



Bestuursverslag 2023



DRIESTROOM

Wat betekent alledaags geluk voor jou?

Inhoudsopgave

| | Pagina |
|--|-----------|
| 1 Inleiding | 3 |
| 2 Uitgangspunten van de verslaggeving | 4 |
| 3 Over Driestroom | 5 |
| 4 Gang van zaken in 2023 | 9 |
| 4.1 Uitgelicht | 9 |
| 4.2 Financieel beleid | 14 |
| 4.3 Financiële resultaten | 15 |
| 5 Bestuur en toezicht | 17 |
| 5.1 Governancecode Zorg | 17 |
| 5.2 Raad van bestuur | 17 |
| 5.3 Raad van toezicht | 17 |
| 6 Medezeggenschap | 20 |
| 6.1 Medezeggenschap van mensen die we ondersteunen en hun vertegenwoordigers | 20 |
| 6.2 Medezeggenschap van medewerkers | 21 |
| 6.3 Medezeggenschap van franchisenemers | 23 |
| 7 Kerngegevens productie | 24 |
| 8 Personeel en organisatie | 25 |
| 9 Maatschappelijk verantwoord ondernemen | 30 |
| 10 Risico's en onzekerheden | 32 |
| 11 Driestroom in 2024 | 35 |
| Bijlage 1 Overzicht dienstverlening | 37 |



1. Inleiding

2023 was het eerste jaar van de strategische periode 2023-2025 van Driestroom. Het jaar bracht de start van nieuwe initiatieven met zich mee, gericht op het verbeteren van de leefbaarheid in wijken. Daarnaast lanceerden we 3stroom.nu, een website voor iedereen die we ondersteunen. Ook hebben we maar liefst drie nieuwe woonlocaties gebouwd. En nieuwe franchisenemers sloten zich bij ons aan. Bovendien hebben we tal van acties uitgevoerd om duurzamer en milieubewuster te werken. En dit zijn slechts enkele van de vele resultaten in 2023.

Het Alledaags Gelukmodel verdient extra aandacht. Want in het afgelopen jaar ontwikkelden we dit model verder, samen met wetenschappers van de Radboud Universiteit. Het Alledaags Gelukmodel helpt ons om methodisch te werken aan het alledaags geluk van de mensen die we ondersteunen. In 2024 wordt het promotieonderzoek omtrent het Alledaags Gelukmodel afgerond.

Naast mooie dingen, zijn we ook geraakt. In de zomer van 2023 hebben we onverwacht afscheid moeten nemen van onze bestuurder Hans van Gestel. Zijn overlijden is een groot gemis voor Driestroom. Hij was een warme en betrokken collega. Met Hans in gedachten zetten we vol vertrouwen de uitgezette koers van Driestroom voort.

Driestroom staat voor kwaliteit en betrouwbaarheid. We hebben te maken met grote maatschappelijke vraagstukken. We denken daarbij altijd vanuit de mens die we ondersteunen en daarin zijn we bevlogen. We zijn in verbinding met elkaar. En we zoeken steeds de verbinding met onze omgeving. Of dit nu beleidsmakers en financiers zijn, of mensen die in de buurt van onze locaties wonen. Want we geloven dat we alleen samen verder komen, zo nodig tegen de stroom in!

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

We wensen u veel leesplezier toe!



2. Uitgangspunten van de verslaggeving

Dit bestuursverslag gaat over Stichting Driestroom en haar dochterondernemingen. De verslaggevingsperiode loopt van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

RAPPORTAGE KWALITEIT 2023

Het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 is het uitgangspunt voor kwaliteit en kwaliteitsverbetering in de gehandicaptenzorg. In het Kwaliteitskompas is de inbreng en ervaringskennis van mensen met een beperking, hun verwanten en hun sociaal netwerk, heel belangrijk. Het Kwaliteitskompas heeft bovendien veel aandacht voor de professionele ontwikkeling van medewerkers.

Met de invoering van het Kwaliteitskompas publiceren we jaarlijks afwisselend een kwaliteitsbeeld en een kwaliteitsbericht. Over 2023 maakten we het [kwaliteitsbeeld 2023](#). Hierin laten we met video's zien hoe mensen die ondersteuning krijgen, medewerkers en franchisenemers terugkijken op 2023. Vooral het thema 'Driestroom in de maatschappij' laten we hierin zien. We stellen namelijk de volgende vraag: Wat kunnen wij betekenen voor de mensen in onze wijk en andersom? Naast deze video's blikken we terug op wat we in 2023 hebben bereikt op het gebied van kwaliteit.

Op sommige delen van onze dienstverlening zijn ook nog andere kwaliteitskaders van toepassing. Driestroom volgt al deze richtlijnen. Het Kwaliteitskompas voor de gehandicaptenzorg is echter leidend in onze organisatie.



3. Over Driestroom

MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN

Driestroom is er voor mensen met een ondersteuningsvraag bij het realiseren van alledaags geluk.

Onze kernwaarden laten zien hoe wij doen wat wij doen. Onze kernwaarden zijn:



Groots in het klein



In contact



Bevlogen



Eigenzinnig

WAT BETEKENT ALLEDAAGS GELUK VOOR JOU?

Alledaags geluk ontstaat als je de dingen doet die bij jou passen. Als je je kunt ontwikkelen. En waarbij je jouw talenten kunt gebruiken. Ook is het belangrijk dat je op plekken komt waar je je fijn voelt en omringd bent met mensen die voor jou belangrijk zijn.

Alledaags geluk ziet er voor iedereen anders uit. We kijken naar wat jouw leven betekenisvol maakt en wat daarvoor nodig is. Driestroom gelooft in zoveel mogelijk meedoen in de maatschappij op eigen niveau en in eigen tempo.

We zijn verwachtingsvol tegenover jouw mogelijkheden zonder de beperking of belemmering uit het oog te verliezen. We zijn in contact, we luisteren naar wat je zegt en we zien wat je bedoelt. Vanuit het Alledaags Gelukmodel helpen we je bij het opdoen van ervaringen en het aanleren van nieuwe vaardigheden.



ECHT CONTACT



VERGROTEN VAN KANSSEN



PERSOON CENTRAAL

DIENSTVERLENING

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

DOELGROEPEN

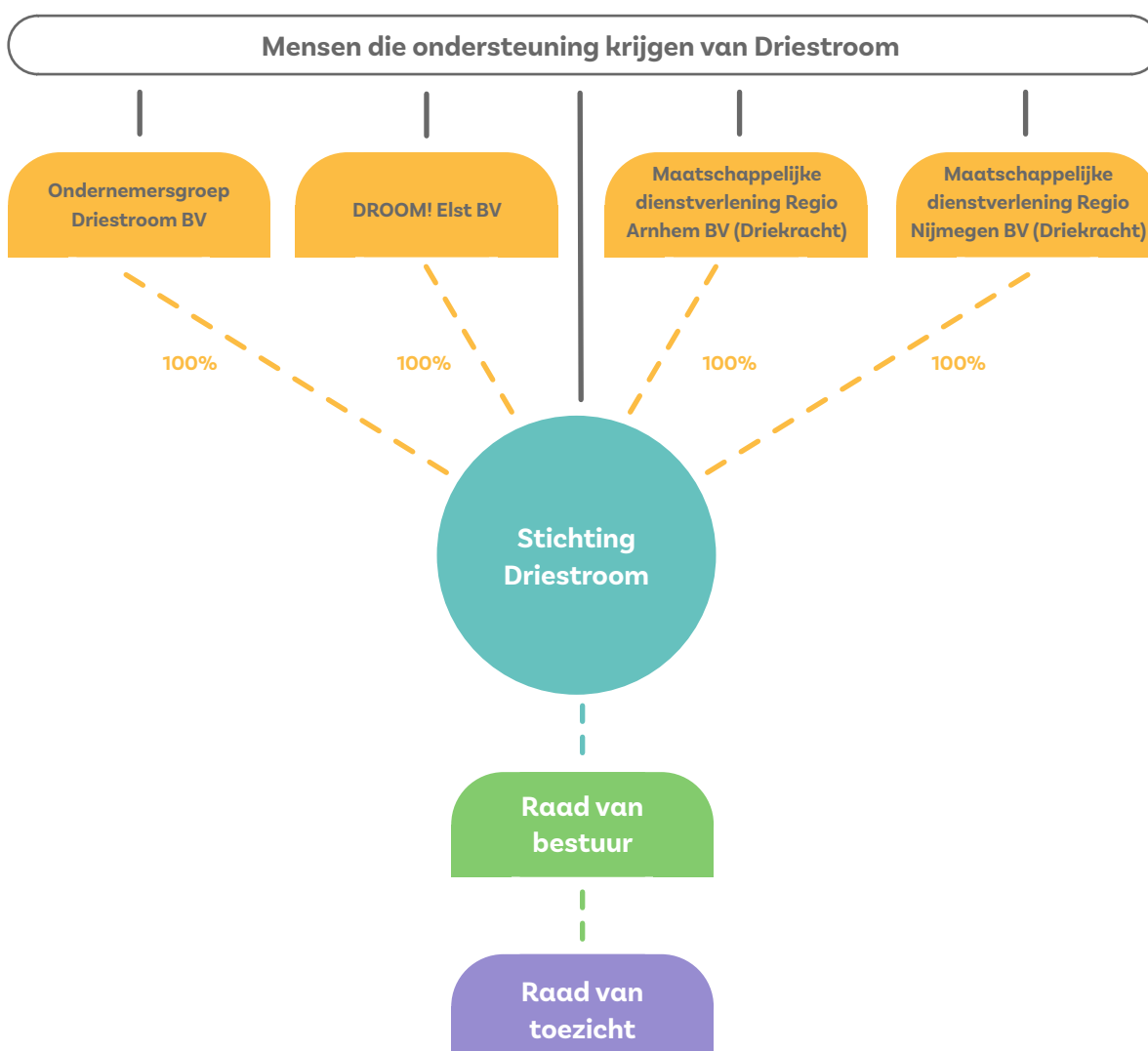
Wij bieden begeleiding, verblijf en behandeling aan volwassenen en kinderen met een (verstandelijke) beperking of een beperking in het autistische spectrum, hun gezinnen, en ouderen zonder een verstandelijke beperking. Daarnaast bieden wij diensten aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

LOCATIES

Driestroom biedt dienstverlening op 197 locaties verspreid over heel Nederland. Hiervan zijn 137 locaties van onze franchisenemers. De 52 locaties van de Stichting en de 8 locaties van DROOM! liggen bijna allemaal in de regio Arnhem en Nijmegen. Naast de activiteiten op deze locaties werkt Driestroom ambuland bij mensen thuis en binnen vele scholen en bedrijven.

