

Bestuursverslag 2021

The logo for DRIESTROOM is a circular emblem with a red-to-orange gradient. It features several concentric, semi-transparent circles of varying sizes and colors (red, orange, yellow) that create a sense of depth and movement. The word "DRIESTROOM" is written in white, uppercase, sans-serif font across the center of the emblem.

DRIESTROOM

Wat betekent alledaags geluk voor jou?

Inhoudsopgave

	Pagina
1 Inleiding	3
2 Uitgangspunten van de verslaggeving	4
3 Algemene identificatiegegevens	5
4 Over Driestroom	6
5 Strategisch beleid	8
6 Resultaten	9
6.1 Financieel beleid	11
6.2 Financiële resultaten	12
7 Bestuur en toezicht	14
7.1 Governancecode Zorg	14
7.2 Raad van Bestuur	14
7.3 Raad van Toezicht	15
8 Medezeggenschap	19
8.1 Medezeggenschap van cliënten en vertegenwoordigers	19
8.2 Medezeggenschap van medewerkers	20
8.3 Medezeggenschap van zorgondernemers	22
9 Kerngegevens productie	23
10 Personeel en organisatie	24
11 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	28
12 Risico's en onzekerheden	30
13 Driestroom in 2022	32

1 Inleiding

2021 was wederom een turbulent jaar voor Driestroom. Het hele jaar werd gedomineerd door de corona-epidemie. Dit betekent dat het hele jaar achtereenvolgens opgeschaald en afgeschaald is in beperkende maatregelen voor onze cliënten en onze medewerkers. Dit heeft zeer veel impact gehad.

Wij willen daarom onze oprechte waardering uitspreken aan alle mensen die op enige manier betrokken zijn geweest bij Driestroom.

In dit bestuursverslag leest u in vogelvlucht de belangrijkste mijlpalen die we hebben bereikt in het afgelopen jaar.

We wensen u veel leesplezier toe!

2 Uitgangspunten van de verslaggeving

De reikwijdte van de jaarverslaggeving betreft Stichting Driestroom en haar dochtervennootschappen. De verslaggevingsperiode loopt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

Een uitgebreid verslag over de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening staat in het [Kwaliteitsrapport 2021](#) van Driestroom. Dit rapport is opgesteld op basis van onder andere het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

3 Algemene identificatiegegevens

Naam: Stichting Driestroom
Adres: Industrieweg Oost 27
Postcode en plaats: 6662 NE Elst
Telefoon: 0481 - 375 555
Nummer KvK: 09077651
E-mailadres: info@driestroom.nl
Website: www.driestroom.nl

4 Over Driestroom

DIENSTVERLENING

Driestroom ondersteunt mensen met een ontwikkelings- en/of ondersteuningsvraag, van jong tot oud, bij wonen (thuis of bij Driestroom), bij dagbesteding/werk, op school, bij bedrijven (begeleid werken, jobcoaching) en bij vrijetijdsbesteding.

DOELGROEPEN

Wij bieden begeleiding, verblijf en behandeling aan mensen met een (verstandelijke) beperking en /of een beperking in het autistisch spectrum, hun gezinnen, zelfstandig wonende cliënten, kinderen en gezinnen en ouderen zonder een verstandelijke beperking. Daarnaast richten we ons op dienstverlening aan de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

LOCATIES

Driestroom heeft ruim 240 locaties verspreid over heel Nederland, waarvan ruim 150 door onze zorgondernemers worden geëxploiteerd. In de regio van Arnhem, Nijmegen, het land van Maas en Waal, Noord-Limburg en het voorste deel van de Achterhoek zijn wij actief met circa 130 locaties.

MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

Wij werken dagelijks aan het realiseren van alledaags geluk voor onze cliënten. We doen dat vanuit de volgende kernwaarden:

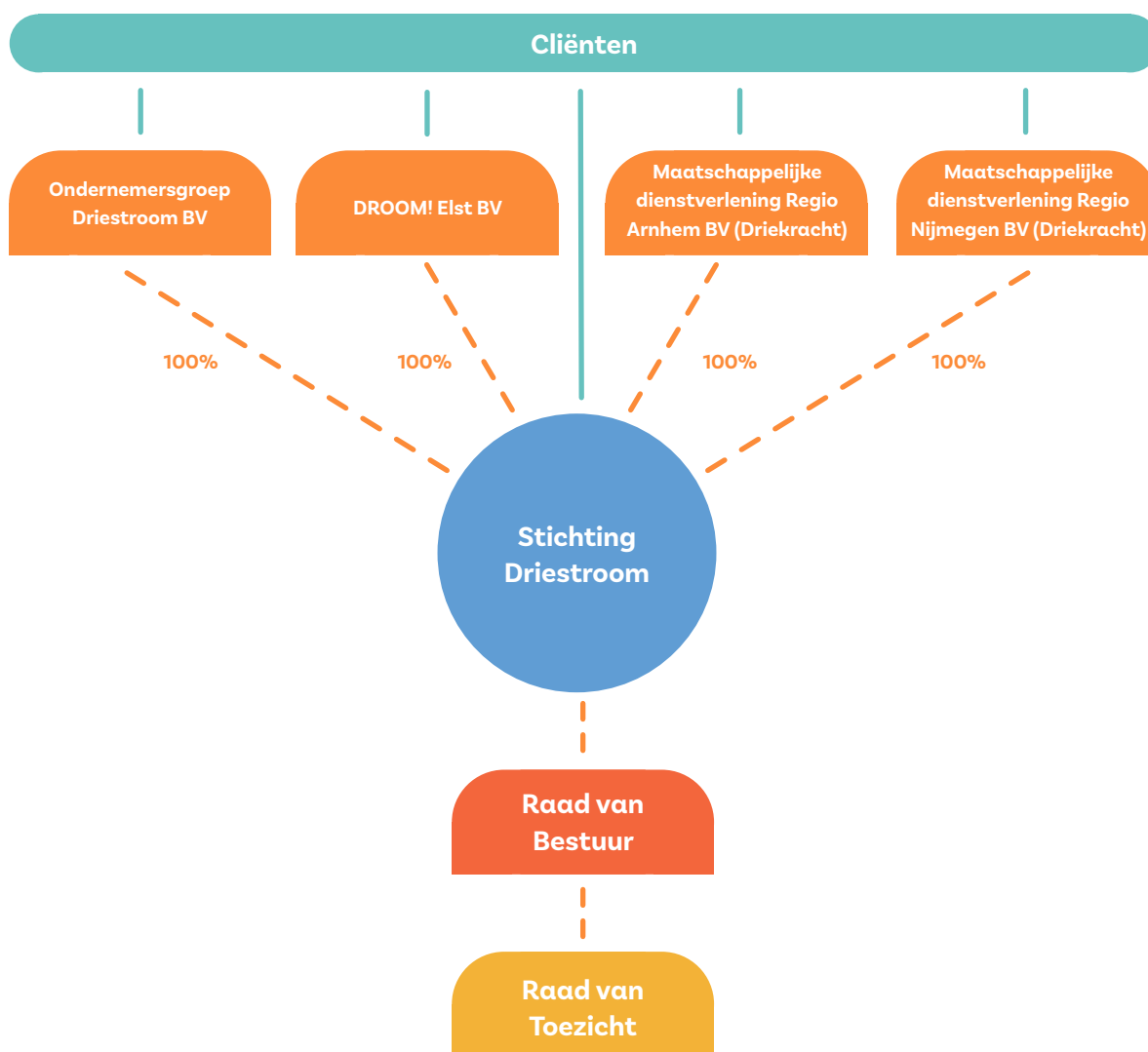
Groots in het klein - In contact - Bevlogen - Eigenzinnig.

Onze visie en kernwaarden geven we concreet handen en voeten met de methodiek van het Alledaags Gelukmodel. 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 Gelukmodel vatten we dit samen in drie uitgangspunten:



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.

