 plaatsen bestemd voor geriatrische revalidatiezorg (GRZ - 607 DBC's). De GRZ-plaatsen zijn per 1 oktober overgedragen aan coöperatie de MARQ (zie hiertoe ook paragraaf 2.4). Eind 2017 stonden 102 personen op de wachtlijst voor zorg met verblijf bij Elisabeth, Surplus Zorg of Surplus Comfort. Voor de locaties van deBreedonk waren er geen wachtlijsten.

Surplus Welzijn

Surplus welzijn heeft in het kader van de Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet met diverse gemeenten prestatieafspraken gemaakt en doelen geformuleerd.

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.

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

Jongeren centra

De divisie jeugd van Surplus Welzijn beheert in de gemeenten Breda, Etten-Leur, Halderberge en Moerdijk jongeren centra. Daarnaast is er in Breda een poppodium.

Informeel zorg

Surplus welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informeel zorg, o.a. mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2017 de gemeenten Alphen-Chaam, Etten-Leur, Geertruidenberg, Moerdijk en Oosterhout.

Surplus welzijn biedt in opdracht van de gemeente of de landelijke overheid palliatieve terminale zorg met vrijwilligers in de gemeenten Aalburg, Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Drimmelen, Geertruidenberg, Heusden, Moerdijk, Oosterhout, Waalwijk, Werkendam en Woudrichem.

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 o.a:

- Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (CJG, Brakkenfestival, Digidreumes, Spel-thuis, voorleesexpress), wijkwerk, buurtmeester en dagbesteding.
- In Drimmelen: dagbesteding, buurtsport, CJG, cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, hulponline, maatschappelijk werk, schoolmaatschappelijk werk en schuldhulpverlening.
- In Etten-Leur: brede school, buurt voor buur(t), buurtbemiddeling, buurtsport, Etten-Leur voor elkaar (brengt aanbod en vraag rondom vrijwilligerswerk bij elkaar), geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, hulponline, maatschappelijk werk, maaltijdservice en wijkwerk.

- In Halderberge: de Plusbus, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, hulponline, maatschappelijk werk, vrijwilligerscentrale, zomerschool voor senioren.
- In Moerdijk: 1-loket (brengt vraag en aanbod rondom vrijwilligers bij elkaar), cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, hulponline, maatschappelijk werk, maaltijdservice, vrijwilligerscentrale, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: Beweegzaam (dagbesteding in het zwembad), budgetcoach, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, dagverzorging, buurtkamer, hulp bij huishoudelijk geweld, hulp online, klussendienst, maatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdservice, Oosterhout voor elkaar, scootmobiel leenservice, taalmaatjes, zomerschool.
- In Zundert: budgetcoach, cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, hulp online, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, CJG.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens verpleging en verzorging

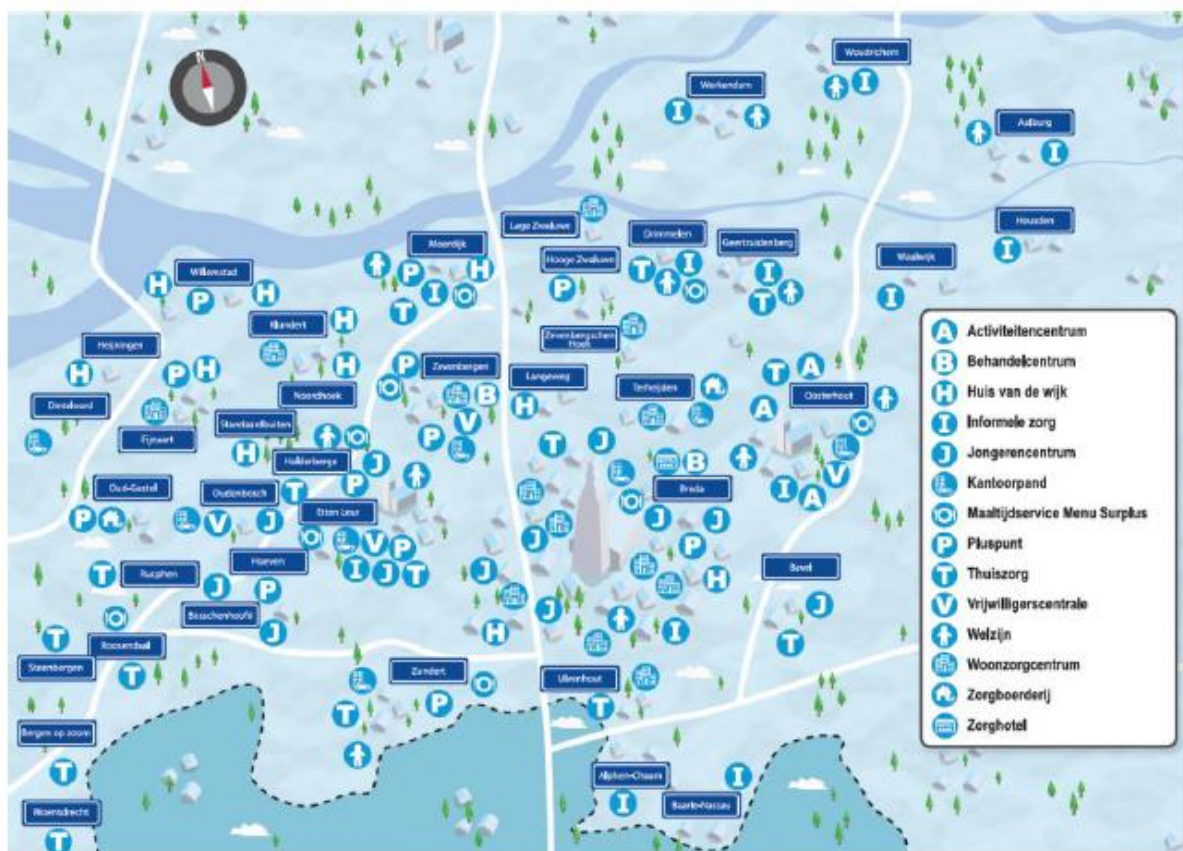
In onderstaande tabel staan de kerngegevens van Surplus ten aanzien van productie en capaciteit, personeel en bedrijfsopbrengsten.

Kerngegevens verpleging, verzorging en thuiszorg

Cliënten Surplus op 31-12-2017	Aantal
Wiz	
Aantal cliënten in instelling op basis van een ZZP	1.056
Aantal cliënten op basis van een volledig pakket thuis (VPT)	37
Aantal cliënten op basis van een modulair pakket thuis (MPT)	102
Aantal cliënten met een PGB	38
Aantal cliënten extramurale behandeling	61
Zvw	
Aantal thuiszorgcliënten (wijkverpleging)	1.838
Aantal cliënten geriatrische revalidatiezorg (GRZ)	94
Aantal cliënten eerstelijns verblijf (ELV)	37
Wmo	
Aantal cliënten begeleiding en dagbesteding	356
Aantal cliënten hulp bij het huishouden	897
Medewerkers en vrijwilligers op 31-12-2017	Aantal
Aantal personen	2729
Aantal FTE	1561,22
Aantal vrijwilligers	2478
Bedrijfsopbrengsten Surplus totaal	Bedrag (€)
Totaal bedrijfsopbrengsten	154.981.954
<i>Waarvan opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning</i>	<i>126.009.110d</i>

2.3.3 Werkgebieden

Surplus is werkzaam in West-Brabant. Onderstaand kaartje laat de activiteiten van Surplus per kern zien per 31 december 2017.



2.4 Samenwerkingsrelaties

Surplus heeft de afgelopen jaren steeds gezocht naar partners die ons aanvullen en versterken, om zo de juiste ketens voor onze klanten te vormen. In 2017 hebben we diverse gesprekken gevoerd met zowel bestaande als nieuwe samenwerkingspartners.

Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)

Specifiek voor geriatrische revalidatiezorg zijn Surplus en Elisabeth samenwerking aangegaan met Avoord, vanuit de constatering dat de overgang van revalidatiezorg naar de zorgverzekeringswet en de inkoop via diagnose behandelcombinaties (DBC's) tot een noodzaak tot schaalvergroting heeft geleid. Enerzijds om een kwaliteitsverbetering te realiseren, anderzijds om beter in te kunnen spelen op de eisen vanuit de zorgcontractering waarin minimum volumennormen worden gesteld over het aantal uit te voeren DBC's per diagnosegroep. Begin 2015 is door Elisabeth, (oud-) Surplus en Avoord besloten om deze samenwerking te concretiseren en is gekozen voor het oprichten van een gezamenlijke coöperatie voor geriatrische revalidatiezorg, waarin de drie organisaties hun activiteiten op het gebied van GRZ zullen bundelen. Dit voornemen is gemeld bij de NZa, die begin 2016 goedkeuring heeft verleend. Eind 2016 heeft ook de ACM toestemming verleend. In 2017 zijn de verdere voorbereidingen getroffen. De coöperatie is per 1 oktober 2017 opgericht en kent twee leden (Avoord en Surplus), die elk een zeggenschap hebben van 50%. De coöperatie heeft als naam De MARQ gekregen. Avoord en Surplus hebben hun GRZ activiteiten overgedragen aan De MARQ. Surplus voert diverse ondersteunende activiteiten uit voor De MARQ en blijft eigenaar van de locaties.

Transmurale zorg / aanmeldportaal

Zowel Surplus als Elisabeth hebben in 2015 een intentieverklaring ondertekend voor transmurale zorg. De overeenkomst is aangegaan met het Amphia ziekenhuis, Revant, medisch specialistisch

revalidatiecentrum, en ouderenzorgorganisatie Avoord. De vijf organisaties spreken hiermee af de zorg aan kwetsbare ouderen te verbeteren. De samenwerking is erop gericht om te voorkomen dat ouderen onnodig in het ziekenhuis worden opgenomen. En mocht een ziekenhuisopname toch noodzakelijk zijn, is de samenwerking er vervolgens op gericht om ouderen zo snel mogelijk te laten doorstromen naar een voor hen geschikte plek. De samenwerking concentreert zich rondom de bedden op afdeling de Brug in het Amphia ziekenhuis, maar ook andere vormen van zorg kunnen deel uitmaken van het overbruggingsaanbod.

Dit heeft in 2016 geleid tot de inrichting van een aanmeldportaal. Het richt zich op kwetsbare ouderen die buiten kantooruren in een spoedsituatie terecht zijn gekomen. Middels een gerichte triage kunnen zij eventueel worden opgenomen. Via het aanmeldportaal zijn ouderenzorgvoorzieningen beter bereikbaar voor huisartsen en ziekenhuis. Daarmee verbetert de toegang tot VVT zorg. De uitgangspunten zijn:

- Ketenoptimalisatie voor kwetsbare ouderen in de avond, nacht en weekenden: kwetsbare ouderen op het juiste moment op de juiste plaats om de juiste zorg te ontvangen;
- Voorkomen van onnodige ziekenhuisopnames voor kwetsbare ouderen met wél een vraag voor (tijdelijk) verblijf, al dan niet met behandeling, maar geen medische noodzaak voor ziekenhuisopname.

Uit een evaluatie is gebleken dat cliënten, verwijzers, zorgverzekeraars en samenwerkingspartners tevreden zijn over het aanmeldportaal.

In 2017 heeft deze samenwerking een vervolg gekregen met de ondertekening van de intentieovereenkomst transmurale samenwerking. Deze intentieovereenkomst heeft betrekking op het voornemen van het Amphia ziekenhuis, Revant (medisch-specialistische revalidatie) en VVT-organisaties Avoord, Thebe, Surplus en Elisabeth om samen te komen tot een transmuraal centrum.

Coöperatie wijkverpleging

Kruisvereniging Noord-Brabant en de zorgstichtingen Elisabeth, TWB thuiszorg met aandacht, Thuiszorg DAT en Surplus werken samen om invulling te geven aan de specifieke rol van de wijkgerichte preventieve wijkverpleegkundige. Zij voeren de wijkverpleging uit conform het 'wijkzuster' concept. De onafhankelijkheid en kwaliteit wordt extern getoetst en geaudit aan de hand van het CIO Keurmerk cliëntgestuurde wijkzuster. De vijf betrokken partijen zien en ervaren grote meerwaarde in het werken volgens de principes van een coöperatie. Er is een gezamenlijke visie, belangen en doelen, namelijk goede voorwaarden creëren voor klantgestuurde wijkverpleging, zoals scholing, financiering en positionering. Er is onderling vertrouwen en de overtuiging dat we deze doelstellingen gezamenlijk beter bereiken dan ieder apart. Sinds 21 december 2016 is de coöperatie een feit. In 2017 is gesproken met stichting de Wever over toetreding tot de coöperatie. Deze toetreding zal waarschijnlijk in 2018 plaatsvinden.

Ziekenhuizen

Surplus werkt samen met twee ziekenhuizen in de regio. Het is en blijft een speerpunt van Surplus om de relatie met ziekenhuizen te verstevigen, in het belang van cliënten. We werken samen in ketens rond CVA, palliatieve zorg, orthopedie, cardiologie en dementie en op het terrein van spoedzorg, naast de eerder genoemde specifieke samenwerking rondom transmurale zorg.

Huisartsen

Ouderenzorg vraagt in veel gevallen om specialistische expertise. Ter versterking van de zorgketen zijn specialisten ouderengeneeskunde aan de slag gegaan bij huisartsenpraktijken in de regio. In samenwerking met andere disciplines en de wijkzuster zetten zij zich in voor kwetsbare ouderen. De specialisten ouderengeneeskunde zijn te vinden bij huisartsenpraktijken in Breda, Fijnaart, Hoeven, Klundert, Lage Zwaluwe, Terheijden, Willemstad, Zevenbergen en Zevenbergschen Hoek. Iedere huisarts/huisartsengroep geeft zelf invulling aan de diensten van de specialisten ouderengeneeskunde, hierdoor verschilt het aanbod per praktijk. Daarnaast bestaat uiteraard de mogelijkheid voor iedere huisarts in het Surplus werkgebied om een specialist ouderengeneeskunde te consulteren, ongeacht of er wel of geen formele samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. Samen met de bovengenoemde wijkzusters vormen specialisten ouderenzorg, welzijn en huisartsen een kernteam voor kwetsbare thuiswonende ouderen.

Stichting sociale wijkteams

De gemeente Oosterhout heeft Surplus gevraagd om samen met MEE Plus en de GGD de ontwikkeling van de sociale wijkteams in de gemeente vorm te geven. Dit heeft in 2016 geleid tot de oprichting van een stichting sociale wijkteams, waarvan Surplus één van de oprichters is.

Jeugd

Surplus Welzijn participeert in een aantal Centra voor Jeugd en Gezin (CJG). Surplus Welzijn was in 2017 partner in de CJG in de gemeente Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Werkendam en Woudrichem. Surplus Welzijn is actief bij het ondersteunen van kinderen, jongeren en hun ouders bij opvoed- en opgroevraagstukken.

Tevens is Surplus Welzijn partner in het lectoraat Jeugd, Gezin & Samenleving van Avans Hogeschool. Centraal in deze samenwerking staat de rol van professionals in het benutten en versterken van eigen krachten en de sociale omgeving.

Thuiszorg Tilburg

In het jaarverslag over 2016 is reeds gemeld dat Surplus heeft besloten om haar thuiszorgactiviteiten in Tilburg over te gaan dragen aan een andere partij. In november 2016 is hierover overeenstemming bereikt met VVT organisatie de Wever uit Tilburg. De daadwerkelijke overgang heeft inmiddels plaats gevonden per 1 februari 2017.

Martha Flora

Sinds begin 2016 is Surplus betrokken bij de Martha Flora locatie in ontwikkeling in Bavel. Martha Flora is een vernieuwend zorgconcept op het terrein van kleinschalige zorg voor dementerenden, ontwikkeld door de ondernemer, de heer Marco Ouwehand, wiens moeder de ziekte van Alzheimer had. Het is een particulier initiatief, vanuit de persoonlijke ervaringen van de ondernemer en gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en internationaal vergelijkingsonderzoek.

Het Martha Flora concept past bij onze aandacht voor het onderwerp dementie en de ontwikkeling van onderscheidende zorgconcepten voor dementie. Surplus denkt van het zorgconcept van Martha Flora te kunnen leren en daarnaast voegt het voor Surplus ook iets toe als het gaat om het zorgaanbod voor dementerenden in het hogere segment (in aanvulling op de dienstverlening van Surplus Comfort/serviceresidentie Vredenberg). Op die manier ontstaat er voor verschillende doelgroepen een rijk palet aan kwalitatief goede dienstverlening. Daarnaast biedt het voor Surplus kansen om zich verder te profileren als innovatieve zorgaanbieder. In april 2017 is de nieuwe locatie in Bavel geopend. Tot die tijd maakte Martha Flora tijdelijk gebruik van locatie deBreedonk.

Alles voor Allen

Samenwerking met reeds oude relaties vernieuwt zich ook. Zo is Stichting Elisabeth eind 2016 met het bestuur van de congregatie van de zusters Franciscanessen 'Alles voor Allen' overeen gekomen om begin 2017 de zorgverlening voor de religieuzen over te nemen. Deze 'zorg'-congregatie heeft kort na de oprichting van Stichting Elisabeth in 1819 gedurende ongeveer 150 jaar de zorg- en dienstverlening aan de Haagdijk verzorgd en ontwikkeld.

Tilburg University, academische werkplaats Ouderen

In de Academische Werkplaats Ouderen staat de leefwereld van ouderen en hun naasten centraal. Inzicht in wat ouderen en hun naasten belangrijk vinden, hoe zij hun leven willen inrichten en waarom dat voor hen ideaal is, is belangrijk. Op basis van deze inzichten kunnen namelijk innovaties ontwikkeld worden om eigen regie en zelfredzaamheid te stimuleren, op dusdanige wijze dat de kwaliteit van leven van ouderen en hun naasten behouden blijft of zelfs verbetert. De Academische Werkplaats Ouderen is ondergebracht bij Tranzo, het wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van de Universiteit van Tilburg. Surplus en andere aanbieders van woon- en zorgdiensten voor ouderen en zorgverzekeraar CZ dragen momenteel bij aan deze werkplaats, oa door het mogelijk maken van de bijzondere leerstoel 'Ouderenzorg' bij Tranzo. Surplus is daarnaast concreet betrokken bij een promotieonderzoek naar de leefwereldbenadering in de zorg en specifiek de verankering hiervan in de taken van de wijkzuster.

Sovak

Sovak biedt ondersteuning aan mensen met een verstandelijke beperking. De samenwerking tussen Surplus en Sovak bestaat al geruime tijd en vindt plaats op verschillende terreinen. Zo neemt Sovak bij Menu Surplus warme maaltijden af voor haar cliënten. De samenwerkingsovereenkomst die hiervoor is afgesloten, is in 2017 opnieuw met drie jaar verlengd.

Op verschillende locaties van Surplus werken cliënten van Sovak, dit werkt voor beide partijen zeer plezierig. Cliënten van Sovak werken in de linnenkamer, het magazijn en bezorgen maaltijden en drinken aan bewoners.

Lokale samenwerking

Onze zorgcentra, thuiszorgteams en welzijnsteams werken lokaal samen met diverse lokale partijen. Van gemeenten, woningcorporaties, politie, huisartsen andere zorg- en welzijnsorganisatie tot ouderenbonden, vrijwilligersorganisaties, rondom thema's als leefbaarheid, veiligheid en participatie, voor specifieke projecten of MASS (maatschappelijke steunstructuren) ten behoeve van de ondersteuning van de meest kwetsbaren in een wijk.

Overleg met externe stakeholders

Vanuit verschillende managementniveaus vindt structureel en ad hoc overleg plaats met externe stakeholders als zorgkantoor, zorgverzekeraars, banken, gemeenten, cliëntenorganisaties, vrijwilligersorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen en collega-aanbieders van zorg, wonen en welzijn.

3. Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

3.1 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 hoofdstuk wordt verslag gedaan van de wijze waarop in 2017 het bestuur is ingevuld en hoe het toezicht op het bestuur is uitgeoefend.

Specifiek voor 2017 is dat deBreedonk, Elisabeth en Surplus op 1 augustus 2017 bestuurlijk zijn gefuseerd. Daar waar relevant wordt onderscheid gemaakt tussen de situatie van 1 januari – 31 juli 2017 en wordt verslag gedaan vanuit de drie organisaties. Met het oog op de fusie zijn nieuwe statuten en reglementen opgesteld. Bij de opstelling hiervan is rekening gehouden met de nieuwe zorgbrede governance code, die op 1 januari 2017 van kracht is geworden.

3.2 Raad van bestuur

deBreedonk

Na het vertrek van de bestuurder van deBreedonk eind 2014, is de heer Eef Weenink benoemd tot interim bestuurder. Hij heeft deze rol vervuld tot het moment van bestuurlijke fusie op 1 augustus 2017.

Elisabeth

Elisabeth kende in 2017 een eenhoofdige raad van bestuur. Deze werd ingevuld door de heer Jan Verbaal tot het moment van de bestuurlijke fusie op 1 augustus 2017. Op 1 augustus trad hij toe tot de raad van bestuur van Surplus.

Surplus

Surplus kende tot de bestuurlijke fusie op 1 augustus 2017 een tweehoofdige, collegiale raad van bestuur, bestaande uit de heren Anton van Mansum en Anthonie Maranus.

Met ingang van 1 augustus 2017 is er sprake van een driehoofdige raad van bestuur voor de fusieorganisatie, bestaande uit de Anton van Mansum (voorzitter), Anthonie Maranus en Jan Verbaal. 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 2017 niet aan de orde.

De remuneratiecommissie voert de functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur. Er worden zowel gesprekken gevoerd met de leden gezamenlijk als individueel. In 2017 is met alle drie de bestuurders gesproken, waarbij uitgebreid is stilgestaan bij de fusie en wijziging in taakverdeling als gevolg hiervan. Ook is accreditatie van de bestuurders aan de orde gekomen. De bestuurders zijn in 2016 gestart met het accreditatietraject van de NVZD, wat ertoe heeft geleid dat alle drie de bestuurders in 2017 zijn geaccrediteerd.

De raad van toezicht stelt de honorering van de leden van de raad van bestuur vast. De honorering van de leden van de raad van bestuur geschiedt op basis van wat maatschappelijk aanvaardbaar is, 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 opgenomen in de jaarrekening van Surplus. Eind 2017 is de klasse-indeling in het kader van WNT vanwege de fusie door de raad van toezicht opnieuw beoordeeld, waarbij een indeling is gemaakt voor de drie organisaties afzonderlijk tot 1 augustus 2017, en een indeling voor de fusieorganisatie per 1 augustus 2017. Deze is in 2018 nog nader uitgewerkt en onderbouwd naar aanleiding van de beoordeling van de accountant.

Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2017

Naam	Nevenfuncties
De heer drs. E.A.A. van Mansum Geb. datum 29-08-1973 Eerste benoeming 01-01-2007	<ul style="list-style-type: none">▪ Lid Werkveldadviesraad Avans Hogeschool, Breda▪ 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
De heer drs. A.L. Maranus MBA-H Geb. datum 01-12-1967 Eerste benoeming 01-07-2010	<ul style="list-style-type: none">▪ Voorzitter Kerkenraad Protestantse kerk, Oudenbosch▪ Voorzitter Steunpunt Zinvol▪ Lid raad van toezicht Transvorm
De heer drs. J.W.A. Verbaal MBA Geb. datum 24-01-1959 Eerste benoeming (Elisabeth) 01-10-2012 (Surplus) 01-08-2017	<ul style="list-style-type: none">▪ Lid raad van commissarissen Brabant Wonen▪ Lid kernraad herstel en revalidatie ActiZ

Tussen de drie leden is een taakverdeling opgesteld. Onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid van de raad van bestuur als geheel is een lid van de raad van bestuur primair aanspreekbaar op de aan dit lid toegewezen taken en aandachtsgebieden, vooral op de voorbereiding en uitvoering van het beleid. De huidige taakverdeling is vastgesteld in oktober 2017 en is als volgt:

Anton van Mansum:

Voorzitter; juridische zaken, planning & control, organisatie RvB en RvT, thuiszorg, welzijn, thuisondersteuning, beleid & strategie, integratie, ondernemingsraad,

Jan Verbaal

Geriatrische revalidatiezorg, transmurale zorg, ontwikkeling dienstverlening eerste-lijnszorg, zorghotel, cliëntenraad, vastgoed, marketing, communicatie & klantenservice

Anthonie Maranus

Intramurale zorg, behandeling & begeleiding, Comfort, ondersteunende diensten, concern control, kwaliteit & veiligheid.

3.3 Toezichthouders (raad van toezicht)

De raad van toezicht is het interne toezichthoudend orgaan dat vanuit de samenleving toezicht uitoefent op de stichting Surplus. Het toezicht kent zeven prestatievelden. Het toezicht houden, het werkgeverschap van het bestuur, het adviseren en klankbord zijn voor het bestuur, het regelen van de besturing en het uitoefenen van statutair gegeven bevoegdheden, die door uitvoering van de eigen werkzaamheden (het zesde veld) gerealiseerd worden. Over deze zes velden legt de raad verantwoording (het zevende veld) af in dit bestuursverslag.

Tot 1 augustus 2017 waren er nog drie raden van toezicht actief. Onderstaand wordt allereerst verslag gedaan van de activiteiten van de drie afzonderlijke raden.

deBreedonk

De raad van toezicht van deBreedonk is in 2017 vier maal bijeen geweest, waarvan drie reguliere, geplande bijeenkomsten en één extra bijeenkomst ten behoeve van de besluitvorming rondom de fusie. De raad kende geen aparte commissies. Zowel de financiële (maand)cijfers als andere

relevante cijfers zoals ziekteverzuimcijfers zijn in de vergaderingen aan de orde geweest. Daarbij is ook gesproken over de wijziging van beleid als gevolg van het afnemen van Arbo-dienstverlening bij Surplus.

Uiteraard is ook de voorgenomen fusie met Elisabeth en Surplus aan de orde geweest; met name het voorstel in januari om het fusieproces te versnellen met het doel om per 1 juli 2017¹ een bestuurlijke fusie en per 1 januari een juridische fusie aan te gaan. Dit voorstel is uitgebreid besproken in januari 2017 en in maart is het concept fusieplan besproken dat tevens is voorgelegd aan de medezeggenschapsorganen. Tussentijds zijn de statuten van deBreedonk gewijzigd, met goedkeuring van de raad van toezicht. Dit was noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de ANBI status van deBreedonk, ook statutair goed geborgd was. Ook de conceptstatuten die na de bestuurlijke fusie van kracht zijn, zijn door de raad van toezicht goedgekeurd.

De jaarrekening en het bijbehorende accountantsverslag is besproken in bijzijn van de accountant. Hieruit bleek dat er een waiver gevraagd moest worden voor het te verwachten liquiditeitstekort in 2017. De waiver is oa vanwege de beoogde fusie verstrekt door de bank. Tevens is stil gestaan bij de verlenging van de overeenkomst met de interim bestuurder in het kader van WNT regelgeving. Onder verwijzing naar besluitvorming in 2015, is dit in een specifieke memo in maart 2017 vastgelegd. Tevens heeft de raad van toezicht het jaarverslag over 2016 besproken en goedgekeurd. Tenslotte is in de raad van toezicht kennis genomen van de verslagen van de vertrouwenspersoon en de klachtenfunctionaris.

In juni is in de extra bijeenkomst uitsluitend het voorgenomen bestuursbesluit om te komen tot fusie door de voltallige raad van toezicht goedgekeurd.

De raad van toezicht van deBreedonk heeft in 2017 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend:

- Fusieplan BES en fusieovereenkomst;
- Jaarrekening over 2016 en bijbehorend accountantsverslag;
- Memo proces verlenging van de overeenkomst tussen deBreedonk en C3 adviseurs in relatie tot de positie van raad van bestuur;
- Jaarverslag over 2016;
- Statutenwijziging deBreedonk;
- Voorgenomen besluit van de raad van bestuur om over te gaan tot een bestuurlijke fusie met Elisabeth en Surplus in de eerste maand dat hiertoe goedkeuring is ontvangen van de ACM.

In de laatste vergadering is afscheid genomen van de heren Franken en van Dooren als lid van de raad van toezicht. Eind 2016 was al afscheid genomen van de heer Geschiere en mevrouw Thijs-van Nies. De heer Vlaardingebroek, voorzitter van de raad van toezicht van deBreedonk, is per 1 augustus 2017 toegetreten tot de raad van toezicht van Surplus. In een aparte bijeenkomst is afscheid genomen van de in 2016 en 2017 afgetreden leden.

Elisabeth

De raad van toezicht van Elisabeth is in 2017 vijf maal bijeen geweest. Tevens kende de raad een remuneratiecommissie en een auditcommissie. In de raad zijn diverse malen de fusie-ontwikkelingen aan de orde geweest. In januari is in een extra bijeenkomst gesproken over het voornemen om het fusieproces te versnellen. De raad van toezicht heeft ingestemd met de voorgestelde stappen om te komen tot fusie. Daarbij is tevens uitgebreid stil gestaan bij de achtergrond van het voorstel, meer concreet de op dat moment nog lopende onderhandelingen met de vastgoedeigenaar en de financier om te komen tot herfinanciering van de locatie centrum. Enerzijds is door de drie fusieorganisaties als randvoorwaarde voor fusie gesteld dat de afzonderlijke organisaties een meerjarige positieve exploitatie kunnen voeren, ook zonder fusie. Anderzijds bleek dat de banken het vooruitzicht van een fusie mee laten wegen in hun afweging om mee te werken aan een oplossing. Gezien de ervaren meerwaarde van de fusie is mede daarom besloten het fusieproces formeel op te gaan starten. Nadat helder werd dat een akkoord zou worden bereikt met de financiers, is in maart is het concept fusieplan besproken en het daarop volgende traject toegelicht. Tenslotte heeft de raad van toezicht goedkeuring verleend aan de statutenwijziging van Elisabeth. Deze wijziging was noodzakelijk om de vereisten die

¹ De bestuurlijke fusie is uiteindelijk per 1 augustus gerealiseerd.

gepaard gaan met de ANBI status ook statutair goed te borgen. Ook de conceptstatuten die na de bestuurlijke fusie van kracht zijn door de raad van toezicht goedgekeurd.

In juni is het voorgenomen besluit om te komen tot een bestuurlijke fusie met deBreedonk en Surplus goedgekeurd.

De ontwikkelingen bij de diverse vastgoeddossiers zijn – mede in het licht van de fusie – in de raad van toezicht meerdere malen aan de orde geweest. Concreet ging het daarbij om de afhandeling van de eerdere besluitvorming in 2016 rondom de verkoop van locatie ‘de Markhof’ en de afkoop van het huurcontract van ‘de Tweesprong’.

Uiteraard zijn in de bijeenkomsten van de raad van toezicht de financiële maandrappportages gevolgd. Ook is de klasse-indeling in het kader van de WNT aan de orde geweest. Op basis van extern ingewonnen advies is een afweging gemaakt van de criteria en is op advies van de remuneratiecommissie besloten Elisabeth in te delen in klasse 4 van de regeling voor zorg- en jeugdhulp. Op basis hiervan is tevens de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht bijgesteld. Tevens is gekeken naar de nieuwe governance code die per 1 januari 2017 van kracht is geworden. De aandachtspunten die hieruit naar voren zijn gekomen zijn vastgehouden. Afgesproken is dat deze worden meegenomen in de integratie. In zowel de auditcommissie als in een reguliere raad van toezicht vergadering, is uitgebreid en in aanwezigheid van de accountant gesproken over de jaarrekening over 2016 en het bestuursverslag. Beide zijn goedgekeurd door de raad van toezicht. Inhoudelijke ontwikkelingen die aan de orde zijn geweest in de raad van toezicht is de voortgang van het programma teamkracht, personele wijzigingen op MT-niveau binnen Elisabeth, en de intentieovereenkomst transmurale samenwerking. Deze intentieovereenkomst heeft betrekking op het voornemen van het Amphia ziekenhuis, Revant (medisch-specialistische revalidatie) en VVT-organisaties Avoord, Thebe, Surplus en Elisabeth om samen te komen tot een transmuraal centrum. Nadat in 2016 de samenwerking om te komen tot de GRZ coöperatie de MARQ aan de orde is geweest, kwam in 2017 de invulling van de raad van toezicht aan de orde, meer concreet het verzoek vanuit de MARQ om hier vanuit Surplus een kandidaat voor aan te leveren. De raad van toezicht heeft besloten mevrouw Smits voor te dragen als kandidaat

De raad van toezicht van Elisabeth heeft in 2017 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend:

- Fusieplan BES en fusieovereenkomst;
- Jaarrekening over 2016 en bijbehorend accountantsverslag;
- Bestuursverslag over 2016;
- Herfinanciering locatie Centrum;
- Statutenwijziging Elisabeth;
- Kandidaatstelling mevrouw Smits voor raad van toezicht de MARQ;
- Intentieovereenkomst transmurale samenwerking;
- Voorgenomen besluit van de raad van bestuur om over te gaan tot een bestuurlijke fusie met deBreedonk en Surplus in de eerste maand dat hiertoe goedkeuring is ontvangen van de ACM.

Tevens is in de vergadering van februari mevrouw Coppelmans herbenoemd als lid van de raad van toezicht voor een tweede termijn. In de laatste vergadering is afscheid genomen van mevrouw Perrée als lid van de raad van toezicht. De dames Smits en Coppelmans en de heer Raaijmakers zijn per 1 augustus toegetreden tot de raad van toezicht van Surplus. In verband met de maximale zittingstermijn, liep het lidmaatschap van de heer Raaijmakers tot 31 december 2017. Begin 2018 is tijdens een informele bijeenkomst afscheid genomen van de afgetreden leden.

Surplus tot 1 augustus 2017

De raad van toezicht van (oud-)Surplus is in 2017 zes maal bijeen geweest, waarvan drie reguliere vergaderingen, twee extra bijeenkomsten en een themabijeenkomst. Tevens kende de raad een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie. In de raad zijn diverse malen de fusie-ontwikkelingen aan de orde geweest. In januari is in een extra bijeenkomst gesproken over het voornemen om het fusieproces te versnellen. De raad van toezicht heeft ingestemd met de voorgestelde stappen om te komen tot fusie. Daarbij is tevens een toelichting gegeven op de meerjarenprognose. In de daarop volgende bijeenkomsten van de raad van toezicht is steeds uitgebreid stilgestaan bij de voortgang van de fusievoorbereiding en de communicatie hierover. Ook een tweede extra bijeenkomst stond in het teken van de fusie. Daarin is het concept fusieplan aan de orde geweest en de overeenkomst om te komen tot fusie. Ook is stilgestaan bij het verloop

van de toestemmingsprocedures bij de banken en de adviezen van medezeggenschapsorganen en andere stakeholders.

Nadat in 2016 de samenwerking om te komen tot de GRZ coöperatie de MARQ aan de orde is geweest, kwam in 2017 de invulling van de raad van toezicht aan de orde, meer concreet het verzoek vanuit de MARQ om hier vanuit Surplus een kandidaat voor aan te leveren. De raad van toezicht heeft besloten mevrouw Hoyng voor te dragen als kandidaat. Ook de intentie om te komen tot samenwerking met het Amphia ziekenhuis, Revant en VVT-organisaties Avoord, Elisabeth en Thebe om te komen tot een transmuraal centrum voor herstel en revalidatie is besproken en goedgekeurd. Tijdens de vergaderingen zijn de financiële rapportages aan de orde geweest. In de meivergadering is het jaardocument van Surplus aan de orde geweest: het bestuursverslag over 2016, de geconsolideerde jaarrekening, het accountantsverslag en de jaarrekeningen van de onderdelen van Surplus. Deze stukken zijn besproken in de raad van toezicht in aanwezigheid van de accountant. Tijdens de bespreking is het advies van de auditcommissie meegenomen. De stukken zijn door de raad van toezicht goedgekeurd.

De nieuwe governance code is geanalyseerd en besproken is welke wijzigingen dit met zich meebrengt. Veel zaken worden ondervangen in de statuten en reglementen die uitgewerkt worden (of inmiddels zijn uitgewerkt) in het kader van de fusie. Wel is de klokkenluidersregeling aangepast en opnieuw vastgesteld. De raad heeft onder externe leiding in mei 2017 een zelfevaluatie gehouden, die mede gericht was op de aanstaande fusie.

Ook het nieuwe kwaliteitskader verpleeghuiszorg is besproken tijdens de raad van toezicht. Ter vergadering is toegelicht hoe Surplus invulling wil geven aan dit kader. Tenslotte is de raad van toezicht geïnformeerd over de activiteiten van de Stichting 'Sociale wijkteams Oosterhout', die mede door Surplus is opgericht.

Tijdens de themabijeenkomst in juni 2017 is informatie verstrekt aan de leden van de raad van toezicht over de deelname van Surplus aan de 'radicale vernieuwing verpleeghuiszorg'. Dit is voor Surplus uitgewerkt in het project van regels naar relaties. De leden van de raad van toezicht zijn op locatie de Ganshoek in gesprek gegaan met de op die (pilot)locatie bij het project betrokken medewerkers en de projectleider, gesprekken die door alle aanwezigen als inspirerend zijn ervaren. Daarbij is tevens van de gelegenheid gebruik gemaakt om de raad van toezicht te informeren over de nieuwbouwplannen van de locatie.

De raad van toezicht van Surplus heeft in 2017 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend:

- Fusieplan BES en fusieovereenkomst;
- Verkoop pand Markenland (voormalig kinderdagverblijf);
- Klokkenluidersregeling;
- Kandidaatstelling mevrouw Hoyng voor raad van toezicht de MARQ;
- Geconsolideerde jaarrekening en jaarrekeningen onderdelen Surplus over 2016 en bijbehorend accountantsverslag;
- Bestuursverslag over 2016;
- Aangepaste statuten Surplus en Surplus zorg in het kader van de fusie;
- Intentieovereenkomst transmurale samenwerking;
- Reglement commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie;
- Voorgenomen besluit van de raad van bestuur om over te gaan tot een bestuurlijke fusie met deBreedonk en Surplus in de eerste maand dat hiertoe goedkeuring is ontvangen van de ACM.

De auditcommissie is twee maal bijeen geweest. In de auditcommissie is stil gestaan bij de afspraken die werden gemaakt met de banken in het licht van de fusie enerzijds en in het licht van de herfinanciering van de locatie centrum van Elisabeth anderzijds. Ook de voorlopige cijfers over 2016 en de investeringsbegroting 2017 zijn besproken. In de tweede bijeenkomst is in aanwezigheid van de accountant uitgebreid stil gestaan bij de jaarrekeningen over 2016 en het bijbehorende accountantsverslag. Ook is een toelichting gegeven op het aansluitingsonderzoek dat in het kader van de fusie is uitgevoerd door de accountant.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is twee maal bijeen geweest. Belangrijkste bespreekpunt was de invulling van het kwaliteitskader. Ook zijn diverse lopende projecten gericht op kwaliteitsverbetering op locaties aan de orde geweest, de CQ rapportage, de directiebeoordeling en prisma-analyses. Verder heeft de commissie een reglement opgesteld, dat door de raad van toezicht

is vastgesteld. Een van de leden heeft twee diensten meegelopen, op een PG afdeling en op een afdeling somatiek.

De remuneratiecommissie heeft met beide bestuurders gesproken over de bereikte resultaten en afspraken gemaakt over de accreditatie van de bestuurders. Tevens is de rolverdeling in de nieuwe raad van bestuur besproken. Tevens heeft de commissie afspraken gemaakt om na de bestuurlijke fusie gesprekken te voeren met de bestuurders, in overleg met de raden van toezicht / remuneratiecommissies van de fusiepartners.

Alle leden van de raad van toezicht, dat wil zeggen mevrouw Hoyng en de heren Topouzis, Reinen, Taks en Malmberg zijn per 1 augustus toegetreden tot de nieuwe raad van toezicht van Surplus. In verband met de maximale zittingstermijn, liep het lidmaatschap van de heren Topouzis en Reinen tot 31 december 2017. Begin 2018 is tijdens een informele bijeenkomst afscheid genomen van de afgetreden leden.

Gezamenlijke overleggen

Met het oog op de fusie hebben de drie raden van toezicht een begeleidingscommissie ingesteld, die bestond uit twee leden vanuit de raad van toezicht van Elisabeth, één lid vanuit de raad van toezicht van deBreedonk en twee leden vanuit de raad van toezicht van Surplus. Deze commissie is vier keer bijeen geweest in 2017, steeds in aanwezigheid van de bestuurders.

Doel van de bijeenkomsten was enerzijds om te komen tot een gezamenlijk afstemming en advisering van de raad van bestuur rondom de formele toestemmingsprocedures in het kader van de fusie, anderzijds om de vorming van de nieuwe raad van toezicht per 1 augustus 2017 gezamenlijk ter hand ter nemen. In de begeleidingscommissie werden hiertoe voorstellen uitgewerkt, die vervolgens werden voorgelegd aan de raden ter besluitvorming.

Tijdens de bijeenkomsten zijn dan ook de financiële meerjarenprognoses aan de orde geweest, evenals de voorstellen voor herfinanciering van locatie centrum van Elisabeth die de basis vormden voor de goedkeuring van de banken voor de fusie en de voorbereidingen richting een gezamenlijk bankconvenant.

Ook het fusieplan is uitgebreid besproken in de begeleidingscommissie, evenals de toestemmingsprocedures bij de NZa en ACM en de door hen gestelde vragen, het verloop van de gesprekken met de stakeholders en de medezeggenschapstrajecten. Met name door de vragen die gesteld zijn in de formele procedures door de externe toezichthouders, werd in juni helder dat een bestuurlijke fusie per 1 juli 2017 niet meer mogelijk zou zijn. Met het oog op de planning is afgestemd om de besluitvorming bij de drie organisaties tijdig in gang te zetten, waarbij besloten is om de fusie te laten passeren op de 1^e dag van de maand na goedkeuring door de ACM.

Aan de leden van de begeleidingscommissie zijn de concept reglementen voor de raad van bestuur en raad van toezicht voorgelegd, alsmede de voorgenomen portefeuillevverdeling tussen de leden van de raad van bestuur. Diverse wijzigingsvoorstellen zijn in de reglementen verwerkt, waarna de genoemde documenten zijn voorgelegd aan de nieuwe raad van toezicht om de besluitvorming te ratificeren. Ook is een voorstel voor de keuze van een accountant voor de fusieorganisatie aan de begeleidingscommissie voorgelegd, gevolgd door een offerte. Op basis van het door de raden van toezicht verleende mandaat, is vervolgens opdracht verstrekt aan de accountant, zodat de controlewerkzaamheden tijdig konden aanvangen.

Ten aanzien van de samenstelling van de raad van toezicht is in eerste instantie geïventariseerd welke van de huidige leden van de drie raden zitting zouden willen en kunnen nemen in de nieuwe raad van toezicht. Daarbij is rekening gehouden met governance bepalingen ten aanzien van zittingstermijnen. Tevens is gekeken naar continuïteit van kennis en expertise. Dit heeft geleid tot een samenstelling van een nieuwe raad van toezicht bestaande uit één lid vanuit de raad van toezicht van deBreedonk, drie leden vanuit de raad van toezicht van Elisabeth (waarvan één aftredend op 31 december 2017) en vijf leden vanuit de raad van toezicht van Surplus (waarvan twee aftredend op 31 december 2017). Tevens is besloten een nieuwe voorzitter te werven en een nieuw lid met specifiek financiële kennis, aangezien die kennis met name aanwezig was bij de aftredende leden. In afwachting van de invulling van de vacante functie van voorzitter is vanuit de begeleidingscommissie het voorstel gedaan om de functie van voorzitter tijdelijk in te laten vullen door de heer P. Vlaardingerbroek. Tevens zijn voorstellen gedaan voor de invulling van de commissies. De voorstellen van de begeleidingscommissie zijn overgenomen door de raden van toezicht.

Surplus na 1 augustus 2017

Na de bestuurlijke fusie per 1 augustus is zoals gemeld een nieuwe raad van toezicht geformeerd. Deze is in 2017 vier maal bijeen geweest, waarvan één maal in de vorm van een themabijeenkomst. De bijeenkomsten vinden plaats op wisselende locaties, zodat de raad van toezicht zich ook een beeld kan vormen van de verschillende locaties en de dienstverlening op de locatie. In dit kader is oa Mauritshof te Klundert bezocht.

Bij de eerste bijeenkomst is kort stilgestaan bij de realisatie van de fusie en de start van de raad van toezicht in de nieuwe samenstelling. Daarnaast zijn een aantal besluiten, die in de begeleidingscommissie zijn besproken, formeel geratificeerd. Concreet ging het daarbij om de portefeuilleverdeling van de raad van bestuur, het reglement van de raad van bestuur, de samenstelling en benoeming van de raad van toezicht en de commissies en de offerte van de accountant. In een latere bijeenkomst is tevens een reglement voor de raad van toezicht vastgesteld. Tijdens alle bijeenkomsten is stilgestaan bij de voortgang van de integratie, die inmiddels ter hand was genomen vanuit de fusieorganisatie, gezien de beoogde juridische fusie per 1 januari 2018. De integratie richtte zich in eerste instantie op de samenvoeging van de thuiszorgteams in Breda, de samenvoeging van ondersteunende en stafdiensten en in het verlengde hiervan ook de integratie van systemen. De raad van toezicht volgde de integratie op hoofdlijnen, in de auditcommissie werd meer in detail ingezoomd op de integratiemonitor. Vanuit de raad van toezicht is dan ook veel waardering uitgesproken voor de voortvarendheid waarmee de integratie is opgepakt.

De raad van toezicht heeft de besluitvorming rondom de formele juridische fusie besproken en goedgekeurd, waarbij is besloten om niet alleen dochterstichtingen deBreedonk, Elisabeth en Surplus Zorg te laten fuseren, maar ook Surplus Comfort hierbij te betrekken.

