



Bestuursverslag 2019

20 mei 2020

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Algemeen	3
1.2	Gebeurtenissen na balansdatum	3
2.	Profiel van Surplus	6
2.1	Onze kernactiviteiten	6
2.2	Organisatiestructuur	8
3.	Strategie en beleid	10
3.1	Nieuw strategisch kader	10
3.2	Maatschappelijke opgave	10
3.3	Strategische thema's	10
3.4	Kaderbrief 2019	12
4.	Toezicht en medezeggenschap	13
4.1	Normen voor goed bestuur	13
4.2	Raad van toezicht	13
4.3	Samenstelling raad van bestuur	16
4.4	Centrale cliëntenraad	16
4.5	Ondernemingsraad	17
4.6	Professionele adviesraad	19
5.	Kwaliteit en veiligheid	20
5.1	Kwaliteitsbeleid	20
5.2	Klachten	21
5.3	Kwaliteit ten aanzien van medewerkers	21
5.4	Duurzaamheid	23
7.	Financieel beleid	25
Bijlage 1	Juridische structuur Surplus	26

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Surplus biedt welzijn en zorg. Onze organisatie was eind 2019 actief in 20 gemeenten in West-Brabant. Wij ondersteunen mensen die ondersteuning nodig hebben op het terrein van welzijn, zorg of behandeling. We zijn nieuwsgierig naar wat voor hen van waarde is en willen vanuit oprechte betrokkenheid daar naar handelen. In dit bestuursverslag doen we verslag over de activiteiten van Surplus in het jaar 2019.

Dit verslag wordt zoals gebruikelijk opgesteld in de eerste helft van 2020. Een bijzondere en unieke periode als gevolg van de uitbraak van het coronavirus. Een situatie die we nog nooit eerder hebben meegemaakt en met een enorme impact op de maatschappij, op de gezondheidszorg en op Surplus. Het heeft ook effect gehad op de verslaglegging voor 2019. In de periode eind februari tot eind april heeft Surplus te maken gehad met een crisissituatie, waarin veel aandacht – terecht – is uitgegaan naar het voorkomen van uitbraken en bij besmettingen het zoveel mogelijk voorkomen van verdere verspreiding. Het verslag is daarom veel minder uitgebreid dan gebruikelijk en focust zich vooral op de zaken waarover Surplus verantwoording over moet of wil afleggen. Hieronder gaan we nader in op deze gebeurtenissen na balansdatum, waarin met name de effecten en risico's van alle maatregelen die genomen zijn rondom het coronavirus worden belicht.

Het verslag is vastgesteld door de raad van bestuur van Surplus in haar vergadering van 11 mei 2020 en goedgekeurd door de raad van toezicht van Surplus in haar vergadering van 20 mei 2020.

1.2 Gebeurtenissen na balansdatum

In 2019 startte de uitbraak van een nieuw coronavirus (SARS-CoV-2). Het virus kan de ziekte COVID-19 veroorzaken. Het virus is inmiddels wereldwijd verspreid en eind februari 2020 was de eerste besmetting in Nederland. Reden voor Surplus om hier een beleid op te ontwikkelen en haar crisisorganisatie te activeren.

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

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

Doelstelling van Surplus is om besmetting met het Coronavirus binnen de zorglocaties van Surplus, onder de thuiszorg en welzijnscliënten én (vrijwillig) medewerkers zo veel mogelijk te voorkomen door het nemen van de benodigde maatregelen. In geval dat er desondanks toch sprake is van een uitbraak, dan is het doel om verdere besmetting zoveel mogelijk te voorkomen door het nemen van passende maatregelen.

Belangrijke richtlijnen aan alle (vrijwillig) medewerkers zijn:

1. toepassen van algemene hygiëne maatregelen
2. beleid met betrekking tot en gebruik van beschermende materialen
3. wat te doen bij verdenking van besmetting bij een cliënt of bezoeker
4. wat te doen bij concrete besmetting
5. melden indien medewerker klachten heeft die kunnen duiden op besmetting
6. specifieke richtlijnen voor medewerkers die in de directe zorg werken
7. de toepassing van het verbod op bezoek in verpleeghuizen
8. hoe om te gaan met bijeenkomsten en activiteiten
9. instructie om thuis te werken indien mogelijk

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

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

- sluiting alle welzijnslocaties, dagbehandelings- en dagverzorgingslocaties met ingang van 16 maart
- stopzetten van niet noodzakelijke huisbezoeken door medewerkers welzijn en paramedische behandelingen aan huis (waar mogelijk worden deze vervangen door beeldbelcontacten of –consulten)
- sluiting alle woonzorgcentra met ingang van 17 maart 2020 en sluiting van faciliteiten op locatie. Opnames die niet uitstelbaar zijn, zijn nog wel mogelijk, tenzij er sprake is van een uitbraak op een locatie.

Thuiszorg wordt nog steeds conform afspraken geboden.

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

In april/begin mei is Surplus gestart met de voorbereiding op de aangekondigde verruiming van maatregelen en de inrichting van een 1,5 meter samenleving.

Naast de effecten op de dienstverlening, hebben bovenstaande maatregelen ook grote impact op de bedrijfsvoering. Dit betreft de bezetting, productiviteit, aantal cliënten, doelmatigheid, ziekteverzuim, inhuur PNIL, verlof- en meerwerkuren, extra kosten (oa voor materialen) en omzeterderving. De impact van op al deze onderdelen worden, waar relevant per financieringsstroom, in beeld gebracht in aparte wekelijkse rapportages.

De belangrijkste trends uit de rapportages:

- Vanaf week 12 was een dalende trend te zien in de intramurale bezetting. De daling was met name op de locaties waar COVID-19 uitbraken hebben plaatsgevonden. Inmiddels is er sprake van stabilisatie van de bezetting. Onderliggend zie je per locatie wel een gevarieerder beeld.
- De dagbesteding locaties en de ontmoetingspleinen zijn dicht. Per 11 mei mogen de paramedische beroepen echter weer hun werk hervatten.
- Binnen Merlinde is de leisure volledig weggefallen, met een fors negatief effect op de omzet.
- Binnen de wijkverpleging zien we een dalende trend in het aantal cliënten. In de productiviteit zien we nog geen effect van corona. Ook de doelmatigheid ligt in lijn met de weken ervoor.
- Vanaf week 10 steeg het ziekteverzuim, maar vanaf week 14 zien we een dalende trend in het ziekteverzuim, waarbij het percentage nog steeds hoger is dan voor de crisis.
- Vooralsnog zien wij geen opvallende stijging in het compensatiesaldo.
- De omzeterderving is procentueel vooralsnog alleen bij de 1^e lijns goed zichtbaar. Per 11 mei mogen de paramedische beroepen echter weer hun werk hervatten. Daarnaast dalen de horeca opbrengsten vanwege sluiting van de restaurants.
- Het totaal aan materiele kosten als gevolg van de corona-crisis bedraagt tot en met week 18 ongeveer € 420k. Extra personeelskosten zitten hier nog niet in.
- We zijn volop in gesprek met onze financiers over compensatieregelingen. Ontwikkelingen hierover vanuit ZN, VNG en het kabinet worden nauwlettend in de gaten gehouden en waar nodig op geacteerd.
- Surplus heeft op korte termijn (tot en met het tweede kwartaal) geen liquiditeitsproblemen. Dit is anders voor Zorg voor vastgoed (Hotel Merlinde). Surplus Zorg staat echter garant voor de exploitatietekorten van Zorg voor vastgoed.