ORGANOGRAM



5 Strategisch beleid

De tien hoofdpunten uit *Bruggen naar geluk 2.0*, onze strategie voor 2020-2022, zijn:

1. Innovatie van onze dienstverlening.
2. Het toepassen van het Alledaags Gelukmodel in alle onderdelen van de organisatie.
3. Optimaliseren van ondersteuning aan cliënten bij arbeidsparticipatie.
4. Cliëntcommunicatie en werken vanuit cliëntervaring staan centraal.
5. Zorginnovaties: investeren in nieuwe zorgtechnologie en wetenschappelijk onderzoek.
6. Huisvesting op maat.
7. Verhogen stabiliteit professionaliteit en kwaliteit franchise en stichting.
8. Innovatieve, aantrekkelijke werkgever zijn.
9. Diversiteit in alle opzichten.
10. Lean & sweet organiseren.

6 Resultaten

Het jaar 2021 was opnieuw een bewogen coronajaar. Toch was het ook een jaar waar we in zekere zin met positiviteit op terug kunnen kijken. Driestroom maakte een aantal hoogtepunten mee die we hieronder zullen belichten. Daarna beschrijven we in hoofdlijnen de resultaten die we behaald hebben op de strategische doelstellingen.

HIGHLIGHTS

150ste zorgonderneming

Ten eerste noemen we de opening van onze 150ste zorgonderneming binnen onze franchiseketen. In juni fietsten we met een groep collega's van Driestroom en de Ondernemersgroep Driestroom de tandemtour 'Op weg langs alledaags geluk'. De tour ging langs alle 150 franchise initiatieven en eindigde in Zeeland bij ons Driestroomhuis Myosotis, dat we met een groot feest geopend hebben als 150ste initiatief. Bekijk hier alles over de [tandemtour](#).

Wisseling Raad van Bestuur

Een belangrijke gebeurtenis was ook de wisseling in de Raad van Bestuur. Wim Muilenburg is per 1 augustus teruggetreden uit de Raad van Bestuur en blijft bij Driestroom in de functie van directeur van de Ondernemersgroep. Hans van Gestel is toegetreden tot de Raad van Bestuur en zittend bestuurslid Esther Nelissen is benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur.

Corona-epidemie

Al meer dan twee jaar heeft het coronavirus grote invloed op onze organisatie. Gelukkig hebben we de situatie voor cliënten en medewerkers wat betreft corona steeds goed onder controle kunnen houden. Maar de impact van alle (wisselende) maatregelen op alle lagen van onze organisatie was heel groot. We zagen en zien in deze situatie enorm veel flexibiliteit en wendbaarheid in onze organisatie, daar zijn we trots op.

Ontwikkeling van dienstverlening

Uiteraard waren er in 2021 ontwikkelingen die onze cliënten veel gebracht hebben. Als voorbeeld noemen we de opening van het initiatief Poelsplein, waar ouderen zonder verstandelijke beperking en met dementie kunnen wonen. Dit is onze eerste locatie we met een franchisenemer VVT-zorg bieden. We hebben een passend kwaliteitssysteem opgezet om uitstekende zorg te kunnen bieden op deze prachtige locatie.

We noemen ook de start van de bouw van La Verna in Wijchen, dat perspectief biedt voor onze cliënten vanaf 2023. Voor de volwassen burgers in Nijmegen hebben we samen met de organisatie Inluzio het Brede Basis Team opgezet. De Brede Basis Teams Jeugd en Gezin in Nijmegen hebben we samen met Lokalis en Entrea vormgegeven. Dit zijn voorbeelden van hoe Driestroom zich graag positioneert in het sociaal domein als ondernemende partner vanuit de visie om maatschappelijke impact te maken.

Duurzaamheid

Graag noemen we hier ook de ontwikkeling op het gebied van duurzaamheidsbeleid, waarin we ons innovatief tonen en waarmee we in 2021 grote vorderingen hebben gemaakt. U leest hier meer over in het onderdeel *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* in dit jaarverslag.

VOORTGANG STRATEGISCHE ACTIES

Na het uitbreken van de coronacrisis in 2020 waren de effecten hiervan op de strategie en de (meerjaren)begroting lastig te bepalen. Ook was niet te voorzien hoe lang de crisis zou duren.

Wat betreft het effect van de coronacrisis (met bijbehorende maatregelen) op onze ambities, zien we dat een aantal doelen waarbij samenwerking met externe organisaties aan de orde is, vertraging heeft opgelopen.

Op andere, meer interne, strategische activiteiten hebben we in 2021 ondanks de coronacrisis grote stappen gemaakt. Hieronder geven we een aantal voorbeelden.

- De implementatie van het Alledaags Gelukmodel in de hele organisatie.
- De start met de ontwikkeling van rollen voor cliënten als ervaringsdeskundigen.
- Activiteiten ten behoeve van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- De realisatie van de beeldbank, ter ondersteuning van communicatie met cliënten.
- De realisatie van de kennisbank, ter ondersteuning van de medewerkers.
- De doorontwikkeling van strategische managementinformatie, onder andere voor de franchisenemers.
- De innovatie van de dienstverlening voor cliënten met behandelvragen binnen onze ambulante ondersteuning en begeleid wonen.
- De innovatie van de dienstverlening voor kinderen en gezinnen.

Een beperkt aantal strategische ambities is inmiddels bijgesteld op grond van ontwikkelingen of nieuwe inzichten. We blijven uiteraard onverminderd werken aan onze ambities voor deze planperiode en pakken datgene wat vertraagd is alsnog op zodra dat kan. Verder zijn inmiddels de voorbereidingen gestart om in 2022 de strategie en de doelen voor de planperiode 2023-2025 te formuleren.

FRANCHISEKETEN

In 2021 is de groep zorgondernemers die aan Driestroom is verbonden gegroeid naar 154 franchisenemers. In 2021 hebben we opnieuw een belangrijke kwaliteitsslag gemaakt binnen de franchiseformule. De franchiseovereenkomst en het franchisehandboek zijn vernieuwd. Daarnaast hebben we nieuw beleid inzake de gesprekscyclus ingevoerd. Bij de gesprekken met de ondernemers ligt de focus op kwaliteit van zorg, ondernemerschap en rechtmatige besteding van publieke zorgmiddelen. De gesprekscyclus voldoet aan de criteria van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) voor metatoezicht, waar we samen met IGJ naar op weg zijn. Beide thema's zijn tot stand gekomen in nauw overleg met de medezeggenschapsvertegenwoordiging van de franchisenemers.

DROOM! BV

DROOM! bv heeft vanwege de coronamaatregelen in 2021 opnieuw veel hinder ondervonden in de horeca- en vergaderfaciliteiten. Er zijn tijdens de coronacrisis veel nieuwe initiatieven ontplooid, zoals het koken voor locaties van Driestroom en afhalen van maaltijden.

DROOM! bv heeft in 2021 verder geïnvesteerd in het project DROOM! Partners. Partners van DROOM! zijn bijvoorbeeld Nederrijn, Radboudumc en Vermaat. 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 ondersteund door een jobcoach van DROOM! Ondanks het onstuimige coronajaar heeft DROOM! toch nieuwe partners kunnen werven. Eind 2021 waren 14 fte assistent-medewerkers aan het werk bij partners van DROOM! DROOM! bv is in 2021 ook actief geweest in het werven van ondernemers die zich willen verbinden aan de DROOM! franchiseformule. Er zijn gesprekken gevoerd met diverse mogelijke kandidaten.

6.1 Financieel beleid

De planning & control cyclus is de basis voor het realiseren van de strategische doelstellingen van Driestroom, zoals verwoord in de meerjarenstrategie voor 2020-2022 (*Bruggen naar geluk 2.0*). De financiële sturing is nodig om de financiële doelen te behalen. In de jaarlijkse planning & control cyclus wordt de meerjarenbegroting vertaald in de geconsolideerde jaarbegroting; op teamniveau, per bedrijfs onderdeel (kolom) en voor de hele organisatie. In de zomer van 2020 is de meerjarenstrategie herijkt, naar aanleiding van het uitbreken van de coronacrisis, en op basis daarvan is de meerjarenbegroting 2021-2023 bepaald. Deze meerjarenbegroting is de basis voor de financiële sturing in de komende jaren.

