



MEE SAMEN

MEE Drenthe

MEE Oost

MEE Veluwe

MEE IJsseloevers

MEE Samen

BESTUURSVERSLAG 2019

Algemene informatie

<p>Stichting MEE Samen Dr. van Deenweg 2-10 8025 BG ZWOLLE</p> <p>Postbus 517 8000 AM ZWOLLE</p> <p>T (088) 633 0 6633 E info@meesamen.nl I www.meesamen.nl RSIN 8534.24.469</p>	<p>Stichting MEE Veluwe Molenstraat Centrum 1 7311 XG APELDOORN</p> <p>Postbus 517 8000 AM ZWOLLE</p> <p>T (055) 526 92 00 E info@meeveluwe.nl I www.meeveluwe.nl RSIN 0076.43.263</p>
<p>Stichting MEE Drenthe Lauwers 10 9405 BL ASSEN</p> <p>Postbus 517 8000 AM ZWOLLE</p> <p>T (0592) 303 999 E info@meedrenthe.nl I www.meedrenthe.nl RSIN 0029.45.447</p>	<p>Stichting MEE IJsseloevers Dr. van Deenweg 2-10 8025 BG ZWOLLE</p> <p>Postbus 517 8000 AM ZWOLLE</p> <p>T (088) 633 0 6633 E info@meeijsseloevers.nl I www.meeijsseloevers.nl RSIN 8136.04.655</p>
<p>Stichting MEE Oost Terborgseweg 6 7005 BA DOETINCHEM</p> <p>Postbus 517 8000 AM ZWOLLE</p> <p>T (0314) 344 224 E info@mee-oost.nl I www.mee-oost.nl RSIN 8130.99.857</p>	

Dit jaarverslag 2019 betreft het jaarverslag van de (bestuurlijk) gefuseerde organisatie MEE Samen.

De in dit verslag gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening 2019 van MEE Samen. Deze consolidatie betreft de jaarrekeningen van de stichtingen MEE Samen (enkelvoudig), MEE Veluwe, MEE IJsseloevers, MEE Oost en MEE Drenthe.

Dit verslag dient tevens als het (bestuurs)verslag bij de enkelvoudige jaarrekeningen van de genoemde stichtingen.

Inhoud

Missie en visie.....	5
1. Voorwoord van de Raad van Bestuur.....	6
2. Beleid, ontwikkelingen en verantwoording	8
2.1 Interne ontwikkelingen in 2019.....	8
2.2 Externe ontwikkelingen	10
2.3 Blik naar de toekomst: implementatie Meerjaren Strategisch Beleid	11
3. Financieel beleid en financiële resultaten 2019	12
4. Risicoparagraaf	16
5. Bestuur en toezicht MEE Samen.....	19

Missie en visie

Ons ideaal is een samenleving waarin iedereen meedoet en mee kan doen. Een inclusieve samenleving waarin ook mensen met een beperking optimaal kunnen participeren. MEE is er voor die mensen (en hun omgeving) die door hun beperking of kwetsbaarheid hierin worden belemmerd.

MEE maakt meedoen voor iedereen mogelijk!

- Wij zetten de werkwijze, kennis en expertise van MEE in voor een brede doelgroep: mensen in kwetsbare sociale situaties en breiden onze kennis waar nodig uit.
- Wij richten ons op een professioneel onafhankelijke cliëntondersteuning in het sociale domein ten behoeve van een inclusieve lokale samenleving.
- Wij doen dit door onze professionals met MEE kennis en expertise in te zetten binnen wijkteams of andere organisatievormen binnen het sociaal domein (bv CJG, loket, etc.). Zij hebben daarin een signalerende, verbindende en uitvoerende rol tussen de cliënt, professionele zorg en ondersteuning en de civil society.
- Wij zijn een regionale kennisdrager waar de MEE kennis en expertise met en door professionals wordt ontwikkeld en onderhouden.
- Binnen ons werkgebied zoeken wij de aansluiting met partners uit het lokale sociale domein en landelijke kennis- en onderzoekscentra en ontwikkelen gezamenlijk kennis en expertise ten behoeve van het lokale sociale domein.

Wij zijn daarnaast een maatschappelijke onderneming. Vanuit signalen van cliënten, opdrachtgevers en professionals ontwikkelen en bieden we een pakket dienstverlening, projecten en inzet van deskundige breed inzetbare professionals, aan onze stakeholders en opdrachtgevers, met oog voor rendement op resultaten en kosten.

1. Voorwoord van de Raad van Bestuur

“Nogal moedeloos, eenzaam & uitzichtloos. De ondersteuning helpt me om dingen voor mezelf helder te krijgen en om door de bomen het bos weer te zien. Ik vind het heel waardevol dat iemand met me meedenkt en betrokken is. Dat geeft me hoop voor mijn toekomst”

Hierbij presenteren wij het jaarverslag en de jaarrekening 2019 van stichting MEE Samen. Het verslagjaar 2019 heeft in het teken gestaan van een drietal ontwikkelingen. Ten eerste de integratie van MEE Drenthe als zelfstandige werkmaatschappij binnen MEE Samen vanaf 2019 en de verdere integratie van MEE Oost, die sinds 2018 deel uitmaakt van MEE Samen. Ten tweede het verbeteren van het financiële resultaat. Tot slot het blijven vernieuwen van het dienstenaanbod op basis van de vraag van de maatschappij en onze opdrachtgevers.

Cliënten en opdrachtgevers

‘Meedoen mogelijk maken’, dat is de opdracht die de werkmaatschappijen van MEE Samen uitvoeren en is tevens de kern van onze dienstverlening. De kernwaarden deskundig, verbindend, onafhankelijk en daadkrachtig zijn de waarden van waaruit wij werken. De cliënten geven MEE een hele goede beoordeling en geven aan dat de dienstverlening hen ondersteunt bij het behalen van hun doel.

