



Jaardocument 2020 Driestroom

Bestuursverslag

Inhoudsopgave

Bestuursverslag 2020	pagina
Uitgangspunten van de verslaggeving	3
1 Algemene identificatiegegevens	3
2 Strategisch beleid	4
3 Resultaten 2020	5
4 Bestuur en toezicht	11
5 Medezeggenschap medewerkers, cliënten en vertegenwoordigers	14
6 Kerngegevens	17
7 Personeel en organisatie	19
8 Risico's en onzekerheden	19
9 Driestroom in 2021	20

Uitgangspunten van de verslaggeving

De reikwijdte van de jaarverslaggeving betreft Stichting Driestroom met haar dochtervennootschappen. De verslaggevingsperiode loopt van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020.

Een uitgebreid verslag over de kwaliteit van onze zorg en ondersteuning staat in het Kwaliteitsrapport van Driestroom. Dit rapport wordt opgesteld onder andere op basis van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg en is beschikbaar op onze website.

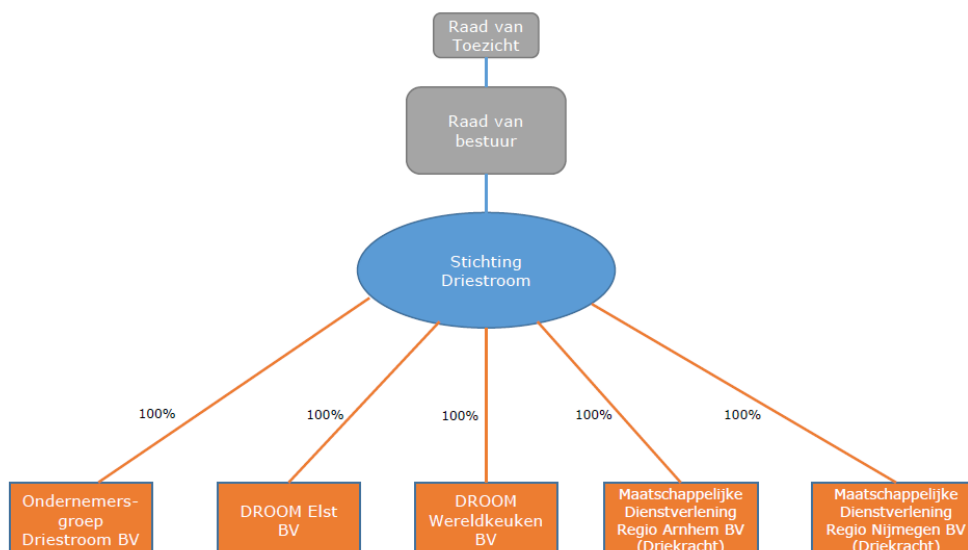
1 Algemene identificatiegegevens

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, wonen 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 150 zorgondernemers. Aan cliënten wordt ondersteuning geboden bij wonen (thuis of bij Driestroom), bij dagbesteding/werk, op school, bij bedrijven (begeleid werken) en bij vrijetijdsbesteding. In 2020 bood Driestroom ook ambulante begeleiding aan een beperkt aantal cliënten vallend onder de forensische zorg, als zorgaanbieder voor de Dienst Justitiële Inrichtingen.

Figuur 1. Organogram



2 Strategisch beleid

De strategie van Driestroom voor de jaren 2020-2022 (*Bruggen naar geluk 2.0*) is eind 2019 opgesteld en begin 2020 vastgesteld. Vlak daarna, in maart 2020, begon de coronacrisis die grote maatschappelijke en economische effecten heeft veroorzaakt. Naar aanleiding van de effecten van de coronacrisis heeft het Managementteam (MT) in mei 2020 een addendum gemaakt op de strategie. Om de effecten op te vangen zal een aantal ontwikkelingen versneld opgepakt worden (intensivering van de strategie). Deze aanpassing van de strategie is goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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 drie 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 vier à vijf 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.

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

1. Innovatie van onze dienstverlening: dienstverlening blijven vernieuwen en mee laten bewegen met de veranderende wensen en behoeften van onze cliënten.
2. Alledaags geluk model toepassen.
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.

De prioriteiten (in verband met intensivering van de strategie):

Prioriteiten uit *Bruggen naar geluk 2.0*:

Stichting

- Kolom Zorg, groei 24-uurs wonen: VG ouderenzorg
- Uitbreiden wonen voor autisme met normale begaafdheid
- Blended behandelen (deels digitaal, deels fysiek)
- Minder automobilititeit / meer beeldbellen
- Detacheringsbureau

Franchise

- Vermarkten franchiseconcept voor VVT sector
- Eigen franchise VVT
- Franchiseconcept woon- werk- en leefgemeenschap
- Franchiseconcept jeugd met complexe zorgvraag

- Droom franchise

In het volgende onderdeel worden de behaalde resultaten in 2020 op deze hoofdpunten en prioriteiten beschreven.

3 Resultaten 2020

Sinds maart 2020 heeft het coronavirus grote invloed op onze organisatie. Het houdt ons 24 uur per dag bezig; de coronamaatregelen vragen voortdurend alertheid en aanpassingen in het dagelijkse werk. Dit vraagt veel van onze cliënten en van onze medewerkers in alle lagen van de organisatie. Desondanks overheerst het gevoel dat – over het geheel genomen – de situatie goed onder controle blijft en medewerkers zich dagelijks blijven inzetten voor het alledaags geluk van onze cliënten. En we zien dat we ondanks de coronacrisis veel bereikt hebben, ook wat betreft de strategische acties. Er zit vertraging in de planning van een aantal activiteiten, maar in het algemeen zijn wij goed op koers. Gezien deze coronaperiode stemt ons dat tevreden. Driestroom heeft mooie voorbeelden van creatieve oplossingen die in Coronatijd bedacht zijn door locaties/franchisenemers. Zo hebben verschillende werk- en dagbestedingsinitiatieven hun best gedaan om te zoeken naar de mogelijkheden wat wel kon. Zij brachten werk bij cliënten thuis en hielden 1 op 1 contact met cliënten zowel online als live om vereenzaming te voorkomen. Ook hebben begeleiders voor een bepaalde tijd kinderen thuis begeleid door schoolse activiteiten te doen daar waar dit nodig was voor stabiele thuissituatie. Een van die andere creatieve ideeën is de AllYouNeed Is Family Tour georganiseerd door Driestroomhuis Villa Confetti. Zij maakten een plan – rekening houdend met de coronamaatregelen – om een bezoek te brengen bij hun ouders in een tijd waar de afstand de norm is. Driestroomhuis In Nije Begin heeft een eigen sportbaan aangelegd waar de kinderen toch kunnen sporten.

