



**Jaardocument 2019 Driestroom**

**Bestuursverslag**

## Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag 2019</b>		<b>pagina</b>
	Uitgangspunten van de verslaggeving	3
1	Algemene identificatiegegevens	3
2	Strategische beleid	4
3	Resultaten 2019	5
4	Bestuur en toezicht	9
5	Medezeggenschap medewerkers, cliënten en vertegenwoordigers	12
6	Kerngegevens	14
7	Personeel en organisatie	16
8	Risico's en onzekerheden	16
9	Driestroom in 2020	17

## Uitgangspunten van de verslaggeving

De reikwijdte van de jaarverslaggeving betreft Stichting Driestroom met dochtervennootschappen. De verslaggevingsperiode loopt van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

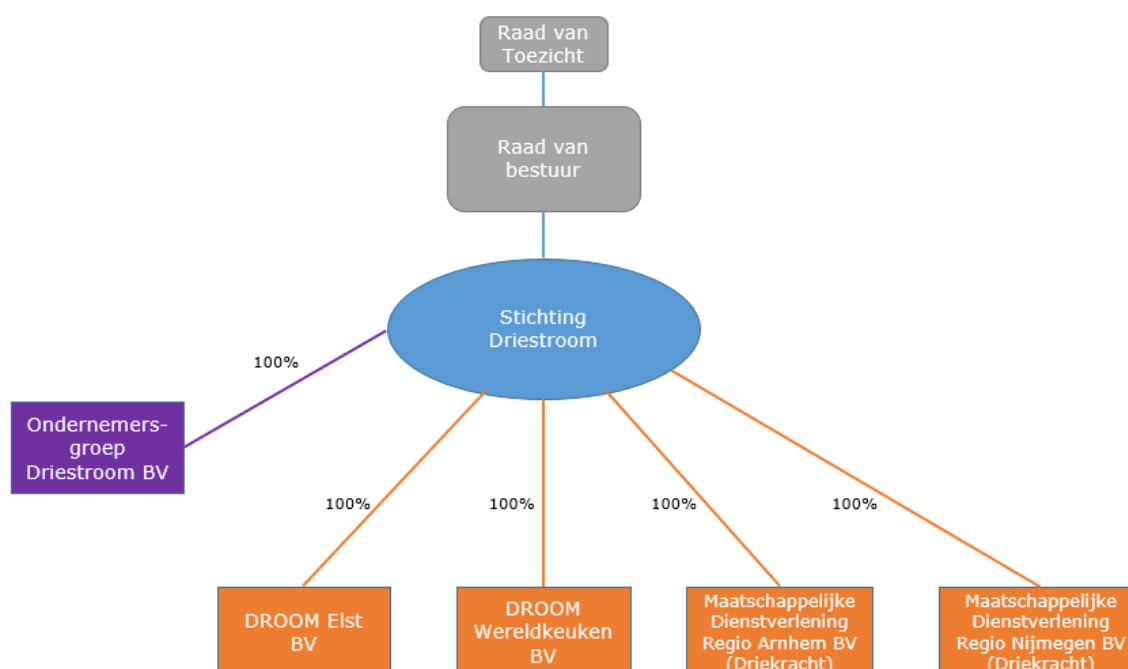
Een uitgebreid verslag van de stand van zaken van de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning staat in het Kwaliteitsrapport van Driestroom. Dit rapport wordt opgesteld onder andere in het kader van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg en zal 1 juni 2020 beschikbaar zijn.

## 1 Algemene identificatiegegevens

Naam: Stichting Driestroom  
Adres: Industrieweg-oost 27  
Postcode en plaats: 6662 NE Elst  
Telefoon: 0481- 366000  
Nummer KvK: 09077651  
E-mailadres: info@driestroom.nl  
Internetpagina: www.driestroom.nl

Driestroom ondersteunt mensen met een ontwikkelings- en/of ondersteuningsvraag, van jong tot oud. Driestroom biedt begeleiding en behandeling aan cliënten met een (verstandelijke) beperking, onder meer aan normaal begaafde autisten, zelfstandig wonende cliënten en kinderen. Daarnaast richt Driestroom zich op dienstverlening aan de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De zorg en dienstverlening wordt gefinancierd vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ), Wmo 2015, Jeugdwet, Zorgverzekeringswet, Participatiewet en de Wet Passend Onderwijs.

Driestroom heeft ruim 130 locaties in de regio van Arnhem, Nijmegen, land van Maas en Waal, kop van Noord Limburg en voorste deel van de Achterhoek, waarvan we bij ca. 90 locaties werken met mensen in loondienst en ruim 40 locaties gerund worden door zorgondernemers (franchisenemers). Met DTT (Discrete Trial Teaching) training en de franchiseketen, waaronder Driestroomhuizen, is Driestroom landelijk actief. De totale franchiseketen bestaat uit circa 140 zorgondernemers. De locatie De Blauwe Zon in Purmerend, waar DTT-behandeling plaatsvindt, valt rechtstreeks onder Stichting Driestroom. Aan cliënten wordt ondersteuning geboden bij wonen (thuis of bij Driestroom),



bij dagbesteding/werk, op school, bij bedrijven (begeleid werken) en bij vrijetijdsbesteding. In 2019 bood Driestroom ook ambulante begeleiding aan een beperkt aantal cliënten vallend onder de forensische zorg, als zorgaanbieder voor de Dienst Justitiële Inrichtingen.

## 2 Strategisch beleid

De periode van onze strategienota *Bruggen naar geluk*, 2016 tot en met 2019, stond in het teken van de nadere uitwerking van de transitie van de zorgwetgeving. De verandering in de visie van de overheid op zorg en maatschappelijke dienstverlening en als gevolg daarvan de wijzigingen in het zorgstelsel hebben grote invloed gehad op onze cliënten, medewerkers en organisatie. Driestroom heeft de transitie sterk doorstaan, doordat we ons productenaanbod en de organisatiestructuur tijdig hebben aangepast aan de nieuwe zorgwetgeving. Nog steeds geldt dat Driestroom met een stevig aanbod op gebied van zorg, welzijn, werk, jeugdzorg en met kleinschalige flexibele initiatieven sterk staat in de markt.

Rijksoverheid, lokale overheden en zorgorganisaties hebben elkaar hard nodig bij het realiseren van goede zorg en maatschappelijke dienstverlening. Dat betekent dus ook dat we elkaar, nog intensiever dan dat we dat nu doen, moeten opzoeken. Wij hebben als Driestroom ons de laatste jaren sterk gemaakt om met andere samenwerkingspartners, zoals woningcorporaties, welzijnswerk en de ROC's de sociale cohesie in de wijk te verstevigen. Centraal staan daarbij het verbeteren van hechting en binding tussen bewoners, organiseren van ontmoeting, gelijkwaardige bejegening en 7x24 uur dienstverlening. Wij zetten in op het creëren van woon-, werk- en leefgemeenschappen. Elementen van die gemeenschappen zijn kleinschalige werkprojecten, inloop, horeca en tafeltjedekje concepten, logistiek en vervoer, en het introduceren van een kleinschalige immateriële ruileconomie. Om de aanwezigheid van 7x24 uur beschikbaarheid in de wijk te kunnen garanderen kan een Driestroomhuis voor jongvolwassenen als steunpunt dienen, dan wel een intramurale woonvorm van Driestroom of een samenwerkingspartner.