Aandacht behoeven vooral de mensen met een niet zichtbare beperking die in de voor hen zeer ingewikkelde samenleving de juiste weg richting oplossing niet vinden. Dat leidt tot complexe problemen. In de ontwikkelde belevingscircuits ASS, NAH en LVB die in 2019 zijn ingezet, hebben deelnemers ervaren hoe het is om in onze samenleving te leven met deze niet zichtbare beperkingen. Het delen van deze kennis en ervaring is essentieel en onze inzet om externe professionals, vrijwilligers, scholen, gemeenten en andere opdrachtgevers hierin te trainen, coachen of op te leiden is zichtbaar. Dit krijgt in 2020 een vervolg.

Daarnaast blijven gemeenten zoekende naar hoe zij het sociaal domein in het algemeen, en de cliëntondersteuning in het bijzonder, beter of anders kunnen vormgeven. Dit betekent dat veranderingen structureel op de agenda van MEE Samen zullen blijven staan de komende jaren. We moet snel kunnen reageren op veranderingen en dat vraagt veel van de organisatie. Belangrijk is dat we vragen goed kunnen vertalen naar ons aanbod. In 2019 is daar al een belangrijke stap in gemaakt door het formuleren van vier focusthema’s.

Medewerkers

De kracht van MEE Samen is de verbinder zijn. Tegelijkertijd levert dat soms voor onze medewerkers een spanningsveld op. Het is van belang om onze medewerkers ook hierin de komende jaren goed te ondersteunen, met als doel een inclusieve samenleving waarin mensen met een beperking optimaal kunnen participeren. Zo wordt de inzet van ervaringsdeskundigen bij trainingen zeer gewaardeerd.

Wij zijn ‘samenwerkers’. Dat is wat wij terug horen van organisaties waarmee wij werken.

De meerwaarde van onze activiteiten uit zich in passende ondersteuning voor en tevredenheid van onze cliënten, een verbetering van de zelfredzaamheid en participatie van de cliënten in de samenleving. Agressie is een thema dat we breed uit de organisatie horen. Alle consultants zijn in het voorjaar van 2019 opnieuw getraind in het omgaan met agressie en dit zal de komende tijd blijvend aandacht krijgen.

Van belang is dat (nieuwe) medewerkers voldoende en actueel geschoold blijven. Er is een intern scholingstraject met verplichte trainingen, workshops en verdiepingsavonden. Ook volgt elke consultant verplicht begeleide intervisie. Op deze wijze wordt de deskundigheid van de medewerkers actueel gehouden.

Overall beeld continuïteit

Daar waar in sommige gemeenten medewerkers in 2019 zijn overgenomen door de gemeente en daarmee het aandeel gemeentelijke subsidie kleiner is geworden, wordt dit gedeeltelijk weer gecompenseerd door extra opdrachten in maatwerk, op facturatie- of projectbasis. Voor 2020 zal dezelfde trend zichtbaar zijn en het is van belang om goed in gesprek te blijven met onze opdrachtgevers. Het is en blijft voor MEE van belang om een kwalitatief goede bijdrage te leveren aan haar maatschappelijk opdracht in het sociaal domein. Daarom zet MEE in op blijvend leren en verbeteren. We hebben in 2019 dan ook een start gemaakt om een aantal interne processen te verbeteren, waardoor we kwalitatief een goede bijdrage kunnen blijven leveren aan onze maatschappelijk opdracht (de basis op orde). We sluiten 2019 financieel gezond af en dat helpt om in 2020 hier een goed vervolg aan te kunnen geven.

De focuspunten voor 2020 zijn verdere ontwikkeling van dienstverlening die (duurzame) positieve effecten heeft voor cliënt, opdrachtgever en maatschappij; het ontwikkelen en opleiden van medewerkers passend bij de ambities van de organisatie en herijking van de strategische koers.

Vanzelfsprekend bedank ik onze cliënten, samenwerkingspartners en opdrachtgevers voor het in MEE Samen gestelde vertrouwen in 2019. Dat vertrouwen kunnen wij waarmaken, dankzij de inzet en betrokkenheid van alle professionals en ervaringsdeskundigen.

Linda Spaargaren

Raad van Bestuur MEE Samen

Zwolle, 6 mei 2020

2. Beleid, ontwikkelingen en verantwoording

In deze paragraaf wordt verantwoording over het gevoerde beleid afgelegd. Allereerst worden de interne en externe ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie beschreven. Daarna wordt een vooruitblik gegeven op de doelen die in het jaar 2020 worden beoogd.

2.1 Interne ontwikkelingen in 2019

In 2019 zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen geweest: de integratie van de zelfstandige werkmaatschappijen MEE Oost en MEE Drenthe binnen MEE Samen. Tevens heeft MEE Samen een nieuwe bestuurder aangesteld, die de ambitie heeft om MEE verder te ontwikkelen tot een maatschappelijke onderneming. Een organisatie die haar missie wil blijven realiseren en in staat is in de dynamische omgeving van het sociaal domein voldoende middelen binnen te halen om dit te kunnen doen.

a) Kwaliteit

De kwaliteit van onze dienstverlening blijft de basis voor de dienstverlening die vanuit MEE Samen en haar werkmaatschappijen wordt geleverd. Het normenkader hiervoor wordt gevormd door het kwaliteitsmanagementsysteem dat MEE Samen gebruikt en geïntegreerd heeft in haar dagelijks werk. Alle werkmaatschappijen hebben het kwaliteitscertificaat ISO-9001:2015. De auditoren van onze certificerende instelling Certiked hadden bij de herbeoordelingsaudits in 2019 geen bevindingen en waren positief over de mate waarin MEE haar ambities weet waar te maken en aansluit bij de ontwikkelingen in de samenleving. Erg belangrijk hierbij is de professionaliteit en loyaliteit van consultants aan MEE. Ondanks dat zij veelal in wijkteams werkzaam zijn.