Ook in de nieuwe raad zijn de financiële rapportages gevolgd, waarbij specifiek is ingezoomd op de EBITDA (inkomsten voor aftrek interest, belastingen en afschrijvingen). Aanleiding hiervoor is de specifieke eis die vanuit de banken is gesteld om goedkeuring te kunnen geven aan de fusie in relatie tot de EBITDA.

Tevens heeft de raad van bestuur goedkeuring gevraagd voor het verstrekken van een lening aan de MARQ, en het afgeven van een garantstelling voor het aandeel van Surplus in de rekening courant faciliteit.

De raad van toezicht heeft kennis genomen van de ontwikkelingen bij Martha Flora, aan de hand van een rapportage van de activiteiten en financiële aspecten van deze samenwerking. Surplus zorg heeft een belang in de activiteiten van de B.V. die de locatie van Martha Flora in Bavel exploiteert. Ook de directiebeoordeling van Surplus Zorg en de Surplus kadernota 2018 is toegelicht in de raad van toezicht.

In september heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd een tweetal locaties van Surplus bezocht. De Inspectie heeft geconstateerd dat op beide locaties verbeteringen noodzakelijk zijn. Voor beide locaties zijn verbeterplannen opgesteld, die in december 2017 aangeleverd zijn. In april wordt een voortgangsrapportage ingediend bij de Inspectie. Daarbij wordt ook gekeken naar de samenhang tussen de verbeterplannen onderling en de samenhang tussen de verbeterplannen, het kwaliteitsplan en de visie en werkwijze van Surplus.

In de themabijeenkomst heeft de nieuwe raad van toezicht kennis gemaakt met de ondernemingsraden, cliëntenraden en vrijwilligersraad van Surplus. Naast kennismaking werden de aanwezigen nader geïnformeerd over de activiteiten van Surplus Welzijn en de ontwikkelingen in transmurale zorg. Daarnaast was er gelegenheid om met elkaar van gedachten te wisselen over de veranderingen als gevolg van fusie en integratie, de relatie tussen toezichthouders en medezeggenschap, de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goede zorg en welzijn en de ontwikkelingen in transmurale zorg.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 augustus – 31 december 2017 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend:

- Portefeuilleverdeling raad van bestuur;
- Reglement raad van bestuur;
- Offerte accountant;
- Verstrekken van een lening vanuit Surplus Zorg aan de MARQ, en het afgeven van een garantstelling door Surplus Zorg voor het aandeel van Surplus in de rekening courant faciliteit;
- Reglement raad van toezicht;
- Bankconvenant;

- Indeling WNT;
- Verkoop aandelen Nuevo;
- Voorstel tot juridische fusie tussen deBreedonk, Elisabeth, Surplus Zorg en Surplus Comfort;
- Grondtransactie in Terheijden (overdracht van overbouwd perceel naar eigenaar woningen);
- Begroting 2018.

De auditcommissie is meerdere malen bijeen gekomen, waarvan twee maal volgens planning en drie maal tijdens extra bijeenkomsten. Aan de orde kwamen de financiële rapportages en de voortgang van de integratie aan de hand van de integratiemonitor en de EDP-audit die is uitgevoerd op de conversie van ICT-systemen. Ook is in de auditcommissie stil gestaan bij de vragen die gesteld zijn door het CIBG naar aanleiding van de jaarrekening van Elisabeth over 2016. In aanwezigheid van de accountant is de rapportage interimcontrole 2017 besproken. Ook de begroting is behandeld in de auditcommissie.

De extra bijeenkomsten zijn gepland ten behoeve van de kennismaking met de accountant en de presentatie van het auditplan. Andere besproken onderwerpen zijn de verkoop van de aandelen Nuevo, de voorbereiding van het overleg met de banken om te komen tot een bankconvenant en de fiscale component van de juridische fusie. Verder is er een extra bijeenkomst geweest om stil te staan bij de landelijke financiële ontwikkelingen in de thuiszorg.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is één maal bijeen geweest. Tijdens die bijeenkomst is stil gestaan bij de ontwikkelingen op enkele locaties en de terugkoppeling vanuit de inspectiebezoeken. Ook zijn de interne audits gericht op hygiëne en infectiepreventie teruggekoppeld. Tenslotte is de opzet van het kwaliteitsplan Surplus gepresenteerd in de commissie. De commissie heeft een werkbezoek gebracht aan het Activiteitscentrum “de Slotjes” in Oosterhout.

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft een rol gespeeld bij de werving van een tweetal nieuwe leden voor de raad. Bij de samenstelling van de raad van toezicht per 1 augustus 2017 was enerzijds afgesproken om een nieuwe voorzitter te gaan werven. Tevens is geconstateerd dat door het aftreden van enkele leden financiële kennis in de raad van toezicht onvoldoende was geborgd. Om die reden is de werving van een tweetal nieuwe leden gestart. In het najaar heeft de selectie plaatsgevonden. Per 3 november is de heer M. Bekkers benoemd tot nieuw lid van de raad van toezicht. Gezien zijn specifieke financiële deskundigheid is hij tevens benoemd tot voorzitter van de auditcommissie. Daarnaast is de heer Van de Werfhorst benoemd tot voorzitter van de raad van toezicht per 1 januari 2018. Tevens heeft de remuneratiecommissie geadviseerd ten aanzien van de indeling van de WNT over 2017, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de periode voor 1 augustus 2017 en de periode na 1 augustus 2017.

Tenslotte heeft de remuneratiecommissie eind 2017 individuele gesprekken gevoerd met de leden van de raad van bestuur.

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2017 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVT of heeft deelgenomen aan een symposium of congres, waaronder de cursus ‘toezicht op financiën voor niet-financiële Toezichthouders’ en het landelijk congres ‘Werk in Uitvoering’.

In de laatste bijeenkomst van 2017 is afscheid genomen van de heren Raaijmakers, Topouzis en Reinen. Zij zijn uitvoerig bedankt voor hun verdiensten voor respectievelijk de raad van toezicht van Elisabeth en Surplus, en voor de overdracht van hun kennis en expertise aan de nieuwe raad van toezicht.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2017

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
M.A.M. Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT GGZ Westelijk Noord-Brabant, Halsteren • Lid RvT Vitalis Woonzorggroep, Eindhoven (tot 31-12-2017) • Lid RvT Fundis, Gouda
mevr. mr. A.J.H.W. Coppelmans 19-01-1966	Vice-voorzitter RvT Lid auditcommissie	Advocaat, tevens partner De Voort Advocaten/Mediators	<ul style="list-style-type: none"> • Aanklager bij hippische sportbond (KNHS), Ermelo
mevr. drs. A. Hoyng 10-08-1951	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Bedrijfsarts	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter compliance commissie van de coöperatie wijkzuster • Lid raad van toezicht coöperatie de Marq (vanaf 1 oktober 2017)
ir. M.J.J.M. Malmberg 29-08-1950	Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Directeur-eigenaar Malmberg Consult	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Stichting Urgente Noden Nederland, Hilversum • Voorzitter raad van toezicht Sezo, Amsterdam • Lid raad van toezicht Fier, Leeuwarden • Lid raad van toezicht AKJ, Amsterdam • Voorzitter raad van toezicht EKC, Zwolle en qq lid raad van toezicht Kringwijs, Amsterdam
drs. C.M.G. Raaijmakers 11-02-1950	Lid auditcommissie		<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht stichting 'Meedoen mogelijk maken' • Lid raad van toezicht Revalidatiefonds, • Lid raad van toezicht Fonds Verstandelijk Gehandicapten
drs. J.H.M.P. Reinen 16-03-1956	Vice-voorzitter RvT Lid auditcommissie	Econoom	<ul style="list-style-type: none"> • Lid bestuur stichting Jan Berchmans, Nijmegen (ouderenzorg) • Bestuurslid Stichting Mondiaal Centrum, Breda (welzijn; vluchtelingenwerk) • Bestuurslid Stichting St. Aegten, St. Agatha (archieffcentrum) • Voorzitter bestuur Steunfonds Erfgoed Nederlands Kloosterleven, St. Agatha
mevr. drs. E.J.M.A. Smits MMO 28-10-1960	Lid auditcommissie	Bestuurder Kompaan en de Bocht	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht Prins Heerlijk • Lid raad van toezicht Nationaal Fonds Kinderhulp (tot 1 september 2017) • Lid van de RvT van de Marq (vanaf 1 oktober 2017)
drs. J.M.M. Taks 18-05-1960	Voorzitter remuneratiecommissie	Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT GGZ Breburg • Voorzitter RvT OPOD
mr. drs. K.A.M. Topouzis 24-10-1965	Lid auditcommissie	Toeziçhthouder De Nederlandsche Bank	
prof. mr. P. Vlaardingerbroek 06-12-1951	Voorzitter RvT		<ul style="list-style-type: none"> • Raadsheerplaatsvervanger gerechtshof 's Hertogenbosch • Rechterplaatsvervanger Rechtbank Rotterdam • Bestuur lid stichting Centrum IKO (Centrum Internationale Kinderontvoering) • Penningmeester Moga stichting • Plv.-voorzitter regionaal Tuchtcollege voor de gezondheidszorg te Eindhoven

Samenstelling en rooster van aftreden raad van toezicht met ingang van 1 januari 2018

Naam	Lid sinds	Datum aftreden	Herbenoembaar
M.A.M. Bekkers	3 november 2017	2 november 2021	ja
mevr. mr. A.J.H.W. Coppelmans	20 februari 2013	19 februari 2021	nee
Mevr. drs. A. Hoyng	1 juli 2014	30 juni 2018	ja
ir. M.J.J.M. Malmberg	1 september 2012	31 augustus 2020	nee
mevr. drs. E.J.M.A. Smits MMO	5 oktober 2016	4 oktober 2020	ja
drs. J.M.M. Taks	12 april 2016	12 april 2020	ja
prof. mr. P. Vlaardingbroek	1 november 2012	31 oktober 2020	nee
drs. F.H. van de Werfhorst	1 januari 2018	31 december 2021	ja

3.4 Bedrijfsvoering

Surplus is te kenmerken als een concern, met daaronder de dochterstichtingen met een overwegend eigenstandige begroting en exploitatie. De dochters worden aangestuurd door (regio)managers met gedecentraliseerde bevoegdheden binnen de kaders van het vastgestelde concernbeleid. Het kenmerk en het besturingsmodel van de organisatie moet de grote mate van flexibiliteit en dientengevolge de ondernemingskracht blijven ondersteunen. Dit is niet alleen in het belang van de organisatie, maar dient eveneens het belang van onze cliënten en onze medewerkers. In 2017 hebben de volgende ontwikkelingen invloed gehad op de bedrijfsvoering.

Fusie en integratie

De eerder benoemde fusie, en met name (de voorbereidingen op) de integratie in het licht van de juridische fusie per 1 januari 2018 heeft grote invloed gehad op de bedrijfsvoering. Ter voorbereiding op de fusie zijn een aantal met name financiële zaken vooraf uitgewerkt, waaronder een meerjarenprognose en de aanzet om te komen tot een convenant met de banken.

Na de realisatie van de bestuurlijke fusie zijn grote trajecten gestart om te komen tot integratie van ondersteunende processen en systemen (oa financieel systeem, personeelsinformatiesysteem, systeem voor managementinformatie, telefonie), integratie van medewerkers ondersteunende diensten en stafdiensten, inclusief gezamenlijke huisvesting. Deze integratie is voortvarend ter hand genomen, maar heeft uiteraard veel tijd en energie van betrokken medewerkers gekost. De voortgang van de integratie is nauw gevolgd door de directeur ondersteunende diensten en de raad van bestuur en waar nodig is (tijdelijk) extra capaciteit ingezet. Als gevolg hiervan is het gelukt om de integratie per 1 januari plaats te laten vinden, waarbij er nog wel volop onderwerpen zijn die in 2018 opgepakt dan wel geharmoniseerd dienen te worden.

Strategisch kader 2018

De fusie vraagt tevens een strategisch perspectief voor de korte en de lange termijn. Voor de langere termijn zijn in het fusieplan al wel een aantal uitgangspunten vastgelegd, maar er is nog behoefte aan het gezamenlijk doorleven van de te varen koers. De wijze waarop we dit vormgeven is in de afgelopen periode wezenlijk veranderd. Er zijn inmiddels goede ervaringen opgedaan met strategische sessies waarbij input voor de nabije toekomst wordt 'opgehaald' bij een diverse groep medewerkers, vrijwilligers, cliënten, mantelzorgers en externe stakeholders.

Dit is een methode die we in de nieuwe fusieorganisatie Surplus graag willen voortzetten: een jaarlijkse dialoog die input geeft aan een strategisch kader. Een strategisch kader dat vervolgens inspireert en richting geeft aan jaarplannen. Dit wordt in 2018 opgepakt. Om al in 2018 richting en inspiratie te kunnen bieden, hebben deBreedonk, Elisabeth en Surplus in een sessie met managementteamleden aan elkaar de verschillende strategische perspectieven gepresenteerd. Op basis hiervan en de daarop volgende discussie zijn de strategische thema's geïventariseerd. Deze dienen als inspiratie voor de jaarplannen 2018. Teams en afdelingen zijn uitgenodigd om voorstellen in te dienen waarmee de ambities binnen de dagelijks praktijk kunnen worden vorm gegeven. De thema's komen concreet aan de orde in hoofdstuk 4.

Organisatiestructuur en overleg

In 2017 zijn de bestaande overlegstructuren grotendeels ongewijzigd gebleven. Eind 2017 is een start gemaakt met de opzet van een aangepaste overlegstructuur. Deze is begin 2018 vastgesteld en in werking getreden.

Overleg met financiers

Met het zorgkantoor West-Brabant heeft Surplus structureel bestuurlijk overleg over de Wlz, dit heeft betrekking op intramurale zorg (zorg met verblijf) in- en exclusief behandeling, volledig pakket thuis (VPT) in- en exclusief behandeling, modulair pakket thuis (MPT), en de subsidieregeling extramurale behandeling.

Met de zorgverzekeraars, met name met CZ en VGZ vindt overleg plaats over wijkverpleging, hieronder valt verzorging en verpleging thuis, medisch specialistische verpleging thuis (MSVT), geriatrische revalidatiezorg (GRZ), eerstelijns verblijf, palliatieve terminale zorg en eerstelijns behandeldiensten. Of het overleg structureel en persoonlijk plaatsvindt is veelal afhankelijk van de omvang van afspraken.

Met de gemeenten vindt overleg plaats over de voorzieningen vanuit de Wmo: de zogenaamde maatwerkvoorziening (begeleiding individueel), begeleiding in groepsverband, beschermd wonen en

huishoudelijk ondersteuning. Gemeenten kiezen vaak voor gemeentelijke overlegtafels, waarbij alle gecontracteerde partijen aanwezig zijn.

Naast concrete afspraken over de dienstverlening en financiering hierbij, komen bij dergelijke overleggen ook beleid en strategie aan de orde.

3.5 Cliëntenraden

deBreedonk

deBreedonk kende geen centrale cliëntenraad. De medezeggenschap voor cliënten is vorm gegeven door middel van een drietal raden: een cliëntenraad voor de locatie Mastbos, een familieraad voor de locatie Molenstaete en een cliëntenraad voor de thuiszorg. Alle drie de raden hadden periodiek overleg met de betreffende (locatie)manager vanuit deBreedonk.

Centrale cliëntenraad Elisabeth

De cliëntenraad is een onafhankelijk medezeggenschapsorgaan en heeft als doel de algemene belangen te behartigen van de cliënten op het gebied van beleidsaspecten en treedt op namens de bewoners van alle locaties en andere cliënten van de zorginstelling, zoals Elisabeth Zorg Thuis. De missie van de cliëntenraad is het waken over het welzijn van de cliënten van stichting Elisabeth; het algemene welbevinden is onze prioriteit.

De cliënten van Stichting Elisabeth worden op alle locaties vertegenwoordigd in een lokaal cliëntenplatform. Ieder lokaal cliëntenplatform draagt een kandidaat aan voor deelname aan de cliëntenraad.

Adviesaanvragen en bespreekpunten

De cliëntenraad heeft in 2017 zestien maal positief advies uitgebracht m.b.t. de volgende onderwerpen:

- Aanpassing zorg- en dienstleveringsovereenkomsten
- Jaarrekening 2016
- Aangepaste klachtenregelingen
- Verkoop De Markhof en afkoop huurcontract De Tweesprong
- Herfinanciering Leuvenaarsstraat
- Ontvlechting Behandeldienst en invoering duaal management
- Besluit tot voorgenomen fusie
- Voordracht en benoeming lid raad van toezicht fusieorganisatie
- Profielen raad van toezicht
- Kandidaten voorzitter en financieel lid raad van toezicht
- Directeuren medisch en bedrijfsvoering coöperatie De MARQ
- Fusievoorstel en wijzigingen organisatiestructuur
- Inrichting coöperatie GRZ
- Kadernota Surplus 2018
- Begroting 2018
- Invoering elektronisch cliëntendossier ONS/Caren

Onderwerpen die verder in 2017 aan de orde zijn gekomen:

Cliënttevredenheidsonderzoeken	Jaarrekening 2016
Jaarverslag Cliëntvertrouwenspersoon	Keurmerk wijkzuster
Missie en visie Dienst Geestelijke Verzorging 2017-2022	Begroting 2018
Jaarplannen 2017	Kwaliteitsplan Surplus 2018
Project 'vrijwilligers, natuurlijk!'	Voedingsbeleid
Samenwerkingsverbanden	Palliatieve zorg
Kwaliteit en Veiligheid	Mantelzorgers en vrijwilligers

De cliëntenraad heeft de volgende bijeenkomsten bijgewoond:

'Zicht op mijn mantelzorg'	Cliëntenplatforms vergaderingen
Spiritualiteit in de palliatieve zorg	Mantelzorgers
Coöperatie GRZ - Avoord, Elisabeth, Surplus	Gremiabijskomst
Prijsopslagen zorginkoop en werkgroepen wondzorg, mondzorg, MDO, onbegrepen gedrag en mantelzorg	Themabijskomst met RvB en RvT, cliëntenraden deBreedonk, Elisabeth en Surplus, ondernemingsraden en vrijwilligersraad Surplus
Project teamkracht en zelfstandige teams	Come Together informatiebijskomst voor medewerkers en vrijwilligers
Regiobijskomsten cliëntenraden en zorgkantoor West-Zuidoost Brabant	Gezamenlijk cliëntenraden deBreedonk, Elisabeth en Surplus
Inrichting Voedingsorganisatie	Bestuurlijk overleg CZ/evaluatie WWZ projecten
Stedelijk Overleg Cliëntenraden Breda	Teambijskomst Zorg Thuis

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

Samenstelling en taakverdeling

Op basis van aandachtsgebieden en de expertise van de leden is in 2017 de volgende onderverdeling gemaakt in portefeuilles:

<i>Naam onafhankelijk voorzitter</i> Dhr. F. Vermeulen	<i>Aandachtsgebied/portefeuille</i> Algemeen, organisatie & bestuur, externe contacten/ministerie/zusterorganisaties samenwerkingsverbanden
<i>Naam lid</i> Dhr. N. Snijers (vicevoorzitter)	Begroting/jaarrekening, (CZ)Zorginkoop, Stedelijk Overleg Cliëntenraden Breda
Mevr. M. Lucas	Zorginkoop deelprojecten, Palliatieve zorg (Patiënten/naasten adviesraad Consortium palliatieve zorg zuid/west Nederland), samenwerkingsverbanden
Mevr. E. van der Wal	Mantelzorgers en vrijwilligers
Mevr. R. Knipscheer	Projecten Voeding en Bewegen en externe contacten
Mevr. J. Notten	Zorg Thuis, vrijwilligers en compliance commissie Wijkzuster
Mevr. C. Wytzes	Zorginkoop deelprojecten, congressen, redactie Elisabethblad, project Teamkracht
Mevr. R. Brood	Begroting/jaarrekening/PR/Kwaliteit en Veiligheid

Hiermee sluit de cliëntenraad Elisabeth 2017 af. In 2018 ontstaat een nieuwe centrale cliëntenraad voor de fusieorganisatie

Centrale cliëntenraad Surplus

De centrale cliëntenraad Surplus (CCS) vertegenwoordigt de cliënten van Surplus Zorg en Surplus Welzijn. Binnen Surplus Zorg is voor elke woonzorglocatie momenteel een vorm van lokale medezeggenschap voor cliënten ingericht in de vorm van een lokale cliëntenraad of een huiskamerberaad. Voor thuiszorgklanten van Surplus Zorg en de klanten van Surplus Welzijn is geen lokale structuur vormgegeven, deze klanten worden door de CCS vertegenwoordigd. Om de achterban van thuiszorg en welzijn goed te kunnen vertegenwoordigen wordt contact gezocht met bestaande platforms en raden. Voor geheel Surplus is een centrale cliëntenraad (CCS) ingesteld.

Sinds 2016 kent de CCS 2 vertegenwoordigers intramurale zorg, 2 vertegenwoordigers thuiszorg en 2 vertegenwoordigers welzijn. De voorzitter van de CCS is onafhankelijk en wordt aangesteld door de raad van bestuur van Surplus. Het belangrijkste aandachtspunt voor de CCS is en blijft het zoeken naar de balans tussen een goede, evenredige vertegenwoordiging van de doelgroepen en werkgebieden van Surplus en een goede verdeling van de benodigde competenties en kennisgebieden anderszijds.

De CCS wordt ambtelijk ondersteund door het bestuurssecretariaat. Mevrouw M. van Ginneken was vanuit de concernstaf de beleidsmatige ondersteuner van de CCS. In verband met haar vertrek heeft mevrouw L. Schipper deze werkzaamheden met ingang van 1 juli 2017 overgenomen.

Op rayonniveau wordt jaarlijks een overleg gepland tussen een afvaardiging van de centrale cliëntenraad, een afvaardiging van de lokale raden uit het desbetreffend rayon en de rayonmanager. Hierbij wordt met name de communicatie tussen en de samenwerking met elkaar besproken.

In 2017 is de centrale cliëntenraad van Surplus intensief betrokken geweest bij alle ontwikkelingen binnen de organisatie. Er zijn vele adviezen uitgebracht en de CCS heeft op kritische wijze de organisatie gevolgd. Er is overleg geweest met de verschillende medezeggenschapsorganen binnen Surplus. Door het jaar heen is uitgebreid gesproken over de fusie met Elisabeth en deBreedonk. De CCS heeft de ACM geïnformeerd over het positief advies en het vertrouwen wat zij hebben in deze fusie. De CCS is betrokken in de wijze waarop cliënten over de fusie geïnformeerd worden (communicatieplan). De gezamenlijke cliëntenraden hebben verschillende overleggen/heidagen / brainstormsessies gehad met als doel het opstellen van een medezeggenschapsstructuur voor de nieuw te vormen BES organisatie. Deze overleggen zijn begeleid door een extern en onafhankelijk voorzitter. Ook is de CCS betrokken en geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van de coöperatie GRZ, een samenwerking met Avoord en Elisabeth en AES/DE MARQ. De financiële commissie van de centrale cliëntenraad heeft zich gebogen over de begroting 2018 en de jaarrekening over 2016. De CCS heeft input gegeven ten aanzien van de verdere ontwikkeling en uitwerking van de visie en aanpak van het traject Van Regels naar Relaties en Radicale Vernieuwing verpleeghuiszorg/ Waardigheid en Trots en heeft kennis genomen van het project Hostmanship (werken aan Zie Mij).

