

Jaarverslag

2025



We laten het zien.



Jaarverslag Koninklijke Visio 2025

Vastgesteld door Raad van Bestuur op 20 mei 2026
Goedgekeurd door Raad van Toezicht op 20 mei 2026

Inhoudsopgave

Jaarverslag	4
Voorwoord.....	4
Afkortingenlijst.....	5
2. Profiel van de organisatie	7
2.1 Missie en visie.....	7
2.2 Strategie; Meedoen mogelijk maken door een wendbaar Visio.....	8
2.3 Doelstellingen en kernactiviteiten.....	8
3. Kwaliteit en resultaten 2025	11
3.1 Zorg en Kwaliteit.....	11
3.2 Zorg en Kwaliteit Revalidatie & Advies.....	12
3.3 Zorg en Kwaliteit Wonen & Dagbesteding.....	13
3.4 Onderwijs en kwaliteit.....	16
3.5 Resultaten Visio Onderwijs.....	22
3.6 Sociale veiligheid en gelijke behandeling binnen Visio Onderwijs.....	26
3.7 Onderzoek, expertise en innovatie.....	28
3.8 Internationale kennisactiviteiten.....	29
4. Bestuur, governance en organisatie	30
4.1 Organisatieprofiel.....	30
4.2 Bestuur.....	31
4.3 Governance en juridische structuur.....	32
4.4 Medezeggenschap.....	32
5. Medewerkers	33
5.1 Strategisch personeelsbeleid.....	33
5.2 Strategisch personeelsplanning.....	34
5.3 Banenafpraak.....	35
5.4 Aantal medewerkers.....	36
5.5 Leiderschap.....	36
5.6 Vitaliteit en gezondheid.....	37
5.7 Medewerkersonderzoek.....	38
5.8 VOG.....	38
6. Bedrijfsvoering	38
6.1 Informatiebeveiliging en privacy.....	38
6.2 Duurzaamheid.....	40
6.3 Vastgoed.....	42
7. Financiën	42
7.1 Toelichting op het financieel resultaat 2025.....	42
7.2 Kerncijfers.....	43
7.3 Financiële ratio's.....	43

7.4 Allocatie van middelen.....	43
7.5 Onderwijsbudgetnorm	44
7.6 Toelichting kasstromen en financiering.....	45
7.7 Treasurybeleid	45
8. Risicomanagement	45
8.1 Interne risicobeheersingssysteem	45
8.2 Periodieke strategische risicoanalyse	47
8.3 Belangrijkste kansen en risico's in 2024 en 2025	48
9. Continuïteit.....	51
10. Verplichte verantwoordingsthema's	55
10.1 Wet zorg en dwang.....	55
10.2 Kanslijnen	56
10.3 Klachten	56
10.4 Toelating Onderwijs	57
10.5 Horizontale dialoog en verbonden partijen Onderwijs.....	58
Verslag Raad van Toezicht 2025 Koninklijke Visio	61
Voorwoord	61
Inleiding	61
1. Toezicht in 2025: wat viel op?	62
2. Visie, kaders en werkwijze	64
3. Samenstelling & Organisatie	65
4. Toezicht op Onderwijs	68
Periodieke integrale reflectie op missie en strategische koers	68
Bestedingsplan reserves Onderwijs	69
Bevordering kwaliteit	69
Concluderend	69
5. Vergaderingen van de Raad van Toezicht	69

Jaarverslag

Voorwoord

Voor u ligt het Jaarverslag van Koninklijke Visio over het jaar 2025: "We laten het zien". Koninklijke Visio is een expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen. Visio ondersteunt mensen met een visuele beperking bij het leven van een zo zelfstandig mogelijk bestaan, samen met de mensen om hen heen. Hierdoor maken wij meedoen mogelijk op alle levensgebieden. Wij beschikken over specialistische expertise op het gebied van de visuele beperking. We ontwikkelen voortdurend nieuwe diensten en methodieken, met dank aan onze goed opgeleide en toegeruste professionals. We bieden informatie en advies, maar ook verschillende vormen van onderzoek, begeleiding, revalidatie, arbeid, wonen, deskundigheidsbevordering en onderwijs. Dit doen wij voor mensen die slechtziend of blind zijn, ook als zij daarnaast een verstandelijke, lichamelijke of andere zintuiglijke beperking hebben.

De herijkte strategie 2030 gaf richting aan 2025 dat in het teken stond van #watkanwel! We hebben dit jaar weer verdere stappen gezet in "meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030". Daarbij heeft een doorkijk naar 2040 geholpen om een duidelijkere focus aan te brengen in wat we in 2025 concreet doen om dit met elkaar te realiseren.

Ook het jaar 2025 was een stabiel en succesvol jaar. Er is geïnvesteerd in persoonlijk leiderschap en in de voorbereiding van een nieuwe merkstrategie en website. De nieuwe website is begin 2026 gelanceerd. De positionering van Visio als expertisecentrum wordt hiermee weer verder verstevigd passend bij deze tijd. Financieel gezien is het jaar positief afgesloten, ondanks uitdagingen op de arbeidsmarkt. Er zijn verdere stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, kwaliteitsverbetering en investeringen in vastgoed en technologie. Digitalisering en datagedreven werken blijven belangrijke thema's. De arbeidsmarkt is ook voor Visio een uitdaging. We zijn trots op het resultaat dat de instroom per saldo hoger ligt dan de uitstroom. Daar hebben we ook hard aan gewerkt. Tot slot kijken we terug op een jaar, waarin we samen met onze samenwerkingspartners niet alleen vormgegeven hebben aan zorg en onderwijs van vandaag, maar ook richting aan de toekomstige ontwikkelingen vanuit onze expertisefunctie.

Visio blijft zich inzetten voor een inclusieve samenleving en het verbeteren van de zorg en ondersteuning voor mensen met een visuele beperking. Samenwerkingen met bedrijven en scholen bevorderen de participatie en carrièrekansen voor jongeren met een visuele beperking. In 2025 hebben we ook extra programma's ingezet voor ouderen met een visuele beperking. Deze groep wordt steeds groter in aantal.

Dit jaarverslag richt zich op de dienstverlening en de bedrijfsvoering van de zorg- en onderwijsonderdelen van Visio. Het geeft een terugblik op wat wij ons voorgenomen hadden en wat we bereikt hebben in 2025.

We zijn trots op de behaalde resultaten en op het lerend vermogen en de flexibiliteit van de organisatie bij de uitdagingen die we daarbij tegenkomen. Veel dank aan iedereen die daaraan een bijdrage heeft geleverd.

Margreeth Kasper de Kroon en Annelies Versteegden
Raad van Bestuur

Afkortingenlijst

ADL	Algemeen Dagelijkse Levensverrichtingen
AI	Artificial Intelligence
AOB	Ambulant Onderwijskundige Begeleider
ASS	Autisme Spectrum Stoornis
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAO	Beleid Advies en Ondersteuning
CCR	Centrale Cliëntenraad
CIIO	Certificeerder voor de professionele dienstverlening
CISO	Chief Information Security Officer; verantwoordelijk voor informatiebeveiliging
COR	Centrale Ondernemingsraad
CQI	Care & Quality Institute
CTO	Cliënttevredenheidonderzoek
CvO	Commissie van Onderzoek
DGW	Datagedreven werken
DPIA's	Data Protection Impact Assessment om privacyrisico's in kaart te brengen
E&K	Expertise & Kennis
EMB	Ernstig meervoudige beperking
Fte	Full-Time Equivalent
FG	Functionaris Gegevensbescherming
GA-gesprekken	Groei- en Ambitie gesprekken
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HR	Human Resource (personeelszaken)
HRM-koers	Human Resource Management-koers
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IoT	Internet of Things (IoT) (netwerk van fysieke objecten uitgerust met sensoren, software en verbindingstechnologie)
IQ	Intelligentiequotiënt
ISO-certificering	Wanneer een organisatie voldoet aan de eisen die door ISO worden gesteld aan de kwaliteit van een product of dienst
IT	Informatietechnologie
Jw	Jeugdwet
K&V	Commissie Kwaliteit en Veiligheid (van de Raad van Toezicht)
KDC	kinderdagcentrum
KJ	Kind & Jeugd
KPI	Key Performance Indicator
KvK	Kamer van Koophandel
LACCS	integrale methodiek gericht op het verbeteren van de kwaliteit van leven voor mensen met een (ernstige) verstandelijke en meervoudige beperking
MAO	Meld-, overleg- en aangifteplicht
Mb	Meervoudige beperking
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MR'en	Medezeggenschapsraden
MT-vergadering	Managementteam vergaderingen
MVG	Moeilijk Verstaanbaar Gedrag
NAH	Niet-aangeboren hersenletsel
NEN7510	Nederlandse norm voor informatiebeveiliging in de zorgsector

NIS2	Nieuwe Europese richtlijn (Network and Information Security) ten aanzien van cybersecurity
NT2-onderwijs	Onderwijs dat zich richt op leerlingen die Nederlands als tweede taal leren
O&Z	Team Onderzoek en Zorgverbetering
OCW	Ministerie van Onderwijs, cultuur en wetenschap
OGW	OpbrengstGericht Werken
Opp	Ontwikkelingsperspectiefplan
OVBV	Onderwijszorgarrangementen
OZA	Onderwijszorgarrangementen
P&C-cyclus	Planning-en Controlcyclus
PDCA-cyclus	Plan do check act – cyclus; een manier om continu te verbeteren
PFZW	pensioenfonds Zorg en Welzijn
PGB	Persoonsgebonden budget
PLG	Professionele leergemeenschappen
PNIL	Personeel Niet in Loondienst
PO	Primair onderwijs
PTA	Programma van toetsing en afsluiting
R&A	Revalidatie en Advies
RIS	Relaties, Intimiteit en Seksualiteit
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
SKA	Strategische Kennisagenda
SLO	Stichting Leerplanontwikkeling
So	Speciaal onderwijs
SOC	Security Operations Center
SPP	Strategische personeelsplanning
Triple-C	Een behandelmodel dat uitgaat van de menselijke behoeften. De drie C's staan voor Cliënt, Coach en Competentie en vormen de basis van een vertrouwde samenwerking tussen cliënten en hun begeleiders
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VGN	Vereniging Gehandicapten Nederland
VIPS	Visual Impaired Persons
VIVIS	Vereniging van Instellingen voor mensen met een Visuele beperking
VN-Verdrag	Het VN-verdrag Handicap waarborgt gelijke rechten en volwaardige participatie voor mensen met een beperking op alle levensgebieden.
Vo	Voortgezet onderwijs
VOG	Verklaring omtrent gedrag
VR	Virtual Reality, een computertechniek voor meeslepende digitale omgevingen, vaak ervaren met een VR-bril
Vso	Voorgezet speciaal onderwijs
VZ	Volwassenenzorg
VZoW	Visio Zicht op Werk
WEC	Wet op Expertise Centra
Wet DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties regelt of iemand als zelfstandige of in loondienst werkt, om "schijnzelfstandigheid" tegen te gaan
W&D	Wonen en Dagbesteding
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
3LM	Three Lines model
4 T's	in Tijd aanwezig, in Taak en Tempo aangepast en binnen het eigen Team

2. Profiel van de organisatie

2.1 Missie en visie

“Meedoen mogelijk maken” is en blijft de missie van Visio en vormt ook de basis van de in 2023 geactualiseerde meerjarenstrategie. Onze dienstverlening is gericht op het mogelijk maken van autonome en actieve maatschappelijke deelname door mensen met een visuele beperking op alle levensdomeinen: arbeid, dagbesteding, onderwijs, wonen en vrije tijd.

Om meedoen mogelijk te maken, kijken wij breed naar de persoon, van alle leeftijden, met een visuele beperking en zijn¹ omgeving. Onze visie op zorg, onderwijs, revalidatie en advies is gericht op participatie. We kijken verder dan de visuele beperking van onze cliënten en leerlingen. Hoe goed het iemand lukt om mee te doen, te participeren, op de levensterreinen die voor hem belangrijk zijn, is nooit alleen afhankelijk van hoe goed of slecht iemand ziet. Daarom kijken we niet alleen naar iemands visuele functies, maar ook naar emotionele, fysieke en cognitieve mogelijkheden om zich aan te passen aan de visuele beperking of om deze te compenseren. We richten ons op de mogelijkheden van cliënten en leerlingen (vaardigheden, hulpmiddelen, gevoelens) én we richten ons op hun sociale, fysieke en digitale omgeving. Zo werken we met cliënten en leerlingen aan een breed palet van ondersteuningsmogelijkheden en geven we advies over aanpassingen van de directe leef-, school- of werkomgeving die de wereld voor iemand met een visuele beperking toegankelijker maakt.

Visio wil ook een organisatie zijn waarin medewerkers de kans krijgen om te ondernemen en te innoveren op basis van de vragen van cliënten en leerlingen. Dit doen we door te werken met duidelijke kaders, waarbinnen medewerkers ruimte en invloed hebben om te kunnen doen wat nodig is in zorg en onderwijs.

Vanuit onze visie zijn vijf pijlers cruciaal om meedoen mogelijk te maken:

1. Betekenisvol zijn voor onze cliënten en leerlingen
2. Verschil maken in de samenleving
3. Kennis en expertise als innovatieversneller
4. Werken vanuit onze waarden
5. Impact vanuit vitale netwerken

De missie en visie worden visueel weergegeven in onderstaande strategieposter.

¹ Voor hem/haar kan ook hij/zij/hen gelezen worden.

Meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030



Onze missie

Meedoen mogelijk maken
We ondersteunen met onze specialistische expertise mensen met een visuele beperking bij het leven van een zo zelfstandig mogelijk bestaan, samen met de mensen om hen heen.

... Voor iedereen met een visuele beperking
Visio zet zich in voor iedereen met een visuele beperking en eventueel een bijkomende beperking. Daarnaast voor mensen en organisaties met vragen over een visuele beperking. We hebben onze doelgroepen getypeerd in vijf persona's.

... Vanuit een duidelijke positie

- In Nederland vanuit stevige clusters en ambulante dienstverlening
- Internationaal halen en brengen we kennis en expertise

Onze visie

Willen we in 2030 nog iedereen met een visuele beperking kunnen helpen, dan moeten we echt anders gaan werken. We zetten in op passende zorg en inclusief onderwijs.

Om de uitdagingen in de zorg het hoofd te bieden, richt Visio zich op het voorkomen, vervangen en verschuiven van zorg. Met "stepped care" zetten we zelfhulp en lichte zorg in waar het kan, zwaardere zorg als het moet.

- Kennis en expertise is laagdrempelig beschikbaar en goed vindbaar
- Hybride zorg en onderwijs gaan we verder uitbreiden
- Digitale transitie in zorg en onderwijs doorvoeren
- Andere organisaties leren om te gaan met mensen met een visuele beperking
- Inzetten op een toegankelijke en inclusieve samenleving

Betekenisvol voor cliënten en leerlingen

Met de cliënt/leerling kijken we naar alle levensgebieden en de ondersteuning die daarbij nodig is. We zoeken naar de juiste balans en samenhang om meedoen mogelijk te maken.

Verschuif maken in de samenleving

Wij dagen andere partijen uit om te werken aan een inclusieve en toegankelijke samenleving en ondersteunen daarbij vanuit onze expertise.

Kennis en expertise als innovatieversneller

We ontwikkelen, verzamelen, verspreiden en verspreiden continue kennis en expertise. Zo blijven we innoveren en maken we kennis voor iedereen beschikbaar en toegankelijk.

Werken vanuit onze waarden

Impact vanuit vitale netwerken

We zoeken actief de samenwerking met andere organisaties om cliënten en leerlingen integraal en op een duurzame manier te ondersteunen.

Vertaald naar doelstellingen

CLIEÏNT/LEERLING

Excellente dienstverlening

- Vraaggericht en levenslang
- Versterken integrale dienstverlening
- Juiste zorg/ondersteuning op juiste plek
- Gebruiken gefundeerde methodieken
- Begeleiding naar én op werk

Vergroten bereik en doelgroepen

- Vergroten bereik ouderen
- Vergroten bereik ernstig meervoudig beperkte mensen

MEDEWERKER

Realiseren verbindende cultuur

- Trots op één Visio
- Persoonlijk leiderschap
- Aantrekkelijke werkgever

Versterken vak kennis en expertise

- Iedere professional is een kenniswerker
- Professioneel handelen en bijleren
- Inzetten op digitale vaardigheden

MAATSCHAPPIJ

Opzetten netwerken met impact

- Versterken kennisinfrastructuur-sector
- Kennis ontwikkelen en verspreiden
- Bouwen aan relaties in regio/landen

Vergroten zichtbaarheid en impact

- Zichtbaarheid en vindbaarheid vergroten
- Bijdragen aan inclusieve samenleving
- Inzetten op duurzaamheid

ORGANISATIE

Inrichten slagvaardige organisatie

- Efficiënte, uniforme processen
- Snelle, gedegen besluitvorming
- Strategisch wendbaar vastgoedbeleid
- Digitale transitie

Duurzaam financieel gezond

- "Stopped Care" en kennisfunctie financieel geborgd
- Kostenefficiënt

2.2 Strategie; Meedoen mogelijk maken door een wendbaar Visio

Wendbaar op weg naar 2030

In de toekomst willen we mensen met een visuele beperking eerder, sneller en eenvoudiger helpen. Dat moet ook wel, want deze groep zal aanzienlijk groeien. We hebben niet genoeg medewerkers om hen te helpen, zoals we dat nu doen. Het moet daarom anders.

Licht als dat kan, zo zwaar als nodig

De weg die we ingeslagen zijn, heet "stepped care": licht als dat kan en zo zwaar als iemand nodig heeft. Want specialistische zorg en onderwijs zullen altijd nodig blijven voor een bepaalde groep. We hebben al nieuwe oplossingen ontwikkeld in die richting en dat breiden we de komende jaren verder uit. Hierbij kan gedacht worden aan hybride zorg en onderwijs, informatie en voorlichting, zelfzorg, uitdragen van onze expertise aan andere organisaties en inzetten op een toegankelijke en inclusieve samenleving.

2.3 Doelstellingen en kernactiviteiten

Revalidatie en Advies

De kernactiviteit van het domein Revalidatie & Advies (R&A) is het ondersteunen van cliënten bij het omgaan met de visuele beperking. Zo kunnen er praktische vaardigheden worden aangeleerd, en kan er hulp worden geboden bij de verwerking, beleving en acceptatie van de visuele beperking. Hiervoor biedt R&A de volgende vormen van dienstverlening:

- toeleiding, aanmelding, intake en planning (Cliëntservices Bureau, Intake en Planning);
- (online) informatie, voorlichting en advies (Preventie & Selfcare);
- digitale en ambulante zorg op en vanuit de verschillende R&A-locaties;
- ambulante specialistische begeleiding;
- dienstverlening voor cliënten met een visuele en verstandelijke beperking;
- begeleiding naar werk en re-integratie (Visio Zicht op Werk);
- intensieve revalidatie (met verblijf) op locatie Het Loo Erf te Apeldoorn, de enige plek in Nederland waar slechtziende en blinde volwassenen terecht kunnen voor intensieve revalidatie in een deeltijd intramurale setting.

R&A werkt met een Cliëntreis van aanmelding door het Cliëntservices Bureau, via Intake naar Centrale Planning en van daaruit naar de zorgprofessionals voor diagnostiek, onderzoek en behandeling. Er komen cliënten in alle leeftijdsgroepen, van 0 tot 100+, en met een grote diversiteit aan hulpvragen, beperkingen en context. Het revalidatie- en adviesaanbod wordt geleverd op een R&A-locatie, op school, thuis of in de organisatie waar de cliënt verblijft. Doordat er veel wordt samengewerkt met scholen en organisaties zijn dwarsverbanden met de domeinen Onderwijs en Wonen & Dagbesteding regelmatig aan de orde.

Binnen R&A is de dienstverlening georganiseerd in zes clusters (regio's): Amsterdam, Eindhoven, Haren, Rotterdam, Nijmegen en Het Loo Erf Apeldoorn. Vanuit deze clusters wordt op 14 locaties zorg geleverd. Met deze clusterstructuur wordt ingespeeld op de regionale context van zorgvraag, verwijsstromen, samenwerkingsrelaties en concurrenten. Elk cluster heeft een clustermanager op de hoofdlocatie en een manager R&A op de andere locatie(s). De (cluster)managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de dienstverlening binnen het cluster, waarbij de clustermanagers taken hebben met betrekking tot coördinatie, capaciteitsverdeling en strategische samenwerking in de regio. Er is geen hiërarchisch onderscheid tussen de locaties of de aansturing daarvan. Alle cluster- en locatiemanagers rapporteren rechtstreeks aan de tweehoofdige directie R&A.

Wonen & Dagbesteding

Bij Wonen & Dagbesteding (W&D) kunnen mensen met een visuele en verstandelijke en mogelijk andere beperking op verschillende locaties wonen, logeren en/of werken. De cliënten wonen hier in een veilige en vertrouwde omgeving, aangepast aan hun mogelijkheden en toch zo 'gewoon' mogelijk. De woningen zijn speciaal ingericht voor slechtziende en blinde bewoners. Ook zijn de terreinen zo ingericht dat cliënten zo zelfstandig mogelijk hun weg kunnen vinden. W&D beschikt over 16 woonlocaties verspreid over het hele land. Bij twee locaties betreft het een groot terrein met meerdere woningen en locaties voor dagbesteding.

Visio heeft een woonzorgcentrum voor ouderen met een visuele beperking, De Vlasborch. Daar werken medewerkers die specifiek zijn opgeleid om met ouderen met een visuele beperking te werken. De gebouwen en directe omgeving zijn aangepast op deze ouderen. Zo kunnen de cliënten deskundig begeleid en ondersteund worden, terwijl zij binnen hun afhankelijkheid zo onafhankelijk mogelijk kunnen functioneren.

Organisatorisch heeft W&D twee regio's met elk één directeur.

Onderwijs

Ons motto "perspectief voor ieder kind" geeft aan dat we ieder kind of jongere met een visuele beperking, met al zijn mogelijkheden, beperkingen, talenten en bijzonderheden zo goed mogelijk willen ondersteunen bij zijn/haar voorbereiding op de toekomst.

We reiken leerlingen met een visuele beperking (en bijkomende problematiek) en leerlingen met een visuele en verstandelijke beperking (met bijkomende problematiek) alle benodigde ondersteuning, hulp en tools aan met het doel dat zij – als kind, jongere en (in hun toekomstige leven) als (jong) volwassene – passend bij hun mogelijkheden:

- zo zelfstandig, zelfredzaam en autonoom door het leven gaan
- volwaardig participeren in een steeds veranderende maatschappij
- als wereldburger de wereld tegemoet treden
- het beste onderwijs en de beste begeleiding (onze ambitie) krijgen

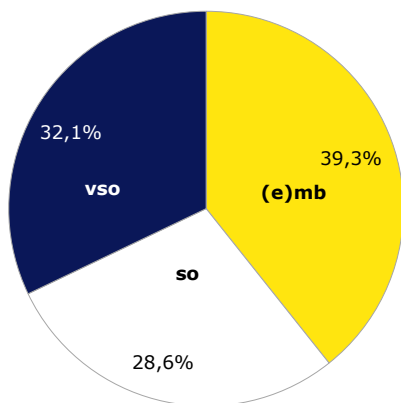
Het domein Onderwijs vertaalt het motto in het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding voor leerlingen met een visuele beperking.

Daartoe investeert het in de kwaliteit, ontwikkeling en innovatie van het onderwijs en de begeleiding.

Het domein Onderwijs werkt samen met de domeinen Revalidatie & Advies en Wonen &

Dagbesteding van Visio, zodat de dienstverlening aan kinderen en jongeren met een visuele beperking in samenhang vorm krijgt.

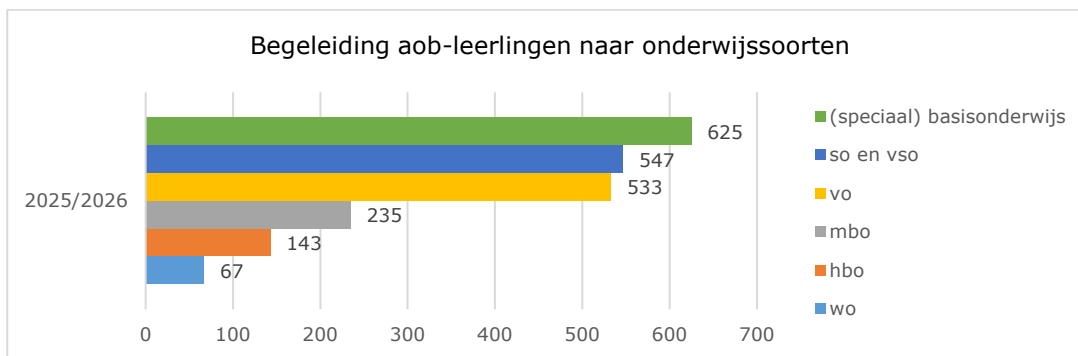
Leerlingenpopulatie op de scholen



De Visio-scholen (in Amsterdam, Breda, Grave, Haren en Rotterdam) geven samen aan ruim 450 leerlingen (voortgezet) speciaal onderwijs. We onderscheiden de segmenten speciaal onderwijs (so), voortgezet speciaal onderwijs (vso) en (v)so aan leerlingen die (ernstig) meervoudig beperkt zijn. In de grafiek komt de samenstelling van de leerlingenpopulatie tot uitdrukking. Het aandeel leerlingen dat (ernstig) meervoudig beperkt is, omvat bijna 40% van de totale populatie.

Daarnaast wordt aan ruim 2.100 leerlingen ambulante onderwijskundige begeleiding geboden, zodat kinderen/jongeren met een visuele beperking deel kunnen nemen aan onderwijs in hun eigen woonomgeving.

Deze begeleiding vindt plaats in het (speciaal) basisonderwijs, het voortgezet onderwijs (vo), het (voortgezet) speciaal onderwijs, mbo, hbo en wo:



Beleid, advies en ondersteuning (BAO)

BAO verricht werkzaamheden voor de gehele organisatie op het gebied van onder meer bedrijfsvoering, financiën en control, huisvesting, vastgoed en facilitaire zaken, interne beheersing, human resource management, personeels-, opleidings- en arbobeleid en -services, aanbod van opleidingen, informatisering en digitale transformatie, automatisering, werkplekbeheer en ICT-servicedesk, communicatie, kwaliteitsbeleid, juridische zaken en algemene beleids- en bestuursondersteuning.

Binnen BAO zijn tevens de Kennisafdelingen gepositioneerd. De afdeling Kennis bestaat uit twee teams: Expertise & Kennisontwikkeling (E&K) en Onderzoek & Zorgverbetering (O&Z).

Deze afdelingen ondersteunen alle Visio-medewerkers bij het ontwikkelen, toetsen, delen en borgen van kennis en expertise over (het leven met) een visuele beperking. Het Meerjarig Deelsectorplan van Kennis Over Zien en de strategische doelstellingen van Visio vormen daarvoor het inhoudelijk kader. Kennis Over Zien is het samenwerkingsverband van de expertiseorganisaties Bartiméus, Koninklijke Visio en de Robert Coppes Stichting en de doelgroepverenigingen Oogvereniging en MaculaVereniging. Kennis Over Zien is het samenwerkingsverband van de expertiseorganisaties Bartiméus, Koninklijke Visio en de Robert Coppes Stichting en de doelgroepverenigingen Oogvereniging en MaculaVereniging.

We ontwikkelen en delen samen kennis over visuele beperkingen. Deze kennis delen we via diverse kanalen, offline en online. Gezamenlijk hebben we het platform kennisoverzien.nl; zo zorgen we ervoor dat het leven van slechtziende en blinde mensen makkelijker wordt.

3. Kwaliteit en resultaten 2025

3.1 Zorg en Kwaliteit

Naast het ondersteunen van de domeinen heeft het team Kwaliteit in 2025 gewerkt aan de herinrichting van het Kwaliteitshandboek en aan de actualisatie en verduidelijking van beleid rondom calamiteiten en incidenten. Daarnaast is, naar aanleiding van een aandachtspunt van CIIO, gestart met het verbeteren van de opzet van de directiebeoordelingen, in samenwerking met de strategisch beleidsadviseur en de directiesecretarissen.