Het blijft voor MEE van belang om een kwalitatief goede bijdrage te leveren aan haar maatschappelijke opdracht in het sociaal domein. Daarom zet MEE in op blijvend leren en verbeteren. In 2019 is dit verder vormgegeven en is de basis gelegd voor een verbeterplan "De basis op orde". Langs de lijn Klanten – Medewerkers – Bedrijfsvoering zijn verbeterpunten benoemd op basis waarvan MEE nog beter in staat gaat zijn om kwaliteit te blijven leveren. Dit betekent voor consultants dat zij voldoen aan een passende beroepsregistratie die bevestigt dat zij werken volgens vakstandaarden. Dit betekent ook doorontwikkelen en anticiperen op de dynamiek binnen het sociaal domein in contact met onze opdrachtgevers. Intern betekent dit kwaliteit leveren om bij te dragen aan financiële continuïteit en goede ondersteuning aan het primaire proces (opdrachtgever- en cliëntgericht). Privacy en dossiervorming hebben daarin blijvend aandacht. Kwaliteit is een thema dat regelmatig terugkomt op de kennisdagen in de organisatie. Regelmatig wordt aandacht besteed aan kritische processen, zoals bijvoorbeeld periodieke trainingen rondom Veilig Thuis, zodat dit ook mentaal onder de aandacht blijft.

In 2019 zijn er in vergelijking met voorgaande jaren weliswaar meer klachten vanuit cliënten geweest, het totale aantal klachten blijft relatief laag. Twee klachten waren complex. De veranderende omgeving en soms onoverzichtelijkheid van de zorg lijken hier

mede debet aan te zijn. De meeste klachten zijn na contact tussen cliënt en medewerker of management naar tevredenheid van indieners afgewikkeld. De ervaringen uit de klachtenbehandeling hebben intern geleid tot leerpunten op basis waarvan de klachtenprocedure wordt aangepast.

b) Innovatie en ontwikkeling

Het blijven vernieuwen van het dienstenaanbod van MEE is van vitale betekenis voor de toekomst van MEE en het kunnen vervullen van haar missie. Op basis van trends in de samenleving die in het kader van het strategisch meerjarenbeleid zijn onderzocht, is in 2019 een doorvertaling gemaakt naar een aantal focusthema's waar de dienstverlening bij aan moet sluiten: tijdig signaleren en preventie, zelfstandig wonen, (vrijwillige) steun organiseren, samenwerken in de keten. Daarnaast zijn een aantal thema's aangemerkt als onmisbaar verbonden aan de missie van MEE (inspraak en toegankelijkheid) of de moeite van het verder verdiepen waard (gezond leven, werken).

Voorbeelden van ontwikkelingen die in 2019 als gevolg van trends en signalering hebben plaatsgevonden zijn: het adviseren van gemeenten rondom de overstap van GGZ-cliënten naar de Wlz per 2021, het opzetten van een pilotproject 'Sociale kringen' om mensen met een beperking te kunnen ondersteunen bij het organiseren van een sociale kring als een netwerk ontbreekt, uitvoering geven aan en resultaten delen vanuit de pilot 'Netwerkgids' als onderdeel van het VWS-programma Volwaardig leven en het verwelkomen van een expertcoach mediaopvoeding. In een drietal mini-symposia neemt MEE organisaties en belanghebbenden die actief zijn op het thema mee, met als doel inspireren en aanjagen. In 2019 waren de onderwerpen: wonen in een complexere samenleving, preventieve ondersteuning jeugd en meedoen door technologie.

c) Personeelsbeleid

Kwaliteit en expertise zijn belangrijke kenmerken van de MEE-consulenten. MEE investeert fors in het aanbieden van scholing en intervisie, om het onderscheidend vermogen van de MEE-consulenten blijvend te borgen. In 2019 zijn vier kennisdagen georganiseerd: twee regionaal en twee centraal. Deze kennisdagen hebben een meerledig doel: betrokkenheid houden bij elkaar en bij MEE en op de hoogte en in gesprek zijn over de ontwikkelingen in het sociaal domein en over de ontwikkelingen binnen MEE. Ook worden op deze bijeenkomsten lezingen en workshops gegeven, veelal georganiseerd door experts vanuit de interne organisatie. Daarnaast is ingezet op het realiseren van beroepsregistratie (SKJ wanneer consultanten grotendeels met jeugd werken, of registratie bij het Registerplein Cliëntondersteuners). Beroepsregistratie is belangrijk voor het waarborgen van de kwaliteit van onze consultanten. Tevens vragen steeds meer gemeentes om inzet van geregistreerde medewerkers, als objectief criterium in relatie tot de gewenste kwaliteit van dienstverlening.

Ook heeft MEE in 2019 het certificaat Mantelzorgvriendelijke Organisatie ontvangen. MEE vindt het belangrijk dat haar medewerkers werk en zorg kunnen combineren en wil overbelasting ten gevolge hiervan voorkomen.

d) Resultaat- en effect denken

MEE vindt het belangrijk om het effect van haar handelen inzichtelijk te maken. Intern in de bedrijfsvoering zodat projecten bijdragen aan het beoogde resultaat, maar ook in onze

contacten met opdrachtgevers. Zoveel mogelijk beoogt MEE met haar dienstverlening bij te dragen aan de maatschappelijke opdracht waar gemeentes voor staan. In de dynamische omgeving van het sociaal domein met forse tekorten in de jeugdzorg, is het een uitdaging om aantoonbaar te maken wat werken in het voorveld op termijn oplevert, een gezamenlijke zoektocht. Verder blijft MEE investeren in het werken volgens de werkwijze Sociale Netwerk Versterking, waar naast hulp voor de cliënt met name focus ligt op het betrekken en versterken van het netwerk rondom een cliënt in plaats van op het inzetten van professionele zorg. Dat maakt de regie en zelfredzaamheid van de cliënt groter en duurzamer.

e) Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MEE is een maatschappelijke onderneming. Dat betekent dat wij onze verantwoordelijkheid nemen in een context van verantwoord en duurzaam ondernemen. De cliëntrelatie staat daarin centraal, naast de duurzame relatie met onze opdrachtgever. In onze bedrijfsvoering bevorderen wij het evenwicht dat bestaat tussen economische, sociale en milieubelangen. MEE Samen beperkt daar waar mogelijk en verantwoord, de zorg voor het milieu niet tot de wettelijke norm.