Ondanks de coronacrisis is in 2020 hard doorgewerkt aan de implementatie van het Alledaags geluk model. Bij de kolom Zorg zijn nieuwe werkwijzen ontwikkeld en ingevoerd. Alle teams en franchisenemers zijn gestart met de zorginhoud in de applicatie ONS, zoals het rapporteren, het zorgplan en de AG-vragenlijsten. Hierdoor verloopt de registratie van de zorgprocessen met minder inzet van zorgmedewerkers en overige medewerkers en ontstaat er betere sturingsinformatie. Met de Radboud Universiteit worden gevalideerde outcome lijsten voor de diverse doelgroepen van Driestroom ontwikkeld. Daarmee kunnen we in 2021 met cliënten evalueren of onze ondersteuning voldoende bijdraagt aan hun psychisch welbevinden (alledaags geluk).

Een aandachtspunt is dat alle doelen waarbij samenwerking met externe organisaties aan de orde is, in meer of mindere mate vertraging oplopen vanwege de coronamaatregelen.

In 2020 zijn de resultaten op Stichting niveau op basis van de prioriteiten uit *Bruggen naar geluk 2.0*:

- Kolom Zorg, groei 24-uurs wonen: VG ouderenzorg - Acties lopen.
- Uitbreiden wonen voor autisme met normale begaafdheid - Nog geen actie gestart m.b.t. uitbreiding. Wel is een visiedocument voor deze doelgroep geschreven en wordt behandeling gestart. Vanwege de sterke beperking door de overheid van het aantal WLZ-GGZ plekken is er een mogelijkheid dat de geplande uitbreiding verschoven moet worden.
- Blended behandelen (deels digitaal, deels fysiek) - De mogelijkheden zijn onderzocht, innovatieproject van afdeling ICT in samenwerking met DEC.
- Minder automobilititeit / meer beeldbellen - Kaders zijn door MT vastgesteld en akkoord bevonden door OR.
- Detacheringsbureau - Met de continue groei van het aantal zorgondernemers loopt deze prioriteit automatisch mee. De groei is lager dan begroot.

Jaardocument 2020 Driestroom – Bestuursverslag

- Uitbreiding aantal plaatsen voor BBL-leerlingen van 20 naar 32. Resultaat is ruim behaald, inmiddels zijn er ca. 50 BBL-leerling plaatsen.

Binnen de Stichting is in de kolom Kind Jeugd en Gezin een verdere groei in 2020 ten opzichte van 2019 voor de producten dagbehandeling en zorg binnen onderwijs. Het product DTT daarentegen kent een daling in 2020 ten opzichte van 2019.

Driestroom heeft ruime ervaring met werkposten waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot woonassistent worden opgeleid, met name binnen de VVT sector. De deelnemers stromen daarna door naar een betaalde baan of een vervolgopleiding. In 2020 heeft Driestroom dit concept uitgerold binnen de eigen organisatie op de zorgintensieve locaties Loovelden en Nijvelt.

Driestroom heeft ook in 2020 in de kolom werk en ondersteuning ingezet op het creëren van woon-, werk- en leefgemeenschappen. Elementen van die woon-, werk- en leefgemeenschap zijn kleinschalige werkprojecten, inloop, horeca en tafeltjedekje concepten, logistiek en vervoer, en het introduceren van een kleinschalige immateriële ruleconomie waarbij vrijwilligers tegen een vrijwilligersvergoeding kwetsbare ouderen helpen met vervoer, tuinonderhoud, boodschappen doen, et cetera. Mensen helpen elkaar, voelen zich betrokken en verbonden met elkaar en hun omgeving. Om de aanwezigheid van 7x24 uur beschikbaarheid in de wijk te kunnen garanderen kan een Driestroomhuis voor jongvolwassenen dienen, dan wel een intramurale woonvorm van Driestroom of een samenwerkingspartner.

Conform afspraken is in 2020 de portefeuille van niet courant vastgoed afgebouwd. De locaties De Kist en Wellenkamp zijn verkocht. In 2020 is de vastgoedvisie en strategie en het vastgoedplan voor de jaren 2020 - 2022 afgerond en vastgesteld.

Franchise

In 2020 zijn de resultaten in de Franchiseformule op basis van de prioriteiten uit *Bruggen naar geluk 2.0*:

- Vermarkten franchiseconcept voor VVT sector - Vanwege corona lopen de onderhandelingen met de drie geselecteerde organisaties vertraging op.
- Eigen franchise VVT (elk jaar per 1-10 een nieuwe locatie erbij) - Acties lopen op schema. Naar verwachting in september 2021 opening 1e franchiseconcept.
- Franchiseconcept woon- werk- en leefgemeenschap (per jaar 12 cliënten) - Vertraging vanwege corona. Voor de inhoudelijke uitwerking van dit concept is een medewerker in dienst getreden van de Ondernemersgroep De Driestroom BV (ODD BV).
- Franchiseconcept jeugd met complexe zorgvraag - Acties lopen. Twee bestaande initiatieven hebben te kennen gegeven over te willen stappen vanuit het huidige label.
- Droom franchise – Acties lopen. Deels vertraging vanwege de coronamaatregelen.

In 2020 hebben 15 zorgondernemers zich aan Driestroom en de Ondernemersgroep (ODD BV) verbonden en is afscheid genomen van 7 zorgondernemers. Daarmee is de groep zorgondernemers gegroeid naar 144 initiatieven per 31-12-2020. De franchiseketen heeft in de jaren 2015 tot en met 2018 een omzetgroei van gemiddeld zeven miljoen euro per jaar laten zien. In 2019 was de omzetgroei wat lager (5,5 miljoen) door een disbalans in de capaciteit van de instroomorganisatie. De groei is in 2020 2,3 miljoen door lagere instroom door corona. Naar verwachting zal 2021 weer een grotere groei laten zien. In de begroting 2021 groeit de omzet van de franchiseketen naar 50% van 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 werkinitiatieven aan Driestroom te verbinden. Dit heeft ertoe geleid dat er meer zorgondernemers met werkinitiatieven zijn ingestroomd. Daarnaast wordt nu gewerkt aan de mogelijkheid om ook het instrumentarium geschikt te maken voor franchiseverlening in de VVT-sector (ouderenzorg).

DROOM! bv

DROOM! bv heeft in 2020 veel hinder ondervonden vanwege de corona, waardoor de horeca en vergaderactiviteiten fors beperkt zijn. Ondanks het beroep op de NOW regelingen heeft dit geleid tot een verlies over 2020. Er zijn veel nieuwe initiatieven ontplooid, zoals het koken voor locaties van Driestroom en afhalen van maaltijden. De omzet en marge daarvan konden dit verlies helaas maar deels opvangen.