In de komende periode blijft kwaliteit een centraal thema binnen de organisatie. De focus ligt daarbij nadrukkelijk op het verdiepen van het gesprek over kwaliteit, waarbij cijfers en indicatoren worden gezien als startpunt voor reflectie en dialoog, en niet als doel op zich. De visie op kwaliteit wordt verder verduidelijkt en uitgedragen, zodat medewerkers beter worden meegenomen in het kwaliteitsdenken: waarom doen we wat we doen en wat verstaan we onder goede kwaliteit in de dagelijkse praktijk? Kwaliteitsgesprekken spelen hierin een belangrijke rol en dragen bij aan leren, verbeteren en bewust handelen.

Externe audit

Jaarlijks voert CIIO binnen Koninklijke Visio een externe audit uit in het kader van de ISO-certificering. Hierbij worden alle primaire domeinen en ondersteunende diensten betrokken. De CIIO-audit in 2025 vond plaats bij Visio Onderwijs (school in Grave), R&A (locaties Amsterdam en het team Visio Zicht op Werk) en W&D (locaties Huizen, Ruinen en het Kind & Jeugdcentrum in Grave).

Het tussentijds onderzoek van CIIO in november 2025 laat zien dat de eerder geformuleerde kanttekeningen, op één na, voldoende zijn opgepakt. De kanttekening op de directiebeoordeling blijft van kracht; de aanpak om die in 2026 uit te voeren ligt al klaar. Er zijn geen nieuwe bevindingen vastgesteld. Het CIIO-certificaat voor de periode 2024–2027 is daarmee gecontinueerd.

Interne audits

In 2025 is gestart met de voorbereiding voor het inzetten van een interne auditpool, bestaande uit medewerkers van R&A en W&D. Het interne auditteam wordt geschoold en start in 2026 met themagerichte audits op basis van de kwaliteitskalender. Het auditplan is gezamenlijk opgesteld door R&A en W&D en draagt bij aan organisatiebreed leren en verdere kwaliteitsverbetering.

In 2025 hebben audits plaatsgevonden op zowel landelijk als clusterniveau. De geauditeerde thema's waren 'Omgaan met cliëntgegevens' en 'Vitaliteit van medewerkers 55+'. Daarnaast zijn vervolgacties en aangescherpte maatregelen uit audits van 2024 geëvalueerd. Dit betrof onder meer het thema Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling, gericht op het toepassen van de overheidsrichtlijn, en de samenwerking binnen Visio Zicht op Werk.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

In 2025 zijn drie calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd: een binnen R&A en twee binnen W&D. In alle gevallen is een onderzoekscommissie ingesteld.

De calamiteiten hebben zich voorgedaan in het laatste kwartaal van 2025, waardoor de afronding van de onderzoeken en de rapportage van bevindingen doorloopt in het eerste kwartaal van 2026.

In mei 2024 heeft de IGJ een onaangekondigd bezoek gebracht aan een woonlocatie in Huizen. Het aangekondigde herhaalbezoek heeft in december 2025 plaatsgevonden. Uit het conceptrapport blijkt dat aantoonbare stappen zijn gezet ter verbetering van de zorg. De bevindingen voldoen aan de norm of grotendeels aan de norm; een onderdeel voldoet op dit moment nog niet volledig aan de norm.

3.2 Zorg en Kwaliteit Revalidatie & Advies

Ontwikkelingen & resultaten

In 2025 zijn binnen R&A grote stappen gezet in de verdere ontwikkeling van stepped care, waarbij uitgegaan wordt van het principe: de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment, oftewel passende zorg. De vier stappen van stepped care zijn:

1. Bewustwording
2. Vergroten van zelfredzaamheid
3. Generieke dienstverlening
4. Specialistische dienstverlening

Voor stap 1 en 2 bestaat het aanbod van R&A uit het bieden van informatie, scholing en webinars over visuele problematiek en verwijsmogelijkheden. Het Kennisportaal speelt hierin een belangrijke rol. Het betreft een website waar informatie en tips te vinden zijn om kennis te vergroten en vaardigheden te leren. In 2025 heeft een recordaantal van 156.763 bezoekers het Kennisportaal gevonden, een stijging van 11% ten opzichte van 2024.

Voor stap 3 van stepped care worden binnen R&A zorgprogramma's geïmplementeerd. In 2025 zijn de eerste vier zorgprogramma's ontwikkeld, te weten:

1. Oriëntatie & Mobiliteit
2. Communicatie
3. Licht, Verlichting & Inrichting
4. Psychologisch & Psychosociaal

Met de invoering van zorgprogramma's plaatsen we de hulpvraag van de cliënt centraal in het zorgtraject en organiseren we de zorg op alle locaties op een duidelijke, efficiënte en uniforme manier. De inhoudelijke regie over de behandeling blijft daarbij onverminderd bij de zorgprofessional. Voor de locatie Visio Het Loo Erf geldt een andere aanpak.

In 2026 worden de eerste vier zorgprogramma's geïmplementeerd. Daarnaast zullen de overige vier zorgprogramma's ontwikkeld worden:

1. ADL
2. Arbeidsparticipatie
3. Vrije tijd & Sport
4. Ontwikkelingsbegeleiding

Wanneer een zorgprogramma niet toereikend is, dan wordt in stap 4 maatwerk geboden in de vorm van specialistische diagnostiek, zorg en begeleiding.

Naast de voorbereidingen op het implementeren van de zorgprogramma's zijn in 2025 ook voorbereidingen getroffen voor een nieuw aanmeldproces voor volwassenen en het implementeren van een nieuw planningssysteem: Roosterplatform. Deze drie veranderingen gaan in 2026 gelijktijdig van start.

Incidenten

Bij R&A zijn in 2025 minder incidenten gemeld dan in 2024. Tegelijkertijd is sprake van een toename van meldingen met een grotere impact. In deze situaties is, waar nodig, nazorg geboden aan medewerkers en/of cliënten, met betrokkenheid van directie, management, HR en de adviseur Kwaliteit.

Aantal cliënten Revalidatie en Advies totaal

Totaal cliënten per jaar	2025	2024	2023
Zvw	16.873	17.012	16465
Wlz	166	104	87
Wmo	457	441	401
BC/OVBV/Particulier	42	47	56
PGB	0	1	1
Arbeid	1000	1.019	1085

Clienttevredenheid (CTO) R&A

Jaaroverzicht	2025	2024	2023
R&A VZ	8,5	8,4	8,3
R&A KJ	8,5 (kinderen) 8,5 (ouders)	8,6 (kinderen) 8,6 (ouders)	8,3 (kinderen) 8,6 (ouders)

In de afgelopen drie jaar is de cliënttevredenheid binnen R&A gestaag toegenomen. De waardering voor de ondersteuning aan volwassenen steeg van een 8,3 in 2023 naar een 8,4 in 2024 en een 8,5 in 2025.

Binnen Kind & Jeugd beoordelen ouders en kinderen de dienstverlening in 2025 met een 8,5. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2024 (-0,1).

Het aantal ingevulde vragenlijsten laat daarbij een dalende trend zien over de afgelopen jaren.

3.3 Zorg en Kwaliteit Wonen & Dagbesteding

Externe audits

Er is zicht gehouden op de status van kwaliteit door het doen van externe audits op locaties, waarbij zij worden getoetst op kwaliteit aan de hand van normen en kaders volgens actuele wet- en regelgeving en het Kwaliteitskompas. De locaties die ge-audit zijn volgden ook een training voor het melden van incidenten en het gebruik van een verbeterbord.

Door de inzet van de externe audits is het voor de W&D-locaties duidelijk waar de verbeterpunten ten aanzien van de kwaliteit van zorg liggen. Bij het bezoek van CIIO en de IGJ werd dit bevestigd; de opmerkingen kwamen overeen met het beeld dat Visio heeft over de geleverde kwaliteit van zorg.

Opleidingen en deskundigheidsbevordering

In 2025 hebben nog meer medewerkers de LACCS-opleiding gevolgd, gericht op het begeleiden van cliënten met een ernstige meervoudige beperking (EMB). De geschoolde medewerkers kunnen deze cliënten bijvoorbeeld nog beter begeleiden middels 'Het Goed Leven Gesprek'. Er is een docentenpoule ingericht met zeven docenten. Het visuele aspect heeft een duidelijke plek in de scholing. Het doel is dat alle medewerkers die werken op een LACCS-locatie de LACCS-taal spreken en ook de organisatiestructuur is ingericht is op het werken met deze methodiek.

Daarnaast zijn we in 2025 gestart met de scholing Triple-C voor medewerkers die werken met cliënten met een licht verstandelijke beperking, naast hun visuele beperking. Triple-C staat voor Cliënt, Coach en Competentie en vormt de basis voor een vertrouwde samenwerking tussen cliënt en begeleider.

Samenwerking en strategische ontwikkeling

Onder leiding van strategisch beleidsadviseur & programmamanager werken R&A Eindhoven en Breda samen met W&D De Vlasborch binnen het kader van de persona "mevrouw Wolfs" aan het versterken van de integrale samenwerking.

De activiteiten vinden plaats op twee niveaus binnen de organisatie:

- binnen de managementlaag;
- op het niveau van professionals.

In het bijzonder met deze laatste groep hebben de afgelopen periode diverse live werksessies plaatsgevonden. Tijdens deze sessies is dieper ingegaan op het koppelen van de levensloop van Mevrouw Wolfs aan het bestaande productportfolio, evenals op het verder vormgeven van de rol van de verbindingsofficier.

Andere doelstellingen binnen het programma, zoals de data-analyse ouderen, de netwerkkaart en de stakeholdersanalyse, zijn inmiddels afgerond. De totale oplevering van de programmadoelstellingen, inclusief de bijbehorende analyses, wordt zoals gepland gerealiseerd in Q1 2026 en vervolgens aangeboden aan de opdrachtgever.

Kwaliteit als speerpunt

In 2025 is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg binnen Wonen & Dagbesteding. Er is een extern projectleider aangetrokken om het verbetertraject te coördineren. Dit traject heeft geleid tot een duidelijke versnelling in het oppakken van verbeteracties en het versterken van kwaliteitsborging.

Er is een landelijke werkgroep gevormd die de strategische lijn heeft uitgezet, aangevuld met lokale werkgroepen die de uitvoering op locatie hebben opgepakt. Het werken aan kwaliteit is thematisch georganiseerd rond vijf hoofdthema's:

- Medicatieveiligheid
- Voeding & handhygiëne
- Brandveiligheid
- Dossiervoering
- Kwaliteitssysteem

Een belangrijke mijlpaal binnen dit traject is de herinrichting van het kwaliteitshandboek voor W&D. De meeste beleidsdocumenten rondom kwaliteit zijn inmiddels gekoppeld aan een inhoudsdeskundige eigenaar, die verantwoordelijk is voor jaarlijkse revisie en actualisatie. Dit vergroot de betrokkenheid bij het beleid en zorgt ervoor dat het kwaliteitshandboek een levend document blijft, dat aansluit op de praktijk en actuele wet- en regelgeving. De monitoring en coördinatie van het kwaliteitsbeleid blijft belegd bij de adviseurs Kwaliteit.

Het verbetertraject heeft geleid tot een merkbaar hoger bewustzijn bij medewerkers op alle vijf thema's. Door de gezamenlijke inzet en continue aandacht zijn aantoonbare verbeteringen zichtbaar geworden, onder andere in de uitkomsten van zelfevaluaties, interne audits en gevoerde gesprekken. Deze opbrengsten laten zien dat het traject niet alleen tot meer bewustwording heeft geleid, maar ook tot daadwerkelijk tot kwaliteitsverbetering in de praktijk.

Incidenten

Bij W&D zijn in 2025 meer incidenten (3966) gemeld dan in 2024 (2870) en dit laat een sterke en open meldcultuur binnen Visio zien.

Medewerkers melden consequent incidenten én bijna-incidenten, wat de veiligheid en leerbaarheid van de organisatie versterkt. De meeste meldingen betreffen agressie/grensoverschrijdend gedrag, medicatie-incidenten en vallen, passend bij de complexiteit van onze zorg. De meeste incidenten hebben geen of lichte gevolgen en worden overwegend snel opgepakt en afgehandeld.

Wel zien we op enkele locaties terugkerende patronen en een hogere kans op herhaling, met name bij agressie en medicatieveiligheid. Deze thema's vormen daarmee de belangrijkste risicogebieden voor 2026 en vragen om gerichte borging via Prisma-analyses, teamreflectie en PDCA-sturing.

Visio beschikt over een solide basis voor veilig incidentmelden en heeft in 2025 belangrijke stappen gezet in professionalisering en transparantie. De vervolgstap is verdere structurele verankering van verbetermaatregelen op de hotspots en organisatiebrede aandacht voor de drie kerntrends: agressie, medicatie en valpreventie.

Cliënttevredenheid (CTO) W&D

Jaaroverzicht	2025	2024	2023
Cliënttevredenheid	3.3 (op schaal van 4)	3.3	Niet bekend vanwege overgang ander systeem

Wet DBA en inzet van zzp'ers

We willen zo veel mogelijk onze eigen medewerkers inzetten om de continuïteit van zorg te waarborgen. In 2025 zijn diverse acties ondernomen om de inzet van zzp'ers te verminderen, met redelijk succes. Het doel is dat Visio per 1 januari 2026 volledig stopt met de inzet van zzp'ers op alle groepen, maar dit kent uitdagingen. Met name op de reguliere groepen is de inzet van zzp'ers afgenomen. Het verminderen van zzp-inzet op het moeilijk verstaanbaar gedrag (MVG)-groepen is lastiger. Landelijk gezien is dit een doelgroep, waarvoor het moeilijk is om medewerkers te vinden. Bovengenoemde beslissing volgt uit de aangescherpte handhaving van de Wet DBA en de toenemende risico's op naheffing.

Arbeidsmarkt en werving

De wervingsinspanningen hebben in 2025 resultaat opgeleverd: de instroom (221 medewerkers, 136 fte) was groter dan de uitstroom (182 medewerkers, 99,6 fte). Arbeidsmarktproblematiek blijft echter een belangrijk speerpunt en loopt door in 2026. Net als andere zorgorganisaties in Nederland ervaart Visio een tekort aan zorgpersoneel en maakt het gebruik van Personeel Niet In Loondienst (PNIL).

Aantallen cliënten intramuraal Wonen en Dagbesteding

Cliënten per verslagjaar	zorg in 2025	zorg in 2024	zorg in 2023
Totaal aantal cliënten W&D	950	964	961
waarvan aantal cliënten verblijf (intramurale cliënten)	593	603	613
waarvan aantal cliënten dagbesteding (extramuraal)	207	202	208
waarvan aantal cliënten logeren	87	118	138
waarvan aantal cliënten deeltijdverblijf	8	9	10
waarvan aantal cliënten zorg in onderwijs	79	80	81
waarvan aantal cliënten begeleiding	97	45	41
waarvan aantal cliënten dagbehandeling kind/volwassene	66	72	65
waarvan aantal cliënten behandeling	150	132	129
waarvan aantal cliënten ZVW Grave (KV vanuit V33 - niet bij logeren meetellen)	34	29	
waarvan aantal cliënten overig		2	2

Cliëntaantallen per label kunnen niet bij elkaar opgeteld worden in verband met meerdere labels per client.

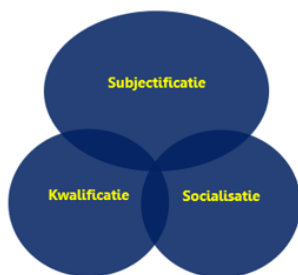
Stijging begeleiding wordt verklaard door stopzetten WLZ ZIO experiment per 1-9-2025, overlap dus qua cliënten in Zio en begeleiding.

3.4 Onderwijs en kwaliteit

Ambitie onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

We willen *het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding* bieden aan leerlingen met een visuele beperking. Hieronder verstaan we:

- onderwijs en begeleiding richten zich op subjectificatie, kwalificatie en socialisatie
- waarbij we iedere leerling stimuleren tot maximale ontwikkeling te komen op deze gebieden
- met als resultaat dat iedere leerling over de competenties beschikt om passend bij zijn individuele mogelijkheden, mee te doen in de maatschappij, in de wereld.



Subjectificatie: Dit gaat over het ontwikkelen van een eigen identiteit en uniciteit – de leerling krijgt de ruimte zichzelf te vormen in samenwerking met medeleerlingen en de docent. Autonomie, verantwoordelijkheid en eigen keuzes maken, zijn gericht op de kernvragen: wie ben ik, wat kan ik en wie wil ik zijn in de maatschappij, in de wereld.

Kwalificatie: Dit betreft het ontwikkelen en aanleren van kennis, vaardigheden en competenties, en het toetsen ervan. Kwalificatie en individuele keuzes van de leerling daarbij zijn nodig om te kunnen handelen, om te kunnen participeren in de samenleving en om in de toekomst arbeid te kunnen verrichten.

Socialisatie: In dit domein worden leerlingen voorbereid op hun leven als lid van een gemeenschap en maken ze kennis met tradities, omgangsvormen en praktijken. Ze maken kennis met de normen en waarden van het grotere geheel, wat een samenleving kan zijn. Betrokkenheid en relatie staan voorop: er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid om bewust de keuze te maken om te participeren. De leerling wordt uitgenodigd zich niet alleen aan te passen aan de gemeenschap, maar deze ook kritisch te bezien en mede vorm te geven.

Figuur: Doeldomeinen van Biesta

Visie op leren

Ieder kind heeft recht op onderwijs; leren en ontwikkelen zijn rechten van alle kinderen, ongeacht (de zwaarte van) hun beperkingen.

Onderwijs en begeleiding stemmen we optimaal op de leerling af waarbij we:

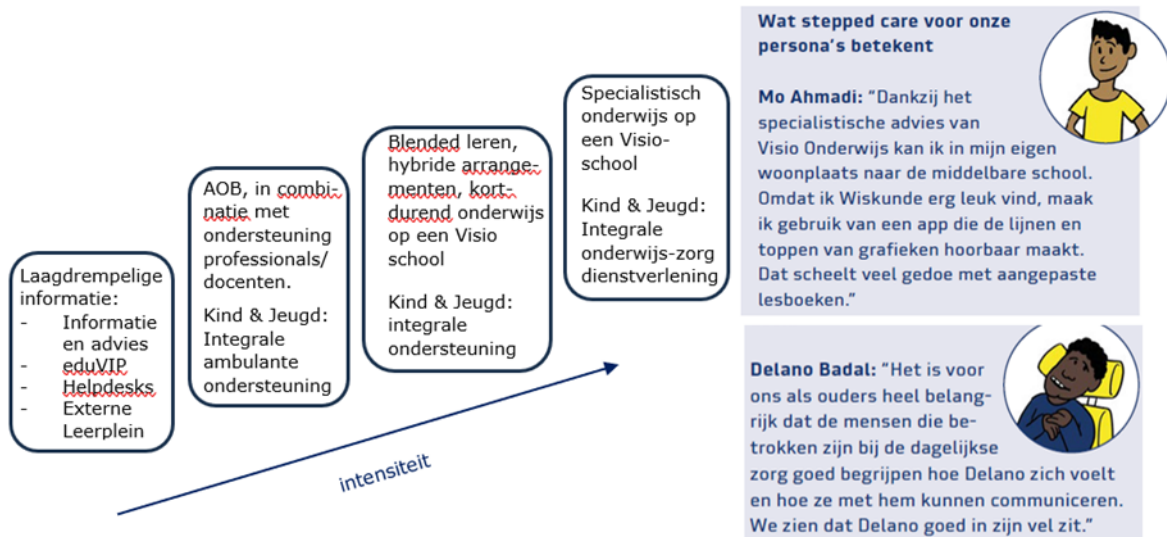
- *anticiperen op de (visuele) mogelijkheden van de leerling*
- *een brede ontwikkeling bevorderen, zodat leerlingen competente jongeren worden die denken, voelen en handelen, die kunnen en willen meedoen en die willen bijdragen aan een betere wereld, passend bij ieders individuele mogelijkheden.*

Steeds vertrekkend vanuit de context van de leerlingen, beogen we - door het toepassen van uitdagende didactische strategieën - leerlingen in hun ontwikkeling te stimuleren tot zelfbewuste jongeren, die eigenaarschap nemen en beschikken over een reëel zelfbeeld en zelfvertrouwen. Subjectificatie, kwalificatie en socialisatie zijn in balans verankerd in het onderwijs en in de begeleiding van Visio. Hierin zijn we ambitieus en bieden we onderscheidende expertise en onderwijs en begeleiding van uitmuntend niveau (practice based, evidence informed of evidence based).

We staan ervoor dat de leerlingen die Visio Onderwijs verlaten, passend bij en kennis hebbend van hun mogelijkheden, over de capaciteiten beschikken om deel te nemen en bij te dragen aan de maatschappij en breder: de wereld.

Zo gewoon mogelijk, zo speciaal als nodig

Leren vindt zoveel mogelijk plaats midden in de maatschappij op basis van een moderne pedagogische benadering, flexibel, passend bij de leerbehoeften van de leerling en op basis van een sterk geloof in het ontwikkelingspotentieel van de leerling. De leerling ontvangt het juiste onderwijs en de juiste begeleiding, op het juiste moment, waarbij de ondersteuning niet intensiever is dan nodig.



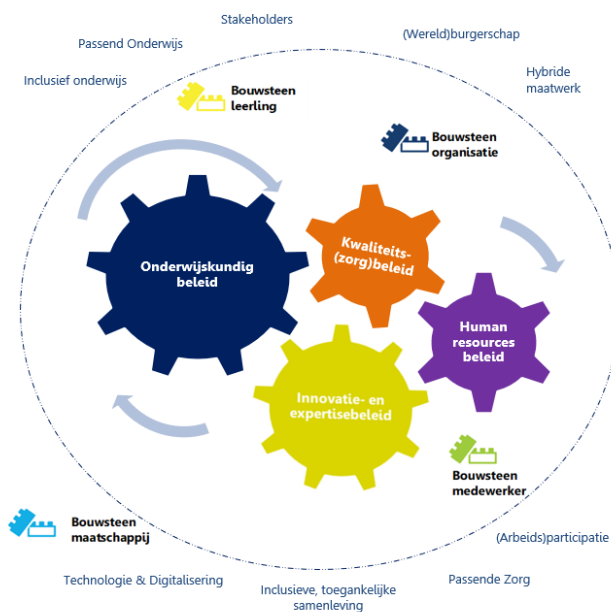
Figuur: Maatwerk in ondersteuning, passend onderwijs

Investeren in de onderwijskwaliteit

Kwaliteitsbeleid is onderdeel van het algemene beleid en de strategie van Visio.

Kwaliteitsbeleid heeft tot doel om onszelf te blijven verbeteren en ontwikkelen en het beoogt bij te dragen aan de geformuleerde ambitie.

Om goed onderwijs en goede begeleiding te kunnen bieden, is het belangrijk dat verschillende beleidsgebieden (onderwijskundig-, het personeels-, het kwaliteits- en het innovatiebeleid) samenwerken, elkaar aanvullen en versterken.



Figuur: Samenwerking beleidsgebieden om het beste onderwijs en begeleiding te realiseren

We stellen ons voor dat elk beleidsterrein een radertje in een machine is, waarbij elk radertje helpt om samen met de andere schakels ons doel te bereiken: het beste onderwijs en begeleiding.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

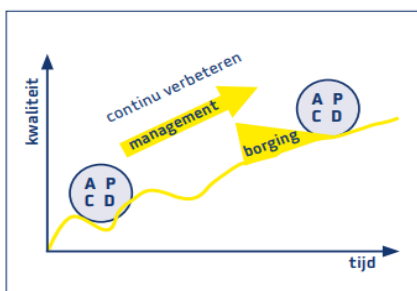
De scholen van Visio leveren een actieve en structurele bijdrage aan de landelijke actualisatie van de (functionele) kerndoelen. Professionals uit het onderwijs van Visio namen het afgelopen jaar deel aan ontwikkeltrajecten rond de totstandkoming van deze kerndoelen, met specifieke aandacht voor de onderwijsbehoeften van leerlingen met een visuele beperking.

Daarnaast is de kwaliteitsadviseur Onderwijs van Visio betrokken bij het ontwikkelen van leerlijnen bij de nieuwe kerndoelen in samenwerking met de Stichting Leerplanontwikkeling (SLO). De door Visio ontwikkelde VIVIS-leerlijnen vormen de basis voor het onderwijsaanbod op alle cluster 1-scholen. Deze leerlijnen worden jaarlijks geactualiseerd op basis van nieuw opgeleverde kerndoelen en voortschrijdend inzicht vanuit de landelijke curriculumontwikkeling. Door deze systematische actualisatie worden nieuwe en aangescherpte kerndoelen direct en eenduidig doorvertaald naar het onderwijs in alle groepen en leerjaren.

De leerprestaties van leerlingen brengen we steeds beter in beeld via de werkgroepen opbrengstgericht werken (OGW) en datagedreven werken (DGW). OGW bepaalt welke informatie scholen nodig hebben om zicht te krijgen op de onderwijsresultaten voor onder andere Nederlandse taal, rekenen-wiskunde en op het gebied van sociale en maatschappelijke ontwikkeling; DGW richt zich op de wijze waarop deze informatie wordt verzameld en ontsloten. In 2025 is intensief gewerkt aan het ontsluiten van data uit de leerlingvolgsystemen naar het datawarehouse. Per doelgroep zijn medewerkers gestart met het ontwikkelen van dashboards om de data inzichtelijk te maken. DGW ontwikkelt deze dashboards, waarna OGW de uitkomsten bespreekt en duidt. Hierdoor kunnen we steeds beter vaststellen of ingezette interventies daadwerkelijk bijdragen aan verbeterde leerprestaties.

Verbeteren

We hanteren verschillende instrumenten om te beoordelen of we de juiste dingen doen en om te kijken waar het nog beter kan. De resultaten uit de verschillende metingen worden daarbij afzonderlijk en in samenhang geanalyseerd. Naar aanleiding daarvan bepaalt de school, de aob-dienst of het domein de verbeteracties en interventies. In het daaropvolgende meetmoment worden de effecten van de geïmplementeerde interventies geanalyseerd.



Figuur 4: Weergave pdca-cyclus

Het verbeterproces verloopt systematisch via de 'plan, do, check, act'-cyclus, met een toepassing op alle niveaus: team-, school/dienst- en domeinniveau.

Binnen het domein Onderwijs worden de volgende instrumenten gehanteerd:

- *Opbrengstgericht Werken* (hierna OGW): Deze systematische en cyclische methodiek voeren we uit op het niveau van cluster 1, de school/afdeling, de groep en de aob-dienst. Het verbeteren van de onderwijsresultaten is hiervan het doel.
- *Professionele leergemeenschappen* (hierna: PLG) functioneren op alle Visio-scholen en in de aob.
- *Interne audits*: Op alle Visio-scholen en in de aob worden jaarlijks interne audits uitgevoerd door interne auditoren van het domein Onderwijs.
- *Tevredenheidsmetingen inclusief monitoring sociale veiligheid*: Jaarlijks worden onder leerlingen, ouders en medewerkers van de scholen tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, waarin ook de meting van de sociale veiligheid is opgenomen. Daarnaast wordt eens in de vier jaar bij de aob-dienst een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd.
- *Analyse van incidenten/incidentmeldingen en klachten*.
- *Lesbezoeken en flitsbezoeken* in de klas door schoolleiders en coördinatoren.
- *Datededreven werken*: In toenemende mate vindt systematische vastlegging van onderwijsdata plaats.

Ontwikkelen

Ontwikkelen is steeds gerelateerd aan de doelen, de ambities van Visio Onderwijs. Het ontwikkelen van de onderwijskwaliteit krijgt vorm door:

- Investeren in de *professionalisering* en de eigen regie van de leraar en in een *professionele (kwaliteits)cultuur en stimulerend werkklimaat*.
- *Innovatief beleid*; investeren in innovatie en expertise-ontwikkeling in lijn met de missie en visie van het domein Onderwijs. Er zijn tal van innovatieve projecten en expertiseprojecten, waaronder wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met hogescholen of universiteiten (nationaal en internationaal).
- *Laagdrempelig innoveren* door bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van inspiratieboxen of 3D-printers aan de Visio-scholen. Iedere school kent een zogenaamd OnderwijsLab van waaruit nieuwe technologie en producten worden uitgetest of geïmplementeerd.
- *Onderwijsontwikkeling binnen cluster 1*²

Zicht op onderwijskwaliteit

De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht houden op de volgende manieren zicht op de onderwijskwaliteit:

- In het periodiek werkoverleg tussen de directeur Onderwijs en de Raad van Bestuur
- Via periodieke domeinrapportages door de directeur Onderwijs aan de Raad van Bestuur (waarvan de onderwijskwaliteit, resultaten en reflectie hierop onderdeel uitmaken)
- Via werkbezoeken van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht aan de scholen
- Periodieke aansluiting, op thema, door de Raad van Bestuur bij MT-vergaderingen
- GMR-vergaderingen, alsmede tweemaal per jaar overleg tussen de Raad van Toezicht en de GMR.