2.2 Externe ontwikkelingen

Positionering onafhankelijke cliëntondersteuning

Landelijk staat het belang van cliëntondersteuning weer behoorlijk op de kaart. Ook in diverse gemeenten zien we ontwikkelingen. Met een aantal gemeenten geven we invulling aan het koploperschap cliëntondersteuning. MEE NL draagt daarnaast bij aan de landelijke positionering van onafhankelijke cliëntondersteuning.

Doorontwikkeling sociale wijkteams

De ontwikkeling van sociale wijkteams staat niet stil. Bij verschillende gemeentes hebben we als MEE meegedacht en mede vormgegeven aan de doorontwikkeling en dat zullen we blijven doen. Gelukkig is er een trend zichtbaar van duurzame samenwerkingsrelaties.

Trend sociaal domein

De trend van een toename van de complexiteit van de samenleving (en daarmee met mensen die het net niet meer redden zonder ondersteuning) en een afname van middelen zet zich voort. De expertise van MEE komt hierin goed tot zijn recht. Van belang is om hierin een goede propositie te kiezen om tegen een passend tarief deze kennis en vaardigheden te kunnen inzetten. Invulling geven aan preventie is hierin ook een belangrijk thema. De werkwijze van sociale netwerkversterking en regie bij de client, zoeken naar goede verbindingen tussen formele en informele zorg en ondersteuning sluiten hierbij aan.

Wij werken samen

Naast gemeenten zien we steeds meer opdrachtgevers *naast gemeenten*. De kracht van samenwerking door MEE speelt hierin een cruciale rol. Cliënten hebben er baat bij als wij verschillende werkvelden aan elkaar kunnen verbinden. Dit draagt bij aan participatie.

2.3 Implementatie strategisch meerjarenbeleid

In 2019 is verder gewerkt aan de implementatie van het strategisch meerjarenbeleid 2018-2020. Hoewel de missie en visie van MEE hierin onveranderd bleef ten opzichte van voorgaand beleid, staat MEE toch voor een stevige taak om de organisatie verder door te ontwikkelen naar dé maatschappelijke onderneming op het gebied van inclusie, vraaggericht en trend gestuurd. Aan de hand van een implementatiekalender is richting gegeven voor realisatie in 2019 en 2020.

Een van de opgaves die MEE in 2019 stevig aan heeft gegrepen is het verder integreren van de overtuiging van het nut en de noodzaak van het werken met ervaringsdeskundigen in de volle breedte van de organisatie. Het werken met ervaringsdeskundigen is in ieder jaarplan terug te vinden. De poule van ervaringsdeskundigen binnen MEE is verder geprofessionaliseerd en verbreed. De inzet binnen de individuele cliëntondersteuning is geïntensiveerd. Bij trainingen zijn ervaringsdeskundigen niet alleen een wens, maar ook een belofte. Er is opdracht gegeven voor een interne QuickScan door ervaringsdeskundigen op het verder toegankelijk maken van de eigen organisatie. En er zijn nieuwe initiatieven ontstaan, zoals een vlogkanaal met ervaringsdeskundigen.

Daarnaast heeft MEE de trendanalyse die ten grondslag lag aan het strategisch meerjarenbeleid verder vertaald naar een aantal focusthema's om de aandacht en energie van de organisatie in brede zin te richten: tijdig signaleren en preventie, zelfstandig wonen, (vrijwillige) steun organiseren, samenwerken in de keten. Ook zijn een aantal thema's aangemerkt als onmisbaar verbonden aan de missie van MEE (inspraak en toegankelijkheid) of de moeite van het verder verdiepen waard (gezond leven, werken). Zie voor de doorvertaling hiervan naar dienstverlening en productcirkels ook het kopje 'Innovatie en ontwikkeling'.

Een marktgerichte organisatie vraagt tot slot om adequate en gezonde bedrijfsvoering. MEE heeft in 2019 een verdere professionaliseringsslag gemaakt.

3. Financieel beleid en financiële resultaten 2019

Financieel beleid

Het financiële beleid van MEE Samen is erop gericht een stabiele organisatie te onderhouden die ons optimaal in staat stelt om onze missie en visie vorm te geven. Onze focus is gericht op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. Een gezonde bedrijfsvoering is hierbij voorwaardelijk. Het is dan ook evident dat ook MEE in een markt die gekenmerkt wordt door krimpende budgetten en grotere onzekerheden over de toekomstige beschikbaarheid van middelen bij de gemeenten, noodzakelijkerwijs, financieel stevig in de schoenen moet staan.

MEE Samen streeft naar een optimale besteding van middelen met een gezonde financiële basis om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. Deze financiële basis kan worden afgelezen uit een aantal balansparameters en het resultaat.