DROOM! bv heeft in 2020 verder 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. De ontwikkeling bij de spoorzone heeft geen doorgang kunnen vinden, voor DROOM! Elst wordt een nieuwe locatie gezocht.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Driestroom werkt aan innovaties die het welzijn van cliënten en medewerkers verbeteren. Maar ook aan specifieke ontwikkelingen op het vlak van bijvoorbeeld klimaatneutraliteit en circulariteit.

- *Innovaties die het welzijn van cliënten en medewerkers verbeteren*

- Uitbreiden van ondersteuning van ondernemers, al dan niet franchisenemers, bij werkinitiatieven voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Taalklas: aanbieden van taalonderwijs voor nieuwe Nederlanders waardoor mensen met een andere achtergrond zich thuis voelen bij Driestroom.
- Aanbieden van 50 BBL leerling plaatsen.

- *Fysiek en mentaal welbevinden*

Zowel voor fysiek als ook mentaal welbevinden, is mede door corona speciale aandacht geweest in het jaar 2020. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van balanscoaches, ergotherapeut met aandachtsgebied fysieke belasting, hulpmiddelen voor de thuiswerkplek en een toolkit Eerste Hulp Bij Thuiswerken (EHBT).

- *Klimaatneutraliteit en circulariteit*

In 2020 heeft Driestroom op verschillende manieren een vervolg gegeven aan de Green Deal met meerdere mijlpalen. Zo ontving locatie Wikke in Arnhem in mei het bronzen certificaat met een CO2-reductie van 42,7% en is in november het vervolg van de Green Deal getekend in samenwerking met de gemeente Arnhem met hierin nieuwe afspraken waar we mee aan de slag gaan.

Een voorbeeld hiervan is een toevoeging op het inkoopbeleid, het procesplan duurzaam inkopen. Hierin wordt gekeken naar de inkoop van producten, maar ook van diensten. Zo zijn we met leveranciers als Albron en Nederrijn in gesprek om hun diensten milieuvriendelijker in te zetten. Denk hierbij aan duurzamere voeding en milieuvriendelijke reinigingsproducten.

Daarnaast wordt op dit moment gewerkt aan het 4-jaarlijkse verplichte EED-rapport inclusief CO2-reductieplan om de CO2-reductie uit het Klimaatakkoord te gaan halen. De verplichte energiebesparende maatregelen uit dit rapport worden vervolgens meegenomen in het meerjarenonderhoudsplan om dit goed te borgen.

Een ander belangrijk onderwerp binnen duurzaam werken is circulariteit. In 2020 zijn we verder gegaan met het scheiden van plastic afval in samenwerking met een organisatie die hier nieuwe producten van maakt.

3.1 Medewerkers

De organisatievisie van Driestroom staat beschreven in de nota *Driestroom – een supportorganisatie*. De supportnota is bedoeld als herkenbaar houvast en wenkend perspectief 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 organisatiemodel functioneert en hoe wij 'supportend' leiderschap en 'supportende' bedrijfsvoering zien. De nota is ontstaan in 2001 en is in 2019 geactualiseerd naar wat er leeft in onze organisatie (in zowel de stichting als de franchise).

Supportend leiderschap

De doorontwikkeling van het Alledaags geluk model, alsmede hoe we hier vanuit 'supportend' leiderschap verder vorm aan geven, verdient doorlopend aandacht van alle medewerkers. Tijdens jaarlijkse Driestroomdagen krijgt deze strategie en visie een plek en is ruimte voor de dialoog over de diverse strategische thema's. In 2020 konden er in verband met corona geen Driestroomdagen georganiseerd worden. Voor 2021 staat deze in de planning. De verbinding van strategie en visie met het dagelijks werk staat hierbij centraal.

Duurzame inzetbaarheid

Het jaar 2020 heeft vooral in het teken gestaan van organiseren en faciliteren rondom corona perikelen. Dit heeft van alle medewerkers veel flexibiliteit, creativiteit en extra inzet gevraagd.

Medewerkersonderzoek

Het goed blijven inspelen op alle ontwikkelingen door eenieder binnen Driestroom en hierin aandacht houden voor elkaar, maakt ons een trotse werkgever. Onze medewerkers zijn bevlogen en betrokken. Dat blijkt ook uit de resultaten van het medewerker onderzoek dat in 2020 heeft plaatsgevonden.

Op organisatieniveau zijn de volgende verbeterpunten genoemd: samenwerking tussen teams, interne communicatie en waardering. In teams is vooral behoefte aan duidelijke doelen en kaders en elkaar meer aanspreken en feedback geven. Het is van belang om, conform onze kernwaarden, blijvend in dialoog te zijn met elkaar.

De resultaten van het onderzoek hebben Driestroom het predicaat 'Beste werkgever' opgeleverd. De aanbevelingen uit het rapport worden meegenomen in de (door)ontwikkeling van thema's in 2021.

Verzuim

De doelstellingen van Driestroom ten aanzien van ziekteverzuim waren in 2020 een percentage van < 5% en specifiek voor langdurig ziekteverzuim (14-365 dagen) < 3,75%. Het voortschrijdend gemiddelde percentage ziekteverzuim is gestegen naar 6,8% ten opzichte van 5,8% in 2019. Ook het langdurig ziekteverzuim (14-365 dagen) is licht gestegen naar 4,0% ten opzichte van 3,8% in 2019.

De gestelde doelstellingen zijn helaas niet behaald. Een belangrijke bron van het hogere verzuim is corona gerelateerd. In de verzuimcijfers zijn de coronapieken een weerspiegeling van het aantal coronabesmettingen in de maatschappij; in maart/april en oktober/november stijgt het kortdurend- en middellang verzuim.

Vernet, de landelijke benchmark op het gebied van verzuim en inzetbaarheid, heeft als algemeen verzuimpercentage gepresenteerd voor de zorg- en welzijnssector: 6,8 % in 2020 (6,1% in 2019). Het verzuim binnen Driestroom in 2020 is exact gelijk aan de landelijke benchmark.

Bij de meldingsfrequentie (het aantal verzuimmeldingen per medewerker) is in 2020 wel een verdere daling te zien naar <1 (benchmark 1,02).

De acties die in de afgelopen jaren in gang zijn gezet ten aanzien van verzuim en duurzame inzetbaarheid verdienen in 2021 de nodige aandacht, naast de inzet van de juiste tools.

3.2 Financieel beleid 2020

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), die begin 2020 is vastgesteld. Vlak daarna, in maart 2020, begon de coronacrisis die grote maatschappelijke en economische effecten heeft veroorzaakt. Naar aanleiding van de effecten van de coronacrisis heeft het MT in mei 2020 een addendum gemaakt op de strategie. Om de effecten op te vangen zullen een aantal ontwikkelingen met een positieve marge versneld opgepakt worden (intensivering van de strategie). Het addendum is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De voortgang van de benodigde strategische acties wordt per trial gevolgd door het MT en verantwoord aan de Raad van Toezicht.