In periodieke overleggen (door de Raad van Bestuur, de directeur en/of de schoolleider) met de GMR, de themaraad AOB, de MR'en en de leerlingenraden wordt gesproken over en gereflecteerd op (de kwaliteit van) het onderwijs en de begeleiding.

Verantwoording resultaten

Schoolleiders rapporteren over de onderwijsresultaten in hun schoolgids. Daarnaast rapporteren zij via nieuwsbrieven aan ouders/medewerkers en in de MR/leerlingenraad over de

² Visio Onderwijs behoort tot de categorie 'cluster 1'. De onderwijsinstellingen van cluster 1 maken geen onderdeel uit van de samenwerkingsverbanden (gezien de landelijke functie die de onderwijsinstellingen van cluster 1 vervullen). De onderwijsinstellingen van cluster 1 werken wel samen met de samenwerkingsverbanden voor po en vo, zodat de expertise van cluster 1 beschikbaar is voor alle leerlingen/studenten met een visuele beperking.

resultaten van het onderwijs, (voorgenomen) vernieuwingen en beleid. Iedere school en aob-afdeling voert hierover dialoog met de ouders en de leerlingen. Voorts heeft iedere school en aob-afdeling een school- en/of jaarplan, waarin (voorgenomen) beleid(sontwikkeling) is opgenomen.

In het jaarlijkse verslag van de Raad van Bestuur wordt verslag gedaan over onder andere de resultaten. In de GMR is aandacht voor het beleid van het domein Onderwijs, van Visio als geheel (onderwijs én zorg), de koers, de ontwikkelingen en de resultaten. Drie keer per jaar rapporteren de directeur Onderwijs en de Raad van Bestuur over de voortgang in de uitvoering van de strategie op het niveau van het domein Onderwijs respectievelijk Visio als geheel aan de hand van de doelstellingen die geformuleerd zijn in het jaarplan en de begroting. Deze integrale rapportages worden met de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht besproken.

Resultaten in beleid

- *Excellent onderwijs en excellente begeleiding*

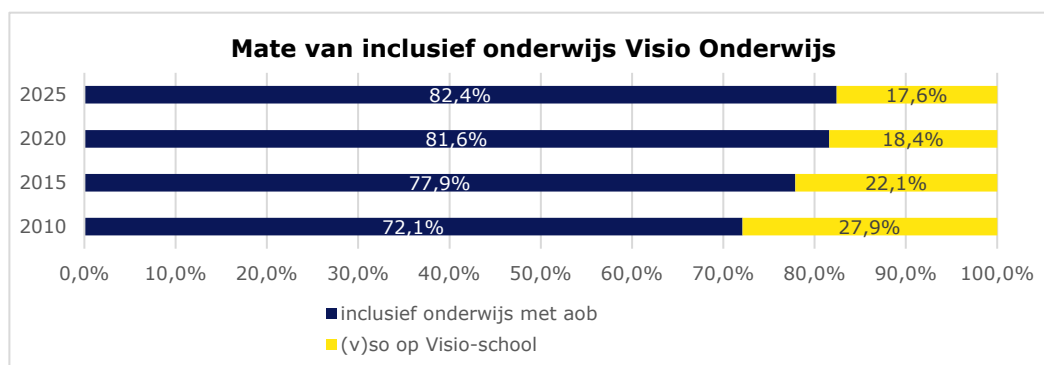
Vanuit het streven naar het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding wordt planmatig geïnvesteerd in de kwaliteit, in verbeteren, in innovatie en in de professionaliteit van medewerkers.

De onderwijsinspectie heeft dit in eerdere jaren herkend en beloond met positieve waarderingen en excellentieprofielen. Dat Visio Onderwijs het behaalde hoge kwaliteitsniveau weet vast te houden, is gebleken bij de steekproef kwaliteitsonderzoek door de onderwijsinspectie in het schooljaar 2023/2024 bij het vso Amsterdam, so Rotterdam en so en vso Breda en in het schooljaar 2025/2026 bij het so in Haren. Op alle onderzochte standaarden is het oordeel 'voldoende' of 'goed' gegeven.

- *Inclusief onderwijs*

Visio Onderwijs streeft naar maximale integratie van leerlingen met een visuele beperking. Dit vanuit het principe: *zo gewoon mogelijk, zo speciaal als nodig*. Ons streven is erop gericht dat minimaal 80% van de leerlingen met een visuele beperking onderwijs ontvangt in thuisnabije omgeving. Dit integratiebeleid is succesvol: ruim 80% van alle leerlingen met een visuele beperking neemt deel aan thuisnabij onderwijs, met ambulante onderwijskundig begeleiding.

Een relatief klein aantal leerlingen ontvangt speciaal of voortgezet speciaal onderwijs op een Visio-school.



- *Hybride onderwijs en begeleiding*

Sinds 2022/2023 worden nieuwe vormen van aanbod aangeboden, waarmee meer flexibiliteit en maatwerk mogelijk is. Op alle scholen en in alle regio's is hybride aanbod aanwezig, dat verder wordt doorontwikkeld.

- *Onderwijszorgarrangementen (OZA)*

Via het experiment OZA werken de Visio-school in Breda en een KDC in Breda sinds 1 januari 2023 samen om een passend (onderwijs-zorg) aanbod voor meervoudig beperkte kinderen met een visuele beperking te realiseren. In 2025 werd aan zes kinderen via OZA-onderwijs(ondersteuning) geboden. Het experiment loopt tot 1 januari 2028.

- *Eigentijds onderwijs en eigentijdse begeleiding – kwaliteit, innovatie en expertise*
Het domein investeert in innovatie, expertiseontwikkeling en het continu vernieuwen van het onderwijs en de begeleiding, zodat nieuwe methoden, expertise en hulpmiddelen worden verankerd in ons aanbod en ons handelen. Middelen uit de onderwijsreserves worden aangewend om dit te financieren.
- *Toegankelijkheid van opleidingen en leermiddelen*
Een belangrijke voorwaarde voor passend, inclusief onderwijs is dat scholen/opleidingen toegankelijk zijn voor leerlingen met een visuele beperking én dat onderwijscontent toegankelijk is, evenals toetsen.
Visio Onderwijs heeft zich in de afgelopen jaren steeds ingezet voor het realiseren van deze toegankelijkheid en zal dit in de komende jaren blijven doen.
- *Transitie naar werk*
De transitie van onderwijs naar werk was een belangrijk focuspunt in 2025 en zal dat de komende jaren blijven. Voor veel jongeren met een visuele beperking is het lastig een baan te vinden en te behouden. Visio ziet het als haar (maatschappelijke) opdracht om jongeren hierin te ondersteunen.
- *Bevlogen, excellente medewerker*
We willen dat onze onderwijsmedewerkers excellent zijn en de passie en drive voelen om het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding te bieden. Visio Onderwijs investeert daarom al jaren in een positief werkklimaat en betrokkenheid van medewerkers. De kwaliteitsinstrumenten en innovatieve projecten dragen bij aan een cultuur van continu verbeteren, ontwikkelen en innoveren. Daarnaast is er een meerjarig opleidingsplan en 'corporate curriculum' dat voortdurend wordt geactualiseerd. Hierin staat beschreven welke (bij)scholing/training medewerkers periodiek moeten volgen.
- *Datagedreven werken*
Datagedreven werken heeft tot doel om enerzijds de managementinformatie te versterken en anderzijds om de kwaliteit en de interventies te verbeteren. In nauwe samenwerking met de afdeling Informatisering wordt gewerkt aan goed werkende dashboards, die in 2025 steeds verder zijn geoptimaliseerd.

Toekomstige ontwikkelingen

Het beschreven beleid in het Instellingsplan 2023-2027 en de geactualiseerde strategie van Visio vormen het kader voor toekomstige beleidskeuzes. Daarnaast zijn externe en/of actuele ontwikkelingen hierop van invloed.

In de komende jaren zet het domein Onderwijs in op de volgende punten:



Cliënten en leerlingen

- Versterken van het systematisch handhaven, verbeteren en borgen van onze kwaliteit.
- Doorontwikkeling van de kwaliteit en het aanbod van onderwijs en begeleiding.
Hierbij is aandacht voor de thema's: burgerschap, basisvaardigheden, uniformering aanbod, didactiek en een toekomstbestendig vso.
- Integrale samenwerking (tussen domeinen) en maatwerk: samen, integraal werken aan het bieden van maatwerk om de participatiemogelijkheden van kinderen, jongeren en volwassenen te versterken. Hierbij is aandacht voor de volgende thema's:
 - het begeleiden van leerlingen naar werk

- een integraal aanbod (zorg en onderwijs) voor kinderen en jongeren
- hybride-arrangementen
- het realiseren van de toegankelijkheid van het onderwijs en digitale leermiddelen
- het vergroten van het bereik van de emb-doelgroep
- aanbod voor NT2-leerlingen
- het beschikbaar stellen van onderwijsproducten voor de brede clientgroep van Visio.



Medewerkers

- Een professionele kwaliteitscultuur met een stimulerend werkklimaat, waarbij onder andere ingezet wordt op het hernieuwen van de werkwijze 'professionele leergemeenschappen', teamontwikkeling, vitaliteitsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid in samenhang met strategische personeelsplanning.
- Professionaliseren en ontwikkelen, borgen en delen van expertise: scholing vindt plaats in relatie tot het corporate curriculum en het meerjarenopleidingsplan. Er is continu aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe expertise en het delen en borgen daarvan.



Maatschappij

- Landelijk en regionaal samenwerken met onze stakeholders en participeren in relevante regionale en landelijke netwerken.
- Vergroten van onze zichtbaarheid, regionaal en landelijk.
- Maatschappelijke impact realiseren, met als prominente thema's: opkomen voor/ bevorderen van toegankelijkheid van onderwijs(content) en opleidingen, vergroten van de participatiemogelijkheden van leerlingen, planvorming voor het worden van een 'opleidingschool' en investeren in duurzaamheid.



Organisatie

- Inrichten van passende structuren en processen ter bevordering van een slagvaardige organisatie. Hierbij is onder andere aandacht voor het inrichten van een domeinoverstijgend aanbod voor Kind & Jeugd en het domeinoverstijgend samenwerken.
- Datagedreven werken. Daar waar data aanvankelijk vooral managementinformatie gaven, groeit het werken met data steeds meer uit tot een leidraad voor het stellen van hoge verwachtingen aan leerlingen, ontstaat inzicht in effectief bewezen interventies en didactiek en vergroten we de impact op het leven en werken van onze leerlingen.

3.5 Resultaten Visio Onderwijs

Uitstroomgegevens naar indicatoren onderwijsinspectie

De onderwijsinspectie hanteert bij de onderwijsinstellingen van cluster 1, twee indicatoren waarop de uitstroomgegevens worden gemeten:

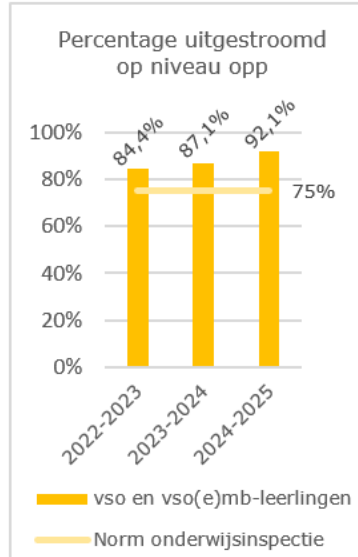
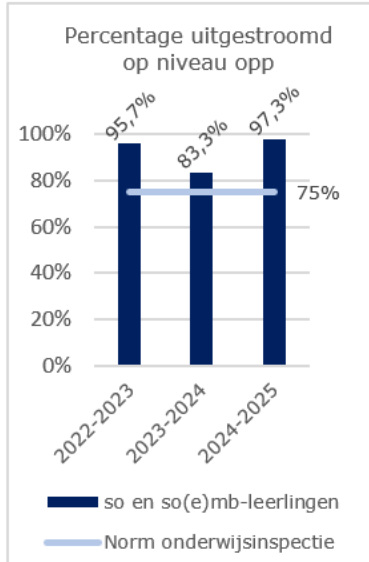
- Uitstroomniveau van de leerling ten opzichte van het beoogde uitstroomniveau van de leerling (zoals vastgelegd in het ontwikkelingsperspectiefplan (opp)).

In een percentage wordt uitgedrukt hoeveel procent van de leerlingen op het beoogde uitstroomniveau is uitgestroomd.

- Plaatsbestendinging van de uitgestroomde leerlingen.

In een percentage wordt uitgedrukt hoeveel procent van de leerlingen, ruim een jaar na uitstroom, nog op hetzelfde uitstroomniveau zit.

Behaald uitstroomniveau op school conform opp

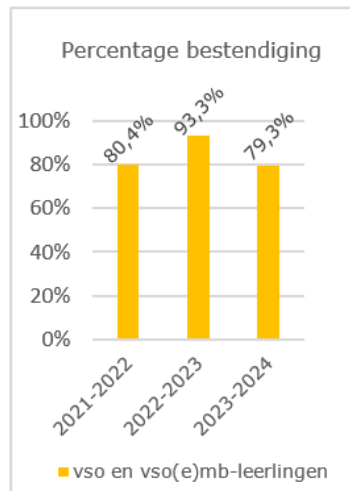
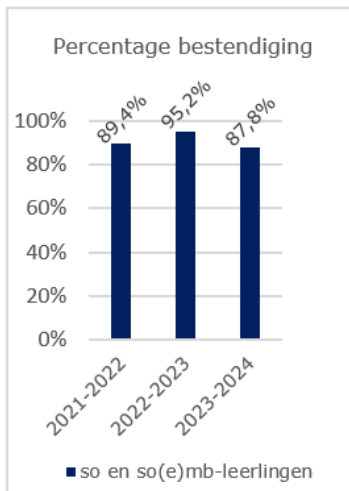


In de grafieken hiernaast is aangegeven hoeveel procent van de leerlingen is uitgestroomd op het beoogde uitstroomniveau. Het gaat hier om uitstroom in de schooljaren 22-23, 23-24 en 24-25.

In de grafieken is tevens af te lezen dat we de norm die de onderwijsinspectie hiervoor hanteert - 75% - ruimschoots behalen.

Binnen Visio hanteren we normen die (deels) een fractie boven de inspectienorm liggen: voor so en (e)mb 80%, voor het vso 75%. Ook deze normen worden behaald.

Plaatsbestendinging



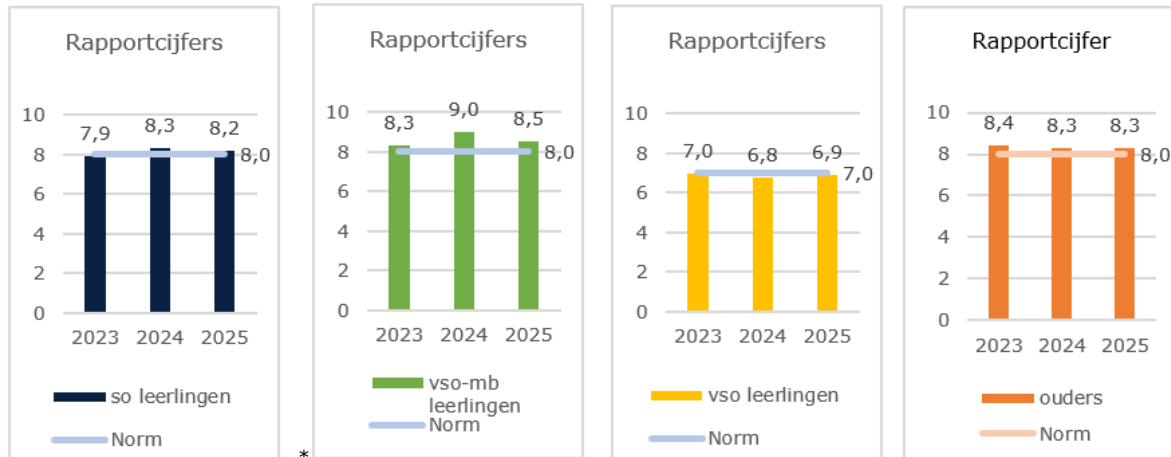
In de grafieken hiernaast wordt weergegeven hoeveel procent van de uitgestroomde leerlingen ruim een jaar later (in oktober van het daarop volgende kalenderjaar), nog op hetzelfde uitstroomniveau zit. Het gaat hier om uitgestroomde leerlingen in de schooljaren 21-22, 22-23 en 23-24.

De onderwijsinspectie hanteert geen norm voor plaatsbestendinging, maar gaat er wel vanuit dat scholen hiervoor zelf normen opstellen. Binnen Visio hanteren we voor het so en so(e)mb 90% als norm; voor het vso en vso(e)mb 80%. De resultaten die we behalen liggen soms net boven die norm, soms een fractie eronder. Omdat kleine fluctuaties een vrij grote impact kunnen hebben op het percentage (het betreft namelijk kleine leerlingenaantallen) kijken we tevens naar het gemiddelde over een periode van 3 jaar. Het bestendigingspercentage voor het so/so(e)mb komt dan op 89,9% en voor het vso/vso(e)mb op 83,8%.

Tevredenheid Visio-scholen

Jaarlijks meten we, via het instrument Q-school (V)SO+ van Beekveld & Terpstra, op diverse items de tevredenheid bij de leerlingen op onze scholen en hun ouders. Dit doen we om feedback te krijgen op ons onderwijs en inzicht te krijgen in wat we goed doen en wat we verder kunnen verbeteren.

We hanteren voor de leerlingen verschillende varianten in vragenlijsten, zodat iedere leerling een vragenlijst krijgt die zo goed mogelijk aansluit bij zijn (ontwikkelings)leeftijd. De vraag om een rapportcijfer (op 10-puntsschaal) voor onderwijs op onze scholen is onderdeel van de vragenlijst.



De rapportcijfers laten zien dat leerlingen en ouders over het algemeen tevreden zijn over het onderwijs op de scholen van Visio. Meestal worden er rapportcijfers gegeven die boven de eigen norm liggen.

Iedereen (docenten, ondersteunende staf, therapeuten) kent elkaar en de leerlingen. Er is grote bereidheid om mee te kijken, te denken en samen te werken. Mijn kind heeft een plek, is welkom en ik voel me gehoord en gezien als ouder als ik iets aankaart.

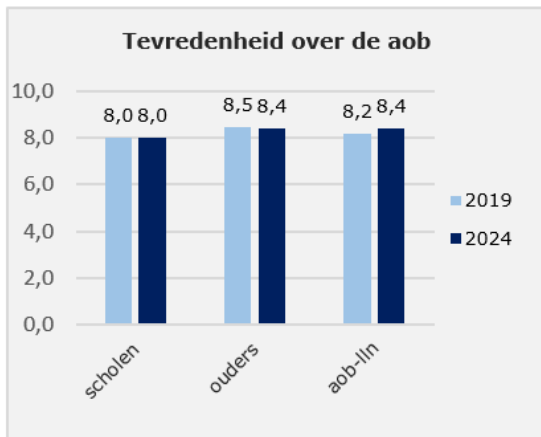
Ouder Visio Onderwijs Amsterdam

Het contact met de ouders is erg goed. Medewerkers zijn betrokken bij de leerling en de ouders. Het stimuleren van het eigen kunnen van het kind en het socialiseren heeft altijd hun aandacht.

Ouder Visio Onderwijs Haren

Tevredenheid ambulante onderwijskundige begeleiding

Periodiek meten we de tevredenheid over de ambulante onderwijskundige begeleiding die we geven in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het (voortgezet) speciaal onderwijs, het (middelbaar en hoger) beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs. We vragen de contactpersonen op de scholen, de ouders en de leerlingen (vanaf groep 6) hoe tevreden ze zijn met de geboden begeleiding.



In 2024 vond het laatste tevredenheids-onderzoek over de aob plaats. In totaal hebben 874 contactpersonen van scholen, 602 ouders en 293 leerlingen de vragenlijsten ingevuld.

De verschillende respondentgroepen geven in 2024 hoge cijfers aan de aob van Visio, net als zij deden in 2019.

Onderwijsinspectie

Visio wil iedere leerling uitmuntend onderwijs bieden. Visio Onderwijs investeert daarom continu en planmatig in het realiseren van het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding. Onze inzet heeft de onderwijsinspectie gezien bij de steekproef kwaliteitsonderzoek in het schooljaar 2023/2024 bij het vso Amsterdam, so Rotterdam en so en vso Breda en in 2025/2026 bij so Haren. De inspectie gaf een goede waardering voor het realiseren van de doelen voor goed onderwijs en het bevorderen van een kwaliteitscultuur.

Er zijn door de onderwijsinspectie de volgende oordelen gegeven op de onderzochte standaarden:

Standaarden		vso A'dam	so R'dam	so Breda	vso Breda	so Haren
OP0	Basisvaardigheden	Geen oordeel				goed
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	voldoende	goed	goed	goed	goed
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen	voldoende	voldoende	goed	goed	voldoende
VS1	Veiligheid	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende
OR1	Resultaten	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	Niet te beoordelen
SKA1	Visie, ambities en doelen	goed	goed	voldoende	voldoende	goed
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur	goed	goed	goed	goed	goed
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog	goed	goed	goed	goed	goed

Overige manieren van toetsing van de kwaliteit

CIIO

Jaarlijks wordt door CIIO een externe audit binnen Visio uitgevoerd in het kader van de ISO-certificering. Daarbij worden alle domeinen en ook de ondersteunende diensten geaudit. De uitgevoerde CIIO-audit in 2025 vond voor Visio Onderwijs plaats bij de school in Grave, waarbij door CIIO positieve feedback is teruggegeven. Naar aanleiding van de uitgevoerde audit binnen Koninklijke Visio is het afgegeven CIIO-certificaat (voor 2024 t/m 2026) gecontinueerd.

Interne kwaliteitstoetsing

Ambulante onderwijskundige begeleiding

Voor de ambulante onderwijskundige begeleiding hanteert de onderwijsinspectie geen kwaliteitskader. Op advies van de onderwijsinspectie heeft Visio in 2022 zélf een kwaliteitskader voor de aob ontwikkeld waarop de aob zelfevaluaties uit kan voeren, zodat de doorontwikkeling van de begeleiding in samenhang met dit kader vorm kan krijgen.

Interne audits

Jaarlijks worden binnen het domein Onderwijs interne audits uitgevoerd, op de scholen en in de aob. Daarnaast wordt eens in de vier jaar een audit op cluster 1-niveau uitgevoerd met betrekking tot de kassiersfunctie aob.

In 2025 zijn acht interne audits uitgevoerd: bij alle vijf Visio-scholen en in de drie aob-regio's. De laatste audit kassiersfunctie aob vond in 2023 plaats.

De uitkomsten uit de interne audits benutten de scholen en de aob(-regio's) als spiegel en om processen of werkwijzen te optimaliseren. Daarnaast worden de uitkomsten ook op domeinniveau besproken om eventuele trends op te sporen en afspraken te maken die voor het hele domein van toepassing zijn.

3.6 Sociale veiligheid en gelijke behandeling binnen Visio Onderwijs

Een sociaal veilig schoolklimaat en gelijke behandeling zijn onmisbaar voor goed onderwijs. Visio voelt zich bestuurlijk verantwoordelijk voor een leer- en werkomgeving waarin leerlingen en medewerkers zich fysiek, sociaal, psychisch en digitaal veilig voelen, en waarin respect, inclusie en gelijkwaardigheid vanzelfsprekend zijn. Veiligheid is daarmee een basisvoorwaarde voor leren, ontwikkelen en meedoen.

In het onderwijs is aandacht voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden, het ontwikkelen van burgerschapscompetenties (democratisch handelen, maatschappelijk verantwoord handelen, omgaan met conflicten en omgaan met verschillen) en het ontwikkelen van KSF-competenties (het ontwikkelen van competenties om met een visuele beperking mee te kunnen te doen in de maatschappij). Dit doet de school samen met ouders en diverse samenwerkingspartners.

De doeldomeinen subjectificatie, kwalificatie en socialisatie (doeldomeinen van Biesta) zijn in balans verankerd in ons onderwijs, zodat de leerling de ruimte krijgt zichzelf te vormen in samenwerking met andere leerlingen en de docent (wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik zijn), hij kennis, vaardigheden en competenties kan ontwikkelen, hij wordt voorbereid op het gaan deelnemen in de maatschappij en hij eigen verantwoordelijkheid neemt voor participatie.

Op tal van manieren werken leerlingen met verschillende achtergronden en met verschillende ondersteuningsbehoeften met elkaar samen en ontmoeten elkaar (in de klas, de school, de leerlingenraad, schoolfeest etc.) en krijgen leerlingen de kans om ook buiten de school samen te werken met anderen (stage, school(werk)kamp, praktijkleerplaats) en zich te ontwikkelen. Iedere school heeft z'n eigen activiteiten om het deelnemen van de leerling in de maatschappij te stimuleren.

Visio Onderwijs voert een samenhangend veiligheids- en anti-pestbeleid voor alle scholen en aob-regio's. Dit beleid is preventief en handelingsgericht en sluit aan bij de specifieke behoeften van leerlingen met een visuele beperking. Omdat zij sociale signalen en risico's minder goed kunnen waarnemen, vraagt veiligheid om expliciet, voorspelbaar en professioneel handelen van medewerkers. Op alle scholen is structureel aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling, Relaties, Intimiteit en Seksualiteit (RIS), burgerschap en mediawijsheid. Iedere school en aob-regio heeft een aandachtsfunctionaris sociale veiligheid en pesten als aanspreekpunt en coördinator. Leerlingen denken actief mee over een veilig schoolklimaat, onder andere via de leerlingenraad en het opstellen van klassenregels.

Incidenten en bijna-incidenten worden geregistreerd in Triasweb. De schoolleiding en de Commissie Leerlingenzorg zorgen voor analyse en opvolging. Het bestuur ontvangt periodiek rapportages en stuurt op basis daarvan op kwaliteit en veiligheid. Daarnaast hanteert Visio de wettelijke meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling en de meld-, overleg- en aangifteplicht (MOA). Medewerkers worden hierin regelmatig geschoold.

De sociale veiligheid en het schoolklimaat worden jaarlijks gemonitord via tevredenheidsonderzoeken. De uitkomsten leiden tot gerichte verbeteracties, vastgelegd in het jaarplan sociale veiligheid. Ook het welbevinden en de veiligheid van leerlingen met een ernstige meervoudige beperking worden systematisch gevolgd.

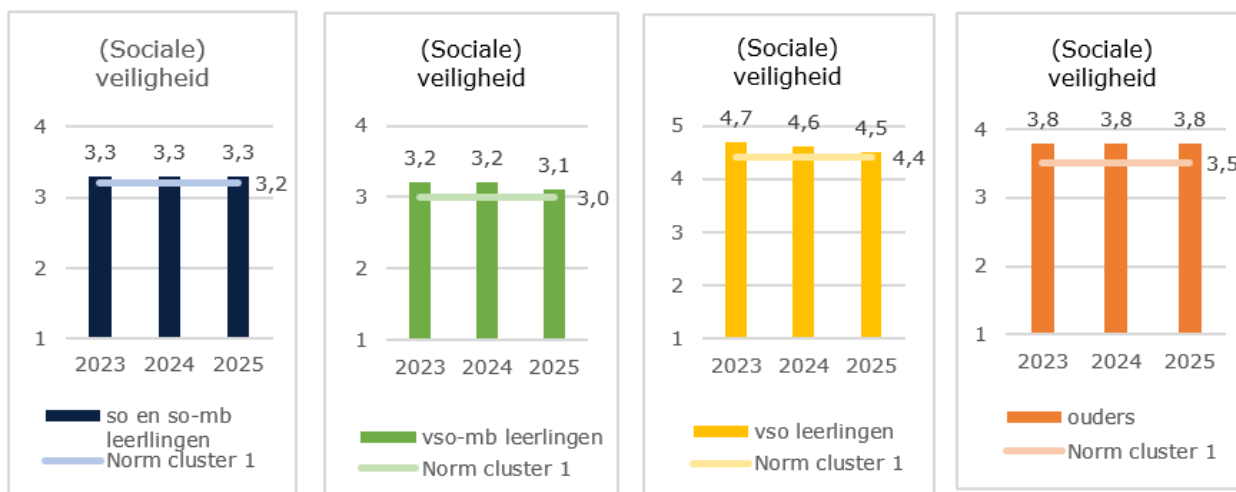
Vanuit haar neutrale identiteit verwelkomt Visio alle leerlingen met een visuele beperking, ongeacht achtergrond of levensovertuiging. Diversiteit wordt gezien als een kracht en draagt bij aan een open, respectvolle en veilige schoolgemeenschap voor iedere leerling.

