

Visio

Koninklijke Visio
expertisecentrum
voor slechtziende
en blinde mensen

Jaardocument 2014
Deel 1 / Jaarverslag



'Met minder beter'

Inhoud

Deel 1 / Jaarverslag

Voorwoord

H1 / Governance

- 1.1 Raad van Bestuur
- 1.2 Raad van Toezicht
- 1.3 Medezeggenschap

H2 / Cliënten en leerlingen en onze bijzondere expertise

- 2.1 Revalidatie & Advies
- 2.2 Wonen & Dagbesteding
- 2.3 Onderwijs
- 2.4 Kind & Jeugd
- 2.5 Arbeid en toegankelijkheid

H3 / Medewerker als belangrijkste kapitaal

- 3.1 Reorganisaties
- 3.2 Opleiding en ontwikkeling
- 3.3 Visueel beperkte medewerkers binnen Visio
- 3.4 Medewerkers Tevredenheidsonderzoek
- 3.5 Sociale veiligheid
- 3.6 Strategisch personeelsbeleid

H4 / Ingrijpende veranderingen in de externe omgeving en financiering

- 4.1 Veranderingen in de zorg(vraag)
- 4.2 Veranderingen in de financiering
- 4.3 Vergroten markt- en klantgerichtheid
- 4.4 Ontwikkelingen in expertise
- 4.5 Ontwikkelingspartner op gebied van technologie

H5 / Slimme processen

- 5.1 Cliëntservicebureau
- 5.2 Cliëntportaal
- 5.3 Administratieve processen
- 5.4 Huisvesting
- 5.5 Inkoop
- 5.6 ISO-certificaat
- 5.7 Nog slimmer en efficiënter

H6 / Financieel beleid

- 6.1 Evaluatie financieel beleid 2014
- 6.2 Toekomst- en continuïteitsparagraaf Zorg en Onderwijs

Bijlagen

- 1 / Algemene identificatiegegevens
- 2 / Kerngegevens
- 3 / Organogram
- 4 / Overzicht locaties Koninklijke Visio
- 5 / Resultaten kwaliteit
- 6 / Nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht
- 7 / Samenstelling centrale medezeggenschapsorganen

Deel 2 / Jaarrekening

Voorwoord

‘Met minder beter’: dat was voor Koninklijke Visio in 2014 de belangrijkste opdracht. ‘Met minder beter’ verwijst naar de verander(en)de economische omstandigheden die van ons slimme antwoorden en creatieve oplossingen vragen om voor onze cliënten en leerlingen goed onderwijs en excellente zorg- en dienstverlening te kunnen blijven garanderen. Met onze dienstverlening willen we mensen met een visuele beperking zo goed mogelijk toerusten hun leven ten volste en zo zelfstandig mogelijk te leven, als ieder ander, naar eigen wensen en mogelijkheden. Zoals het in ons meerjaren expertiseplan wordt beschreven willen we ‘Meedoen mogelijk maken’. Deze ambitie was ook in 2014 onverminderd de leidraad in ons handelen.

In dit jaarverslag over 2014 leest u wat we ons hadden voorgenomen, wat we hebben gedaan, welke resultaten dat heeft opgeleverd, wat onze cliënten en leerlingen daarvan hebben gemerkt en wat dit betekent voor hoe we vooruitkijken naar de toekomst. Evenals voorgaande jaren maken we daarbij een indeling naar onze vier strategische thema’s:

- 1 De cliënt en de bijzondere expertise van Visio
- 2 De medewerkers als het belangrijkste kapitaal van Visio
- 3 Ingrijpende veranderingen in de externe omgeving en financiering
- 4 Slimme bedrijfsvoering, efficiënt en cliënt-vriendelijk.

Aan de hand van deze vier thema’s leggen we in dit jaarverslag verantwoording af aan onze cliënten, leerlingen, hun omgeving, onze medewerkers, onze samenwerkingspartners, onze financiers en andere direct bij ons werk betrokkenen. We schrijven het jaarverslag ook ter verantwoording aan de samenleving in bredere zin, mede vertegenwoordigd door toezichthoudende en controlerende instanties. Het niveau van verantwoording is Visio als geheel; daarnaast zijn vanwege verantwoordingseisen enkele paragrafen specifiek aan Onderwijs gewijd.