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 bedrijfsonderdeel (kolom) en voor de hele organisatie. In de zomer van 2020 is de meerjarenstrategie herijkt, naar aanleiding van het uitbreken van corona, 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. Dit jaar is de planning & control opnieuw verbeterd door het verder uitbouwen van periodieke stuurinformatie. Elke vier maanden zijn er trialgesprekken tussen directeuren en teamleiders over de voortgang en eventuele noodzakelijke bijsturing.

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van het beheersen van de financiële impact van corona door te sturen op rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit. Corona leidt tot extra kosten voor beschermingsmiddelen, het inrichten van noodlocaties en meer personeelskosten door een hoger ziekteverzuim en het inzetten van meer personeel om met de RIVM maatregelen toch verantwoord zorg en diensten te kunnen leveren aan onze cliënten. Deze effecten worden deels opgevangen door de financiële compensatie regelingen. Daarnaast was er in 2020 sprake van enige omzetgroei en beheerste overige kostenontwikkeling. 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 2020

Het resultaat over 2020 is € 285.000 positief (€ 1.693.000 begroot). Dit resultaat is duidelijk beïnvloed door de effecten van corona, die niet compleet gecompenseerd zijn. Het resultaat omvat incidentele baten en lasten van € 860.000, bestaande uit boekwinsten op verkochte panden en de negatieve impact van corona.

De bedrijfsopbrengsten zijn met 4,1% gestegen ten opzichte van 2019 en komen hiermee uit op een omvang van € 112,2 miljoen (2019: € 107,8 miljoen). De stijging is lager dan voorgaande jaren doordat corona geleid heeft tot minder groei van de omzet van de Stichting en een lagere groei binnen het bedrijfsonderdeel Franchise. In de stijging van de opbrengsten is € 3,3 miljoen opgenomen aan compensatie voor meerkosten door Corona. De bedrijfslasten zijn mede als gevolg hiervan in 2020 gestegen met 4,8% in vergelijking met 2019 en bedragen € 111,5 miljoen (2018: € 106,4 miljoen). De financiële baten en lasten zijn in 2019 gedaald met € 0,1 miljoen.

In 2020 zijn er incidentele lasten en baten van circa € 0,9 miljoen verlies, zie de tabel hierna.

bedragen in €*1.000	Realisatie	Begroting
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.145	1.693
Boekwinsten verkoop panden	+ 190	
Impact corona	-/- 1.050	
Netto resultaat	+ 285	1.693

De negatieve impact van corona bestaat uit niet gecompenseerde omzetzijning (onder meer door salderingseffect, waarbij de corona krimp van de ene locatie weg valt tegen groei van een andere locatie), de onvolledige compensatie door NOW binnen Droom en de lagere groei van de franchiseketen.

Het resultaat is in 2020 negatief beïnvloed door het ziekteverzuim van 6,8% (in 2019 6,1%). De doelstelling was een verzuim onder 6%. Deze doelstelling is niet behaald, waarbij opvallend is dat het verzuim vooral hoger was in de maanden van de 1e en 2e coronagolf. Dit lijkt daardoor voornamelijk corona gerelateerd. De maatregelen die in 2018 genomen zijn (zoals een nieuwe arbodienst) hebben een positief effect gehad in 2019 en wij verwachten dat in 2021, na corona vaccinaties het ziekteverzuim weer zal dalen.

In 2018 en 2019 is de basis gelegd om structureel 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 is deze ontwikkeling vertraagd door corona. In de herijkte meerjarenbegroting, waarin rekening gehouden is met de doorwerking van corona op termijn, wordt voor de jaren 2021 tot en met 2023 een verdere resultaatverbetering verwacht door verdere groei van de omzet en de afdracht en beheerste kostenontwikkeling. Deze positieve ontwikkelingen zijn verwerkt in de vastgestelde begroting 2021. Tevens zijn 2 scenario's uitgewerkt voor het jaar 2021 met corona impact. Helaas worden we in de eerste maanden van 2021 ook nog geconfronteerd met de effecten van corona en de financiële impact daarvan. Ervan uitgaande dat in de zomer de vaccinatiegraad voldoende is om onder meer de 1,5 meter maatregel op te heffen, verwacht Driestroom een exploitatieoverschot over 2021 te realiseren.

De transitie van Jeugdwet en Wmo naar de gemeenten heeft in het verleden een wezenlijke impact gehad op de liquiditeitspositie van Driestroom. De afgelopen jaren is de liquiditeit hersteld. In 2020 is de liquiditeit fors verbeterd met € 1,9 miljoen door beperkte investeringen en strakker sturen op inkomende en uitgaande geldstromen. Hierin zitten incidentele corona effecten, zoals de zorgbonus die in 2020 ontvangen is en waarvan de eindheffing in 2021 betaald wordt en een voorschot op de NOW-1 regeling dat Driestroom in 2021 terugbetaalt omdat beroep gedaan is op andere corona compensatieregelingen. Gevolg daarvan is dat het werkkapitaal is gestegen. De current ratio ultimo 2020 is 89,8% (2019: 75,9%). De huidige kredietfaciliteit is € 2,0 miljoen (net als eind 2019) waarmee de totale liquiditeitsruimte een ruim voldoende omvang heeft van € 7,6 miljoen. Inspanningen blijven erop gericht om de liquiditeit op peil te houden, ondanks de impact van corona.

Over 2020 ligt de solvabiliteit onder de norm van het convenant met de huisbankier, mede doordat met ingang van 2020 de investering in ONS gepresenteerd is als immateriële vaste activa. De solvabiliteit, het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van het balanstotaal, is in 2020 gedaald naar 19,0% (20,7% in 2019 op basis van de presentatie in de jaarrekening 2019). De norm voor de solvabiliteit eind 2020 is 21,0%. Het balanstotaal is eind 2020 incidenteel hoog door de eindheffing over de zorgbonus, de vordering meerkosten Corona op de gemeenten en de verkoopsom van een pand die nog niet aangewend is, omdat de gesprekken over herfinanciering nog gaande zijn. De solvabiliteit op basis van het genormaliseerde balanstotaal komt eind 2020 uit op 21,0%. Het genormaliseerde balanstotaal ligt op een vergelijkbaar niveau als eind 2019 en dat is passend bij een nagenoeg gelijk omzet in beide jaren (zonder de compensatie van de Corona meerkosten in 2020).