Resultaten monitoring sociale veiligheid 2025

In de jaarlijkse tevredenheidsmeting wordt de meting van de sociale veiligheid meegenomen. Bij so en mb-leerlingen gebeurt dit via de Q-school (V)SO+ vragenlijst; bij vso-leerlingen wordt de VO+ vragenlijst afgenomen.

De hieronder getoonde cijfers zijn (deels na omrekening) voor de so-leerlingen, mb-leerlingen en ouders gerelateerd aan een 4-puntsschaal. Voor de vso-leerlingen is een 5-puntsschaal gehanteerd.

Grafiek tevredenheidsmeting sociale veiligheid per categorie leerlingen/ouderen



De resultaten tonen aan dat leerlingen zich over het algemeen veilig voelen op school. Hun gemiddelde waardering voor de sociale veiligheid is stabiel en ligt voor alle groepen boven onze eigen norm. Ook ouders vinden dat de veiligheid op de scholen op orde is.

Er is een veilig leerklimaat, aandacht voor iedere leerling, passend onderwijs en een prettige sfeer.

Ouder Visio Onderwijs Grave

In relatie tot de resultaten uit de meting sociale veiligheid, observaties en de bespreking hiervan met ouders, leerlingen en medewerkers stellen de scholen actieplannen sociale veiligheid op. De effecten van de ingezette acties uit het voorgaande actieplan worden tevens geëvalueerd en betrokken in de actualisatie van het actieplannen sociale veiligheid.

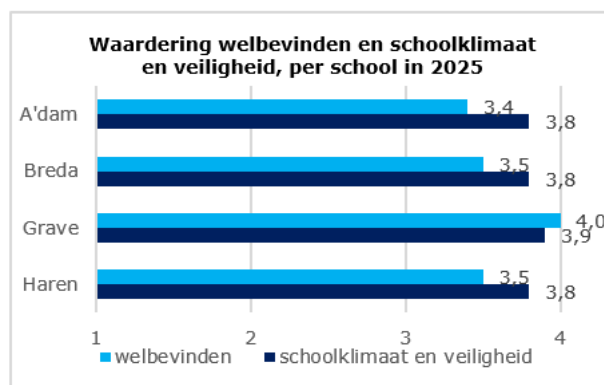
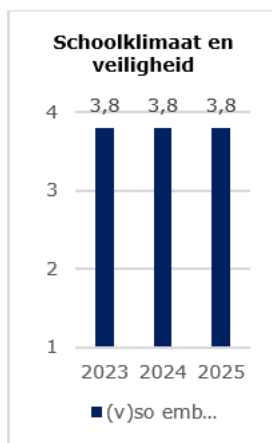
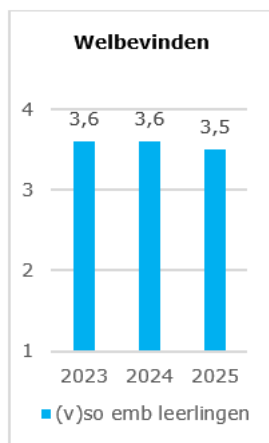
Monitoring sociale veiligheid bij doelgroep 1 en 2

Bij leerlingen die vanwege hun verstandelijke beperking niet in staat zijn een vragenlijst in te vullen (leerlingen van doelgroep 1 en 2 – IQ < 35 – alsmede laag niveau doelgroep 3), wordt door de mentor een observatielijst ingevuld voor het monitoren van het welbevinden en de beleving van de sociale veiligheid en het schoolklimaat door de leerling.

Hieronder zijn de resultaten voor welbevinden en schoolklimaat en veiligheid opgenomen, op basis van verrichte observaties door de mentoren bij de leerlingen met een ernstige verstandelijke beperking.

De betrokkenheid en kennis van iedereen is buitengewoon. Ik kan mij geen betere school voor mijn dochter wensen. Het is vertrouwd en zij voelt zich thuis.

Ouder Visio Onderwijs Breda



3.7 Onderzoek, expertise en innovatie

Strategische Kennisagenda

Om de eigen missie 'Meedoen Mogelijk Maken' te kunnen blijven waarmaken, legt Visio accenten en speelt Visio actief in op trends en ontwikkelingen in de samenleving. Qua actualiteit speelt bijvoorbeeld vergrijzing van cliënten, toename van de complexiteit in de zorg- en onderwijsvraag tegenover gereduceerd arbeidspotentieel, technologisering en digitalisering van de maatschappij, verschuiving van formele naar informele zorg en de toenemende wens en noodzaak van een inclusieve samenleving.

Naast het meerjaren deelsectorplan van Kennis Over Zien gebruikt Visio de Strategische Kennisagenda als kader voor initiatie en toetsing van diverse kennisactiviteiten.

De essentie van de Strategische Kennisagenda bestaat uit de volgende vijf inhoudelijke kennisthema's (de 5P's) en drie proces kennisthema's (de 3D's):

1. Passend en getrapd aanbod
2. Passend en inclusief onderwijs
3. Positieve gezondheid en eigen regie
4. Participatie en inclusie
5. Programmatische kennisverspreiding
6. Doen: focus op implementatie
7. Deregulering: verminderen van regeldruk
8. Digitalisering: inzet van technologie en datagedreven werken

Samenwerking in netwerken

Visio faciliteert wetenschappelijk onderzoek in samenwerking en in netwerken met universiteiten en hogescholen in de vorm van subsidiëring van promotieonderzoek, specifieke leerstoelen en deelname in projecten van de Academische Werkplaats EMB (ernstig meervoudig beperkt) waarin ook de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), Hanzehogeschool en 's Heeren Loo participeren.

Sinds eind 2020 is aan de RUG de bijzondere leerstoel *na* Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH) ingesteld. Deze leerstoel richt zich op het ontwikkelen van toepasbare kennis voor diagnostiek en behandeling van visuele problemen na NAH. Het doel is verbetering van de revalidatie en kwaliteit van leven voor patiënten met deze vaak onderkende problematiek. Deze leerstoel vormt een belangrijke schakel in de nauwe samenwerking met de leerstoel '*Visueel functioneren en gezondheid* binnen het Amsterdam UMC/Vrije Universiteit'.

Visio vindt het waardevol om promovendi en onderzoekers meer aan de eigen organisatie te binden. Op deze manier bevordert Visio zowel 'academisering' van de zorgprofessionals, alsook de '(zorg)professionalisering' van academici: promovendi die zowel bij een kennisinstelling als bij Visio werken, geven enerzijds een impuls aan kwaliteit van onderzoek en zorg binnen Visio en helpen tegelijkertijd medewerkers en studenten van kennisinstellingen een goed gevoel te ontwikkelen voor de complexiteit van de klinische praktijk.

Binnen de expertisefunctie spelen de expertisegroepen een centrale rol. Professionals van Bartiméus, Robert Coppes Stichting en Koninklijke Visio werken samen met ervaringsdeskundigen in 23 communities of practice rond specifieke kennisthema's, zoals psychosociale impact, oriëntatie & mobiliteit en ouderen. De expertisegroepen vervullen een intermediaire functie tussen doelgroep, praktijk, wetenschap en beleid. Zij vormen daarmee de motor achter kennisontwikkeling en innovatie en bewaken de kwaliteit, met aandacht voor borging en het voorkomen van dubbel werk.

In 2025 liet Visio haar innovatie- en samenwerkingskracht zien in de sterke verbinding tussen onderzoek, praktijk en technologie. In samenwerking met kennispartners droegen we bij aan wetenschappelijk onderzoek en promotietrajecten op thema's als visueel functioneren, hersenletsel, complexe beperkingen, arbeid en kwaliteit van leven. De opgedane kennis vertalen we naar toepassingen in zorg, revalidatie, onderwijs en begeleiding.

3.8 Internationale kennisactiviteiten

Internationale samenwerking en expertiseontwikkeling dragen bij aan de verbetering van zorg, ondersteuning en onderwijs voor mensen met een visuele beperking én aan hun gelijkwaardige participatie in de samenleving. Daarmee sluit het internationale expertisewerk nauw aan bij de missie van Visio: meedoen mogelijk maken, in Nederland én daarbuiten.

Internationale perspectieven zijn essentieel voor Visio. De omvang van de doelgroep in Nederland maakt dat kennisontwikkeling en -deling binnen nationale grenzen beperkt is. Door internationale samenwerking kan Visio kennis en best practices ophalen, verrijken en vertalen naar de Nederlandse context. Tegelijkertijd draagt het internationale werk bij aan wereldwijde kennisdisseminatie en de positionering van Visio als toonaangevende expertiseorganisatie.

In lijn met de vernieuwde internationale strategie onderscheidt Visio twee samenhangende categorieën internationale expertiseactiviteiten:

1. Partnerships en projecten wereldwijd ten gunste van de Strategische Kennisagenda (SKA) van Visio

Deze activiteiten richten zich op internationale kennisontwikkeling en innovatie, met name in hogeinkomenslanden. Ze omvatten onder meer samenwerking in onderzoeks- en innovatieprojecten, internationale netwerken, congressen en kennisuitwisseling. Doel is het benutten van internationale inzichten ten behoeve van effectieve en vernieuwende zorg, begeleiding en onderwijs in Nederland, in nauwe samenwerking met partners binnen Kennis Over Zien. Voorbeelden hiervan zijn Europese samenwerkingen, zoals Erasmus+projecten gericht op toegankelijk en inclusief onderwijs en de ontwikkeling van universele standaarden en hulpmiddelen. Een voorbeeld hiervan is Touching Maths+ gericht op het ontwikkelen van een curriculum voor wiskundige vergelijkingen, grafieken en programmeren voor braillelezers, dat in 2025 is afgerond.

Ook 'Tacticos' gericht op het ontwikkelen van universele richtlijnen met betrekking tot het produceren van tactiel geïllustreerde boeken is in 2025 afgerond. Ze omvatten onder meer samenwerking in onderzoeks- en innovatieprojecten, internationale netwerken, congressen en kennisuitwisseling. Doel is het benutten van internationale inzichten ten behoeve van effectieve en vernieuwende zorg, begeleiding en onderwijs in Nederland, in nauwe samenwerking met partners binnen Kennis Over Zien. Voorbeelden hiervan zijn Europese samenwerkingen, zoals Erasmus+projecten gericht op toegankelijk en inclusief onderwijs en de ontwikkeling van universele standaarden en hulpmiddelen.

2. **Partnerships en projecten in lage- en middeninkomenslanden in het kader van het VN-Verdrag Handicap**

Deze activiteiten geven invulling aan Visio's maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan de doelstellingen van het VN-Verdrag Handicap. In lage- en middeninkomenslanden werkt Visio samen met lokale en internationale partners aan het verbeteren van onderwijs, zorg en revalidatie voor mensen met een visuele beperking en aan het versterken van samenhang tussen deze domeinen.

In 2025 lag de focus op de afronding van lopende programma's en op het verkennen en opbouwen van nieuwe vormen van internationale expertiseactiviteiten, waarbij Visio zich nadrukkelijker positioneert als kennis- en expertisepartner en zoekt naar duurzame, impactvolle samenwerkingen om bij te dragen aan het wereldwijd meedoen mogelijk maken en zoveel mogelijk impact te maken. In lage- en middeninkomenslanden werkt Visio samen met lokale en internationale partners aan het verbeteren van onderwijs, zorg en revalidatie voor mensen met een visuele beperking en aan het versterken van samenhang tussen deze domeinen, waarbij Visio zich nadrukkelijker positioneert als kennis- en expertisepartner en zoekt naar duurzame, impactvolle samenwerkingen

De vernieuwde internationale strategie zorgt voor een sterkere koppeling tussen internationale activiteiten en de strategische doelen van Visio. Internationale samenwerking blijft daarmee een belangrijk instrument voor kennisontwikkeling, innovatie en maatschappelijke betekenis, zowel nationaal als internationaal.

4. Bestuur, governance en organisatie

4.1 Organisatieprofiel

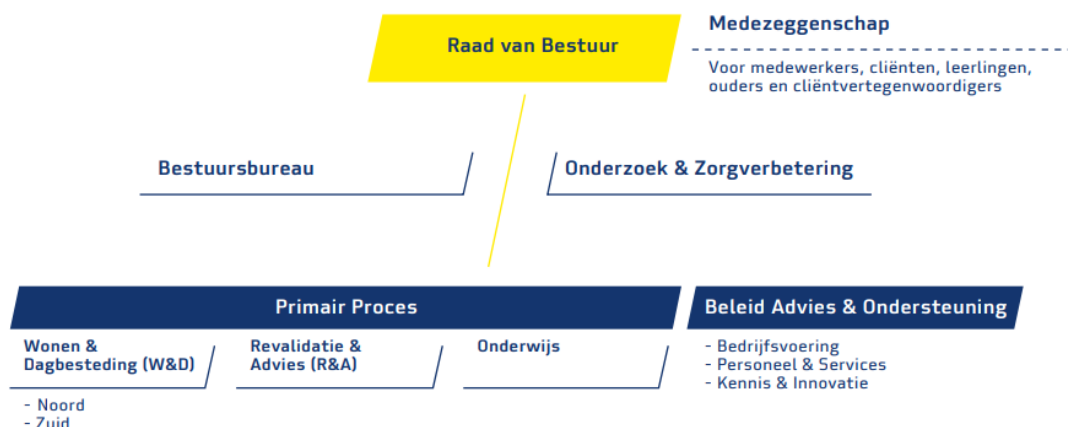
Contactgegevens:

- Stichting Koninklijke Visio, expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen
- Bestuursnummer: 42536
- Amersfoortsestraatweg 180, 1272 RR Huizen
- Tel. 088 585 50 00
- bestuurssecretariaat@visio.org
- www.visio.org

Stichting Koninklijke Visio, expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen (hierna Koninklijke Visio) is statutair gevestigd te Amsterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 08168183.

Contactpersoon:

- Baps van der Veen-Corbeij
- Bestuurssecretaris/ manager Bestuursbureau Stichting Koninklijke Visio
- Tel. 088 585 50 00



4.2 Bestuur

Het bestuur is in handen van de Raad van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en een lid. De samenstelling Raad van Bestuur was op 31 december 2025 als volgt:

Mevrouw M.A.C. (Margreeth) Kasper de Kroon MMI, voorzitter (sinds 1 oktober 2019)

Functiegerelateerde nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur VIVIS (Vereniging van instellingen voor mensen met een visuele beperking) (onbezoldigd)
- Lid van de adviescommissie Zorgnetwerk Nederland (onbezoldigd)
- Bestuurslid Stichting Topcare (onbezoldigd)

Niet-functiegerelateerde nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Isala klinieken Zwolle/Meppel (bezoldigd)

Mevrouw drs. A.C.H. (Annelies) Versteegden MBA, lid (sinds 1 juni 2020)

Functiegerelateerde nevenfuncties:

- Lid bestuur VIVIS (Vereniging van instellingen voor mensen met een visuele beperking) (onbezoldigd).
- Lid bestuur Stichting InZicht (onbezoldigd).
- Voorzitter programma commissie ZonMw Goed Gebruik Hulpmiddelenzorg Thuis (tot april 2025) (tegen vergoeding ten behoeve van Koninklijke Visio, daarmee onbezoldigd)
- Lid kerncommissie Passende Zorg ZonMw (vanaf 4 juni 2025) (tegen vergoeding ten behoeve van Koninklijke Visio, daarmee onbezoldigd)
- Voorzitter BAC-Digitalisering VGN (onbezoldigd)

Niet-functiegerelateerde nevenfuncties:

- Gedeeld voorzitter Raad van Toezicht Amstelring, Amsterdam (bezoldigd).
- Lid Raad van Toezicht Nictiz, Den Haag (bezoldigd)

De voorzitter Raad van Bestuur en het lid Raad van Bestuur dragen als samenwerkingsgericht en complementair team de collectieve eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie in totaliteit en leggen hierover gezamenlijk verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur kent een (wisselende) verdeling van aandachtsvelden, met als uitgangspunten een integrale benadering en wederzijdse afhankelijkheid en duidelijke aanspreekpunten voor de directeuren.

Declaraties Raad van Bestuur

Bestuurders van Visio hebben het recht om kosten te declareren die nodig zijn vanuit hun functie. Hierin volgen zij het beleid en werkwijze declaraties en aannemen van geschenken en uitnodigingen Raad van Bestuur Koninklijke Visio. Dat gaat bijvoorbeeld om reiskosten, de representatiekosten en onkosten. De gemaakte declaraties worden jaarlijks verantwoord in de jaarrekening die is te raadplegen op [Jaarverantwoording zorg](#)

4.3 Governance en juridische structuur

Governance en Code Funderend Onderwijs

Visio volgt op het gebied van governance de Governance code Zorg en de Code Funderend Onderwijs voor het primair onderwijs. De inhoud van deze codes wordt door Visio in haar besturing en bedrijfsvoering en in het toezicht nageleefd. In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen voor een actualisatie van de statuten op basis waarvan de reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht eveneens zijn geactualiseerd.

Functiescheiding

Binnen Koninklijke Visio is sprake van een organieke scheiding ("two-tier"). De functies van het bestuur zijn ondergebracht in de Raad van Bestuur; de functies van het intern toezicht zijn ondergebracht in de Raad van Toezicht.

Juridische structuur

Koninklijke Visio is een stichting. De officiële naam luidt: Stichting Koninklijke Visio, expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen. De stichting is statutair gevestigd te Amsterdam en geregistreerd onder KvK-nummer 08168183. Het bestuur van de stichting is statutair belegd bij de Raad van Bestuur, die verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht stelt jaarlijks een jaarverslag op, dat gepubliceerd wordt op de website van Visio ([Jaarverslag inclusief verslag Raad van Toezicht](#))

4.4 Medezeggenschap

GMR

Visio Onderwijs bestaat formeel uit drie onderwijsinstellingen: Noord, Midden en Zuid. Noord en Midden bestaan ieder uit een school en AOB; Zuid heeft drie scholen en daarnaast AOB. Sinds 2021 geldt er - met instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) - een wijze van medezeggenschap binnen Visio Onderwijs, waarmee alle scholen eenzelfde medezeggenschapsstructuur hebben. Hiermee zijn de participatie van ouders, leerlingen en medewerkers op de vijf schoollocaties op dezelfde wijze in een (deel)raad met de rechten van een medezeggenschapsraad vormgegeven. Deze structuur is vastgelegd in een Medezeggenschapsstatuut, een GMR-reglement en een Huishoudelijk Reglement voor de GMR-en in reglementen voor de medezeggenschapsraden.

De (GMR), met als gesprekspartner de Raad van Bestuur, bestaat uit 10 zetels met afvaardigingen van zowel personeel als ouders van de vijf schoollocaties. Tenminste één zetel wordt ingenomen door de ouders van een AOB-leerling én een AOB-er. Dit geldt ook voor de vijf medezeggenschapsraden. Voor deze raden is de schoolleider de formele gesprekspartner. Daarnaast is een Themaraad AOB ingericht zonder formele bevoegdheden, met als gesprekspartner een schoolleider AOB, die als klankbord dient voor GMR en medezeggenschapsraden.

Op alle scholen bestaan tevens leerlingenraden.

COR

De Centrale Ondernemingsraad (COR) bestond in 2025 uit totaal 7 afgevaardigden vanuit de ondernemingsraden Revalidatie & Advies, Wonen & Dagbesteding en Beleid, Advies en Ondersteuning.

W&D kent, sinds de herinrichting van 2022, twee ondernemingsraden. Dit zijn OR W&D Noord en OR W&D Zuid. Deze ondernemingsraden zijn in 2025 begonnen met een samenvoegingstraject.

De COR en de vier ondernemingsraden hebben een eigen reglement, waarin de samenstelling en werkwijze zijn vastgelegd. De overlegpartners van de ondernemingsraden zijn de betreffende directeuren. De COR overlegt met de Raad van Bestuur en de directeur Personeel & Services.

CCR

De missie "Meedoen mogelijk maken" vinden wij als Visio ook van toepassing voor de medezeggenschap van cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Wij hechten groot belang aan de inbreng van cliënten in het overleg over het beleid van Visio. Onze ervaring is dat het kritisch meedenken door cliënten de organisatie en de kwaliteit van de zorg verbetert. In 2025 lag voor de formele medezeggenschap de focus op overleg met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en de domeinraden.

De directies voor wonen en dagbesteding werken samen in het domein Wonen & Dagbesteding. De directies voor revalidatie en advies vormen samen het domein Revalidatie & Advies. Deze beide domeinen hebben ieder een cliëntenraad: de domeinraad W&D en de domeinraad R&A. In de domeinraden worden onderwerpen besproken die binnen het specifieke domein spelen en voor cliënten van belang zijn.

Tevens is er een Centrale Cliëntenraad, die overleg voert met de Raad van Bestuur over het beleid voor de hele organisatie. De CCR bestaat uit vertegenwoordigers van de domeinraad W&D en vertegenwoordigers van de domeinraad R&A. De CCR vergadert ongeveer vier keer per jaar en concentreert zich op strategische en Visio-brede onderwerpen.

5. Medewerkers

5.1 Strategisch personeelsbeleid

Het zijn onze medewerkers die invulling geven aan onze missie "meedoen mogelijk maken". Zij zetten zich dagelijks in om onze cliënten en leerlingen een stapje verder te helpen. We willen ons blijven ontwikkelen en profileren als aantrekkelijke werkgever. In 2024 is de strategische HRM-koers "op weg naar 2030" uitgewerkt. Deze koers zorgt ervoor dat het personeelsbeleid is afgestemd op de middellange termijn doelen van de organisatie en de relevante ontwikkelingen, waarmee we te maken hebben en krijgen. De koers wordt jaarlijkse geactualiseerd en verwerkt in het jaarplan van de directie Personeel & Services.

Op basis van een omgevingsanalyse en de missie, visie, strategie en kernwaarden van Visio is een visie op werkgeverschap uitgewerkt en vertaald naar uitgangspunten voor (de uitvoering van) de HRM-koers voor de komende jaren. We hanteren de onderstaande uitgangspunten voor goed werkgeverschap:

Goed werkgeverschap

Autonomie & zeggenschap

- Medewerkers hebben de ruimte binnen kaders om hun eigen werk in te richten "framed freedom";
- We geven medewerkers duidelijke verwachtingen mee en sturen op resultaat;
- We stimuleren en waarderen initiatief, ondernemerschap en medezeggenschap van medewerkers.

Goed werkgeverschap

Verbondenheid & gezondheid

- We besteden aandacht aan onze medewerkers en zorgen voor een goede teamsfeer;
- We zorgen voor een prettig, veilig en gezond werkklimaat;
- We werken op een gelijkgerichte manier samen.

Waardering & ontwikkeling

- We spreken onze waardering uit aan medewerkers, zodat zij vertrouwen hebben in hun eigen kunnen;
- We stimuleren groei en ontwikkeling, zodat medewerkers nieuwe kennis en competenties ontwikkelen;
- Leidinggevend en geven het goede voorbeeld, zijn benaderbaar, hebben echte aandacht voor medewerkers en bieden ondersteuning en veiligheid.

Op basis van de geschetste kaders en in- en externe ontwikkelingen geven we de volgende HR-thema's prioriteit:

1. Binden en boeien	2. Leren en ontwikkelen	3. Gezondheid en inzetbaarheid
<ul style="list-style-type: none">• Pré -en onboarding• Werving & behoud van medewerkers• Functiedifferentiatie• Stimulerend werkklimaat	<ul style="list-style-type: none">• Praktijkgericht opleiden• Persoonlijk leiderschap• Management development• Opleiden externe professionals	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit• Promotie- en demotiebeleid• Verzuimbeheersing• Strategische personeelsplanning

Jaarlijks wordt de realisatie besproken en de gestelde prioritering getoetst om tijdig voldoende aandacht te kunnen geven aan actuele ontwikkelingen en gepercipieerde knelpunten. Naast deze geprioriteerde thema's is er ook aandacht voor andere onderwerpen.

5.2 Strategisch personeelsplanning

Strategische personeelsplanning kent twee pijlers:

- de kwantitatieve benadering (personeel in aantallen en kosten);
- de kwalitatieve benadering (functie-inhoud, benodigde competenties en scholingsbehoefte).

We beschikken over een uitgebreid dashboard met personele gegevens op basis waarvan we kwantitatieve analyses van de ontwikkeling van ons personeelsbestand kunnen maken. Daarnaast werken we sinds 2023 hierin voor de zorg samen met het pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). PFZW beschikt over een analysemodel waarmee een inschatting voor de toekomst kan worden gemaakt op basis van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de verwachte zorgvraag. Voor Onderwijs is een dergelijk model niet beschikbaar en maken we een eigen analyse op basis van de beschikbare gegevens.

In 2025 is een nieuwe SPP-analyse voor de zorg uitgevoerd. Op basis hiervan worden actieplannen uitgewerkt voor de domeinen Revalidatie & Advies en Wonen & Dagbesteding. De diversiteit van functies binnen het domein Beleid, Advies & Ondersteuning is te groot om een analyse op functieniveau te maken.

Uit de SPP-analyse komt naar voren dat leiderschap, autonomie, werkdruk, arbeidstijden en ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden de voornaamste vertrekredenen zijn. Het vergroten van het behoud van de instroom door het binden en boeien van medewerkers heeft de hoogste prioriteit. Hiervoor is onder andere het pré- en onboardingproces verbeterd. Daarnaast wordt specifieke aandacht gegeven aan de doelgroep jongeren, medewerkers onder de 35 jaar. Hen langer vasthouden is prioriteit. Daarnaast is er extra aandacht voor de doelgroep ouderen, medewerkers van 60 jaar en ouder, om hen in staat te stellen langer door te werken.

Op domeinniveau wordt aanvullend geanalyseerd welke functiegroepen extra aandacht vragen. Het is van belang om dieper in te gaan op de redenen waarom juist relatief veel medewerkers uit specifieke functiegroepen de organisatie verlaten. Het identificeren van oorzaken achter de uitstroom stelt ons in staat om doelgerichte maatregelen te nemen en strategieën te ontwikkelen om het behoud van deze waardevolle medewerkers te verbeteren. Het betrekken van medewerkers bij dit proces levert waardevolle informatie op en vergroot het succes van behoudsinitiatieven.

Goed en voldoende onderwijspersoneel

Voor het domein Onderwijs is per schoollocatie de toekomstige uitstroom voor de komende jaren in kaart gebracht. Zo kunnen tijdig de juiste acties worden ondernomen om in te kunnen spelen op de te verwachte tekorten. De groeiende behoefte aan zowel onderwijzend als leidinggevend personeel vraagt bovendien om gerichte investeringen in werving, opleiding en behoud.

Vanuit het personeelsbeleid wordt hier, deels Visio breed, extra aandacht aan besteed, onder meer door een vernieuwde onboarding, een actueel opleidingsbeleid dat kennis en vaardigheden ontwikkelt en onderhoudt in het werken met leerlingen met visuele beperkingen, een management-development programma voor leidinggevend (zie 5.5) en door het voeren van Groei- en Ambitiegesprekken in teamverband.

Naast de kwantitatieve analyses maken we ook gebruik van de kwalitatieve benadering. Het afgelopen jaar is een vlootshouw uitgevoerd voor directie- en managementfuncties. De uitkomsten hiervan vormen input voor het bespreken van de persoonlijke en professionele ontwikkeling in de individuele GA-gesprekken. In 2026 start een management development programma. Bij de aanvang van het programma zullen alle managers gevraagd worden een gevalideerde ontwikkelvragenlijst in te vullen om de individuele leerbehoefte in beeld te brengen en bespreekbaar te maken.

5.3 Banenafpraak

Visio streeft ernaar een inclusieve organisatie te zijn. Dit komt tot uitdrukking in onze missie en in ons arbeidsmarktbeleid. We streven naar diversiteit en bieden werkgelegenheid aan alle werkzoekenden, ook aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij mensen met een visuele beperking een streepje voor hebben.