De CCS is nauw betrokken bij de kern van het ontwikkelplan voor de Zorginkoop en de gesprekken hierover met het Zorgkantoor. Er zijn kwartaal medezeggenschapsbijeenkomsten georganiseerd voor de leden van de lokale raden / familieraden en huiskamerraden op verschillende locaties van Surplus met als thema's ; "de kunst van excellente zorg", "kwaliteitsinstrumenten" en "Projecten en praktijkvoorbeelden".

Adviesaanvragen

In 2017 heeft de CCS advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Nieuwe klachtenprocedure
- Fusie BES, procedurevoorstel en tijdspad
- Nieuwe zorg- en dienstverleningsovereenkomst
- Benoeming lid klachtenadviescommissie
- CQI alternatief instrument
- Profielen en voordracht Raad van Toezicht
- Inrichting coöperatie AES/DE MARQ
- Kwaliteitskader verpleeghuiszorg (kwaliteitsplan)
- Jaarrekening en bestuursverslag 2016
- Care Rate
- Wijziging aanbieden CAI en Intranet aan intramurale bewoners
- Fusievoorstel
- Kadernota 2018
- Elektronisch cliëntendossier ONS/CAREN

Samenstelling

Mevrouw Bremer is per 1 januari 2017 afgetreden. Voor haar rol in de CCS en in verband met het eerdere vertrek van een ander lid, is een vacature gesteld en zijn er 2 nieuwe leden aangesteld per 1 januari 2017. Dit zijn mevrouw A. Haarhuis en mevrouw Y. Tomala. Beiden zullen zich bezighouden ten behoeve van de extramurale en welzijnscliënten van Surplus. De heer Meijer en mevrouw Elzerman hebben aangegeven met ingang van 1-1-2018 af te zullen treden.

Samenstelling centrale cliëntenraad Surplus op 31 december 2017

Naam	Op voordracht van
Mevrouw S. Kroes (voorzitter)	
De heer E. Bakker	Surplus Zorg rayon Zevenbergen
Mevrouw A. Haarhuis	Surplus Welzijn / Extramuraal
Mevrouw Y. Tomala	Surplus Welzijn / Extramuraal
Mevrouw E. Elzerman	Surplus Zorg rayon Moerdijk
De heer J. Meijer	Surplus Zorg rayon Tilburg
De heer C. Rompa (Secretaris)	Surplus Zorg rayon Drimmelen/Oosterhout
De heer M. Roks	Surplus Financiën

Gezamenlijk overleg / vorming nieuwe centrale cliëntenraad:

De bij de fusie betrokken cliëntenraden (centrale cliëntenraden van Elisabeth en Surplus, cliënten- en familieraden van deBreedonk) zijn in het kader van de fusie in het eerste kwartaal van 2017 diverse malen uitgenodigd voor gezamenlijke sessies van de raden van bestuur met de cliëntenraden, familieraden en ondernemingsraden. Daarin werd teruggekeken op het fusietraject tot dan toe, werd vooruitgekeken naar de geplande activiteiten in het kader van het fusievoornemen en was ruime mogelijkheid tot het stellen van vragen. Ook is een uitgebreide toelichting gegeven op de financiële situatie van de toekomstige geïntegreerde organisatie.

Toen helder werd dat de fusie naar alle waarschijnlijkheid plaats zou vinden, is een brainstormsessie belegd voor de cliënten- en familieraden. Hieruit kwam naar voren dat de raden er voorstander van waren om een gezamenlijk traject op te starten om te komen tot een nieuwe vorm van medezeggenschap die aansluit bij de fusieorganisatie. Daarin zou zowel plaats moeten zijn voor een goede medezeggenschap lokaal, als ook centrale medezeggenschap voor overstijgende onderwerpen. Op basis daarvan zijn in het najaar een aantal bijeenkomsten georganiseerd. Hierin is gesproken over de thema's:

- lokale medezeggenschap (incl. afstemming en verbinding met centrale medezeggenschap)
- communicatie met de achterban
- afstemming met bestuur en management
- inhoud van de medezeggenschap
- vorm en structuur medezeggenschap

Voor alle vier de punten zijn de belangrijkste uitgangspunten benoemd en vastgelegd in een document. Deze uitgangspunten zijn gedeeld met de raad van bestuur. Daarnaast is afgesproken met een zogenaamde kerncliëntenraad te werken, samengesteld vanuit de verschillende raden.

Adviesvragen die een overkoepelend karakter hebben, worden aan de kerncliëntenraad voorgelegd. De kerncliëntenraad is voor het eerst bijeengekomen in december 2017 en heeft adviezen uitgebracht over het kwaliteitsplan van Surplus zorg en de begroting 2018.

Begin 2018 is voorgesteld om een tijdelijke centrale cliëntenraad in te richten vanuit de bestaande raden vanuit de leden die hier door wilden gaan, met als opdracht een nieuwe centrale cliëntenraad in te gaan richten in de eerste helft van 2018, op basis van de in de gezamenlijke sessies opgestelde uitgangspunten.

Op 1 januari 2018 heeft de tijdelijke CCR de volgende samenstelling:

Functie	Naam:	vanuit cliëntenraad
Voorzitter:	Dhr. F. Vermeulen	Stichting Elisabeth
Vice Voorzitter:	Mevr. A. Haarhuis	Stichting Surplus
Leden	Mevr. R. Brood	Stichting Elisabeth
	Mevr. M. Lucas	Stichting Elisabeth
	Mevr. F. Maas	Stichting deBreedonk (cliëntenraad Mastbos)
	Mevr. J. Notten	Stichting Elisabeth
	Dhr. K. Renne	Stichting deBreedonk (cliëntenraad thuiszorg)
	Mevr. Y. Tomala	Stichting Surplus
	Mevr. E. van der Wal	Stichting Elisabeth
	Mevr. C. Wytzes	Stichting Elisabeth
Ambtelijk secretaris:	Mevr. M. Gort	

3.6 Ondernemingsraad (OR)

In 2017 is het fusietraject tussen Elisabeth, Surplus en deBreedonk voor de drie ondernemingsraden een belangrijk onderwerp waar veel aandacht naar uit is gegaan. tussen de OR'en van deBreedonk, Elisabeth en Surplus zijn vroegtijdig in dit proces al verbindingen gelegd om met elkaar samen op te trekken naar de fusie toe en vooruit te blikken op de toekomst. Dit verliep prettig en productief.

Er is een BES platform geformeerd waarin vanuit iedere afzonderlijke OR drie leden zitting hadden, zodat de vertegenwoordiging vanuit de drie fusieorganisaties goed geborgd was. Dit platform had vanuit de OR'en een mandaat om in gesprek met een lid van de raad van bestuur. Afspraak hierbij was dat er wel voorafgaand aan een besluit het onderwerp besproken was in de eigen geledingen. Dit proces heeft gemaakt dat gedurende de voorbereiding naar 2018 eind 2017 een gezamenlijke OR scholing heeft plaats gevonden waarin de contouren van de nieuwe OR geschetst konden.

Onderstaand de belangrijkste onderwerpen uit de afzonderlijke jaarverslagen van de drie ondernemingraden.

deBreedonk

De ondernemingsraad heeft één maal per maand op dinsdag een vergadering van een dagdeel. Tijdens deze vergadering wordt er gebrainstormd, gediscussieerd en lopende zaken worden besproken. Met enige regelmaat wordt een lid van het management team uitgenodigd om een toelichting te geven op de nieuwe plannen en ontwikkelingen. Op deze manier wordt de ondernemingsraad geïnformeerd en kan de ondernemingsraad een goed onderbouwd advies bij de Raad van Bestuur (RvB) neerleggen.

De overlegvergaderingen tussen ondernemingsraad en Raad van Bestuur (RvB) hebben het doel elkaar te informeren over standpunten en visies binnen de organisatie. Adviesaanvragen, adviezen, instemmingaanvragen en instemmingen worden in dit overleg toegelicht.

Het dagelijks bestuur (DB) van de ondernemingsraad heeft, 6 x per jaar een informeel overleg met de RvB over de voortgang van de verschillende ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Dit overleg is bedoeld als voortgangsoverleg om te voorkomen dat dit in de overlegvergadering plaats vindt.

Samenstelling en werkwijze van de OR

De samenstelling op 31 december 2017 was als volgt:

Mevr. A. Kustermans	voorzitter
Mevr. M. Schrauwen	lid
Mevr. J. de Boer	lid
Mevr. C. Marijnissen	lid
Mevr. M. Aarts	lid
Mevr. E. Ferkranus	lid
Mevr. C. Hubeek	lid
Mevr. S. Jägers	lid
Mevr. C. Pijcke	lid

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

Met ingang van 1 juli 2017 werd deze functie vervuld door Henk Hendrickx.

Instemming

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) moet de bestuurder over bepaalde regelingen instemming vragen. Deze instemming is nodig om de regeling te kunnen invoeren. Hieronder staan de instemmingen genoemd die de Raad van Bestuur tijdens de afgelopen periode aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd:

- Met ingang van 1 februari 2017 werken met slaapdiensten ter vervanging van de nachtdiensten die door Thuiszorg werden gedraaid. Daarbij heeft de OR enkele aanbevelingen gedaan naar de bestuurder..
- Conform artikel 27 van de Wet op de Ondernemingsraden geeft de OR haar instemming aan invulling van arbodiensten door Surplus.

Advies

Bij belangrijke financieel-economische en bedrijfsorganisatorische besluiten moet de bestuurder de ondernemingsraad om advies vragen. Hieronder staan de adviezen genoemd die de Raad van Bestuur tijdens de afgelopen periode aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd.

- Positief advies op het voorgenomen besluit van een bestuurlijke fusie met de organisaties Stichting Elisabeth en Stichting Surplus per 1 juli 2017.
- Positief advies op het voorgenomen besluit van een juridische fusie met de organisaties Stichting Elisabeth en Stichting Surplus per 1 januari 2018.

Tevens heeft de ondernemingsraad inzicht en bespreekrecht in de jaarrekening 2016 en begroting 2017.

Scholing

Om als OR up to date te blijven en als voorbereiding op het fusietraject heeft de OR een aantal scholingsdagen gevolgd onder begeleiding van een bezielende cursusleider.

In maart heeft de OR het advies voorbereid ivm de aanvraag rondom de bestuurlijke fusie.

In oktober hebben de OR'en Elisabeth, deBreedonk en Surplus een dag georganiseerd waarin met elkaar gesproken is over de ophanden zijnde fusie en welke vorm de medezeggenschap daarin gewenst en mogelijk is in 2018.

Achterban

OR deBreedonk heeft een achterbanraadpleging gedaan naar aanleiding van het roosterbeleid. Aanleiding waren signalen over de verstoring van de balans werk en privé en de samenwerking tussen planbureau en medewerkers.

De OR heeft bestuur aandacht gevraagd voor dit roosterbeleid en aangegeven dat er meer duidelijkheid moet komen richting medewerkers, waarvoor deBreedonk staat. Protocollen moeten meer duidelijkheid krijgen.

Vooruitblik 2018

Vanaf 1 januari 2018 gaan de OR'en vanuit de drie fusieorganisaties samen in een Voorlopige OndernemingsRaad(VOR) tot er een nieuwe ondernemingsraad is geïnstalleerd na de verkiezingen in juni 2018.

De VOR werkt met commissies die elk zich richten op specifiek onderwerp; financiële commissie, ARBO/sociale commissie, dagelijks bestuur en voor 2018 de verkiezingscommissie.

In het platform wordt een tiende lid, van welzijn, toegevoegd.

Dit platform is gesprekspartner van bestuurder en krijgt advies vanuit de verschillende commissies.

Elisabeth

In 2017 was ook voor de ondernemingsraad van Surplus het fusietraject tussen de drie organisatie, Stichting Elisabeth, Stichting Surplus en deBreedonk voor de OR een belangrijk onderwerp waar veel aandacht naar uit is gegaan gaat.

Daarnaast liep de vorming van de coöperatie de MARQ, een samenwerking ten behoeve van de geriatrische revalidatie tussen Surplus, Elisabeth en Avoord. Hierin is een zelfde werkwijze gehanteerd als bij de fusie Elisabeth, Surplus en deBreedonk. Op 1 oktober werd De MARQ een feit waarmee tevens een aantal OR leden de OR van Elisabeth hebben verlaten en opgingen in de voorlopige OR van De MARQ. Deze twee samenwerkingstrajecten waren dan ook frequent onderwerp op de agenda van de OR, des al niet te min zijn plannen en roosteren, financiën, de werkdruk en de inzet van PNIL continu onder de aandacht gebleven. Om de gevolgen van het ingezette beleid om de financiën te herstellen te monitoren, heeft de OR geregeld dat de toegankelijkheid en de zichtbaarheid van de OR groter werd door het instellen van een 'vragen en ideeën uurtje op locatie'. Hiervoor was veel animo. Vanuit deze input zijn verschillende onderwerpen thematisch besproken met de raad van bestuur, waaruit positieve resultaten geboekt zijn.

Al met een al een bewogen jaar waarin op het vlak van samenwerken grote stappen gezet zijn die een mooie bodem vormen voor de toekomst.

Samenstelling en werkwijze van de OR

De heer H Teunissen	Voorzitter / Lid kiesgroep locatie Centrum
Mevrouw N. Polling	Lid kiesgroep locatie Centrum
De heer G. Wouters (GRZ)	Lid kiesgroep locatie Centrum
Mevrouw A. de Bont	Lid kiesgroep locatie Overakker
Mevrouw N. Struys-de Jong	Lid kiesgroep locatie Vuchterhage
De heer M. Martinez	Lid kiesgroep locatie Westerwiek
Mevrouw L. Vermeer	Lid kiesgroep locatie De Donk
Mevrouw I. Brekelmans	Lid kiesgroep Elisabeth Zorg Thuis
Vacature	Lid kiesgroep Elisabeth Zorg Thuis
Mevrouw M. Wilmot	Vicevoorzitter / Lid kiesgroep Steunstructuur/Overige
De heer W. Jansen	Lid kiesgroep Steunstructuur/Overige
Mevrouw C. Edelbroek	Lid Vrije niet locatie- of onderdeel gebonden kiesgroep
Mevrouw S. Taks (GRZ)	aspirant Lid (GRZ)Vrije niet locatie- of onderdeel gebonden kiesgroep
De heer G. Nooijens	Ambtelijk secretaris

Gedurende 2017 heeft mw Taks zich gevoegd bij de OR i.v.m. haar expertise aangaande de coöperatie GRZ. Zij heeft als aspirant lid de OR kunnen ondersteunen in dit traject en zij heeft ervaring kunnen opdoen aangaande de OR activiteiten.

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

OR vergaderingen

Eens in de drie weken heeft de OR een officiële vergadering. In de tussenliggende weken houden de verschillende werkgroepen overleg ter voorbereiding van de OR of overleg (OV) vergadering. Tijdens de werkgroep overleggen worden ingekomen advies en instemmingsaanvragen als ook veranderingen in wet- en regelgeving met elkaar besproken op consequenties. De uitwerking wordt ingebracht tijdens de OR vergadering zodat de voltallige OR zich over het onderwerp kan buigen. In de OR vergadering wordt het proces vastgesteld wat gevolgd gaat worden.

Tijdens de OV vergaderingen worden onduidelijkheden besproken, vragen gesteld en onderhandeld over gevolgen van voorliggende advies- en instemmingsaanvragen. De resultaten van deze onderhandeling worden daarna officieel vastgelegd in een brief aan de bestuurder. Daarnaast worden de OV vergaderingen benut om met elkaar de voortgang van actuele en of eerdere thema's door te nemen.

Het dagelijks bestuur (DB), bestaande uit de voorzitter, de vice-voorzitter en de ambtelijk secretaris is in 2017 uitgebreid met een vierde lid. Dit is ingesteld doordat de OR moest schakelen binnen verschillende platforms. Het DB heeft 6 x per jaar een informeel overleg met de RvB over de voortgang van de verschillende ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Dit overleg is bedoeld als voortgangsoverleg om te voorkomen dat dit in de overlegvergadering plaats vindt.

Instemming

Conform art 27 van de WOR legt de bestuurder de OR zaken die impact hebben op arbeidsrechtelijke zaken voor ter instemming, na instemming worden regelingen geïmplementeerd. Hieronder staan de instemmingen genoemd die de Raad van Bestuur tijdens de afgelopen periode aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd:

- Instemmingsadvies verlenging Arbo dienst
- Instemmingsadvies aanpassing dienstrooster PG afdeling
- Instemmingsadvies aanpassing van de jubilea medewerkers en vrijwilligers.

Het platform OR'en heeft daarnaast positief geadviseerd ten aanzien van de bijzondere reiskostenregeling ten behoeven van de uitvoering van het vlekkenplan voor de verhuizingen rondom als gevolg van de fusie.

Advies

Bij belangrijke financieel-economische en bedrijfsorganisatorische besluiten moet de bestuurder de ondernemingsraad om advies vragen conform art 25 van de WOR. Hieronder staan de adviezen genoemd die de Raad van Bestuur tijdens de afgelopen periode aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd.

- De OR heeft vanuit het platform een positief advies afgegeven op het;
 - o voorgenomen besluit van een bestuurlijke fusie met de organisaties Stichting Elisabeth en Stichting Surplus per 1 juli 2017.
 - o Plaatsingsprocedure management
 - o Profielen raad van toezicht
 - o Kadernota
 - o Benoeming bestuurders
 - o Inrichting duaal management de MARQ
 - o voorgenomen besluit van een juridische fusie met de organisaties Stichting Elisabeth en Stichting Surplus per 1 januari 2018.
- De OR heeft positief geadviseerd ten aanzien van;
 - o het instellen van de functie kwaliteitsverpleegkundige
 - o de ontvlechting van de behandeldienst
 - o aanzien van de verkoop van de Markhof
 - o de herfinanciering van de Leuvenaarsstraat;
 - o de verlengde aanstelling van mw Smits binnen de raad van toezicht.

Overleg met de vakbonden

In 2017 heeft de VOR Surplus gesprekken van de vakbonden met de raad van bestuur bijgewoond. Met als doelstelling om een mobiliteitsplan op te stellen van toepassing zijnde voor de eerste periode na de fusie. Door de verschil in uitgangspunten en onderhandelingsgesprekken hierover werd het mobiliteitsplan in 2018 opgeleverd.

Scholing

De OR heeft in 2017 verschillende scholingsmomenten gekend en ook de studiedagen van LOMOZ worden altijd bezocht. Zo heeft een interne scholing plaatsgevonden in het voorjaar van 2017, welke inhoudelijk betrekking had op de fusie en de coöperatievorming. Hierin laat de OR zich ondersteunen door HRM advies.

In het najaar hebben de gezamenlijke OR'en een studiedag genoten eveneens ondersteunt vanuit HRM advies met als doel medezeggenschap naar de toekomst van nabij in 2018 met een doorkijk naar de toekomst. Welke flexibiliteit heeft een OR nodig om te kunnen vertegenwoordigen?

Achterbanraadpleging

OR Elisabeth heeft met de vragenuurtjes continu de achterban geraadpleegd, echter ten aanzien van het roosteren en plannen heeft een grotere achterbanraadpleging plaatsgevonden. Hierdoor is in overleg met de raad van bestuur besloten de pilot stil te leggen en een nieuw voorstel uit te werken. Motivatie waarom het project niet verder uitgerold kon worden waren te herleiden naar een disbalans tussen werk en privé, de uitbreiding in de oproepbaarheid, de ervaren werkdruk, formatieproblemen en de intrekking van de parttime dag. Begin 2018 ontvangt de OR een nieuw voorstel waarin voornoemde verbeterd aan de orde komen, de OR heeft met de bestuurder vastgelegd dat voorafgaand aan de invoering deze keer een achterbanraadpleging wordt uitgevoerd.

Surplus

Besproken onderwerpen

Centraal thema voor de ondernemingsraad in 2017 was het fusietraject tussen Surplus, deBreedonk en Elisabeth, waarbij sprake is van bestuurlijke fusie per 1 juli 2017 en de juridische fusie per 1 januari 2018. De ondernemingsraden van de drie fusieorganisaties zien veel meerwaarde in de fusie voor de cliënt, de organisaties en zeer zeker ook voor de medewerkers. Denk bv. aan werkgelegenheid, opleidingen, doorgroei mogelijkheden, versterking strategische positie, etc.

In een aantal voorlichtingsbijeenkomsten zijn de cliëntenraden, de vrijwilligersraad en ondernemingsraden geïnformeerd over de motieven, de uitgangspunten van de nieuwe organisatie en het fusie- en integratieplan. De OR' en hebben positief advies gegeven op het voorgenomen fusieplan van de bestuurders. Daarnaast zijn de ontwikkelingen gevolgd in het eerder genoemde platform.

Vanaf 1 januari 2017 zijn de zorgteams gestart met roosteren volgens het kader "kanteling werktijden". In overleg met de afdeling P&O is afgesproken te gaan bepalen binnen welke grenzen een medewerker plus- of min uren mag werken. De OR heeft vanuit medewerkers signalen ontvangen waaruit blijkt dat het proces nog niet overal volgens afspraak verloopt. Dit is met het management besproken en op een aantal punten zijn er goede afspraken met elkaar gemaakt. De OR houdt de vinger aan de pols, wil de verbetering terug zien in de werkbeleving van medewerkers.

Surplus heeft, zoals de wet vereist, een klokkenluiders regeling. In deze regeling worden de procedures beschreven die gelden voor het melden van vermoedens van misstanden binnen de organisatie. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om vermeende onregelmatigheden binnen de organisatie te kunnen melden, zonder dat de medewerker bang hoeft te zijn dat dit gevolgen heeft voor zijn of haar rechtspositie. Vanwege wetswijzigingen is de bestaande regeling in 2017 aangepast. De ondernemingsraad heeft hierop instemming verleend zodat deze wijzigingen konden worden aangebracht.

De OR heeft een werkgroep ingesteld die zich heeft verdiept in de ontwikkeling van de GRZ-samenwerking tussen Avoord, Elisabeth en Surplus door bijeenkomsten bij te wonen, informatie te vergaren bij management en medewerkers, etc. Hierdoor kan de OR een onderbouwd advies geven over het aanstellen van de twee directeurs en instemming op het sociaal overdrachtsprotocol.

Door het fuseren van de drie organisaties zijn er medewerkers die qua werkplek zijn verhuisd van Breda naar Zevenbergen of van Zevenbergen naar Breda. Dit brengt met zich mee dat enkele medewerkers moeten gaan reizen of meer km 's zijn gaan maken. De Ondernemingsraad heeft aan de Raad van Bestuur gevraagd om een specifieke tijdelijke regeling die de extra reiskosten vergoedt en een tijdelijke tegemoetkoming in de eigen bijdrage voor het gebruik van de parkeergarage bij Elisabeth. Hiervoor zijn in overleg goede afspraken gemaakt.