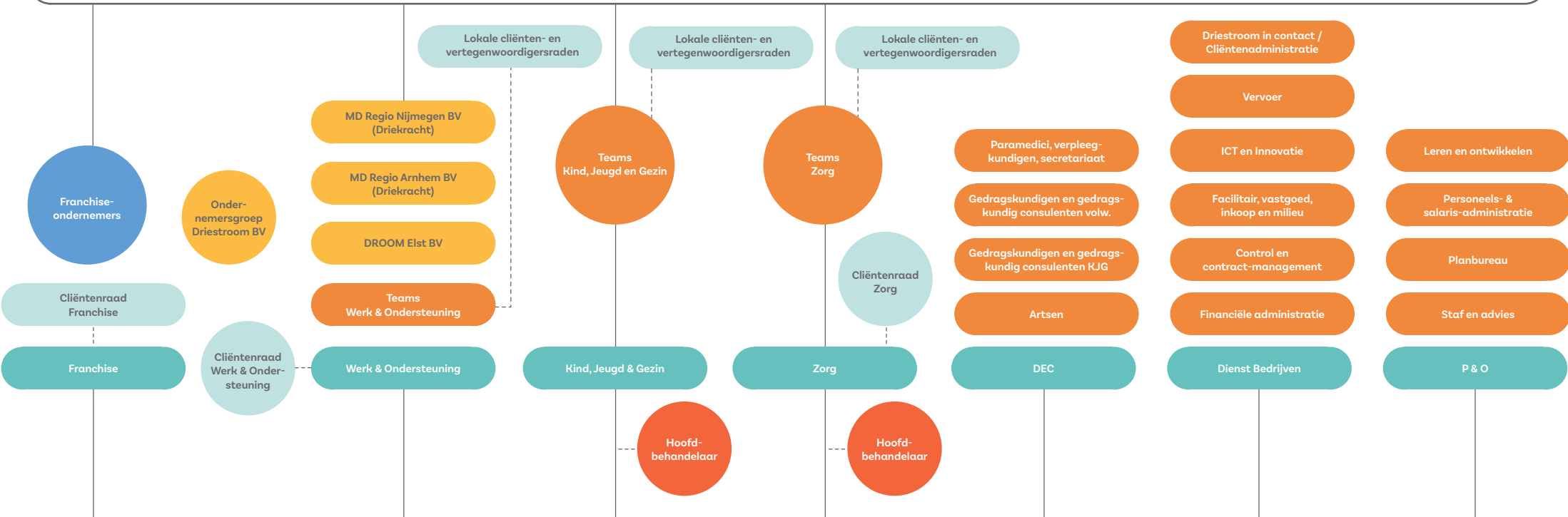
ORGANISATIESTRUCTUUR

De Driestroomgroep bestaat uit 1 stichting en 4 dochterondernemingen onder leiding van een raad van bestuur en onder toezicht van een raad van toezicht.

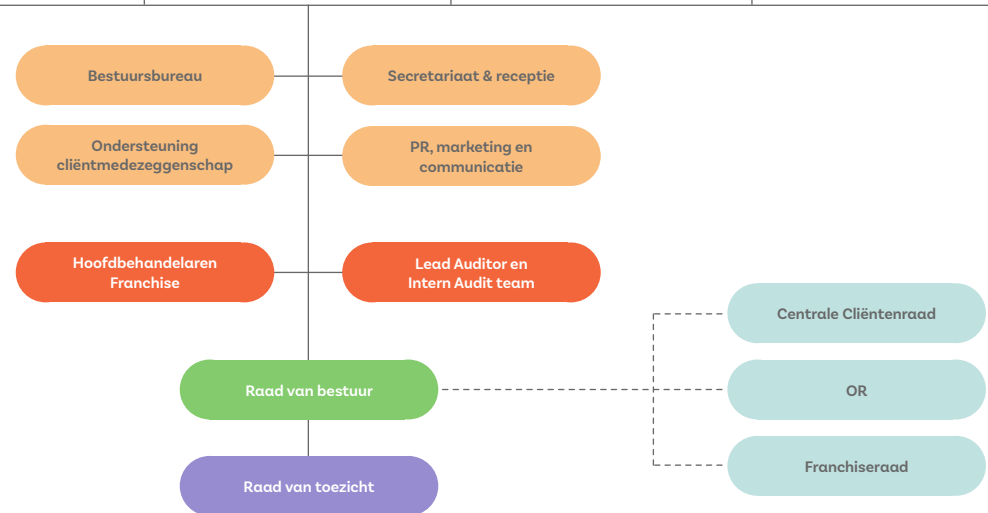


STICHTING DRIESTROOM ORGANISATIESTRUCTUUR

Mensen die ondersteuning krijgen van Driestroom



- Raad van toezicht
- Raad van bestuur
- Dochterbv's
- MT gebied
- Teams
- Franchiseketen
- Verantwoordelijkheid kwaliteit van zorg en dienstverlening
- Staf
- Medezeggenschapsraden



STRATEGISCH BELEID

SAMEN STROOMOPWAARTS

“Panta rhei”: Alles stroomt, verandert voortdurend en is in beweging. De zorg en hulpverlening heeft het tij niet mee. De uitdagingen zijn groot. Driestroom is onderdeel van deze stroom.

Bij Driestroom denken we altijd vanuit de mens die we ondersteunen en daarin zijn we bevlogen. Als de ideale wereld voor een mens met een ondersteuningsvraag bij de bron van de stroom te vinden is, boven op de berg, dan zoeken we het eigennuttig ‘samen stroomopwaarts’. Om het beste te behalen met de mensen die we ondersteunen en hun kansen te vergroten. En om écht bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven waar we in Nederland voor staan.

Driestroom staat voor kwaliteit en betrouwbaarheid. We willen samen impact maken. We hebben een missie en om die te bereiken moeten we blijven bewegen. Je kunt immers niet altijd exact op dezelfde manier de rivier oversteken, omdat de stroom altijd anders is. Als we ergens voor staan, een verandering teweeg willen brengen, dan moeten we soms tegen de stroom in roeien of deze verleggen. Doen we dat, dan leggen we uit waarom.

Als medewerkers en franchisenemers van Driestroom zijn we altijd in contact met de mensen die we ondersteunen. Iedereen heeft daarin zijn eigen rol. Maar onze kernwaarden maken ons één. We koesteren en bewaken onze kernwaarden en kijken van daaruit wat nodig is voor de komende drie jaar.

“Tegen de stroom ingaan is de enige manier om bij de bron te komen”



Onze strategie is verdeeld in deze zes thema's:

- 1 Bijdragen aan leefbaarheid in de wijk en versterken positie kwetsbare burgers.
- 2 Optimaliseren van ons ondersteuningsaanbod.
- 3 Effectief omgaan met schaarste op de arbeidsmarkt.
- 4 Samen werken aan duurzaamheid.
- 5 Versterken van (mede)zeggenschap voor mensen met een ondersteuningsvraag en van medezeggenschap van franchisenemers.
- 6 Vergroten zichtbaarheid van Driestroom.

Waarom wij deze thema's gekozen hebben en wat daarbij onze ambities zijn kunt u lezen in de notitie [📄 Samen stroomopwaarts](#).



4. Gang van zaken in 2023

4.1 Vitgelicht

WIJZIGING IN RAAD VAN BESTUUR

Afgelopen zomer overleed Hans van Gestel, lid raad van bestuur, plotseling. We koesteren fijne herinneringen aan hem. En dat blijven we doen.

De koers die we in 2023 samen met Hans zijn ingegaan, zetten we voort.

Lisette Tijs, in november door de raad van toezicht benoemd als nieuw lid raad van bestuur, is hem per 1 januari 2024 opgevolgd. Samen met Esther Nelissen, voorzitter raad van bestuur, vormt Lisette de raad van bestuur van Driestroom.

VOORTGANG STRATEGISCHE AMBITIES 2023-2025

Na het eerste jaar van de strategische periode zien we dat we goed op koers zijn. Op elk van de 6 strategische thema's zijn belangrijke stappen gezet. Hieronder beschrijven we een aantal resultaten:

1. Bijdragen aan leefbaarheid in de wijk en versterken positie kwetsbare burgers.

- We maakten meerdere projectplannen voor de ontwikkeling van welzijn- & werk-ondernemingen in de wijk. De uitvoering van deze projecten is gestart.
- Ruim 100 WO/HBO studenten hielpen de mensen die we ondersteunen. Zo konden zij werken aan hun doelen op het gebied van betekenisvol leven.
- Voor alle gemeenten in onze kernregio hebben we een interne coördinator aangesteld voor onze werkiniciatieven. Onze dienstverlening voor mensen die ondersteuning nodig hebben bij werk, is daardoor beter.
- Bij de nieuwe woonlocaties namen we de mensen die we ondersteunen nadrukkelijk mee in 'wonen in de wijk'.

2. Optimaliseren van ons ondersteuningsaanbod.

- We realiseerden de nieuwe locaties LaVerna, Oude Weurtseweg en Ellis. Ook werkten we aan de voorbereiding en uitvoering van de andere geplande vastgoedprojecten.
- We werkten aan verbetering en beter bekendmaken van onze dienstverlening aan specifieke doelgroepen.
- Onze medewerkers zijn verder geschoold op het gebied van het Alledaags Gelukmodel.
- Om onze franchiseformule verder te professionaliseren zijn meerdere projecten gestart. U leest hierover op pagina 11 onder de kop 'Franchiseketen en ODD'.

3. Effectief omgaan met schaarste op de arbeidsmarkt.

- We voerden een actieve arbeidsmarktcampagne.
- In 2023 liep een uitgebreid programma voor professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en startte een specifiek programma voor leidinggevenden.
- We hebben nieuwe manieren van werken onderzocht. Alle in te zetten innovaties, zowel technische als niet-technische, hebben we opgenomen in een innovatieprogramma voor de komende jaren.

4. Samen werken aan duurzaamheid.

- Alle geplande acties op het gebied van klimaat, duurzame energie en verantwoorde consumptie en productie zijn uitgevoerd. Zoals vervangen van verlichting en hergebruik van dienstkleding.
- Bij de vastgoedplannen hebben we rekening gehouden met een gezonde leefomgeving voor mensen die we ondersteunen en medewerkers.
- We hebben de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers onderzocht. Op basis van de uitkomsten hebben we een plan gemaakt en in uitvoering.

5. Versterken (mede)zeggenschap voor mensen met een ondersteuningsvraag en medezeggenschap van franchisenemers.

- We hebben een ervaringsonderzoek gedaan onder bewoners van Driestroomlocaties en mensen die ambulante woonbegeleiding krijgen. Dit onderzoek laat zien dat 86% van de mensen die bevraagd zijn, tevreden of zeer tevreden is over de ondersteuning door Driestroom.
- Het nieuwe ervaringsonderzoek hebben we in 2023 ook uitgevoerd bij werk, dagbesteding en Kind, Jeugd en Gezin. De resultaten zijn begin 2024 bekend.
- Bij de werkposten waar geen cliëntenraad was, hebben we medezeggenschap via de werkoverleggen ingevoerd. Bij de kinderdagcentra zorgden we voor structurele ouderparticipatie.
- We hebben www.3stroom.nu gelanceerd, dé website voor iedereen die via Driestroom ondersteuning krijgt. De resultaten zijn zeer positief.
- De medezeggenschap van de franchisenemers is verder verbeterd met de start van de franchiseraad.