Wanneer medewerkers in dienst komen bij Visio wordt nagegaan of zij onder een doelgroep vallen. Dit wordt gecheckt bij het UWV en geregistreerd. In 2025 zijn er negen medewerkers in dienst getreden in het bezit van een doelgroepverklaring, waarvan er inmiddels weer twee zijn vertrokken.

We registeren ook het aantal medewerkers met een visuele beperking dat in dienst is bij Visio. Het aantal VIP's (Visual Impaired Persons) werkzaam binnen Visio is stabiel. Bij Onderwijs is er een VIP-collega vertrokken.

Bij Zorg is de formatieve inzet van VIP's in 2025 iets toegenomen.

Aantallen en formatie VIP'S werkzaam bij Visio:

Jaar	2023		2024		2025	
	Zorg	Onderwijs	Zorg	Onderwijs	Zorg	Onderwijs
Aantal VIP's	54	11	51	12	51	11
Aantal VIP's % op totaal	2,4%	2,9%	2,3%	3,0%	2,2%	2,8%
Formatie VIP's	38,98	7,74	37,07	9,04	37,92	8,64
Formatie VIP's % op totaal	2,4%	2,8%	2,3%	3,1%	2,3%	3,0%

5.4 Aantal medewerkers

Onderstaand overzicht toont het aantal medewerkers van Visio ultimo december 2025:

Onderdeel	Aantal medewerkers	FTE
Onderwijs	393	286
Revalidatie & Advies	711	532
Wonen & Dagbesteding	1376	913
Beleed Advies & Ondersteuning	274	227
Totaal	2754	1958

Peildatum 31-12-2025

Zowel in aantal als in formatie is Visio in omvang toegenomen. Dit is vooral toe te schrijven aan een groei binnen het domein Wonen & Dagbesteding. In verband met de wetgeving over de inzet van ZZP zijn veel extra inspanningen geweest om nieuwe collega's te werven, ZZP'ers over te halen om in dienst te treden en aanwezige medewerkers te vragen hun dienstverband uit te breiden. Dat is zichtbaar in zowel aantallen medewerkers als in formatie.

Bij het domein Revalidatie & Advies zien we een lichte daling in aantallen medewerkers en in formatie. Dit komt enerzijds door het werken met een normformatie. Anderzijds is ook de invloed van de arbeidsmarktproblematiek merkbaar. De domeinen Onderwijs en Beleed, Advies en Ondersteuning laten een relatief stabiele personele populatie zien.

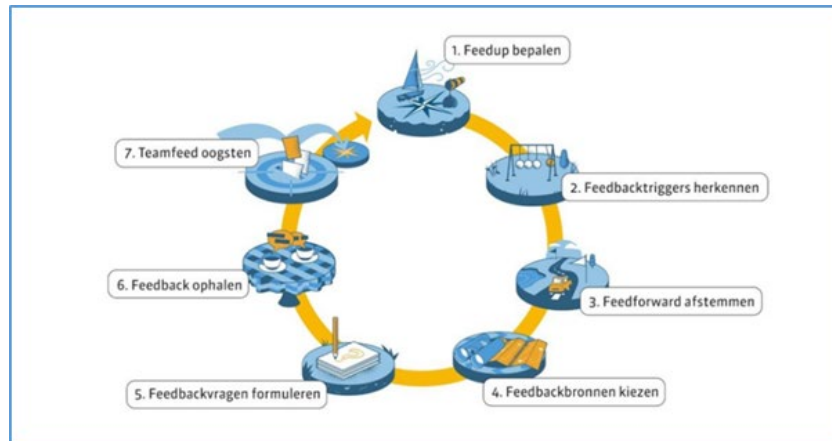
5.5 Leiderschap

Onze kernwaarden, verbinden, ontwikkelen en ondernemen, vormen het uitgangspunt voor het persoonlijk leiderschapsprogramma:



Figuur: Visio Waardenkompas

In het programma wordt gewerkt met de methodiek van "feedbackcirkels". Dit houdt in dat teams, onder begeleiding van een (interne) teamcoach, volgens een aantal stappen in gesprek gaan met elkaar en met relevante anderen over een vraagstuk dat het team bezighoudt. Feedback geven, ophalen en ontvangen staan hierin centraal.



Hiermee wordt gewenst gedrag met elkaar besproken en verbonden aan onze kernwaarden. In 2025 is een aantal nieuwe teams hiermee aan de slag gegaan. Daarnaast is er een verkort programma ontwikkeld dat drempelverlagend werkt op de deelname aan dit programma. In 2025 is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een modulair management development programma gericht op de verdere professionalisering van onze leidinggevendenden. Zij vervullen een cruciale scharnierfunctie tussen beleid en uitvoering. In een tijd waarin verandering een constante is, is het belangrijk dat onze managers goed zijn toegerust om die verandering goed te begeleiden. Dit programma zal in 2026 gaan lopen.

5.6 Vitaliteit en gezondheid

Ook in 2025 is er weer een Vitaliteitskalender gemaakt, waarin door het jaar heen aandacht wordt besteed aan verschillende relevante thema's. Centraal hierin stonden dit jaar de vitaliteitsweken, waarin op verschillende manieren informatie is gedeeld met medewerkers. Dit ging via een "roadshow" langs verschillende locaties en ook door middel van een aantal webinars over uiteenlopende thema's, zoals "vlieg op met de overgang", "kunst van het loslaten", "online supermarkt safari" en "fit naar je pensioen". Daarnaast is ook de "vitaalscan" regelmatig ingezet bij verschillende teams, waarbij op basis van de teamscan advies wordt gegeven. Er is ook aandacht gegeven aan andere thema's, zoals gezond roosteren bij Wonen & Dagbesteding, waarbij planners zijn getraind en gezond eten in de nachtdienst waarbij collega's die nachtdiensten draaien, zijn geïnformeerd over geschikte voeding. Daarnaast wordt actief gewerkt aan het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk van vitaliteitsambassadeurs. Tenslotte is de informatiepagina op ons intranet geactualiseerd. Hier kunnen leidinggevendenden en medewerkers terecht voor informatie en interventies die individueel of als team kunnen worden ingezet om de vitaliteit te vergroten.

In 2025 zijn we gestart met een nieuwe arbodienst: Van Campen. Van Campen is een moderne arbodienst die uitgaat van het gedachtegoed: 'maak niet medisch wat niet medisch is'. De arbodienst werkt op basis van een door hen zelf ontwikkelde methode van oplossingsgericht verzuimmanagement. Met behulp van een triagesystematiek (beoordelingsmodel) wordt de mobiliteit van de medewerker vastgesteld, uitgedrukt in vier niveaus. Meteen na de ziekmelding wordt hierover met de zieke medewerker het gesprek aangegaan. Werkhervatting op zo kort mogelijke termijn is het uitgangspunt. Hiervoor wordt zo snel als mogelijk een werkherlevingsplan gemaakt gebaseerd op de 4 T's: in Tijd aanwezig, in Taak en Tempo

aangepast en binnen het eigen Team (mits haalbaar). Leidinggevende en HR-adviseurs zijn getraind in het werken met deze methodiek.

Ondertussen raakt de nieuwe werkwijze steeds meer ingesleten en zien we de effecten hiervan terug in extra aandacht voor medewerkers en reductie van langdurig verzuim.

5.7 Medewerkersonderzoek

We meten elke 2 à 3 jaar wat er onder onze medewerkers leeft. Het meest recente medewerkersonderzoek vond plaats in oktober 2024. 64% van onze medewerkers nam deel aan het onderzoek. Dat is een goede respons. De algemene tevredenheid wordt Visio-breed gewaardeerd met een 7.2. Daaruit blijkt dat sommige onderwerpen nog aandacht vragen, maar dat er ook veel is om trots op te zijn. Plezier en veiligheid op het werk worden positief beoordeeld. Het gevoel bij Visio te passen en waardering te ervaren, zijn punten waarop we verder kunnen verbeteren. De tevredenheidsscores per domein zijn:

BAO	Onderwijs	R&A	W&D
7,3	8,7	6,9	6,7

5.8 VOG

De HR-administratie controleert iedere indienstmelding op de aanwezigheid en de afgifte datum van de verklaring omtrent gedrag (VOG).

In raamovereenkomsten met uitzend- en bemiddelingsbureaus zijn afspraken gemaakt over de inzet van tijdelijke krachten en de geldende VOG's, diploma's etc. Deze documenten worden niet in het dossier in AFAS opgenomen, maar kunnen bij de bureaus worden opgevraagd tijdens een steekproef.

In de gevallen waarbij de VOG te laat aanwezig is en het een functie betreft waarbij direct-clïëntcontact bestaat, is goedkeuring van de directeur Personeel & Services nodig om aan het werk te kunnen gaan. Er wordt altijd een VOG aangevraagd.

In 2025 waren bij Zorg zes VOG's om verschillende redenen te laat aanwezig. Deze zijn alsnog aangeleverd. Bij Onderwijs zijn drie VOG's te laat aangeleverd. De meeste VOG's die te laat waren betrof stagiairs. Dit proces hebben we geëvalueerd en verbeterd.

Nieuwe VOG's Zorg	Aantal	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	384	384	-	-
Stagiairs	108	106	<5	-
PNIL (excl. W&D)	34	30	<5	-

Nieuwe VOG's Onderwijs	Aantal	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	32	32	-	-
Stagiairs	17	14	<5	-
PNIL	1	1	-	-

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de [bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag 2025](#) inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in verslagjaar 2025 uit te voeren

6. Bedrijfsvoering

6.1 Informatiebeveiliging en privacy

In 2025 is het team van Informatiebeveiliging en Privacy Bescherming verder gegroeid met de aanstelling van een Privacy Officer en CISO.

NIS2 en NEN7510

In 2025 zijn de maatregelen in relatie tot NIS2 en NEN7510 geïmplementeerd. Tevens is er een audit uitgevoerd, waarvan de uitkomsten gebruikt zijn om inzicht te hebben voor 2026.

Security Operations Center (SOC)

Het SOC is sinds 2025 operationeel. Dit SOC speelt een centrale rol in het monitoren, detecteren en reageren op beveiligingsincidenten.

Security Awareness

Security awareness is een blijvend belangrijk thema binnen onze organisatie. Trainingen gekoppeld aan functie zijn periodiek gegeven. Er is een awareness-campagne uitgevoerd, waaruit bleek dat de trainingen hun vruchten afwerpen.

Wederom is in oktober extra aandacht besteed aan security-awareness door het organiseren van de Cyber Security Maand.

Een incident dat optrad en waarop goed gehandeld is, onderstreept het belang onderstreept het belang van dit onderwerp

Werkplekken

Er is een start gemaakt met standaardisatie van werkplekken en persoonsgebonden apparatuur.

Samenwerkingen

Er wordt samengewerkt met collega-organisaties op het gebied van informatiebeveiliging waar relevante onderwerpen met betrekking tot informatiebeveiliging worden besproken.

Datalekken

Aantal gemelde datalekken

In 2025 zijn in totaal 32 datalekken geregistreerd. Deze datalekken zijn conform de interne meldprocedure beoordeeld en vastgelegd.

Aard van de datalekken

Het merendeel van de datalekken betrof verkeerd geadresseerde communicatie, zoals e-mails of brieven die naar een onjuiste ontvanger zijn verzonden of onjuiste persoonsgegevens bevatten.

Herkomst van meldingen

De meeste datalekmeldingen zijn afkomstig van het domein R&A. Dit wordt als een positief signaal beschouwd, omdat dit wijst op een hoog niveau van privacybewustzijn en meldbereidheid binnen dit domein.

Vanuit het domein Onderwijs zijn in 2025 geen datalekken gemeld. Dit aandachtspunt kan worden meegenomen in verdere bewustwordings- en communicatieactiviteiten.

Omvang van de datalekken

Het grootste geregistreerde datalek betrof circa 300 betrokkenen. Dit incident had betrekking op een uitnodigingsbrief voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek, waarin onjuiste namen van betrokkenen (de geadresseerden) waren opgenomen. In de overige gevallen ging het om (aanzienlijk) kleinere aantallen betrokkenen.

Risico-inschatting

Op basis van de uitgevoerde beoordelingen is vastgesteld dat geen van de datalekken heeft geleid tot hoge risico's voor de rechten en vrijheden van betrokkenen. In alle gevallen zijn passende maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen en eventuele gevolgen te beperken.

Conclusie

Het totaalbeeld over 2025 laat zien dat datalekken tijdig worden gesignaleerd en gemeld, met name binnen onderdelen van de organisatie waar privacybewustzijn goed is verankerd. We vermoeden wel dat nog lang niet alle datalekken worden gemeld, vanwege onvoldoende bewustzijn van de AVG en tegelijkertijd blijft aandacht nodig voor het voorkomen van fouten in communicatie en het stimuleren van meldbereidheid binnen alle organisatieonderdelen.

Privacy

Vanuit beleid worden concrete en praktische privacykaders ontwikkeld, die direct aansluiten op de dagelijkse werkzaamheden binnen Visio. Beleidsstukken worden daarbij toegespitst op specifieke domeinen, zodat zij niet abstract blijven maar daadwerkelijk toepasbaar zijn in de praktijk. Op deze wijze dragen beleid en uitvoering gezamenlijk bij aan het vergroten van het privacybewustzijn binnen Visio.

Visio beschikt over een privacy officer en een Functionaris Gegevensbescherming (FG), beiden gepositioneerd onder het Bestuursbureau.

De privacy officer ondersteunt en adviseert organisatiebreed bij de naleving van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De taken omvatten onder meer het adviseren over verwerkingen van persoonsgegevens, het begeleiden van DPIA's, het beoordelen van privacyrisico's, het ondersteunen bij datalekken en het vergroten van het privacybewustzijn binnen de organisatie. De privacy officer fungeert als eerste aanspreekpunt voor medewerkers en ondersteunt hen bij het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens in de dagelijkse praktijk.

De Functionaris Gegevensbescherming ziet onafhankelijk toe op de naleving van de AVG binnen Visio en adviseert het bestuur over privacygerelateerde vraagstukken. Indien nodig kan de FG deze onderwerpen escaleren naar het bestuur en de raad van toezicht.

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 en 2026 is het verder praktisch en begrijpelijk maken van privacybeleid voor medewerkers. Privacyregels worden vertaald naar concrete handvatten, werkinstructies en ondersteunende documentatie die medewerkers helpen om privacy correct toe te passen tijdens hun werkzaamheden. Door deze praktijkgerichte aanpak, in combinatie met een vernieuwde en laagdrempelige manier van het melden van datalekken, wordt het privacybewustzijn binnen de organisatie verder versterkt en wordt privacy steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk.

6.2 Duurzaamheid

Beleid

Visio heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te leveren aan duurzaamheid, hetgeen onder meer blijkt uit ondertekening van de Green Deal Zorg 3.0. Er is een duurzaamheidsbeleid en -plan opgesteld met onder meer onze visie, doelen en acties. Een Stuurgroep Duurzaamheid, die eenmaal per zes weken bijeenkomt, monitort het beleid.

Uitgangspunten van het beleid hiervoor zijn de thema's van de Green Deal en de gestelde verantwoordings-eisen. Daarnaast houden we rekening met de eisen die vanuit zorgverzekeraars en zorgkantoren worden gesteld en wet- en regelgeving waar Visio mee te maken heeft.

We hebben ons in 2025 in eerste instantie aangesloten bij het Milieu Platform zorg om informatie te vergaren maar toen duidelijk werd dat in 2027 sprake zal zijn van een certificeringsplicht duurzaamheid sloot dit lidmaatschap hierop goed aan.

Er is per domein een Green Team opgericht om invulling te geven aan bewustzijn over duurzaamheid onder collega's en om acties uit te voeren die bijdragen aan de opgestelde doelen. In 2024 was de kick-off van de Green Teams tijdens de 'Green Dream Day', waarna in juni 2025 de tweede Green Dream Day georganiseerd is. Dat leverde veel enthousiasme en nieuwe ideeën voor duurzaamheidsdoelen op.

Vitale medewerkers, cliënten en leerlingen & een gezonde leefomgeving

Visio vindt het belangrijk om een leef- en werkomgeving te creëren die positief bijdraagt aan de gezondheid van cliënten, leerlingen en medewerkers. Dit doen we onder meer via een vitaliteitsprogramma 'Visio Vitaal', dat bestaat uit e-learnings, webinars, tips en verhalen van collega's en zich richt op thema's als vitaal werken, mentaal welzijn, energiebalans en inspiratie. 'Visio Vitaal' is bekend onder de medewerkers en activiteiten worden goed bezocht. Daarnaast bevorderen we de vitaliteit van leerlingen met bewegingsonderwijs en streven we naar een duurzaam inkoopbeleid rondom gezond voedsel om de vitaliteit van onze cliënten te ondersteunen.

In september 2025 is een plan vitaliteit 2025 uitgerold. Activiteiten hieruit zijn onder meer het opzetten ambassadeursteam met een of twee ambassadeurs per locatie, organiseren van de Visio Vitaal Weken met een Roadshow langs elf locaties, Webinars en een uitrol van een Vitaalscan (behoeftepeiling) waarvan op basis van de uitkomsten de vitaliteitskalender 2025 (en 2026) wordt opgesteld.

Bewustwording

Het is van belang dat we bewust omgaan met onze middelen. Bewustwording kan leiden tot (duurzame) gedragsverandering. We creëren bewustwording via verspreiding van onze duurzaamheidsboodschap door bijvoorbeeld het organiseren van campagnes zoals 'Warme Truien Dag' en 'Fiets naar je werk dag'. Ook de Green Teams spelen hierbij een belangrijke rol. In 2025 is maandelijks een bericht rondom duurzaamheid op SoVisio (intranet) geplaatst. Op de tweede Green Dream Day pitchten de Green Teams hun succesverhalen om van elkaar te kunnen leren.

Dienstverlening

De WHO geeft aan dat sinds de opkomst van 'Telemedicine' er een enorme besparing is op reistijd (kilometers). Wij zetten in onze strategie vol in op het stepped care gedachtengoed: digitaal als het kan, zelf als het kan, thuis als het kan en zo eenvoudig mogelijk. Dit bespaart reiskosten voor medewerkers en cliënten, zal uiteindelijk leiden tot minder behoefte aan vierkante meters op locatie en draagt bij aan de vermindering van CO₂-uitstoot. In 2025 heeft deze strategie verder vorm gekregen.

CO₂-reductie

Om klimaatverandering tegen te gaan is het van belang dat op korte termijn de CO₂-uitstoot flink wordt verminderd. Hiervoor sluit Visio zich aan bij de doelen van de Green Deal Zorg 3.0. Naast CO₂-uitstoot kijken we naar het verminderen en verduurzamen van ons energieverbruik via aankoop van duurzaam opgewekte energie, energieneutraal bouwen, verminderen/stoppen met fossiele energie en inzetten op een reductie van finaal energieverbruik. Er is in 2025 geïnvesteerd in onder meer zonnepanelen en in een elektrisch wagenpark.

Circulariteit

Vanwege de milieu- en grondstoffencrisis werken we toe naar een circulaire bedrijfsvoering. We hebben al stappen ondernomen om onze afvalstroom in kaart te brengen. In 2025 is gekeken hoe we deze strategieën kunnen realiseren. Dit heeft ertoe geleid dat we in 2026 op drie pilotlocaties de afvalstroom in kaart gaan brengen.

Medicijnresten uit water

Het verminderen van medicijnresten is een van de vijf thema's uit de Green Deal Zorg 3.0. Medicijngebruik bij Visio is beperkt en goed geregeld, waardoor dit thema minder relevant is voor Visio. We hebben met onze apotheken goede afspraken dat ze medicijnen terugnemen die niet worden gebruikt. Op deze manier worden er geen medicijnen onnodig weggegooid en hebben we geen onnodige voorraden. Ten slotte wordt er samen met de medische diensten gekeken naar medicatiereductie. De reden dat hiernaar wordt gekeken is de gezondheid van de cliënt. Het heeft echter als neveneffect dat medicijnresten in het water ook worden verminderd.

In 2025 hebben gesprekken met apotheken plaatsgevonden om te kijken of we aanschaf van medicatie kunnen centraliseren, zodat we duurzaamheid mee kunnen nemen in een raamcontract.

6.3 Vastgoed

In 2025 heeft Visio verdere stappen gezet binnen diverse projecten in haar vastgoedportefeuille. Deze projecten dragen stuk voor stuk bij aan de versterking van de synergie tussen afdelingen en externe partijen, het vergroten van de wendbaarheid van het vastgoed en het vinden van een optimale balans tussen kwaliteit en financiële prestaties. Ook zijn we gestart met extra investeringen in achterstallig onderhoud en duurzaamheid. Daarmee willen wij de behoeften van cliënten en medewerkers nog beter bedienen.

De vastgoedvisie en -strategie spelen een belangrijke rol in de sturing daarbij. In 2025 hebben we geïnvesteerd in zowel verduurzamingsmaatregelen als in bouwprojecten, planvorming en voorbereidingen voor de lange termijn. Voorbeelden van deze investeringen zijn de installatie van zonnepanelen, de toepassing van ledverlichting en aanpassingen aan luchtbehandelingssystemen.

Vooruitkijkend naar 2026 blijft Visio investeren in haar huisvesting. Er wordt extra geïnvesteerd in meerjarenonderhoud om de vastgoedportefeuille verder op niveau te brengen. Ook gaan enkele grote projecten in Vries en Apeldoorn in uitvoering, waarbij we de panden niet alleen functioneel verbeteren, maar ook verduurzamen.

Om ook na 2026 wendbaar te blijven, wordt de vastgoedstrategie in 2026 geactualiseerd. Visio verwacht hiermee zowel rendement als kwaliteitsverbeteringen te realiseren voor cliënten, leerlingen en medewerkers op de lange termijn.

7. Financiën

7.1 Toelichting op het financiële resultaat 2025

In het jaar 2025 heeft Visio een bedrijfsresultaat gerealiseerd van € 6,8 mln. positief. Op basis van de opbrengsten zorgt dit voor een rendement van 2,7% in 2025. Het rendement in 2024 was 3,7%. Inclusief rentebaten is het resultaat € 6,8 mln.

Het hogere resultaat in 2025 komt doordat er 1,6% meer opbrengsten zijn gerealiseerd dan begroot. Tegenover de hogere opbrengsten zijn de personele kosten 0,6% en de materiële kosten 0,3% lager dan begroot. Het positieve resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en dit zorgt ervoor dat de solvabiliteit toeneemt van 42,1% (2024) naar 48,4% in 2025.

Het positieve resultaat heeft er ook voor gezorgd dat de liquiditeitspositie is verbeterd in 2025. De current ratio is toegenomen van 1,17 (2024) naar 1,32 in 2025. Visio heeft voldoende middelen om de kortlopende verplichtingen te kunnen betalen.

7.2 Kerncijfers

Onderstaande tabel met kerncijfers laat de volgende ontwikkelingen zien:

	2025	2024	
Bedrijfsopbrengsten			
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	228,2	216,3	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst Wlz</i>	<i>105,6</i>	<i>93,8</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst Zvw</i>	<i>58,2</i>	<i>57,5</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst Wmo</i>	<i>4,3</i>	<i>4,2</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst JW</i>	<i>0,9</i>	<i>1,3</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst OC&W</i>	<i>39,3</i>	<i>37,1</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst Expertise</i>	<i>9,3</i>	<i>8,9</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst PGB</i>	<i>0</i>	<i>1,8</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan opbrengst overige bedrijfsopbrengsten</i>	<i>10,6</i>	<i>11,7</i>	<i>mln euro</i>
Bedrijfskosten			
Totaal bedrijfskosten (in euro's) in verslagjaar	221,9	208,2	<i>mln euro</i>
<i>waarvan personeelskosten</i>	<i>151,1</i>	<i>140,6</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan pandgebonden kosten (afschrijvingen, huur, rente, onderhoud, energie etc.)</i>	<i>23,4</i>	<i>22</i>	<i>mln euro</i>
<i>waarvan overige bedrijfskosten</i>	<i>47,4</i>	<i>45,6</i>	<i>mln euro</i>

Onderstaande tabel met kerncijfers laat de volgende ontwikkelingen zien:

- De bedrijfsopbrengsten zijn gestegen als gevolg van tariefverhogingen en volumetoename.
- De bedrijfskosten zijn gestegen als gevolg van kostenstijgingen; de personeelskosten door cao-verhogingen en de materiële kosten vanwege de hoge inflatie.
- Visio sluit 2025 af met een positief resultaat.
Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

7.3 Financiële ratio's

Over de ontwikkeling in de ratio's kan onderstaande vermeld worden:

- Per balansdatum bedraagt het eigen vermogen € 63,2 miljoen op een balanstotaal van € 130,4 miljoen. Het garantievermogen bedraagt daarmee 48% en voldoet aan de norm van 30%.
- Per balansdatum bedragen de liquide middelen € 47,2 miljoen. Dit bedrag is hoger dan de norm die het waarborgfonds hanteert voor de liquiditeitsbuffer (€ 30 miljoen).

Onderwijs

Het eigen vermogen van Onderwijs bedraagt per balansdatum € 16,7 miljoen, wat een daling betekent van € 0,9 miljoen ten opzichte van 2024. Het normatieve eigen vermogen bedraagt € 6,8 miljoen, waarmee het mogelijk bovenmatige eigen vermogen met € 1,8 miljoen is gedaald en uitkomt op € 9,9 miljoen.

7.4 Allocatie van middelen

Zorg

Visio zet zorgmiddelen efficiënt in om hoogwaardige zorg en ondersteuning te bieden aan mensen met een visuele beperking. De verdeling van middelen richt zich op cliëntgerichte zorg, innovatie, duurzaamheid en samenwerking met partners. Middelen worden afgestemd op individuele zorgvragen, met investeringen in technologie en digitale toegankelijkheid. Efficiënte besteding en minimalisering van verspilling staan centraal, evenals optimaal gebruik van middelen via netwerkzorg.

De financiële toewijzing omvat zorgvoorzieningen, zoals individuele begeleiding en woonondersteuning, inclusief onderwijs en revalidatieprogramma's, innovatieprojecten gericht op nieuwe technologieën en methodieken en scholing en ontwikkeling van zorgprofessionals. Door optimalisatie van zorgmiddelen heeft Visio de cliënttevredenheid verhoogd en de efficiëntie verbeterd. De focus blijft gericht op digitalisering, toegankelijkheid en samenwerking voor een inclusieve samenleving.

Onderwijs

Visio Onderwijs ontvangt op grond van de WEC een lumpsumbekostiging van OCW. De bekostiging is opgebouwd uit een aantal vergoedingen die grofweg te verdelen zijn in een deel loongevoelige en een deel prijsgevoelige bekostiging. Daarnaast maken ook de ondersteuningsmiddelen voor de reguliere scholen (kassiersfunctie à 4,4 miljoen) deel uit van de lumpsumbekostiging.

De lumpsumbekostiging voor Visio Onderwijs is voor een belangrijk deel een vast budget. Een klein deel van het budget, slechts 12%, fluctueert op grond van de leerlingenaantallen binnen de scholen. Dit betekent veel zekerheid in het bekostigingsniveau voor geheel Visio Onderwijs. Maar het betekent ook dat het voeren van eigen beleid essentieel is, zodat middelen worden ingezet in lijn met de ontwikkeling van de organisatie: de beleidskoers, de leerlingenaantallen van de afzonderlijke locaties en het aantal leerlingen dat in de verschillende regio's ambulante ondersteund of begeleid wordt.

De ontwikkelingen en prognose in leerlingenaantallen zijn leidend voor de inzet van middelen. Middelen worden aldus verdeeld naar middelen op bovenschools niveau, middelen voor de scholen, middelen voor ambulante begeleiding en/of ondersteuning, middelen voor hybride onderwijsvormen en middelen voor deskundigheidsbevordering en professionalisering en/of nieuw beleid. Daar waar grote knelpunten op de afzonderlijke scholen of aob-afdelingen ontstaan, kan bij de directie beroep worden gedaan op extra frictiebudget.