Functioneren OR

Het BES platform is bij het gehele fusie- en integratietraject betrokken om alle processen goed te kunnen volgen.

De OR heeft in 2017 tweemaal een cursusdag gehad om zich verder te bekwamen in zijn functioneren. In April 2017 met als doel zich voor te bereiden op de positie binnen de gezamenlijk medezeggenschap van de drie fusieorganisaties. In oktober met OR Elisabeth en OR deBreedonk om met elkaar te brainstormen over elkaars verwachtingen en wensen voor een nieuwe OR. Verschillende culturen die bij elkaar worden gebracht vraagt van alle kanten bereidwilligheid en flexibiliteit.

Binnen de organisatie lopen er diverse pilots waarvan de OR graag het verloop wil volgen. Om goed op de hoogte te zijn en te blijven over dat wat er speelt en leeft binnen de organisatie nodigt de OR met regelmaat een gastspreker uit die een specifieke onderwerp in zijn/haar portefeuille heeft. Hierdoor blijven de lijntjes kort en heeft de OR voldoende informatie om, indien van toepassing, een juist en onderbouwd advies of instemming te geven. Onderwerpen die o.a. aan de orde zijn geweest, zijn ARBO, financiën en de pilot "van regels naar relaties". Daarnaast is er 1x per 6 weken een overleg met de bestuurder gepland om elkaar te informeren en onderwerpen die spelen met elkaar te bespreken.

Advies en instemming 2017

De OR heeft op de volgende onderwerpen instemming verleend:

- Nieuw systeem voor medewerker tevredenheid onderzoek
- Aangepaste klokkenluidersregeling
- ARBO en Verzuimdienstverlener
- Bijzondere regeling reiskosten t.b.v. verhuizingen fusie

De OR heeft over de volgende onderwerpen advies uitgebracht:

- Reductie planbureau thuiszorg
- Plaatsingsprocedure management
- Fusie
- Benoeming bestuurders
- Profielen Raad van Toezicht

- Samenvoeging zorgconsulenten en klantenservice
- Aanstelling duale directie de MARQ
- Kadernota Surplus
- Fusievoorstel en wijziging organisatiestructuur

Samenstelling op 31 december 2017

Naam	Divisie	Functie
Mevrouw L. van Boheemen	Surplus Zorg	Voorzitter
De heer N. Rijven	Surplus Welzijn	Vice-voorzitter
De heer M. van den Born	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw L. van Doremalen	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw A. van der Kooy	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw C. Luijckx	Surplus Zorg	Lid
De heer A. Stoop	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw J. Verhoeven	Surplus Comfort	Lid
De heer H. Vervaart	Surplus Zorg	Lid
De heer M. Voetman	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw M. Wiskerke	Surplus Welzijn	Lid
Mevrouw I. van Zon	Surplus Comfort	Lid
Corrie Schets	Secretariaat	Ambtelijk Secretaris

Gezamenlijk overleg / vorming nieuwe ondernemingsraad

Ook de ondernemingsraden hebben de eerste stappen ondernomen om tot een nieuwe medezeggenschap te komen. In oktober 2017 is er een dag met alle OR leden van de fusiepartners een studiedag geweest hoe de nieuwe medezeggenschap vanaf 1 januari 2018 in te richten. Vanaf 1 januari 2018 is er een voorlopige ondernemingsraad ingericht. Deze bestaat uit een platform bestaande uit 10 leden waarin de ondernemingsraden van deBreedonk, Elisabeth en Surplus ieder met 3 leden zijn vertegenwoordigd en 1 toegevoegd lid vanuit Welzijn. Dit platform functioneert als voorlopige ondernemingsraad voor Surplus tot aan de verkiezingen, die in de loop van 2018 zullen gaan plaats vinden. Met de bestuurders is begin 2018 het convenant over de inrichting en faciliteiten van de VOR ondertekend.

De VOR werkt met commissies die zich ieder op specifiek OR onderwerp richt en adviserend is naar het platform. Commissies zijn dagelijks bestuur, financiële commissie, ARBO/sociale commissie en voor 2018 de verkiezingscommissie.

Door de fusie is het de laatste periode van 2017, ook voor de ondernemingsraden een drukke tijd geweest. Veel veranderingen hebben invloed op de werkomstandigheden van de collega's. Iedereen is er op zijn of haar manier druk mee bezig. De werkdruk is bij velen hoog door o.a. verhuizingen die staan te gebeuren, nieuwe werkomgeving, nieuwe collega's.

Het platform is bij het gehele fusie- en integratietraject betrokken geweest om alle processen goed te kunnen volgen. Het platform heeft in 2017 onder meer instemming en advies gegeven op het fusievoorstel en wijziging in de organisatie, inrichting profielen van bestuur en benoeming van de bestuurders, de verhuizingen met daarbij de tijdelijke reiskosten- parkeerregeling, plaatsing van het management en de instelling van de ARBO- verzuimarts voor de nieuwe stichting Surplus.

In 2018 gaan de Raad van Bestuur en de VOR in overleg om op meerdere onderwerpen te gaan harmoniseren. Alle regelingen die er zijn worden naast elkaar waarbij gezocht wordt naar de best passende vorm. Op 5 juni 2018 worden verkiezingen gehouden om een definitieve OR te kiezen.

Op 1 januari 2018 heeft de VOR de volgende samenstelling:

Voorzitter:	Mevr. L. van Boheemen	Stichting Surplus
Vice Voorzitters:	Mevr. M. Wilmot	Stichting Elisabeth
	Mevr. A. Kustermans	Stichting deBreedonk
Leden platform:	Dhr. N. Rijven	Stichting Surplus Welzijn
	Dhr. M. Voetman	Stichting Surplus Welzijn
	Dhr. H. Vervaart	Stichting Surplus
	Mevr. C. Edelbroek	Stichting Elisabeth
	Dhr. H. Teunissen	Stichting Elisabeth
	Mevr. M. Aarts	Stichting deBreedonk
	Mevr. S. Jagers	Stichting deBreedonk

3.7 Vrijwilligersraad

De Vrijwilligersraad overlegt één keer per maand met de Raad van Bestuur en/of het management van Surplus. Tijdens dit overleg worden onderwerpen besproken die van belang zijn voor de vrijwillig medewerkers van Surplus. Zij worden ingebracht door het management of door de Vrijwilligersraad, bij monde van de voorzitter.

De Vrijwilligersraad werkt daardoor mee aan het ontwikkelen van het vrijwilligersbeleid; zij is hiervoor in contact met medewerkers en vrijwillig medewerkers.

In het Beleidsplan Vrijwilligerswerk Surplus, aangenomen in juni 2016, zijn de activiteiten opgenomen die, na uitvoering, moeten leiden naar een aangename en betekenisvolle werkomgeving van de medewerker en de vrijwillig medewerker. De eerste aanzet is gegeven doordat het management samen met de Vrijwilligersraad de in het plan opgenomen activiteiten in kaart heeft gebracht. Dat heeft geleid tot de documenten die gepland stonden voor het voorjaar van 2017, die voor het najaar van 2017 hoopt de Vrijwilligersraad binnenkort te ontvangen.

Het contact met de werkvloer onderhoudt de Vrijwilligersraad door op locatiebezoek te gaan en gesprekken met vrijwillig medewerkers te voeren om inzicht te krijgen in hun taken en werkomstandigheden. Ook leggen de leden van de raad zelf hun oor te luister tijdens hun vrijwilligerswerk.

In 2017 is de Vrijwilligersraad op de volgende locaties op bezoek geweest:

- Pluspunt voor Ouderen Etten-Leur
- Antonius Abt Terheijden
- Informele Zorg Oosterhout
- Geestelijke Verzorging Zevenbergen
- Jongerenwerk Breda
- Maatschappelijke Begeleiding Vluchtelingen Oosterhout
- Welzijn Drimmelen
- Elisabeth Breda
- Dagbesteding Zevenbergen
- Schakel 6 Zevenbergen
- Het Punt Hoeven
- deBreedonk Breda
- de Ganshoek Lage Zwaluwe

In november heeft de Vrijwilligersraad een flyer laten drukken. Op de 'Dag van de vrijwilliger', 7 december, is deze aan alle vrijwilligers uitgereikt. Daardoor zouden alle vrijwilligers van Surplus nu bekend moeten zijn met het bestaan van een Vrijwilligersraad.

In januari 2017 bestond de Vrijwilligersraad uit 7 leden, twee leden vertrokken en drie vrijwillig medewerkers hebben zich aangemeld en zijn lid geworden zodat de Vrijwilligersraad op 31 december 2017 uit acht leden bestaat. Door de fusie verwacht de Vrijwilligersraad een uitbreiding van leden vanuit deBreedonk en Elisabeth. De raad streeft ernaar het aantal leden te bestendigen op twaalf. De Vrijwilligersraad zal ook in 2018 het contact met de werkvloer onderhouden door locaties te bezoeken. Wellicht gaan nu ook vrijwilligers contact zoeken met de Vrijwilligersraad nu zij weten dat er in hun belang een Vrijwilligersraad is.

Binnen de Vrijwilligersraad worden taken verdeeld in werk- en aandachtsgebieden. Komend jaar gaan de leden eraan werken hun activiteiten daarbinnen vorm te geven. De Vrijwilligersraad wil daardoor een samenhangend en samenwerkend team worden, zeker nu verwacht mag worden dat het aantal leden twaalf kan worden.

In 2018 krijgt de Vrijwilligersraad administratieve ondersteuning. Daar zijn we blij mee. Het zijn met name de voorzitter en secretaris die wel wat schrijfwerk over willen dragen. De komende maanden gaan we streven naar een goede samenwerking. Het management gaat het beleidsplan Vrijwilligerswerk Surplus in 2018 verder uitwerken voor de onderwerpen: Binden en boeien, Profielschets, Handboeken en Kwaliteitskeurmerk.

De samenstelling van de vrijwilligersraad op 31 december 2017 is als volgt:

<i>Naam</i>	<i>functie</i>	<i>werksoort</i>	<i>plaats</i>
Dhr. W. Mastop	Voorzitter	Welzijn	Oosterhout
Mevr. M. Chafe	Secretaris	Welzijn	Etten-Leur
Dhr. J. Huisman	Penningmeester	Informele zorg	Oosterhout
Dhr. J. van Dun		Welzijn	Etten-Leur
Dhr. G. Hendriks		Informele zorg	Oosterhout
Mevr. A. Neelen		Zorg	Fijnaart
Dhr. H. Niezink		Zorg	Zevenbergen
Mevr. L. van Raalte		Welzijn	Breda

4. Beleid, inspanningen en prestaties

4.1 Meerjarenbeleid

Ontwikkeling fusieplan

Nadat begin 2017 door deBreedonk, Elisabeth en Surplus het besluit is genomen om naar aanleiding van het eerder gestarte onderzoek naar de meerwaarde van samenwerking een fusietraject op te starten, is in de eerste helft van 2017 een fusieplan opgesteld.

Het plan begint met een inhoudelijke beschouwing op de voorgenomen fusie: wat zijn de drijfveren van de drie fusieorganisaties om tot fusie over te gaan en welke visie en ambitie hebben zij naar de toekomst? Tevens wordt de huidige dienstverlening van de organisaties beschreven, de doelstellingen en redenen voor fusie. In het plan wordt uitgebreid stilgestaan bij de structuur van de fusieorganisatie. Allereerst worden de besturingsprincipes beschreven. Vervolgens wordt zowel de juridische structuur als de organisatorische structuur uitgewerkt voor wat betreft de hoofdstructuur en de onderscheiden onderdelen (zorg, welzijn en staf en ondersteuning), evenals de financiële consequenties van de fusie. Tenslotte komen de integratieplannen aan de orde, waarin wordt beschreven hoe de organisaties vanuit de huidige situatie komen tot de definitieve situatie per 1 januari 2018.

Het fusieplan is ter advisering voorgelegd aan de drie ondernemingsraden, de centrale cliëntenraden van Elisabeth en Surplus en drie cliënten/familieraden van deBreedonk en voorzien van een positief advies. Het plan is tevens gebruikt in de formele toestemmingsprocedures die doorlopen zijn ten behoeve van de fusie en voorgelegd aan stakeholders.

De visie en ambitie die zijn geformuleerd in het plan, zijn opgesteld in het licht van de fusie en daarop volgende integratie, maar vormen tevens de input voor de eind 2017 opgestelde kadernota 2018.

Kadernota 2018

Vanuit de fusie ontstond de behoefte aan een strategisch perspectief voor de korte en de lange termijn. Voor 2018 was behoefte aan een inspiratiedocument. deBreedonk, Elisabeth en Surplus hebben in een sessie met managementteamleden aan elkaar de verschillende strategische perspectieven gepresenteerd. Op basis hiervan en de daarop volgende discussie zijn de strategische thema's geïnventariseerd.

De strategische thema's voor 2018 zijn:

- Vertrouwen in vakmanschap, ondermeer door het investeren in teams, opleiden en ontwikkelen, werken aan kwaliteit, benutten van passies en talenten, verbinden met informele zorg en werving van nieuwe medewerkers.
- Werken in ketens, met specifiek aandacht voor de keten dementie, werken aan de wijk, de verdere ontwikkeling van transmurale en eerstelijnszorg, e-health en domotica en casemanagement.
- Vernieuwing van verpleeghuiszorg, zowel gericht op de verbetering van de kwaliteit van leven als de versterking van het zelforganiserende vermogen van teams.
- Integratie van teams, afdelingen, procedures en werkwijzen.

Deze hebben als inspiratie gediend voor de jaarplannen 2018. Teams en afdelingen hebben vervolgens in jaarplannen voorstellen ingediend waarmee de ambities binnen de dagelijks praktijk kunnen worden vorm gegeven. Vanuit de dialoog over de thema's worden mogelijkheden verkend en acties uitgezet. We werken vanuit het perspectief "Zie Mij". Dit wordt gebruikt als uitgangspunt voor samenwerking tussen klanten, bewoners, naasten, medewerkers, vrijwilligers en ondersteuners. Dat doen we door met elkaar in gesprek te gaan om elkaar te leren kennen vanuit vertrouwen. We willen vanuit dit perspectief naar de hiervoor genoemde thema's kijken, zodat we tot acties komen vanuit het hart van onze dienstverlening en vanuit het principe van teamkracht.

Ontwikkeling meerjarenperspectief

Voor de langere termijn zijn in het fusieplan al wel een aantal uitgangspunten vastgelegd, maar er is nog behoefte aan het gezamenlijk doorleven van de te varen koers. De wijze waarop we dit vormgeven is in de afgelopen periode wezenlijk veranderd. Er zijn inmiddels goede ervaringen opgedaan met strategische sessies waarbij input voor de nabije toekomst wordt 'opgehaald' bij een diverse groep medewerkers, vrijwilligers, cliënten, mantelzorgers en externe stakeholders.

Dit is een methode die we in de nieuwe fusieorganisatie Surplus graag willen voortzetten: een jaarlijkse dialoog die input geeft aan een strategisch kader. Een strategisch kader dat vervolgens inspireert en richting geeft aan jaarplannen.

Begin 2018 zijn de acties om te komen tot een meerjarenperspectief voor Surplus opgestart.

4.2 Algemeen beleid

Trends en ontwikkelingen

Surplus heeft in algemene zin te maken met de volgende trends en ontwikkelingen:

Toename kwetsbaarheid

Alleen al op basis van demografische gegevens neemt het aantal ouderen sterk toe de komende jaren en in het verlengde hiervan groeit het aantal kwetsbare ouderen. Mensen die op basis van zowel hun eigen wens als ook vanwege het overheidsbeleid, langer zelfstandig blijven wonen. De consequenties hiervan voor Surplus zijn groot. Het ondersteunen van mensen thuis, met minder middelen, vereist een andere benaderingswijze:

- meer en vroegtijdig inzetten op welzijnsvraagstukken; welzijn en participatie zijn startpunt, eigen regie uitgangspunt.
- ondersteunen bij inzet van informele zorg.
- slimme arrangementen bij zorgvragen (ook vanuit specialistische zorg).
- toenemende vraag naar diensten ter ondersteuning van zelfstandig wonen.
- vraag naar alternatieve woonconcepten: van aanpassingen in eigen woningen naar vormen van beschermd en beschut wonen met bijpassende arrangementen.
- inzet van technologie/domotica en slimme zorg; denk aan blended care.
- samenwerking op wijkniveau: tijdelijk, lokaal, gericht op verbinden in de wijk. Dit vereist lokale kennis.
- inzetten op versterken (van samenwerking met) eerste lijn.
- efficiënt organiseren van klinische voorzieningen (ELV en revalidatie), maar ook de aansluiting op voorzieningen als het ziekenhuis en de gemeente waar tijdelijk gebruik van wordt gemaakt.

Ook op andere terreinen neemt het aantal kwetsbaren in de samenleving toe. Ook dit heeft consequenties voor Surplus:

- meer actieve zichtbaarheid in de wijk.
- ondersteunen en faciliteren van sociale structuren in dorpen en wijken; ondersteunen burgerinitiatieven.
- casuïstiek voor wijkzuster en thuiszorg verzwaart en stelt eisen aan competenties van deze medewerkers, samenwerking met partijen als GGD en GGZ.
- ook als werkgever kan Surplus nadrukkelijk een rol spelen richting deze groep mensen.

Informele zorg

Door de vergrijzing groeit het potentieel aan vrijwilligers, bovendien lijken mensen ook steeds meer bereid om zich in te zetten voor maatschappelijke doelen. Maar dan wel passend bij hun talenten en mogelijkheden.

De druk op mantelzorgers neemt wel sterk toe; mensen die een beroep doen op mantelzorg blijven vaak langer thuis wonen, waardoor de duur en de intensiteit voor de mantelzorg toeneemt. Hierdoor zien we dat overbelasting van mantelzorgers in veel situaties toeneemt.

De consequenties hiervan zijn:

- meer inzetten op ondersteuning van mantelzorger, zowel praktisch als emotioneel (maatwerk); focus niet alleen op klant maar ook op netwerk daaromheen
- organiseren / faciliteren van respijtzorg
- vrijwilligersbeleid ontwikkelen gericht op vinden en binden van vrijwilligers aan Surplus, uitgaande van wat Surplus kan bieden aan vrijwilligers
- investeren in scholing van vrijwilligers en andere faciliteiten
- rol van medewerkers verandert; meer aandacht voor het faciliteren van een groot informeel netwerk rondom een klant of activiteit

Arbeidsmarkt

Naast de bekende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (toenemende vraag naar hoog opgeleide medewerkers bij een dalend aanbod en toenemende mobiliteit en flexibiliteit op de arbeidsmarkt) zien we ook dat als gevolg van de transities andere competenties worden gevraagd. Voor Surplus betekent dit:

- Ontwikkeling van een HRM beleid gericht op werving van mensen met de juiste competenties enerzijds en aantrekkelijk werkgeverschap anderzijds
- De kanteling in gedrag die voor de transities nodig is, begeleiden en ondersteunen op de werkvloer en met scholingstrajecten
- Ontwikkeling van nieuwe beroepsprofielen op het snijvlak van zorg en welzijn

Extra middelen verpleeghuiszorg

In 2017 is het kwaliteitskader verpleeghuiszorg gepubliceerd. De visie op verpleeghuiszorg van Surplus sluit op heel veel punten nauw aan bij het kwaliteitskader. Veel aandacht voor kwaliteit van leven voor onze bewoners (Zie mij!) en kwalitatief goede en veilige zorg. Eind 2017 werd bekend dat met het kwaliteitskader er ook extra financiële middelen naar de verpleeghuizen komen. In 2018 komt er verhoging van het budget van 435 miljoen en in 2019 komt er nog eens 600 miljoen bij.

De extra middelen zijn specifiek bedoeld voor het verpleeghuis en met name voor extra inzet op de woongroepen en afdelingen, meer handen aan het bed en meer persoonlijke aandacht voor de bewoners. En hoe belangrijk de extra inzet van medewerkers direct bij de bewoners ook is, het is belangrijk breder te kijken dan alleen dit, bijvoorbeeld naar inzet andere disciplines, opleiding, bij- en nascholing, inzet nieuwe technologie, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, etc.. Ook daar is ruimte voor. In de begroting voor 2018 zijn deze extra middelen opgenomen.

4.2.1 Wonen

Onze woonlocaties zijn verspreid over West-Brabant. In de afgelopen jaren zijn de meeste van onze locaties verbouwd of gerenoveerd, waardoor ze voldoen aan de laatste eisen. Ook zijn de afgelopen jaren diverse locaties gesloten. Dat heeft onder meer te maken met de veranderende woonbehoefte van ouderen. Maar ook beleidsontwikkelingen zoals het scheiden van wonen en zorg en de afbouw van capaciteit voor lichte zorg (verzorgingshuiszorg) hebben invloed op de wijze waarop onze locaties zijn ingericht.

Visie op wonen

In de nieuwbouwtrajecten wordt uitgegaan van twee typen levensloopbestendige woningen, waar cliënten naar behoefte zorg en welzijn kunnen ontvangen. Iedere woonzorglocatie beschikt over ruime (huur)appartementen die zowel te bewonen zijn door alleenstaanden als echtparen. Daarnaast zijn er een aantal kleinschalige woongroepen voor mensen met dementie. Het streven is dat de bewoners, als de zorgbehoefte toeneemt, in hun woning kunnen blijven wonen. Surplus Zorg kan ter plekke bijna alle vormen van zorg en welzijn bieden, zowel in het kader van het scheiden van wonen en zorg met diverse zorg- en welzijnsappartementen, als in de vorm van intramurale zware zorg. In de visie van Surplus staat een woonlocatie – letterlijk en figuurlijk – midden in de lokale samenleving. Daarom creëren we diverse voorzieningen binnen onze woonlocaties waar ook mensen uit het dorp gebruik van kunnen maken. Bijvoorbeeld een grand café, ontmoetingspleinen, restaurant en een actief verenigingsleven.

In 2018 wordt een nieuw lange termijn huisvestingsplan ontwikkeld.

Nieuwbouw

Begin 2017 is gestart met de nieuwbouw van locatie de Ganshoek. Eind 2017 werd het hoogste punt bereikt en medio 2018 wordt de nieuwbouw naar verwachting opgeleverd. In de nieuwe Ganshoek komen drie woongroepen voor in totaal 24 verpleeghuisbewoners en 40 nieuwe appartementen voor zelfstandige wonen. Daarnaast zijn 18 bestaande appartementen gerenoveerd. Tevens wordt een ontmoetingsruimte gerealiseerd voor dagbesteding en activiteiten voor omwonenden. De bouw wordt gerealiseerd door woningstichting Woonvizier.

Tevens is in 2017 gestart met de planontwikkeling voor de locatie Vuchterhage.

4.2.2 Zorg en welzijn

Naast de reguliere zorgverlening heeft Surplus dit jaar ook een aantal specifieke projecten opgestart of verder uitgerold. Dit betreffen zowel projecten die er op gericht zijn om de dienstverlening van klanten te verbeteren of te optimaliseren, als ook projecten die gericht zijn op de verbetering van de interne organisatie of organisatieprocessen.