6. Vergroten zichtbaarheid van Driestroom.

- We hebben campagnes ingezet om mensen met een ondersteuningsvraag te werven voor de nieuwe woonlocaties.
- We communiceerden actiever op de sociale media. Het aantal bezoekers van onze website en het aantal volgers op social media is sterk gegroeid.
- De klantreizen (on- en offline) voor specifieke groepen mensen met een ondersteuningsvraag en voor medewerkers hebben we geoptimaliseerd.
- We zijn gestart met een betere positionering van het Alledaags Gelukmodel en van de merken Driestroom, Ondernemersgroep Driestroom, Kind Jeugd en Gezin en Driekracht.

FRANCHISEKETEN EN ONDERNEMERSGROEP DRIESTROOM BV (ODD)

Nieuwe directeur ODD

Wim Muilenburg nam in juni afscheid als directeur ODD. Per 1 juli 2023 is Sandra de Graaf benoemd als nieuwe directeur ODD.

Regioteams

Driestroom kent vier regio's binnen de franchiseketen. Voor elke regio is één van de franchisenemers aangesteld als 'regio-ondernemer'. In 2023 heeft deze functie een nieuwe naam gekregen: 'supportondernemer'. Per regio is er een regioteam. Dit wordt gevormd door de supportondernemer, de hoofdbehandeling van Driestroom, de accountmanager ODD en consultants van Driestroom in Contact. Deze consultants zijn betrokken bij de in-, door- en uitstroom van mensen die wij ondersteunen. Het regioteam onderhoudt de relatie met de individuele franchisenemers binnen hun regio.

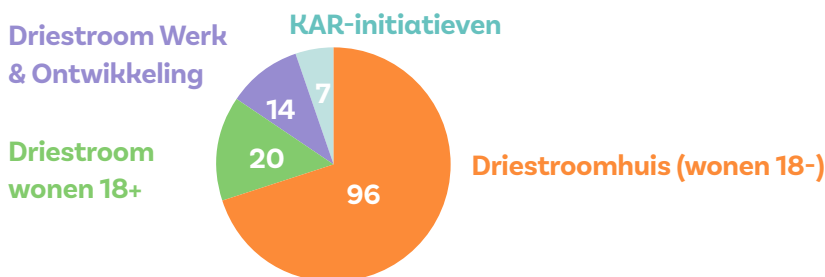
Verdere professionalisering

In 2023 hebben we stappen gezet in het verder professionaliseren van de franchiseketen. Deze ontwikkeling loopt door in 2024. Er is en wordt gewerkt aan verschillende evaluaties en verbetertrajecten. Zoals het instroom- en onboardingproces van franchisenemers, de ondersteuning van de ondernemers bij hun persoonlijke ontwikkeling, de gesprekscyclus en het uitstroomproces van franchisenemers. Ook zijn de productbeschrijvingen en kostprijzen van onze gezinshuisproducten geactualiseerd. De professionalisering doen we steeds in dialoog met de franchisenemers over de kwaliteit van zorg, hun ondernemerschap en over de samenwerking met Driestroom. Uitgangspunt is een professionele franchiserelatie.

In- en uitstroom franchisenemers

In 2023 zijn 3 nieuwe franchise-ondernemingen gestart. We namen afscheid van 11 franchisenemers. Eind 2023 bestond de franchiseketen uit 137 franchisenemers. In 2023 hebben 5 bestaande franchisenemers in overleg met Driestroom een uitbreiding van hun onderneming gerealiseerd. Over de periode 2019 – 2023 zien we een stabiele omvang van gemiddeld 140 franchisenemers, die zijn aangesloten bij Driestroom. In de afgelopen vijf jaren konden we in totaal 64 nieuwe franchisenemers verwelkomen en namen we afscheid van 36 franchisenemers.

Verdeling van de franchisenemers over de labels



Bijeenkomsten

ODD organiseerde in 2023 samen met Entrea Lindenhout en Gezinshuis.com een symposium over gezinshuiszorg: 'Hoe werken we aan vertrouwen tussen de gemeenten en gezinshuizen?'. Daarnaast organiseerde ODD twee regio-themabijeenkomsten voor de franchisenemers en een bijeenkomst voor de ondernemers en hun gezinnen. Ook organiseerden Driestroom en ODD weer een webinar voor de (financieel adviseurs van de) franchisenemers.

Johan Emons Academie

De Johan Emons Academie is het scholingsplatform voor onze franchisenemers. Zij kunnen op ieder moment via het intranet leer- en ontwikkelmodules kiezen, in aansluiting op hun persoonlijke ontwikkelbehoeften. In mei 2023 startte een nieuwe leergang Zorgondernemerschap Driestroom. Deze leergang helpt de franchisenemer opnieuw naar de eigen onderneming te kijken en te onderzoeken hoe die de zorgonderneming en zichzelf als zorgondernemer verder kan ontwikkelen. Het voortdurende proces van leren en ontwikkelen draagt bij aan het borgen van de kwaliteit van de zorg en het blijven aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen.

DROOM! BV

Nieuwe openingen en naamsveranderingen

De opening in mei van de nieuwe franchiselocatie DROOM! IJS Nijmegen, was een waardevolle mijlpaal. Deze ambachtelijke ijssalon, gelegen op een van de nieuwe hotspots in Nijmegen, heeft de DROOM! formule verrijkt en het bereik vergroot.

Een ander hoogtepunt was de opening in november van DROOM! de Stevenskapel in de Stevenskerk te Nijmegen. Deze historische locatie in het hart van Nijmegen, biedt ons de kans om onze maatschappelijke positie te versterken en onze visie op inclusiviteit en gastvrijheid te benadrukken.

Brasserie Bloem is met trots omgedoopt tot DROOM! Bommel, als onderdeel van de strategie om de DROOM! formule en identiteit te versterken. Deze verandering is positief ontvangen door onze gewaardeerde gasten.

Strategische sluiting

Na vijf uitdagende jaren hebben we moeten besluiten om de deuren van DROOM! de Bastei te sluiten. De ongunstige omstandigheden, waaronder de locatie binnen het museum en de beperkte ondernemersmogelijkheden, maakten duidelijk dat deze locatie niet langer levensvatbaar was binnen onze bedrijfsvoering.

Samenvoeging en optimalisatie

Om de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening te verbeteren en onze assistent medewerkers betere ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, besloten we om de locaties WijzijndeMakers en Makers en Merken Bommel samen te voegen. De winkel in Bommel is in de zomer verbouwd. Hier zijn prachtige werkplekken gerealiseerd. Deze strategische zet heeft geleid tot een verbeterde werkomgeving voor alle medewerkers.

Personeelsuitdagingen en werving

Het afgelopen jaar zijn we geconfronteerd met aanhoudende uitdagingen op het gebied van personeelsbezetting als gevolg van langdurig verzuim en verloop. We blijven ons inzetten om aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te bieden en de werkdynamiek te verbeteren om dit probleem aan te pakken.

Dankzij gerichte wervingsinspanningen, zoals onze OOO-campagne, zijn onze horecalocaties weer bijna volledig bezet. Voor de nieuwe locaties DROOM! de Stevenskapel en Makers en Merken Bommel blijft werving een voortdurende prioriteit.

Financiële overwegingen

Het jaar 2023 bracht voor DROOM! uitdagingen met zich mee op het gebied van margedruk, met name als gevolg van inflatiekosten die gedurende de eerste twee kwartalen aanzienlijk waren. Desondanks werken we actief aan het herstellen van gezonde marges in lijn met marktomstandigheden en prijsontwikkelingen. In het komende jaar zullen we de inspanningen voortzetten om de operationele efficiëntie van DROOM! te verbeteren, de maatschappelijke impact te vergroten en de financiële stabiliteit te waarborgen.

ONDERZOEK EN INNOVATIE

Wetenschappelijk onderzoek

We vinden het belangrijk om methodisch te werken aan het alledaags geluk van de mensen die we ondersteunen. Omdat er weinig bekend is over geluk bij mensen met een ondersteuningsvraag, financiert Driestroom promotieonderzoek van de Radboud Universiteit (RU) naar dit onderwerp. Mede op basis van de uitkomsten van het promotieonderzoek en in samenwerking met de RU hebben we in de afgelopen jaren onze methodiek ontwikkeld: het Alledaags Gelukmodel.

Het Alledaags Gelukmodel van Driestroom is een generiek factoren model voor een brede doelgroep, gebaseerd op diverse wetenschappelijke modellen binnen de psychische, pedagogische en sociale wetenschappen. In 2022 zijn twee wetenschappelijke artikelen gepubliceerd. In 2023 is een [nederlandse vertaling](#) van één van deze artikelen verschenen. In vervolgonderzoek bekijken we hoe scholing in methodisch werken van begeleiders verandering kan brengen in het ervaren van alledaags geluk van de mensen die we ondersteunen. In 2024 wordt dit promotieonderzoek afgerond en maken we de resultaten bekend. Dit doen we onder andere in een Congrestival in oktober 2024.

Driestroom is onderdeel van de academische werkplaats [Sterker op eigen benen](#). Het doel is de (dagelijkse) gezondheidszorg voor mensen met een verstandelijke beperking te verbeteren. In 2023 was een medewerker van Driestroom lid van de klankbordgroep bij het onderzoek dat zich richt op het ontwikkelen van de MonitorPLUS. Dit is een gezondheidsmonitor die passend is voor laaggeletterden en mensen met een licht verstandelijke beperking. Het onderzoek loopt door in 2024. Een arts verstandelijk gehandicapten (AVG) van Driestroom werkte in 2023 voor de AVG-praktijk van de academische werkplaats. De AVG's van Driestroom namen deel aan de regio-avonden gericht op artsen en verpleegkundig specialisten. Hier worden ook updates gegeven over de onderzoekslijnen van de academische werkplaats.

Innovatie

Driestroom zette in 2023 veel in op (digitale) innovatie. We hebben een stuurgroep en een projectgroep die zich bezighouden met innovatie. Hierbij gaat het om vernieuwing of verbetering van onze processen en diensten. Innovatie heeft niet alleen te maken met arbeidsondersteunende technologie. Het gaat ook om een andere manier van werken. We willen onze kwaliteit van zorg behouden, maar met de krappe arbeidsmarkt moeten we kritisch kijken naar hoe we dit kunnen doen.