Door de meeste financiers zijn uitspraken gedaan ten aanzien van compensatieregelingen. De zorgkantoren hebben toegezegd omzetsderving en extra kosten te compenseren, maar de concrete regeling moet nog worden uitgewerkt. Kosten in het kader van de Wmo mogen vooralsnog bij gemeenten worden gedeclareerd. Gemeenten hebben inmiddels aangegeven, mondeling dan wel schriftelijk, dat ze de gesubsidieerde activiteiten ook in aangepaste vorm tijdens coronatijd, op basis van de afgesproken subsidie door blijven betalen.. De zorgverzekeraars hebben een continuïteitsbijdrageregeling aangekondigd, als % van de vergoede omzet, waarbij nog onduidelijk is hoe hoog dit percentage zal zijn (en hoe dit wordt vastgesteld), ook de mate waarin extra kosten worden vergoed is nog niet helder.

Surplus verwacht, op basis van de compensatieregelingen voor Surplus zorg, Surplus welzijn, en Thuisondersteuning geen materiele impact op het begrote resultaat 2020. Dit ligt anders voor Merlinde, waar door het wegvallen van de omzet leisure en omzetsderving zorg een negatieve impact op het resultaat wordt verwacht. Hiervoor wordt een beroep gedaan op de NOW regeling voor bedrijven en op de compensatieregelingen voor de zorg.

2. Profiel van Surplus

2.1 Onze kernactiviteiten

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

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

Surplus Zorg

Surplus Zorg biedt thuisondersteuning, begeleiding en dagbesteding, thuiszorg in de vorm van wijkverpleging, gespecialiseerde verpleging en verzorging als intensieve, complexe zorg in diverse specialisaties zoals somatiek, 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

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

Gemeente Breda:

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

Gemeente Moerdijk:

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

Gemeente Drimmelen:

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

De totale capaciteit van Surplus in 2019 bedroeg 1.118 plaatsen voor intramuraal verblijf. Eind 2019 verbleven er 1.060 cliënten en zo'n 40 cliënten op basis van een tijdelijk verblijf. Aan 36 mensen wordt bovendien extramurale behandeling geboden.

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

thuiszorg. Ook exploiteert Surplus 'Merlinde, hotel dat zorg draagt'. Hotel Merlinde telt 49 hotelkamers die ingezet worden voor gasten die revalideren (bij de MARQ), herstellen na een ziekenhuisopname of behoefte hebben aan kortdurende faciliteiten, zoals kortdurend eerstelijns verblijf, respijtzorg of logeeropvang. Ook verhuurt het zorghotel kamers aan 'leisure-gasten' (reguliere hotelgasten).

Surplus participeert tevens in Martha Flora, een locatie in Bavel met 22 plaatsen voor mensen met dementie, op basis van PGB en eigen betaling. Tevens is Surplus lid van coöperatie De MARQ die geriatrische revalidatiezorg aanbiedt op locaties van Surplus in Breda en Zevenbergen.

Thuiszorg en thuisondersteuning

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

Surplus had eind 2019 ruim 2.000 thuiszorg cliënten en daarnaast nog zo'n 350 cliënten die zorg krijgen op basis van een VPT of MPT.

Thuisondersteuning wordt geboden in Breda en in 2019 heeft Surplus deelgenomen aan de aanbesteding voor thuisondersteuning in Oosterhout. Per 1 januari is daar gestart met deze dienstverlening. In totaal wordt dit aan ruim 1.100 cliënten geboden.

Surplus Welzijn

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

Pluspunten, activiteitencentra, huis van de wijk

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

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

Jeugd- en jongerenwerk

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

Informele zorg

Surplus welzijn ondersteunt in een aantal gemeenten informele zorg, oa mantelzorgondersteuning, vrijwillige thuishulp en buddyzorg. Dit betrof in 2019 de gemeenten Breda, Etten-Leur, Geertruidenberg, Moerdijk en Oosterhout.