In de onderstaande paragrafen doen we op hoofdlijnen verslag van de financiële resultaten over 2019. Voor gedetailleerde financiële resultaten verwijzen wij verder naar de jaarrekening 2019. De cijfers in dit hoofdstuk zijn op basis van deze jaarrekening 2019. Dit betekent dat de cijfers van het boekjaar 2018 wellicht anders zijn dan vorig jaar gepresenteerd in de jaarrekening 2018, omdat de geconsolideerde jaarrekening 2019 nu inclusief MEE Drenthe is en de vergelijkende cijfers daarop zijn aangepast.

Balanspositie en ontwikkeling

Om te toetsen of MEE Samen een gezonde organisatie is kijken we in de balans met name naar het vermogen (weerstandvermogen en solvabiliteit) en de liquiditeit en de ontwikkeling daarin.

Vermogen

De opbouw van vermogen geeft reserves om de continuïteit van de organisatie te waarborgen in tijden dat het financieel tegen zit. Hoeveel vermogen de organisatie nodig heeft, is afhankelijk van de risico's die de organisatie in de toekomst op zich af krijgt.

De risico's voor MEE Samen op langere termijn zijn aanzienlijk, bijvoorbeeld:

1. Een toenemende diversiteit in financieringsstromen en concurrentie;
2. Gemeenten zijn (nog) niet bereid om meerjarige afspraken te maken en de opties open te laten om de organisatie van het sociaal domein op andere wijzen in te richten. Hierdoor loopt MEE de kans op termijn een deel van haar opdrachten en omzet niet te kunnen continueren.
3. Voor de omzet vanuit Training & Consultancy geldt dat opdrachten continu verworven moeten worden. Hier is echt sprake van een ondernemingsrisico.

We kijken hierbij naar het weerstandsvermogen en de solvabiliteit. De ontwikkeling van deze kengetallen is als volgt.

Kengetal	31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen (x € 1.000)	5.520	5.305
Totaal vermogen (x € 1.000)	9.973	10.484
Totale omzet (x € 1.000)	17.059	18.603
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale omzet)	32,4%	28,5%
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	55,3%	50,6%

Het weerstandsvermogen is gestegen naar 32,4%. Het eigen vermogen is licht gestegen, maar de procentuele stijging wordt met name veroorzaakt door de lagere omzet in 2019 (van 18,6 Mio naar 17,1 Mio). Als norm hanteren we voor MEE Samen 30% en voor T&C activiteiten 50%. Dit is afgeleid van het advies van het Waarborgfonds voor de zorg voor zorginstellingen (geadviseerd weerstandsvermogen van minstens 20-25% van de omzet). Gezien het type en omvang van onze organisatie en de genoemde risico's streven wij naar een hoger weerstandsvermogen.

De solvabiliteit stijgt naar 55,3%, met name door een daling in de kortlopende schulden.

Het vermogen wordt als volgt opgebouwd:

1. Algemene reserve (vrij besteedbaar), bestemd als directe buffer voor tegenvallers en risico's.
2. Reserve pluspakket (vrij besteedbaar), dient als weerstandsvermogen om de continuïteit op de uitvoering van onze dienstverlening door Training en Consultancy bij onze afnemers te kunnen borgen.
3. Reserve Innovatie (bestemd), bedoeld om vernieuwende initiatieven en productontwikkeling te bevorderen.
4. Reserve ICT (bestemd), om in de nabije toekomst zowel software- als hardware matige investeringen en ontwikkelingen te kunnen faciliteren.

De reserves zijn gemuteerd via de resultaatbestemming, waarmee het totale vermogen is toegenomen. Hierbij heeft echter nauwelijks verschuiving plaatsgevonden tussen bestemd vermogen en vrij besteedbaar vermogen.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan alle financiële verplichtingen kan worden voldaan. We kijken hierbij naar de current ratio en het werkkapitaal.

Kengetal	31-12-2019	31-12-2018
Vlottende activa (x € 1.000)	9.831	10.293
Kortlopende schulden (x € 1.000)	3.766	4.305
Liquide middelen (x € 1.000)	8.156	8.745
Liquiditeit (current ratio: vlottende activa / kortlopende schulden)	2,61	2,39
Werkkapitaal (vlottende activa - /- kortlopende schulden)	6.065	5.988

De liquiditeitspositie uitgedrukt in de current ratio is 2,61. Dit is ruim boven de algemeen gangbare norm van >1,00. Deze hoge liquiditeit moet wel in relatie tot de balansopbouw worden beoordeeld. MEE Samen heeft bijna geen vaste activa en heeft dus geen liquiditeiten vastgelegd in activa.

MEE Samen zet geen gelden uit in financiële instrumenten met een open eind karakter. Gelden uitzetten in vreemde valuta, aandelen of obligaties zijn niet toegestaan. Het gebruik van derivaten is niet toegestaan. De dalende rentetarieven gaan in 2020 leiden tot negatieve rente. MEE zal zich oriënteren op het voorkomen van uitstroom van middelen door negatieve rente situaties.

Resultaten

Het (geconsolideerde) resultaat van 2019 komt uit op ongeveer € 215k. Het begrote resultaat van € 512k is hiermee niet gehaald. Wel is dit een verbetering ten opzichte van 2018 (€ 25k).

In dit resultaat zit de eenmalig vergoede frictiekosten van de gemeente Zwolle over 2019 voor een bedrag van € 82k, welke als incidentele bate is te beschouwen. In totaal is sprake van een positieve mutatie vanuit voorzieningen van ongeveer € 187k.

De resultaten per werkmaatschappij (x € 1.000) zijn als volgt.

Werkmaatschappij	2019	2018
MEE Veluwe	-/- 159	118
MEE IJsseloevers	470	224
MEE Oost	-/- 197	-/- 406
MEE Drenthe	101	89
MEE Samen	0	0
TOTAAL	215	25

Omzet

De omzet is gebaseerd op gerealiseerde productie. Eventuele over- of onderproductie is verwerkt met dien verstande dat overproductie niet wordt vergoed en onderproductie als

niet geleverde prestatie moet worden terugbetaald. De afrekeningen zijn per gemeente opgesteld en verantwoord.