We zijn nu vijf jaar bezig in het sociaal domein met de nieuwe opdrachten die de Overheid ons heeft gegeven na de transitie. Als we doorzetten, partnerships aangaan en innovatief en creatief blijven meedenken, dan kunnen we de transformatie realiseren die met de wetgeving van 2015 beoogd wordt. We zijn daar nog ver van af, maar de ruimte en vrijheid die de transitie met zich heeft meegebracht, heeft ook geleid tot een enorme groei van prachtige innovatieve concepten, namelijk zorgondernemingen met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

De doelstellingen van onze Driestroomhuizen voor kinderen zijn de laatste jaren regelmatig onder druk komen te staan door aangekondigde stelselwijzigingen<sup>1</sup> die mede beogen de tekorten van gemeentes terug te brengen. Onderdeel van vele stelselwijzigingen is bijvoorbeeld het schrappen van behandeling in gezinshuizen en het op papier terugbrengen van de complexiteit, terwijl de intentie van Driestroom juist is om in Driestroomhuizen ook zorg te bieden aan kinderen met meer complexe problematiek. Het realiseren van de belangrijkste doelstelling uit de Jeugdwet, te weten dat kinderen met matige of zware problematiek niet naar onpersoonlijke behandelinstututen gaan, blijft dan buiten bereik. Het goede nieuws is dat met de groei van onze gezinshuizen, onze bijdrage aan het vaststellen van het landelijke kwaliteitskader, en de kwaliteit van het DriestroomLoket, de hoofdbehandelaren en de Ondernemersgroep we er de laatste tijd in slagen om gemeenten te overtuigen aangekondigde stelselwijzigingen niet door te zetten. En daarmee blijft Driestroom een aantrekkelijke partner voor particuliere zorgaanbieders van hoge kwaliteit.

---

<sup>1</sup> Met stelselwijzigingen bedoelen we hier: wijzigingen in de systematiek van zorgproducten en kostprijsberekening.

Eind 2019 hebben wij een nieuwe strategienota opgesteld, waarin we de doelen en richting van onze organisatie verwoorden voor de periode 2020 tot en met 2022. Met onze strategie bouwen wij voort op de visie zoals we die beschreven in de vorige strategienota *Bruggen naar geluk*. Onze visie geven we concreet handen en voeten met de methodiek van het Alledaags geluk model. Bij Driestroom zijn we continu samen op zoek naar de wensen van de persoon en het uitbreiden van kansen, waarin we de beperking van de persoon accepteren én verwachtingsvol zijn tegenover iemands mogelijkheden. In het Driestroom Alledaags Geluk-model vatten we dit samen in 3 uitgangspunten: echt contact, persoon centraal en het vergroten van kansen. Met als uiteindelijk doel een menswaardig, ervaringsrijk bestaan in een betekenisvolle sociale context. Onze dienstverlening en ons aanbod maken wij passend bij de levensfase en behoeften van de cliënt.

Om medewerkers hierbij goed te kunnen ondersteunen, bouwen we samen verder aan een context waarin er samenhang is tussen deze visie, onze wijze van support, leiderschap en organiseren. Als reactie op het overheidsbeleid met betrekking tot het sociaal domein hebben we in de afgelopen 4 à 5 jaar de kolommen binnen onze organisatie de ruimte gegeven hun eigen dienstverlening in te richten. We zetten nu de volgende stap: we gaan kolom-overstijgend werken zodat de kolommen elkaar meer versterken. Daarmee kunnen we de cliënt bedienen met nieuwe en nog betere concepten van dienstverlening.

### 3 Resultaten 2019

Binnen de Stichting zijn alle kolommen (lees: bedrijfsonderdelen) erin geslaagd om te groeien in 2019. Met name de groei van Kind Jeugd en Gezin is groot. De kolom Kind Jeugd en Gezin heeft zich verder ontwikkeld door haar propositie intern en extern beter op de kaart te zetten. Het product gezinsbehandeling en de samenwerking met het onderwijs hebben verder vorm gekregen.

De kolom Werk en Ondersteuning heeft hard gewerkt aan meer efficiëntie en flexibiliteit tussen werkposten in Arnhem en Nijmegen. Veel nieuwe werkinitiatieven zijn ontwikkeld in samenwerking met lokale partners en er is hard gewerkt aan de doorontwikkeling van beschut werken.

Om de groeiende doelgroep oudere cliënten te kunnen bedienen zijn wij een samenwerking aangegaan met zorgorganisatie LuciVer (VVT-organisatie). Dit resulteert in de nabije toekomst in 20 extra plekken voor ouder wordende cliënten met complexe problematiek. Ook is de dagbesteding voor oudere cliënten verder ontwikkeld. Sinds juli 2019 ontvangen 15 senioren met een beperking op de 3e etage van locatie Loovelden in Huissen dagbesteding met een actiever karakter. Dit is een uitbreiding op de dagbestedingsmogelijkheden die er al waren.

De opleiding tot Woonassistent in de ouderenzorg is succesvol gebleken. Driestroom, Elver en DrieGasthuizenGroep werken samen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden tot Woonassistent. Vier deelnemers hebben de opleiding in 2019 succesvol afgerond. Zij zijn doorgestroomd naar een betaalde baan of een vervolgopleiding.

In 2019 is het onderzoeksvoorstel 'Betekenisvol en betrokken leven' van Driestroom uitgekozen als één van de projecten binnen het tweejarige vernieuwingstraject 'Begeleiding à la carte' in het kader van het Programma Volwaardig Leven van het ministerie van VWS. De verkozen projecten, die meer persoonsgerichte zorg beogen, zijn op 1 juli 2019 officieel van start gegaan. De kennis en ervaringen worden de komende twee jaar gedeeld met de sector om zo een bijdrage te leveren aan vernieuwing in de zorg.

Driestroom slaagt er in om goed aan te sluiten op de veranderende vraag van onze cliënten. In 2019 is de basis gelegd om de komende jaren de visie van Driestroom stevig te verankeren in het handelen van alle medewerkers zodat het alledaags geluk van onze cliënten verder toeneemt. De basisfilosofie van onze organisatie staat beschreven in de

nota 'Driestroom – een supportorganisatie'. Deze nota is in 2019 geheel geactualiseerd en aangepast aan de interne en externe ontwikkelingen. Tevens is in 2019 de nota Strategisch personeelsbeleid 2020 -2021 tot stand gekomen, met daarin de ambities van Driestroom op gebied van inspirerend personeelsbeleid en aantrekkelijk werkgeverschap.

In 2019 hebben 20 zorgondernemers zich aan Driestroom en de Ondernemersgroep (ODD BV) verbonden. Daarmee is de groep zorgondernemers gegroeid naar 136 initiatieven per 31-12-2019. De franchiseketen heeft over de laatste vier jaren een omzetgroei van gemiddeld zeven miljoen euro per jaar laten zien. De groei is in 2019 eenmalig wat lager vanwege het feit dat we in de eerste helft van 2019 een disbalans hadden in de instroomorganisatie. Naar verwachting zal 2020 weer de gebruikelijke groei laten zien. Met een verwachte groei in 2020 van opnieuw 5 miljoen euro zal de omzet van de franchiseketen meer dan 50% bedragen dan de totale omzet van onze stichting. Een bijzondere situatie die om borging en verbinding vraagt tussen stichting en franchiseketen met als doel elkaar niet kwijt te raken. In 2019 zijn binnen de ODD de faciliteiten verbeterd om ook werkiniatieven aan Driestroom te verbinden. Dit heeft ertoe geleid dat zeker vijf zorgondernemers met hun werkiniatieven zijn ingestroomd. Daarnaast wordt nu gewerkt aan de mogelijkheid om ook het instrumentarium geschikt te maken voor franchiseverlening in de VVT-sector (ouderenzorg).