Wijkzuster

Surplus ontwikkelde samen met en onder regie van de regionale Kruisvereniging West-Brabant, een nieuw concept voor de wijkzuster. De wijkzuster is een belangrijke verbindende factor in de wijk die soms deuren weet te openen die voor anderen gesloten blijven. Klanten zijn tevreden over de rol van de wijkzuster in de buurt en de toenemende sociale cohesie die hiermee gepaard gaat. Zowel Elisabeth als Surplus participeren in de coöperatie wijkzuster en werken vanuit het wijkzusterconcept. Ook de deBreedonk hanteert in de thuiszorg dezelfde principes. Het wijkzusterconcept is dan ook het uitgangspunt geweest voor de integratie van de thuiszorg die in 2017 is voorbereid en per 1 januari 2018 is opgepakt.

Thuiszorg

In 2017 is de integratie van de thuiszorgteams in Breda voorbereid. Zowel deBreedonk als Elisabeth en Surplus hadden thuiszorgteams in Breda. Naast integratie van teams, is ook gekozen om over te gaan naar één cliëntinformatiesysteem. Hierbij is gekozen voor ONS, het systeem dat door deBreedonk en Elisabeth als werd gehanteerd. Het systeem biedt een ECD en via CarenZorgt kan eenvoudig informatie worden gedeeld of afspraken worden gemaakt met cliënten zelf of hun mantelzorgers. Het ONS systeem is per 1 januari 2018 geïmplementeerd voor de thuiszorgteams in Breda en is inmiddels per 1 april uitgerold voor alle thuiszorgteams van Surplus.

Tevens zijn in 2017 de voorbereidingen getroffen om over te gaan naar een alternatieve bekostigingssystematiek in 2018 met zorgverzekeraars CZ en VGZ. Hierbij is gekozen voor een integraal tarief voor verpleging en verzorging.

Tenslotte is ook binnen de thuiszorg stil gestaan bij de mogelijkheden om de administratieve lastendruk te verlichten.

Pluspunten

Surplus kent diverse locaties die ingezet worden als collectieve basisvoorzieningen in de wijken en/of dorpen die de functie vervullen ten aanzien van sociale ontmoeting & recreatie, informatie & advies en service & dienstverlening. Hieronder vallen Pluspunten, Huizen van de Wijk en Activiteitencentra. Ze zijn allen zeer divers in opzet, aanbod en financiering. Burgerinitiatieven en vrijwillige inzet van bewoners vormen de basis, de motor, van deze voorzieningen. Hiermee wordt bedoeld dat het ontmoetingsplaatsen zijn voor jong en oud, een plezierige plek van waaruit gezamenlijke activiteiten en diensten georganiseerd kunnen worden en waar informatie gehaald en gebracht kan worden op de gebieden van welzijn, zorg en wonen.

Deze diensten en activiteiten zijn er op gericht om de bezoekers zo lang mogelijk zelfstandig te laten functioneren in hun eigen woonomgeving. Maar ze zijn er ook op gericht dat mensen kunnen meedoen, bv voor jongeren of volwassenen die er vrijwilligerswerk doen en het gebruiken als opstap naar een betaalde baan.

De rol van de professional is gekanteld: van oplossen en inspringen naar meedenken en ondersteunen bij het zoeken naar oplossingen om de eigen kracht te versterken. Kennis van de omgeving, kwaliteiten om te verbinden met de doelgroep en vrijwilligers, vraaggestuurd kunnen werken en ontwikkelen van nieuwe activiteiten horen daarbij.

Surplus zoekt binnen dit concept brede samenwerking met de woningcorporatie(s), zorgaanbieders, GGZ en andere (professionele) organisaties. Tevens zoeken wij de verbinding met vrijwilligersorganisaties en andere partners in het sociale domein.

2017 is benut om Pluspunten Nieuwe Stijl door te ontwikkelen volgens bovenstaand concept. Daarbij is ook aandacht besteed aan PR en communicatie van de activiteiten in de Pluspunten. Veel aandacht is uitgegaan naar het toekomstbestendig maken van het concept. Relevante aanleiding hiervoor is mede het vervallen van de zorginfrastructuurmiddelen per 2018, waardoor de financiering van deze basisvoorzieningen onder druk staat. Per gemeente vindt overleg plaats over of en zo ja, op welke wijze de voorzieningen gefinancierd kunnen worden. Voor de gemeenten Drimmelen en Halderberge heeft dit reeds tot concrete afspraken geleid voor 2018. Met andere gemeenten lopen de gesprekken hierover nog.

Ontmoetingspleinen

Ontmoetingspleinen zijn ingericht op alle locaties van (voorheen) stichting Elisabeth. Een ontmoetingsplein is gericht op de (zorg)vraag voor zinvolle dagbesteding van de cliënt, ongeacht of deze zelfstandig thuis woont of in een locatie van het Elisabeth. Cliënten komen vanuit de WMO, WLZ intramuraal, WLZ extramuraal en op eigen initiatief vanuit de wijk. Het Ontmoetingsplein beoogt dé plek te zijn voor met name senioren voor het aangaan van nieuwe sociale contacten, het aanspreken van fysieke en mentale vaardigheden om eigen regie te bevorderen waarmee de mantelzorger wordt ontlast. Op elke locatie is er een basisassortiment van activiteiten en diensten om hierin te voorzien, zoals bewegingsactiviteiten en recreatieve activiteiten.

In 2018 wordt afstemming gezocht tussen de activiteiten van Pluspunten en Ontmoetingspleinen.

Paramedische zorg en extramurale behandeling

De expertise van de paramedici en specialisten ouderengeneeskunde op complexe ouderdomsproblematiek, wordt ook steeds meer aangewend voor thuiswonende ouderen. Surplus biedt dan ook al geruime tijd eerstelijnsbehandelingen en consultatie aan voor thuiswonende ouderen. Sinds 2016 is ook behandeling van thuiswonende ouderen door psychologen mogelijk. Vanuit Surplus werd deze dienstverlening aangeboden vanuit het Surplus behandelcentrum. Elisabeth bood behandelingen aan vanuit Elisabeth van het zuiden. De verdere ontwikkeling van de eerstelijnsbehandeling wordt in 2018 geïntegreerd opgepakt vanuit de dienst behandeling en begeleiding, die eveneens in de loop van 2018 gaat integreren.

Vrijwilligersbeleid

Al jaren wordt er op alle locaties en binnen alle onderdelen van Surplus intensief samengewerkt met veel vrijwillig medewerkers. Het aantal vrijwillig medewerkers groeit. Het afgelopen jaar waren er bijna net zoveel vrijwillig medewerkers als betaalde medewerkers. Een goede samenwerking tussen vrijwilligers en medewerkers is van groot belang voor het welbevinden van onze klanten en de tevredenheid van onze vrijwilligers.

Binnen de intramurale settingen is werken volgens de WIFA-methode verder vorm gegeven en gefinetuned. Op alle locaties is een vrijwilligerscoördinator die de informele zorg en vrijwilligerswerk aanstuurt. WIFA staat voor: **W**aarderen en respecteren, **I**nformeren, **F**aciliteren en **A**fstemmen. Binnen Elisabeth is specifiek gewerkt aan de integratie van vrijwilligers in de zorgteams. Binnen deBreedonk is in 2017 een spel ontwikkeld om met teams in gesprek te gaan over de rol van de vrijwilligers.

Vrijwilligersraad opgericht

Vrijwillig medewerkers in zorg en welzijn verrichten onbetaald en vrijwillig werkzaamheden in georganiseerd verband. Zij doen dit voor cliënten die zorg en ondersteuning nodig hebben en met wie zij - bij de start - geen persoonlijke relatie hebben. Bovendien kunnen vrijwillig medewerkers bij uitstek de verbinding maken tussen de organisatie en de cliënt en fungeren als klankbord voor wat er leeft in de maatschappij. Vrijwillig medewerkers zijn dan ook in groten getale en op allerlei plaatsen binnen Surplus actief. Surplus ziet vrijwillig medewerkers als gelijkwaardige collega's, die mede richting geven aan de toekomst van Surplus. Met de grote inzet van vrijwillig medewerkers is de diversiteit in het vrijwilligerswerk flink toegenomen. De vrijwillig medewerkers in de diverse werksoorten hebben hun eigen kenmerken, wensen en behoeften. De vraagstukken, als het gaat om vrijwillig medewerkers en hun werkzaamheden, vragen om visie en uitwerking in beleid.

Vanuit die gedachte is de Vrijwilligersraad ingesteld. Surplus heeft ervoor gekozen om de inspraak van vrijwillig medewerkers te bevorderen door een Vrijwilligersraad in te stellen. Door de vrijwillig medewerkers inspraak te geven, laat Surplus zien hun belang te erkennen en serieus te nemen en wordt de betrokkenheid van de vrijwilligers vergroot. Hiermee beoogt Surplus concrete knelpunten te onderkennen en tekortkomingen in het vrijwilligersbeleid te verbeteren. De vrijwilligersraad is in 2016 van start gegaan, in maart 2017 is de samenwerking met de raad geformaliseerd met de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst tussen de vrijwilligersraad en raad van bestuur. Tevens heeft de vrijwilligersraad een huishoudelijk reglement opgesteld.

Vrijwilligersadviseur

In april 2017 is er een vrijwilligersadviseur aangesteld. Deze draagt bij aan het implementeren van het vrijwilligersbeleid binnen alle divisies van Surplus, advisering van en contacten met de vrijwilligerscoördinatoren en overlegt met de vrijwilligersraad over zaken die binnen de organisatie bij vrijwillig medewerkers actueel zijn. Daarnaast vindt er afstemming plaats met de ondersteunende diensten binnen Surplus.

Het implementeren van het vrijwilligersbeleid van Surplus is gericht op de onderstaande onderdelen:

- Werving en selectie; tools ter ondersteuning voor het werven van vrijwillig medewerkers en administratieve proces bij aanname
- Boeien en binden; deskundigheidsbevordering, onkostenvergoedingen, taken en verantwoordelijkheden van vrijwillig medewerker
- Erkennen en waarderen; participeren in overlegvormen, gezamenlijke informele momenten

Mantelzorgbeleid

Mantelzorgers krijgen een steeds belangrijkere plaats bij de zorg voor hun naaste. Ook voor Surplus zijn ze onmisbaar om goede zorg te kunnen geven. Ze zijn vaak actief betrokken bij de zorgverlening, kennen hun naaste als geen ander, en in een aantal situaties zijn zij ook degene die voor hun naaste beslissingen nemen over de zorg en dienstverlening. Met het project mantelzorger gaat Surplus de nieuwe samenwerking met mantelzorgers verstevigen en nog meer verankeren in de huidige activiteiten en diensten. Een betere samenwerking met mantelzorgers komt ten goede aan het welbevinden van onze cliënten. Het project is een onderdeel van de implementatie van het beleid informele zorg.

Wederzijds vertrouwen en het vroegtijdig aangaan en onderhouden van de relaties met de mantelzorgers zijn hierbij van belang. Om dit allen te bereiken wordt als voorwaarde de SOFA methodiek gehanteerd. Die staat voor Samenwerken, Ondersteunen, Faciliteren en Afstemmen. Het is voor Surplus van groot belang dat de samenwerking tussen de mantelzorger en de professional goed is, zeker ook na verhuizing van een cliënt in een woonzorgcentrum. Ook is het belangrijk dat de mantelzorger ondersteund wordt en weet waar hij of zij terecht kan mocht hij vragen hebben of overbelast raken. Surplus kan de mantelzorger ondersteunen op verschillende vlakken en/of de juiste weg wijzen naar passende ondersteuning. En een tevreden mantelzorger, die niet overbelast raakt, kan ook weer meer betekenen voor zijn/haar naasten.

In 2017 is in de week van de mantelzorg aan de familiecontactpersonen gevraagd om in gesprek te gaan met mantelzorgers in een informele sfeer. Wat houdt de mantelzorgers bezig? Wat zouden zij graag willen en hoe zien zij samenwerking? Boeiende gesprekken met informatie waar we mee verder kunnen. Diverse gemeenten hebben op hun eigen wijze aandacht besteed aan mantelzorgers. Surplus heeft de uitvoering hiervan voor zijn rekening genomen. In Oosterhout werden weer diverse activiteiten georganiseerd en kregen mantelzorgers een vergoeding. In de gemeente Moerdijk konden mantelzorgers onder andere heel het jaar deelnemen aan diverse ontspanningsactiviteiten. De jongerenwerkers en het CJG in Breda zijn in 2017 actief betrokken geweest in samenwerkingsverband bij het opzetten van een symposium over Jonge mantelzorgers. Juist onze jongerenwerkers spreken de taal van de doelgroep en kunnen signaleren en ondersteunen. Binnen de gemeente Etten-Leur is er specifiek een jongerenwerker actief op dit gebied.

Binnen de gemeente Breda is in 2017 extra aandacht gevraagd voor ontspoorde mantelzorg. Medewerkers zijn gevraagd via diverse bijeenkomsten in de stad om goed bewust te zijn van de signalen en indien nodig te handelen. Steeds meer mensen wonen langer zelfstandig waardoor de druk op mantelzorgers zo kan oplopen waardoor de zorg kan ontsporen.

Het eerder uitgezette onderzoek: Zicht op mijn mantelzorg is in 2017 actief gebleven. Zicht op mijn mantelzorg is erop gericht de mantelzorger inzicht te geven in hun (over)belasting en op die manier bewustzijn te creëren. Vervolgens krijgen mantelzorgers gericht advies welk aanbod de mantelzorger kan ondersteunen. Doel hiervan is om overbelasting te voorkomen en daarmee een hogere kwaliteit van leven voor de mantelzorger te realiseren. Deze vragenlijst is inmiddels door meer dan 1500 mensen in West-Brabant ingevuld.

In Elisabeth is in 2017 gewerkt aan het project 'Mantelzorg en familieparticipatie'. Het resultaat vanuit het cliëntperspectief (interviews met cliënten en mantelzorgers):

- Cliënten ervaren dat het onderlinge contact tussen hun familielid/contactpersoon en de medewerker van Stichting Elisabeth soepeler verloopt. Mede daardoor stappen mantelzorgers gemakkelijker naar een verzorgende toe om iets te vragen of te melden.
- Cliënten genieten van de betrokkenheid van hun familie en vinden het fijn dat de familie zich welkom voelt.
- De informele avondjes worden als zeer prettig ervaren door alle aanwezigen. De persoonlijke benadering van mantelzorgers met de uitnodiging om hun mening en/of hun behoefte aan te geven, levert veel informatie op.

- Het “groepsgevoel” tussen de mantelzorgers van verschillende cliënten is verbeterd. Ze leerden elkaar beter kennen waardoor er een gezellige, saamhorige sfeer ontstaat voor de cliënten.
- Mantelzorgers zijn vrijer naar zorgpersoneel zodat veel dingen in de informele sfeer besproken worden. Laagdrempelig contact tussen zorg en mantelzorg zorgt voor betere en snellere acties voor de cliënt.
- Door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten verbetert de totale zorg voor de cliënt.
- *“Als je zoon of dochter in de huiskamer de koffie/thee in schenkt voelt dat als thuis visite hebben”.*

Waardigheid en trots

In 2015 heeft staatssecretaris Van Rijn het plan ‘Waardigheid en Trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen’ geïntroduceerd. Onderdeel van dit plan is dat de verpleeghuizen met de ambitie om best practice te worden, daarvoor de ruimte moeten krijgen.

In januari 2018 heeft het slotmanifest van Waardigheid en Trots plaatsgevonden. In deze bijeenkomst hebben we samen met andere organisaties stil gestaan bij ieders ervaringen, bij de opbrengsten van het hele project en stil gestaan bij het vervolg. Voor Surplus betekent dit dat het project Waardigheid en Trots een continu ontwikkeltraject is geworden. Waarin we voortdurend bewust bezig zijn met vorm te geven aan de betekenis voor mensen die binnen Surplus wonen en werken.

Plan Surplus

Surplus heeft in 2017 het plan van aanpak ‘Waardigheid en Trots’, liefdevolle zorg voor onze ouderen met enthousiasme verder opgepakt.

Er is meer aandacht voor elkaar waardoor de onderlinge relatie (bewoner, mantelzorger, zorgverlener en de vrijwilliger) versterkt is. We weten steeds meer van het levensverhaal en waar de bewoner echt blij van wordt. Door bewoners echt te zien, als mens met een eigen geschiedenis, gewoontes, zorgen en genoegens willen de medewerkers persoonsgerichte zorg aanbieden. Het werken vanuit deze persoonlijke benadering, hebben we laten samenvatten in het perspectief ‘**ZIE MIJ**’. Een perspectief als continue toetssteen om met elkaar hier betekenis aan te geven. Deze beweging hebben we weergegeven in een film. Wie is de mens achter de bewoner: Het resultaat van het ontwikkelplan is in oktober 2017 gepresenteerd bij het Zorgkantoor West-Brabant.

Waardigheid en trots binnen deBreedonk

Het jaar 2017 stond in het teken van het verbeteren van de kwaliteit, het verbeteren dan wel versterken van de basis. Met name op locatie Molenstaete werd de urgentie ervaren om de zorg te verbeteren. Dit heeft geleid tot het plan “De basis op orde”. In dit plan wordt een pakket van maatregelen beschreven die allen tot doel hebben de kwaliteit van zorg te verbeteren. Met dit plan van aanpak neemt locatie Molenstaete deel aan het programma kwaliteitsondersteuning in het kader van Waardigheid & Trots. De uitvoering hiervan is gestart aan het einde van 2017 en loopt door in 2018.

Op locatie Mastbos (inmiddels genaamd deBreedonk) is vanuit Waardigheid en trots gewerkt aan “het goede gesprek”. Om kwaliteit te garanderen en de cliënt en zijn naasten dagelijks te ondersteunen in het maken van keuzes en in de omgang met dilemma’s in de zorg is de dialoog van essentiële waarde. De overtuiging dat “het goede gesprek” tussen cliënt/familie en medewerker (mede)bepalend is voor de ervaren kwaliteit van zorg- en dienstverlening is sterk gegroeid. Vanuit de cliëntenraad locatie Mastbos was het verzoek gekomen om aandacht te hebben voor het onderwerp seksualiteit en intimiteit. In 2017 is dit onderwerp verkend, in 2018 zal dit samen met de cliëntenraad verder worden uitgewerkt.

Elisabeth

De middelen van Waardigheid en Trots, liefdevolle zorg voor onze ouderen zijn en worden binnen voormalig Elisabeth besteed voor het programma Teamkracht. Doel is persoonsgerichte zorg door de bewoners veel beter te leren kennen en meer aan te sluiten op hun wensen en behoeften. Dit gebeurt op diverse manieren waarvan we er enkele willen noemen. In 2017 zijn de genoemde acties ingezet op de pilotafdelingen van Teamkracht. In 2018 krijgt dit echt zijn beslag op alle afdelingen van het voormalige Elisabeth.

Alvorens een bewoner verhuist naar een locatie van Elisabeth gaat de toegewezen eerst verantwoordelijk verzorgende op kennismakingsbezoek thuis of op de afdeling/ kort verblijfplaats waar de bewoner op dat moment verblijft. De kennismaking is vooral bedoeld om zo snel mogelijk te weten wie deze mens is en wat zijn gewoontes, hobby’s en wensen zijn, zodat daar zo goed mogelijk op aangesloten kan worden. Als het even kan vangt dezelfde medewerker de cliënt en diens familie ook

de eerste dag op, wat fijn is omdat het dan niet allemaal vreemd is. Op deze dag is er extra tijd om zo goed mogelijk te begeleiden en ondersteunen op zo'n doorgaans moeilijke eerste dag.

Familie krijgt voor de eerste dag vouchers om samen met de bewoner te eten in het restaurant, om het moeilijke moment van verhuizen wat te verzachten. Vanzelfsprekend kan men de vouchers ook op een ander moment gebruiken als men dat prettiger vindt.

Door op iedere afdeling extra helpenden en zorghulpen/ huiskamerkanjers aan te stellen is er meer tijd en aandacht voor de bewoners. Bedoeling is dat zij de bewoners die dit willen ook zoveel mogelijk betrekken bij kleine alledaagse bezigheden.

Op korte termijn wordt er op alle afdelingen meer werk gemaakt van de ambiance en sfeer in de huiskamers en tijdens het eten, waardoor het eten nog meer dan nu het geval is een belangrijk en fijn moment op de dag is, waar het gezellig is en bewoners daardoor nog meer kunnen genieten.

Radicale vernieuwing verpleeghuiszorg: van regels naar relaties

Surplus is één van de vier kernorganisaties die door VWS is gevraagd om deel te nemen aan de beweging radicale vernieuwing verpleeghuiszorg. De vier organisaties krijgen de gelegenheid om de zorg anders vorm te geven. Met minder regels en minder formulieren, waardoor er meer tijd ontstaat om oprechte aandacht aan onze bewoners te geven. En dingen te doen en te organiseren die het leven van onze bewoners prettiger maken. De centrale vraag die we ons destijds gesteld hadden was als volgt:

Hoe kunnen zorgorganisaties en spelverdelers het samenspel tussen regeldruk – tijd – autonomie – deskundigheid gezamenlijk zo verbeteren dat de relatie tussen bewoners, hun naasten en de zorgprofessionals meer centraal komt te staan?

In het kader van de deelname van Surplus aan de beweging radicale vernieuwing verpleeghuiszorg: van regels naar relaties, heeft in 2017 veel nadruk gelegen op praktische initiatieven van en door de werkvloer, met name op twee pilot afdelingen. Daarbij is er veel ondersteuning geweest van een (externe) coach om dit denk en doe proces op gang te brengen. Daarnaast hadden (en hebben) de twee pilotafdelingen elke maand een 'inspiratiesessie' om ervaringen te delen en voor teamontwikkeling.

De tijd die medewerkers tot hun beschikking hebben om aandacht te geven aan de relaties met bewoners heeft met name aandacht gehad vanuit praktische initiatieven zoals de alternatieve rapportage (rapporteren wat ter zake doet, niet op wat vanzelfsprekend is). Daarnaast is gekeken wat aan formulierenstroom vereenvoudigd kan worden.

Ontwikkeling van vaardigheden heeft met name plaatsgevonden door middel van coaching on the job, inspiratiesessies en individuele coaching. Hoewel dit de 'beweging' in gang heeft gebracht, vereist dit continu en blijvend aandacht. Daarbij gaat het niet alleen om vaardigheden van medewerkers op de afdeling, maar ook om leiderschapontwikkeling. Hier moet meer op geïnvesteerd worden.

'Autonomie' heeft als term ter discussie gestaan; wat betekent dit precies, en wat is daarin haalbaar? Inzichten van Baart hebben geholpen bij deze discussie, maar blijven vaak abstract. Hoewel ze de denkrichting helpen, is het nog zoeken naar hoe dit meer pragmatisch vertaald kan worden.

Het gevolg van het werken zonder concreet plan en duidelijke KPI's was verfrissend en verwarrend tegelijkertijd. Verfrissend omdat het (met name) management dwong om zaken los te laten en ruimte te geven aan het primair proces om zich te kunnen ontwikkelen. Verwarrend omdat het ook veel ongeduld oproep van alle partijen: zijn we wel voldoende in beweging? We zien weliswaar mooie kleine / praktische voorbeelden, maar zijn is de optelsom daarvan ook een fundamentele en duurzame verandering?