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

Maatschappelijk werk

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

Overige welzijnsactiviteiten

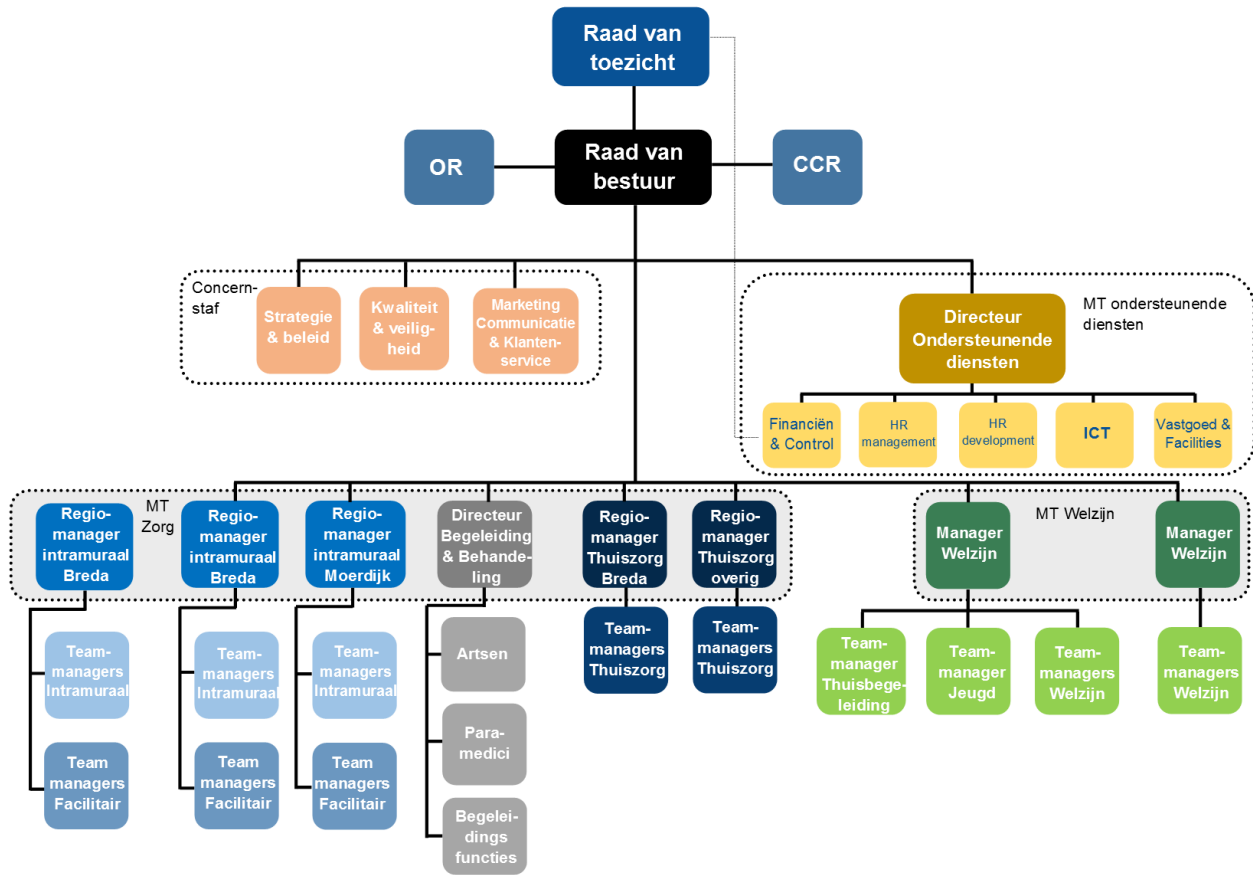
De activiteiten van welzijn kenmerken zich door een grote diversiteit, die in overleg met de gemeenten worden aangeboden. Naast bovenstaande activiteiten zijn dat oa:

- In Altena: buurtbemiddeling.
- In Breda: diverse diensten op het terrein van Kind en ouders (CJG, Brakkenfestival, Digidreumes, Spel-thuis, voorleesexpress), wijkwerk, buurtmeester en dagbesteding.
- In Drimmelen: dagbesteding, buurtsport, CJG, cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, 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, maaltijdservice en wijkwerk.
- In Geertruidenberg: buurtbemiddeling.
- In Halderberge: de Plusbus, inzet riksja, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, vrijwilligerscentrale, zomerschool voor senioren.
- In Moerdijk: Ons Moerdijk (brengt vraag en aanbod rondom welzijnsactiviteiten bij elkaar), cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, maaltijdservice, wijkwerk en zomerschool voor senioren.
- In Oosterhout: Beweegzaam (dagbesteding in het zwembad), bemoeizorg, budgetcoach, burgeradviseurs, buurtbemiddeling, cursussen, dagverzorging, buurtkamer, hulp bij huishoudelijk geweld, klussendienst, jeugdmaatschappelijk werk, begeleiding statushouders, maaltijdservice, Oosterhout voor elkaar, scootmobiel leenservice, taalmaatjes, zomerschool.
- In Zundert: budgetcoach, cursussen, geld & recht, hulp bij huiselijk geweld, schuldhulpverlening, CJG.

2.2 Organisatiestructuur

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

Schematisch ziet de organisatiestructuur in 2019 er als volgt uit:



3. Strategie en beleid

3.1 Nieuw strategisch kader

In 2019 is gewerkt aan een nieuw strategisch kader, dat begin 2020 is vastgesteld. Als eerste stap is in het najaar van 2018 een besturingsfilosofie ontwikkeld en vastgesteld. De besturingsfilosofie geeft richting aan de strategische keuzes.

Totstandkoming strategische koers

Om te komen tot een nieuwe strategische koers, zijn een aantal stappen gezet:

- Er is een analyse uitgevoerd om de externe ontwikkelingen in beeld te brengen
- Informatie opgehaald in vijf regionale strategische sessies; waarbij medewerkers, vrijwilligers en cliënten uitgenodigd werden om op actuele thema's als vinden, binden en boeien, langer thuis & verpleeg(t)huis en samenwerken met elkaar in gesprek te gaan over wat de komende jaren nodig is om onze cliënten goed te kunnen blijven ondersteunen en medewerkers en vrijwilligers optimaal te faciliteren.
- Vanuit de analyse en de input uit de regionale sessies zijn gesprekken gevoerd met de raad van bestuur en de raad van toezicht
- In een bijeenkomst met leidinggevendenden, OR en CCR zijn een aantal thema's verder uitgediept
- Bovenstaande is uitgewerkt tot een uitgebreide concept notitie, die met en in verschillende gremia is besproken aan de hand van een aantal vragen, waarin gereflecteerd is op de geformuleerde ambitie en maatschappelijke opgave, en verdere input is gegeven op de strategische thema's.

Dit heeft uiteindelijk geleid tot een definitieve versie.

3.2 Maatschappelijke opgave

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

3.3 Strategische thema's

In de strategische koers benoemen we een zestal strategische thema's. Deze worden hieronder kort toegelicht. Belangrijke doelstelling voor 2020 wordt om te faciliteren dat we leren van elkaar en anderen door het organiseren van het gesprek over goede voorbeelden, het verbinden van initiatieven en hierop actief te sturen ('lerende organisatie').

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

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

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

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

Bij alle ontwikkelingen maken we gebruik van inzet van **technologie en innovatie**. De inzet van technologie is een relevant element in alle hierboven genoemde antwoorden op onze opgave, bijvoorbeeld door de inzet van zorg op afstand, slimme hulpmiddelen en door het digitaliseren van informatie en informatiestromen. De inzet van technologie maakt het mogelijk dat mensen langer zelfstandig blijven en regie houden, zorgt dat meer mensen geholpen kunnen worden en vermindert van werkdruk. De ontwikkelingen op dit vlak gaan snel en vormen daarmee een belangrijk strategisch thema.