In het kader van de noodzakelijke hechting en binding met onze franchisenemers heeft in 2019 de medezeggenschap van de zorgondernemers, op basis van de overeenkomst van zeggenschap tussen Driestroom en de Coöperatie van zorgondernemers, concreet vorm gekregen. Een belangrijk gesprekspunt was de verhoging van de afdracht die de zorgondernemers betalen voor de verplichte dienstverlening van Stichting Driestroom. Deze verhoging is geëffectueerd met ingang van 1 oktober 2019. Met de zorgondernemers zijn afspraken gemaakt over verbetering van de communicatie met het geheel van zorgondernemers en over het ontwikkelen van op maat gesneden financiële informatie ten behoeve van de franchise.

DROOM! bv is in 2019 opnieuw gegroeid en ook het batig saldo in de bedrijfsvoering is in 2019 gegroeid. Een prominent lid van de DROOM!-familie is DROOM! Beuningen waarvan de exploitatie in handen is van de firma van Kessel (franchisenemer). In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen door de directie van DROOM! om de franchiseformule uit te rollen. De verwachtingen op dit punt voor 2020 zijn hooggespannen.

DROOM! bv heeft in 2019 geïnvesteerd in het project DROOM! Partners. Partners van DROOM! zijn bijvoorbeeld Nederrijn, Rabobank, Vermaat en Albron. Het project DROOM! Partners beoogt assistent-medewerkers na hun opleiding, bij voorkeur met deelloonwaarde, door te laten stromen naar een mooie arbeidsplek bij de partners. Op de nieuwe werkplek worden de assistent medewerkers nog steeds ondersteund door een jobcoach van DROOM! bv en ook alle administratieve rompslomp wordt de partner uit handen genomen. Als laatste: DROOM! Elst is toe aan vervanging. In 2019 is gewerkt aan een nieuwe DROOM! Elst als onderdeel van de spoorzone-ontwikkeling in Overbetuwe, gelieerd aan de ontwikkeling die ziekenhuis Rijnstate en de gemeente Overbetuwe beogen. Stichting Driestroom is in deze ontwikkeling een partner voor het ziekenhuis en de gemeente.

In 2019 zijn wij aangesloten bij het actieplan '(Ont)regel de zorg' van het ministerie van VWS. In gezamenlijk overleg worden binnen Driestroom stapsgewijs de regels en protocollen vereenvoudigd en teruggebracht. Het doel is dat medewerkers merkbaar minder werkdruk ervaren. Met dit doel wordt ook het aantal administratieve applicaties teruggebracht. In 2019 is tevens het nieuwe intranet voorbereid, dat per 1 januari 2020 in gebruik is genomen. Met het nieuwe intranet wordt de interne informatie en communicatie beter gestroomlijnd.

In 2019 is de huidige applicatie Cura vervangen door de applicatie ONS. Dit biedt de mogelijkheid om de registratie van de zorgprocessen met minder inzet van

zorgmedewerkers en overige medewerkers te doen en met als resultaat betere sturingsinformatie. Na deze implementatie is de basis gelegd om over te gaan naar een geïntegreerd cliënten dossier en cliënten portaal. Eind 2019 is de implementatie van dit cliëntendossier en portaal gestart, doordat de eerste cliënten en teams overgegaan zijn van MeXtra naar ONS. Inmiddels is de helft van alle cliëntendossiers overgezet naar ONS. Volgens planning is deze implementatie eind 2020 afgerond.

Conform afspraken is in 2019 de portefeuille van niet courant vastgoed afgebouwd. De locatie Patrijsstraat en Elstine zijn verkocht. Verkoop van een deel van de overtollige grond van De Wikke is in 2019 afgerond. In 2019 zijn tevens de voorbereidingen getroffen voor een strategisch huisvestingsplan voor de jaren 2020 en verder, dat begin 2020 afgerond is.

### 3.1 Medewerkers

De organisatievisie van Driestroom staat beschreven in de nota *Driestroom – een supportorganisatie*. De supportnota is bedoeld als een houvast en perspectief voor onze onderlinge samenwerking: hoe doen wij de dingen met elkaar, wat gaat er goed, wat zou er beter kunnen en hoe zou dat er dan uit zou kunnen zien. Met support bedoelen wij de volgende grondhouding: 'Vanuit de dialoog de ander helpen om zo zelfstandig mogelijk te functioneren en daarin te groeien'. De nota gaat onder andere in op hoe ons organisatiemodel functioneert en hoe wij 'supportend' leiderschap en 'supportende' bedrijfsvoering zien. De nota is ontstaan in 2001 en is in 2019 geheel geactualiseerd, geënt op wat er leeft in onze organisatie (in zowel de stichting als de franchise) en op voortschrijdende inzichten in ontwikkelingen en praktijken om ons heen en in de literatuur.

De jaarlijkse Driestroomdagen zijn van wezenlijk belang voor het overbrengen van de strategie en visie van Driestroom op medewerkers en zorgondernemers en voor de discussie over strategische thema's. In mei 2019 stonden de Driestroomdagen in het teken van de waarden van de organisatie, zoals die verwoord zijn in de nota *Driestroom – een supportorganisatie*. De uitkomst van de dagen is verwerkt in de geactualiseerde nota.

De doelstellingen van de organisatie ten aanzien van ziekteverzuim waren in 2019 een percentage van < 6,5% en voor langdurig ziekteverzuim (14-365 dagen) < 4,25%. Deze doelstellingen zijn ruim behaald. Het voortschrijdend gemiddelde percentage ziekteverzuim is gedaald naar 5,7% en opzichte van 7,42% in 2018. Het langdurig ziekteverzuim (14-365 dagen) is gedaald naar 3,8% ten opzichte van 5,13% in 2018. Vernet, de landelijke benchmark op het gebied van verzuim en inzetbaarheid, heeft als algemeen verzuimpercentage gepresenteerd voor de zorg- en welzijnssector: 6,14 % in 2019 (6,18% in 2018). Afgelopen jaren zijn veel acties in gang gezet om het ziekteverzuim omlaag te krijgen. Een nieuwe arbodienst en een nieuwe bedrijfsarts zijn gecontracteerd en per 1 januari 2019 gestart. Verder is in 2019 een gezondheid- en vitaliteitsprogramma gestart voor alle medewerkers en zijn balanscoaches opgeleid en ingezet.

In het verslagjaar maakte de dienst P&O de eerste stap in het verlagen van de regeldruk en het meer toegankelijk maken van de bestaande personele regelingen. Hiervoor werd onder andere de EHBP kit veiligheid en vertrouwen ontwikkeld.

### 3.2 Financieel beleid 2019

De planning & control cyclus is de basis voor het realiseren van de strategische doelstellingen van Driestroom, zoals verwoord in de strategienota 2016-2019. De financiële sturing is daaraan ondersteunend. De strategienota is leidend geweest bij het opstellen van het Meerjarenplan 2017-2019. In de jaarlijkse planning & control cyclus wordt dit meerjarenplan vertaald in de geconsolideerde jaarbegroting, op teamniveau, per bedrijfsonderdeel (kolom) en voor de hele organisatie. In 2018 is de meerjarenbegroting geactualiseerd voor de jaren tot en met 2021. Deze meerjarenbegroting is de basis voor de



financiële sturing in de komende jaren. Begin 2020 is de strategie voor de jaren 2020 tot en met 2022 bepaald en wordt de meerjarenbegroting op basis daarvan geactualiseerd.