In juni organiseerde de projectgroep een innovatiesessie, waar vanuit verschillende onderdelen van Driestroom nagedacht is over hoe we over 10 jaar de gevraagde ondersteuning kunnen blijven leveren als er minder mensen in de zorg en ondersteuning werken. Ook mensen die wij ondersteunen hebben input gegeven. Op basis van alle ideeën is een innovatieprogramma voor de komende jaren opgesteld.

In 2023 hebben we onderzoek gedaan naar taakdifferentiatie. Het advies hieruit pakken we op in 2024 bij specifieke doelgroepen in de kolom Zorg.

Driestroom heeft een contract gesloten met Digicontact, een organisatie die ondersteuning biedt via telefoon of beeldbellen. Bij de locaties Ellis en Buitenveld/Van Gelrestraat worden komend jaar individuele mensen met een ondersteuningsvraag ondersteund door Digicontact.

Ook voor de komende jaren houden we een hoge ambitie op (digitale) innovatie.

4.2 Financieel beleid

De planning & control cyclus is de basis om de strategische doelen te realiseren, die in de meerjarenstrategie voor 2023-2025 Samen Stroomopwaarts staan. Deze strategie is vertaald in de meerjarenbegroting 2023-2025. Elk jaar wordt de meerjarenbegroting uitgewerkt in de jaarbegroting. Dit gebeurt op teamniveau, per bedrijfsonderdeel (kolom, deelneming) en voor de hele organisatie.

In 2022 is het financieel beleid geactualiseerd en vastgesteld. Dit beleid is gericht op het beperken van financiële, fiscale en fraude risico's. En op het borgen van financiering en liquiditeit tegen acceptabele kosten. Het risico op fraude en corruptie achten wij niet groot, door de opzet en werking van de interne procedures. Zoals functiescheiding bij aantrekken van personeel, aanbestedingen en betalingen.

Alle bedrijfsonderdelen en teams binnen Driestroom zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de inhoudelijke doelen in hun jaarplan én een gezonde financiële bedrijfsvoering. Daarbij hoort het opstellen van ambitieuze, maar haalbare exploitatiebegrotingen en het daarop sturen. Elke vier maanden zijn er triaalgesprekken tussen directeuren en teamleiders over de voortgang en eventuele noodzakelijke bijsturing.

In de begroting 2023 is rekening gehouden met frictiekosten. Dit zijn incidentele kosten, die meestal samenhangen met mutaties in het vastgoed. Hierdoor ontstaan soms tijdelijke extra huisvestingskosten, extra personeelskosten en/of onderbezetting van een locatie.

4.3 Financiële resultaten

In 2023 zijn wij erin geslaagd om de extra kosten van de CAO op te vangen binnen de exploitatie. En de frictiekosten liggen ongeveer op het begrote niveau. Maar door de krappe arbeidsmarkt en de situatie in enkele teams was het nodig om daar extra personeel niet in loondienst in te zetten. Daarom is op basis van de cijfers tot en met augustus de prognose over 2023 verlaagd naar 0,3 miljoen overschot.

Dit jaar is het aantal franchisenemers nagenoeg gelijk gebleven, maar is de begrote omzetstijging franchise slechts deels gerealiseerd. In 2023 is opnieuw strak gestuurd op hogere instroom van mensen met een ondersteuningsbehoefte en kostenbeheersing. Dit was nodig door de aanhoudende druk op de opbrengsttarieven en de toegenomen personeelskosten.

SAMENVATTING RESULTAAT

| Bedragen in € 1.000 | 2023 | 2023 in% | 2022 |
|---|------------|----------|------------|
| Bedrijfsopbrengsten | 134.249 | 106,1% | 126.473 |
| Bedrijfslasten | 133.543 | 106,2% | 125.762 |
| Financiële baten en lasten en belasting | 379 | 122,7% | 309 |
| Netto resultaat | 327 | | 402 |

GENORMALISEERD RESULTAAT

De opbrengsten van zowel de stichting als de franchise zijn in 2023 met 6% gestegen. De bedrijfslasten zijn ongeveer net zoveel gestegen als de opbrengsten.

| Bedragen in € 1.000 | 2023 | 2023 | 2022 | 2022 |
|--|--------------|--------------|------------|--------------|
| | Realisatie | Begroting | Realisatie | Begroting |
| Genormaliseerd bedrijfsresultaat | 1.031 | 1.283 | 854 | 1.300 |
| Boekwinst verkoop pand | 235 | 200 | 198 | |
| Terugname bijzondere waardevermindering materiële vaste activa | 491 | | | |
| Frictiekosten | -996 | -813 | | |
| Extra PNIL | -434 | | | |
| Impact Corona | | | -650 | |
| Netto resultaat jaarrekening | 327 | 670 | 402 | 1.300 |

Door het hele jaar te sturen op de resultaten is Driestroom erin geslaagd om een resultaat te behalen dat positief is en op de prognose ligt. Mede door een aantal meevallers aan het einde van het jaar, is over 2023 een overschot behaald van € 330.000. In dit resultaat vallen de incidenteel hogere kosten van personeel niet in loondienst weg tegen een correctie van extra afschrijvingen in het verleden, nu de recente taxaties ruim boven de boekwaarde van de panden liggen.

KENGETALLEN

| Bedragen in € 1.000 | 2023 | 2022 |
|----------------------|--------|-------|
| Liquiditeit op 31-12 | 3.258 | 3.340 |
| Mutatie werkkapitaal | -1.548 | 1.531 |
| Current ratio | 71% | 79% |

In 2023 is de liquiditeit nagenoeg gelijk gebleven. Met de kredietfaciliteit van € 2,0 miljoen (net als eind 2022) is de totale liquiditeitsruimte van € 5,3 miljoen ruim voldoende. In 2023 is het werkkapitaal gedaald doordat de vorderingen harder zijn gedaald dan de schulden. In verband met de verbouwing van het Centraal Bureau in 2024 is begin 2024 een nieuwe lening van € 3 miljoen aangetrokken.

| | 2023 | 2023 norm bank | 2022 | 2022 norm bank |
|-----------------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|
| Solvabiliteit | 22,4% | 21,5% | 20,8% | 20,0% |
| Debt Service Coverage ratio | 2,4 | 1,5 | 2,5 | 1,5 |

Eind 2023 liggen beide ratio's boven de norm van het convenant met de huisbankier.

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 de jaren erna is deze ontwikkeling helaas vertraagd door de COVID-19 epidemie. Door strak te sturen op de resultaten is er over 2023 een overschot gerealiseerd. En er zijn maatregelen genomen om in 2024 het resultaat verder te kunnen verbeteren.



5. Bestuur en toezicht

5.1 Governancecode Zorg

Driestroom hanteert de Governancecode Zorg 2022. De statuten en reglementen zijn mede geënt op de Governancecode en dienen als leidraad voor het functioneren van de raad van toezicht en de raad van bestuur, en voor de werkrelatie tussen hen.

5.2 Raad van bestuur

De raad van bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor het beleid en de gang van zaken van de stichting en de dochterondernemingen. De raad van bestuur houdt daarbij rekening met het recht van goedkeuring van de raad van toezicht op een aantal in de statuten omschreven thema's.

Samenstelling van de raad van bestuur in 2023:

| | |
|------------------------|--|
| drs. E.A.M. Nelissen | voorzitter |
| drs. J.A.P. van Gestel | lid tot 5 augustus 2023, de datum van zijn overlijden. |

Nevenfuncties van Esther Nelissen in 2023:

- * Lid bestuursraad van het SPON
- * Vice voorzitter raad van toezicht Marga Klompé (SZMK)

5.3 Raad van toezicht¹

De raad van toezicht 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, kernwaarden en strategie 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. In 2023 is deze geactualiseerd. De ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad en de franchiseraad mochten hun reactie te geven op het concept document. Hierna is de visie in september 2023 vastgesteld. In de visie op toezicht beschrijft de raad van toezicht hoe invulling gegeven wordt aan de toezichthoudende rol.

De raad van toezicht heeft drie commissies: de auditcommissie financiën, de auditcommissie kwaliteit van zorg en maatschappelijke dienstverlening en de remuneratiecommissie

¹ In het jaarverslag van de raad van toezicht over 2023 is een uitgebreide verantwoording opgenomen, inclusief een vermelding van de nevenfuncties van de leden. Hetgeen in dit bestuursverslag is vermeld is daarvan een samenvatting.

SAMENSTELLING EN OVERLEGGEN

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2023 gewijzigd ten opzichte van 2022.

De samenstelling van de raad van toezicht in 2023:

| | |
|---------------------|--|
| A. Koster | voorzitter sinds 25 januari 2021 |
| D.J.A. Somer | lid en vice-voorzitter sinds 18 maart 2019 |
| J. Hamming | lid sinds 19 september 2016 |
| S. Kalloe | lid sinds 29 juni 2020 |
| J.J.W. van der Burg | lid sinds 9 november 2020 |
| G.J. van den Enden | lid sinds 15 november 2021 |
| H. Reints | Per 31 december 2022 afgetreden (op eigen verzoek) |

De raad van toezicht heeft besloten om toe te werken naar een samenstelling van vijf toezichtleden, dus is de positie van H. Reints niet opgevuld.

De raad kwam negen keer bijeen in 2023 voor een vergadering. De raad van bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht treffen elkaar voorafgaand aan de vergaderingen in een agendaoverleg. Waar nodig sluiten directeuren als adviseur aan bij de vergaderingen van de raad of bij commissievergaderingen.

Aanvullend hierop overlegde de raad van toezicht:

- twee keer met de ondernemingsraad;
- twee keer met de centrale cliëntenraad;
- een keer met de coöperatie van zorgondernemers (per juni 2023: de franchiseraad).

Ook vond een Radendag plaats met als thema de strategie van Driestroom.

Belangrijk onderwerp van gesprek in het tweede deel van 2023 was uiteraard het onverwachte overlijden van bestuurder Hans van Gestel, de wijze waarop dit weerslag had op de organisatie, alsmede het starten van het werving- en selectieproces voor een nieuw lid raad van bestuur. Daarnaast stond de raad in 2023 stil bij belangrijke thema's zoals duurzaamheid, arbeidsmarkt, risk appetite, de calamiteitengids van de NVTZ, de publicatie van Movisie & Vilans inzake 'Zorgzame buurten. Inspirerende initiatieven die het systeem trotseren' en medezeggenschap.

BESLUITEN

De raad van toezicht heeft in 2023 over de volgende onderwerpen een positief besluit genomen:

- Accountantsverslag 2022, de jaarrekening 2022 en het bestuursverslag 2022
- Jaarverslag raad van toezicht 2022
- Jaarplan en begroting 2024
- Jaarplanning en jaaragenda raad van toezicht 2024
- WNT klasse indeling Driestroom 2023 en 2024
- Honorering raad van toezicht 2023 en 2024
- Bezoldiging raad van bestuur 2022
- Toezichtvisie
- Informatieprotocol
- Opleidingen raad van toezicht 2024
- Herbenoeming H. Somer als lid raad van toezicht
- Wijziging samenstelling raad van toezicht (van zeven naar vijf leden)

- Verkoop Weijbroekweg Nijmegen
- Investerings in verbouwingen DROOM! de Aam en verbouwing centraal bureau in Elst
- Proces werving & selectie lid raad van bestuur
- Benoeming Lisette Tijs per 1 januari 2024 als lid raad van bestuur
- Statutenwijziging.