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. Elke vier maanden zijn er triaalgesprekken tussen directeuren en teamleiders over de voortgang en eventuele noodzakelijke bijsturing, aan de hand van de beschikbare stuurinformatie.

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van het beheersen van de financiële impact van de coronacrisis, met name door te sturen op rentabiliteit en solvabiliteit. De coronacrisis leidt tot extra personeelskosten door een hoger ziekteverzuim, het inzetten van meer personeel om met de RIVM maatregelen toch verantwoord zorg en diensten te kunnen leveren aan onze cliënten en extra kosten voor onder meer beschermingsmiddelen. Daarnaast zien wij een vertraagde instroom van nieuwe franchisenemers en nieuwe cliënten door corona. Deze effecten worden deels opgevangen door de financiële compensatieregelingen. Tevens was er in 2021 sprake van beheerste overige kostenontwikkeling. Ook is er verder uitvoering gegeven aan het meerjarig vastgoedbeleid van Driestroom, gericht op het verbeteren van de kwaliteit en flexibiliteit van de huisvesting en het verlagen van huisvestingslasten.

6.2 Financiële resultaten

Het begrote resultaat over 2021 was een positief saldo van 1,3 miljoen, zonder corona effecten. Aanvullend zijn vorig jaar twee andere scenario's bepaald, afhankelijk van de omvang van de corona effecten in 2021. Het meest sombere scenario kwam uit op een negatief saldo van 1,3 miljoen en het midden scenario kwam uit op 0. Op basis van de resultaten en de (corona)ontwikkelingen in de eerste maanden van 2021 is in de zomer een prognose over 2021 opgesteld, die aansloot op het midden scenario. Helaas heeft de aanhoudende impact van corona ertoe geleid dat diverse lege woonplekken niet snel genoeg ingevuld werden. Ook bleef het ziekteverzuim hoger dan verwacht. Daarom is op basis van de cijfers tot en met oktober de prognose verlaagd naar maximaal 0,5 miljoen tekort.

Aan het eind van 2021 nam de financiële impact van corona helaas weer toe, doordat er meer besmettingen bij cliënten en medewerkers waren en er opnieuw op 1,5 meter afstand gewerkt moest worden.

Het tekort over 2021 van €490.000 is duidelijk beïnvloed door corona. De negatieve impact van corona bestaat uit niet-gecompenseerde omzetsderving, de lagere groei van de franchiseketen, de niet-gecompenseerde extra personele kosten in de overhead en de onvolledige compensatie van de NOW-regeling binnen DROOM!

SAMENVATTING RESULTAAT

bedragen in €1.000	2021	2021 in % van 2020	2020
Bedrijfsopbrengsten	117.155	104,4%	112.224
Bedrijfslasten	117.219	105,2%	111.477
Financiële baten en lasten en belasting	426	92,2%	462
Netto resultaat	-490		285

GENORMALISEERD RESULTAAT

bedragen in €1.000	Realisatie 2021	Begroting 2021
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	450	1.292
Impact corona	-940	
Netto Resultaat	-490	1.292

De stijging van de opbrengsten is lager dan voorgaande jaren doordat corona geleid heeft tot minder groei van de omzet van de Stichting en een lagere groei binnen het bedrijfs onderdeel Franchise. De bedrijfslasten zijn iets meer gestegen dan de opbrengsten.

KENGETALLEN

bedragen in €1.000	2021	2020
Liquiditeit	5.557	5.643
Mutatie werkkapitaal	1.279	-317
Current ratio	83%	90%

In 2021 is de liquiditeit nagenoeg gelijk gebleven aan 2020 door een toename van het werkkapitaal en beperkte investeringen. Met de kredietfaciliteit van € 2,0 miljoen (net als eind 2020) is de totale liquiditeitsruimte van € 7,6 miljoen ruim voldoende. Inspanningen blijven erop gericht om de liquiditeit op peil te houden, ondanks de impact van corona.

	2021	2021 norm bank	2020	2020 norm bank
Solvabiliteit	18,2%	21,0%	19,0%	18,5%
Debt Service Coverage Ratio	1,7	1,5	2,2	1,5

Eind 2021 ligt de solvabiliteit onder de norm van het convenant met de huisbankier. Door de daling van het balanstotaal in 2021 naar een normaal niveau, is de solvabiliteit in 2021 redelijk op niveau gebleven ondanks het exploitatietekort en de toename van de immateriële vaste activa. De huisbankier heeft een waiver verstrekt over 2021 en we hebben nieuwe verlaagde ratio's afgesproken voor de komende jaren.

In 2018 en 2019 is de basis gelegd om structureel een exploitatieoverschot te realiseren. In 2019 was het effect van deze maatregelen duidelijk zichtbaar. In 2020 en 2021 is deze ontwikkeling helaas vertraagd door corona. In de herijkte meerjarenbegroting voor de jaren 2021 tot en met 2023 wordt een verdere resultaatverbetering verwacht door verdere groei van de omzet en beheerste kostenontwikkeling. Deze positieve ontwikkelingen zijn verwerkt in de begroting van 2022.

7 Bestuur en Toezicht

7.1 Governancecode Zorg

Driestroom hanteert de Governancecode Zorg. 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. In 2021 zijn de statuten en reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur aangepast aan de Governancecode Zorg 2022 en deze zijn vastgesteld op 31 januari 2022.

7.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de gang van zaken van de Stichting en de dochtervennootschappen, 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

Samenstelling in 2021 van Raad van Bestuur Driestroom tot 1 augustus 2021:
mw. drs. E.A.M. (Esther) Nelissen (lid) en dhr. ir. W.A.B. (Wim) Muilenburg (voorzitter).

Samenstelling in 2021 van Raad van Bestuur Driestroom per 1 augustus 2021:
mw. drs. E.A.M. (Esther) Nelissen (voorzitter) en dhr. drs. J.A.P. (Hans) van Gestel (lid).
Er is sprake van collegiaal bestuur, waarbij beide leden van de Raad van Bestuur gelijkkelijk verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming en het te voeren en gevoerde beleid.

NEVENFUNCTIES

Nevenfuncties van Esther Nelissen in 2021:

- Lid bestuursraad van het SPON

Nevenfuncties van Wim Muilenburg in 2021:

- Bestuurslid Gezondheidscentrum Hazenkamp Nijmegen
- Lid Raad van Advies TSA Nederland te Goes
- Secretaris Stichting 'Vrienden van studenten Scaldα' (ROC Zeeland)
- Voorzitter Bestuur Stichting Maelwael Gebroeders van Lymborch te Nijmegen
- DGA Muilenburg Holding BV

Nevenfuncties van Hans van Gestel in 2021:

- Lid Raad van Toezicht OZO Verbindzorg
- Bestuurslid Diversiteitscafé Nijmegen

7.3 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 in de organisatie. 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 op 8 maart 2021 een verdiepende bijeenkomst gehouden aan de hand van de publicatie 'Pijlers voor toezicht' van het bureau DamhuisElshoutVerschure. Daarnaast heeft de Raad op 15 november 2021 een themabijeenkomst gehouden omtrent de strategische doelen 2021 en verder. Tevens is in 2021 in vergaderingen van de Raad stilgestaan bij thema's zoals arbeidsmarkt, risicomanagement, vastgoed, de gevolgen van corona en de franchise organisatie.

In september 2021 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gedaan. Aan de hand van vraagstellingen zijn de leden met elkaar de dialoog aangegaan. Voorbeelden van de vraagstellingen: Wat zie je als kansen en risico's voor Driestroom? Hoe kijk je aan tegen het functioneren van de Raad van Toezicht? Hoe verloopt de samenwerking als leden onderling? Hebben we voldoende inzicht in de organisatie? Hoe functioneren de commissies? Ook zijn in de zelfevaluatie afspraken gemaakt over de evaluatie van de toezichtvisie in 2022.