Alle bedrijfsonderdelen binnen Driestroom zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de inhoudelijke doelen in hun jaarplan én een gezonde financiële huishouding. Elk team is verantwoordelijk voor de opstelling en realisatie van de financiële budgetten. Dit jaar is de planning & control opnieuw verbeterd door training van de teamleiding en het verder uitbouwen van periodieke stuurinformatie. Elke 4 maanden zijn er triaalgesprekken tussen directeuren en teamleiders over de voortgang en eventuele noodzakelijke bijsturing.

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van het verbeteren van de rentabiliteit en de liquiditeit en de solvabiliteit. Belangrijke elementen hierbij zijn de omzetgroei, beheerste kostenontwikkeling en een lager ziekteverzuim. Ook is er verder uitvoering gegeven aan het meerjarig vastgoedbeleid van Driestroom. In dit beleid zijn doelstellingen opgenomen over het verbeteren van de kwaliteit en flexibiliteit van de huisvesting en het verlagen van huisvestingslasten.

### 3.3 Financiële resultaten 2019

Het resultaat over 2019 is € 827.000 positief (€ 1.011.000 begroot). Dit resultaat omvat incidentele baten en lasten van € 470.000. Deze incidentele resultaten omvatten boekwinsten op verkochte panden en een reservering voor fiscale risico's. De bedrijfsopbrengsten zijn met 9,6% gestegen ten opzichte van 2018 en komen hiermee uit op een omvang van € 107,8 miljoen (2018: € 98,4 miljoen). De stijging is tot stand gekomen door zowel de groei van de omzet van de Stichting als door een forse groei binnen het bedrijfsonderdeel Franchise. De bedrijfslasten zijn mede als gevolg hiervan in 2019 gestegen met 7,9% in vergelijking met 2018 en bedragen € 106,4 miljoen (2018: € 98,6 miljoen). De financiële baten en lasten zijn in 2019 gedaald met € 0,1 miljoen. In 2019 zijn er incidentele lasten en baten van circa € 0,5 miljoen winst.

Incidentele baten en lasten 2019:

bedragen in €*1.000		Realisatie	Begroting
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>357</b>	<b>1.011</b>
Boekwinsten verkoop panden		+ 770	
Fiscale correcties		-/- 300	
<b>Netto resultaat</b>		<b>+ 827</b>	<b>1.011</b>

De fiscale correcties in 2019, met terugwerkende kracht over voorgaande jaren, zijn naar verwachting voldoende om compliant te zijn met vigerende wet- en regelgeving.

Het resultaat is in 2019 positief beïnvloed door het ziekteverzuim van 5,7% (in 2018 7,42%). De doelstelling was een verzuim onder 6,5%. Deze doelstelling is ruim behaald. In 2019 ligt het ziekteverzuim elke maand lager dan het ziekteverzuim in 2018. De maatregelen die in 2018 genomen zijn (zoals een nieuwe arbodienst) hebben een positief effect gehad, maar de minder forse griepidemie heeft daar ook een rol in gespeeld.

In 2018 is de basis gelegd om in 2019 een exploitatieoverschot te realiseren, door het stoppen met verlieslatende activiteiten, het besparen op huisvestingskosten en daling van de personeelskosten (voor structurele taken vervanging duurder personeel niet in loondienst door personeel in loondienst en lager ziekteverzuim). In 2019 is het effect van deze maatregelen duidelijk zichtbaar. In 2020 wordt een verdere resultaatverbetering verwacht door verdere groei van de omzet, verhoging van de afdracht en beheerste kostenontwikkeling. Deze positieve ontwikkelingen zijn verwerkt in de vastgestelde begroting 2020. De uitbraak van het Corona-virus zal een negatieve impact op de resultaten hebben, die nog niet geheel te kwantificeren is. Veel hangt af van de landelijke compensatiemaatregelen. Het directe omzetverlies door sluiting van locaties voor



dagbesteding, werkposten en ondersteuning op scholen is circa € 0,4 miljoen per week. Er zijn extra kosten door extra personeelsinzet, materialen voor bescherming en schoonmaak. Verder is de verwachting dat het ziekteverzuim zal toenemen. Er zijn maatregelen voor compensatie van omzetsderving en meerkosten en voor versterken van de liquiditeit.

De transitie van Jeugdwet en Wmo naar de gemeenten heeft de afgelopen jaren een wezenlijke impact gehad op de liquiditeitspositie van Driestroom. In 2019 is de liquiditeit fors verbeterd met € 3,2 miljoen door verkoop van een aantal panden, beperkte investeringen en strakker sturen op inkomende en uitgaande geldstromen.

Gevolg daarvan is dat het werkkapitaal is gestegen. De current ratio ultimo 2019 is 75,9% (2018: 72,5%). De huidige kredietfaciliteit is € 2,0 miljoen (net als eind 2018) waarmee de totale liquiditeitsruimte een ruim voldoende omvang heeft van € 4,8 miljoen. Inspanningen blijven erop gericht om de liquiditeit op peil te houden. De uitbraak van het Corona-virus heeft ook een negatieve invloed op de liquiditeit. Er is enige ruimte om omzetverlies en hogere kosten op te vangen, maar op langere termijn is bevoorschotting van omzet en uitstel van betalingen nodig om de liquiditeit niet fors te laten dalen.

Over 2019 ligt de solvabiliteit boven de norm van het convenant met de huisbankier. De solvabiliteit, het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van het balanstotaal, is in 2019 gestegen naar 20,7% (18,4% in 2018). De norm voor de solvabiliteit eind 2019 is 19,0%. De komende jaren blijft aandacht vereist voor de groei naar een rendement van 1,5%, dat nodig is om het weerstandsvermogen te versterken, hetgeen tot uitdrukking komt in een toename van de solvabiliteit. In 2020 zijn geen grote investeringen gepland. Begin 2020 wordt met RABO overleg gevoerd over aanpassing van de financiering van investeringen en het werkkapitaal, op basis van de verbeterde resultaten in 2019 en de positieve vooruitzichten voor 2020. Ook hierbij geldt dat er een bijstelling plaatsvindt van de prognoses op basis van de ontwikkelingen door het Corona-virus.

Wij spannen ons in én vertrouwen op de landelijke regelingen en de medewerking van zorgkantoren, gemeentes en andere betrokkenen om de financiële impact voor Driestroom overbrugbaar te maken.

Voor verdere financiële informatie wordt verwezen naar de jaarrekening 2019.

## **4 Bestuur en Toezicht**

### **4.1 Governancecode Zorg**

Driestroom hanteert de Governancecode Zorg 2017. De Statuten en Reglementen zijn mede geënt op de Governancecode Zorg en dienen als leidraad voor het functioneren van de Raad van Toezicht, de beide adviesorganen (Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad) en het bestuur en voor de werkrelatie tussen hen. Om te voldoen aan de meest recente ontwikkelingen in wet- en regelgeving (zoals de Wet Toelating Zorginstellingen, Uitvoeringsbesluit WTZi en het uitvoeringsbeleid van het CIBG) is in 2018 een statutenwijziging voorbereid en ter advies voorgelegd aan de verschillende raden. Begin 2019 zijn de geactualiseerde statuten en reglementen definitief vastgesteld.

### **4.2 Raad van Bestuur**

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de gang van zaken van de Stichting en de dochterverenootschappen, een en ander met inachtneming van het recht van goedkeuring van de Raad van Toezicht op een aantal in de Statuten omschreven thema's. Samenstelling in 2019 van Raad van Bestuur Driestroom: mw. drs. E.A.M. Nelissen en dhr. ir. W.A.B. Muilenburg (voorzitter). Er is sprake van collegiaal bestuur, waarbij beide leden van de Raad van Bestuur gelijkelijk verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming en het te voeren en gevoerde beleid.