ZELFEVALUATIE

In de Governancecode Zorg 2022 is opgenomen dat de raad van bestuur en raad van toezicht permanent hun professionaliteit en deskundigheid ontwikkelen. De code schrijft voor dat de raad van toezicht haar functioneren minimaal één keer per drie jaar moet laten evalueren onder begeleiding van een onafhankelijk externe deskundige.. De raad van toezicht van Driestroom heeft in 2022 haar functioneren geëvalueerd onder begeleiding van een externe onafhankelijk deskundige. In 2023 zou de raad de evaluatie zelf organiseren. Vanwege het overlijden van Hans van Gestel is de zelfevaluatie verplaatst naar het voorjaar van 2024.

COMMISSIES

De commissie kwaliteit van zorg en maatschappelijke dienstverlening ziet namens de raad van toezicht toe op de kwaliteit van de zorg en ondersteuning die wordt geboden door Driestroom. De commissie adviseert daarover aan de raad van bestuur en de raad van toezicht. De commissie heeft drie keer vergaderd in 2023. Daarnaast heeft de commissie een miniatuuraudit uitgevoerd met het thema 'franchisenemer in de ouderenzorg' t Poelsplein'.

De auditcommissie financiën ziet namens de raad van toezicht toe op het financieel beleid en de interne risicobeheersings- en controlesystemen en adviseert de raad van toezicht over te nemen goedkeuringsbesluiten. De auditcommissie financiën heeft zes keer vergaderd in 2023.

De remuneratiecommissie bepaalt de arbeidsvoorwaarden van de raad van bestuur. De commissie kwam in juni bijeen om de ontwikkeling en zelfevaluatie van de bestuurders, de 360 graden feedback, de behaalde resultaten en de samenwerking tussen de bestuurders en met de raad van toezicht te bespreken met de bestuurders. De remuneratiegesprekken zijn naar tevredenheid van de raad van toezicht verlopen.

De remuneratiecommissie is in augustus 2023, na het overlijden van Hans van Gestel en met het oog op het wervingstraject voor een lid raad van bestuur, opnieuw bij elkaar gekomen. De commissie heeft het proces inzake de werving en selectie van een nieuw lid raad van bestuur met goede uitkomst volbracht. Per 1 januari 2024 is Lisette Tijs benoemd tot lid raad van bestuur van Driestroom.



6. Medezeggenschap

6.1 Medezeggenschap van mensen die we ondersteunen en hun vertegenwoordigers

Driestroom heeft in 2023 gewerkt met een centrale cliëntenraad en drie kolomraden. Zij adviseerden de raad van bestuur over besluiten die de mensen die we ondersteunen aangaan en over de dienstverlening die zij ontvangen. De cliëntenraden hebben op grond van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen informatie-, advies- of instemmingsrecht over onderwerpen die van belang zijn voor de mensen die wij ondersteunen. Daarnaast hebben de cliëntenraden het recht om ongevraagd advies uit te brengen.

CLIËNTENRADEN

Op overstijgend niveau zijn er de volgende cliëntenraden:

- De cliëntenraad werk en ondersteuning, bestaande uit mensen die ondersteuning ontvangen in de kolom werk en ondersteuning.
- De cliëntenraad zorg, bestaande uit volwassenen die zorg ontvangen in de kolom langdurige zorg, en hun vertegenwoordigers.
- De cliëntenraad franchise, bestaande uit mensen die bij een Driestroom franchise-locatie wonen of werken.
- De centrale cliëntenraad, bestaande uit de voorzitter en een lid van de cliëntenraad Zorg.

De cliëntenraad kind- en jeugdzorg, bestaande uit vertegenwoordigers van minderjarigen die zorg ontvangen, is in 2022 gestopt door een gebrek aan leden. In plaats daarvan zijn in 2023 bij twee kinderdagcentra koffieochtenden georganiseerd. Hier kunnen de ouders van de kinderen in contact komen met elkaar en delen we informatie. De medezeggenschap wordt geïntegreerd op deze koffieochtenden.

De cliëntenraad is zich aan het beraden op een nieuwe structuur. In 2024 maakt de raad hierin een keuze samen met Driestroom.

In juli organiseerden de cliëntenraden samen met het team cliëntmedezeggenschap een goed bezochte achterbanbijeenkomst.

Naast de centrale cliëntenraad en de drie kolomraden zijn op lokaal niveau 31 cliëntenraden actief die adviseren over lokale aangelegenheden. Op één locatie fungeert het groepsoverleg als lokale raad. Bij kleine werkposten is er geen lokale raad of groepsoverleg. Hier is regelmatig werkoverleg met assistent medewerkers. In dit werkoverleg komen ook onderwerpen met betrekking tot medezeggenschap aan bod.

OVERLEG MET RAAD VAN BESTUUR

In 2023 was er zes keer een overlegvergadering van de raad van bestuur en de centrale cliëntenraad. Naast de advies- en instemmingsaanvragen zijn de ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en de nieuwe structuur cliëntmedezeggenschap steeds onderwerp van gesprek geweest. Daarnaast stonden ook de maand-, triaal- en jaarrapportages telkens op de agenda.

De centrale cliëntenraad heeft in 2023 advies gegeven over deze onderwerpen:

- Voorgenomen herbenoeming lid raad van toezicht H. Somer
- Inzet BBL-leerlingen
- Communicatieplatform van en voor de mensen die we ondersteunen
- TV-aansluitingen
- Bestuursverslag en jaarrekening 2022
- Begeleidende brief zorg- en dienstverleningsovereenkomst
- Richtlijn vervoer van derden
- Jaarverslag Wet zorg en dwang 2022
- Functieprofiel lid raad van bestuur
- Jaarplan en begroting 2024
- Voorgenomen benoeming lid raad van bestuur

De centrale cliëntenraad heeft in 2023 de volgende instemmingsaanvragen gekregen:

- Een instemmingsaanvraag voor een nieuwe structuur van de cliëntmedezeggenschap. Het gesprek hierover loopt in 2024 door.
- Een instemmingsaanvraag over schoonmaakkeld. De behandeling daarvan is in 2024.

De centrale cliëntenraad heeft bijgedragen aan en een reflectie gegeven op het voortgangsbericht kwaliteit (vanuit het nieuwe Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg). Vertegenwoordigers van de cliëntenraden hebben met de raad van bestuur en vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en de franchiseraad een gezamenlijk visie op medezeggenschap opgesteld.

De centrale cliëntenraad overlegde twee keer met de raad van toezicht. Daarnaast is op 22 juni 2023 de Radendag gehouden. Op de Radendag kwamen vertegenwoordigers van raad van toezicht, raad van bestuur, OR, CCR en franchiseraad bijeen om samen de voortgang van de strategie van Driestroom te bespreken.

6.2 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.

SAMENSTELLING EN COMMISSIES

De OR bestaat uit 11 leden (kern-OR) en heeft vijf vaste commissies: het dagelijks bestuur, de commissie personeelsbeleid & arbo, commissie financiën & strategie, de commissie achterban, 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. Ook onderhoudt de OR contact met de medewerkers door teams te bezoeken en in gesprek te gaan met collega's. In 2023 organiseerde de OR twee achterbanbijeenkomsten.

De OR overlegde twee keer met de raad van toezicht. Gesproken is over de krapte op de arbeidsmarkt, de vastgoedplannen 2023, de gestegen energiekosten, de zelfevaluatie van de raad van toezicht, het sociaal kader van Driestroom, het proces werving en selectie nieuw lid raad van bestuur en de verkiezingen van de OR in juni 2024.

In 2023 overlegde de OR 10 keer met de raad van bestuur. De commissies van de OR hadden hun reguliere overleggen met de directeur Bedrijfsvoering, het hoofd P&O en de directie van DROOM!

De OR nam deel aan de Radendag, de klankbordgroep ter voorbereiding op de renovatie en verduurzaming van het centraal bureau, de werkgroep medewerkersverschuivingen, de introductiedagen voor nieuwe medewerkers, het overleg over de visie op medezeggenschap (samen met cliëntenraad en franchiseraad) en het overleg van de financiële commissies van de medezeggenschapsraden met de directeur Bedrijfsvoering.

SOCIAAL KADER DRIESTROOM

De OR en de raad van bestuur hebben gezamenlijk het sociaal kader Driestroom opgesteld. Het sociaal kader is bedoeld om de gevolgen van eventuele organisatiewijzigingen voor medewerkers, op het gebied van werkgelegenheid, rechtspositie en arbeidsvoorwaarden, te regelen.

Het proces om te komen tot een sociaal kader Driestroom is in 2022 gestart. De OR en de raad van bestuur hebben gezamenlijk de tijd genomen die nodig was om te komen tot een zorgvuldig en gedragen sociaal kader. De OR heeft tussentijds steeds afgestemd met medewerkers door middel van een klankbordgroep. Op 27 september 2023 hebben de OR en de voorzitter raad van bestuur het sociaal kader Driestroom vastgesteld en getekend.

ADVIESAANVRAGEN

De OR heeft de volgende adviesaanvragen behandeld:

- Renovatie en verduurzaming centraal bureau
- Verbouwing van DROOM! De Aam
- Profielschets nieuw lid raad van bestuur
- Jaarplan en begroting 2024
- Werving- en selectie nieuw lid raad van bestuur.

INSTEMMINGSAANVRAGEN

De OR heeft de volgende instemmingaanvragen behandeld:

- Arbeidsomstandigheden tijdens en na de renovatie en verduurzaming centraal bureau
- Loonsverhoging 2023 en 2024 en reiskostenverhoging 2024 medewerkers DROOM!
- Arbeidsomstandighedenbeleid
- Beleid uitstroomproces medewerkers
- Tijdelijke verhoging vergoeding reiskosten.

6.3 Medezeggenschap van franchisenemers

VAN COZO NAAR FRANCHISERAAD

Op 13 juni werd het nieuwe medezeggenschapsorgaan van de franchisenemers, de franchiseraad, geïnstalleerd. Voorheen verliep de medezeggenschap via het bestuur van de Coöperatie van Zorgondernemers (CoZo). Onder andere door de groei van het aantal franchisenemers en de diversiteit binnen de franchiseketen werden met die werkwijze niet alle franchisenemers vertegenwoordigd in de medezeggenschap. De uitdrukkelijke wens was om medezeggenschap voor alle ondernemers te organiseren via een representatief orgaan.