2014 in vogelvlucht

Zoals alle onderwijs- en zorginstellingen werd ook Koninklijke Visio in 2014 geconfronteerd met grote veranderingen in de financiering van ons onderwijs en onze zorg- en dienstverlening. In 2014, en ook al in de jaren daarvoor, hebben wij ons ingezet om de continuïteit van onze dienstverlening aan cliënten en leerlingen te kunnen waarborgen. En dat is, in ieder geval voor het komende jaar, voor een belangrijk deel gelukt. Dat ging natuurlijk niet zonder slag of stoot. De (aanstaande) veranderingen in financiering maakten het noodzakelijk om goed naar de processen en manieren van werken in onze organisatie te kijken. Soms met pijnlijke maatregelen tot gevolg. Zo kreeg het domein Wonen & Dagbesteding in 2013 en 2014 te maken met een ingrijpende reorganisatie en moest afscheid nemen van enkele tientallen collega’s. Samen met de medewerkers werd

naar oplossingen gezocht om deze inkrimping te realiseren.

Ook medewerkers bij andere domeinen hebben laten zien actief en creatief mee te willen denken over oplossingen om de dienstverlening aan cliënten en leerlingen op een hoog peil te houden met minder middelen. Het domein Revalidatie & Advies heeft meer cliënten geholpen met minder mensen, zonder dat dit van invloed was op de kwaliteit. En ons onderwijs maakt op een goede manier de omslag naar opbrengstgericht werken en Passend Onderwijs, met goede aansluiting op de regionale netwerken in het belang van de ambulante leerlingen (dat wil zeggen: kinderen die met begeleiding van Visio onderwijs genieten op reguliere scholen). Het zijn vooral de energie en de inzet van onze medewerkers die dit mogelijk hebben gemaakt.

Roerige tijden dus in 2014. Wij zijn er als Raad van Bestuur dan ook erg trots op dat het Visio juist in deze periode gelukt is om het ISO 9001-certificaat te behalen. Dit betekent dat onze zorg en onderwijs voldoen aan internationale kwaliteitsnormen. Certificeerder CIIO heeft via een aantal auditrondes Koninklijke Visio helemaal doorgelicht en bleek onder de indruk van de organisatie en de professionaliteit van onze medewerkers. En dat is natuurlijk goed nieuws voor onze cliënten en leerlingen.

Hoe blij we ook zijn met het ISO-certificaat; onze dienstverlening kan nog beter. Zo is er op het gebied van arbeid nog veel werk te verzetten. Voor mensen met een visuele beperking is een plek in het arbeidsproces helemaal niet zo vanzelfsprekend. Het onderwijs dat onze leerlingen volgen moet daarom, meer dan nu nog het geval is, leiden tot volwaardig kunnen meedraaien in de maatschappij. Om dat te verwezenlijken zijn er al een paar mooie initiatieven en projecten gestart. Zo zijn we met de voorbereidingen gestart om leerlingen na hun onderwijs carrière in te laten stromen in ons leergilde. Daar kunnen ze opgeleid worden voor werk binnen onze organisatie. Zo

beogen we twee vliegen in een klap te slaan: blinde en slechtziende jongvolwassenen helpen aan een baan en het aantal Visio-medewerkers uit de doelgroep vergroten; een wens die breed binnen Visio leeft.

Een initiatief waarvan we in 2015 en daarna veel verwachten is Visio Zicht op Toegankelijkheid. Met deze nieuwe dienst willen we vorm geven aan onze maatschappelijke opdracht om mensen met een visuele beperking zo volwaardig mogelijk deel te kunnen laten nemen aan onze samenleving. Door onze kennis in dienst te stellen van architecten, interieurontwerpers en anderen die betrokken zijn bij de bouw en het realisatie van openbare ruimten willen we meedoen echt mogelijk maken.

Dat we in 2014 veel hebben bereikt komt vooral door onze professionals. Zij hebben zich in moeilijke en onzekere tijden van hun beste kant laten zien door te doen waar ze goed en kundig in zijn. We zijn er dankbaar voor dat onze medewerkers bevologenheid en betrokkenheid toonden, niet alleen in hun dagelijks werk, maar ook op de moeilijke momenten. Ook de vele vrijwilligers danken we voor hun inzet en warme betrokkenheid. Verder zijn we veel dank verschuldigd aan de leden van de medezeggenschapsorganen die met hun kritische bewogenheid steeds laten blijken zich in te willen spannen voor een goede organisatie. Dat geldt ook voor de klachtencommissies, de vele samenwerkingspartners, de steunstichtingen, collega-instellingen en alle andere betrokkenen bij onze organisatie, niet in de laatste plaats de cliënten en leerlingen met hun ouders en verwanten die Visio het vertrouwen hebben gegeven door een beroep te doen op onze dienstverlening en expertise.

Raad van Bestuur Koninklijke Visio,
Marten de Bruine en Jo Triepels

H1 /

Governance



Governance gaat over besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Het presenteren van een helder leesbaar jaarverslag bij wijze van horizontale verantwoording aan de diverse betrokkenen bij de organisatie ('stakeholders') hoort bij good governance. Dit aspect vinden we terug in de governancecodes die voor de diverse sectoren zijn opgesteld. Koninklijke Visio hanteert de governancecode voor het primair onderwijs, de Code Goed Bestuur van de PO-Raad, en de governancecode voor de zorg, de Zorgbrede Governancecode van de brancheorganisaties in de zorg (BoZ).