Nevenfunctie van mw. Nelissen in 2019:

- Lid Raad van Advies Heel Holland Zorgt

Nevenfuncties van dhr. Muilenburg in 2019:

- Bestuurslid Gezondheidscentrum Hazenkamp Nijmegen
- Lid Raad van Advies TSA Nederland te Goes
- Secretaris Stichting "vrienden van studenten van Scalda" (ROC Zeeland)
- Vanuit het verleden als zelfstandig ondernemer bestaat nog Muilenburg Holding BV
- Bestuurslid Stichting Broek Omhoog (tot 1 december 2019)
- Lid Bestuur Stichting Maelwael Gebroeders van Lymborch te Nijmegen (vanaf 1 oktober 2019)

### 4.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Driestroom houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van zowel de stichting als de dochterondernemingen van Driestroom. Het toezicht richt zich vooral op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, visie, missie en kernwaarden van Driestroom en uitgewerkt in de Strategienota van Driestroom. Daarnaast treedt de Raad van Toezicht op als klankbord van de Raad van Bestuur en is diens werkgever.

De Raad van Toezicht heeft sinds 2018 een "Toezichtvisie Raad van Toezicht Driestroom". In de toezichtvisie is de rol van de Raad voor de periode tot eind 2022 nader vastgelegd. Dit gebeurt door de toezichtvisie met de ambities nader te definiëren en tevens het toezichtkader aan te geven. Het document wil bijdragen aan het (grotere) rolbewustzijn van de Raad van Toezicht enerzijds en de rolvastheid ten opzichte van de bestuurders en omgekeerd van de bestuurders ten opzichte van de Raad van Toezicht anderzijds.

In het kader van het vergaren van informatie en het aangaan van een open dialoog over relevante ontwikkelingen heeft de Raad van Toezicht in 2019 één verdiepende themabijeenkomst gehouden omtrent twee inhoudelijke onderwerpen, namelijk: 1. Doelgroepen en specifieke aandachtspunten (vergrijzing, EMB), 2. Franchise.

In november 2019 heeft de Raad van Toezicht onder begeleiding van een (door de NVTZ erkende) externe evaluator dhr. T. Schraven een zelfevaluatie gedaan, deels in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. (*"Evaluatie met een externe Evaluator"*).

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden. De samenstelling van de Raad is in 2019 gewijzigd. In de tweede helft van 2018 zijn twee nieuwe leden geworven in verband met het aftreden van twee leden in 2018. Eén lid is geworven voor het profiel zorg en één lid voor het profiel financiën. De werving en selectie van de nieuwe leden heeft plaatsgevonden conform de bepalingen die in de Statuten van Stichting Driestroom en het Reglement Raad van Toezicht over het werven en selecteren van leden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd.

De adviescommissie (bestaande uit leden van de Ondernemingsraad en een lid van de Centrale Cliëntenraad) en de selectiecommissie hebben op 30 november 2018 gesprekken gevoerd met de geselecteerde kandidaten. De adviescommissie heeft op dezelfde dag een advies uitgebracht aan de selectiecommissie door middel van positieve- en aandachtspunten per kandidaat. De selectiecommissie droeg vervolgens twee kandidaten voor benoeming voor. De Raad van Bestuur is in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over de te benoemen kandidaten.

De heren R.R. Bakker en D.J.A. Somer zijn per 18 maart 2019 door de Raad van Toezicht benoemd tot lid. De heer Bakker is benoemd voor de portefeuille financiën en de heer Somer voor de portefeuille zorg.

Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2019:

J.A. de Werd	Voorzitter
M.J.M. Eustatia	Lid
J.M.H. de Moor	Lid
E. Sas	Lid
H. Reints	Lid
D.J.A. Somer	Lid (per 18 maart 2019)
R.R. Bakker	Lid (per 18 maart 2019)

De Raad van Toezicht heeft in 2019 het voorgenomen besluit genomen om de heer J. Hamming te herbenoemen als lid, voor een periode van vier jaar. Door de herbenoeming van dhr. Hamming begin 2020 kan reeds één van de vacatures ingevuld worden die ontstaan in oktober 2020 wanneer vier zittende leden aftreden vanwege het einde van hun termijn.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies: de auditcommissie Financiën, de auditcommissie Kwaliteit van Zorg (KvZ) en Maatschappelijke Dienstverlening (MD) en de Remuneratiecommissie.

### *De auditcommissie Financiën*

De taken van de commissie zijn het toezicht houden op het adequaat functioneren van:

- De interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- De financiële informatieverstopping van de instelling, waaronder in ieder geval de behandeling van de (meerjaren-)begroting, de jaarrekening, het treasurybeleid en de tussentijdse financiële rapportages.
- De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de accountant; de auditcommissie bespreekt de rapportage over de jaarrekening en de managementletter in het bijzijn van de externe accountant.
- De voorbereiding van de selectie en benoeming van de externe accountant.
- Het volgen van en meedenken over omvangrijke c.q. risicovolle investeringen.
- De financiering van de Stichting en de met haar verbonden rechtspersonen.
- ICT en de strategie ten aanzien van de informatievoorziening.
- Het adviseren c.q. het doen van relevante aanbevelingen aan de gehele Raad bij te nemen goedkeuringsbesluiten over relevante onderwerpen.

In de Auditcommissie Financiën nemen vier leden van de Raad deel. De samenstelling in 2019 was de heer Eddy Sas (voorzitter), de heer Hans de Werd, mevrouw Manon Eustatia en de heer Remco Bakker (vanaf 18 maart 2019). De auditcommissie Financiën heeft in 2019 vier keer vergaderd.

### *De auditcommissie Kwaliteit van Zorg (KvZ) en Maatschappelijke Dienstverlening (MD)*

De auditcommissie KvZ en MD is een orgaan/instrument dat namens de Raad van Toezicht toeziet op de kwaliteit van zorg aangeboden door de gehele organisatie van Driestroom en delen ervan en die dienaangaande de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht adviseert. De taken van de Auditcommissie KvZ en MD zijn het toezicht houden op:

- De interne risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van zorg.
- De informatieverstopping aan de Raad en het toezicht op het gebied van kwaliteitszorg en veiligheid van cliënten.
- De beleidsontwikkeling op het gebied van kwaliteitszorg en veiligheid van cliënten.
- De naleving van aanbevelingen van externe instanties op het gebied van zorgkwaliteit en veiligheid.
- Het functioneren van de interne kwaliteitszorgcyclus.
- Het functioneren van de IBP cyclus.

In de Auditcommissie KvZ en MD nemen drie leden van de Raad van Toezicht deel. De huidige leden zijn de heer Jan de Moor (voorzitter), mevrouw Hilde Reints en de heer Hans Somer (vanaf 18 maart 2019). De commissie heeft in 2019 vier keer vergaderd. De auditcommissie heeft in 2019 ook een Miniaturaudit uitgevoerd bij de locatie Elsweide.