De raad van bestuur, de ODD, de CoZo en een aantal franchisenemers die niet lid waren van de CoZo werkten in 2022 en begin 2023 nauw met elkaar samen om nieuwe afspraken en een nieuw breder medezeggenschapsorgaan te bereiken. Het resultaat was een nieuwe overeenkomst van medezeggenschap en verkiezingen van de zeven leden van de nieuwe franchiseraad. Voor de franchisenemers en voor Driestroom is het zeer positief dat deze vernieuwing van het medezeggenschap tot stand is gekomen.

De franchiseraad overlegt met de franchisegever over aangelegenheden die de franchiseformule en de franchiseorganisatie betreffen. Het overleg gaat vooral over strategische en beleidsmatige zaken en de resultaten van operationele zaken. De franchiseraad heeft informatierecht, initiatiefrecht, adviesrecht en instemmingsrecht.

OVERLEGGEN EN ADVIESAANVRAGEN

In 2023 had het bestuur van de CoZo tot juni vier keer en de franchiseraad daarna drie keer een overlegvergadering met de raad van bestuur. Gespreksonderwerpen waren onder andere:

- Ontwikkeling nieuw medezeggenschap franchisenemers
- Wijzigingen in de raad van bestuur
- Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg
- Jaarrekening en bestuursverslag 2022 Driestroom
- Begroting en jaardoelstellingen 2024 Driestroom
- Productbeschrijvingen en kostprijzen gezinshuisproducten
- Afdrachtverhoging 2024
- Kwaliteitsrapportages Driestroom.

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 met de commissie financiën van de OR en een vertegenwoordiging van de Centrale Cliëntenraad.

De franchiseraad gaf positief advies over het gewijzigde beleid POP support en onboarding van franchisenemers.



7. Kerngegevens Productie

Stichting Driestroom voert haar dienstverlening inzake de Wet langdurige zorg uit voor 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.



Driestroom levert voor 171 gemeenten dienstverlening inzake de Wmo, de Jeugdwet en beschermd wonen.

Het totaal aantal mensen dat in 2023 gebruik heeft gemaakt van ons zorg- en ondersteuningsaanbod:

| | |
|---|--------------|
| Totaal aantal unieke mensen (excl. derden en diensten)¹ | 4.276 |
| Het aantal mensen per financieringsstroom: | |
| Wet langdurige zorg | 1.285 |
| Persoonsgebonden Budget | 227 |
| Wet Maatschappelijke Ondersteuning | 748 |
| Jeugdwet | 1.525 |
| Participatiewet | 811 |
| Forensische Zorg | 7 |
| Eerstelijns behandelde cliënten | 489 |
| GZSP (ZVW) | 58 |
| Het aantal mensen in onderaanneming | 218 |

¹ Aangezien sommige mensen zorg of ondersteuning hebben gehad vanuit verschillende financieringsstromen tellen de aantallen van de verschillende financieringsstromen niet op tot 4.276.



8. Personeel en organisatie

De dienst Personeel en organisatie heeft een meerjarenstrategie met vijf thema's opgesteld om een adequate bijdrage te kunnen leveren aan de strategie 2023-2025 van Driestroom. De bijdrage in 2023 wordt hieronder per thema toegelicht.

MEDEWERKERS DUURZAAM AANTREKKEN

In 2023 werden ook bij Driestroom de gevolgen van de schaarste op de arbeidsmarkt steeds meer voelbaar. Voor specifieke functies is het lastig mensen aan te trekken. Er waren 167 vacatures, waarbij de doorlooptijd wordt gemonitord en waar mogelijk verbeterd.

Werving en selectie

Met het aantrekken van een corporate recruiter hebben we goede stappen kunnen maken in de optimalisering van het werving- en selectieproces. Daarnaast dragen we zorg voor een verbeterde start in de organisatie. Het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is aangepast en beter geborgd.

Samenwerking zorgwerkgevers

Naast vele andere initiatieven vanuit de Werkgeverij, het samenwerkingsverband van zorgwerkgevers in Gelderland, hebben afgelopen jaar de recruiters van alle leden de handen ineengeslagen om werving in de regio Arnhem - Nijmegen beter met elkaar vorm te geven. Zij wisselen maandelijks ideeën uit en zetten deze om naar concrete acties, om medewerkers voor de zorg te winnen en te behouden.

In 2023 hebben we een start gemaakt met meer talentgerichte werving. Driestroom neemt deel aan de pilot, die geïnitieerd is door WZW om de beweging naar een skills based arbeidsmarkt te stimuleren en daar invulling aan te geven.

Campus@Driestroom

Het aantrekken van medewerkers begint al bij studenten die via diverse opleidingen bij Driestroom starten. Zo is Campus@Driestroom een kweekvijver voor nieuw talent. In 2023 hebben we een dergelijk traject ook met de HAN in Nijmegen vormgegeven.

MEDEWERKERS DUURZAAM BEHOUDEN

Duurzame Inzetbaarheid

Een hoog verzuim en meer en langer openstaande vacatures verhogen de druk op de teams. Meer dan ooit is het belangrijk om focus te hebben op behoud van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers heeft in 2023 onverminderd de aandacht gehad. In het in 2022 geformuleerde beleid Duurzame Inzetbaarheid belichten we vier dimensies: gezondheid en vitaliteit, competenties en loopbaan, bezieling en welbevinden en mobiliteit en flexibiliteit. Aan deze dimensies zijn hulpmiddelen voor de medewerkers gekoppeld.

Ambassadeurs Duurzame Inzetbaarheid

Om het duurzaam behoud van medewerkers verder een boost te geven zijn 12 interne ambassadeurs Duurzame inzetbaarheid in de organisatie gestart. Het is een laag-drempelige manier om bewustwording te creëren bij medewerkers en hen wegwijs te maken in de tools die Driestroom biedt.

Duurzame inzetbaarheidskalender

In 2023 is voor medewerkers een duurzame inzetbaarheidskalender geïntroduceerd. Deze bevat veel verschillende activiteiten waar medewerkers aan kunnen deelnemen. Bij deze activiteiten zoomen we in op de levensfase waarin medewerkers (groepen) zich bevinden en wat zij hierin nodig hebben. De ambassadeurs leverden ook input voor diverse activiteiten, zoals voor de vitaliteitsweek.

Platform Alledaags werkgeluk

In 2023 is het digitale platform Alledaags werkgeluk gelanceerd. Medewerkers treffen op dit platform de onderwerpen die de vier dimensies omvatten. Hierbij worden de tools die we bieden overzichtelijk weergegeven.

Pilot beschikbare uren Duurzame Inzetbaarheid

In 2023 is een pilot gestart om de medewerkers met vrijgestelde uren te faciliteren. Ook hebben we in samenwerking met collega-organisatie Siza een learning community voor generatie Z gefaciliteerd, middels een subsidie. Het doel was om de specifieke behoefte van deze generatie in beeld te krijgen en behoud van hen te verstevigen.

Gezondheidscheck

Op het gebied van gezondheid en vitaliteit hebben we in 2023 een herhaalmeting van de Gezondheidscheck aangeboden.

Supportgesprek

Het supportgesprek is in 2023 geïmplementeerd. In dit gesprek bespreken we de dimensies van het Duurzame Inzetbaarheid model. Daarnaast is het supportgesprek bedoeld om de bijdrage van de medewerkers aan de doelstellingen van het team en de organisatie te bespreken.

Leiderschap

De doorontwikkeling van het Alledaags Gelukmodel en de wijze waarop supportend en persoonlijk leiderschap vorm krijgt binnen Driestroom is 'work in progress'. Voor de verschillende bedrijfsonderdelen zijn in 2022 inhoudelijke e-learnings en trainingen ontwikkeld. Ook in 2023 hebben medewerkers deze trainingen gevolgd.

In 2023 is het programma 'Leiderschap in beweging' opgesteld dat eind 2023 gestart is en in 2024 en daarna verder wordt vormgegeven. De onderwerpen zijn tot stand gekomen samen met (duaal) leidinggevendenden in de diverse bedrijfsonderdelen.

In 2023 zijn we de tweede versie van het Teamleiders ontwikkel programma gestart met drie kandidaten. Dit programma biedt aspirant teamleiders de kans om zich te ontwikkelen tot volwaardige Driestroom leidinggevendenden. Teamleiders in opleiding nemen ook deel aan het programma 'Leiderschap in beweging'.

PROFESSIELE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Het vernieuwde jaargesprek voor medewerkers, het supportgesprek, is eind 2022 geïntroduceerd. In dit gesprek is er aandacht voor het welbevinden van de medewerkers, voor de competenties en voor loopbaan van de medewerker. Tijdens dit gesprek wordt het faciliteren van leren en ontwikkelmogelijkheden besproken. Hiermee vergroten we de inzetbaarheid van medewerkers. In 2023 hadden we specifiek aandacht voor het houden van supportgesprekken met flexmedewerkers en medewerkers met kleinere contracten. In het leermanagementsysteem zijn deskundigheidsprofielen per doelgroep en locatie opgenomen. Hierdoor zijn we beter in staat een koppeling te maken naar benodigde kennis en kunde van medewerkers.

(ZORG)INNOVATIE

In 2023 heeft de projectgroep STROOM samen met de stuurgroep en klankbordgroep een visie opgesteld. Daarnaast maakten zij verdere keuzes in projecten op het gebied van zorginnovatie. Deze zijn als pilot ingezet óf verder geïmplementeerd in de organisatie. Ook deden we onderzoek naar de mogelijkheden van taakdifferentiatie in de kolom Zorg, specifiek bij de begeleidings- en zorgintensieve locaties. Met dit onderzoek zijn innovatieve manieren om het werk te organiseren onder de loep genomen. In 2024 krijgt dit concreet vorm binnen de kolom Zorg en andere organisatieonderdelen.

BASIS OP ORDE HOUDEN

Medewerkersonderzoek

Veel van onze medewerkers ervaren Driestroom als een aantrekkelijke werkgever. Het Driestroom DNA, de (warme) bedrijfscultuur en de korte lijnen dragen enorm bij aan de positieve ervaring van medewerkers. Bovendien waarderen medewerkers het dat ze met diverse doelgroepen kunnen werken.

Uit het medewerkersonderzoek van 2022 blijkt dat 53,6% van onze medewerkers bevoegen en betrokken is. Een score waar we trots op zijn. De Employee Net Promotor Score (eNPS) meet het enthousiasme van medewerkers over een bedrijf. Met een eNPS gemiddelde van 42,6 kwam Driestroom uit op een significant hogere score dan de benchmark (13,8). De uitkomst van het medewerkersonderzoek heeft - net als in 2020 - geleid tot het predicaat World-class Workplace.

In 2023 konden teams een tussentijdse meting uitvoeren. In 2024 houden we weer een organisatiebreed medewerkersonderzoek.