Zie Mij was, en is, het leidmotief voor dit denkproces. Zie Mij is een mooie lens gebleken, die zich al lang niet meer beperkt tot de pilotafdelingen. In het procesplan was het doel omschreven als: 'helpen om de dialoog op gang te brengen, om van daaruit het betekenisgevingproces te starten. Voor 2018 zijn de ankerpunten opgesteld die de verdere ontwikkeling van Zie mij vanuit de visie op persoonsgerichte zorg en de visie op veranderen verder ondersteunen. Het gaat dan om de rol van de eerste contactpersonen: de 'ruggengraat' van Surplus, de diverse overleggen voor de 'samenspraak' die daar ondersteunend aan zijn, de ondersteuning vanuit het 'zorgleefplan' en de borging van kennis en expertise vanuit de 'expertgroepen'. Een ander voornaam aandachtspunt is familieparticipatie,

maar aangezien deze zo sterk verweven is met de andere ankerpunten is deze onderdeel van elk van de genoemde ankerpunten.

Jeugd

Surplus investeert in de ondersteuning aan jongeren en hun sociale omgeving. We betrekken hierbij de ouders, het sociale netwerk en professionals. We zoeken samen naar kansen en hanteren daarbij dezelfde visie; de eigen kracht van de gezinssituatie moet zoveel mogelijk worden gemobiliseerd. Uitgangspunt is het versterken van de opvoedkundige basis; thuis, op straat en op school. Het jeugdwerk fungeert als aanspreekpunt in de wijk.

Surplus heeft professionals met alle kennis en kunde in huis om te bouwen aan gezonde wijken. Wij kennen de wijken en weten waar de kansen liggen om gezond opgroeien te realiseren. Wij zijn continu op zoek naar slimme en innovatieve manieren om onze meerwaarde te leveren. Wij zijn de verbinder in de grote diversiteit aan partners in het sociale domein.

In de regio West Brabant West zoekt Surplus jeugd de aansluiting bij de SPRING-organisatie vanuit het voorliggende veld van welzijn en zorg (denk aan Algemeen Maatschappelijk Werk, Jeugd- en Jongerenwerk, Wijkverpleging etc). In de regio West Brabant Oost is Surplus ook actief in dit voorliggende veld, maar is zij sinds januari 2015 zelf ook een organisatie die jeugdprofessionals levert aan de Centra voor Jeugd en Gezin in vrijwel alle gemeenten van deze regio.

Voor de uitvoering van het jeugdwerk gaat Surplus uit van de volgende waarden:

- We gaan uit van wat goed gaat, van talenten en van positief opvoeden.
- De leefwereld van ouders en jongeren staat centraal.
- We bieden zorg op maat, zo snel als het kan, het liefst thuis en in de wijk.

En hanteert hierbij de volgende uitgangspunten:

- Vrijwillig waar het kan, professioneel waar het moet.
- We streven naar ontzorgen en normaliseren.
- We kijken en handelen domein overstijgend.
- We doen een beroep op het zelf oplossend vermogen van gezinnen en hun netwerk.
- De plaats waar de problematiek is ontstaan is in principe ook de plaats waar deze wordt opgelost.

4.3 Algemeen kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbewustzijn is een belangrijke pijler binnen alle onderdelen van Surplus. Kwaliteit zien we als een continu proces is, waarmee je eigenlijk nooit klaar bent. Dat besef heeft geleid tot tal van verbeterprojecten waarmee onze medewerkers aan de slag zijn gegaan.

Kwaliteitskaders

In januari 2017 heeft het Zorginstituut Nederland het Kwaliteitskader verpleeghuiszorg gepubliceerd. Het kwaliteitskader is opgenomen in het Register van het Zorginstituut en vormt daarmee de wettelijke basis voor de kwaliteit van de verpleeghuiszorg. Het kwaliteitskader is bewust een kader wat richting geeft op tal van punten die belangrijk zijn voor de kwaliteit van verpleeghuiszorg. Het kwaliteitskader is geen richtlijn die één op één moet worden geïmplementeerd. Het kader is het uitgangspunt voor een continu proces van leren en verbeteren. Daarbinnen stelt het kader wel een aantal vereisten en vraagt het ook registraties op een aantal onderdelen.

Doordat het kwaliteitskader een wettelijk kader vormt, geldt dat de overheid hiervoor dan ook de benodigde middelen beschikbaar moet stellen. In 2018 is € 435 miljoen beschikbaar gesteld.

In het kwaliteitskader wordt erkend dat implementatie een complex proces is wat meerdere jaren tijd vraagt. Onderdeel van het kwaliteitskader is dat organisaties jaarlijks een kwaliteitsplan opstellen, met daarin per locatie een overzicht aan welke onderdelen van het kwaliteitskader wordt gewerkt. Ook dient jaarlijks een kwaliteitsverslag te worden opgesteld.

In 2018 wordt waarschijnlijk ook het kwaliteitskader wijkverpleging gepubliceerd. De acties die hieruit volgen worden eveneens in de loop van 2018 opgepakt.

De branchevereniging Sociaal Werk Nederland heeft eveneens een kwaliteitskader ontwikkeld. Surplus is gevraagd om deel te nemen aan de Pilot Kwaliteitskader, wat moet leiden tot certificering. Het kwaliteitskader beslaat vakmanschap, dienstverlening en organisatie en bestuur. Er is getoetst op 16 normen. In 2017 hebben we hierin de meeste stappen gezet, wat zal leiden tot een intercollegiale toetsing. Voor gecertificeerde instellingen vindt dit plaats in het najaar van 2018. Ook heeft Surplus besloten het Beroepsprofiel Sociaal Werk te volgen. Medewerkers dienen zichzelf hiervoor te blijven kwalificeren.

Kwaliteitsplan Surplus 2018

In het licht van de juridische fusie BES is op basis van het kwaliteitskader voor de verpleeghuizen gezamenlijk het kwaliteitsplan 2018 opgesteld voor de verpleeghuizen. Het kwaliteitsplan is gepubliceerd op de website van Surplus. Vanuit de verschillende achtergronden van deBreedonk, Elisabeth en oud-Surplus is een gezamenlijke visie en invulling van het kwaliteitskader geformuleerd. In dit licht is het kwaliteitsplan 2018 ook een belangrijk integratiedocument. Het kwaliteitsplan is gepresenteerd in de kern cliëntenraad, welke een positief advies hebben gegeven na raadpleging van de cliëntenraden van deBreedonk, Elisabeth en Surplus.

Het kwaliteitsplan kent een aantal opdrachten die centraal worden opgepakt, met name in de verschillende expertgroepen binnen Surplus Zorg. Daarnaast is inmiddels per woonzorglocatie een lokaal kwaliteitsplan 2018 uitgewerkt.

Het lokaal kwaliteitsplan wordt bewust gemaakt met directe betrokkenheid van de lokale cliëntenraden en medewerkers van de locaties. De visie op organisatieontwikkeling van Surplus richt zich op directe betrokkenheid en eigenaarschap van medewerkers bij de inrichting van de zorg en de locatie. Daarvoor is het stimuleren van kwaliteitsbewustzijn en vakmanschap van de medewerkers een belangrijk aangrijpingspunt en voorwaarde.

Visie op kwaliteit

Ingevolge het kwaliteitsplan wordt er niet enkel in de verbeterplannen, maar voor de hele organisatie gewerkt aan centrale thema's die bijdragen aan kwaliteitsverbetering. Er wordt langs twee wegen gewerkt aan kwaliteit. Enerzijds willen we voor alle locaties continue werken aan het op orde hebben en houden van de basiszorg waarin veiligheidsthema's een belangrijke plaats innemen. Anderzijds willen we meer en meer ruimte creëren voor persoonsgerichte zorg waarin we de cliënt beter kennen, echt zien en kunnen zorgen voor de kwaliteit die aansluit bij het dagelijks leven van onze cliënten, waarbij eigenaarschap en regie zoveel mogelijk bij henzelf ligt. Als het daarvoor nodig is om regels los te laten, is er ruimte om mogelijkheden te verkennen vanuit een goed gesprek. Teams worden gestimuleerd deze ruimte op te zoeken (Radicale vernieuwing). Dit in voortdurende toetsing en afstemming op locatieniveau waarin de mate waarin de basis op orde is, leidend is. Echter, het is niet enkel de cliënt die we hierin beter moeten leren kennen en echt zien. Medewerkers zijn hierin even waardevol. We geloven erin dat wanneer we de medewerkers echt zien, zij de ruimte gaan ervaren om de cliënt ook echt te gaan zien. We hebben vertrouwen in hun vakmanschap. Kwaliteit is een voortdurende zoektocht naar de best passende zorg en ondersteuning voor kwetsbare mensen in de samenleving. Dit vraagt ruimte voor medewerkers om in de directe relatie met klanten invulling te geven aan die zorg- en dienstverlening, maar ook reflectie en aanspreekbaarheid. Zorg en ondersteuning zoals die bedoeld is: medewerkers en vrijwilligers in gesprek met hun klanten, met als doel hen waar nodig te helpen om het leven te leiden dat zij willen. De organisatie is er om het gesprek en het daaruit voortkomende pakket aan dienstverlening te faciliteren. Zo realiseren we een voor de klant samenhangend aanbod van lichte ondersteuning en begeleiding tot thuiszorg en intensieve, complexe intramurale zorg. Aan de hand van drie strategische thema's wordt hier in 2018 invulling aan gegeven.

Zie mij

Vanuit de besturingsfilosofie is organisatiebreed aandacht voor het begrijpen en doorleven van Zie mij. In het kwaliteitsplan is de rode draad 'Zie mij'. Want om goede zorg te kunnen bieden, is het belangrijk om 'de mens achter de cliënt, mantelzorger, vrijwilliger en medewerker te zien'. Wanneer je elkaar écht ziet, kom je met elkaar in verbinding, voelt het veilig en vertrouwd bij elkaar waardoor je je welkom voelt, er mag zijn en vooral jezelf kunt zijn. Zie mij vraagt om luisteren, echt kijken, de kwetsbaarheid opzoeken, in de spiegel durven kijken, vragen stellen, lef tonen.

Vertel eens...

Zie mij krijgt tevens concreet vorm in het project 'Vertel eens...' Aan de hand van een Surplus Zorg breed traject wordt de cliënttevredenheid gevolgd en verhoogd. Hiervoor is het instrument Care rate ingekocht. Het instrument stelt de teams in staat om op teamniveau feedback op te halen op een laagdrempelige en frequente manier. We willen af van de jaarlijkse cliënt tevredenheidsonderzoeken waarin de cijfers centraal staan, maar toe naar een situatie waarin feedback en tevredenheid ophalen normaal en gangbaar is. Ook hier kiest Surplus voor een gedegen aanpak, waarin rekening wordt gehouden met de tijdsinvestering die dit van teams vraagt aan de ene kant en aan de andere kant het belang om het instrument goed te begrijpen en er de dialoog over aan te kunnen gaan. Met aandacht wordt het instrument Care rate geïntroduceerd in de teams onder de noemer 'Vertel eens...'. In twee jaar tijd worden alle teams, zowel intra-als extramuraal bekend gemaakt met het instrument en gaan zij dit toepassen in de praktijk. Naast dat het de dialoog stimuleert, stimuleert het ook het eigenaarschap. Het instrument is volledig transparant en laat aan de hand van een dashboard de voortgang zien. Voorts wordt in het najaar ook het medewerker tevredenheidsonderzoek uitgevoerd aan de hand van dit instrument. Hierbij worden vragen opgenomen in verband met de Verbeterplannen en de basisoorzaken die wij hierin hebben geïdentificeerd. We willen met het MTO bijvoorbeeld gaan toetsen of men het al meer normaal vindt om elkaar aan te spreken en of men dialoog opmerkt en vertrouwen krijgt vanuit de organisatie.

Expertgroepen

Binnen Surplus wordt er gewerkt met expertgroepen die zich richten op de volgende thema's: Medicatieveiligheid, Wondzorg, Zorg & dwang, Voeding, Stemming & Gedrag, Incontinentie, Hulpmiddelen, Incidenten medewerkers, Valpreventie, Hygiëne & infectiepreventie, Ethiek, Palliatieve zorg, Diabetes, COPD en Mondzorg.

Op iedere afdeling is het uitgangspunt om 1 tot 2 aandachtvelders behorend bij de expertgroep te hebben. Voor geheel Surplus is dit een aandachtspunt om dit in 2018 voor alle teams op orde te krijgen. De aandachtvelders zijn verantwoordelijk om het kennisniveau in hun team te verhogen. Om ervoor te zorgen dat er een goede begeleiding en aandacht is voor de expertgroepen zijn de adviseurs Kwaliteit en Veiligheid aangehaakt bij de groepen. Zij ondersteunen bijvoorbeeld bij de voorbereiding van de audits en het maken van de vragenlijsten zodat deze begrijpelijk en eenduidig worden toegepast.

De expertgroepen gaan verder een belangrijke rol spelen in de integratie van processen die als gevolg van de fusie nu nog uiteen lopen. Deze integratie vindt in 2018 op een gedegen manier plaats waarbij er inbreng is vanuit de drie fusieorganisaties. Immers, we kunnen van elkaar leren en de fusie biedt daarmee een kans op een brede verbetering van processen.

Auditplan

Er is voor 2018 een Surplus breed auditplan opgesteld. Hierin komt een aantal basisveiligheidsthema's meerdere keren terug.

Certificering

Komend vanuit drie kwaliteitssystemen vanuit het oude DeBreedonk, Elisabeth en Surplus en daarbij drie verschillende normen (deBreedonk, 9001-2008/Elisabeth, HKZ VVT 2010/Surplus, NEN-EN-15224) is eind 2017 gekozen om voor het nieuwe Surplus ISO 9001 als basis te nemen voor het kwaliteitsmanagementsysteem. Deze norm past bij de fase waarin Surplus zich bevindt en past bij de visie op kwaliteit. ISO 9001 is gebaseerd op kwaliteitsprincipes en niet op normen en regeltjes. Naast de keuze voor ISO 9001 is ook bewust een keuze gemaakt voor een nieuwe certificerende instelling in lijn met voorgaande.

Inspectie

De Inspectie voor Volksgezondheid en Jeugd (IGJ) heeft in september 2017 een bezoek gebracht aan de locaties Molenstaete en Elisabeth.

Uit de bezoeken en rapportages blijkt dat de kwaliteit van zorg op een aantal onderdelen verbeterd moet worden. Na gesprekken te hebben gevoerd met medewerkers van diverse zorgafdelingen, medewerkers van afdeling kwaliteit, teammanagers en een vertegenwoordiger van de cliëntenraad, is er een plan van aanpak opgesteld met daarin verbeteracties. De hoofdlijnen van het plan van aanpak zijn:

- *Goede verpleeghuiszorg; meer aandacht voor kwaliteit van leven*
Goede verpleeghuiszorg begint met ervoor te zorgen dat de basis op orde is: goede en veilige zorg voor onze verpleeghuisbewoners. Het extra geld dat dit jaar beschikbaar is gekomen en in 2018 beschikbaar komt, wordt ingezet voor meer handen aan het bed. Hard nodig omdat de complexiteit van de zorg die de medewerkers iedere dag bieden steeds zwaarder wordt. Daarnaast is er meer aandacht voor infectiepreventie.
- *Fijne werkplek*
Er is veel bezuinigd in de zorg en het is moeilijk om nieuwe collega's te werven. Toch zetten medewerkers zich iedere dag vol passie in voor onze klanten. Het is belangrijk dat er ruimte is voor collega's om elkaar te leren kennen en kennis en ideeën uit te wisselen. Voldoende collega's en samenwerking met collega's of andere partners zorgen ervoor dat we samen het verschil kunnen maken voor onze bewoners. Daar zet Surplus zich als organisatie maximaal voor in.
- *Vertrouwen in vakmanschap*
De complexere zorg vraagt van medewerkers dat ze hun kennis en kunde op niveau moeten houden. Dit doen we door het aanbieden van trainingen en opleidingen. We geven medewerkers de ruimte om hun passies en talenten in te zetten in hun dagelijkse werk.

Deze onderwerpen zijn nader uitgewerkt in concrete verbeterplannen, die in 2018 worden uitgevoerd.

Kwaliteitsverslagen 2017

Over 2017 zijn voor deBreedonk, Elisabeth en Surplus conform de eisen van het kwaliteitskader nog separate jaarverslagen uitgebracht. Onderwerpen die hierin aan de orde komen zijn:

- Persoonsgerichte zorg en ondersteuning
- Wonen en welzijn
- Veiligheid
- Leren en werken aan kwaliteit
- Leiderschap, governance en management
- Personeelssamenstelling
- Gebruik van hulpbronnen
- Gebruik van informatie

Interne audits

In 2017 zijn interne audits uitgevoerd op het gebied hygiëne en infectiepreventie, voor medicatieveiligheid en (het voorkomen of verminderen van) de inzet de vrijheidsbeperkende maatregelen op diverse locaties van Surplus Zorg. Het doen van audits blijkt een gunstig effect te hebben op zowel de verbetering van de uitvoering als de aandacht voor het onderwerp.

Antonius Abt wint de Gastvrijheidszorg Award 2017.

Gastvrijheidszorg met Sterren is een waarderingssysteem voor de kwaliteit van de gastvrijheidszorg in zorginstellingen. De waardering komt tot stand via interne beoordelingen van cliëntenraad, cliënten/bewoners, medewerkers, vrijwilligers, familieleden en management. Daarnaast worden ze bezocht door externe auditoren; een onaangekondigd bezoek voor alle deelnemers en bovendien een extra, aangekondigd bezoek voor de genomineerden. Een deskundige jury bepaalt uiteindelijk wie van de genomineerden tot winnaars worden uitgeroepen

In 2017 behaalde Antonius Abt vijf sterren. Antonius Abt werd bovendien uitgeroepen tot winnaar van de Award.

Ook andere locaties van Surplus lieten zich beoordelen. Fendertshof haalde vier sterren. De Zeven Schakels drie. Beide locaties gaan aan de slag met de tips die ze ontvangen hebben.

4.4 Kwaliteit van zorg

4.4.1 Cliënttevredenheid

Surplus heeft in 2017 besloten om over te stappen van de zogenaamde CQ index naar het gebruik van het instrument Care Rate, zoals in 4.3 benoemd.

In 2017 hebben nog wel diverse onderzoeken plaatsgevonden.

In 2017 heeft er een tevredenheidsonderzoek plaats gevonden op de afdelingen met kleinschalig wonen in de Ganshoek waar gezamenlijk wordt gegeten. Het meest tevreden zijn de bewoners over waar de maaltijd kan worden genuttigd, over de presentatie van de maaltijd en de gastvrijheid van de medewerkers (score 100%). Ook de algehele service van de medewerkers wordt hoog gewaardeerd, evenals over het tijdstip van bestellen (> 95%). Minder hoog scoren de temperatuur van de maaltijd en de keuzemogelijkheden (10% ontevreden).

Bij de locaties van Elisabeth zijn in 2017 CQ-metingen uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van de mogelijkheid om vragen toe te voegen specifiek over mondzorg. Op vrijwel alle locaties is de waardering voor mondzorg hoog, gemiddeld is zo'n 80% (zeer) tevreden, waarbij de tevredenheid op de somatische afdelingen hoger is dan op de PG afdelingen.

DeBreedonk heeft ervoor gekozen om bij de halfjaarlijkse evaluatie van het zorgplan en bij de eindevaluatie een vijftal tevredenheidsvragen te stellen, die specifiek op de locatie zijn toegespitst. Standaardvraag voor alle locaties was of de cliënt deBreedonk zou aanbevelen bij anderen.

Ook zijn waarderingen voor de locaties van Surplus te vinden op Zorgkaart. 87% heeft hierop 'ja' geantwoord.

4.4.2 Veiligheid

Veilige zorg

Onder de vakgroep Veilige en Verantwoorde Zorg vallen meerdere expertgroepen die op inhoudelijke thema's zijn ingericht. Denk hierbij aan bv wondzorg, decubitus, stemming en gedrag, medicatieveiligheid, voeding, valpreventie. Voor de thema's zijn tevens zogenaamde aandachtsvelders aangesteld: medewerkers met specifieke kennis over één van de thema's op de afdeling of locatie.

Eén van de rayonmanagers is voorzitter van de vakgroep en samen met de directeur behandeling en begeleiding is deze verantwoordelijk voor het functioneren van de vakgroep. Structureel wordt in de vakgroep de stand van zaken van de werkgroepen besproken. Daarnaast is aandacht geweest voor de aanpassing van het proces rondom melding incidenten en de werving van aandachtsvelders.

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.

Stichting Elisabeth is in 2017 cum laude geslaagd voor het keurmerk Veiligvoedsel.nl. Dit keurmerk staat in het teken van de HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) wet en regelgeving binnen het voedingsproces. In het kort betekent dit dat er zeer veel aandacht besteed wordt aan het serveren van veilig en hygiënisch eten en drinken.

Alle restaurants en de winkel van Stichting Elisabeth zijn met vlag en wimpel geslaagd voor de toetsing van het keurmerk Veiligvoedsel.nl. Hiermee scoort Stichting Elisabeth als zorgaanbieder de 1e plaats in Noord-Brabant.

Locatie Westerwiek heeft binnen Stichting Elisabeth met een 9.49 het hoogste punt behaald. Met dit cijfer komt Westerwiek zelfs de landelijke top 10 binnen. Daarmee behaalde Westerwiek de Veiligvoedsel Award voor beste nieuwkomer in 2017.

Risicobeheersing- en controlesysteem

Surplus kent een veiligheidsmanagementsysteem. Dit bestaat uit verschillende activiteiten en processen. Concreet gaat het hierbij over:

Veiligheid van gebouwen

Surplus wil als gebouweigenaar en beheerder goede voorzieningen van haar klanten leveren en voor haar medewerkers een goede werkplek. Dit houdt in dat zowel de veiligheid voor klanten als voor medewerkers moet zijn gegarandeerd. Tevens moet Surplus voldoen aan gestelde wet- en regelgeving. De risico's zijn hoog omdat we met mensen voor mensen werken.

Gebouwveiligheid omvat oa BHV, storingen, liftkeuringen, SCIOS-inspecties, STEK-inspecties, brandveiligheid, NEN 3140 en legionellabeheer.

Veiligheid van bedrijfsvoering

Met de rapportages zoals gebruikt in de planning & control cyclus worden financiële resultaten, de voortgang van projecten, (zorg)inhoudelijke en kwaliteitsindicatoren en de ontwikkeling van het professioneel handelen gemonitord en eventuele risico's in kaart gebracht. Tevens is een autorisatiematrix opgesteld.