SAMENSTELLING

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2021 gewijzigd. Op 25 januari 2021 is de heer Aad Koster benoemd tot voorzitter. Op 20 september 2021 heeft de heer Remco Bakker afscheid genomen van de Raad, omdat hij is toegetreden tot de Raad van Bestuur van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Op 15 november 2021 is de heer Geert van den Enden benoemd tot lid met aandachtsgebied financiën en tevens als voorzitter van de auditcommissie financiën.

De werving en selectie van de nieuwe voorzitter en het nieuwe lid heeft plaatsgevonden conform de bepalingen die in de statuten van Stichting Driestroom en het Reglement Raad van Toezicht Stichting Driestroom over het werven en selecteren van leden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd. Bij beide vacatures hebben de adviescommissie (bestaande uit leden van de Ondernemingsraad en leden van de Centrale Cliëntenraad) en de selectiecommissie gesprekken gevoerd met de geselecteerde kandidaten.

De adviescommissie heeft op dezelfde dag een advies uitgebracht aan de selectiecommissie door middel van positieve punten en aandachtspunten per kandidaat. De selectiecommissie droeg vervolgens één kandidaat voor benoeming voor. In beide procedures is de Raad van Bestuur in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over de te benoemen kandidaat.

Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2021:

A. Koster	Voorzitter (vanaf 25-1-2021)
H. Reints	Lid
D.J.A. Somer	Lid en vice-voorzitter (waarnemend voorzitter van 20-10-2020 tot 25-1-2021)
R.R. Bakker	Lid (tot en met 20-9-2021)
J. Hamming	Lid
S. Kalloe	Lid
J.J.W. van der Burg	Lid
G.J. van den Enden	Lid (per 15-11-2021)

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

AUDITCOMMISSIE FINANCIËN

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

- De interne risicobeheersings- en controlesystemen.
- De financiële informatieverschaffing 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.

De auditcommissie Financiën heeft in 2021 vier keer vergaderd. De samenstelling van de auditcommissie Financiën was in 2021: de heer Remco Bakker (voorzitter tot en met 20 september 2021), mevrouw Shequita Kalloe (tijdelijk voorzitter in periode 20 september 2021 tot 15 november 2021) en de heer Geert van den Enden (voorzitter vanaf 15 november 2021).

AUDITCOMMISSIE KWALITEIT VAN ZORG (KVZ) EN MAATSCHAPPELIJKE DIENSTVERLENING (MD)

De auditcommissie KvZ en MD ziet namens de Raad van Toezicht toe 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 zorg- en begeleidings-plancyclus.

De commissie heeft in 2021 drie keer vergaderd. De auditcommissie heeft in 2021 ook een miniaturaudit uitgevoerd bij Driestroomhuis De Schalm.

In de auditcommissie KvZ en MD zitten drie leden van de Raad van Toezicht. De samenstelling van de auditcommissie KvZ en MD was in 2021: mevrouw Hilde Reints (voorzitter), de heer Jan van der Burg, de heer Hans Somer.

REMUNERATIECOMMISSIE

In de Remuneratiecommissie nemen de voorzitter en twee leden van de Raad van Toezicht deel. In 2021 waren dat de heer Jan Hamming (voorzitter van de Remuneratiecommissie), de heer Aad Koster en de heer Hans Somer. De Remuneratiecommissie bepaalt de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. De commissie komt jaarlijks in mei/ juni bijeen en beoordeelt de ontwikkeling en zelfevaluatie van de bestuurders, 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 mevrouw Esther Nelissen in mei 2021 goedgekeurd. De heer Wim Muilenburg heeft op 1 augustus 2021 afscheid genomen als voorzitter van de Raad van Bestuur.

De remuneratiecommissie is in 2021 vier keer bijeen gekomen: eenmaal op 15 juni 2021 omtrent de indexering van de bezoldiging van de voorzitter Raad van Bestuur Wim Muilenburg, eenmaal voor het jaarlijks remuneratiegesprek met lid Raad van Bestuur Esther Nelissen op 25 mei 2021 en tweemaal voor het maken van afspraken omtrent prestatie afspraken met de nieuwe voorzitter Raad van Bestuur Esther Nelissen en het nieuwe lid Raad van Bestuur Hans van Gestel per 1 augustus 2021. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie begin 2021 het wervings- en selectietraject voor een nieuw lid Raad van Bestuur gedaan.

BESPREEKPUNTEN

Belangrijk onderwerp van gesprek was in 2021 de strategie van Driestroom naar aanleiding van het coronavirus en de voorbereiding van de wijziging in de samenstelling van de Raad van Bestuur per 1 augustus 2021. Driestroom heeft de afgelopen jaren flinke stappen gemaakt in ontwikkeling. In deze periode heeft Driestroom een groei doorgemaakt die voor de komende jaren zowel op bestuurlijk als op directieniveau meer aandacht verdient. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is de Raad van Bestuur hierover in 2020 met de Raad van Toezicht het gesprek aangegaan. In verband met de benodigde intensivering in de franchiseformule de komende jaren, heeft voorzitter Raad van Bestuur Wim Muilenburg in 2020 aangegeven de gewenste versterking en inzet in deze op zich te willen nemen. Dat betekent dat hij zijn parttime rol van 'directeur Franchise (ODD BV)' de komende drie jaren zal gaan intensiveren en diens gevolg per 1 augustus 2021 teruggetreden is uit de Raad van Bestuur. Esther Nelissen is bereid gevonden om per 1 augustus 2021 de stap te zetten naar voorzitter Raad van Bestuur van Driestroom. In het eerste kwartaal van 2021 is een nieuw lid van de Raad van Bestuur geselecteerd. Hans van Gestel is per 1 augustus 2021 gestart als bestuurder bij Driestroom.

De Raad van Toezicht heeft een eigen jaarverslag 2021 opgesteld met uitgebreidere informatie over de genomen besluiten en de besproken onderwerpen met de commissies. Het jaarverslag 2021 van de Raad van Toezicht is gedeponereerd bij de NVTZ.

8 Medezeggenschap

8.1 Medezeggenschap van cliënten en vertegenwoordigers

Driestroom heeft een Centrale Cliëntenraad (CCR) en drie centrale deelraden die de Raad van Bestuur adviseren over besluiten die cliënten en de zorg voor cliënten aangaan.

De centrale deelraden 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.

Een centrale deelraad specifiek voor de cliënten binnen de franchiseketen is nog in oprichting. De Centrale Cliëntenraad (CCR) bestaat uit de voorzitters van de CRZ, CRW en CRKJ.

LOKALE CLIËNTENRADEN

Naast de CCR en de drie deelraden zijn er op lokaal niveau 21 lokale cliëntenraden en op zes locaties een groepsoverleg in plaats van een lokale raad. In 2021 hebben tien lokale cliëntenraden actief geadviseerd over lokale aangelegenheden. Vanwege het coronavirus waren in 2021 minder lokale raden actief dan in 2020.

ADVIES, INSTEMMING, BIJDAGEN EN REFLECTIE

In 2021 is er zeven keer een overlegvergadering geweest van de Raad van Bestuur met de CCR. Naast de advies- en instemmingsaanvragen heeft het onderwerp ‘corona’ steeds op de agenda gestaan, maar onder andere ook de topstructuur van Driestroom en de maandrapportages zijn onderwerp van gesprek geweest.

De CCR heeft in 2021 acht maal (gevraagd) advies gegeven en wel over de volgende onderwerpen:

1. Profielschets lid Raad van Bestuur (RvB)
2. Bestuursverslag en jaarrekening 2020
3. Aanstelling WZD-functionaris (Wet zorg en dwang)
4. Wervingsprocedure nieuw lid Raad van Toezicht (RvT)
5. Locatie Buitenveld naar kolom Zorg
6. Ontbinding Wereldkeuken B.V.
7. Jaarplan en begroting 2022
8. Aanstelling WZD-functionaris

De CCR heeft eind 2021 vijf instemmingsaanvragen voorgelegd gekregen. Twee daarvan konden nog in 2021 door de CCR afgehandeld worden.