Arbeidsomstandigheden

Eind 2023 hebben we het arbeidsomstandighedenbeleid vernieuwd. De risico-inventarisaties (RI&E) hebben waar nodig opnieuw aandacht gekregen. We stelden een nieuwe vertrouwenspersoon aan en pasten de klokkenluidersregeling aan met de laatste wetswijzigingen.

Sociaal kader

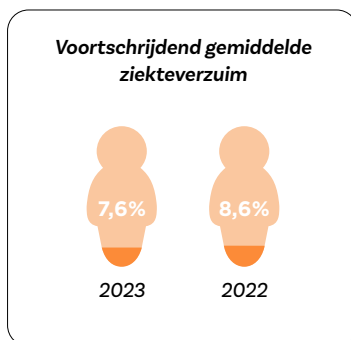
De raad van bestuur en de ondernemingsraad hebben samen een sociaal kader opgesteld. We bieden hiermee duidelijkheid voor onze medewerkers op het moment dat

organisatorische wijzigingen plaatsvinden onder invloed van externe situaties. Of om het werk innovatiever te organiseren, denk aan het anders inrichten van processen. Uitgangspunt is dat een medewerker zoveel mogelijk behouden blijft voor de organisatie.

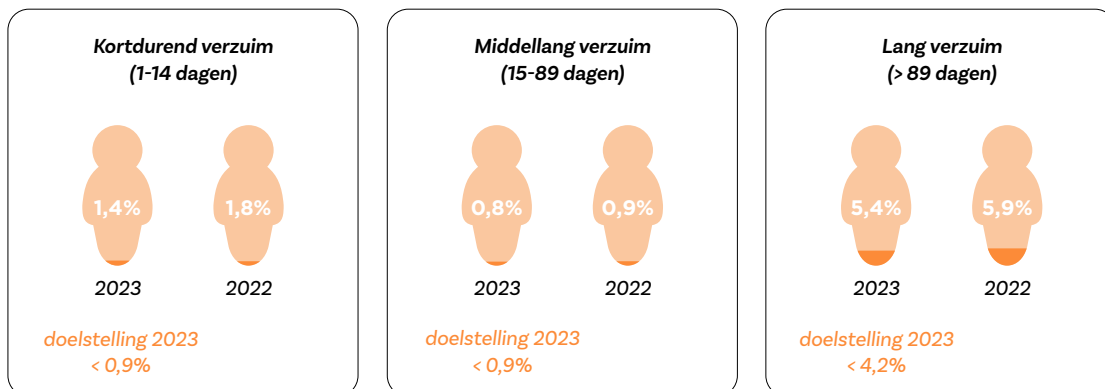
AFAS

Per 1 januari 2022 is Driestroom gestart met AFAS HRM. Hiermee hebben we een belangrijke digitaliseringsslag gemaakt. We hebben geïnventariseerd welke stuurinformatie de leidinggevenden nodig hebben. In 2023 werkten we met deze informatie verder aan verfijning van het dashboard P&O.

VERZUIM



De doelstellingen van Driestroom ten aanzien van ziekteverzuim zijn in 2023 hetzelfde als in 2022: een percentage van maximaal 6% en een voortschrijdend gemiddelde van maximaal 6,5%. Om het verzuim beter te kunnen monitoren is de verzuimduur opgedeeld in categorieën. Het jaar 2023 hebben we afgesloten met de volgende percentages per categorie:



De verzuimdoelstellingen zijn niet allemaal behaald. Wel zijn de verzuimpercentages gedaald ten opzichte van 2022. Een belangrijke bron van het verzuim gedurende het gehele jaar is psychisch gerelateerd, dit geldt bij 56% van de dossiers. 25% van alle verzuimdossiers zijn werkgerelateerd. Dit is vergelijkbaar met afgelopen jaren en ook het beeld in de zorgsector. De groep met interne klachten (hart, vaat, long, COVID, etc.) is groter geworden. Daar vallen ook neurologische aandoeningen onder, die volgens de bedrijfsarts opvallend hoog zijn. In de maanden september tot en met november waren er veel ziekmeldingen vanwege griep- of coronaklachten.

Volgens Vernet, het onderzoeksbureau dat inzicht geeft in HR- en verzuimdata, was het verzuimpercentage in de zorgsector 7,75% in 2023. Het verzuimpercentage van 7,6% van Driestroom ligt net iets onder de benchmark.

AANTAL MEDEWERKERS EN FTE

Aantal medewerkers 2023

Driestroom **1.222**ODD **9**
DROOM! **100**totaal
1.331

Aantal medewerkers 2022

Driestroom **1.255**ODD **7**
DROOM! **100**totaal
1.362

Aantal fte 2023

Driestroom **758,6**
(excl. gedetacheerden)ODD **7,0**
DROOM! **32,3**totaal
797,9

Aantal fte 2022

Driestroom **760,9**
(excl. gedetacheerden)ODD **6,3**
DROOM! **34,1**totaal
801,3

De cijfers zijn inclusief stagiaires.

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



9. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DUURZAAMHEID EN MILIEU

We vinden duurzaamheid een belangrijk thema. Elk jaar willen we duurzamer worden, met en namens de mensen die wij ondersteunen of die bij ons werken. We gebruiken de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties als uitgangspunt.

Voor de beleidsperiode 2023 - 2025 is duurzaamheid een strategisch thema. Wij zijn trots op onze duurzaamheidsambassadeurs. Zij denken vanuit hun locatie mee over maatregelen om duurzamer te werken. We gebruiken hun ervaringen om alle locaties te inspireren.

Hieronder staan een aantal belangrijke stappen die we in 2023 hebben gezet.

Vastgoed

In 2023 zijn twee aanvragen ingediend voor verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. De aanvraag voor onze locatie De Wikke is nu wel toegekend, nadat deze in 2022 was afgewezen. Helaas is de aanvraag voor locatie Stijntje Buys afgewezen. Met deze subsidies kunnen we reeds geplande en noodzakelijke investeringen deels financieren.

De verbouwing van het centraal bureau is inmiddels gestart. Hiervoor is eind 2022 de subsidie voor verduurzaming toegekend. In 2024 wordt het energielabel duidelijk beter door deze verbouwing. En we gaan bijna al het huidige meubilair opnieuw gebruiken.

Van de 15 locaties die eigendom van Driestroom zijn, hebben inmiddels 11 minimaal een energielabel C. Dit is in 2023 onveranderd.

In 2023 heeft Driestroom voldaan aan de wet 'Informatieplicht energiebesparing'. Voor deze wet zijn alle eigendomslocaties getoetst aan de hand van de 'Erkende Maatregelen Lijst' met verplichte energiebesparende maatregelen. Waar het jaarverbruik boven 50.000 kWh (elektra) of 25.000 m³ (gas) kwam, hebben we gerapporteerd welke maatregelen Driestroom al heeft genomen.

Milieucertificaat

In 2018 sloot Driestroom aan bij de Green Deal regio Arnhem. Sinds die tijd gebruiken we de Milieuthermometer Zorg als leidraad om milieubewust werken stapsgewijs te verankeren in de organisatie. De Milieuthermometer omvat 15 onderwerpen met actiepunten waaraan voldaan moet worden. Denk hierbij aan de manier waarop we met afval omgaan, of we milieubeleid hebben opgesteld en hoe we zo weinig mogelijk voedsel verspillen.

Bij de Milieuthermometer Zorg hoort ook het milieucertificaat. In 2021 is het Milieucertificaat brons voor locatie Wikke in Arnhem verlengd. In 2022 zijn wij gestart met de voorbereidingen voor het behalen van het bronzen milieucertificaat voor de locaties Dol-fijn, Luna en Loovelden. Begin 2024 komen hier de locaties Oude Graafseweg en Huis van de Wijk Triade bij, waardoor we in één keer vijf locaties kunnen certificeren.

Energiebesparing

In 2023 is het energieverbruik op De Wikke fors afgenomen door de installatie van een warmtepomp. En bij onder andere Dol~fijn is het stroomverbruik in de nacht en weekend fors verminderd. Dit compenseert de toename van verbruik van energie doordat het zwembad meer gebruikt wordt.

In 2023 hebben we met de duurzaamheidsambassadeurs een pilot op vier locaties uitgevoerd. Met deze pilot willen we vaststellen of meer aandacht voor energieverbruik daadwerkelijk leidt tot energiebesparing.

Circulariteit

De duurzaamheidsambassadeurs werken aan het verminderen en scheiden van afval op hun locaties. In 2023 hebben 10 locaties vragenlijsten over afval ingevuld. Deze locaties krijgen een speciale box voor het inzamelen van batterijen, lampen en kleine elektrische apparaten. Daarnaast wordt de vragenlijst opnieuw uitgezet, onder andere tijdens de landelijke actieweek 'Zorg zonder Afval'.

Met de leverancier voor bedrijfskleding zijn afspraken gemaakt. Gebruikte bedrijfskleding wordt ingeleverd bij de leverancier, die dit hergebruikt als nieuwe grondstof voor zijn producten.

PSO KEURMERK VOOR SOCIAAL ONDERNEMEN

In 2023 heeft Driestroom opnieuw trede 3 van het PSO-certificaat behaald, het keurmerk voor Sociaal Ondernemen. In onze dienstverlening én in onze eigen bedrijfsvoering, zoeken wij continu actief naar mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden.

SROI

Social Return on Investment (SROI) is onderdeel van alle contracten die Driestroom sluit met gemeenten en die de dienstverlening betreffen op basis van de Jeugdwet, Wmo en Beschermd wonen. 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 2023 aan haar SROI-verplichtingen voldaan. Dit is mede dankzij het behalen van het PSO-certificaat.



10. Risico's en onzekerheden

Driestroom kent de risico's en de kritische succesfactoren en de beheersingsmaatregelen. Tijdens het opstellen van het jaarplan 2024 is een impactanalyse uitgevoerd van de kans en weging van geïdentificeerde risico's en de maatregelen die genomen worden om deze risico's te beheersen.

Dit heeft geresulteerd in twee risicomatrixen.