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. Over 2021 is de overeengekomen norm voor de solvabiliteit 24%. In 2021 zijn geen grote investeringen gepland. In 2021 wordt met RABO verder overleg gevoerd over aanpassing van de financiering van investeringen en het werkkapitaal, op basis van de meerjarenbegroting en de resultaten over 2020.

Wij spannen ons in én vertrouwen op de landelijke regelingen en de medewerking van zorgkantoren, gemeentes en andere betrokkenen om de financiële impact van corona voor Driestroom ook in 2021 overbrugbaar te maken.

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. De huidige statuten en reglementen zijn begin 2019 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 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 in 2020 van Raad van Bestuur Driestroom: mw. drs. E.A.M. (Esther) Nelissen (lid) en dhr. ir. W.A.B. (Wim) 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.

Nevenfuncties van Esther Nelissen in 2020:

- Lid Raad van Advies Heel Holland Zorgt
- Lid bestuursraad van het SPON

Nevenfuncties van Wim Muilenburg in 2020:

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

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 (grottere) 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 2020 één verdiepende thema-bijeenkomst gehouden omtrent de strategische doelen 2020-2022. Daarnaast is in 2020 in

Raad van Toezicht vergaderingen meerdere keren stilgestaan bij strategie 2020 -2022 als gevolg van het coronavirus, vastgoed en het Alledaags geluk model.

In september 2019 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie gedaan, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Onderwerpen waren: het leren vanuit voorgaande Raad van Toezicht vergaderingen en lessons learned die de vertrekkende Raad van Toezicht leden¹ meegaven aan de blijvende Raad van Toezicht leden.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2020 gewijzigd. Op 20 oktober 2020 zijn vier zittende leden, inclusief de voorzitter, afgetreden vanwege het einde van hun tweede termijn Raad van Toezicht lidmaatschap. In voorbereiding daarop heeft de Raad van Toezicht in 2019 het voorgenomen besluit genomen om dhr. Jan Hamming te herbenoemen als lid, voor een periode van vier jaar. Dhr. Hamming is benoemd voor de portefeuille sociaal domein. Door de herbenoeming van dhr. Hamming op 27 januari 2020 kon reeds één van de vacatures ingevuld worden.

Mw. Shequita Kalloe is per 29 juni 2020 door de Raad van Toezicht benoemd tot lid. Mw. Kalloe is benoemd voor de portefeuille financiën.

Dhr. Jan van der Burg is per 9 november 2020 op voordracht van de CCR benoemd tot lid Raad van Toezicht. Dhr. Van der Burg heeft de portefeuille cliëntenperspectief.

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.

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

Bij de vacature Raad van Toezicht lid op voordracht van de CCR bestond de selectiecommissie uit de leden van de CCR en bestond de adviescommissie uit leden van de Raad van Toezicht en het lid Raad van Bestuur. De adviescommissie en de selectiecommissie hebben op dezelfde dag gesprekken gevoerd met de geselecteerde kandidaten. De adviescommissie heeft een advies uitgebracht aan de selectiecommissie door middel van het benoemen van positieve- en aandachtspunten per kandidaat en het aangeven van een top 2. De selectiecommissie (de CCR) droeg vervolgens één kandidaat voor benoeming voor. De Raad van Bestuur is in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over de te benoemen kandidaat. De Raad van Toezicht heeft de voorgedragen kandidaat dhr. Jan van der Burg op 9 november 2020 benoemd.

Voor de vacature voorzitter Raad van Toezicht is in 2020 de selectieprocedure opgestart en afgerond, 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 nieuwe voorzitter Raad van Toezicht, dhr. Aad Koster, is op 25 januari 2021 benoemd door de Raad van Toezicht.

Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2020:

J.A. de Werd	Voorzitter (tot 20 oktober 2020)
M.J.M. Eustatia	Lid (tot 20 oktober 2020)
J.M.H. de Moor	Lid (tot 20 oktober 2020)
E. Sas	Lid (tot 20 oktober 2020)

¹ Op 20 oktober 2020 zijn vier zittende Raad van Toezicht leden afgetreden vanwege het einde van hun tweede termijn.

H. Reints	Lid
D.J.A. Somer	Lid (waarnemend voorzitter in periode 20 oktober 2020 tot 25 januari 2021)
R.R. Bakker	Lid
J. Hamming	Lid (per 27 januari 2020)
S. Kalloe	Lid (per 29 juni 2020)
J. van der Burg	Lid (per 9 november 2020)

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 informatievervalsing 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 2020 vier keer vergaderd. De samenstelling van de auditcommissie Financiën was tot 20 oktober 2020: dhr. Eddy Sas (voorzitter), dhr. Hans de Werd, mw. Manon Eustatia, dhr. Remco Bakker. De samenstelling van de auditcommissie Financiën was vanaf 20 oktober 2020: dhr. Remco Bakker (voorzitter) en mw. Shequita Kalloe.

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 informatievervalsing 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 "Mijn Plan"- cyclus. Mijn Plan (MeXtra) is vervangen door Zorgplan (ONS).

De commissie heeft in 2020 vier keer vergaderd. De auditcommissie heeft in 2020 ook een Miniaturaudit uitgevoerd bij de locatie DROOM! De Landerij.

In de auditcommissie KvZ en MD nemen drie leden van de Raad van Toezicht deel. De samenstelling van de auditcommissie KvZ en MD was tot 20 oktober 2020: dhr. Jan de Moor (voorzitter), mw. Hilde Reints en dhr. Hans Somer. De samenstelling van de auditcommissie KvZ en MD was vanaf 20 oktober 2020: mw. Hilde Reints (voorzitter), dhr. Hans Somer en dhr. Jan van der Burg.

De Remuneratiecommissie

In de Remuneratiecommissie nemen de voorzitter en twee leden van de Raad van Toezicht deel. In 2020 waren dat mw. Manon Eustatia (voorzitter van de Remuneratie-commissie), dhr. Hans de Werd en dhr. Jan Hamming. 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. De Remuneratiecommissie heeft de zelfevaluatie van beide bestuurders in mei 2020 goedgekeurd. De remuneratiecommissie is in 2019 drie keer bijeen gekomen, een maal op 11 juni 2020 met de Raad van Bestuur en twee maal voor een jaarlijks remuneratiegesprek: op 26 juni 2020 met Wim Muilenburg en op 25 mei 2020 met Esther Nelissen.

Bespreekpunten

Belangrijk onderwerp van gesprek was in 2020 de aanpassing van de strategie van Driestroom naar aanleiding van het coronavirus (zie hoofdstuk 2, strategisch beleid) en de voorbereiding van wijziging samenstelling Raad van Bestuur per 1 augustus 2021. Driestroom heeft de afgelopen jaren 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 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 aangegeven de gewenste versterking en inzet op zich te willen nemen in deze. Dat betekent dat hij zijn huidige parttime rol van "directeur Franchise (ODD BV)" de komende drie jaren gaat intensiveren en dientengevolge per 1 augustus 2021 terugtreedt 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 start gemaakt met de werving van een nieuw lid Raad van Bestuur Driestroom.