Deze opdrachten kunnen we slechts uitvoeren met voldoende medewerkers, betaald en onbetaald, en dit is daarom voor de komende jaren een van onze belangrijkste prioriteiten. Medewerkers die voldoende ruimte krijgen om regie te nemen. Waarbij Surplus faciliteert en ondersteunt. Vanwege de hoge werkdruk die ze nu ervaren. Om medewerkers en vrijwilligers betrokken te houden. Door

voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en scholing te bieden. Om ervoor te zorgen dat ze zich gezien en gehoord voelen. Dit zijn allemaal belangrijke voorwaarden voor tevreden medewerkers. Tevreden medewerkers zijn minder snel geneigd om te vertrekken, zijn goede ambassadeurs voor Surplus en het allerbelangrijkste: zij doen hun werk met meer plezier. Stimuleren van werkplezier is dus om meerdere redenen van belang.

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

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

3.4 Kaderbrief 2019

Vooruitlopend op de concrete uitwerking van de strategische koers is in 2018 een kaderbrief voor 2019 opgesteld. De kadernota is bedoeld als inspiratie voor de jaarplannen 2019, waarin de teamambities en eisen vanuit de kwaliteitskaders in de vorm van (kwaliteits)jaarplannen samen komen. Daarbij is bewust gekozen voor een update van de jaarplannen die voor 2018 waren opgesteld.

De thema's voor 2019 zijn dan ook in grote lijnen dezelfde als in 2018:

- Vertrouwen in vakmanschap, waarbij naast de onderwerpen die in 2018 zijn opgepakt, specifiek aandacht was voor de aandachtspunten die voortkwamen uit de cultuuranalyse.
- Werken in ketens; met de introductie van twee nieuwe strategische programma's.
- Vernieuwing verpleeghuiszorg; met specifieke aandacht voor de extra middelen die hiervoor in 2019 beschikbaar komen.
- Integratie en harmonisatie van procedures en werkwijzen.

4. Toezicht en medezeggenschap

4.1 Normen voor goed bestuur

We erkennen de bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid die Surplus als organisatie voor wonen, welzijn en zorg heeft. Om die reden wordt gewerkt volgens de principes van de zorgbrede governance code. Dit betekent onder andere dat de organisatie werkt vanuit het raad van toezicht-model als bestuursmodel voor Surplus. In dit jaarverslag wordt verslag gedaan van de wijze waarop in 2019 het bestuur is ingevuld en hoe het toezicht op het bestuur is uitgeoefend.

4.2 Raad van toezicht

De raad van toezicht is het interne toezichthoudend orgaan van Surplus. In algemene zin toetst de raad van toezicht of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van Surplus in relatie tot haar maatschappelijke functie. De raad van toezicht bestaat uit meerdere leden met een diverse achtergrond. De functie van toezichthouder is een nevenfunctie, dat betekent dat de leden deze rol vaak uitoefenen naast een reguliere functie. De raad van toezicht is zo samengesteld dat er verschillende ervaring, kennis en deskundigheid aan tafel zit, en dat is belangrijk om goed toezicht te kunnen houden op de organisatie. De raad van toezicht vervult tevens de werkgeversrol voor de raad van bestuur. De leden van de raad van toezicht adviseren bovendien de raad van bestuur en treden op als klankbord.

De raad van toezicht bestaat uit 8 leden. In 2019 zijn er 5 reguliere bijeenkomsten geweest van de raad van toezicht (een 6^e geplande vergadering is geannuleerd). Daarnaast zijn er 7 andere bijeenkomsten van de raad van toezicht geweest: de bijeenkomst voor de zelfevaluatie, een strategische sessie, een themabijeenkomst over kwaliteitsonderwerpen (samen met de ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en vrijwilligersraad), een rondreis langs diverse locaties, waarbij in tweetallen een werkbezoek aan een (zorg- of welzijns)locatie is afgelegd en drie bijeenkomsten rondom de vormgeving en inrichting van de topstructuur. De hiertoe aangewezen contactpersonen in de raad van toezicht sluiten minimaal één keer per jaar aan bij de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad.

De bijeenkomsten vonden plaats op wisselende locaties, zodat de raad van toezicht zich ook op die manier een beeld kan vormen van de verschillende locaties en de dienstverlening op de locatie.

Vaste punten op de agenda van de raad van toezicht zijn kwaliteitsontwikkeling, projecten en thema's financiële zaken en governance, inclusief de terugrapportages vanuit de commissies van de raad van toezicht. De agendavoering wordt zowel bepaald door de jaarplanning van de raad van toezicht als de actuele ontwikkelingen.

De raad van toezicht van Surplus heeft in de periode van 1 januari – 31 december 2019 aan de volgende zaken haar toestemming of goedkeuring verleend:

- Indeling WNT 2019
- Bestuursverslag 2018
- Jaarrekening 2018
- Besturingsfilosofie Surplus
- Strategische koers Surplus
- Lange termijn huisvestingsplan
- Controleplan 2019
- Begroting 2020 en meerjaren financieel beleid.

Verder heeft de raad van toezicht besloten om – in verband met het vertrek van Jan Verbaal als lid raad van bestuur - voorlopig te werken met een tweehoofdige raad van bestuur en een traject op te starten ten behoeve van de evaluatie van de topstructuur. Dit heeft tevens geleid tot aanpassing in de portefeuilleverdeling van de raad van de bestuur. Deze is eveneens goedgekeurd door de raad van toezicht.

De auditcommissie is vijf maal bijeen gekomen, waarvan twee maal met de accountant. Aan de orde kwamen de periodieke financiële rapportages, inclusief de liquiditeitsprognoses en ontwikkeling van ratio's. In aanwezigheid van de accountant is uitgebreid gesproken over de jaarrekeningen 2018 en het accountantsverslag. In het najaar is het controleplan en de rapportage interimcontrole besproken, eveneens in aanwezigheid van de accountant, waarbij ook de daaruit volgende acties aan de orde zijn geweest. Tenslotte is uitgebreid stil gestaan bij de begroting 2019. Waar relevant zijn de besproken punten vertaald in adviezen voor de raad van toezicht.

De commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie is vier maal bijeen geweest. In de bijeenkomsten is informatie verstrekt incidenten en calamiteiten, het kwaliteitsverslag over 2018, rapportage van de externe audit op het ISO-certificaat, rapportage van de inspectie gezondheidszorg en jeugd, de systeembeoordeling, rapportages over cliënttevredenheidsmetingen en het kwaliteitsplan 2020. Daarnaast legt de commissie jaarlijks een werkbezoek af aan een locatie, in 2019 was dit de locatie Westerwiek, en lopen de leden van de commissie mee met audits.

De remuneratie- en selectiecommissie van de raad van toezicht heeft geadviseerd ten aanzien van de indeling van de WNT over 2019. Deze is definitief vastgesteld op het moment dat de jaarrekening over 2018 gereed was. De voorlopige indeling voor 2020 is eveneens goedgekeurd, onder voorbehoud van controle door de accountant (in het jaarrekeningtraject 2019).