Aan de governancecodes ontleen we de uitgangspunten voor het effectief, efficiënt en in samenhang sturen, beheersen en toezichthouden. Daarnaast is op diverse terreinen specifieke wetgeving van toepassing, zoals rond het klachtrecht. De governancecodes benoemen expliciet de rollen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht in de inrichting van de checks and balances in de organisatie. In publicaties wordt de laatste jaren vaker geschreven over de rol van de medezeggenschapsorganen in de governance van de organisatie. Koninklijke Visio onderschrijft die opvatting en daarom doen ook de centrale medezeggenschapsorganen, net als in onze verantwoording over 2013, in dit hoofdstuk verslag van hun activiteiten in 2014.

Governance in 2014

Het jaar 2014 bij Koninklijke Visio is vanuit governance-oogpunt te kenmerken als een jaar waarin externe en interne ontwikkelingen in verschillende ontwikkelstadia ('tijdzones' bijna) zich parallel ontvouwen en ook voortdurend parallelle aandacht vragen. Het is schaken op vele borden tegelijk terwijl schaakbord, schaakstukken en spelregels deels ondertussen nog ontwikkeld moeten worden. Governance dus in de aanloop naar en tijdens de uitvoering van grote veranderingen: wat vraagt dat van bestuur, toezicht en medezeggenschap? Waar richten ze zich op, welke keuzes maken ze, waar lopen ze tegenaan, hoe zorgen ze voor evenwichtige

afweging van belangen, welke resultaten bereiken ze met hun inzet? In dit hoofdstuk beschrijven de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de drie centrale medezeggenschapsorganen (Centrale Ondernemingsraad, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, Centrale Cliëntenraad), hoe zij het hebben aangepakt en beleefd in 2014, wat het Visio gebracht heeft en waar Visio begin 2015 staat.

1.1 / Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het bestuur van de organisatie en houdt zich vanuit die verantwoordelijkheid bezig met de ontwikkeling en uitvoering van strategisch beleid, met de realisatie van de doelstellingen in termen van kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening aan cliënten en leerlingen, de financieel-economische positie, de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers en de continuïteit van de organisatie. Leidend in het handelen zijn de missie van Koninklijke Visio: "samen de beste willen zijn", en de visie op onze dienstverlening waarmee we mensen met een visuele beperking zo goed mogelijk willen toerusten voor een actief en zinvol maatschappelijk leven, als ieder ander, naar eigen wensen en mogelijkheden, ook wel kort aangeduid als "meedoen mogelijk maken". Vanuit de missie en de visie voert de Raad van Bestuur de strategische koers 2011-2015 uit,

eveneens getiteld "Samen de beste willen zijn". De strategische koers 2011-2015 ademt enerzijds de fusiegedachte van verbinding van mensen en expertise in het belang van kwalitatief goede zorg en goed onderwijs voor cliënten en leerlingen, en heeft anderzijds ook de verbinding met de cliënt en leerling in zich als leidende kracht voor beleid en dienstverlening, een ontwikkeling in denken en handelen die actueel sterk speelt en de context vormt voor de voorbereiding vanaf najaar 2014 van nieuw strategisch beleid voor een volgende periode van vijf jaar (2016-2020).

Voor de realisatie van de strategische koers bepaalt de Raad van Bestuur jaarlijks in een Kaderbrief de speerpunten voor het volgende jaar. De Raad van Bestuur laat zich daarbij voeden door de uitkomsten van beleidsevaluaties door teams op de verschillende niveaus in de organisatie. In 2013 is gekozen voor een tweejarige kaderbrief vanuit het idee dat grote veranderingen, zoals invoering van een cliëntvolgsysteem, doorgaans langer dan een jaar duren. Intussen blijft de jaarlijkse beleidscyclus van kracht met momenten van terug- en vooruitblikken en het opstellen van jaarplannen en begrotingen. De Kaderbrief 2014-2015 kreeg als titel "Met minder beter". In 2013 was immers al duidelijk dat er belangrijke wijzigingen op til waren in de wijzen van bekostiging en in de budgetten van zorg en onderwijs. Daarnaast doet "Met minder beter" een beroep op de creativiteit van medewerkers om te blijven werken aan verbetering van kwaliteit en veiligheid met een efficiënte en effectieve inzet van (minder) middelen.