### *De Remuneratiecommissie*

In de Remuneratiecommissie nemen de voorzitter en één lid van de Raad van Toezicht deel. In 2019 waren dat mevrouw Manon Eustatia (voorzitter van de Remuneratiecommissie) en de heer Hans de Werd. De Remuneratiecommissie bepaalt de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. De commissie komt jaarlijks in mei bijeen en beoordeelt de ontwikkeling en zelfevaluatie van de bestuurder, bespreekt de 360 graden feedback, behaalde resultaten en de samenwerking met de andere bestuurder en de Raad van Toezicht. Daarnaast wordt kennis genomen van de onkostenvergoedingen die aan de bestuurders zijn uitgekeerd. De Remuneratiecommissie heeft de zelfevaluatie van beide bestuurders in mei 2019 goedgekeurd. De remuneratiecommissie is in 2019 twee keer bijeen gekomen voor een remuneratiegesprek: op 13 mei 2019 met de heer Muilenburg en op 20 mei 2019 met mevrouw Nelissen.

Zie bijlage 1 'Samenstelling Raad van Toezicht 2019' voor de nevenfuncties van de leden. De Raad van Toezicht heeft een eigen jaarverslag 2019 opgesteld met uitgebreidere informatie over besluiten en besproken onderwerpen met de commissies.

## **5 Medezeggenschap van medewerkers, cliënten/vertegenwoordigers, en zorgondernemers**

### **5.1 Medezeggenschap medewerkers**

De Ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt de medewerkers van Driestroom en heeft in navolging van de Wet op de Ondernemingsraden informatie-, advies- of instemmingsrecht over een groot aantal onderwerpen. De OR bestaat uit 9 leden (kern-OR) en heeft 4 vaste commissies (Dagelijks Bestuur, commissie Personeelsbeleid & Arbo, commissie Financiën & Strategie en de commissie Achterban). Deze commissies worden aangevuld met leden/medewerkers die inhoudelijk input leveren op onderwerpen. Verder heeft de OR bij veel teams in de organisatie een contactpersoon en publiceert de OR met regelmaat een nieuwsbrief. Tevens onderhoudt de OR contacten in de organisatie door bezoeken aan teams en gesprekken met collega's.

In 2019 hield de OR twee achterbanbijeenkomsten voor de contactpersonen. Onderwerpen waren onder andere: het nieuwe Verzuimbeleid, de Balanscoach, Driestroom en de arbeidsmarkt (aantrekken nieuwe medewerkers en aantrekkelijk blijven), terugblik en vooruitblik door de OR, ophalen creatieve oplossingen voor het CAO-artikel 'Werknemers hebben het recht om op een vrije dag onbereikbaar voor werk te zijn' en Collegetour met het nieuwe hoofd P&O. Daarnaast hebben de contactpersonen de nieuwe lay-out van de InfORmatie (nieuwsbrief OR) gekozen.

In 2019 heeft de OR één keer overleg gehad met een delegatie van de Raad van Toezicht. Er is onder andere gesproken over het verzuimbeleid en de verzuimcijfers, een nieuw Sociaal Plan, de financiële positie van Driestroom, de krapte op de arbeidsmarkt en de teambezoeken van de OR.

### *Adviesvragen 2019*

Het ICT-landschap blijft veranderen, nu en in de toekomst. Dat is de realiteit en daar zullen 'we' het mee moeten doen. De OR gaf bij de adviesaanvraag ICT-toetsingskader het volgende advies: neem bij de keuze en implementatie van ICT-systemen als criterium op wat het niveau van gebruikersvriendelijkheid is en wat er voor medewerkers aan e-skills nodig is (kennis en kunde). De OR heeft verder in 2019 de volgende adviesaanvragen behandeld: Invoering applicatie ONS ; Instellingsjaarplan en Begroting 2019 ; wijziging Statuten en Reglementen Driestroom en de benoeming van een lid van de Raad van Toezicht.

### *Instemmingsverzoeken 2019*

De OR heeft 5 instemmingsverzoeken behandeld: de Gedragscode en Protocol ongewenst gedrag; omzetting Tabletplan tot regeling Computer Devices (werkkostenregeling); beleidsplan Fysieke Belasting; beleidsplan Bedrijfshulpverlening (BHV) en de wijziging van de Klokkenluidersregeling.

## **5.2 Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers**

Driestroom heeft in 2019 gewerkt met een centrale cliëntenraad en drie centrale deelraden die de Raad van Bestuur adviseerden over besluiten die cliënten en de zorg voor cliënten aangaan. Een centrale cliëntenraad specifiek voor de Franchise is nog in oprichting.

De cliëntenraden hebben in navolging van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen adviesrecht over onderwerpen die van belang zijn voor cliënten. De Raad van Bestuur legt een voorgenomen beleid ter advisering voor aan de cliëntenraden. Daarnaast hebben de cliëntenraden het recht om ongevraagd advies uit te brengen.

De cliëntenraden die de Raad van Bestuur adviseerden over besluiten die cliënten en de zorg- en dienstverlening voor cliënten aangaan zijn:

- de Cliëntenraad WMO (CRW), bestaande uit cliënten die zorg ontvangen via de Wmo;
- de Cliëntenraad Kind- en Jeugdzorg (CRKJ), bestaande uit vertegenwoordigers van minderjarige cliënten;
- de Cliëntenraad Zorg (CRZ), bestaande uit cliënten en vertegenwoordigers van meerderjarige cliënten die zorg ontvangen via de WLZ en
- de Centrale Cliëntenraad (CCR), bestaande uit de voorzitters van de CRZ, CRW en CRKJ.

Naast de centrale raden zijn er op lokaal niveau 27 raden actief die adviseren over lokale aangelegenheden. De voorzitters en een afvaardiging van de CRZ, CRW en CRKJ hebben in 2019 één keer overleg gevoerd met de Raad van Toezicht.

De medezeggenschap functioneert niet naar tevredenheid, de CCR heeft in 2019 geen gezamenlijke bijeenkomsten gehad. In 2019 is nagedacht over welke acties nodig zijn om de medezeggenschap te verbeteren. Er wordt gekeken naar mogelijkheden om de structuur aan te passen. Structuurwijzigingen moeten ook passen in de invoering van de nieuwe WMCZ<sup>2</sup>. Dit alles is erop gericht om de cliënten meer invloed te geven op het beleid van Driestroom.

De CCR heeft wel in 2019 tien maal (gevraagd) advies gegeven aan de Raad van Bestuur en wel over de volgende onderwerpen:

- vereenvoudiging van het cliëntervaringsonderzoek voor alle cliënten van Driestroom;
- invoering applicatie ONS;
- aanpassing klachtenregeling van Driestroom;
- uitvoering van het wetenschappelijk onderzoek "Een betekenisvol en betrokken leven van mensen met een verstandelijke beperking";
- aanpassing statuten en reglementen aan de actuele wet- en regelgeving;
- beleidsplan bedrijfshulpverlening;
- aanbesteding vervoer;
- protocol gebruik WhatsApp;
- uitbetaling voedingsgeld wekelijks per bank;
- herbenoeming dhr. Hamming als lid Raad van Toezicht Driestroom.
- 

De CCR heeft één ongevraagd advies gegeven over het volgende onderwerp:

---

<sup>2</sup> Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ)

- deelname ABCDate (datingsite voor mensen met een beperking vanaf 18 jaar).

### 5.3 Medezeggenschap zorgondernemers

Op 6 november 2018 is de coöperatie zorgondernemers opgericht, die fungeert als franchiseraad die de franchiseondernemers van Driestroom vertegenwoordigt. Het hoofdproduct is medezeggenschap. In een overeenkomst van zeggenschap tussen Driestroom en de coöperatie van zorgondernemers zijn onderwerpen vastgelegd waarop de franchiseraad medezeggenschap kan uitoefenen.