De Raad van Toezicht heeft een eigen jaarverslag 2020 opgesteld met uitgebreidere informatie over de genomen besluiten en de besproken onderwerpen met de commissies. Het jaarverslag 2020 van de Raad van Toezicht is gedeponereerd bij de NVTZ.

Zie bijlage 1 'Samenstelling Raad van Toezicht 2020' voor de nevenfuncties van de leden.

5 Medezeggenschap van medewerkers, cliënten/vertegenwoordigers, en zorgondernemers

5.1 Medezeggenschap cliënten en vertegenwoordigers

Driestroom heeft in 2020 gewerkt met een Centrale Cliëntenraad (CCR) en drie centrale deelraden die de Raad van Bestuur (RvB) adviseerden over besluiten die cliënten en de zorg voor cliënten aangaan. Een CCR specifiek voor de Franchise is nog in oprichting.

De cliëntenraden hebben op grond van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz) advies- of instemmingsrecht over onderwerpen die van belang zijn voor cliënten. Daarnaast hebben de cliëntenraden het recht om ongevraagd advies uit te brengen. Per 1 juli 2020 is de nieuwe Wmcz van kracht geworden, waarin cliëntenraden in plaats van 'verzwaard adviesrecht' nu instemmingsrecht hebben gekregen.

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.

- De Centrale Cliëntenraad (CCR), bestaande uit de voorzitters van de CRZ, CRW en CRKJ.

Naast de CCR en de drie centrale deelraden zijn er op lokaal niveau 16 raden actief die adviseren over lokale aangelegenheden. Vanwege het coronavirus waren in 2020 minder lokale raden actief dan in 2019 (27).

In 2020 is er negen keer een overlegvergadering geweest van de RvB met de CCR. Onder meer het verbeteren van de cliëntmedezeggenschap is onderwerp van gesprek geweest, ook in het verlengde van de nieuwe Wmcz.

De CCR heeft in 2020 zeven maal (gevraagd) advies gegeven aan de RvB en wel over de volgende onderwerpen:

- Jaarplan en begroting 2021
- Vastgoedvisie, vastgoedstrategie en vastgoedplan 2020-2022
- Strategisch plan 2020-2022
- Bestuursverslag en jaarrekening 2019
- Functiebeschrijving voorzitter Raad van Toezicht
- Advies op de selectie van lid Raad van Toezicht en voorzitter Raad van Toezicht (RvT)
- Benoeming WZD functionarissen
- Corona - adviesaanvraag richtlijn RIVM
- Corona - instemmingsaanvraag minder dagbesteding of andere dagbesteding

Zoals elk jaar heeft de CCR een bijdrage aan en reflectie geleverd op het Kwaliteitsrapport, gevolgd door deelname aan twee bijeenkomsten met (1) de externe visitatiecommissie en (2) zorgkantoren, gemeenten en andere stakeholders.

De CCR heeft op 29 juni 2020 en op 14 december 2020 een overleg gehad met de Raad van Toezicht (RvT). Het overleg op 29 juni was een regulier jaarlijks overleg tussen CCR en RvT. De afspraak op 14 december was om de CCR te informeren over de wijzigingen in de samenstelling van de RvB per 1 augustus 2021.

De CCR heeft drie keer deelgenomen aan een adviescommissie voor de selectie van een RvT-lid en de RvT-voorzitter. De CCR heeft in 2020 ook de selectie van een RvT-lid met profiel cliëntperspectief gedaan. Deze benoeming was op voordracht van de cliëntenraad en het RvT lid Jan van der Burg is op 9 november 2020 benoemd door de RvT.

5.2 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 negen leden (kern-OR) en heeft vier vaste commissies (Dagelijks Bestuur, commissie Personeelsbeleid & Arbo, commissie Financiën & Strategie en de commissie Achterban). Deze commissies worden zo nodig aangevuld met leden die inhoudelijk input leveren op onderwerpen. Verder heeft de OR bij veel teams in de organisatie een contactpersoon en wordt met regelmaat een nieuwsbrief gepubliceerd of nieuwsposts geplaatst op Intranet. Tevens onderhoudt de OR contacten door bezoeken aan teams (drie in 2020) en gesprekken met collega's.

In 2020 heeft de OR (vanwege corona) geen achterbanbijeenkomsten gehad voor de contactpersonen. Wel heeft in december 2020 een eerste digitale consultatiebijeenkomst plaatsgevonden met een aantal collega's over het onderwerp 'Thuiswerken'. De commissie Achterban pakt deze werkwijze verder op in 2021.

In 2020 heeft de OR één keer overleg gehad met de Raad van Toezicht (RvT). Er is onder andere gesproken over: samenstelling/wijziging RvT in 2020, contacten met stakeholders,

de samenstelling van het MT, ziekteverzuim, het Strategisch Personeelsbeleid, Sociaal Plan en Medezeggenschap bij dochterondernemingen. Begin december is de OR persoonlijk door de RvT geïnformeerd over de veranderingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur per 1 augustus 2021.

Adviesvragen 2020

De OR heeft in 2020 elf adviesaanvragen ontvangen en afgehandeld, waarvan vijf de Raad van Toezicht (RvT) betreffen: profielschets RvT-voorzitter, werving- en selectieprocedure RvT-lid en RvT-voorzitter en de herbenoeming van een RvT-lid. De OR heeft drie keer deelgenomen aan een adviescommissie voor de selectie van een RvT-lid en de RvT-voorzitter.

De andere adviesaanvragen waren: Begroting en Jaarplan 2020, addendum op het Strategisch Plan 2020-2022 (andere prioritering vanwege de coronacrisis), Vastgoedvisie en -Strategie en Vastgoedplan 2020-2022, Begroting en het Jaarplan 2021, Milieubeleid en het Afvalpreventieplan en het Procesplan Duurzaam Inkopen.

Gevraagde bijdragen en adviezen 2020

Zoals elk jaar heeft de OR een bijdrage aan en reflectie geleverd op het Kwaliteitsrapport, gevolgd door deelname aan twee bijeenkomsten met (1) de externe visitatiecommissie en (2) zorgkantoren, gemeenten en andere stakeholders. Bijzonder dit jaar waren de gevraagde adviezen van de Raad van Bestuur (RvB) en deze betroffen de volgende corona-gerelateerde onderwerpen: bonusregeling zorgmedewerkers, tijdelijk ophogen contracten, risico urenstanden Driestroom en de inzet van de Paramedische diensten. Tevens is met de RvB van gedachten gewisseld over wat kan helpen om de vaccinatiegraad bij Driestroom zo hoog mogelijk te krijgen. Daarnaast is de OR vanaf het begin van de coronacrisis vertegenwoordigd in de Taskforce corona.