De toedeling en verdeling van de middelen gebeurt aan de hand van de volgende criteria:

- De Raad van Bestuur bepaalt welk deel van het totaal aan middelen bestemd wordt voor gemeenschappelijke voorzieningen (Raad van Bestuur en ondersteunende diensten) en neemt dit op in de begroting. In 2025 werd voor het onderwijs een bedrag van circa € 3,9 miljoen vastgesteld.
- Om de organisatieontwikkeling te bevorderen en (nieuwe) beleidskeuzes van Visio Onderwijs te kunnen effectueren, wordt door de Raad van Bestuur bepaald of en hoeveel middelen hiervoor worden ingezet.
- Op grond van de onderwijsbudgetnorm wordt het formatiebudget per school en per (aob)-regio vastgesteld, waarbij tevens wordt geanticipeerd op de verwachte groei of daling van het aantal leerlingen.

7.5 Onderwijsbudgetnorm

Bij de samenstelling van het jaarlijkse formatieplan wordt kritisch beoordeeld of de inzet van onderwijzend personeel aansluit op de omvang en complexiteit van de groep leerlingen. Hiervoor heeft Visio een interne norm ontwikkeld, de "onderwijsbudgetnorm", om tot een

evenwichtige verdeling van de middelen te komen. Naast deze reguliere inzet vanuit de begroting komen vanuit het bestedingsplan tijdelijk extra middelen beschikbaar.

7.6 Toelichting kasstromen en financiering

Voor inzicht in de kasstromen wordt verwezen naar 2.3 kasstroomoverzicht over 2025 in de jaarrekening.

7.7 Treasurybeleid

Visio heeft een treasurystatuut ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen.

Visio gaat in haar beleid uit van de vereisten die zijn vastgelegd in de Regeling Beleggen en Belenen 2016. Het treasurystatuut is in 2024 geactualiseerd naar de laatste inzichten, waarbij de rol van de Raad van Toezicht is verduidelijkt. Het beleid kenmerkt zich als risico-avers.

Het treasurystatuut beschrijft het beleid ten aanzien financiering, risicobeheer en cashmanagement, uitgaande van de volgende doelstellingen:

- verzekeren van een duurzame toegang tot de financiële markten;
- beheersen en beperken van financiële risico's (renterisico en debiteurenrisico), welke invloed hebben op het vermogen en het resultaat;
- minimaliseren van kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
- borgen van voldoende liquiditeit;
- voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Op basis van deze doelstellingen maakt Visio geen gebruik van financiële instrumenten.

In het treasurystatuut zijn de interne afspraken inzake afdekking van risico's, zoals prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's, opgenomen. Externe afspraken, zoals bankconvenanten, zijn toegelicht in de 'Toelichting op de balans' bij de jaarrekening (zie onderdeel 2.5, punt 9 'niet uit de balans blijvende verplichtingen').

In 2024 zijn in het Treasurystatuut aanpassingen gedaan en door de Auditcommissie van de Raad van Toezicht goedgekeurd. Met de aanpassingen van het statuut ontstaat de mogelijkheid om (tijdelijke) 'overtollige' liquiditeiten voor kortlopende periodes, van een tot en met drie maanden, in deposito's te plaatsen. Deze deposito's leveren een rentevoordeel op van 1,0% à 1,5% ten opzichte van de vergoedingen op de lopende bankrekeningen.

8. Risicomanagement

8.1 Interne risicobeheersingssysteem

Beheersing van risico's

Ontwikkelingen binnen en buiten Visio kunnen invloed hebben op het realiseren van onze doelstellingen. Het is belangrijk om de risico's die de realisatie van onze doelstellingen kunnen bedreigen te onderkennen en zo nodig te beheersen. We streven ernaar om deze risico's tijdig in beeld te brengen en zo nodig maatregelen te treffen om de invloed ervan in lijn te brengen met onze risicobereidheid. Voor Visio is risicomanagement daarmee vooral een middel om onze strategie uit te voeren en onze doelstellingen te realiseren.

Risico-identificatie en -waardering

Risico's worden structureel geïnventariseerd en geactualiseerd. Voor de strategische risico's gebeurt dit door de Raad van Bestuur, directie en in dialoog met het management. Tactische en

operationele risico's worden bepaald door het management van de afdelingen, met input van adviseurs en controllers uit de eerste, tweede en derde lijn.

In 2025 heeft een actualisatie plaatsgevonden van de frauderisico's en is gereflecteerd op de strategische risico's die eind 2024 zijn vastgesteld alsmede op de KPI's en beheersmaatregelen. Aanpassingen zijn meegenomen in het jaarplan 2026.

Risicobereidheid

Bij Visio staat het realiseren van onze maatschappelijke doelen voorop. Daarbij geldt financiële continuïteit als randvoorwaarde. Bij onze taakopdracht past een behoedzame (defensieve/neutrale) houding jegens risico's. Op onderdelen is een neutrale of offensieve opstelling nodig of wenselijk om de doelen te halen. De risicobereid is als volgt:

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Strategisch	Neutraal	Om de maatschappelijke doelen te realiseren, wil Visio Wendbaar zijn. Dit vraagt een gezonde balans tussen kansen benutten en risico's nemen. We zijn bereid gematigde risico's te nemen met betrekking tot de ambitie om de innovatie in de sector te versterken. Innovatie kenmerkt zich altijd door, relatief gezien, een hogere mate van onzekerheid.
Continuïteit	Laag	Visio wil de risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen zoveel mogelijk beperken.
Financieel	Laag	Financiële continuïteit is een randvoorwaarde om te ondernemen en mag in geen geval in gevaar komen. Visio werkt met publieke middelen en wil daarom de financiële risico's zoveel mogelijk beperken.
Kwaliteit	Laag	Visio is een expertisecentrum. Dat betekent dat de kwaliteit van zorg en onderwijs van hoog niveau moet zijn en blijven. Visio wil de risico's die hieraan zijn verbonden zoveel mogelijk beperken.
Operationeel	Neutraal	Visio streeft naar een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, gericht op de realisatie van strategische en operationele doelstellingen. Kernrisico's die de realisatie in gevaar brengen worden gemonitord en aantoonbaar beheerst.
Compliance	Laag	Visio streeft ernaar te voldoen aan alle wet- en regelgeving die van toepassing is. Op het gebied van integriteit is het uitgangspunt eenduidig: alle medewerkers van Visio handelen integer. Ten aanzien van fraude: Visio accepteert geen fraude van haar werknemers, partners of cliënten/leerlingen. Bij fraudedetectie wordt altijd actie ondernomen.

Visio past het Three Lines model (3LM) toe om op 'beheerste wijze' haar doelen te kunnen realiseren. Het 3LM is vrij vertaald een model met drie beschermingslagen. Het is meer dan alleen maar een organisatiestructuur en het benoemen van rollen; het is een andere manier van (samen)werken en denken en draagt bij aan de versterking van het risicobewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van risico's en interne beheersing. De 3LM rollen die Visio onderkent zijn in onderstaande figuur weergegeven:



Figuur: Toepassing van het three Lines model (3LM) binnen Visio

Toelichting:

- 1st line: de directeuren Onderwijs, Revalidatie & Advies en Wonen & Dagbesteding zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de onderwijs en zorgdoelen én het managen van de bijkomende risico's samen met de managers/schoolleiders. Vanuit deze primaire verantwoordelijkheid zet het primaire proces actief in op interne beheersing.
- 2^{de} line: dit betreft alle afdelingen die de directeuren Onderwijs, R&A en W&D ondersteunen met een goed proces van risicomanagement en beheersing. Deze specialisten werken hierbij, ieder vanuit hun eigen expertise, nauw samen om de interne beheersing te borgen en te verbeteren.
- 3^{de} line: deze afdelingen voorzien vanuit een onafhankelijke positie de Raad van Bestuur van aanvullende zekerheid (assurance) over de kwaliteit van de sturing en beheersing door de eerste lijn (directeuren Onderwijs, R&A en W&D) en de ondersteuning vanuit de tweede lijn. Op basis hiervan kan de Raad van Bestuur bijsturing geven.

Periodiek wordt het 3 Lines Model beoordeeld op actualiteit.

8.2 Periodieke strategische risicoanalyse

De Raad van Bestuur voert met het gehele directieteam, inclusief concernmanagers op expertise, periodiek een strategische risicoanalyse uit. In 2025 is besloten om de uitvoering naar eenmaal per twee jaar in plaats van eenmaal per jaar te brengen.

Hierbij worden de toprisico's bespreekbaar gemaakt én vervolgens wordt een aantal keer beoordeeld of de focus op de juiste risico's ligt. Op basis van dit inzicht herziet de Raad van Bestuur in overleg met de directeuren de prioriteiten. Prioriteiten worden herzien door de aantoonbare effectiviteit van reeds getroffen maatregelen of door externe ontwikkelingen die (negatief) van invloed kunnen zijn op het risicoprofiel van Visio. Dit resulteert in een up to date inzicht bij de Raad van Bestuur en de directies in de strategische toprisico's, die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische doelen. De Raad van Bestuur geeft prioriteiten aan de thema's die om directe opvolging vragen door een proceseigenaar/directeur te benoemen.

Deze aanpak is in onderstaand model weergegeven:



8.3 Belangrijkste kansen en risico's in 2024 en 2025

De top strategische risico's zijn eind 2024 uitgewerkt, afgestemd met RvB en meegenomen in het jaarplan 2025 van Visio. Om de risico's te kunnen beheersen, zijn acties en maatregelen geformuleerd. Eind 2025 is hierop gereflecteerd en is geconstateerd dat de risico's ongewijzigd zijn, maar dat de beheersmaatregelen aangepast moesten worden. Deze wijzigingen zijn meegenomen in het jaarplan voor 2026.

Aanvullend is voor Onderwijs als risico 'Onvoldoende toegankelijkheid van opleidingen, leermiddelen en toetsen wat een negatief effect heeft op het realiseren van inclusief onderwijs' meegenomen. Dit punt is meegenomen in het jaarplan Onderwijs.

De volgende topkansen en -risico's zijn benoemd en de opvolging van de maatregelen is geborgd in de bestaande rapportagelijnen:

Top Kansen	Toelichting	Maatregelen
Positie versterken Visio	Visio focust zich nog erg op de professional in de organisatie of de keten (de oogarts) en de eigen cliënt en laat daarmee kansen in de maatschappij (de huisarts, de agent, de docent), alsmede commerciële kansen (training, advies, workshops) liggen. 'Visio ontwikkelt veel specifieke expertise, het kan van groot belang zijn deze nationaal en internationaal beter te verspreiden te vermarkten.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid in onze maatschappij verdeeld in de hoofddoelstellingen: 1. Opzetten netwerken met impact 2. Vergroten zichtbaarheid en maatschappelijke impact Per hoofddoelstelling zijn subdoelstellingen en KPI's opgenomen.
Slim en Strategisch samenwerken	Samenwerking met andere zorginstellingen op het gebied van bijvoorbeeld (ontwikkeling van) IT is een kans voor Visio, vanwege onder meer kennisdelen, schaalvergroting en kostenbesparing.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid in onze maatschappij verdeeld in de hoofddoelstellingen: 1. Opzetten netwerken met impact 2. Vergroten zichtbaarheid en maatschappelijke impact Per hoofddoelstelling zijn subdoelstellingen en KPI's opgenomen.
Digitale Transformatie	'Technologie is een kans voor Visio vanwege onder meer zorg op afstand en toonaangevend zijn binnen de	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid als Organisatie opgenomen, waarin als hoofddoelstelling 'doorzetten van digitale

Top Kansen	Toelichting	Maatregelen
	doelgroep via AI, VR, IoT en/of Robotisering'.	transformatie' opgenomen is. Subdoelstellingen met bijbehorende KPI's zijn: digitaal platform, datagedreven werken, vergroten digitale vaardigheden en bewaken samenhang technologische innovatie.

Top Risico's	Toelichting	Maatregelen
Voldoende gekwalificeerde medewerkers en managers (strategisch/continuïteit)	Visio is onvoldoende in staat gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en/of te behouden.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid met onze Medewerkers verdeeld naar de doelstellingen: 1. Binden en boeien 2. Gezondheid en Vitaliteit 3. Leren en ontwikkelen Per hoofdoelstelling zijn subdoelstellingen en KPI's opgenomen.
Strategische implementatiekracht/Management (operationeel)	Visio maakt plannen, maar is onvoldoende in staat deze plannen succesvol te implementeren.	De rapportage over de belangrijkste KPI's inclusief de voortgang op de maatregelen die de toprisico's raken, wordt periodiek opgesteld, passend in de huidige P&C-Cyclus. Eenmaal in de zes weken vindt een Transitie-DT plaats, waarin onder meer de voortgang, belemmeringen en afhankelijkheden worden besproken.
Minder financiën (financieel)	Minder middelen t.b.v. expertise waardoor positie als landelijke expertise-organisatie onder druk komt te staan.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid in onze Maatschappij opgenomen waarin specifiek versterken en structureel onderhouden van kennisinfrastructuur en kenniscirkel als doelstellingen zijn opgenomen. Onderliggend zijn er subdoelstellingen/KPI's gedefinieerd ten aanzien van: 1. Kennis vinden 2. Kennis koesteren
IT-Security (operationeel)	Visio wordt gehackt en/of een medewerker verstrekt bewust privacygevoelige informatie.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid als Organisatie opgenomen waarin specifiek het vergroten van Digitale Vaardigheden van de medewerkers is opgenomen als doelstelling. Onderliggend zijn er subdoelstellingen/KPI's gedefinieerd, waaronder dat medewerkers worden getraind in digitale veiligheid en zich bewust zijn van risico's op dit gebied.

Impact van risico's op resultaten en/of financiële positie

Onvoldoende gekwalificeerde medewerkers en managers kan de capaciteit onder druk zetten en daarmee ook het behalen van de gewenste resultaten (aantal cliënten/behandelingen) en van andere doelstellingen. Inhuur van extra personeel, bijvoorbeeld als gevolg van een aan werkdruk gerelateerd ziekteverzuim, leidt tot extra kosten. Hoewel de instroom in 2025 hoger was dan de uitstroom van personeel, zal het voor Visio ook in 2026 een uitdaging zijn om de inhuur van PNIL volledig af te bouwen. Dit kan wegens hogere kosten effect hebben op het resultaat. Dit is wel voorzien in de begroting 2026.

De strategische implementatiekracht is hieraan verbonden aangezien implementatie van de (strategische) plannen iets vraagt van het absorptievermogen van de gehele organisatie. Op het moment dat binnen de organisatie de capaciteit onder druk staat, dan heeft dat ook een gevolg voor de beschikbaarheid van medewerkers voor implementatie van deze plannen. Tegelijkertijd zijn deze plannen noodzakelijk voor een duurzaam gezond Visio, waarin met

werkplezier dagelijks wordt gewerkt in de zorg, onderwijs, revalidatie & advies en expertiseontwikkeling. Juist omdat die plannen ook deels voorzien in het slimmer en datagedreven werken waardoor met minder mensen dezelfde of meer impact kan worden gerealiseerd.

Het risico van minder financiën ten behoeve van expertise zou betekenen dat niet alle doelstellingen kunnen worden gerealiseerd die Visio op dat gebied heeft, en er aan de kostenkant navenant moet worden bijgestuurd.

Het verwezenlijken van het risico op IT-Security kan een kleinere of grotere impact hebben, afhankelijk van wat er precies gebeurt, hoe snel het incident kan worden opgelost, de bijbehorende kosten en de imagoschade die hiermee gepaard zou gaan.

De Belastingdienst heeft aangekondigd vanaf 1 januari 2025 volledig te gaan handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. Zoals eerder in het jaarverslag beschreven, heeft Visio in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Het risico op een vergrijpboete wordt door Visio als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

Er is (bestuurlijke) aandacht voor realisatie van de benoemde mitigerende maatregelen zoals hierboven aangegeven. Daarnaast ondersteunt het risicomangement het bewaken en monitoren van risico's (inclusief de maatregelen).

Visio heeft een P&C-cyclus ingericht waarmee maandelijks de resultaten en financiële positie voor het betreffende jaar worden gemonitord en indien nodig wordt hierop bijgestuurd. Voor de lange termijn stelt Visio jaarlijks een meerjarenbegroting op en wordt er een stresstest uitgevoerd om de financiële weerbaarheid te toetsen.

Risico's bewaken en monitoren

De verantwoordelijkheid voor risico's ligt, afhankelijk van het risico, bij de Raad van bestuur, directie en/of het management. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat waar nodig beheersmaatregelen worden geïmplementeerd. De ontwikkeling van strategische risico's wordt minimaal eenmaal per jaar besproken tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De bestuursrapportage vormt de basis van deze gesprekken.

Fraudepreventie

Voor preventie en zo nodig de aanpak van fraude en aan integriteit gerelateerde incidenten hanteert Visio een fraudebeheersplan. Dit biedt houvast bij een adequate en procesmatige aanpak van onderzoek naar (vermoeden van) fraude, inclusief opvolging en afhandeling van incidenten. Het stelt ons in staat om adequaat en voortvarend te handelen om schade voor Visio – in welke vorm dan ook – zoveel mogelijk te beperken.

Het vaststellen en beoordelen van frauderisico's is vastgelegd in een risico- en controlmatrix voor fraude- en integriteitsrisico's. Deze matrix geeft een beeld van alle geïdentificeerde risico's op dit gebied, waarbij nettorisicoscores bepaald zijn op basis van al bestaande beheersmaatregelen. De restrisico's blijken daarmee beperkt van omvang. Periodiek wordt deze analyse geactualiseerd met input van medewerkers die goed zicht hebben op fraudegevoelige processen. In 2025 is deze geactualiseerd.

9. Continuïteit

9.1 Algemeen

Koninklijke Visio waarborgt haar continuïteit door een solide financieel beleid, gericht op een gezonde balanspositie en efficiënte kostenbeheersing. Door strikte monitoring van financiële risico's blijft de organisatie financieel stabiel. Scenarioanalyses en risicomanagement zorgen ervoor dat mogelijke bedreigingen tijdig worden onderkend en aangepakt. De planning- en controlcyclus speelt hierbij een cruciale rol. Met de jaarlijkse begroting en de maandelijkse operationele rapportages is de Raad van Bestuur in staat om tijdig bij te sturen. Daarnaast wordt gewerkt met een meerjarendoorkijk, waarin financiële ontwikkelingen en strategische keuzes in samenhang worden beoordeeld. Dit biedt inzicht in toekomstige kansen en risico's en stelt Koninklijke Visio in staat om proactief beleid te voeren gericht op de lange termijn. Door deze integrale aanpak blijft de organisatie financieel gezond en kan zij haar maatschappelijke opdracht duurzaam blijven vervullen.

9.2 Onderwijs

De volgende onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in de verantwoording op het financieel beleid:

- Prognose voor medewerkers en leerlingen en de toelichting daarop in paragraaf 9.4
- Meerjarenbegroting (Staat van baten en lasten en MJ-balans en de toelichting daarop in paragraaf 9.5)

9.3 Financieel meerjarenbeleid

De drie centrale doelen van het financieel beleid van Visio Onderwijs zijn:

- Een solide vermogenspositie
- Een sluitende begroting
- Ruimte binnen de begroting voor organisatieontwikkeling, (nieuwe) beleidskeuzes, inclusief investering in kwaliteit en innovatie.

Deze drie doelen zijn behaald.

Vermogensbeleid

Het beleid van Visio is erop gericht de omvang van de reserves van Visio Onderwijs, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget, gezond te houden en daarbij te voldoen aan de signaleringswaarde die het Ministerie van OCW in het najaar van 2020 heeft ontwikkeld voor bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen. Visio heeft bovenmatige reserves. Om deze in een periode van circa 10 jaar terug te dringen, is in de begroting een reparatie voor werkdrukvermindering doorgevoerd én is er een bestedingsplan uitgewerkt voor investeringen en projecten ter versterking van de onderwijskwaliteit, de expertiseontwikkeling en de participatie en inclusie van leerlingen. Met de inzet van de reserves wil Visio een extra impuls geven aan haar doelstelling om het allerbeste onderwijs en de allerbeste begeleiding voor leerlingen met een visuele beperking te realiseren.

Sluitende begroting met ruimte voor investering en ontwikkeling:

Een sluitende begroting moet in het licht van het terugbrengen van de onderwijsreserves genuanceerd bekeken worden. Het betekent dat de activiteiten binnen de reguliere onderwijsbedrijfsvoering sluitend moet zijn. Via een interne norm (onderwijsbudgetnorm) worden daarom 'formatiegelden' verdeeld in relatie tot de leerlingenpopulatie. Op deze manier worden uitgaven beheersbaar.

Visio Onderwijs hanteert al meerdere jaren deze doelen voor haar financieel beleid. Door vanuit deze doelen financieel beleid te voeren, heeft Visio Onderwijs een solide basis, die toekomstbestendig is en waarbinnen er ruimte is voor investering in eigentijds, modern

onderwijs en voor vernieuwing en innovatie. Vanuit het bestedingsplan zijn daar bovenop middelen beschikbaar gesteld voor een extra impuls. De scheiding tussen uitgaven in het kader van de reguliere onderwijsbedrijfsvoering en het bestedingsplan is van belang, omdat het bestedingsplan meerdere jaren gaat omvatten en daarbij het risico op verstrengeling ontstaat, waardoor zuivere sturing niet meer mogelijk is.

Bestedingsplan

Het Ministerie van OCW heeft in 2020 per brief aangekondigd een bestedingsplan te verwachten van organisaties die een reserve kennen die hoger is dan een door OCW bepaalde signaalwaarde. De reserve van Visio Onderwijs overstijgt de signaalwaarde. Om die reden hebben wij, op basis van het huidige weerstandvermogen, een bestedingsplan opgesteld dat in 2021 is afgestemd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht.

Visio acht het van wezenlijk belang dat de in het verleden opgebouwde middelen doelmatig worden besteed. Daarom wordt – naast een reparatie in de begroting voor werkdrukvermindering – gekozen voor een programmatische aanpak, waarbij de middelen over een periode van circa 10 jaar, worden ingezet voor investeringen met blijvende meerwaarde. De investeringen en projecten zijn gericht op versterking van de onderwijskwaliteit, de expertiseontwikkeling en de participatie en inclusie van leerlingen met een visuele beperking. De looptijd van de projecten en investeringen is divers. Jaarlijks wordt de voortgang op de diverse activiteiten geëvalueerd en vindt (voor zover van toepassing) actualisatie van het bestedingsplan plaats.

Het in 2021 ingezette beleid om de bovenmatige reserves van onderwijs terug te dringen heeft geleid tot een formatie-uitbreiding van ongeveer 23 fte.

Met inzet van middelen vanuit het bestedingsplan zijn in 2025 onder andere de volgende activiteiten/projecten uitgevoerd of afgerond:

- Doorlopende projecten zijn onder andere:
 - 'datagedreven werken'
 - het experiment OZA in samenwerking met een kinderdagcentrum voor kinderen met een meervoudige beperking
 - de leer-werkplek Visit voor leerlingen met een visuele beperking
 - OnderwijsLab: een toegankelijke, innovatieve leeromgeving (die op alle Visioscholen aanwezig is) waar docenten en leerlingen nieuwe onderwijsondersteunende technologie verkennen, testen en toepassen.
- Toekomstperspectief onderzoek: Voor ernstig meervoudig beperkte leerlingen is een onderzoeksprogramma ontwikkeld om voorruit te kijken naar de toekomst op het gebied van dagbesteding, wonen en vrije tijd.
- Er is een nieuwe Visio rekenbox getalbegrip ontwikkeld met specifieke materialen die passen bij de huidige rekendoelen van het basisonderwijs en is uitgevoerd als 3D versie.
- Er is een voelbare tekeningen atlas ontwikkeld, betreffende het deel Nederland. Deze is geschikt voor slechtziende, blinde en ziende leerlingen. In 2026 en 2027 volgen de delen Europa en Wereld.
- Er heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden van de Praktijkplein-app zodat hierin modulekaarten kunnen worden opgeslagen (en geraadpleegd) voor onderwijs aan vso-leerlingen (mb en arbeid).
- Het boek 'bouwen aan veerkracht' geeft tips en inspiratie aan ouders van kinderen met een visuele beperking, om de veerkracht van hun kind en henzelf te versterken. Daarnaast is ook een 'kanjerspel' ontwikkeld dat benut kan worden ter stimulering van de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen met een visuele beperking.

In de komende jaren zal ernaar gestreefd worden dat het resultaat van Onderwijs jaarlijks op een verlies van € -1,0 mln uitkomt. Omdat dit grotendeels aan inzet van medewerkers zal worden besteed, ligt hier zeker een uitdaging gezien de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing binnen Visio.

9.4 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

	T-1	T	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen	2.475	2.587	2.629	2.631	2.645

- De afgelopen jaren laat het aantal leerlingen op de Onderwijslocaties van Visio een stabiele, licht oplopende lijn zien, met over de afgelopen vijf jaren een gemiddelde stijging van 1,4%.
- Ondanks dit beeld is de verwachting dat op termijn door inclusief onderwijs de leerlingenaantallen op de Visio-scholen mogelijk een daling zullen gaan laten zien.
- Het aantal AOB-leerlingen is de afgelopen jaren met gemiddeld 2,6% gestegen. Voor 2026 wordt een stijging van 2% verwacht, in de jaren erna 1%.
- Peildatum is 1 februari.

Het schoolbestuur speelt op deze ontwikkelingen in door onder andere:

- Doorontwikkelen van hybride onderwijsvormen in samenwerking met het regulier onderwijs (bijv. 1 dag speciaal en 4 dagen regulier onderwijs) ter verdere bevordering van de inclusie.
- Afstandsleren tussen de Visioscholen, waardoor leerlingen lessen volgen op afstand op een andere Visioschool.
- Intensieve AOB of tijdelijke extra ondersteuning vanuit de AOB, met eventueel ook inzet (tijdelijk) van een onderwijsassistent en/of leraarondersteuner op het reguliere of ander cluster onderwijs.
- (Verdere uitbouw van de) helpdeskfunctie ten behoeve van leraren in het regulier onderwijs rondom vakken zoals wiskunde, biologie, aardrijkskunde, scheikunde ICT en bewegingsonderwijs.
- Opbrengstgericht en datagedreven werken.
- Investerings in het realiseren van de transitie van school naar werk, in samenwerking met Visio Zicht op Werk.
- Ontwikkelen van aangepaste leermiddelen en testen van nieuwe onderwijsondersteunende technologie in de OnderwijsLabs, teneinde de kwaliteit van onderwijs en begeleiding te versterken en/of de inclusie te bevorderen.

Aantal FTE	T-1	T	T+1	T+2	T+3
Bestuur/ management	7,97	7,53	7,00	7,00	7,00
Onderwijzend personeel	186,85	192,66	189,58	190,00	190,00
Ondersteunend personeel	88,49	89,07	89,16	89,00	89,00

In 2021 is gestart met de werving van nieuwe medewerkers in het kader van het bestedingsplan. In 2025 is vanuit het bestedingsplan voor 23 FTE aan extra formatie ingezet. Dit niveau zal naar verwachting de komende jaren stabiel blijven.

9.5 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

x 1.000 EUR	Vorig jaar T-1	Begroting verslagjaar T	Realisatie verslagjaar T	T+1	T+2	T+3	Verskil verslagjaar t.o.v. begroting	Verskil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
Rijksbijdragen	37.084	38.342	39.309	40.780	41.718	42.678	967	2.226
Overige overheidsbijdragen en subsidies	181	126	285	210	212	214	159	104
Baten werk in opdracht van derden	26	26	22	26	27	28	-4	-4
Overige baten	233	96	277	84	85	86	182	44
TOTAAL BATEN	37.524	38.590	39.894	41.100	42.042	43.006	1.304	2.370
LASTEN								
Personeelslasten	27.141	28.091	29.137	29.995	30.895	31.822	1.046	1.996
Afschrijvingen	679	788	687	766	804	828	-101	8
Huisvestingslasten	1.518	1.466	1.517	1.676	1.693	1.710	50	-2
Overige lasten	9.079	9.568	9.766	9.982	9.982	9.982	199	687
TOTAAL LASTEN	38.417	39.913	41.107	42.418	43.373	44.341	1.194	2.690
SALDO								
Saldo baten en lasten	-894	-1.323	-1.213	-1.318	-1.331	-1.335	109	-320
Saldo financiële baten en lasten	335	298	285	272	272	272	-13	-50
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL RESULTAAT	-559	-1.025	-929	-1.046	-1.059	-1.063	96	-370

- Het resultaat in 2025 wijkt minimaal af ten opzichte van het begrote resultaat 2025. Zowel baten als lasten vallen hoger uit dan begroot.
- Het resultaat in 2025 wijkt negatief af ten opzichte van het resultaat in 2024, met name door een stijging in de overige lasten.
- In de meerjarenbegroting wordt verder toegegroeid naar het structureel verder terugdringen van de onderwijsreserves met jaarlijks 1 miljoen euro.