De beloningen van Surplus passen binnen maatschappelijk aanvaardbare kaders, dat wil zeggen dat de branchecode en de uitgangspunten zoals vastgelegd in de Wet Normering Topinkomens (WNT) volledig worden gevolgd. De ontwikkelingen in de WNT worden door de remuneratiecommissie nauwlettend gevolgd en zo nodig vertaald in adviezen ten aanzien van de honorering. In overeenstemming met de WNT wordt de honorering van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht opgenomen in de jaarrekening van Surplus. Toepassing van de klasse-indeling WNT voor Surplus heeft in 2019 geleid tot een indeling in klasse V.

De arbeidsvoorwaarden voor de leden van de raad van bestuur sluiten aan bij de regelingen zoals voorgesteld door de Nederlandse vereniging van toezichthouders in zorg en welzijn (NVTZ) en de beroepsvereniging van bestuurders in de zorg (NVZD).

De remuneratiecommissie bespreekt de jaarlijkse prestatieafspraken in periodieke jaarlijkse gesprekken met de bestuurders afzonderlijk en gezamenlijk. In 2019 vonden deze gesprekken drie maal plaats. Bij de gesprekken is gebruik gemaakt van 360 graden feedback.

heeft de remuneratie een bijeenkomst gehad om de acties die voortkomen uit het reglement op een rij te zetten en voorzien van een planning voor 2020.

Verder heeft de remuneratiecommissie het voorstel evaluatie topstructuur voorbereid. Dit traject is eind 2019 gestart, heeft een vervolg gekregen begin 2020 en zal medio 2020 worden afgerond.

Tenslotte heeft de remuneratiecommissie de zelfevaluatie van de raad van toezicht voorbereid. Deze heeft in januari 2020 plaatsgevonden.

Een aantal leden van de raad van toezicht heeft in 2019 deelgenomen aan een cursus vanuit de NVTZ of heeft deelgenomen aan een symposium of congres:

Naam	Gevolgde bijeenkomst	Organisator	Datum
M.A.M. Bekkers	Themabijeenkomst Integriteit en professionaliteit van bedrijfsvoering in de zorg.	Vereniging voor compliance in de zorg	6 juni 2019
	Toezicht houden vanuit het niet-weten	NVTZ	21 november 2019
A. Hoyng	Toezicht op transitie en innovaties	NVTZ	28 maart 2019
J. Taks	Naar pro-actief toezicht houden Leergang voor voorzitter	NVTZ NVTZ	14 maart 2019
P. Vlaardingerbroek	Studiedag curatele, beschermingsbewind en mentorschap	Studiecentrum Kerckebosch	17 juni 2019
	Studiedag: Rechtspositie en bescherming van wilsonbekwamen	Legal Planet	17 september 2019
T. Malmberg	NVTZ kennisfestival	NVTZ	7 november 2019
	Congres erven van de toekomst	Fier	25 september 2019
	Seminar 'samenwerken is verbinden'	VWS	31 oktober 2019

H. van de Werfhorst	Leergang voor voorzitter	NVTZ	
---------------------	--------------------------	------	--

In 2019 zijn er geen wijzigingen geweest in de samenstelling van de raad van toezicht.

Samenstelling raad van toezicht op 31 december 2019

Naam geboortedatum	Functie in RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
M.A.M. Bekkers 12-05-1953	Voorzitter auditcommissie		• Lid RvC Fundis, Gouda
mevr. mr. A.J.H.W. Coppelmans 19-01-1966	Lid auditcommissie	Advocaat, tevens partner De Voort Advocaten/Mediators	• Aanklager bij hippische sportbond (KNHS), Ermelo (tot 1 juli 2019)
mevr. drs. A. Hoyng 10-08-1951	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Directeur-eigenaar Hoyng consult	• Lid RvT coöperatie de MARQ
ir. M.J.J.M. Malmberg 29-08-1950	Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Directeur-eigenaar Malmberg Consult	• Voorzitter Stichting Urgente Noden Nederland, Hilversum (tot mei 2019) • Voorzitter RvT Sezo, Amsterdam (tot december 2019) • Lid RvT Fier, Leeuwarden • Lid RvT AKJ, Amsterdam • Voorzitter RvT EKC, Zwolle en qq lid raad van toezicht Kringwijs, Amsterdam (tot augustus 2019)
mevr. drs. E.J.M.A. Smits MMO 28-10-1960	Vice-voorzitter Lid auditcommissie	Bestuurder Sterk Huis Bestuurder Veilig Thuis Midden-Brabant	• Voorzitter RvT Prins Heerlijk • Lid van de RvT van de MARQ
drs. J.M.M. Taks 18-05-1960	Voorzitter remuneratiecommissie	Voorzitter raad van bestuur Diakonessenhuis Utrecht	• Vice-voorzitter RvT GGZ Breburg • Voorzitter RvT OPOD
prof. mr. em. P. Vlaardingerbroek 06-12-1951	Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie		• Raadsheer plaatsvervanger gerechtshof 's Hertogenbosch • Rechter plaatsvervanger Rechtbank Rotterdam • Bestuur lid stichting Centrum IKO (Centrum Internationale Kinderontvoering) • Penningmeester Moga stichting • Lid-jurist regionaal Tuchtcollege voor de gezondheidszorg te Eindhoven • Lid RvT stichting De Mastboom- Brosens
Drs. F.H. van de Werfhorst, MBA 22-01-1953	Voorzitter RvT Lid remuneratiecommissie		• Lid RvT ROC de Leijgraaf

Samenstelling en rooster van aftreden raad van toezicht met ingang van 1 januari 2020

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 2022	nee
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. Vlaardingerbroek	1 november 2012	31 oktober 2020	nee
drs. F.H. van de Werfhorst	1 januari 2018	31 december 2021	ja

4.3 Samenstelling raad van bestuur

Op 1 januari 2019 had Surplus een driehoofdige raad van bestuur, bestaande uit de Anton van Mansum (voorzitter), Anthonie Maranus en Jan Verbaal. Met ingang van 1 juli 2019 heeft Jan Verbaal afscheid genomen van de raad van bestuur na aanvaarding van een nieuwe functie elders. De overige twee leden van de raad van bestuur zijn vervolgens als tweehoofdige raad van bestuur verder gegaan. In de tweede helft van 2019 is gestart met de eerder benoemde evaluatie topstructuur, die in 2020 afgerond wordt.

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 2019 niet aan de orde.

Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2019

Naam	Nevenfuncties
Drs. E.A.A. van Mansum Geb. datum 29-08-1973 Eerste benoeming 01-01-2007	<ul style="list-style-type: none">▪ Lid bestuur stichting Betrokken Ondernemers Breda▪ Lid bestuur GENERO – Netwerk Ouderenzorg Zuidwest-Nederland▪ Voorzitter bestuur coöperatie wijkzuster▪ Lid raad van commissarissen TBV Wonen▪ Lid Comité van aanbeveling stichting Brood en Rozen
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▪ Lid van de raad van toezicht bijzondere leerstoel ouderenzorg Tranzo

4.4 Centrale cliëntenraad

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

Vergaderfrequentie en overlegvormen

De CCR vergadert gemiddeld tien keer per jaar. De overlegvergaderingen met de raad van bestuur vinden zes keer per jaar plaats. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht aan bij de CCR vergadering. Om de cliënten, mantelzorgers en belangstellenden meer zicht te geven in waar de CCR gedurende het jaar mee bezig is, worden de agenda's en de kernpunten met de adviezen en besluiten uit de vergaderingen via intranet en de website bekend gemaakt.

Adviesaanvragen

In 2019 heeft de CCR aan de raad van bestuur advies uitgebracht over de volgende onderwerpen:

- Jaarrekening 2018
- Lokale ondersteuner
- Klachtenreglement
- Rookbeleid
- Herbenoeming voorzitter CCR
- Marktwerking Thuiszorg Breda
- strategische koers Surplus
- Begroting 2020
- Benoeming WZD functionaris
- Capaciteit geestelijk verzorging
- Herbenoemingen leden Raad van Toezicht
- Kwaliteitsplan 2020
- Langetermijnhuisvestingsplan
- Mondzorg
- Wijziging klachtenreglement in het kader van de Wet Zorg en Dwang

In 2019 zijn er drie nieuwe leden tot de raad toegetreden: Mevrouw L. Weynen en de heren Roovers en Bakker. Deze drie leden zijn tevens lid van een lokale raad (resp. cliëntenraden van de Donk, Vredenberg en St. Martinus).

Samenstelling CCR op 31 december 2019

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

4.5 Ondernemingsraad

In 2019 heeft de OR zich o.a. gericht op het verder zichtbaar maken van de gehele OR binnen de verschillende onderdelen van Surplus. Ten aanzien van de ontwikkeling is er een verschillend ontwikkelniveau van de verschillende expertgroepen, waarbij iedere expertgroep een mooie stijgende lijn laat zien op alle vlakken. Zo zijn de gesprekken met het management gestalte gegeven, worden aanvragen waarvan verschillende expertgroepen een advies over moeten geven in samenhang uitgewerkt vanuit ieders eigen perspectief. Hiermee is afstemming binnen de vergaderingen efficiënter en verdiept ten opzichte van vorig jaar.

Verbinding in medezeggenschap wordt gezocht tijdens bijeenkomsten georganiseerd door de raad van bestuur en/of toezicht. Om de banden verder te verstevigen heeft de OR en de CCR medio 2019 de overlegvergadering, waarbij de raad van toezicht aanwezig is, in gezamenlijkheid gevoerd. Een nieuwe manier die wederzijds positief is ervaren en gecontinueerd wordt in 2020.

Samenstelling OR op 31 december 2019

Naam	Functie
<i>Expertgroep intramuraal</i> <ul style="list-style-type: none">• Jolanda Stoop• Carina Edelbroek• Marco Martinez• Marjo Schrauwen	Verpleegkundige intramuraal Zorgbemiddelaar Locatiekok Verzorgende intramuraal
<i>Expertgroep extramuraal</i> <ul style="list-style-type: none">• Harold Vervaart• Ina Brekelmans• Carla Luijkx• Nico Rijven• Carla van der Hout	Verzorgende extramuraal Verzorgende extramuraal Verzorgende intramuraal Wijknetwerker Verzorgende extramuraal
<i>Expertgroep welzijn</i> <ul style="list-style-type: none">• Alex Stoop• Anne van der Kooy• Marten Voetman• Charley Siwalette	Facilitair beheerder welzijn Medewerker burgeradviseurs Wijknetwerker jongerenwerker
<i>Dagelijks bestuur</i> <ul style="list-style-type: none">• Miriam Wilmot, voorzitter• Anja Kustermans, vice-voorzitter• Henk Teunissen, secretaris	Adviseur kwaliteit en veiligheid Salarisadministratie teamleidinggevende

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

Tot 1 juli 2019 was de WOR bestuurder de heer J. Verbaal, na 1 juli 2019 is de WOR bestuurder de heer A. van Mansum.

Instemmingsaanvragen 2019

Conform art. 27 van de WOR legt de bestuurder de OR vnl. zaken ter instemming voor die impact hebben op arbeidsrechtelijke voorwaarden. Na instemming van de OR worden regelingen in de organisatie geïmplementeerd.

Hieronder staan de instemmingsverzoeken genoemd die de Raad van Bestuur in 2019 aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd:

De OR heeft zijn instemming verleend aan:

- ✓ Opschaling verzorgende IG intramuraal;
- ✓ Uitvoering MTO, 'vertel eens' medewerkers;
- ✓ Uitvoering RI&E door een extern bureau;
- ✓ Regelingen zoals opgenomen in de harmonisatie arbeidsvoorwaarden;
- ✓ Verlenging tijdelijke arbeidsmarkttoeslag artsen en GZ psychologen;
- ✓ Regeling verlofsparen

Adviesaanvragen 2019

Conform art. 25 van de WOR moet de bestuurder de ondernemingsraad zijn advies vragen bij belangrijke financieel-economische en bedrijfsorganisatorische besluiten.

Hieronder staan de adviesverzoeken genoemd die de Raad van Bestuur in 2019 aan de ondernemingsraad heeft voorgelegd.

De OR heeft positief advies gegeven op:

- ✓ Begroting 2020
- ✓ Strategische koers 2020 – 2023

4.6 Professionele adviesraad

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

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

In 2019 zijn twee PAR-bijeenkomsten georganiseerd over de onderwerpen “pijnteam Surplus” en “toenemende complexiteit zorg”. Vanuit beide onderwerpen zijn adviezen geformuleerd die aan het MT zorg zijn voorgelegd. Naar aanleiding van het advies van de PAR zal in 2020 een pijnteam worden ingericht. De bespreking van het tweede advies is naar aanleiding van de corona crisis uitgesteld.

Eind 2019 is deze opzet geëvalueerd en is geconstateerd dat de PAR bijeenkomsten waardevol zijn voor de organisatie en de deelnemers. In 2020 wordt de gekozen werkwijze dan ook voortgezet.