De omzet daalde in 2019 van € 18,6 Mio naar € 17,1 Mio. Dit wordt met name veroorzaakt door het vervallen van een groot deel van de omzet uit gemeentelijke subsidies binnen MEE Drenthe. Wegvallen van de contracten met de gemeente Hoogeveen, Westerveld en Coevorden zijn hier een belangrijke oorzaak van. Maar ook detachingscontracten in een aantal gemeenten zijn ten opzichte van de verwachtingen (en niveau 2018) gehalveerd.

De overige baten zijn in totaal licht gedaald.

Personeelskosten

De loonkosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremies) dalen met € 0,9 Mio van € 14,5 naar € 13,6 Mio. Een daling van 6,2%. Hiervoor zijn ook 15,6 fte minder ingezet zoals te zien in onderstaande tabel. Het aandeel van ondersteunende diensten is hierbij gestegen van 15,4% naar 17,2%. De daling houdt uiteraard ook verband met het wegvallen van contracten bij MEE Drenthe.

Aantal fte gemiddeld	2019	2018
Primair proces	188,8	205,9
Ondersteunende diensten	39,1	37,6
TOTAAL	227,9	243,5

De kosten van inzet van personeel niet in loondienst is ook sterk gedaald van € 503k naar € 251k.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn wederom verder gedaald in 2019 van € 2,3 Mio naar € 1,8 Mio. Het is dus goed gelukt om de kosten te beheersen in 2019 ondanks het wegvallen van een deel van de omzet.

Begroting 2020

De begroting 2020 (x € 1.000) is op hoofdlijnen als volgt.

Begroting	2020
Omzet	17.231
Personeelskosten	15.048
Bedrijfskosten	2.034
Resultaat	149

Voor 2020 is het begrote resultaat € 149k

4. Risicoparagraaf

MEE streeft naar continue monitoring van risico's, zodat op tijd bijgestuurd kan worden of maatregelen kunnen worden genomen. Tevens wil MEE ook continu de kansen inventariseren en waar mogelijk benutten. MEE heeft het risicomanagement gekoppeld aan de planning- en controlcyclus.

Risico's klant

Marktontwikkeling:

De Wmo-markt is nog volop in beweging, dat is anders dan bij het vaststellen van de strategie aangenomen. MEE wil van toegevoegde waarde zijn en de waarde strategie hanteren. De prijsstelling blijft onder druk staan, gemeenten kiezen een prijsstrategie. In dit kader blijft het evalueren van cliënttrajecten en het evalueren van tevredenheid van opdrachtgevers van belang. Tegelijkertijd vraagt dit van MEE om flexibel te schakelen tussen 'wat is onze strategie' en 'wat wil de opdrachtgever'. Dit wordt gedaan door met opdrachtgevers in gesprek te blijven over de ontwikkelingen in het sociaal domein en wat MEE daarin kan betekenen. Veelal wordt MEE gezien als belangrijke partner die vanuit haar kennis en ervaring mee kan denken in de ontwikkelingen, om daarbij waar mogelijk nuance aan te brengen in de standaardisatie en systeemoplossingen die opdrachtgevers beogen, versus het maatwerk dat op cliëntniveau soms nodig is om kosten op termijn te beperken en de cliënt optimaal te ondersteunen. Daarbij spelen de 'schotten tussen financieringsstromen' zeker mee. Belangrijk is om de positionering en het onderscheidend vermogen van MEE nog duidelijker neer te zetten intern en in de markt.

De strategie is om te groeien in de niet-Wmo markt. In gesprekken met gemeenten is het risico van kannibalisme aanwezig. Dit betekent dat als andere dienstverlening wordt ingezet, dit ten koste gaat van de omvang van dienstverlening binnen wijkteams/sociaal domein. Trainingen worden verder geprofessionaliseerd en marktwerking wordt concreter. Positionering is ook hier van belang. Tevens zie MEE nog mogelijkheden om ook vanuit aanbestedingen en andere financieringsmogelijkheden kansen te benutten. De regionale verantwoordelijkheid en het zoveel mogelijk organiseren rondom de opdrachtgever en dichtbij wordt gehandhaafd om de regiomanagers en medewerkers zoveel mogelijk lokaal zichtbaar te laten zijn, waarbij participatie in netwerken van belang is.

Risico's medewerkers

De ontwikkelingen in het sociaal domein vragen van medewerkers om zich van hulpverlener verder door te ontwikkelen naar dienstverlener en om ook in de markt het lokale gezicht te zijn en alert te zijn op mogelijkheden waar MEE kan bijdragen aan een inclusieve samenleving. De basis hiervoor is gelegd en dit moet de komende jaren een verdere ontwikkeling krijgen.

Risico's bedrijfsvoering

Als gevolg van de dynamiek in het sociaal domein, de tekorten in jeugdzorg, de toenemende vraag en de 'schotten tussen Wmo/Wlz' staat de prijsstelling continu onder druk. Ook is er toenemende diversiteit in financieringsstromen, contractpartijen,

concurrentie etc. MEE anticipeert hierop door een leane organisatie te hanteren, niet te leveren onder kostprijs en voldoende eigen buffers aan te houden.

Tevens is er een ontwikkeling gaande dat gemeentes het sociaal domein in huis organiseren. MEE anticipeert hierop door de scope van dienstverlening te verbreden.

MEE heeft de ambitie om met haar productportfolio aan te sluiten bij actuele thema's in de markt. De strategische thema's zijn benoemd en sluiten aan bij onze strategie. De uitdaging is om innovatie en vernieuwing voldoende snel vorm te geven om bij de ontwikkelingen aan te sluiten.