1. Medezeggenschapsregeling, Huishoudelijk Reglement en bijlagen
2. Beleid Driestroom rookvrij
3. Wijziging Klachtenregeling
4. Stoppen vervoer PGB-cliënten
5. Aangepaste zorg- en dienstverleningsovereenkomst

Zoals ieder jaar heeft de CCR een bijdrage aan en reflectie op het Kwaliteitsrapport 2020 geleverd en deelgenomen aan twee bijeenkomsten over het Kwaliteitsrapport:

1. Een bijeenkomst met de externe visitatiecommissie
2. Een bijeenkomst met zorgkantoren, gemeenten en andere stakeholders.

De CCR heeft op 22 februari 2021 en op 8 november 2021 een overleg gehad met de Raad van Toezicht. Beide keren is gesproken over mogelijke manieren waarop de Raad van Bestuur zou kunnen aansluiten bij de vergaderingen van Raad van Toezicht en CCR. In het verlengde daarvan is gesproken over het idee van een jaarlijkse drie-raden-dag (Raad van Toezicht/Raad van Bestuur, OR en CCR). De CCR heeft op 17 september 2021 deelgenomen aan een adviescommissie voor de selectie van een Raad van Toezicht-lid met aandachtsgebied financiën.

8.2 Medezeggenschap van 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.

COMMISSIES

De OR bestaat uit elf leden (kern-OR) en heeft vier vaste commissies:

1. Het Dagelijks Bestuur
2. De commissie Personeelsbeleid & Arbo
3. De commissie Financiën & Strategie
4. De commissie Achterban

Eind 2021 heeft de OR nog een commissie ingesteld: de commissie Sociale Ondernemingen.

CONTACTEN, OVERLEGGEN EN BIJEENKOMSTEN

De OR heeft bij veel teams in de organisatie een contactpersoon en publiceert met regelmaat een Nieuwspost. Tevens onderhoudt de OR contacten door bezoeken aan teams en gesprekken met collega's. In 2021 heeft de OR twee achterbanbijeenkomsten georganiseerd voor zijn contactpersonen bij teams. Hoewel beide bijeenkomsten helaas niet fysiek konden plaatsvinden (vanwege de coronamaatregelen) waren ze wel digitaal en speciaal.

In 2021 heeft de OR tweemaal overleg gehad met de Raad van Toezicht. Er is onder andere gesproken over de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht en van de OR, het ziekteverzuim, financiën, Brede Basisteams Nijmegen en het Sociaal Kader voor deze casus en er is gesproken over kansen en risico's van een eventueel organisatiebreed Sociaal Kader.

In 2021 waren er drie bijeenkomsten van de commissie Financiën & Strategie van de OR met de financiële commissie van de Coöperatie voor Zorgondernemers. Onder leiding van één van de bestuurders en de manager Dienst Bedrijven/directeur Bedrijfsvoering werd onder andere gesproken over de bestuurlijke maandrappontages, vastgoed, begroting en jaarrekening.

VERKIEZINGEN OR DRIESTROOM

Op 18 juni 2021 was de uitslag bekend van de OR-verkiezingen, de week erna heeft de nieuwe OR een stevig fundament gelegd voor zijn zittingsperiode in een tweedaagse training.

INITIATIEFVOORSTEL OR: SOCIAAL KADER ADVIESAANVRAAG BREDE BASISTEAMS NIJMEGEN

De OR en de Raad van Bestuur hebben op 22 december 2021 hun handtekening gezet onder het Sociaal Kader (SK) voor de medewerkers van de ambulante teams Nijmegen en Passende Kinderopvang Nijmegen. In dit SK staan afspraken over de wijze waarop wordt voorzien in de personele gevolgen van de nieuwe visie op inrichting van de wijkteams in Nijmegen (Brede Basis Teams). Het SK is tot stand gekomen in coproductie, de vinger aan de pols houdend bij de betreffende collega's en met de beste intenties. De OR en Raad van Bestuur zijn trots op het resultaat.

ADVIESVRAGEN

De OR heeft de volgende adviesaanvragen behandeld:

- Profielschets RvT-lid (financiën) en werving- en selectieprocedure
- Profielschets RvB-lid en werving- en selectieprocedure
- Brede Basisteams Nijmegen
- Begroting en Jaarplan 2022 Driestroom
- Opheffing DROOM! Wereldkeuken BV.

INSTEMMINGSVERZOEKEN

De OR heeft ingestemd met:

- Nieuwe Gesprekscyclus bij DROOM!
- Tijd- en Plaats-onafhankelijk werken
- Arbeidsovereenkomsten- en Aanstellingsbeleid Driestroom
- Wijziging Werkkostenregeling Driestroom
- Quarantainebeleid Driestroom
- BOL stagebeleid DROOM!
- Driestroom Rookvrij Richtlijn 2021
- Regeling loondoorbetaling bij ziekte DROOM!
- Arbeidsovereenkomst nieuwe medewerkers Driestroom en DROOM!
- Indientermijn declaraties Driestroom

Het instemmingsverzoek 'Herplaatsingsbeleid Driestroom' werd geparkeerd (besluitvorming uitgesteld) tot het moment dat er duidelijkheid zou zijn over een Sociaal Plan/Sociale Regeling. De OR neemt dit instemmingsverzoek weer in behandeling in 2022.

De OR heeft twee instemmingsverzoeken doorgeschoven naar 2022:

- Beleid Hybride Werken Driestroom
- Vergoeding contributie Beroepsverenigingen

8.3 Medezeggenschap van zorgondernemers

FRANCHISERAAD

In 2018 is de Coöperatie Zorgondernemers opgericht. Deze fungeert als franchiseraad en vertegenwoordigt als zodanig de aangesloten franchisenemers van Driestroom. In een overeenkomst van zeggenschap tussen Driestroom en de Coöperatie 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.

DRIE REGIO'S

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 Ondernemersgroep Driestroom (ODD bv) en medewerkers van Driestroom In Contact (het klantcontact- en aanmeldloket van Driestroom). De regiobestuurders zijn daarnaast sparringpartner voor de statutair directeur ODD bv.

VERGADERINGEN

In 2021 heeft de franchiseraad 12 keer een vergaderd met de Raad van Bestuur van Driestroom. Gespreksonderwerpen waren onder andere: impact coronavirus en vaccinatieplanning, relatie met de financiers zoals zorgkantoren en gemeenten, wijziging samenstelling Raad van Bestuur, de WNT, kwaliteit van zorg, (concept) nieuwe franchiseovereenkomst met handboek, vernieuwen franchiseraad en de overeenkomst van zeggenschap.

Daarnaast bespreekt de financiële commissie van de franchiseraad drie keer per jaar de cijfers van Driestroom, inclusief de franchiseketen, met de directeur Bedrijfsvoering en het lid Raad van Bestuur. Deze besprekingen doen zij samen de commissie financiën van de OR.

ADVIESVRAGEN

De franchiseraad heeft in 2021 adviesaanvragen ontvangen en afgehandeld ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Zorgkaart Nederland
- Uitbreiding taken en verantwoordelijkheden van de behandelcoördinator
- Vierde regio (deze aanvraag is afgehandeld in 2022)
- Crisis- en calamiteitendienst
- SROI
- Early Warning System
- Jaargesprekkencyclus
- Concept Franchiseovereenkomst als geheel, en op de onderdelen: drempelwaarde /tariefsverhoging afdracht Stichting; werkgebied en exclusiviteit; goodwill; voorstel rechtspersonen.

9 Kerngegevens productie

Stichting Driestroom heeft voor de dienstverlening inzake de Wet Langdurige Zorg contracten gesloten met de volgende zorgkantoren:

1. Zorgkantoor Menzis (regio Arnhem en Twente)
2. Zorgkantoor VGZ
3. Zorgkantoor Zilveren Kruis
4. Zorgkantoor CZ



Voor productie uit de Zorgverzekeringswet is met alle zorgverzekeraars een contract afgesloten.



Door Driestroom wordt voor 144 gemeenten dienstverlening geleverd inzake de WMO, Jeugdwet en beschermd wonen.



In 2021 is met ca. 40 scholen samengewerkt in de regio's Arnhem, Nijmegen, Tiel en Noord-Limburg.