5. Kwaliteit en veiligheid

5.1 Kwaliteitsbeleid

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

Kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Surplus 2019

Eind 2018 is het kwaliteitsplan verpleeghuiszorg Surplus 2019 gepubliceerd. Op basis hiervan zijn of worden locatieplannen opgesteld.

De inhoudelijke thema's uit het kwaliteitskader en de kadernota zijn geïntegreerd in drie nieuwe Surplus thema's.

- 'Zie mij: de bewoner' bevat Persoonsgerichte zorg en ondersteuning en Wonen en Welzijn. En vanuit de kadernota Vernieuwing van verpleeghuiszorg en Ketensamenwerking.
- 'Zie mij: de medewerker' bevat uit de randvoorwaarden van het kwaliteitskader Voldoende en vakbekwame medewerkers. En vanuit de kadernota Vertrouwen in vakmanschap.
- 'Zie mij: veiligheid en voortdurend verbeteren' bevat Veiligheid en Leren en verbeteren van kwaliteit en Gebruik van informatie.

Kwaliteitsverslag 2019

Over 2019 is een separaat kwaliteitsverslag verpleeghuiszorg uitgebracht, waarin verslag wordt gedaan van de kwaliteitsactiviteiten in de verpleeghuiszorg en op de woonzorglocaties van Surplus. Dit verslag is terug te vinden op de website van Surplus.

In 2019 heeft Surplus op veel fronten gewerkt aan kwaliteit, altijd vanuit de visie van Surplus 'Zie mij'. Deze visie is uitgewerkt in drie thema's: 'Zie mij: de bewoner en mantelzorger', 'Zie mij: de medewerker en vrijwilliger' en 'Veiligheid en voortdurend verbeteren'. Deze thema's geven de locaties houvast in het continu werken aan kwaliteit.

Met het instrument voor cliënt- en medewerker-tevredenheid 'Vertel eens...' gaan medewerkers in gesprek met bewoners over de zorg en ontvangen zij feedback. Een andere belangrijke voorwaarde om aan kwaliteit te werken is de benodigde personele bezetting. De extra inzet vanuit de extra middelen hebben in 2019 een grote bijdrage gehad aan meer rust en ruimte op de afdelingen om activiteiten te ondernemen met bewoners of op andere manieren voor meer aandacht en nabijheid te zorgen.

Kwaliteitsplan Surplus 2020

Eind 2019 is het kwaliteitsplan voor 2020 opgesteld. Voor het eerst is een integraal kwaliteitsplan opgesteld voor alle onderdelen van Surplus, dus zowel voor verpleeghuiszorg, thuiszorg als welzijn. De inhoudelijke thema's uit de diverse kaders en het strategisch beleid zijn geïntegreerd in drie thema's:

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

Vanuit de deze thema's zijn de locatieplannen voor 2020 opgesteld en de jaarplannen voor thuiszorg en welzijn.

Voedselveiligheid

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

Privacy en informatieveiligheid

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

In 2019 is het informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld. Wat betreft privacy en informatiebeveiliging werd in 2019 verder voortgeborduurd op hetgeen in voorgaande jaren reeds was opgezet; de stuurgroep informatiebeveiliging, privacy ambassadeurs, informatieboekje voor (vrijwillige) medewerkers en de mogelijkheid om laagdrempelig privacy-advies te vragen binnen de organisatie. Daarnaast werd in 2019 een nul-meting verricht van de NEN 7510, de standaard voor informatiebeveiliging in de zorg. Aandachtspunten die daaruit zijn gekomen worden in 2020 verder opgepakt. Op basis van de nul-meting is een actieplan opgesteld, dat erop gericht is om eind 2020 te voldoen aan de NEN 7510 norm.

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

In 2019 zijn 51 incidenten gemeld, waarvan er 2 zijn gemeld bij de AP (autoriteit persoonsgegevens). In dit register worden tevens meldingen vastgelegd die bij de FG zijn gemeld en waarbij geen sprake was van een datalek (9 meldingen). Naast deze incidenten zijn er nog 3 incidenten gemeld en onderzocht waarbij Surplus niet de verwerkingsverantwoordelijke was. Die incidenten zijn gemeld bij de betreffende verantwoordelijke.

5.2 Klachten

Klokkenluidersregeling

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

Klachtenregeling Surplus

Surplus brengt jaarlijks een jaarverslag klachtenbemiddeling uit, waarin is opgenomen de klachtenbemiddeling van de klachtenfunctionaris, de klachtencommissie en van de regionale klachtencommissie waarbij Surplus is aangesloten in het kader van BOPZ klachten. In totaal zijn in 2019 59 klachten bemiddeld door de klachtenfunctionaris. Klachten hebben oa betrekking op de zorgverlening, bejegening en communicatie en het aanbod van voorzieningen. De meeste klachten zijn na bemiddeling door de klachtenfunctionaris naar tevredenheid opgelost.

In totaal zijn er 9 klachten ingediend bij de klachtencommissie, waarvan er 5 zijn bemiddeld door de klachtenfunctionaris en 3 in behandeling zijn genomen door de klachtencommissie (één klacht is uiteindelijk niet ingediend).

5.3 Kwaliteit ten aanzien van medewerkers

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 personeelsbeleid heeft drie prioriteiten:

- Leren en ontwikkelen; oa via de start van het praktijkgestuurd leren, waar leerlingen in leergemeenschappen van en met elkaar leren, op locatie, waarbij praktijkervaringen centraal staan.
- Arbeidsmarktbeleid: zowel op het gebied van in- door- als uitstroom worden samenhangende acties ingezet.
- Vitaliteitsbeleid: in 2018 is het verzuimbeleid geharmoniseerd en zijn samenwerkingsafspraken gemaakt met bedrijfsartsen. In 2019 wordt een pilot uitgevoerd om op een andere manier met verzuim om te gaan. De focus ligt daarbij niet alleen op de acties die bij verzuim worden ingezet, maar vooral ook op het verhogen van werkplezier ter voorkoming van verzuim.

In 2020 wordt dit nader uitgewerkt in een strategisch personeelsplan, als afgeleide van de nieuwe strategische koers.