Instemmingsverzoeken 2020

De OR heeft in 2020 ingestemd met: het nieuwe Leer Management Systeem (LMS) van Infolearn en de aanschaf en in gebruik nemen van het Arbo risico- en verbetermanagement systeem Pythia van Triasweb. De Lease Autoregeling Driestroom werd teruggegeven aan de Raad van Bestuur omdat hier geen instemmingsrecht op rust. De in 2020 ontvangen instemmingsverzoeken Gesprekscyclus DROOM! en Tijd- en Plaats onafhankelijk Werken worden in 2021 afgerond.

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 Ondernemersgroep De Driestroom BV (ODD BV) en medewerkers van het Driestroomloket. De regiobestuurders zijn daarnaast sparringpartner voor de statutair directeur ODD BV.

In 2020 heeft de franchiseraad elf keer een overleg gehad met de Raad van Bestuur van Driestroom. Gespreksonderwerpen waren onder andere: status coronavirus, jaarrekeningen van de ondernemers, WNT, wijziging samenstelling Raad van Bestuur Driestroom, rapportages kwaliteit van zorg en de evaluatie van de overeenkomst van zeggenschap.

De coöperatie zorgondernemers heeft een financiële commissie die 3 keer per jaar de financiële zaken bespreekt met het management. Inmiddels sluit de financiële commissie van de OR hier ook bij aan.

Adviesvragen 2020

De coöperatie heeft in 2020 adviesaanvragen ontvangen en afgehandeld ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Zorgkaart Nederland
- Jaarrekeningen van de ondernemers en WNT
- Inzet behandelcoördinator
- Calamiteitendienst
- Vernieuwde franchiseovereenkomst en franchisehandboek
- Vierde regio franchiseondernemers 2021

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 2020 zorg aan is geleverd bedraagt:

Totaal aantal unieke cliënten (excl. derden en diensten) ²	3.571
Het aantal cliënten per financieringsstroom:	
• Wet langdurige zorg	1.112
• Persoonsgebonden Budget	231
• Wet Maatschappelijke Ondersteuning	938
• Jeugdwet	1.358
• Forensische Zorg	11
• Zorg asielzoekers	0
• Eerstelijns behandelde cliënten	487

Het aantal cliënten in onderaanneming 143

Stichting Driestroom voert haar dienstverlening inzake de WLZ uit binnen de volgende Zorgkantoorregio's: Zorgkantoor Menzis (regio Arnhem), Zorgkantoor VGZ, Zorgkantoor Zilveren Kruis, Zorgkantoor CZ.

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

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

In 2020 is met ca. 40 scholen samengewerkt in de regio's Arnhem, Nijmegen, Tiel en Noord-Limburg.

² Aangezien sommige cliënten zorg hebben gehad vanuit verschillende financieringsstromen tellen de aantallen van de verschillende financieringsstromen niet op tot 3571.

7 Personeel en Organisatie

Aantal FTE en medewerkers 2020:

Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar is 1.210 personeelsleden voor het gehele concern (1.163 personeelsleden in 2019). Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar is 793 FTE. (Eind 2019 waren dat 701 FTE.)

Strategisch plan P&O 2020-2021

In het strategisch plan P&O 2020-2021 staat een aantal hoofdthema's vermeld, waaraan aandacht is gegeven in 2020, te weten:

1. Duurzame inzetbaarheid en werkbeleving

Inzet op verlaging van het verzuim en vergroten van duurzame inzetbaarheid bij Driestroom als aantrekkelijke werkgever is een belangrijk speerpunt. Verbinding van diverse (lopende en mogelijk nieuwe) initiatieven tot eenduidig beleid op dit thema krijgt in 2021 specifieke aandacht, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een gesprekscyclus.

2. Teams en leiderschap

• Supportend leiderschap

De wijze waarop we de belofte aan onze cliënten waarmaken staat beschreven in de supportnota. Met het verder inbedden van 'supportend leiderschap' en eigenaarschap in de organisatie borduren we in 2021 voort op de in 2019 herschreven nota.

• Team ontwikkel programma (TOP)

In 2020 zijn voorbereidingen getroffen voor een teamleiders ontwikkel programma (TOP), waarin aspirant teamleiders zich in een leiderschapsprogramma ontwikkelen tot volwaardige Driestroom leidinggevendenden. In 2021 gaan we hiermee van start, waarbij medewerkers middels een interactief programma, verzorgd door zowel door interne collega's als door externe trainers, worden opgeleid.

3. 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.

4. Basis op orde

In 2020 zijn voorbereidingen getroffen om HR processen te stroomlijnen. Hiervoor is op verschillende onderdelen in 2020 een impactanalyse gemaakt. In 2021 wordt de applicatie AFAS geïmplementeerd, ter ondersteuning van deze processen, met als doel dit per 1-1-2022 operationeel te hebben.

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 2021 is de volgende impactanalyse uitgevoerd omtrent de kans en weging van geïdentificeerde risico's.

Risico's en kansen	Waarschijnlijkheid Laag, Midden, Hoog	Resultaat effect 2021
Corona	H	---
Lagere instroom cliënten/ participanten	L	-
Niet kostendekkende tarieven	M	--
Lagere contractvolumes	L	-
Krappe arbeidsmarkt, extra kosten inzet PNIL	M	-
Hoog ziekteverzuim	M	-
Productie overschrijding	L	0
Stijging administratieve lastendruk	L	0
Verkoopwinst op overtollig vastgoed	L	+
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 2021 vormen corona en niet kostendekkende tarieven 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 gezinshuizorg, de inzet van accountmanagement en ontwikkeling van een kostprijsmodel.

In 2021 zijn wij gestart met een meer uitgebreide impactanalyse waarbij de strategie om onderkende risico's te mitigeren verder expliciet wordt gemaakt.

Omtrent belastingwetgeving heeft Driestroom in 2020 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 gesprekken over de BTW-aangiften in de afgelopen jaren zijn in een afrondende fase gekomen.

De uitbraak van het coronavirus 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. Het urgentiebesef is hoog om de negatieve financiële impact van corona in 2021 zoveel mogelijk te compenseren door het versnellen van invullen van open woonplekken, versnellen van instroom van nieuwe franchisenemers, extra aandacht voor verminderen van ziekteverzuim en in de hele organisatie strak blijven sturen op de kosten. Daarnaast zetten wij, in lijn met de meerjarenstrategie, in op groei in kansrijke markten, zodat er perspectief blijft op een structureel financieel gezonde bedrijfsvoering. Op basis van de resultaten en de (corona) ontwikkelingen in de eerste maanden van 2021 zullen we een geactualiseerde prognose voor 2021 afgeven.