Risico's corona

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door diverse overheden zijn genomen om het virus in te perken hebben negatieve gevolgen gehad voor de (economische) activiteit in Nederland en dit geeft ook druk op de activiteiten van MEE Samen.

MEE Samen zal het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen blijven volgen. Daarnaast doen wij tegelijkertijd ons uiterste best om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers in gevaar te brengen. MEE Samen heeft een aantal maatregelen genomen. Ten eerste om de effecten van het Covid-19-virus te bewaken en te voorkomen, zoals veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze medewerkers (zoals beperking van sociale contacten en vanuit huis werken). Ten tweede om de activiteiten zo goed als mogelijk voort te zetten door:

- Contact met cliënten, gemeenten en andere opdrachtgevers te (be)houden
- Outreachend te werken
- Indien nodig werk te herplannen
- Digitale hulpmiddelen in te zetten ter continuering van onze dienstverlening

MEE Samen wordt grotendeels gefinancierd door gemeenten. In sommige gevallen middels subsidies, in sommige gevallen middels dienstverleningsovereenkomsten. Hierop wordt MEE Samen grotendeels bevoorschot door gemeenten. Eind maart hebben de minister van VWS, de minister van Rechtsbescherming en de VNG een dringend beroep op alle gemeenten gedaan om organisaties in het sociaal domein financiële zekerheid en ruimte te bieden tot 1 juni. Welke gemeenten hieraan gehoor gaan geven en op welke wijze is nog onbekend. Het ligt in ieder geval in de lijn der verwachtingen dat een deel van onze financiers ons niet financieel zal afrekenen op een eventueel lagere productie. Indien de omzet aanzienlijk daalt zal MEE Samen een beroep doen op de noodmaatregel overbrugging werkgelegenheid.

MEE Samen verwacht op basis van het voorgaande dat de gevolgen voor onze activiteiten en onze resultaten beperkt zijn. Dit geldt ook voor de langere termijn. Van een verminderde omzet na de "lockdown" zal geen sprake zijn.

MEE Samen heeft een impact analyse gemaakt m.b.t. de financiële gevolgen van de Corona crisis. Conclusie hiervan is dat het eigen vermogen en de liquiditeit voldoende is om effecten van de crisis op te kunnen vangen. Wanneer er sprake zou zijn van het

hypothetische scenario van 100 % omzet verlies duurt het, gebruik makend van de noodmaatregel overbrugging werkgelegenheid, nog meer dan 9 maanden voordat de continuïteit in gevaar komt. Indien alle bankontvangsten vandaag volledig zouden stoppen, heeft MEE Samen voldoende liquiditeit om 5 maanden alle betalingen van salarissen en inkoopfacturen uit te voeren.

5. Bestuur en toezicht MEE Samen

De stichting MEE Oost is gevestigd te Doetinchem, de stichting MEE Drenthe is gevestigd te Assen en de stichtingen MEE Veluwe, MEE IJsseloevers en MEE Samen zijn statutair gevestigd te Apeldoorn.

MEE IJsseloevers en MEE Samen houden kantoor te Zwolle. Vanuit MEE Samen worden MEE Drenthe, MEE Oost, MEE Veluwe en MEE IJsseloevers bestuurd. MEE Samen heeft een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en bepaalt het beleid voor alle vijf de stichtingen. De Raad van Toezicht toetst op hoofdlijnen het bestuur en het beleid van de Raad van Bestuur. Naast de Raad van Toezicht heeft de organisatie een Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR) en een Cliëntenraad (CR). Er heeft in 2019 één gezamenlijke themabijeenkomst plaatsgevonden van Managementteam, Raad van Toezicht, Cliëntenraad en GOR.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van MEE Samen bestaat uit één persoon. Tot 1 augustus 2019 heeft mevrouw mr. drs. S. van Ruth de functie van bestuurder vervuld. Vanaf 1 augustus 2019 is mw. L.J. Spaargaren de bestuurder van MEE Samen.

Raad van Bestuur	Functie	Nevenfunctie(s)
S. van Ruth (tot 1-8-2019)	Raad van Bestuur MEE Samen, Zwolle	Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio Lid Raad van Toezicht Stichting de Ambelt, Zwolle
L.J. Spaargaren (vanaf 1-8-2019)	Raad van Bestuur MEE Samen, Zwolle	

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat (statutair bepaald) uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. In 2019 kwam de Raad vier keer bijeen voor een vergadering met de bestuurder. De Auditcommissie van de Raad van Toezicht (2 leden) kwam in aanwezigheid van de bestuurder en de concerncontroller in 2019 drie keer bijeen.

Tussen de vergaderingen door voerde de voorzitter van de Raad van Toezicht regelmatig overleg met de bestuurder. De contactpersoon vanuit de Raad van Toezicht (de heer A. Maussart) heeft in 2019 individueel contact gehad met de GOR en de Cliëntenraad. Daarnaast werd aan het contact vorm en inhoud gegeven in de eerder genoemde gezamenlijke themabijeenkomst (MT-RVT-CR-OR).

De informatieverstrekking in het kader van planning en control tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht is overeengekomen in het informatieprotocol. Tijdens zijn reguliere vergaderingen besprak de Raad van Toezicht o.a. de integrale bestuursrapportages waarmee de bestuurder het gevoerde beleid verantwoordt. De Raad

verleende tevens goedkeuring aan de door de bestuurder gepresenteerde Jaarrekeningen 2018 van MEE Samen, MEE Veluwe, MEE IJsseloevers en MEE Oost, evenals aan de begroting voor 2020. Ook het jaarverslag over 2018 werd besproken en goedgekeurd. Tevens werden de jaarstukken 2018 van MEE Drenthe goedgekeurd.