1. RISICOMATRIX SPECIFIEK VOOR DE BEGROTING 2024

| Risico's en kansen | Waarschijnlijkheid; Laag, Midden, Hoog | Resultaat effect 2024 | Beheersingsmaatregelen |
|--|--|--|--|
| Risico's | | | |
| Indexatie opbrengsten niet kostendekkend | M | 0,5% minder index kost 350K. | In de begroting is circa 6% index meegenomen. Dat is een raming op basis van informatie van de NZa en diverse regio's. De definitieve indexatie is pas later bekend. |
| Hogere personeelskosten, bijvoorbeeld door hoger verzuim dan gemiddeld 8% | M | 1% meer verzuim kost minimaal 400K. | Maatregelen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en verzuim te verlagen. |
| Lagere bezetting verblijfslocaties | M | 5 plaatsen minder bezet is 300K. | Bekendheid Driestroom, werving voor nieuwe locaties (mensen die ondersteuning nodig hebben en medewerkers) tijdig oppakken. |
| Meer overhead door complexe aanbestedingen en/of meer maatwerkcontracten | M | Inzet 1 extra fte is circa 50K. | Selecties aanbesteden op basis van nieuw beleid (in 2022 ingevoerd). |
| Kansen | | | |
| Hogere index aan opbrengstkant (in begroting is circa 6% voor Wlz en voor sociaal domein meegenomen) | H | 1% extra index is 600K over omzet stichting. | Driestroom heeft hier beperkt invloed op, met name in onderhandelingen in sociaal domein. |
| Lagere frictiekosten | M | 30% van de frictiekosten is 200K. | Strak sturen op frictiekosten bij overgang naar nieuwe locaties. Op zoek naar nog meer nieuwe onderhuurders Tarweweg. |
| Verkoopwinst op overtollig vastgoed | H | 300K | In 2024 mogelijk verkoop aantal panden. |

2. ALGEMENE RISICOMATRIX

| Risico's en kansen | Waar-schijnlijkheid; Laag, Midden, Hoog | Resultaat effect (raming eind 2022) | Beheersingsmaatregelen en stand van zaken |
|---|---|-------------------------------------|---|
| Risico's | | | |
| Complexe aanbestedingen (o.a. lumpsum) | H | -- | Aanbestedingsproces stroomlijnen. Strak sturen op kansen en risico's (extern en intern) in overleg met franchisenemers en interne locaties. Bewust soms niet aanbesteden en dan maatwerkcontract afsluiten. |
| 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 aanklaarten. Bewust soms niet aanbesteden; in 2023 geen nieuwe aanbestedingen waar dit speelde. |
| Rechtmatigheidsissues (tarieven versus inzet begeleiding/behandeling) | H | 0 | Gesprekscyclus franchisenemers, check op rechtmatigheid, risico met name op marge op franchise. Alert bij instroom, met name op hoge indicaties. Er zijn interne normen voor gezins-huizen voor inzet begeleiding/behandeling vastgesteld. |
| Krappe arbeidsmarkt, extra kosten inzet PNIL | M | -- | Behoud stagiaires/BBL. Werving aanpassen. Regionale "markt-plaats" zorgpersoneel. Innovatie onderzoek: hoe dezelfde zorg en ondersteuning gaan leveren met minder personeel? Innovatieprogramma voor komende jaren ontwikkeld. |
| Risico prijsstijgingen door hoge inflatie (o.a. energie, huur, voeding) | H | -- | Strak onderhandelen met leveranciers. Energieverbruik beperken. Over 2023 zijn er geen compensatieregelingen. Er is een klein positief resultaat behaald. |
| Minder mensen die wij ondersteunen | M | - | Extra inspanning werving mensen die wij ondersteunen, onder andere door AG-model meer extern te promoten. En in loop van 2023 oplevering LaVerna en Oude Weurtseweg, locaties die voldoen aan de huidige eisen en wensen. |
| Niet kostendekkende tarieven | M | -- | Risico-analyse, met behulp van intern kostprijzenmodel. Criteria: omzet > 50K en tarief < 95% kostprijs toestemming directeur nodig. In 2023 onderzoek kostprijzen en benchmark uitgebreid. Concept normen personeelsinzet verblijfslocaties gebruikt bij toets teambegrotingen 2024. |
| Lagere contractvolumes | L | - | Continu afstemming met zorgkantoren en sociaal domein. Zorgkantoren willen zorg scheiden van wonen bij nieuwe instroom, met name bij VG 3 en VG 4. Driestroom heeft beleid ontwikkeld om groei in VPT/MPT waar zinvol en mogelijk te realiseren. |
| Hoog ziekteverzuim, mede door COVID-19 epidemie (nawerking) en Long COVID | H | -- | Meer inzetten beschikbare hulpmiddelen (o.a. balanscoaches). Bij dreigend langer verzuim direct acties inzetten. Ziekteverzuim is in sommige situaties lastig beheersbaar. |
| Productie overschrijding | L | 0 | Budgetplafonds worden goed gemonitord en leveren de laatste jaren weinig verlies op. De verwachting is dat de geleverde productie geheel betaald wordt. |
| Kansen | | | |
| Meer mensen die wij ondersteunen | M | + | Extra inspanning werving mensen die wij ondersteunen, onder andere door AG model meer extern te promoten. En in loop van 2023 oplevering LaVerna en Oude Weurtseweg, locaties die voldoen aan de huidige eisen. Deze nieuwe locaties zijn vanaf het begin goed bezet. |
| Verkoopwinst op overtollig vastgoed | M | + | In 2023 verkoop van een pand en verkoop van twee panden begin 2024 voorbereid. |

Risicomanagement wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld. Ook wordt dit besproken met de raad van toezicht. In 2023 is de risk appetite onderwerp van gesprek geweest tussen raad van bestuur en raad van toezicht.

In het algemeen geldt dat Driestroom risico's met een negatieve invloed op het resultaat probeert te beperken. Bij het opstellen van het jaarplan 2024 vormt het volgende de grootste negatieve risico's:

- Druk op opbrengst tarieven
- Stijgende personele lasten, onder meer door ziekteverzuim, hoge CAO kosten en personeel niet in loondienst
- Meer overhead door complexe aanbestedingen.

Daartegenover staan kansen, zoals een hogere index van de opbrengsttarieven dan begroot.

In algemene zin zijn er vooral risico's door complexe aanbestedingen, rechtmatigheidsissues, de krappe arbeidsmarkt en aanhoudende druk op de opbrengsttarieven. De afgelopen jaren zijn wij erin geslaagd om de gemiddelde tarieven, ook in het sociaal domein, op een acceptabel niveau te houden. Dit ondanks de voortdurende druk op de tarieven en de gevraagde afschaling van zorg. Belangrijke factoren hierbij zijn de waardering voor de kwaliteit van de (gezinshuis)zorg, de inzet van accountmanagement en de ontwikkeling van een kostprijsmodel.

2023

11. Driestroom in 2024

ONTWIKKELING DIENSTVERLENING

We gaan ons woon-, werk- en ondersteuningsaanbod verder optimaliseren. Begin 2024 is de nieuwe locatie Ellis in Nijmegen Noord geopend. In de loop van het jaar wordt de verbouwing en verduurzaming van het pand centraal bureau in Elst afgerond en start de verbouwing van de locaties Diepvoorde, Lange Vierhout en DROOM! de Aam.

We gaan door met de activiteiten om de doelgroep 20 - 40-jarigen beter te bereiken. Verder onderzoeken we in 2024 de doorontwikkeling van Zorg Binnen Onderwijs en de modules voor gezinsondersteuning.

Er zijn al mooie successen geboekt met de Campus@Driestroom. In 2024 willen we dit verder uitbreiden. Naast WO/HBO studenten gaan we ook MBO studenten betrekken. En we gaan ons ook richten op vrijwilligers en verwanten.

FRANCHISEKETEN EN ODD BV

De projecten om de franchiseketen verder te professionaliseren lopen door in 2024. Voorbereidingen zijn gaande om in 2024 de ODD duidelijker te profileren, de website te vernieuwen en de werving van aspirant-ondernemers sterker neer te zetten.

Voor aankomend jaar verwachten we instroom van 12 nieuwe initiatieven. Het gaat om wooninitiatieven, waarvan zeven voor de doelgroep 18- en vijf voor de doelgroep 18+. De prognose voor uitstroom in 2024 is drie franchisenemers.

PERSONEEL EN ORGANISATIE

In het voorjaar van 2024 houden we weer een organisatiebreed medewerkersonderzoek. Het leiderschapsprogramma voor de (duaal) leidinggevendenden wordt vervolgd.

FINANCIËEL BELEID

Er is nog steeds sprake van een relatief hoog ziekteverzuim, dat zeker nog deels samenhangt met COVID-19. En de kosten van personeel niet in loondienst zijn hoog. Alle reden om in 2024 strak te blijven sturen op de bedrijfsvoering. Er is een ambitieuze, maar haalbare begroting vastgesteld met een overschot. In de begroting hebben we rekening gehouden met frictiekosten door het in gebruik nemen van een aantal nieuwe woonlocaties.

MARKETING EN COMMUNICATIE

In 2024 gaat de vernieuwde website van Driestroom live.

In de eerste helft van het jaar zullen weer Driestroomdagen plaatsvinden. Dit zijn beleidsdagen waarop het managementteam samen met vertegenwoordigers van alle teams en franchisenemers de strategische acties doorneemt en hen vraagt om hierin mee te denken. Tevens lopen de voorbereidingen voor een campagne in 2024 om het Alledaags Gelukmodel te promoten.

DUURZAAMHEID EN MILIEU

In 2024 zetten we verdere concrete stappen om bij te dragen aan de duurzaamheidsdoelen in het kader van de Green Deal Zorg 3.0.

Halverwege 2024 is de verbouwing en verduurzaming van het centraal bureau gereed en start de verbouwing en verduurzaming van het pand van DROOM! de Aam in Elst. Daarnaast gaan we verder met energiebesparing, afvalbeperking en duurzame voeding.

ONDERZOEK EN INNOVATIE

In 2024 wordt het promotieonderzoek rondom het Alledaags Gelukmodel afgerond. De resultaten maken we bekend. Dit doen we onder meer met een Congressival in najaar 2024.

Driestroom werkt mee aan een onderzoek in het kader van 'van zorg naar gezondheid', dat geïnitieerd is door gemeente Nijmegen, de Universiteit Wageningen en andere partners. Meer specifiek gaat dit onderzoek over wijkondernemingen als voedingsbodem voor een groene en verbonden buurt. Voor dit onderzoek is subsidie aangevraagd bij ZonMw. Naar verwachting start het onderzoek in 2024.

In 2024 geven we uitvoering aan ons (zorg)innovatieprogramma. Ook voor de komende jaren blijft onze ambitie hoog op de inzet van (digitale) innovatie.



Bijlage 1 - 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 bewoner
 - Persoonlijke verzorging
 - Begeleiding (begeleiding in uren en in groepsverband)
 - Behandeling (diverse vormen zoals opvoedingsondersteuning en DTT)
- Vervoer

FORENSISCHE ZORG (FZ)

- Begeleiding
(in uren en in groepsverband)

REGELING MEDISCHE ZORG ASIELZOEKERS (RMA) EN REGELING MEDISCHE ZORG OEKRAÏNE (RMO)

- 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 - WERKBEDRIJF RIJK VAN NIJMEGEN, ARBEIDSMATIGE DAGBESTEDING EN ONTWIKKELING CENTRAAL GELDERLAND

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

JEUGDWET

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

PARTICIPATIEWET - UWV

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



Stichting Driestroom
Industrieweg Oost 27
6662 NE Elst
0481 - 375 555
KvK 09 077 651
driestroomincontact@driestroom.nl

WWW.DRIESTROOM.NL



DRIESTROOM