	Aantal medewerkers op 31 december		Aantal fte's op 31 december		Aantal vrijwilligers op 31 december	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Surplus Zorg						
- Intramuraal ¹²	1.370	1.666	889,2	946,0	1.057	1,080
- Thuiszorg	542	585	337,1	341,2	116	101
- Ondersteunende diensten	209	217	157,4	160,0	15	21
- Thuisondersteuning Breda	162	178	60,1	69,6	0	0
Surplus Welzijn	212	200	155,9	139,7	1.404	1.396
Totaal 2018	2.495	2.846	1.599,7	1.656,5	2.592	2.598

Verzuim

Het totale verzuim over 2019 bedroeg 8,1% met een verzuimfrequentie van 1,12.

De verdeling over de verschillende onderdelen van Surplus is als volgt:

Verzuim	2018	2019
Surplus Zorg	8,6%	8,7%
Surplus Welzijn	5,9%	7,7%
Thuisondersteuning	7,8%	4,9%
Ondersteunende diensten / staf	6,6%	5,2%

5.4 Duurzaamheid

In 2016 is Surplus gestart met het verduurzamen (vergroenen) van de bedrijfsvoering. Als instrument wordt hiervoor de milieuthermometer zorg gebruikt van Milieu Platform Zorg (MPZ). Deze paragraaf is normaal gesproken een samenvatting van het milieujaarverslag dat Surplus sinds 2017 jaarlijks uitbrengt. Over 2019 is nog geen jaarverslag geschreven in verband met de coronacrisis die ook zijn weerslag heeft op de geplande werkzaamheden van de afdeling V&F, waar duurzaamheid onderdeel van is. Normaal gesproken wordt alle informatie voor het verslag opgehaald, verzameld en gebundeld in de maanden maart/april zodat begin mei de verslaglegging gereed is. Dit is dit jaar niet gelukt.

Beperkingen

Dit verslag beperkt zich tot de behandeling van de gestelde doelen voor 2019 per doel zal aangegeven worden of de resultaten bekend zijn en of het doel behaald is.

Doelen 2019

De volgende doelen waren gesteld voor 2019 (met daaronder de actuele status):

- Projectplannen opstellen voor de uitvoering van de Erkende maatregelen energiebesparing
 - Gebeurd, uitvoering gepland voor 2020, 2021 en 2022.
- Vervangen van de verlichting door LED verlichting bij Elisabeth, Westerwiek, De Donk, De Breedonk, Pastoor van Kessellaan 7 en De Keen
 - Nog niet gereed; maar wel:
 - Kapotte lampen worden binnen alle locaties vervangen voor LED lampen.
 - Er wordt uitgezocht of het wenselijk is om "Licht als een Service" af te nemen
- Energie labels voor alle intramurale locaties
 - Uitgesteld naar 2020, gestart in maart 2020
- Energie label C voor de pastoor van Kessellaan 7 en De Keen, is nu label D
 - Keen wordt verkocht dus is niet meer doorgegaan

¹ Incl. behandeling en begeleiding

² Incl. facilitaire diensten op locatie

- Pastoor van Kessellaan loopt gelijk aan de led verlichting
- Duurzaam inkoopbeleid gereed en akkoord door MT-Zorg
 - Uitgesteld naar 2020
- 100% groene stroom waarvan 10% binnen NL geproduceerd voor alle locaties met garanties van Oorsprong
 - Behaald
- Volledig inzicht in de inkoop van energie voor alle Surplus locaties inclusief Surplus Welzijn
 - Behaald
- Isoleren van appendages op Westerwiek, De Donk en Molenstaete
 - behaald

Voor wat betreft de volgende doelen zijn de gegevens nog niet verzameld of beoordeeld.

- 90% van de inkoopwaarde van Vis is duurzaam volgens ISO keurmerken (o.a. ASC en MSC) of volgens het groenlabel van de Viswijzer.
- Verlaging van de CO2 uitstoot met 49% ten opzichte van 2015
- Vervangen van (nood)verlichting door LED verlichting binnen de Zeven Schakels, Antonius Abt en Serviceresidentie Vredenberg (fase 2)
- Rendementsverhoging WKO op De Zeven Schakels (max 8% van de warmte is opgewekt met gas)
- Maximaal 4% voedselverspilling in het bereidings- en portioneer proces van de warme maaltijden van Menu Surplus.
- Verminderen van de afval hoeveelheden door gesprekken met leveranciers

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.

Ultimo 2019 heeft Stichting Surplus als geheel een eigen vermogen van € 39,0 miljoen (solvabiliteit van 24%). Het exploitatieresultaat over 2019 bedraagt € 1,7 miljoen op een omzet van ca € 160 miljoen.

Bijlage 1 Juridische structuur Surplus

In het organigram van Surplus op de volgende pagina staat de juridische structuur van Surplus uitgewerkt. Het betreft de juridische structuur inclusief deelnemingen per 1 januari 2020.

Daarbij willen we het volgende opmerken:

1. Stichting Surplus is de stichting waarover in dit document geconsolideerd verslag wordt gedaan. Surplus kent een aantal dochterstichtingen. De Stichting wordt bestuurd door een raad van bestuur. Deze bestond op 31 december 2019 uit twee personen. Op de activiteiten van Surplus wordt toezicht gehouden door een raad van toezicht.
2. Surplus Zorg is op 1 januari 2018 ontstaan uit de fusie van dochterstichtingen deBreedonk, Elisabeth, Surplus Comfort en Surplus Zorg. Surplus Zorg biedt ondersteuning, zorg en behandeling met en zonder verblijf vanuit de Wlz, Zvw en Wmo.
3. Surplus Welzijn draagt bij aan het welzijn van mensen en aan een leefbare samenleving op vragen van gemeenten en burgers.
4. Stichting Surplus was tot 31 december 2017 de enige aandeelhouder van de Surplus Holding B.V. Nadat de diverse participaties van Surplus Holding in een diverse B.V.'s in de afgelopen jaren is beëindigd, is de Surplus Holding B.V. per 1 januari 2019 geliquideerd.
5. 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.
6. Surplus zorg is enig aandeelhouder van de B.V. Integrale Ondersteuning HbH-begeleiding Gemeente Breda B.V. Vanuit deze B.V. levert Surplus thuisondersteuning in de gemeente Breda.
7. Surplus Zorg is enig aandeelhouder van de B.V. Zorg voor Vastgoed. Hierin is zorghotel Merlinde ondergebracht.
8. Tevens is Surplus Zorg lid van de coöperatie wijkzuster en de coöperatie voor GRZ De MARQ. In beide coöperaties is de stemverhouding gelijk verdeeld over het aantal leden. De coöperatie wijkzuster kende bij aanvang 5 en per 1-1-2018 4 leden. De MARQ kende bij aanvang 3 en per 1-1-2018 2 leden.

Juridische structuur Surplus, inclusief deelnemingen, per 1 januari 2020