De Raad van Toezicht behandelde en/of besloot onder meer over de volgende onderwerpen:

- Procedure werving nieuwe bestuurder en aanstelling nieuwe bestuurder per 1-8-2019;
- Ontwikkelingen bedrijfsvoering;
- Statutenwijziging Stichting MEE Samen, MEE Drenthe, MEE Oost, MEE Veluwe en MEE IJsseloevers.

Daarnaast werden het vergaderschema voor 2020, het Rooster van Aftreden Raad van Toezicht en de portefeuilleverdeling per 2020 vastgesteld.

Van 1 januari t/m 31 december 2019 bestond de Raad van Toezicht uit zes personen.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2019:

Raad van Toezicht	Functie	Nevenfunctie(s)
G. van de Logt, Voorzitter	Lid Raad van Bestuur Stichting Careyn, Utrecht	Lid Raad van Commissarissen Rode Kruis Ziekenhuis, Beverwijk Lid Raad van Commissarissen Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht (vanaf 28-10- 2019)
S.M.E. Eeftink, lid	HR Director Rabo	
E.J. Hummel, lid	Eigenaar E.J. Hummel Interim Management en Advies Voorzitter Raad van Bestuur a.i. Santé Partners	Voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatie Integrale Huisartsenzorg Nijmegen Voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsen Organisatie Oost-Gelderland
A. Maussart, lid	Eigenaar Maussart Bestuur, Consultancy & Toezicht	Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming Gelderland; Lid Raad van Toezicht Viattence; Lid Raad van Toezicht Drie Gasthuizen Groep; Lid Raad van Commissarissen Syntein; Lid Raad van Toezicht Medinello
R. Collenteur, lid	Bestuurssecretaris 's Heerenloo	

M.H. Stuker, lid	Eigenaar Stuker Coaching en Advies	Lid Raad van Toezicht Vluchtelingenwerk Noord-Nederland; Voorzitter afdeling Humanitas, Assen
------------------	------------------------------------	--

De auditcommissie bestond in 2019 uit de leden:

- de heer E.J. Hummel
- de heer R. Collenteur.

De remuneratiecommissie werd in 2019 gevormd door de leden:

- de heer G. van de Logt
- mevrouw S.M.E. Eeftink

Bezoldiging Raad van Bestuur, Raad van Toezicht

Informatie betreffende de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht over 2019 is opgenomen in de Jaarrekening 2019. De bezoldiging is getoetst aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De maximale bezoldiging blijft onder de in de WNT vastgestelde norm.

Cliëntenraad MEE Samen

De taken en verantwoordelijkheden van de cliëntenraad zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst die is afgesloten met de Raad van Bestuur van MEE Samen. De CR heeft geparticipeerd in de jaarlijkse ontmoeting met de Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, het Management team en de GOR. Een afvaardiging van de CR heeft geparticipeerd in de voorbereidingscommissie en jury van de door MEE georganiseerde 'Doemee-award'. In 2019 kwamen de volgende thema's langs: de onafhankelijke cliëntondersteuning en het zoeken naar nieuwe vormen. Er is een onderzoek uitgezet onder alle gemeentes.

Op 15 oktober jl. hebben de Cliëntenraad en de Raad van Bestuur van MEE besloten om het bevorderen van medezeggenschap van cliënten op andere wijze vorm te geven. Cliënten die gebruik maken van cliëntondersteuning van MEE vallen in de huidige wetgeving onder de verantwoordelijkheid van gemeenten (Wmo) en zorgkantoren (Wlz). De Cliëntenraad, die de cliënten van MEE Oost, MEE Drenthe, MEE Veluwe en MEE IJsseloevers vertegenwoordigde, heeft hiermee geen directe cliëntvertegenwoordigersrol meer en houdt op te bestaan als apart orgaan. Op de cliëntenraadvergadering van 15 oktober hebben de leden van de Cliëntenraad en de Raad van Bestuur daarom besloten dat het bevorderen van medezeggenschap van cliënten verder vorm wordt gegeven in de reeds ingezette lijn van ervaringsdeskundigheid. Cliëntenraad en Raad van Bestuur zijn overeengekomen dat er een vorm gevonden moet worden waarin het belang van de cliënt behartigd wordt. Over de exacte vorm en inhoud kan zowel door de bestuurder als (individuele) leden van de voormalige raad naar behoefte nagedacht en overlegd worden. Doordat de Cliëntenraad geen formeel adviesrecht had, heeft het besluit tot opheffing geen verdere organisatorische consequenties. MEE bedankt de Cliëntenraad voor de jarenlange inspanning en betrokkenheid.

Gemeenschappelijke Ondernemingsraad

De medezeggenschap op het niveau van de medewerker is gewaarborgd via de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad (GOR). In deze Raad hebben medewerkers afkomstig uit alle vijf bestuurlijk gefuseerde organisaties zitting.

De GOR heeft in 2019 zes keer overleg gehad met de bestuurder en spreekt daarnaast eenmaal per jaar met de contactpersoon voor de GOR vanuit de Raad van Toezicht, de heer A. Maussart. Ook was er de jaarlijkse ontmoeting tussen RvT, GOR, CR en MT. De GOR was in 2019 uitgenodigd voor de strategieberesprekingen met bestuurder en managers. De GOR heeft geparticipeerd in de Begeleidingscommissie van de fusie met MEE Drenthe. De GOR heeft de achterban geïnformeerd via nieuwsbrieven en heeft alle formele correspondentie rondom instemmingsaanvragen en adviezen via 'Deelmee' met de achterban gedeeld. In januari 2019 traden twee leden vanuit MEE Drenthe toe tot de GOR. Door het vertrek van de voorzitter van de GOR is er een wisseling van het voorzitterschap geweest. Verder heeft de GOR de relatie met de achterban onderhouden door achterbanraadplegingen en zijn in 2019 alle teams bezocht door de commissie 'achterban'.