De bestuursleden van de franchiseraad worden door de leden van de coöperatie gekozen. Binnen de coöperatie zijn zeven bestuursleden (franchiseondernemers) aangesteld. Driestroom heeft drie regio's benoemd voor de franchiseketen: Noord Nederland, Midden Nederland en Zuid Nederland. Drie van de bestuursleden zijn tevens regiobestuurder van één van de drie regio's. Zij vormen een team per regio met de hoofdbehandelaar van Driestroom, de accountmanager van de ODD en medewerkers van het Driestroomloket. De regiobestuurders zijn daarnaast sparringpartner voor de statutair directeur Ondernemersgroep De Driestroom BV (ODD).

In 2019 heeft de franchiseraad elf keer een overleg gehad met de Raad van Bestuur van Driestroom. Gespreksonderwerpen waren onder andere: de inrichting van de Coöperatie, de inrichting van de cliëntenraad franchise, jaarrekeningen van de ondernemers, de vacatievergoeding en de evaluatie van de overeenkomst van zeggenschap.

#### *Adviesvragen 2019*

De franchiseraad heeft een positief advies gegeven ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- verhoging van de afdracht voor verplichte dienstverlening van Driestroom
- brandveiligheid
- ondernemersinkomen
- digitale strategie.

## 6 Kerngegevens

De volgende typen dienstverlening worden door Driestroom verleend:

Wet Langdurige Zorg (Wlz):

- Zorgzwaartepakket (ZZP)
  - ZZP, met en zonder behandeling en/of dagbesteding.
- Volledig pakket thuis (VPT)
  - VPT, met en zonder behandeling en/of dagbesteding.
- Logeeropvang
- Modulair pakket thuis (MPT)
  - Schoonhouden van de woonruimte van de cliënt
  - Persoonlijke verzorging
  - Begeleiding (begeleiding in uren en in groepsverband)
  - Verpleging
  - Behandeling (diverse vormen zoals opvoedingsondersteuning en DTT)
- Vervoer

Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo 2015):

- Ambulante ondersteuning (Begeleiding en Specialistische begeleiding)
- Beschermd wonen GGZ-c
- Dagbesteding
- Activerend werk
- Logeren

Jeugdwet:

- Verblijf
- Ambulante ondersteuning (Behandeling + Begeleiding)
- Dagactiviteiten
- Logeren
- DTT training
- Observatie en diagnostiek
- Opvoedingsondersteuning
- Zorg binnen onderwijs
- Gezinsbehandeling

Eerstelijns zorg:

- Paramedische behandeling

Forensische Zorg:

- Begeleiding (in uren en in groepsverband)

Ondersteuning en langdurige zorg aan asielzoekers

Zorg aan onverzekerbare vreemdelingen

Participatiewet – Werkbedrijf Rijk van Nijmegen:

- Ontwikkeltraject
- Alternatieve Werkplekken SW, module A: Re integratie
- Alternatieve Werkplekken SW, Module B: Ondergrens
- Alternatieve Werkplekken SW, module C: Passend Werk

Participatiewet - UWV:

- Modulaire reïntegratiediensten: Participatie Interventie ; Bevorderen Maatschappelijke deelname ; Begeleiding Bij Scholing
- Praktijk Assessment
- Werkfit Maken
- Naar Werk
- Jobcoaching

Het totaal aantal cliënten waar in 2019 zorg aan is geleverd bedraagt:

Totaal aantal unieke cliënten (excl. derden en diensten) <sup>3</sup>	3.481
Het aantal cliënten per financieringsstroom:	
- Wet langdurige zorg	1.045
- Persoonsgebonden Budget	223
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning	957
- Jeugdwet	1.322
- Forensische Zorg	9
- Zorg asielzoekers	1
- Eerstelijns behandelde cliënten	499
Het aantal cliënten in onderaanneming	303

Stichting Driestroom voert haar dienstverlening inzake de WLZ uit binnen de volgende Zorgkantoorregio's: Zorgkantoor Menzis (regio Arnhem, Twente, Groningen), Zorgkantoor VGZ, Zorgkantoor Zilveren Kruis, Zorgkantoor Friesland, Zorgkantoor CZ (regio Haaglanden, regio Zeeland, regio Zuid Limburg).

<sup>3</sup> Aangezien sommige cliënten zorg hebben gehad vanuit verschillende financieringsstromen tellen de aantallen van de verschillende financieringsstromen niet op tot 3481.



De Zorgverzekeraars waarmee contracten zijn gesloten ten behoeve van paramedische zorg zijn Menzis, Achmea/Agis, CZ, VRZ, VGZ, DSW, Caresq, RMA, Zilveren Kruis.

Door Driestroom wordt voor 154 gemeenten dienstverlening geleverd inzake de WMO, Jeugdwet en beschermd wonen.

In 2019 is met ca. 40 scholen samengewerkt in de regio's Arnhem, Nijmegen, Tiel en Noord-Limburg.

## **7 Personeel en Organisatie**

*Aantal FTE en medewerkers 2019:*

Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar is 1.163 personeelsleden.

Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar is 701 FTE.

*Deskundigheidsbevordering*

In 2019 investeerde Driestroom in een nieuw opleidingsjaarplan en werd de deskundigheidsbevordering onderdeel van het strategisch P&O beleid. Daarnaast startte de aanbesteding voor een nieuw leermanagementsysteem. Driestroom begon met het ontwikkelen van een programma voor de opleiding en ontwikkeling van nieuwe teamleiders en met een nieuwe inrichting van de zorglogistiek-opleiding en het leiderschapsprogramma.

De banden tussen Driestroom en de Johan Emons Academy worden aangehaald en de Driestroomacademie wordt ondergebracht bij P&O.

*Arbeidsomstandigheden*

Naast de uitvoering van de arbo risico-inventarisaties en de opleidingen bedrijfshulpverlening was een belangrijk speerpunt de aandacht voor preventie fysieke belasting. Een tweede groep ergo-coaches is daarvoor opgeleid. Daarnaast is een ergotherapeut met aandachtsgebied fysieke belasting geworven. Hiermee proberen we klachten en verzuim door fysieke belasting te voorkomen.

*Vitaliteit & Gezondheid*

Het programma bestond uit workshops over onderwerpen als voeding, hardlopen, boksen, klimmen en yoga. Medewerkers konden na invulling van een vragenlijst een fit-test doen en ontvingen aanvullend advies over leefstijl. In het najaar konden teams zelf workshops organiseren.

*Milieu*

In 2019 is het Milieubeleid en een Afvalpreventieplan opgesteld. Hierin is beschreven welke doelen Driestroom zichzelf stelt om een bijdrage te kunnen leveren aan het terugdringen van de uitstoot van CO<sub>2</sub>, energie te besparen en vanuit het oogpunt van duurzaamheid naar onze werkwijzen en onze omgeving te kijken. De nadruk van de acties zal liggen op bewust omgaan met energie en afval, duurzaam inkopen, vervoer en vastgoed.

## **8 Risico's en onzekerheden**

Omtrent risicomangement heeft Driestroom inzichtelijk welke risico's er zijn en wat de kritische succesfactoren en prestatiefactoren zijn. Tijdens het opstellen van het jaarplan 2020 is de volgende impactanalyse uitgevoerd omtrent de kans en weging van geïdentificeerde risico's.