Het totaal aantal mensen waar in 2021 zorg aan is geleverd bedraagt:

Totaal aantal unieke cliënten (excl. derden en diensten)¹	4.026
Het aantal cliënten per financieringsstroom:	
Wet langdurige zorg	1.142
Persoonsgebonden Budget	233
Wet Maatschappelijke Ondersteuning	943
Jeugdwet	1.414
Forensische Zorg	10
Zorg asielzoekers	0
Eerstelijns behandelde cliënten	495
GZSP (ZVW)	30
Het aantal cliënten in onderaanneming	177

¹ Aangezien sommige cliënten zorg hebben gehad vanuit verschillende financieringsstromen tellen de aantallen van de verschillende financieringsstromen niet op tot 4.026.



10 Personeel en organisatie

Driestroom wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Een werkgever waar mensen graag (willen) werken en positief vertrekken. Om dat verder te realiseren werken we aan een goedwerkend en inspirerend personeelsbeleid door ons te focussen op een aantal integrale hoofdthema's. In het 'Strategisch plan 2021-2022' van de dienst P&O staan deze hoofdthema's beschreven. In 2021 is hier invulling aan gegeven.

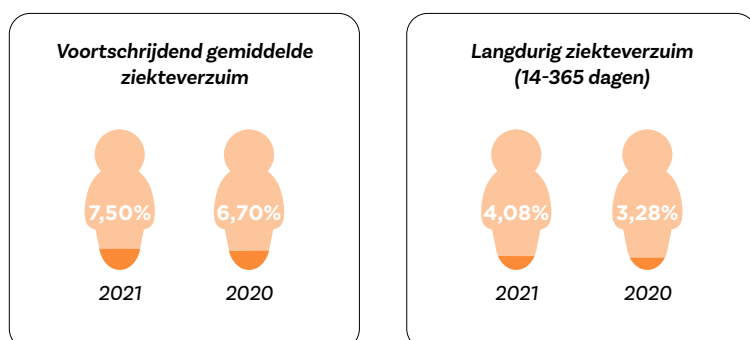
DUURZAME INZETBAARHEID EN WERKBELEVING

Een belangrijk speerpunt is de inzet op het vergroten van duurzame inzetbaarheid en het verminderen van verzuim van medewerkers. In 2021 zijn leidinggevenden getraind in gespreksvoering rondom duurzame inzetbaarheid. Individuele medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen deel te nemen aan de persoonlijke gezondheidscheck en er is periodiek aandacht geweest voor vitaliteit. Op teamniveau zijn daar waar nodig preventietools ingezet (zoals specifieke aandacht bij coronaperikelen). Deelname aan de Werkgeverij (een regionaal samenwerkingsverband waarin werk, talenten en scholing gedeeld worden) zal ons verder helpen om medewerkers op duurzame wijze voor de zorg te behouden.

De coronacrisis heeft van ons veel flexibiliteit en creativiteit gevraagd. We zijn vooral trots op de wijze waarop onze teams en medewerkers steeds weer in staat zijn om creatief en flexibel te blijven in continu veranderende omstandigheden. Dit heeft ook geleid tot een andere manier van werken. Online werken heeft een vlucht genomen en we zijn steeds beter in staat om de werkplek te kiezen die het beste past bij de activiteit die een medewerker uitvoert. Dit vraagt om heldere kaders en nauwe afstemming, waarvoor beleid Hybride Werken is opgemaakt.

De resultaten van het medewerkersonderzoek van najaar 2020 zijn op alle niveaus in de organisatie besproken en meegenomen in de plannen van 2021. Het medewerkersonderzoek is op inhoud en proces geëvalueerd. Gezien de nieuwe vorm van medewerkeronderzoek (Pulse) is ook het proces in 2021 geëvalueerd. De verbeterpunten worden in de volgende cyclus meegenomen.

VERZUIM



De doelstellingen van Driestroom ten aanzien van ziekteverzuim waren in 2021 een percentage van maximaal 5%, een voortschrijdend gemiddelde van maximaal 6% en voor langdurig ziekteverzuim (14-365 dagen) een percentage van maximaal 3,75%. De verzuimdoelstellingen zijn helaas niet behaald. Een belangrijke bron van het verzuim is ook corona. In de verzuimcijfers is vooral een piek te zien in de laatste maanden van 2021.

Vernet, de landelijke benchmark op het gebied van verzuim en inzetbaarheid, geeft een algemeen verzuimpercentage voor de zorg- en welzijnssector in 2021 van 7,29% (6,83% in 2020). De landelijke trend laat zowel een stijging zien in de korte, middellange als ook in de duurklasse langdurig verzuim. Vooral de meldingsfrequentie is landelijk (in het laatste kwartaal) gestegen. Dit is een mogelijk effect van de Omikron variant.

Het verzuim binnen Driestroom ligt in 2021 een fractie hoger dan de benchmark, te weten 7,5%. De meldingsfrequentie bij Driestroom is in 2021 0,9% (benchmark 1,07) en valt daarmee wel positiever uit dan de benchmark. Met betrekking tot de duurklasse zit de stijging met name in het lang verzuim (90-365 dg).

TEAMS EN LEIDERSCHAP

De organisatievisie van Driestroom staat beschreven in de nota 'Driestroom – een supportorganisatie'. De supportnota is bedoeld als herkenbaar houvast en wenkend perspectief met betrekking tot de wijze waarop we de belofte aan onze cliënten waar maken en voor onze onderlinge samenwerking: hoe doen wij de dingen met elkaar? 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 organisatie-model functioneert en hoe wij supportend leiderschap en supportende bedrijfsvoering zien.

De doorontwikkeling van het Alledaags Gelukmodel, alsmede hoe we hier vanuit supportend leiderschap verder vorm aan geven, verdient doorlopend aandacht van alle medewerkers. Tijdens de jaarlijkse Driestroomdagen krijgt deze strategie en visie een plek en is er ruimte voor de dialoog over de diverse strategische thema's. Vanwege de coronamaatregelen is in 2021 gekozen om medewerkers in een Driestroommiddag online mee te nemen in de visie, strategie en stand van zaken ten aanzien van de speerpunten van de organisatie. Daarnaast werd in deelgroepen online de dialoog gevoerd over de specifieke onderdelen uit de strategie.

Met het verder inbedden van supportend leiderschap en eigenaarschap in de organisatie borduren we in 2022 voort op de in 2019 geschreven nota. Op alle niveaus in de organisatie krijgt dit thema in 2022 de aandacht.

In 2021 heeft het Teamleiders Ontwikkel Programma (TOP) verder gestalte gekregen. In dit leiderschapsprogramma ontwikkelen aspirant teamleiders zich tot volwaardige Driestroom leidinggevend. In 2021 heeft de nadruk vooral gelegen op het opdoen van ervaring, zowel in kwaliteit alsook in kwantiteit (workload). In 2022 wordt het programma geëvalueerd.

OPLEIDING, PERSOONLIJKE GROEI EN TALENTONTWIKKELING

In 2020 is een nieuw leermanagementsysteem (LMS) geïntroduceerd: Leerplein. Binnen dit LMS heeft elke medewerker bij Driestroom de mogelijkheid om (naast verplichte scholing) eigen ontwikkeling vorm te geven. Het LMS is in 2021 verder doorontwikkeld, bijvoorbeeld ten behoeve van de implementatie van het Alledaags Gelukmodel. In 2021 is ook gestart met de ontwikkeling van een specifiek Leerplein voor franchisenemers, genaamd de Johan Emons Academy, zodat ook franchisenemers kunnen worden ondersteund in hun opleidingsbehoeften.

In 2021 heeft een introductiedag plaatsgevonden, een eerste kennismaking met Driestroom als werkgever voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is een start gemaakt met het verfijnen van het werving- en selectieproces (inclusief een warm onthaal en goede landing), zodat we (nog) beter in staat zijn goede medewerkers aan ons te verbinden.

ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT

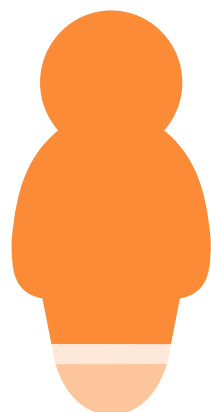
In een rap tempo zien we dat het ook onze organisatie meer moeite koste om goede medewerkers te vinden. Om in deze krappe arbeidsmarkt toch mensen aan Driestroom te verbinden, die cliënten de juiste support kunnen geven, zijn in 2021 voorbereidingen getroffen om het werving- & selectieproces op een aantal onderdelen efficiënter en effectiever te laten verlopen. Dit proces wordt in de eerste helft 2022 concreet verfijnd. Daarnaast besteden we in 2022 volop aandacht aan arbeidsmarktmarketing, om potentiële medewerkers kennis te laten maken met het Driestroom DNA. Hiermee gepaard gaande wordt ook het introductieprogramma vernieuwd; dit gaat medewerkers een goede start en 'zachte landing' geven binnen Driestroom.

BASIS OP ORDE

In 2021 is hard gewerkt aan het stroomlijnen van diverse HR-processen en het op diverse onderdelen beleid maken en/of actueel maken. In 2021 is de applicatie AFAS geïmplementeerd ter ondersteuning van deze processen. Het doel om AFAS per 1 januari 2022 operationeel te hebben is bereikt.

In 2021 zijn de eerste stappen gezet om te onderzoeken hoe we vanuit de cliëntvraag beter in staat zijn het roosteren en plannen vorm te geven (middels capaciteitsplanning). Dit project heeft een verdere doorloop in 2022.

Aantal medewerkers 2021

Driestroom **1.174**ODD **11**
DROOM! **99**

totaal
1.284

Aantal medewerkers 2020

Driestroom **1.178**ODD **8**
DROOM! **68**

totaal
1.254

Aantal fte 2021

Driestroom **722,9**
(excl. gedetacheerden)ODD **7,3**
DROOM! **31,5**

totaal
761,7

De franchisenemers en hun medewerkers worden bij deze cijfers buiten beschouwing gelaten.

Aantal fte 2020

Driestroom **726,1**
(excl. gedetacheerden)ODD **5,5**
DROOM! **22,2**

totaal
753,8

II Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DUURZAAMHEID EN MILIEU

Driestroom en duurzaamheid gaan hand in hand. Daar waar we ons inzetten voor onze cliënten om hen deel uit te laten maken van onze samenleving, is het ook onderdeel van onze werkwijze om met en namens hen een bijdrage te doen aan maatschappelijke belangen. Een groot maatschappelijk probleem is de klimaatverandering. Driestroom is zich daar bewust van en op verschillende gebieden aan de slag om hét verschil te maken. Zo hebben we in 2021 de hierna genoemde stappen gezet.

Milieucertificaat

Sinds het aansluiten bij de Green Deal regio Arnhem in 2018 gebruikt Driestroom de Milieuthermometer Zorg als leidraad om milieubewust werken stapsgewijs te verankeren in de organisatie. De Milieuthermometer omvat 15 onderwerpen met elk een aantal actiepunten waaraan voldaan moet worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de manier waarop we met afval omgaan, of we milieubeleid hebben opgesteld en hoe we voorkomen dat er veel voedselverspilling is.

Bij de Milieuthermometer Zorg hoort ook het milieucertificaat. In 2021 is het ‘milieucertificaat brons’ voor locatie Wikke in Arnhem verlengd. Daarnaast zijn we gestart met de voorbereidingen voor het behalen van het bronzen milieucertificaat voor de locaties Dolfijn, Luna en Loovelden.

Energiebesparing

Vanuit de rapportage EED Energieaudit in 2020, samen met een controle door de Omgevingsdienst Regio Arnhem, kwam duidelijk naar voren dat de verlichting bij locatie Dol-fijn in Velp nog niet voldoet aan de huidige eis. Een locatie met het elektraverbruik als Dol-fijn moet LED verlichting plaatsen. Hiervoor hebben we van de Omgevingsdienst Regio Arnhem 2 jaar de tijd gekregen, maar we hebben dit binnen een jaar gerealiseerd. Over een jaar zal de energiebesparing goed te zien zijn. De verwachte energiebesparing is 10.236 kWh op jaarbasis, wat overeenkomt met een CO2 reductie van 6.644 kg. Dat is vergelijkbaar met het eten van 1650 Big Macs of 46 keer naar Parijs vliegen.

Circulariteit

Ook circulariteit is een belangrijk onderwerp in de klimaatdoelen. Bij kinderboerderij de Goffert heeft het project ‘de Circulaire Kickstart’ gedraaid. Hierbij hebben we eerst onderzocht welke inkoop- en afvalstromen er bij de kinderboerderij zijn en waar het verschil gemaakt kan worden. Uit dit onderzoek zijn verschillende acties voortgekomen.

Voor het groenafval wordt een wormenhotel ingezet. De wormen in het hotel krijgen al het groenafval van de kinderboerderij te eten en zorgen ervoor dat dit wordt omgezet in compost, die weer op de boerderij gebruikt kan worden. Er is een samenwerking ontstaan met een Nijmeegse schilder die de restanten verf doneert aan de kinderboerderij.

Daarnaast zijn er verbeteringen uitgekomen bij het sanitair, het gebruik van toiletpapier en handdoekjes en in het scheiden van het afval op de boerderij. Door het scheiden van afval aantrekkelijker te maken voor de bezoekers verwachten we een betere afvalscheiding en daardoor een beter hergebruik van de materialen.

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

Social Return On Investment (SROI) is een onderdeel van alle contracten die Driestroom sluit met gemeenten en die de dienstverlening op basis van Jeugdwet, Wmo en Beschermd wonen betreffen. SROI is bedoeld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans op betaald werk te bieden. Meestal gaat het om een verplicht percentage van de aanbestedingssom dat ingevuld moet worden door SROI gerelateerde zaken. Driestroom heeft in 2021 aan al haar SROI-verplichtingen voldaan. Niet alleen in onze dienstverlening maar ook in onze eigen bedrijfsvoering zijn wij continu actief op zoek naar mogelijkheden en nieuwe projecten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden.

12 Risico's en onzekerheden

Omtrent risicomanagement heeft Driestroom inzichtelijk welke risico's er zijn en wat de kritische succesfactoren en prestatiefactoren zijn. Tijdens het opstellen van het jaarplan 2022 is de volgende impactanalyse uitgevoerd omtrent de kans en weging van geïdentificeerde risico's en de maatregelen die genomen worden om deze risico's te beheersen.

Risico's en kansen	Waarschijnlijkheid Laag, Mid-den, Hoog	Resultaat effect 2022	Beheersingsmaatregelen
Complexe aanbestedingen (o.a. lumpsum)	H	--	Aanbestedingsproces stroomlijnen. Strak sturen op kansen en risico's (extern en intern) in overleg met franchisenemers/interne locaties.
Trend uitvoering contracten van regio naar zorgaanbieder verleggen en andere oorzaken stijging administratieve lasten	H	-	Aanbestedingsproces stroomlijnen. Kosten wegen in relatie tot tarieven/afdracht. Op bestuurlijk niveau aankaarten.
Rechtmatigheidsissues (tarieven versus inzet begeleiding/behandeling)	H	0	Gesprekscyclus, check op rechtmatigheid, risico m.n. op marge op franchise.
Corona	H	--	Beleid staat en compensatiemechanismen met financiers zijn bekend.
Lagere instroom cliënten/ participanten	M	-	Extra inspanning werving cliënten (o.a. Alledaags Gelukmodel extern meer inzetten) en verbetering vastgoed.
Niet kostendekkende tarieven	M	--	Scherpe risico-analyse, met behulp van intern kostprijzenmodel.
Lagere contractvolumes	L	-	Continu afstemming met zorgkantoren en sociaal domein.
Krappe arbeidsmarkt, extra kosten inzet PNIL	M	--	Behoud stagiaires/BBL. Werving aanpassen. Regionale "marktplaats" zorgpersoneel.
Hoog ziekteverzuim, mede door Corona (nawerking) en long covid	H	--	Meer inzetten beschikbare opties. Bij dreigend langer verzuim direct acties inzetten.