Veiligheid van werk

De uitgangspunten van het arbobeleid binnen Surplus zijn:

- Ongevallen, letsels en incidenten kunnen worden voorkomen door een goede uitvoering van arbobeleid.
- De leidinggevende is verantwoordelijk voor het voorkomen van ongevallen, letsels, incidenten, de werkomstandigheden van medewerkers en het preventief omgaan met verzuim en reïntegratie.
- Betrokkenheid van alle medewerkers is essentieel.
- Veilig en gezond werken conform voorschriften en protocollen is een voorwaarde voor tewerkstelling.
- Elke vorm van blootstelling van medewerkers aan gevaar dient te worden voorkomen.
- Het is noodzakelijk alle medewerkers bewust te maken van hun handelen en hen te trainen om veilig en gezond te werken.
- Het investeren in arbobeleid is economisch rendabel; goede werkomstandigheden waarbinnen medewerkers gezond en veilig werken leid tot betere werkprestaties en een hogere productiviteit.

Privacywetgeving

Om de acties die vanuit de aangepaste privacywetgeving (algemene verordening gegevensbescherming – AVG) aan de orde zijn te kunnen uitvoeren is medio 2017 binnen Surplus de stuurgroep Informatiebeveiliging ingesteld. De stuurgroep is verantwoordelijk voor de implementatie van verbetermaatregelen voor de informatiebeveiliging van Surplus. Dit is (minimaal tot eind 2018) programmatisch vorm gegeven. Daarna zal het onderwerp worden ingebed in de lijnorganisatie en bij de afdeling kwaliteit & veiligheid. De afdeling ICT neemt de automatiserings-aspecten voor haar rekening.

De AVG vervangt de bestaande Wet Bescherming Persoonsgegevens. Daarnaast zijn er verplichtingen op het gebied van privacy vanuit de Wet Cliëntenrechten en de Wet op de Geneeskundige Behandelingsovereenkomst.

In 2017 is in concept privacybeleid (in de vorm van een privacyreglement en verklaringen bescherming persoonsgegevens) ontwikkeld. Het reglement ligt momenteel voor advies/instemming bij de centrale cliëntenraad en ondernemingsraad, de verklaringen zijn gepubliceerd op de website en Surplusnet. Er wordt nog wel gewerkt aan een aparte verklaring voor cliënten welzijn en sollicitanten. Tevens zijn de reglementen vertaald in een boekje met richtlijnen voor medewerkers. Tenslotte is er een functionaris gegevensbescherming aangesteld en een procedure ingericht voor het melden van datalekken.

Voor alle systemen waar gegevens in worden verwerkt, zijn of worden in 2017 en 2018 registraties opgesteld en zogenaamde PIA's uitgevoerd. Een PIA oftewel privacy impact assessment, is een risicoanalyse. Vanuit deze analyse wordt helder welke risico's Surplus loopt en welke acties opgepakt dienen te worden. Het gaat daarbij zowel om beleidsmatige aspecten als ook om het op orde brengen van diverse procedures, zoals procedures om toestemming te vragen, inzagerecht, bewaartermijnen en de procedures voor de behandeling van verzoeken voor wijziging en wissing van gegevens. Toestemmingsverklaringen worden zoveel mogelijk opgenomen in overeenkomsten (bijvoorbeeld de zorgleveringsovereenkomst).

Veel van de benodigde beveiligingsmaatregelen die nodig zijn om de ICT-omgeving voldoende af te schermen zijn op niveau van Surplus niet haalbaar. Mede daarom wordt de ICT-omgeving geplaatst in een professionele omgeving en wordt ons eigen serverpark afgebouwd (conform model Elisabeth).

Tevens speelt dat nog niet alle processen geïntegreerd zijn. In een aantal gevallen, met name op het terrein van P&O vraagt dit bij de integratie van processen rekening wordt gehouden met de juiste toepassing van privacy wetgeving.

Veel van de risico's die vanuit de PIA's naar voren komen, kunnen opgevangen worden vanuit de systemen en dat wordt dan ook zoveel mogelijk ingezet. Denk hierbij aan het gebruik van portals voor veilige communicatie, betere autorisatiemogelijkheden en het automatisch inregelen van bewaartermijnen.

Tenslotte is en blijft het grootste risico menselijk gedrag. In 2018 is een campagne gestart om het bewustzijn van medewerkers te vergroten en worden er trainingsbijeenkomsten georganiseerd. Gezien de grote belangstelling voor deze trainingen en de vragen die gesteld worden, blijkt dat het onderwerp enorm leeft bij medewerkers.

4.4.3 Klachten

Klokkenluidersregeling

Zowel deBreedonk als Elisabeth en Surplus hebben een klokkenluidersregeling opgesteld en na advies van de ondernemings- en cliëntenraden vastgesteld. De regeling zijn voor medewerkers via intranet beschikbaar. In 2017 zijn geen meldingen gedaan. In 2018 worden de drie bestaande regelingen geharmoniseerd.

Jaarverslagen klachtencommissies en klachtenfunctionarissen

Over 2017 waren er nog verschillende klachtenprocedures in werking voor de drie fusieorganisaties. In 2018 worden de procedures geharmoniseerd en wordt er één klachtenprocedure en één klachtencommissie ingericht voor Surplus. Onderstaand de informatie vanuit de drie organisaties.

deBreedonk

deBreedonk kent een eigen klachtenfunctionaris / vertrouwenspersoon. Deze brengt jaarlijks verslag uit de klachten die in 2017 zijn behandeld door deze functionaris.

Idealiter wordt een klacht daar opgepakt waar die ontstaat. Dit voorkomt escalatie. Is dat niet mogelijk of voelt men zich niet serieus genomen dan komt een klager bij de klachtenfunctionaris. De klachtenfunctionaris informeert altijd of klager het ongenoegen al geprobeerd heeft bespreekbaar te maken met de beklagde of de leidinggevende. Een klacht kan leiden tot maatregelen ter verbetering van de kwaliteit.

In totaal werden er in 2017 3 klachten ingediend waarvan er 2 zijn afgehandeld. De derde klacht is begin 2018 opgepakt, waarna concrete afspraken zijn gemaakt die in 2018 nog opvolging vragen. Een vierde klacht dateerde nog uit 2016. Deze werd eveneens naar tevredenheid afgehandeld. Er werd in 2017 geen beroep gedaan op de functie van vertrouwenspersoon.

De rode draad bij twee behandelde klachten was het door familie van bewoners ervaren tekortschieten van de zorg en de communicatie daarover op enkele woningen van Molenstaete. Dit is inmiddels een belangrijk punt van aandacht in het verbeterplan.

Elisabeth

Elisabeth was voor BOPZ-klachten in 2017 aangesloten bij de Regionale Klachtencommissie. Deze heeft in 2017 geen klachten van cliënten/vertegenwoordigers ontvangen. De klachtencommissie van Elisabeth heeft in 2017 één klacht ontvangen welke doorgezet is naar de raad van bestuur. Deze heeft de klacht naar tevredenheid opgepakt.

In 2017 is de in 2016 ontstane vacature in overleg met de klachtencommissie en de medezeggenschapsorganen tegen het licht van de voorgestane fusie niet opgevuld. De invoering van de wkkgz heeft gemaakt dat het klachtenreglement en werkwijzen zijn aangepast, tevens is het klachtenreglement benaderbaar op de website.

In 2017 zijn 37 meldingen behandeld door de cliëntvertrouwenspersoon. Het aantal meldingen is daarmee gestegen met 1 ten opzichte van 2016. Een melder kan meerdere klachten hebben. Bij deze

37 meldingen gaat het om 54 klachten. Aan de aard van de meldingen valt op te maken dat de complexe zorgvraag en de toegenomen zorgzwaarte eisen stelt aan de communicatieve vaardigheden en inlevingsvermogen van de medewerkers. Daarbij heeft de transitie in de zorg, de aanstaande fusie en de financiële perikelen tijdelijk een negatief effect gehad op de personele bezettingsgraad op de afdelingen en dit zien we terugkomen in een aantal klachten. De verhouding tussen het aantal meldingen intramuraal en zorg thuis is gelijk gebleven.

De tevredenheid over de resultaten van de bemiddeling door de vertrouwenspersoon is ook in 2017 gemeten.

Tevredenheid bemiddeling cliëntvertrouwenspersoon	2016	2017
Melder is tevreden	25	29
Melder is ontevreden	4	2
onbekend	5	6
Totaal	36	37

Het uitgangspunt is laagdrempelige klachten direct en dichtbij de cliënt oppakken. Verbetersuggesties, wensen en klachten kunnen dan sneller hun weg vinden. De klachten, wensen en verbetervoorstellen die onder deze laagdrempelige klachtenafhandeling vallen, behoren aan het afdelingsteam en indien van toepassing nemen zij die uitingen op in het verbeterregister. Kanttekening hierbij is dat de meeste uitingen direct en afdoende worden opgepakt. Deze maatregel lijkt, met enige armslag positief te noemen, bij de CTO Zorg Thuis weet 74% van de cliënten bij wie men moet zijn en wordt in 96% goed gereageerd op de suggesties. In de langdurige zorg geeft 84% van de respondenten aan dat er goed omgegaan wordt met verbetersuggesties.

Surplus

De klachtenadviescommissie Surplus is door de raad van bestuur van Surplus aangesteld om klachten over de zorg en of dienstverlening in behandeling te nemen. Op grond van de nieuwe wet Wkkgz is een nieuwe klachtenregeling Surplus vastgesteld, die per 1 januari 2017 in werking is getreden. In overeenstemming met de wet geeft de klachtenadviescommissie geen zelfstandig oordeel meer over een formeel ingediende klacht, maar een advies aan de raad van bestuur. De centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad hebben positief geadviseerd over de nieuwe klachtenregeling.

In 2017 is de klachtencommissie uitgebreid met een nieuw lid vanuit Surplus Welzijn, de heer G. Coenen.

De stichtingen St. Elisabeth en In Caritate in Roosendaal zijn aangesloten bij de klachtenregeling Surplus met betrekking tot de zogenaamde BOPZ-klachten.

Samenstelling stuurgroep klachtenregeling Surplus in 2017

Naam	Functie
Klachtencommissie Surplus	
De heer mr. A.F.M de Vos	Extern lid, onafhankelijk voorzitter
De heer mr. drs. J. Klijn	Extern lid, onafhankelijk vice-voorzitter
De heer W. Heijliger	Extern lid op voordracht Centrale Cliëntenraad Surplus
De heer drs. M. Lucas	Lid, specialist ouderengeneeskunde Surplus Zorg
De heer G. Coenen	Lid, manager welzijn
Mevrouw A. Kuijpers-Verhoef	Extern lid
Secretariaat	
Mevrouw mr. H.E. Braber-Fraaij	Ambtelijk secretaris (extern)
Mevrouw M.L. Fens-Voet	Secretaresse klachtencommissie
Klachtenfunctionarissen	
Mevrouw W. Balder-Timmerman	Onafhankelijk klachtenfunctionaris (per 1/10/2016)
Mevrouw M. van Poll Suijkerbuijk-Knobel	Onafhankelijk klachtenfunctionaris
Overige leden stuurgroep klachtenregeling	
De heer drs. A.L. Maranus, MBA-H	Lid raad van bestuur Surplus
Mevrouw drs. M. Bouwman	Bestuurder stg. St. Elisabeth en stg. In Caritate te Roosendaal
De heer S. Verschure MSc	Projectcoördinator strategie en beleid Surplus

Een klacht wordt omschreven als een uiting van ongenoegen en wordt bij voorkeur met de direct betrokkenen besproken en zo mogelijk opgelost. Cliënten kunnen voor informatie, advies of bemiddeling een beroep doen op de onafhankelijke klachtenfunctionaris.

Er zijn diverse informatiebrochures over de klachtenregeling, alsmede een klachtenformulier beschikbaar. Deze zijn ook via de website te downloaden. Klachten kunnen ook schriftelijk ter beoordeling aan de klachtenadviescommissie worden voorgelegd. De klachtenadviescommissie Surplus is bevoegd kennis te nemen van klachten in het kader van de wet klachtrecht cliënten zorgsector (Wkcz) en in het kader van de wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen (wet BOPZ).

In de stuurgroepvergaderingen melden de klachtenfunctionarissen in anonieme vorm de aard en omvang van de ingekomen klachten waarin advies en/of bemiddeling heeft plaatsgevonden. Klachtenprocedures worden geëvalueerd en adviezen ter verbetering van het klachtproces voorbereid. De leden hebben een geheimhoudingsverklaring ondertekend. Het ambtelijk secretariaat houdt een registratie bij van alle ingekomen klachten en zorgt voor de archivering en vernietiging van klachtdossiers conform de privacywetgeving en de klachtenregeling.

Het ambtelijk secretariaat heeft in totaal 29 klachten geregistreerd die bij haar binnen zijn gekomen. Dit zijn er 7 meer dan over 2016. Vier klachten zijn niet in behandeling genomen, omdat deze niet ontvankelijk waren. Drie klachten zijn niet in behandeling geworden, omdat op het moment dat bemiddeling werd aangeboden, de klacht al opgelost was of niet meer actueel was. In twee gevallen is een officiële klacht ingediend. De overige (15) klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld. In een aantal gevallen met behulp van bemiddeling. Drie klachten waren eind 2017 nog niet afgehandeld. Eén klacht vanuit 2017 is in februari 2018 nog met succes bemiddeld. Voor wat betreft de andere twee klachten is begin 2018 door de voorzitter persoonlijk contact geweest met de klager. Dit heeft er toe geleid dat beide klachten geen verder vervolg hebben ontvangen.

4.5 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

4.5.1 Personeelsbeleid

De ontwikkelingen in zorg en welzijn stellen hoge eisen aan personeel en organisatie. De kwaliteit van dienstverlening wordt sterk bepaald door beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers. Zeker voor zorg vormt de spanning op de arbeidsmarkt een bedreiging. Door de zuigende werking van de markt enerzijds en de belasting die door openstaande vacatures ontstaat anderzijds staan verzuim en verloop onder druk.

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.

Het opleiden van nieuwe beroepsbeoefenaren is een speerpunt van beleid. Surplus heeft als leerbedrijf een sterke positie veroverd. Het concept van praktijkgestuurd leren slaat aan en vormt een unique selling point. De extra gelden die voor de sector beschikbaar zijn gesteld helpen om de investeringen en inspanningen die moeten worden gedaan te kunnen bekostigen.

Het personeelsbeleid is er op gericht verzuim en verloop te beheersen. Door aandacht te besteden aan planning en organisatie wordt geprobeerd de roosterdruk te verminderen.

Door verschuiven van zeggenschap over werktijden, ruim baan te geven voor leren en ontwikkelen en faciliteren van loopbaan en mobiliteit wordt getracht tegenwicht te bieden.

Door ontwikkeling van teamkracht en hostmanship wordt de basis versterkt. Vanuit de overtuiging dat gekwalificeerd en gemotiveerd van personeel uiteindelijk kwaliteit en klantwaardering oplevert.

Ontwikkelingen op de markt voor zorg en welzijn brengen organisatorische veranderingen mee. Maar ook de fusie en de vorming van de GRZ coöperatie hebben personele gevolgen. Surplus respecteert rechtspositie van medewerkers hierbij ten volle. Processen verlopen zorgvuldig en transparant binnen wettelijke en sociale kaders.

4.5.2 Beschikbaarheid van personeel

In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel medewerkers en vrijwilligers er gemiddeld bij Surplus werkzaam waren per organisatieonderdeel.

	Aantal medewerkers op 31 december 2017	Aantal fte's op 31 december 2017	Aantal vrijwilligers op 31 december 2017
Surplus Zorg			
- Intramuraal ²³	584	325,68	498
- Thuiszorg	473	261,66	217
- Ondersteunende diensten	147	108,61	3
- Ondersteuning Breda	159	56,50	0
Surplus Welzijn			
	218	155,50	1134
Surplus Comfort/Vredenbergh			
	99	47,65	38
Elisabeth			
- Intramuraal ³	451	253,26	423
- Thuiszorg	110	51,51	1
- Ondersteunende diensten	203	159,23	79
deBreedonk			
- Intramuraal	151	95,26	85
- Thuiszorg	85	15,08	0
- Ondersteunende diensten ⁴	49	31,82	0
Totaal	2729	1561,22	2478

Verzuim 2017

De Breedonk kende over 2017 een hoog verzuim: 10,19%.

Voor Elisabeth bedroeg het verzuim over 2017 7,38%.

Het totale verzuim over 2017 voor (oud) Surplus komt uit op 6,04%.

4.6 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). Deze paragraaf is een samenvatting van het eerste milieujarverslag dat Surplus uitbrengt. Het is opgesteld met als doel de resultaten behaald in 2017 zichtbaar te maken en doelstellingen voor 2018 te communiceren binnen de organisatie. Het volledige verslag wordt alleen binnen de organisatie verspreid.

Uitgangspunten

Het referentiejaar is 2015, het laatste jaar voor de start van het duurzaamheidsprogramma. In 2016 zijn de eerste veranderingen ingezet die meetbaar werden in 2017. Surplus is niet eerder zo bewust bezig geweest op het gebied van duurzaam (milieubewust) ondernemen. Verbeteringen worden gefaseerd ingevoerd, onderwerp voor onderwerp.

Als instrument wordt de milieuthermometer zorg gebruikt van MPZ, dit instrument is voor en door de zorgsector opgezet. Binnen de milieuthermometer zorg kunnen drie niveaus behaald worden, te weten brons, zilver en goud, waarbij goud gelijk staat aan milieukeur, een internationaal erkend keurmerk.

² Incl. behandeling en begeleiding

³ Incl. facilitaire diensten op locatie

Surplus streeft naar niveau Zilver voor alle intramurale locaties in 2021.

De organisatie

De start van het duurzaamheidsprogramma is geïnitieerd door de Raad van Bestuur van Surplus, de uitvoering is georganiseerd in de lijn, met ondersteuning van de milieucoördinator. Inmiddels komen de initiatieven vanuit of via de hoofden facilitair, voedingsdienst, inkopers en de afdeling vastgoed. De milieucoördinator heeft als taak deze initiatieven te begeleiden, coördineren, waar nodig op elkaar af te stemmen en resultaten te verzamelen voor verslaglegging en verantwoording. De uitvoering en verantwoordelijkheden zijn in de lijn belegd wat bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak.

Het jaarverslag en de doelstellingen voor 2018 is dan ook een verzameling van de doelstellingen van deze afdelingen.

Resultaten

Surplus heeft zichzelf doelen gesteld die moeten leiden tot certificering en een bijdrage moeten leveren aan de vermindering van de milieubelasting.

Behaalde doelen in 2017

- Milieubeleid vastgesteld door het Management Team Zorg
- Service residentie Vredenberg behaald het Bronzen certificaat
- De eerste producten zijn ingekocht na een aanbesteding met duurzaamheidseisen
- Beleid op transportmiddelen is goedgekeurd
- Alle leaseauto's binnen Surplus hebben energie label A of B
- Al het printpapier heeft een ecolabel
- Surplus gebruikt alleen groene stroom
- Alle papieren handdoeken hebben een ecolabel
- Plaatsen van HR ketels en boilers op St. Martinus
- Alle warmtapwater- en verwarmingsleidingen zijn geïsoleerd op De Zeven Schakels
- Inzicht verbeterd in het energieverbruik van de Zeven Schakels door plaatsen van extra meters en de koppeling met gebouwbeheerssysteem

De resultaten van de doelstellingen op het gebied van vervoer zijn niet te meten in de CO2 footprint van Surplus, omdat binnen Surplus de volgende gegevens niet geregistreerd worden:

- Reisafstanden woon-werkverkeer < 10km
- Vervoersmiddelen woon-werkverkeer
- Reisafstanden dienstreizen
- Vervoersmiddelen dienstreizen

Het behalen van de doelstellingen heeft twee meetbare resultaten opgeleverd:

1. In 2017 is de uitstoot van CO2 door het verbruik van energie binnen Surplus met 42% verlaagd ten opzichte van 2015.
2. Zelf opgewekte stroom door zonnepanelen: 220.780 Kwh.

Voorbereidingen voor 2018

In 2017 zijn al voorbereidingen getroffen voor duurzame maatregelen die in 2018 getroffen gaan worden.

Voorbereidingen voor 2018

- Uitbreiden van het duurzaam inkopen
- Aanvraag subsidie en het voorbereiden van de zonnepanelen voor Antonius Abt
- Stimuleren van regionaal inkopen van voedingsmiddelen
- Meten van de milieubelasting veroorzaakt door Surplus
- Verbeteren van de meetbaarheid van de resultaten
- Verminderen van de afval productie
- Verbeteren van de scheiding van afval

Concrete doelen 2018

De volgende doelen zijn gesteld voor 2018:

- Verlaging van de CO² uitstoot met 47% ten opzichte van 2015
- Certificeren van alle intramurale gebouwen binnen de gemeente Breda op niveau Brons
- Certificeren van Serviceresidentie Vredenbergh, de Ganshoek en Mauritsshof op niveau zilver
- Het verhaal over het Varkensvlees en Rundvlees voor de warme maaltijd kunnen vertellen en deze nationaal inkopen. Dit is per 1 mei 2018 geëffectueerd.
- Plaatsing van zonnepanelen op de daken van het Antonius Abt en Serviceresidentie Vredenbergh
- Asbest sanering St. Martinus
- Vervangen van (nood)verlichting door LED verlichting binnen de Zeven Schakels, Antonius Abt en Serviceresidentie Vredenbergh
- Rendementsverhoging warmte en koude opslag op De Zeven Schakels
- Maximaal 5% voedselverspilling in het bereidings- en portioneer proces van de warme maaltijden van Menu Surplus.

4.7 Financieel beleid

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

De geconsolideerde jaarrekening van 2017 geeft ten opzichte van 2016 een significant ander beeld, daar de cijfers Stichting Elisabeth en Stichting deBreedonk nu ook onderdeel uitmaken van de geconsolideerde jaarrekening.

Ultimo 2017 heeft Stichting Surplus als geheel een eigen vermogen van € 36,0 miljoen (solvabiliteit van 21,9%). Het genormaliseerde exploitatieresultaat over 2017 bedraagt € 4,1 miljoen op een genormaliseerde omzet van € 155 miljoen (wat een resultaatratio geeft van 2,6%, terwijl het branchegemiddelde in 2016 op +/- 0,3% en in 2015 op 0,9% lag) Het gerealiseerde resultaat van € 5,4 miljoen is hoger door eenmalige vastgoedresultaten.

De divisie Surplus Zorg heeft in 2017 een positief resultaat van € 1,8 miljoen behaald op een omzet van € 67,7 miljoen. Stichting Elisabeth heeft over 2017 een positief resultaat behaald van € 3,1 miljoen (genormaliseerd resultaat van € 1,9 miljoen) op een omzet van € 53 miljoen en Stichting deBreedonk € 108 duizend (genormaliseerd € 212 duizend) op een omzet van € 12 miljoen.

De divisie Surplus Comfort heeft 2017 met een klein negatief resultaat afgesloten. Het resultaat bedroeg +/- € 33.000 op een omzet van € 6,5 miljoen.

De divisie Surplus Welzijn heeft in 2017 wederom een mooi resultaat behaald. De divisie realiseerde een resultaat van € 338 duizend (2,5%) op een omzet van € 13,6 miljoen.

De divisie Thuisondersteuning heeft 2017 afgesloten met een positief resultaat van € 177 duizend.