Balans in meerjarig perspectief

x 1.000 EUR	Realisatie vorig jaar T-1	Realisatie verslagjaar T	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	3.626	4.236	4.955	5.001	5.073
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	3.626	4.236	4.955	5.001	5.073
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden	-	-	-	-	-
Vorderingen	413	200	200	200	200
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-
Liquide middelen	17.896	16.892	15.127	14.023	12.888
Totaal vlottende activa	18.309	17.092	15.327	14.222	13.087
TOTAAL ACTIVA	21.935	21.327	20.282	19.223	18.160
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Kapitaal	5	5	5	5	5
Algemene reserve	15.333	14.831	13.986	13.127	12.264
Bestemmingsreserves	2.250	1.823	1.623	1.423	1.223
Overige reserves en fondsen	-	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	17.588	16.659	15.613	14.555	13.492
VOORZIENINGEN	806	1.001	1.001	1.001	1.001
LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-	-	-	-
KORTLOPENDE SCHULDEN	3.542	3.667	3.667	3.667	3.667
TOTAAL PASSIVA	21.935	21.327	20.282	19.223	18.160

- De algemene reserve daalt door het negatieve resultaat in 2025. Het resultaat wordt jaarlijks, na aftrek van het resultaat op de kassiersfunctie, toegevoegd aan het eigen vermogen (algemene reserve). Het resultaat op de kassiersfunctie wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De vorderingen zijn gedaald. De vlottende activa (liquide

middelen) dalen eveneens. De materiële vaste activa, die grotendeels uit MJOP bestaan, stijgen door meerdere investeringen in het kader van duurzaamheid. Ook de komende jaren staan investeringen in het kader van duurzaamheid op het programma.

- Het beleid van Visio zal er de komende jaren op gericht zijn om de omvang van de reserves Onderwijs, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget, naar het normatieve vermogen te brengen zoals dat is vastgesteld door OCW.
- Vanaf 2025 is een verdere daling in het eigen vermogen te zien.

9.6 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Signalering
	Vorig jaar	Verslagjaar	T+1	T+2	T+3	
	T-1	T				
Solvabiliteit 2	0,84	0,83	0,82	0,81	0,80	Ondergrens: <0,30
weerstandsvermogen	47%	42%	38%	35%	31%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	5,17	4,66	4,18	3,88	3,57	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	-1,5%	-2,3%	-2,5%	-2,5%	-2,5%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.
Reservepositie	298%	245%				Bovengrens: >0%.

Toelichting op de financiële positie

De ratio's laten als gevolg van het negatieve resultaat en daardoor de dalende reserves een daling zien, maar blijven boven de ondergrens.

De reservepositie is gedaald van 298% ultimo 2024 naar 245% ultimo 2025 als gevolg van het negatieve resultaat in combinatie met het gestegen normatieve vermogen.

10. Verplichte verantwoordingsthema's

10.1 Wet zorg en dwang

De Wet zorg en dwang (Wzd) regelt hoe zorgverleners moeten omgaan met onvrijwillige zorg voor mensen met een verstandelijke beperking of met een psychogeriatrische aandoening, zoals dementie. Het doel van de wet is om onvrijwillige zorg zoveel mogelijk te voorkomen. Zo beschermt de Wzd de vrijheid van cliënten om hun eigen leven zoveel mogelijk zelf vorm te geven, binnen veilige en verantwoorde grenzen. Goede zorg en een veilige vrijheid voor iedereen zijn belangrijk voor Visio en voor haar cliënten.

In 2025 heeft Visio Wonen & Dagbesteding te maken gehad met enkele uitdagingen rondom de uitvoering van de Wet zorg en dwang, waardoor kwalitatieve gegevens niet tijdig zijn aangeleverd bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Dit had te maken met continuïteit van de hierbij direct betrokken medewerkers. De volgende maatregelen zijn genomen:

- Alsnog aanleveren kwalitatieve gegevens bij de IGJ.
- Aanstelling van een projectleider om het proces te herstructureren.
- Benoeming van nieuwe portefeuillehouders.
- Werving van een nieuwe Wzd-functionaris.
- Vernieuwde afspraken met landelijke en regionale Wzd-commissies met een heldere opdrachtbeschrijving voor 2026.

Deze stappen zorgen voor meer duidelijkheid en borging van verantwoordelijkheden, zodat de uitvoering van de Wzd in lijn blijft met wet- en regelgeving en de kwaliteit van zorg voor cliënten gewaarborgd is.

10.2 Kanslijnen

De implementatie van de gekozen kanslijnen blijft in 2025 een belangrijk aandachtspunt binnen Visio. Deze kanslijnen dragen bij aan het realiseren van een toekomstbestendige gehandicaptenzorg en het inspelen op uitdagingen zoals een krimpende arbeidsmarkt, toegankelijkheid van zorg en het waarborgen van kwaliteit.

Visio heeft gekozen voor:

- Kanslijn 1: Elke cliënt krijgt een betekenisvolle daginvulling, passend bij wensen, talenten en mogelijkheden.
- Kanslijn 5: Bij elke cliënt wordt het eigen netwerk gestimuleerd en gefaciliteerd om een actieve rol te spelen in zorg en ondersteuning.

Om medewerkers en verwanten actief te betrekken, verschijnt er drie keer per jaar een nieuwsbrief waarin ontwikkelingen, praktijkvoorbeelden en successen worden gedeeld. Daarnaast zijn in alle regio's operationele aanjagers benoemd die verantwoordelijk zijn voor het implementeren en monitoren van de kanslijnen in de dagelijkse praktijk. Zij zorgen voor het ophalen van ideeën, het delen van successen en het signaleren van kansen en uitdagingen.

In 2025 heeft Visio deelgenomen aan het VGN-Lab, waarbij het project *Van cliënt naar collega* de derde plaats behaalde. Dit project illustreert hoe kanslijnen bijdragen aan innovatieve oplossingen en het vergroten van betrokkenheid van cliënten bij de organisatie.

10.3 Klachten

Klachten

In de periode januari-december 2025 zijn in totaal 10 meldingen geregistreerd bij de centrale klachtopvang van Visio, waarvan een aantal klachten doorliep in 2026:

Klachten	2025	2024	2023
R&A	7	32	20
W&D	3	18	6
Onderwijs	0	3	2
Totaal	10	55 (3 Visiobreed)	28

In 2025 zijn er 45 klachten minder ontvangen dan in 2024!
De doorlooptijd van de behandeling varieerde van enkele dagen tot enkele maanden.

Vragen, opmerkingen en verzoeken om advies en bijstand door medewerkers en/of anderen worden niet geregistreerd als klacht.

Cliëntvertrouwenspersoon

De cliëntvertrouwenspersoon heeft in 2025 acht cliënten ondersteund. Uit de gesprekken en meldingen kwamen enkele terugkerende thema's naar voren:

- Bejegening en communicatie: cliënten voelen zich soms niet gehoord of serieus genomen
- Informatievoorziening: niet alle cliënten weten wat hun rechten zijn of wie de cliëntvertrouwenspersoon is

Conclusie

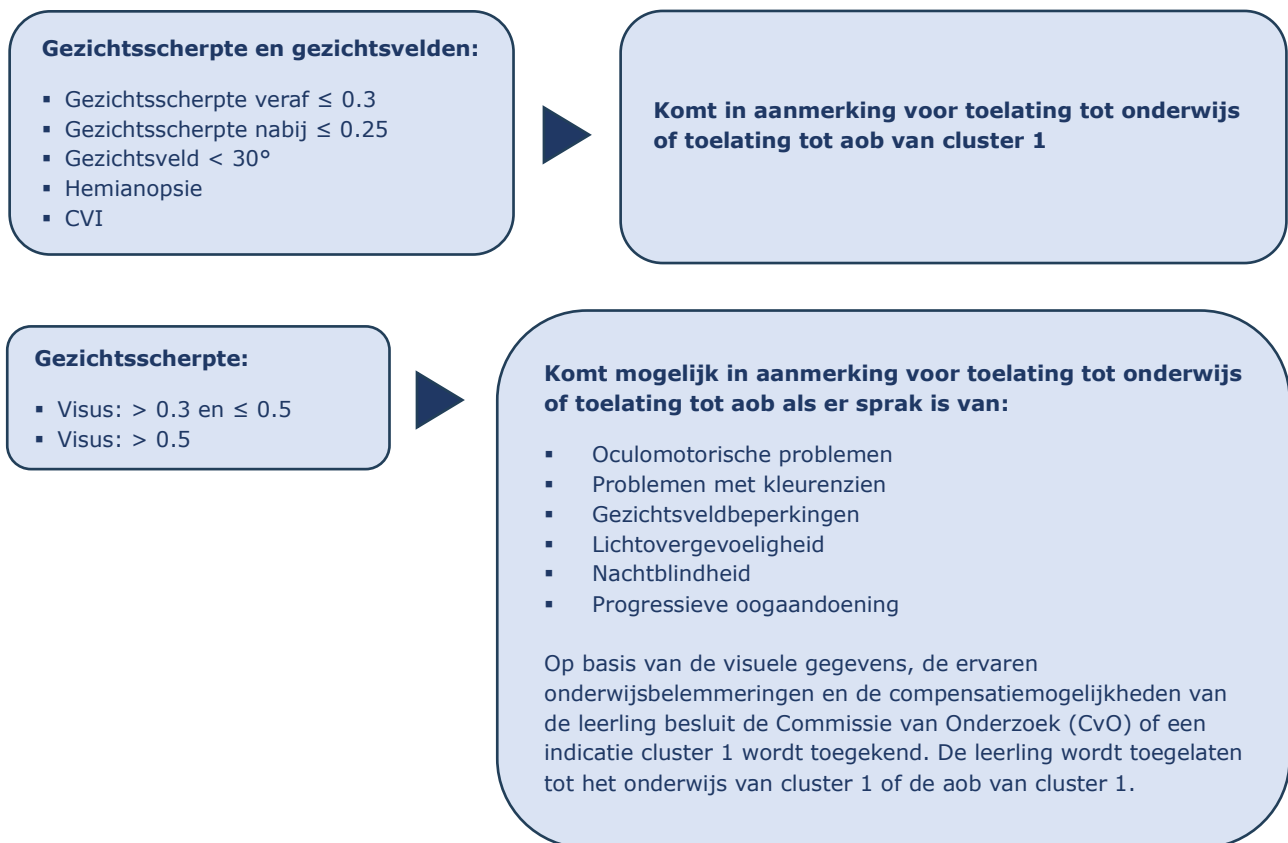
2025 was een jaar met weinig meldingen. Blijvende aandacht voor de zichtbaarheid van de CVP en de samenwerking blijft daarom noodzakelijk.

10.4 Toelating Onderwijs

Visio Onderwijs is een cluster 1 onderwijsinstelling; we geven onderwijs en ambulante onderwijskundige begeleiding aan leerlingen met een visuele beperking en aan leerlingen die naast een visuele beperking een verstandelijke beperking hebben of aanvullende hulpvragen hebben.

Na aanmelding van een kind/jongere bij Visio brengt een multidisciplinair team de hulpvragen (zorg en/of onderwijs) in kaart en volgen er oogheelkundige, gedragskundige en didactische onderzoeken. De Commissie van Onderzoek van Visio Onderwijs beoordeelt op basis van de diagnostische gegevens of het kind/de jongere in aanmerking komt voor onderwijs of ambulante onderwijskundige begeleiding (hierna: aob), in relatie tot de geldende toelatingscriteria.

Voor de toelating tot onderwijs of begeleiding van cluster 1 gelden landelijke toelatingscriteria:



Toegang tot passend onderwijs en passende begeleiding

Wanneer een leerling voldoet aan de toelatingscriteria weegt de Commissie van Onderzoek (CvO) de ondersteuningsbehoefte van de leerling. Naast een visuele beperking kan er sprake zijn van andere beperkingen of hulpvragen. De CvO beoordeelt of de benodigde expertise bij Visio Onderwijs aanwezig is en ook of plaatsing op een Visioschool of ambulante onderwijskundige begeleiding op een andere school het meest passend is voor de leerling.

Bij de beoordeling door de Commissie van Onderzoek voor toegang tot passend onderwijs bij Visio Onderwijs, geldt het volgende:

Leerlingen met een enkelvoudige beperking

Leerlingen die voldoen aan de toelatingscriteria én daarnaast speciale onderwijszorg hebben vanwege onderstaande hulpvragen, kunnen toegelaten worden tot onderwijs bij Visio of ambulante onderwijskundige begeleiding van Visio:

1. Omgang met de visuele beperking:
 - Problemen met het gebruik of toepassen van visuele hulpmiddelen
 - Problemen met ruimtelijke oriëntatie
 - Problemen met de acceptatie van de visuele beperking
2. Taak- en werkhoudingsproblemen/zelfstandigheid:
 - Moeite met klassikale instructies
 - Veel (individuele) ondersteuning nodig bij het plannen en uitvoeren van taken
 - Moeite met samenwerking aan een taak
 - Vertraagd werktempo
 - Motivatieproblemen
3. Sociale-emotionele functioneren:
 - Moeite met aansluiting bij leeftijdsgenoten
 - Pestverleden
 - Sociale angst of moeite met maatschappelijke participatie
 - Faalangst
 - Gedragsproblemen
 - Onvoldoende zelfinzicht
 - Laag zelfbeeld

Leerlingen met een meervoudige beperking³

Leerlingen met een visuele én een verstandelijke beperking, worden beschouwd als leerlingen met een meervoudige beperking (mb). Zij komen in aanmerking voor onderwijs of begeleiding bij Visio Onderwijs, mits zij voldoen aan de geldende toelatingscriteria voldoen.

Leerlingen met ernstige meervoudige beperkingen³

Bij deze leerlingen is naast een visuele en verstandelijke beperking ook sprake van andere beperkingen, zoals een motorische beperking, ASS, progressieve ziektebeelden, epilepsie, spraak-/taalproblemen of slechthorendheid. Ook deze leerlingen komen in aanmerking voor onderwijs (of begeleiding) bij Visio, mits zij aan de geldende toelatingscriteria voldoen.

Leerlingen met zeer ernstige gedragsproblemen en/of zonder ontwikkelingsmogelijkheden op kerndoelen onderwijs

Wanneer sprake is van zeer ernstige gedragsproblemen of als aantoonbaar is dat een kind of jongere geen ontwikkelingsmogelijkheden heeft op de kerndoelen van het onderwijs, kan geen toelating plaatsvinden.

10.5 Horizontale dialoog en verbonden partijen Onderwijs

Visio Onderwijs heeft regelmatig contact en voert dialoog met verschillende belanghebbenden. Hieronder zijn de belangrijkste op een rij gezet:

Organisatie of groep	Beknpte omschrijving van de vorm van dialoog of samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
Ouders	- Educatief partnerschap: met de ouders de voortgang van de ontwikkeling van de leerling bespreken, afspraken maken voor het

³ Bij een intensieve ondersteuningsbehoefte op het gebied van algemene dagelijkse levensverrichtingen of individuele begeleiding, kan als voorwaarde voor toelating verzocht worden om aanvullende zorgbegeleiding te faciliteren.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de vorm van dialoog of samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
	vervolg (opp/begeleidingsplan of bij tussentijdse evaluatiemomenten) en voorbereiden/ begeleiden bij schakelmomenten/transitie <ul style="list-style-type: none"> - Ouderparticipatie bij diverse schoolactiviteiten - Participatie ouders in de (G)MR of Themaraad aob
Leerlingen	<ul style="list-style-type: none"> - Leerling stimuleren/begeleiden in zijn ontwikkeling en tot het nemen van regie over zijn leerproces (passend bij zijn mogelijkheden) - Met de leerling bespreken/evalueren van zijn ontwikkeling en afspraken maken over het vervolg (al dan niet samen met de ouders) - Participatie van leerlingen in de voorbereiding en organisatie van schoolactiviteiten - Participatie in de leerlingenraad
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Individueel (werkoverleg en GA-gesprekken) - In teamverband (beleid, keuzes, werkwijzen, info etc. en ophalen zienswijzen en feedback) - Professionalisering/ontwikkeling (individueel en als team) - Participatie in de (G)MR of Themaraad aob
Binnen Visio Onderwijs: Schooloverstijgend	<ul style="list-style-type: none"> - De Visio-scholen en de aob-afdelingen werken samen op beleidsmatig gebied én inhoudelijk gebied. Er zijn werkgroepen rond bepaalde inhoudelijke thema's waarin scholen en aob participeren, scholen en aob nemen bij elkaar interne audits af en de scholen van Visio en Bartiméus werken bijvoorbeeld samen met betrekking tot het OpbrengstGericht Werken (ogw).
Binnen Visio: Kind & Jeugd	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke voorkeur/intake voor zorg en onderwijs. - Samenwerking tussen domeinen van Visio gericht op het bieden van integrale/samenhangende dienstverlening aan de leerling. - Samenwerking bij schakelmomenten (bij overgang van zorg naar onderwijs of andersom) om warme overdracht te bieden.
Binnen Visio: E&K en O&Z en met universiteiten en hogescholen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen en aob-afdelingen werken meer of minder intensief periodiek samen met de afdeling E&K (Expertise en Kennisontwikkeling) en O&Z (Onderzoek & Zorgverbetering) van Visio. Ze nemen deel aan (soms langlopende) onderzoeken en projecten tot vergroting van de expertise van Visio en Visio Onderwijs, al dan niet in samenwerking met Nederlandse universiteiten en hogescholen.
Schoolarts GGD, therapeuten, oogarts	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking met deskundigen, bijvoorbeeld gericht op het onderzoeken van de lichamelijke conditie, oogheeskundige conditie/aandoening, of op het bieden van ondersteunende therapieën.
Cluster 1	De onderwijsinstellingen van cluster 1 (Visio en Bartiméus) werken intensief samen: <ul style="list-style-type: none"> - ten aanzien van beleidsmatige thema's - op onderwijsinhoudelijk gebied.
Ander onderwijs	Er vindt samenwerking plaats: <ul style="list-style-type: none"> - Met andere (v)so-scholen op inhoudelijke thema's - Met andere scholen of opleidingen bij het bieden van aob. - Bij de instroom van een leerling of bij uitstroom van een leerling naar een andere school (warme overdracht)

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de vorm van dialoog of samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
	<ul style="list-style-type: none"> - Met vo-scholen om een volwaardig programma van toetsing en afsluiting (PTA) te kunnen bieden aan de vmbo- en havo-leerlingen van Visio die examen doen.
Regionale samenwerkingsverbanden	Om ervoor te zorgen dat de expertise van Visio Onderwijs beschikbaar is voor alle leerlingen/studenten met een visuele beperking vindt samenwerking plaats met de regionale samenwerkingsverbanden voor po en vo.
Gemeenten	<p>Ten aanzien van diverse thema's vindt overleg met gemeenten plaats:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leerplichtwet/verzuim - leerplichtambtenaar - Leerlingenvervoer - Zorgindicaties - Afdelingen Jeugdzorg van de gemeente - Huisvestingsthema's Visio-scholen
Overige partijen zoals:	<ul style="list-style-type: none"> - Zorgverleners (oogheelkundige klinieken, oogpoli's, revalidatiecentra, centra voor Jeugd en Gezin, thuiszorginstellingen, GGZ-instellingen, Wijkteams, Jeugdzorg, Veilig Thuis etc.) - MEE-ondersteuning van mensen met een beperking - Dedicon (maakt informatie leesbaar, zichtbaar, hoorbaar of voelbaar voor mensen met een visuele beperking) i.v.m. aangepaste materialen/ schoolboeken - UWV

Tabel 4: overzicht van samenwerkingspartners

Verslag Raad van Toezicht 2025 Koninklijke Visio

Voorwoord

Koninklijke Visio (hierna Visio genoemd) is er in 2025 in geslaagd om meer medewerkers aan zich te binden. Dat is een ontzettend goed resultaat in de huidige uitdagende arbeidsmarkt. Dit betekent namelijk dat het de organisatie lukt om zich te positioneren als aantrekkelijke werkgever waar iedereen kan bijdragen aan "meedoen mogelijk maken" voor de doelgroep. Als Raad van Toezicht zijn we trots op dit resultaat en op de andere resultaten die in 2025 zijn gerealiseerd.

In 2025 hebben we als Raad van Toezicht stilgestaan bij die verschillende resultaten en de wijze waarop Visio de strategie tot uitvoering brengt. Hierbij zijn uiteraard ook verschillende uitdagingen en dilemma's besproken in de vergaderingen met de Raad van Bestuur.

We kijken terug op een goed jaar. De Raad van Toezicht bedankt het bestuur, de directie en alle medewerkers en vrijwilligers van Visio voor hun onverminderd grote inzet om meedoen mogelijk te maken. Mooi om te zien dat het bestuur op de Visio Feesten 2025 samen met iedereen vierde wat er is bereikt. Dit is meer dan verdiend!

Anne Flierman
Voorzitter Raad van Toezicht

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is vastgesteld op 30 maart 2026.

Inleiding

Voorliggend jaarverslag is voor de Raad van Toezicht van Visio een belangrijk instrument om verantwoording af te leggen over de wijze waarop in 2025 het intern toezicht is uitgevoerd. Het verslag geeft inzicht in de wijze waarop de Raad haar verantwoordelijkheden heeft ingevuld, welke afwegingen zijn gemaakt en op welke wijze zij heeft toegezien op het functioneren van bestuur en organisatie. Dit bevordert de transparantie en maakt inzichtelijk hoe de Raad van Toezicht invulling heeft gegeven aan professioneel en maatschappelijk verantwoord toezicht.

Vanuit onze toezichtvisie en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid kijken wij in ons toezicht niet alleen naar het beleid en de ontwikkelingen binnen Visio, maar ook naar de betekenis voor:

- de kwaliteit en de resultaten van zorg, onderwijs en dienstverlening aan cliënten, leerlingen en hun verwanten;
- de ontwikkeling en het werkplezier van medewerkers en vrijwilligers,
- de relaties met samenwerkingspartners, de overheid, zorgverzekeraars, en andere externe belanghebbenden;
- de maatschappelijke positie van mensen met een visuele beperking;
- de verantwoorde inzet van de ontvangen financiële middelen en de financiële gezondheid van de organisatie;
- de internationale en wetenschappelijke activiteiten en daaruit voortvloeiende impact;
- de voortgang van de realisatie van de strategie "Meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030.

Het verslag van de Raad van Toezicht 2025 wordt samen met het jaarverslag gepubliceerd op de website van Visio en maakt onderdeel uit van de jaarverantwoording van Visio over 2025.

1. Toezicht in 2025: wat viel op?

De maatschappelijke opdracht van Visio is 'meedoen mogelijk maken voor iedereen met een visuele beperking vanuit een duidelijke positie'. De Raad van Toezicht houdt hier integraal toezicht op. In de grote en diverse organisatie die Visio is met haar vier hoofdstromen: onderwijs en ambulante onderwijskundige begeleiding, revalidatie en advies, wonen en dagbesteding, en onderzoek en expertise, komen vele onderwerpen aan bod in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Hieronder benoemen we enkele onderwerpen, die er voor de raad van toezicht uit sprongen in 2025 en die samenhangen met de maatschappelijke verantwoordelijkheid die op ons rust.

Toekomstbestendigheid van de Zorg

Voor programma VIVIS laat zien! is in september een IZA transformatieplan ingediend, waarmee Visio op een toekomstbestendige wijze invulling geeft aan de maatschappelijke opdracht. Op dit moment is er (nog) geen financiering toegekend. Er is daarom ook gekeken naar andere mogelijkheden van (structurele) financiering die de transformatie van de zorg duurzaam mogelijk maken. Vanuit de maatschappelijke opdracht van Visio en de rol als expertisecentrum, kijkt Visio steeds naar wat al wel kan. Zo zal in 2026 worden gekeken welke elementen uit het transformatieplan (inclusief bijbehorende digitaliseringsambities) al kunnen worden opgepakt vanuit de bestaande capaciteit en financiering. De Raad van Toezicht ondersteunt die lijn van de Raad van Bestuur.

Strategische vastgoedplan

De Raad van Toezicht waardeert de periodieke bespreking van het strategisch vastgoedplan (SVP), waarbij goed is aangegeven waar een rol voor de Raad van Toezicht ligt en wat de financiële consequenties zijn. Aan de hand van dit plan informeert Raad van Bestuur de Auditcommissie en de voltallige Raad van Toezicht periodiek over de lopende projecten en voortgang op de realisatie van het plan om de leden goed en tijdig mee te nemen. In 2025 was er met name aandacht voor de voorbereiding van plannen voor een toekomstbestendige huisvesting van het Bestuurs- en bedrijfsgebouw in Huizen. Dit krijgt in 2026 een vervolg. Ook zal er in 2026 besluitvorming volgen over verschillende vastgoedprojecten die bijdragen aan goede en duurzame huisvesting van de andere onderdelen van Visio, waaronder woonlocaties en locaties van R&A.

Kwaliteit van zorg Wonen en Dagbesteding

De kwaliteit van de zorgverlening staat onder druk door de krapte op de arbeidsmarkt. Gezien de bestaande werkdruk is het een uitdaging om als organisatie mee te bewegen met alle ontwikkelingen in de wereld. Toenemende personeelstekorten en hoog ziekteverzuim worden deels opgevangen met de inzet van tijdelijk personeel. Met deze ontwikkelingen neemt de druk op de kwaliteit van zorg vooral binnen het domein W&D toe. Daarom was ook in 2025 een belangrijk thema de kwaliteit van zorgverlening bij de W&D-locaties. De commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft dit onderwerp nauwlettend gevolgd en intensief besproken.

Bij een locatie van W&D in Huizen was sprake van een onaangekondigd inspectiebezoek als vervolg op het bezoek in 2024. De Inspectie vond dat er goede stappen zijn gezet. Ook de externe audit van CIIO is goed verlopen; CIIO is positief en benoemt dat er aandacht is voor de juiste veranderingen. Er is een plan van aanpak opgesteld voor verbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem voor de kwaliteit van zorg voor alle W&D-locaties en er gaat gewerkt worden met een kwaliteitsagenda en kwaliteitsauditoren. Hieruit leidt de Raad van

Toezicht af dat er goede stappen worden gezet en het duurzaam borgen van de kwaliteitscyclus aandacht krijgt. In 2026 zal dit verder worden gevolgd.

Kwaliteit van Onderwijs

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de eerste terugkoppeling van een bezoek van de inspectie bij Visio Onderwijs in Haren. Een positieve uitkomst de Inspectie vond het beleid voelbaar op de school in Haren. Dit bevestigt het beeld van leden van de Raad van Toezicht die eerder een locatiebezoek hebben afgelegd bij de scholen van Visio. Het onderzoeksverslag van de externe audit van CIIO, dat een beeld geeft van de kwaliteit binnen de verschillende domeinen, wordt door de Raad van Bestuur met de Raad van Toezicht besproken.

Medewerkersonderzoek

In maart 2025 heeft de Raad van Toezicht de uitkomsten van het Medewerkersonderzoek besproken. De belangrijkste items zijn positief beoordeeld. De Raad van Toezicht heeft aandacht gevraagd voor het thema 'communicatie' dat minder hoog scoort. De Raad van Bestuur heeft ons meegenomen in de wijze waarop hier aandacht aan wordt besteed. In het verlengde hiervan is stilgestaan bij het feit dat het voor sommige locaties lastig is om een stabiele vaste managementlaag te realiseren. Dat heeft zijn weerslag op een team en de communicatie. Er wordt gewerkt aan een stabiel managementteam en goede communicatie naar en ondersteuning van de managers om die rol te kunnen invullen. In 2026 start een MD-traject voor de managers van Visio. Daarnaast is communicatie voor alle lagen van de organisatie altijd een aandachtspunt; ook in het licht van het signaal dat er soms een zekere afstand wordt ervaren. De leidinggevenden hebben de resultaten van het onderzoek met hun team besproken en eventuele acties uitgezet. De Raad van Toezicht blijft dit volgen.