Risico's en kansen	Waarschijnlijkheid Laag, Midden, Hoog	Resultaat effect 2022	Beheersingsmaatregelen
Productie overschrijding	L	0	Budgetplafonds worden goed gemonitord en leveren de laatste jaren weinig verlies op.
Verkoopwinst op overtollig vastgoed	M	+	In 2021 verkoop aantal panden voorbereid, die in 2022 gerealiseerd zullen worden.

In het algemeen geldt dat Driestroom risico's met een negatieve invloed op het resultaat probeert te mitigeren. Bij het opstellen van het jaarplan 2022 vormen complexe aanbestedingen, stijgende administratieve lasten, rechtmatigheidsissues en corona de grootste negatieve risico's.

De afgelopen jaren zijn wij erin 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.

13 Driestroom in 2022

CORONA

De verwachting is dat in 2022 corona een meer endemisch karakter zal krijgen en dat de belemmeringen voor onze cliënten en medewerkers weggenomen zullen worden of in ieder geval een stuk minder zwaar zullen zijn. Financieel zal de coronacrisis nog enige nasleep hebben.

NIEUW STRATEGISCH PLAN

2022 is het laatste jaar van onze huidige strategische planperiode. Dat betekent dat we de strategie voor de periode na 2022 zullen gaan formuleren. We doen dit in dialoog met de stakeholders, met name de adviesraden, onze medewerkers en ketenpartners.

KWALITEIT VAN ZORG

In 2022 blijven we vanzelfsprekend werken aan het telkens verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Zo hebben we het plan om een verbeteringslag te maken bij onze interne audits en onderzoeken.

PERSONEELSBELEID

De tekorten op de arbeidsmarkt worden een steeds groter knelpunt, met name ook in de zorgsector. Met ons strategisch personeelsbeleid zijn we goed op weg om medewerkers aan ons te (blijven) binden. Volgend jaar heeft dit opnieuw onze volledige aandacht.

FRANCHISEKETEN

Met de invoering van de gesprekscyclus binnen de franchiseketen verwachten we via de dialoog met al onze ondernemers ons unieke kwaliteitssysteem verder te versterken. We willen ook de medezeggenschap van de franchisenemers verder ontwikkelen.

SAMENWERKINGSRELATIES

We hebben veel duurzame samenwerkingsrelaties met organisaties in ons netwerk. Eén daarvan is Radboudumc in Nijmegen, waarmee wij al verschillende jaren samenwerken vanuit onze DROOM! formule. Daar komt komend jaar een winkelfunctie bij. We gaan een nieuwe vestiging van Markers & Merken openen midden in de aankomsthal van Radboudumc en dat is fantastisch vanuit de inclusie-gedachte van onze (assistent) medewerkers.

DUURZAAMHEID EN MILIEU

Wat betreft duurzaamheid en milieu gaan we in 2022 weer een stap verder. Waar een bronzen milieucertificaat te behalen is, is als vanzelfsprekend ook een zilveren certificaat te verdienen. Voor locatie Wikke in Arnhem is dat het streven voor het komend jaar. Er komen een aantal punten bij om dit te behalen, zoals een duurzaam voedingsbeleid of het opstellen van een duurzaam inkoopbeleid. Het duurzaam voedingsbeleid is al in voorbereiding. Samen met leverancier Albron maken we plannen om voedselverspilling te voorkomen, maar ook om beter in te kopen.

Naast de drie locaties die klaar zijn voor de audit voor het milieucertificaat, worden nog drie locaties voorbereid om eind 2022 in aanmerking te komen voor een bronzen certificaat. De ambities van Driestroom ook op dit gebied zijn groot.

ZORGVERKOOP

We blijven alert op ontwikkelingen in de zorgverkoop, zowel op het terrein van de langdurige zorg en de Zorgverzekeringswet als in het gemeentelijk domein. In het gemeentelijk domein verwachten we de ontwikkeling naar contracteren in samenwerkingsverbanden en contractering in onderaanneming.

We hebben de wens dat 2022 een fantastisch jaar wordt waarin we elkaar weer vaak mogen ontmoeten en waarin we samen met onze medewerkers en samenwerkingspartners veel goede dingen kunnen doen voor alle mensen die we mogen ondersteunen.

Raad van Bestuur Stichting Driestroom,

drs. E.A.M. (Esther) Nelissen
drs. J.A.P. (Hans) van Gestel

Bijlage 1 - Samenstelling Raad van Toezicht 2021

Naam	Functie in de Raad	Nevenfuncties
Dhr. A. Koster	Voorzitter, sinds 25 januari 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter RvT Zorgbalans in Haarlem • Voorzitter RvT Beweging 3.0 in Amersfoort • Voorzitter NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn) • Vicevoorzitter EAN (European Ageing Network) • Bestuurslid Stichting MOAI • Lid Comité van aanbeveling "Diva Dichtbij" • Directeur van Alleszelf.nl BV
Dhr. D.J.A. Somer	Lid, waarnemend voorzitter van 20 oktober 2020 t/m 24 januari 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder Zinzia Zorggroep
Mw. H. Reints	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Onderwijs, Jeugd, Zorg en Diversiteit, gemeente Amsterdam • Lid Raad van Toezicht Rijnstad Arnhem
Dhr. R.R. Bakker	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur CIZ (vanaf 1 mei 2021) • Voorzitter Raad van Bestuur Raphaëlstichting (tot 1 mei 2021) • Lid raad van toezicht Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (voorzitter auditcommissie) • Lid bestuur Stichting Presentie
Dhr. J. Hamming	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Burgemeester gemeente Zaanstad • Lid Raad van Toezicht Reclassering NL • Lid bestuur VNG commissie Bestuur en Veiligheid • Voorzitter Raad van Toezicht Koning Willem1 College Den Bosch • Lid bestuur Bouwfonds Cultuurfonds • Voorzitter Raad van Toezicht Movisie • Voorzitter bestuur Richard Krajicek Foundation • Lid Raad van Advies UWV Nederland
Mw. S. Kalloe	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur Argos Zorggroep • Lid Raad van Toezicht HefGroep-KindeRdam

Naam	Functie in de Raad	Nevenfuncties
Dhr. dr. J.J.W. van der Burg	Lid	<ul style="list-style-type: none"> • GZ-psycholoog/ Orthopedagoog-Generalist in de kinderrevalidatie van de Sint Maartenskliniek • Docent aan de Sociale Faculteit van de Radboud Universiteit, Pedagogische Wetenschappen en Onderwijskunde (PWO), vakgroep Orthopedagogiek • Lid netwerkgroep (LZMG+) Nederlandse Vereniging voor Orthopedagogiek en Onderwijskunde • Lid van Landelijk Overleg Onderwijs en Kinderrevalidatie (LOOK) • Lid van de redactie handboek Kinderrevalidatie
Dhr. G.J. van den Enden	Lid, sinds 15 november 2021	<ul style="list-style-type: none"> • CEO – Algemeen directeur Bernhoven • Bestuurslid van het Landelijk Bestuur van de Stichting Algemene Ziekenhuizen (SAZ) • Lid Raad van Commissarissen en van de audit & risk commissie van de Onderlinge Verzekeringsmaatschappij Medirisk BV • Gastdocent SIOO • Lid van de Raad van Advies Vliegbasis Volkel

Bijlage 2 – overzicht dienstverlening

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

FORENSISCHE ZORG (FZ)

- Begeleiding (in uren en in groepsverband)

REGELING MEDISCHE ZORG ASIELZOEKERS (RMA)

- Ondersteuning en Langdurige zorg
- Ergotherapie
- Fysiotherapie
- Logopedie

ZORGVERZEKERINGSWET (ZVW)

- 1ste lijnszorg (paramedische zorg)
 - Fysiotherapie
 - Logopedie
 - Ergotherapie
- Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen

ZORG AAN ONVERZEKERBARE VREEMDELINGEN

WET MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING (WMO 2015)

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

PARTICIPATIEWET - UWV

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

JEUGDWET

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

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



WWW.DRIESTROOM.NL



DRIESTROOM