Risico's en kansen	Waarschijnlijkheid Laag, Midden, Hoog	Resultaat effect 2020
Lagere instroom cliënten/ participanten	L	-
Niet kostendekkende tarieven	M	--
Lagere contractvolumes	L	-
Krappe arbeidsmarkt, extra kosten inzet PNIL	M	-
Afdracht gaat later omhoog	M	-
Hoog ziekteverzuim	L	0
Productie overschrijding	L	0
Stijging administratieve lastendruk	L	0
Verkoopwinst op overtollig vastgoed	H	+
Compensatie derivaat	L	+

In het algemeen geldt dat Driestroom risico's met een negatieve invloed op het resultaat probeert te mitigeren. Bij het opstellen van het jaarplan 2020 waren niet kostendekkende tarieven het grootste negatieve risico. De afgelopen jaren zijn wij er in geslaagd om de gemiddelde tarieven, ook in het sociaal domein, op een acceptabel niveau te houden, ondanks de voortdurende druk op de tarieven en de gevraagde afschaling van zorg. Belangrijke factoren hierbij zijn de waardering voor de kwaliteit van de gezinshuiszorg, de inzet van accountmanagement en ontwikkeling van een kostprijsmodel. In 2020 wordt een meer uitgebreide impactanalyse uitgevoerd waarbij de strategie om onderkende risico's te mitigeren verder expliciet wordt gemaakt en zal een document inzake fraudebeheersing worden opgesteld. Deze acties waren in 2019 gepland maar zijn niet uitgevoerd omdat er andere prioriteiten gesteld zijn.

Omtrent belastingwetgeving heeft Driestroom in 2019 verdere inspanningen geleverd om de processen te optimaliseren. De inspanningen betroffen onder meer het nog beter inbedden van de fiscaliteit door het integraal deel te laten uitmaken van de planning & control cyclus, een fiscaal beleidsplan op te stellen en het beschrijven van procedures rondom fiscaliteit.

De uitbraak van het Corona-virus heeft een negatieve impact op onze cliënten, onze medewerkers, de rentabiliteit en liquiditeit. In onderdeel 3.3 is de financiële impact meer in detail beschreven.

## 9 Driestroom in 2020

Het jaar 2020 is het eerste jaar van het meerjarenbeleid dat gebaseerd is op de nieuwe strategienota *Bruggen naar geluk 2.0*. Eén van de hoofddoelstellingen is de innovatie van onze dienstverlening:

- *Cliënten die het eigen netwerk en het aantal gezonde sociale rollen willen uitbreiden in de eigen omgeving* ondersteunen we om te werken, bewegen en recreëren bij en met sportverenigingen in de eigen wijk en zij krijgen steun van het informele netwerk dat ze daar opbouwen.

Voor jonge cliënten creëren we mogelijkheden om te werken en recreëren in de wijk ('woon-werk-leef-gemeenschappen'), waarbij een Driestroomhuis of Driestroomlocatie een 'kwartiermakers'functie heeft. Cliënten kunnen ook kiezen voor wonen in dit huis of deze locatie.

- *Ter versterking van de ouderenzorg* realiseren we een pilotproject ouderenzorg binnen de franchise-formule en dragen we het franchise-instrumentarium over aan geselecteerde VVT-organisaties zodat zij kleinschalig zorgondernemerschap kunnen ontwikkelen.
- *Voor de huidige doelgroep met complexe 24-uurs zorgvragen* in de regio Nijmegen/Arnhem realiseren we levensbrede (woon-leef-werk) ondersteuningsconcepten.
- Op zorg-intensieve woonlocaties *voor cliënten met intensieve ADL zorgvraag* realiseren we werkposten.
- *Voor kinderen en gezinnen* realiseren wij '1 kind 1 plan', toename regie van ouders en persoonsvolgend maatwerk; nog meer in de eigen omgeving.
- *Cliënten met behandelvragen die we al ondersteunen met ambulante ondersteuning en begeleid wonen* gaan we effectiever ondersteunen door het kort aanbieden van behandeling en het eenmalig bieden van handvatten aan begeleiders en netwerk door een gedragswetenschapper (gebruik makend van aanvullende financieringsmogelijkheden).  
Voor cliënten met een complexe extramurale behandelvraag en geen steunsystemen bouwen we een (in)formeel netwerk.

Daarnaast werken we aan de volgende speerpunten:

- Beter ondersteunen van cliënten bij het zich ontwikkelen naar meer arbeidsparticipatie en groter verdienvermogen.
- Technologische zorginnovatie.
- Vergroten van de invloed van cliënten en vertegenwoordigers op het beleid van Driestroom.
- Verbeteren van de kwaliteit van de huisvesting van onze woonlocaties.
- Starten met de Johan Emons Academie.
- Inrichten van een kennisbank met inhoudelijke informatie over de domeinen van het Alledaags Geluk Model.
- Strategische communicatie met de franchisenemers verbeteren.
- Vergroting werktevredenheid en werkfitheid medewerkers, verlaging ziekteverzuim.
- Meer ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers.
- Vergroten diversiteit.
- Optimalisatie proces vraaggestuurd roosteren en plannen.
- Verdere verbetering efficiëntie ondersteunende diensten (besparing op de overhead).
- Optimalisatie leiderschap en teamontwikkeling.

De ontwikkelingen van het Corona-virus stellen ons allen voor nieuwe vraagstukken en kaders. De grote creativiteit en flexibiliteit van de hele organisatie stellen ons in staat om deze vraagstukken op te lossen zodat onze cliënten daar zo min mogelijk last van ondervinden. Wij spannen ons tevens in én vertrouwen op de landelijke regelingen en de medewerking van zorgkantoren, gemeentes en andere betrokkenen om de financiële impact voor Driestroom overbrugbaar te maken.

Raad van Bestuur Stichting Driestroom,

drs. E.A.M. Nelissen  
ir. W.A.B. Muilenburg

**Bijlage 1 Samenstelling Raad van Toezicht 2019**

<b>Naam</b>	<b>Functie in de Raad</b>	<b>Nevenfuncties</b>
Dhr. J.A. de Werd	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Heliview Holding BV en Heliview Conferences &amp; training BV</li> <li>- Adviseur bij Heliview Professional Marketing Services BV</li> <li>- Bestuurder Stichting World Healthcare forum</li> <li>- Bestuurder Max Investment BV</li> <li>- Lid bestuur Stichting Bedrijvengebouw 't Seuverick</li> </ul>
Mw. M.J.M. Eustatia	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notaris bij Eustatia en Stoker Notarissen Nijmegen tot 30-04-2019</li> <li>- Bestuurslid Stichting Het Cellenbroedershuis Nijmegen</li> <li>- Bestuurslid Stichting vrienden van Driestroom</li> </ul>
Dhr. J.M.H. de Moor	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid ledenraad NIP</li> <li>- Voorzitter MFC de Kinkel</li> <li>- Lid expertgroep Argus GGz Nederland, inzake Dwang en drang</li> <li>- Lid klankbordgroep Wet Zorg en Dwang</li> <li>- Lid klankbordgroep Jeugdzorg (NIP)</li> <li>- Lid Werkgroep Langdurige Zorg (NIP)</li> <li>- Lid Landelijk Overleg Onderwijs en Kinderrevalidatie</li> </ul>
Dhr. E. Sas	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemeen directeur ARQ Centrum'45</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Stichting QuaRijn</li> </ul>
Mw. H. Reints	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur Onderwijs, Jeugd, Zorg en Diversiteit, gemeente Amsterdam</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Rijnstad Arnhem</li> </ul>
Dhr. D.J.A. Somer	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestuurder Zinzia Zorggroep</li> </ul>
Dhr. R.R. Bakker	Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Bestuur Raphaëlstichting</li> <li>- Lid raad van toezicht Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (voorzitter auditcommissie)</li> <li>- Lid bestuur Stichting Presentie</li> </ul>