Inzet van ZZP'-ers

Ook Visio heeft te maken met druk vanuit de wet DBA en hier verschillende keren over gesproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Binnen Visio is sprake van een integrale benadering van het ZZP-vraagstuk. Daarbij is er aandacht voor de financiële impact en vooral ook het zorgcontinuïteits- en kwaliteitsvraagstuk. Visio neemt veel maatregelen om de ZZP-inzet te verminderen en hierin is een daling zichtbaar. Op de momenten dat de bezetting niet volledig kan worden ingevuld, is ZZP-inzet noodzakelijk. Hiervan is vooral sprake bij moeilijk verstaanbaar gedrag (MVG)- groepen. In 2026 wordt er verder gewerkt aan het afbouwen van de inzet van ZZP-ers en we zullen dit blijven volgen en waar mogelijk en gewenst een klankbord zijn voor de Raad van Bestuur

Ontwikkeling en delen van expertise op basis van het MJDP

Er is volop aandacht voor de maatschappelijke opdracht die Visio heeft als expertisecentrum, waaraan mede door het Meerjarendeelsectorplan uitvoering wordt gegeven, in samenwerking met de partners in de branche. Ook in 2025 zijn hierop weer resultaten geboekt. Een uitdaging is en blijft het voor medewerkers om deze activiteiten te combineren met de reguliere zorg- en onderwijsactiviteiten. Dit is een thema dat ook de vergadering van de Raad van Toezicht bereikt; hoe worden hierin keuzes gemaakt als niet alles mogelijk is.

Invloed van maatschappelijke opgave en publieke belangen op toezicht

De publieke belangen die door de raad zijn meegewogen in toezicht en besluitvorming volgen onder andere uit de toezichtvisie en de maatschappelijke opdracht van Visio zoals die in de inleiding zijn verwoord. Daarnaast wordt hierbij stilgestaan bij kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg en onderwijs voor mensen met een visuele beperking en het toegankelijk maken van kennis en informatie voor andere organisaties en het bredere publiek. Dit betekent dat de Raad van Toezicht bij de toezichtagenda en de oordeels- en besluitvorming ook breder kijkt dan de belangen van de Visio, voor zover dit niet al in de voorbereiding van plannen en besluiten een plek heeft gekregen. In een werkconferentie van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur zijn dan ook de volgende relevante externe stakeholders

uitgenodigd: Zorgverzekeraars Nederland, vereniging gehandicaptenzorg Nederland, Nederlands oogheelkundig genootschap en de vereniging van Nederlandse gemeenten.

2. Visie, kaders en werkwijze

Governance Zorg en Onderwijs

De Governance code Zorg en de Code Funderend Onderwijs vormen voor de Raad van Toezicht een leidraad voor de uitvoering van het interne toezicht en de verantwoording daarover, naast de statuten van de Visio, het reglement Raad van Toezicht, de toezichtvisie en de wet- en regelgeving. Vaste onderdelen in dit kader zijn de gesprekken van de Raad van Toezicht met de centrale medezeggenschapsorganen: de Centrale Ondernemingsraad, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Centrale Cliëntenraad, die ook in 2025 hebben plaatsgehad. De wetgeving voor de verschillende typen medezeggenschap bepaalt mede de frequentie en de vorm van de ontmoetingen, maar voor alle partijen staat de wenselijkheid van dialoog en elkaar kennen voorop.

Toezihtsvisie

De Raad van Toezicht heeft een toezichtvisie opgesteld die de Raad helpt als gedeeld perspectief in gesprekken en beraadslagingen, bij het nemen van besluiten en in het handelen naar de organisatie en externe partijen. Deze toezichtvisie biedt een toetssteen bij de jaarlijkse zelfevaluatie. De toegevoegde waarde van het toezicht is dat de Raad van Toezicht als bondgenoot en als tegenwicht van het bestuur, vanuit verbondenheid en betrokkenheid en vanuit kritische afstand ("critical friends"), steeds weer het debat voert over wat goede zorg, goed onderwijs en goede dienstverlening is voor cliënten en leerlingen met een visuele beperking, en soms ook met andere beperkingen. Het vertrekpunt voor de Raad van Toezicht is de missie van Visio: 'Meedoen Mogelijk Maken'. In de toezichtvisie is de verantwoordelijkheid vanuit de Raad van Toezicht verder uitgewerkt aan de hand van de drie verschillende rollen: toezichthouden, adviseren en werkgever van de Raad van Bestuur.

De inrichting van het werk van de Raad van Toezicht kent de volgende kenmerken:

- Integraal toezicht met integrale verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht als geheel, wakend voor gefragmenteerd toezicht bij het werken met commissies.
- Elkaar goed kennen als team.
- Effectief en efficiënt vergaderen, voorbereiden en plannen.
- De organisatie ingaan en zich buiten de organisatie oriënteren.
- Professionele processen:
 - o informatievoorziening
 - o selectie
 - o inwerken
 - o elkaar aanspreken
 - o (samen) leren en opleiden
 - o intervisie.
- Geregelde reflectie op actuele samenstelling van de Raad van Toezicht qua kennis, ervaring en invalshoeken om toegevoegde waarde te borgen.

De rolverdeling, verantwoordelijkheden en principes die de Raad van Toezicht hanteert zoals onafhankelijkheid, transparantie en zorgvuldigheid zijn vastgelegd via de statuten, het reglement voor de Raad van Bestuur en bovengenoemde toezichtvisie.

Ontwikkelingen toezichtvisie

De toezichtvisie is in het verslagjaar onveranderd gebleven. Besloten is om de toezichtvisie te evalueren en de zelfevaluatie begin 2026 hiervoor te benutten als input. Hierbij zal onder

andere verder worden uitgewerkt hoe er onderling en met de Raad van bestuur wordt samengewerkt. Hierover wordt in 2026 de dialoog gevoerd, mede op basis van de kernwaarden van Visio.

Jaarkalender Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkt met een inhoudelijke jaarkalender, waarin is opgenomen op welke moment welke onderwerpen worden geagendeerd in de plenaire vergadering en in de vergaderingen van de commissies. De realisatie van de strategie, en meer in het bijzonder het Jaarplan Visio vormt hierbij het uitgangspunt.

Periodieke integrale reflectie op voortgang strategische koers

Mede op basis van de dialoog in de vergaderingen heeft de Raad van Bestuur in het Jaarplan concrete doelstellingen opgenomen (KPI's), hetgeen bijdraagt aan de dialoog over de voortgang van de verschillende doelstellingen. Driemaal per jaar wordt een integrale bestuursrapportage opgesteld vanuit alle domeinrapportages. Hierin wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid, de voortgang van de strategie en de financiële stand van zaken. Met de Commissie K&V wordt de inhoudelijke kant besproken en met de auditcommissie wordt de financiële kant van de rapportage besproken. In de plenaire vergadering wordt stilgestaan bij het totaalbeeld. Deze rapportages vormen de basis voor het jaarverslag. In het jaarverslag is tevens de reflectie van de Raad van Bestuur opgenomen.

Elke plenaire vergadering worden de maandelijkse operationele bestuursrapportages van de afgelopen periode besproken, alsmede de verslagen van de commissie K&V en van de Auditcommissie. Daarnaast vormen de werkbezoeken en deelname aan vergaderingen van de COR, CCR en GMR een informatiebron. Het uitnodigen van directeurs als (vaste) gasten, alsmede andere gasten vanuit de organisatie, helpt de leden om zich een beeld te vormen op een specifiek thema of het leiderschap in de organisatie, als aanvulling op de inbreng van het bestuur. In 2025 is afgesproken dat alle RvT-leden de nieuwsbrief Visionnieuws ontvangen.

Deze informatiepositie draagt bij aan een algemeen beeld en het voortvarend en goed in de context kunnen beoordelen van ontwikkelingen en te nemen besluiten.

Ontwikkelingen

In 2026 zal – mede aan de hand van de zelfevaluatie van begin 2026 - nog een nadere aanscherping van de inhoudelijke jaarplanning van de Raad van Toezicht plaatsvinden, zodat de jaarcyclus optimaal ondersteuning biedt aan het goede gesprek en intern toezicht.

3. Samenstelling & Organisatie

Samenstelling

De Raad van Toezicht hecht aan een evenwichtige samenstelling, brede maatschappelijke ervaring en complementaire deskundigheid. Hier wordt bij de werving van nieuwe leden, en bij de jaarlijkse zelfevaluatie, stil gestaan. Aan het slot van het jaarverslag is een overzicht van de leden bijgevoegd.

Stagiaire

Sinds mei 2025 woont een stagiaire de RvT-vergaderingen bij als toehoorder van de Raad van Toezicht zonder stemrecht. Zij wordt door een van de leden begeleid.

Rooster van aftreden

Mevrouw D. Nelisse treedt met ingang van 31 december 2025 af wegens het eindigen van de benoemingstermijn. Opvolging is voorzien in 2026. Drie leden zijn medio 2024 herbenoemd. Met het oog op een goede opvolging en continuïteit binnen de Raad van Toezicht is

afgesproken om het rooster van aftreden hierop aan te passen zodat deze drie leden gefaseerd afscheid kunnen nemen. Bekrachtiging van dit aangepaste rooster van aftreden vindt in 2026 plaats. Hetzelfde geldt voor de benoeming van een van de leden in de rol van vicevoorzitter wegens het vertrek van mevrouw D. Nelisse.

Organisatie

Vanaf 2026 zal de Remuneratiecommissie worden aangeduid als de Governance- en remuneratiecommissie om daarmee de rol ten opzichte van de voorbereiding van bespreking van deze onderwerpen expliciet te maken.

Toepassing van de WNT

De Raad van Toezicht stelt jaarlijks binnen de wettelijke kaders de honorering van de leden van de Raad van Toezicht vast. Visio vergoedt de onkosten die de leden ten behoeve van de stichting maken en sluit voor de leden een aansprakelijkheidsverzekering af. De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is bepalend voor de honorering van bestuurders en toezichthouders in zorg en onderwijs. Op basis van de criteria en puntentelling in de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp 2025, die ook van toepassing is voor een organisatie die zorg en onderwijs verzorgt, heeft de Raad van Toezicht in december 2024 de klassenindeling voor Visio voor 2025 vastgesteld op klasse V. De bezoldiging van de Raad van Toezicht was in 2025 passend binnen de kaders van de WNT, zoals in de jaarrekening 2025 cijfermatig wordt onderbouwd.

In december 2025 is de klassenindeling voor 2026 opnieuw in klasse V vastgesteld, en binnen dat kader de bezoldiging voor de Raad van Toezicht in 2026 bepaald.

De honorering blijft hiermee binnen de voor interne toezichthouders geldende normen vanuit de WNT en de adviezen van NVTZ en VTOI-NVTK.

Nevenfuncties van de leden

De Raad van Toezicht heeft aandacht voor de nevenfuncties van de leden en deze zijn onderaan dit verslag aangegeven.

Jaarlijkse zelfevaluatie en jaarlijkse evaluatie van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht

Op 15 januari 2025 heeft de zelfevaluatie en de evaluatie van de samenwerking tussen de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht plaatsgevonden onder begeleiding van een externe begeleider.

Hierbij is onder meer gesproken over de onderlinge samenwerking en die met de Raad van Bestuur, de balans tussen strategische en meer operationele thema's en het belang van het voeren van het 'goede gesprek'. Geconstateerd werd dat het een gezamenlijk leerproces is en dat hierin verschillende aspecten samenkomen: inhoud, interactie, toon en roluitoefening. Unaniem is men tevreden over de sfeer en de dynamiek in het team. Om meer ruimte te geven voor de inhoudelijke dialoog is onder andere afgesproken om het eerste half uur te benutten voor een algemene uitwisseling over actuele onderwerpen.

In januari 2026 wordt de zelfevaluatie opnieuw begeleid door een externe begeleider. Hierover zal in het volgende verslagjaar worden gerapporteerd.

Auditcommissie

De Auditcommissie is een vaste commissie van de Raad van Toezicht en richt zich in het bijzonder op de interne beheersing, financiële verslaggeving, naleving van de regelgeving en strategische vastgoed en adviseert de Raad van Toezicht hieromtrent. De Auditcommissie bestaat uit twee leden.

De Auditcommissie is in 2025 viermaal bijeengekomen en heeft onder meer gesproken over het strategisch informatieplan, strategisch vastgoedplan, vastgoedprojecten, Jaarplan Interne Beheersing, integrale en operationele bestuursrapportages, fiscaliteit rondom ZZP-inzet, jaarrekening 2024, accountantsverslag, meerjarenbegroting, Managementletter en jaarplan & begroting 2026.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid (K&V)

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid is een vaste commissie van de Raad van Toezicht en richt zich in het bijzonder op kwaliteit en veiligheid van zorg, onderwijs en dienstverlening en adviseert de Raad van Toezicht hieromtrent.

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid bestaat uit drie leden van de Raad van Toezicht.

De commissie K&V heeft in 2025 driemaal vergaderd en een vierde vergadering is vervangen door een tussentijds gesprek tussen de voorzitter en een bestuurder. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over de ZZP-inzet, Inspectiebezoek, incidenten en klachten, Visio Zicht op Werk, rapportage en plan van aanpak kwaliteit van zorg bij W&D, arbojaarverslag en externe audit. De commissie legt periodiek werkbezoeken af.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is een vaste commissie van de Raad van Toezicht.

Deze commissie adviseert de Raad van Toezicht bij het beoordelen en monitoren van het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur, het vaststellen van de beloning en de overige arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur, de selectie en benoeming van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht alsmede de remuneratie van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie bestaat uit twee leden en de commissie is in 2025 tweemaal bijeengekomen.

In verbinding en in dialoog

Leden van de Raad van Toezicht sluiten jaarlijks aan bij overleggen van de COR, CCR en GMR. De RvT heeft daarnaast periodiek contact met de voorzitters van de gremia

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om in verbinding en in dialoog met de organisatie, haar medewerkers en haar cliënten en leerlingen te staan. Jaarlijks bezoeken zij daarom een aantal locaties en voeren ze gesprekken met directie en medewerkers, cliënten en leerlingen.

Op die manier kunnen zij signalen van personeel, ouders, leerlingen, cliënten en andere belanghebbenden betrekken bij hun rol als toezichthouder. In 2025 zijn er afzonderlijk daarvan geen specifieke signalen gericht aan de Raad van Toezicht ontvangen.

Op 5 juni 2025 is een gezamenlijke Themamiddag georganiseerd voor en door de medezeggenschaps-gremia, directie en Raad van Toezicht met als thema "Informeel zorg en ouderparticipatie in het onderwijs". Tijdens deze bijeenkomst was ruimte voor ontmoeting met de gremia.

In oktober heeft de Raad van Toezicht een werkbezoek gebracht aan de locatie van Bovenweg Huizen met een rondleiding bij de nieuwbouw van het Elisabeth Kalishuis.

Deskundigheidsbevordering

Uitnodigingen voor congressen en bijeenkomsten van de brancheverenigingen en verenigingen voor toezichthouders in zorg en onderwijs worden doorgestuurd naar leden van de Raad van Toezicht voor mogelijkheid van deelname. Op 27 augustus 2025 is een werkconferentie georganiseerd over de "Toekomst van het Zorglandschap"; hoe gaan we om met de zorg. Dit

was een nuttige bijeenkomst. In het kader van deskundigheidsbevordering hebben de Raad van Toezichtleden deelgenomen aan diverse opleidingen, cursussen en workshops.

4. Toezicht op Onderwijs

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de Raad van Toezicht in 2025 invulling heeft gegeven aan het toezicht en onze adviesrol richting de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is het bevoegd gezag voor het onderwijs binnen Visio. Hiermee wil de Raad van Toezicht binnen de context van de integrale toezichthoudende taak voor Visio als geheel, voldoen aan de regeling voor de jaarverslaggeving in onderwijs voor de intern toezichthoudende orgaan. Deze regelgeving vraagt verantwoording af te leggen over onafhankelijke toezicht, de bereikte resultaten daarvan en toezicht op de doelmatige bestedingen van de rijksmiddelen.

Periodieke integrale reflectie op missie en strategische koers

In het kader van de reguliere beleidscyclus ontvangt de Raad van Toezicht jaarlijks drie integrale bestuursrapportages, waarin de Raad van Bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid, de voortgang van de strategie, de financiële stand van zaken en de prognose. Dit was ook in 2025 het geval en daarnaast ontving de Raad van Toezicht over de overige maanden de financiële rapportages. De bestuursrapportages tonen de diverse financiële cijfers, strategische KPI's en andere parameters en analyses voor Visio als geheel en per domeinen daarmee ook specifiek voor het domein Onderwijs, en bevatten tevens een duiding van de cijfers door de directeuren en een reflectie van de Raad van Bestuur op de resultaten. Deze bevatten tezamen met het jaarverslag de verantwoording over heel 2025, met een reflectie op de behaalde resultaten op de vier bouwstenen ten opzichte van de voorgenomen doelen in het jaarplan 2025.

Op grond van deze integrale rapportages, inclusief reflectie en het gesprek hierover met de Raad van Bestuur, stelt de Raad van Toezicht vast dat het domein Onderwijs binnen de bepaalde financiële kaders, het beleid heeft gerealiseerd zoals opgenomen in het jaarplan.

Tot ons genoegen hebben we gezien dat de tevredenheid van leerlingen en ouders over het onderwijs en de sociale veiligheid op de scholen ook in 2025 goed is en aansluit bij de normen die we hanteren.

Ook de onderwijsresultaten in termen van het behaalde uitstroomniveau in relatie tot het niveau zoals opgenomen in het OPP, zijn in 2025 goed te noemen.

In mei 2025 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de jaarrekening van Visio over 2024 en aan het jaarverslag 2024. De uitgangspunten voor de Kaderbrief 2025 zijn met de Raad van Toezicht besproken. In december hebben we het jaarplan inclusief begroting 2026 goedgekeurd.

Met de besprekingen van de bestuursrapportages in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, in de Auditcommissie en in de Raad van Toezicht-vergadering, de goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening 2025 en de goedkeuring van het jaarplan en de begroting 2026, geven we als Raad van Toezicht inhoud aan het toezicht op de doelen van de organisatie en op de doelmatige besteding van de ontvangen rijksmiddelen. De maatschappelijke thema's 2025 komen in het jaarverslag uitgebreid terug bij de verantwoording van de activiteiten binnen het domein Onderwijs.

Bestedingsplan reserves Onderwijs

Eind 2020 berichtte het Ministerie van OCW dat Visio de bovenmatige reserves boven een bepaalde signaleringswaarde terug moet brengen; voor Visio bleek de bovenmatige reserve circa € 10 miljoen te bedragen. Voor de inzet van de bovenmatige reserves ontwikkelde de directie Onderwijs een bestedingsplan met een looptijd van 10 jaar (2021-2030). Het bestedingsplan gaat uit van de missie en strategie van Visio en richt zich vanuit de doelstelling het onderwijs duurzaam te verbeteren op drie centrale thema's: versterken van de participatie, excellente kwaliteit en innovatie en expertiseontwikkeling. In 2025 is hier verder vorm aan gegeven.

Als Raad van Toezicht hebben we in 2025 de ontwikkelingen in de uitvoering van het bestedingsplan gevolgd. Onderwijs heeft enthousiasme, ideeën en activiteiten te over, maar de weerbarstige arbeidsmarkt maakt de uitvoering van het bestedingsplan tot een taai proces. We zien dat directie, schoolleiders en medewerkers van Onderwijs onverminderd gemotiveerd doorzetten om de gewenste innovaties en verbeteringen met de middelen van het bestedingsplan te realiseren.

Bevordering kwaliteit

Visio Onderwijs wil 'meedoen mogelijk maken' door leerlingen het best mogelijk onderwijs en begeleiding te bieden, zodat kinderen en jongeren met een visuele beperking zich de juiste kennis, vaardigheden, competenties en houding eigen maken, om volwaardig mee te kunnen doen in de maatschappij (passend bij de individuele mogelijkheden).

Inherent aan dit streven is het sturen op de kwaliteit om te komen tot excellente kwaliteit. De Raad van Toezicht wordt periodiek door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de wijze waarop Visio Onderwijs planmatig werkt aan verbetering en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de AOB. Als Raad van Toezicht nemen we kennis van de externe feedback op de kwaliteit van Visio Onderwijs en bespreken dit met de Raad van Bestuur. Deze bestaat uit het jaarlijkse CIIO-onderzoek met een rapportage over heel Visio en de onderzoeken met rapportages van de onderwijsinspectie. Het verbeteren en ontwikkelen van de kwaliteit is tevens een vast thema in de gesprekken die we voeren met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapraad en bij onze bezoeken aan de scholen. Als Raad van Toezicht constateren we dat Visio Onderwijs consciëntieus haar kwaliteit ontwikkelt en voor al haar scholen en AOB goed op weg is naar excellente kwaliteit.

Concluderend

Wij constateren alles overziende dat Visio Onderwijs uitstekend functioneert. Dat blijkt uit tevredenheidsonderzoeken, de integrale bestuursrapportages en uit de rapportages van de inspectie en van CIIO. Dat is in de eerste plaats de verdienste van alle leerkrachten, de schoolleiders, de directie van Visio Onderwijs en de Raad van Bestuur. Met het de Raad van Bestuur, en ook met de directeur Onderwijs en de GMR, voeren we goede gesprekken over de strategische doelen en de bereikte resultaten, die hen stimuleren om samen met de onderwijsmedewerkers en andere stakeholders nog meer te excelleren in het beste onderwijs voor de leerlingen met een visuele beperking. De Raad van Toezicht draagt met de rollen die hij vervult (toezicht en advies) bij aan het scheppen van een context waarin deze prestaties tot stand kunnen komen en in die zin zijn die prestaties ook het resultaat van het gehouden toezicht.

5. Vergaderingen van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vier keer vergaderd, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, met voorafgaand een kort besloten vooroverleg ter voorbereiding. Daarnaast hebben eerdergenoemde werkconferentie en studiebijeenkomst plaatsgevonden.

Bespreekpunten in 2025

Relevante agendapunten waren, naast de in dit verslag beschreven onderwerpen:

- Ontwikkelingen in directie en expertisefuncties en algehele ontwikkelingen binnen de organisatie;
- Voortgang strategisch vastgoedbeleid;
- Voortgang strategisch informatiebeleid;
- Meerjarenbegroting;
- Toekomstbestendigheid van de zorg;
- Kaderbrief 2026;
- Managementletter 2025;
- Datagedreven werken;
- Duurzaamheidsbeleid;
- Marketing en positionering;
- HRM-Koers/ZZP-inzet.
- Begroting en Jaarplan 2026

Besluiten in 2025

De Raad van Toezicht heeft in zijn vergaderingen de volgende besluiten genomen:

- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van de Jaarrekening 2024;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van het Jaarverslag Onderwijs en Zorg 2024;
- Vaststelling van het Jaarverslag van de Raad van Toezicht 2024;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van jaarplan en begroting 2026;
- Vaststelling van de klassenindeling van Visio op grond van de WNT voor 2026; Vaststelling van de indexatie van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur in 2026;
- Vaststelling van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht in 2026;
- Goedkeuring van het besluit tot het aangaan van een langlopende lening in verband met de financiering van het strategisch vastgoedplan;
- Goedkeuring van het besluit tot uitvoering van vastgoedproject zwembad onder voorwaarden (besluit onder voorwaarden t.a.v. maximumbedrag en exploitatie);
- Goedkeuring van het besluit tot uitvoering van het vastgoedproject in Vught;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van de Meerjarenbegroting;
- Vaststelling van het plafond (investeringsbedrag) en de voorwaarden waaronder de Raad van Bestuur geen goedkeuring nodig voor het nemen van besluiten over vastgoedprojecten;
- Vaststelling van het geactualiseerde reglement RvT;
- Goedkeuring van het besluit tot actualisering van het reglement RvB;
- Goedkeuring van het besluit tot het verkrijgen van grond in Huizen.

Vooruitblik: toezicht in 2026

Visio speelt in op komende ontwikkelingen in het 'zorglandschap' als geheel, onder andere met programma's zoals toekomstbestendigheid van de zorg, passende zorg ('stepped care') en inclusief onderwijs. Deze Visioprogramma's sluiten goed aan op landelijke initiatieven, onder andere van de overheid, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA). We zien dat de Raad van Bestuur zich actief opstelt in het externe speelveld.

Als Raad van Toezicht bespreken we graag wat deze ontwikkelingen en plannen betekenen voor Visio, hoe Visio hierin acteert en waar we de Raad van Bestuur kunnen ondersteunen. Als

Raad van Toezicht staan we de Raad van Bestuur in 2026 weer graag met raad en advies terzijde.

Een van de onderwerpen in de vergaderingen van de Raad van Toezicht zal zijn de ontwikkelingen in de zorg en in het zorgstelsel in Nederland en de betekenis c.q. toekomstige positie van Visio daarin.

Daarnaast zullen de meerjarenbegroting, strategische personeelsplanning, kwaliteit van onderwijs en zorg, ZZP-beleid, ICT/ AI/ digitalisering, duurzaamheid, vastgoed en HR ook weer de thema's zijn in 2026. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van een nieuwe Meerjarendeelsectorplan, betrekking hebbend op Visio als expertisecentrum.

Uiteraard zullen de financiële resultaten en de ontwikkelingen in de dienstverlening van Wonen & Dagbesteding, Revalidatie & Advies, Onderwijs, Kennis, Expertise en Onderzoek en daarnaast ook de reguliere bedrijfsvoering komend jaar nadrukkelijk onze aandacht vragen in de gesprekken met de Raad van Bestuur.

Naast bovengenoemde onderwerpen zal de Raad van Toezicht in 2026 weer een studiedag organiseren om kennis en ervaringen op te doen en de dialoog met externe stakeholders aan te gaan.

Leden van de Raad van Toezicht in 2025

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
De heer dr. A.H. Flierman Aangetreden 7 okt 2020 Herbenoemd 7 okt 2024	Voorzitter Lid Remuneratie-commissie	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle (*). Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN) (*) (vanaf 1 april 2023). Lid van de <i>Accreditation Committee van de European Council for Theological Education (ECTE)</i> sinds 1 januari 2024 Voorzitter PolitieOnderwijsRaad (per Nov 2024) (*).
Mevrouw D. Nelisse Aangetreden 1 jan 2018 Herbenoemd 1 jan 2022 Voordracht Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid tot oktober 2022 Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid Voorzitter Remuneratie-commissie vanaf	<ul style="list-style-type: none"> Secretaris a.i., Hogeschool van Amsterdam (tot eind aug 2025) (*) Lid Raad van Toezicht Stichting Dunamare Onderwijsgroep (per maart 2024) Voorzitter CvB MBO Utrecht (per 1 sept. 2025) (*)

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
	november 2022	
Mevrouw prof. dr. S. Imhof Aangetreden 1 nov 2019 Herbenoemd 1 nov 2023	Lid, vanaf oktober 2022 voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Verbonden aan UMCU tot en met 30 januari 2025 (*) • Voorzitter Stichting Donders Brinkhorst.
Mevrouw dr. E.M.S.J. van Gennip Aangetreden 15 mei 2020 Herbenoemd 15 mei 2024	Voorzitter Audit-commissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Toezicht Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht (tot 1 juni 2025) (*). • Lid Raad van Toezicht Jeugd tandzorg West, Den Haag (*). • Lid Raad van Toezicht Hartstichting, Den Haag. • Voorzitter coalitie Digivaardig in de zorg (via ECP) (*). • Voorzitter Informatieveilig gedrag in de zorg (via ECP) (*). • Lid Redactie ICT & Health, Ewijk. • Lid adviesraad masterprogramma Health Informatics, UvA, Amsterdam. • Voorzitter adviescommissie STOZ (via RVO) (*). • Voorzitter ZonMW commissie Versnellingsimpuls voor Hybride en Digitale Zorg (geïnstalleerd sept 2025) (*)
De heer drs. A.M. Koster Aangetreden 1 juli 2020 Herbenoemd 1 juli 2024	Lid Audit-commissie	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Bestuur, St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein/Utrecht (*). • Voorzitter RSO Trijn (regio Utrecht). • Voorzitter Bestuurlijk overleg EPIC NL. • Lid BestuursAdviesCommissie InformatiseringsBeleid(BAC-IB) van de NVZ
De heer J. Ebels MSc Aangetreden 1 juli 2020 Herbenoemd 1 juli 2024 Voordracht Centrale Cliëntenraad	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Directiesecretaris bij Stichting Lezen en Schrijven, Den Haag (tot 1 dec 2025) (*) • Bestuurssecretaris bij Partners voor Jeugd (per 1 dec 2025) (*)

(*) betekent dat voor de (neven)functie een vergoeding wordt ontvangen.