9 Driestroom in 2021

Per 1 augustus 2021 komt er een verandering in samenstelling van de Raad van Bestuur. Driestroom heeft de afgelopen jaren flinke stappen gemaakt in de ontwikkeling en uitbreiding van de franchiseformule, als ook van de Stichting zelf. Driestroom heeft in deze periode een groei doorgemaakt die zowel op bestuurlijk als op directieniveau de benodigde aandacht verdient. In verband met de benodigde intensivering in de franchiseformule de komende

jaren van Driestroom heeft Wim Muilenburg aangegeven de gewenste versterking en inzet op directieniveau op zich te willen nemen. Driestroom is zeer verheugd dat Esther Nelissen bereid is om per 1 augustus 2021 de stap te zetten naar voorzitter Raad van Bestuur van Driestroom.

Het jaar 2021 is het tweede jaar van de strategienota *Bruggen naar geluk 2.0*, onze meerjaren strategie voor 2020-2022. In het strategisch meerjarenbeleid hebben we maatregelen genomen om onze producten en diensten toekomstbestendig te maken, ondanks corona en de financiële impact daarvan. Enkel doelstellingen vanuit deze het strategisch meerjarenbeleid zijn:

- *Innovatie van onze dienstverlening*: deze dienstverlening blijven vernieuwen en mee laten bewegen met de veranderende wensen en behoeften van onze cliënten, waaronder:
 - *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.
 - *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.
 - *Cliënten met behandelvragen die we al ondersteunen met ambulante ondersteuning en begeleid wonen* gaan we effectiever ondersteunen door het aanbieden van behandeling met een kop en een staart en het eenmalig bieden van handvatten aan begeleiders en netwerk door een gedragswetenschapper (gebruik makend van aanvullende financieringsmogelijkheden).
- *Alledaags geluk model toepassen*. Eind 2020 zijn alle teams van Langdurige Zorg en franchisenemers, conform planning, gestart met het werken met het zorgplan op basis van het inhoudelijke Alledaags Geluk Model in ONS. In 2021 gaan de teams van Werk en Ondersteuning werken met het zorgplan in ONS. In 2021 wordt ook de informatieverstrekking via power BI verder uitgebreid met onder meer het rapporteren van metingen van Alledaags geluk, zowel voor de interne sturing als het afleggen van externe verantwoording.
- *Innovatieve, aantrekkelijke werkgever zijn*. Met de aanstelling van een nieuw hoofd P&O vinden de strategische acties P&O weer voortgang. De vorig jaar opnieuw vastgestelde Supportnota, de pijlernaam onder de organisatie, wordt thans geïmplementeerd waarbij nadrukkelijk synergie gezocht wordt met het Alledaags Geluk Model.

Driestroom ziet in het gemeentelijke sociale domein een nieuwe manier van aanbesteden waarbij consortiums gevormd worden. Deze manier van samenwerken en aanbesteden vraagt veel extra inzet, met meer overhead, die niet bekostigd wordt. Dat is een uitdaging. Driestroom gaat daarover in gesprek met gemeenten.

De verwachting is gerechtvaardigd dat in de loop van 2021 de impact van Corona zal afnemen, nadat er meer gevaccineerd is en vervolgens maatregelen afgebouwd kunnen worden. Desalniettemin zijn wij onverwijd aan de slag gegaan om de exploitatie waar mogelijk positief te beïnvloeden, hierbij is het urgentiebesef hoog. De volgende maatregelen zijn reeds begin 2021 uitgezet:

- Versnellen invullen van lege woonplekken.
- Versnellen instroom van nieuwe franchisenemers.
- Extra aandacht voor verminderen van ziekteverzuim
- In de hele organisatie blijven sturen op de kosten.

Daarnaast zetten wij, in lijn met de meerjarenstrategie, in op groei in kansrijke markten, zodat er perspectief blijft op een structureel financieel gezonde bedrijfsvoering.

Ondanks de ingewikkeldheid van de coronabelemmeringen in 2020 heeft Driestroom flinke stappen gezet. Wij zien 2021 als het jaar van de hoop. De hoop dat aan het einde van het

Jaardocument 2020 Driestroom – Bestuursverslag

jaar geen coronabelemmeringen meer zijn. Niet alleen voor Driestroom, maar voor iedereen. Waarin we focus kunnen hebben voor nieuwe dingen.

Raad van Bestuur Stichting Driestroom,

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

Bijlage 1 Samenstelling Raad van Toezicht 2020

Naam	Functie in de Raad	Nevenfuncties
Dhr. J.A. de Werd	Voorzitter (tot 20 oktober 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Heliview Holding BV en Heliview Conferences & training BV - Adviseur bij Heliview Professional Marketing Services BV - Bestuurder Stichting World Healthcare forum - Bestuurder Max Investment BV - Lid bestuur Stichting Bedrijvengebouw 't Seuverick
Mw. M.J.M. Eustatia	Lid (tot 20 oktober 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Academiedirecteur HAN HBO-rechten - Bestuurslid Stichting Het Cellenbroedershuis Nijmegen - Bestuurslid Stichting vrienden van Driestroom
Dhr. J.M.H. de Moor	Lid (tot 20 oktober 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Lid ledenraad NIP - Voorzitter MFC de Kinkel - Lid expertgroep Argus GGz Nederland, inzake Dwang en drang - Lid klankbordgroep Wet Zorg en Dwang - Lid Landelijk Overleg Onderwijs en Kinderrevalidatie
Dhr. E. Sas	Lid (tot 20 oktober 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen directeur ARQ Centrum'45 - Lid Raad van Toezicht Stichting QuaRijn - Lid Raad van Toezicht bij Stichting Humanitas-DMH (vanaf 22 september 2020)
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. 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
Dhr. R.R. Bakker	Lid	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Bestuur Raphaëlstichting - 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 (vanaf 29 juni 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Zorg Kwintes (tot 1 december 2020) - Lid Raad van Bestuur Argos Zorggroep (vanaf 1 december 2020) - Lid Raad van Toezicht KindeRdam
Dhr. dr. J. van der Burg	Lid (vanaf 9 november 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - GZ-psycholoog/ Orthopedagoog-Generalist in de kinderrevalidatie van de Sint Maartenskliniek (Nijmegen)

Jaardocument 2020 Driestroom – Bestuursverslag

		<ul style="list-style-type: none">- 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 adviescommissie Johanna Kinderfonds- Lid van Landelijk Overleg Onderwijs en Kinderrevalidatie (LOOK)- Lid van de redactie handboek Kinderrevalidatie
--	--	---