De agenda van de Raad van Bestuur richtte zich in 2014 in de eerste plaats op de vele vraagstukken in de aanloop naar de transitie van de bekostiging van de dienstverlening in zorg (met name) en onderwijs vanaf 2015. De bestuursagenda had daarmee belangrijke externe en interne prioriteiten. Een belangrijke zorg voor de Raad van Bestuur was de vraag of het met de nieuwe bekostiging zou lukken de cliënten van Visio de

benodigde zorg en dienstverlening te kunnen blijven bieden en Visio als expertiseorganisatie te kunnen blijven ontwikkelen. Daarnaast moesten de eigen werkprocessen tijdig aangepast worden voor de nieuwe financieringsvormen. Dit betreft vooral de aanmeldings- en intakeprocessen van Cliënt Services voor de instroom van en de informatievoorziening aan (nieuwe) cliënten en leerlingen, en de financiële en administratieve processen voor de verrekening en verantwoording. Daarnaast was ook een stroomlijning van de expertiseprocessen en -projecten nodig, en van de registratie daarvan, gezien de verandering van de financieringsbron. Het domein Wonen & Dagbesteding heeft in 2013 al reorganisatieplannen opgesteld en in gang gezet, doorlopend in de eerste helft van 2014, om de zorg betaalbaar en uitvoerbaar te houden met de gereduceerde budgetten. Het was niet te voorkomen dat daarbij medewerkers boventallig werden. Met inspanning van de diverse betrokkenen, niet in de laatste plaats de betreffende medewerkers zelf, is voor de meesten van hen een goede oplossing binnen of buiten Visio gevonden. Voor het domein Onderwijs waren de veranderingen in 2014 niet zo ingrijpend, maar voorziet de Raad van Bestuur wel een belangrijke krimp van het aantal leerlingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs door demografische ontwikkelingen en door het beleid van Passend Onderwijs. Dit vraagt om een langetermijnvisie, die ook in het nieuwe instellingsplan voor 2015-2019 zal worden vastgelegd. Samen met de directeuren Onderwijs is een "bouwstenendiscussie" geïnitieerd waarbij op diverse locaties met docenten, leerlingen en ouders wordt gesproken over de beelden voor het onderwijs van de toekomst. Uiteraard zijn ook de medezeggenschapsraden en externe stakeholders bij dit discours betrokken.

Om Visio als maatschappelijke organisatie haar rol goed te laten spelen onderhoudt de Raad van Bestuur een uitgebreid en divers extern netwerk van contacten. In de aanloop naar de

transities is dat netwerk op sommige gebieden uitgebreid dan wel geïntensiveerd. Belangrijke samenwerkingspartners voor de Raad van Bestuur zijn de collega-instellingen voor zorg en onderwijs aan mensen met een zintuiglijke beperking en de cliëntenorganisaties, met name de Oogvereniging. Samen met Bartiméus en de Robert Coppes Stichting vormt Visio VIVIS, de vereniging van instellingen voor mensen met een visuele beperking. VIVIS ontwikkelt gezamenlijke standaarden in de dienstverlening; daarnaast werken de organisaties samen in de ontwikkeling en borging van expertise, met daarbinnen eigen accenten. Vanuit VIVIS participeert Visio op verzoek van het Ministerie van VWS samen met andere partijen in het programma "Verbindend Vernieuwen", dat tot doel heeft de overheveling van de bekostiging van de zintuiglijke (visuele en auditieve) revalidatie van de AWBZ naar de Zorgverzekeringswet te realiseren. Waar aanvankelijk alleen de Raad van Bestuur een rol had in Verbindend Vernieuwen, zijn in de diverse transitietrajecten geleidelijk ook meer directeuren actief. In de komende jaren zal Verbindend Vernieuwen een rode draad in de externe agenda's blijven. Ook op andere gebieden werkt de (visuele of zintuiglijke) sector samen in het externe speelveld. Zo is met het oog op de overheveling van de specialistische begeleiding naar de Wmo een Raamovereenkomst gesloten met de Vereniging Nederlandse Gemeenten. En is op initiatief van het Ministerie van OCW de kassiersfunctie voor de verdeling van de gelden naar de scholen waar leerlingen met een visuele beperking ambulante onderwijskundige begeleiding krijgen, overgeheveld naar de gezamenlijke instellingen van cluster 1, verenigd in VIVIS.

Op het gebied van organisatieontwikkeling heeft de Raad van Bestuur in 2013 een ontwikkeling in gang gezet "van strakke regie naar meer ruimte", later omgedoopt in "ruimte voor resultaat". Deze beweging geeft richting aan de besturingsfilosofie en de aansturing van de organisatie op alle

"In 2015 kunnen we in ieder geval de hoogwaardige zorg blijven leveren die onze cliënten nodig hebben."

Paul Verburg, directeur Revalidatie & Advies Zuidwest

niveaus. In 2014 zijn diverse activiteiten in dit kader uitgevoerd. In het tweejarige programma "Ruimte voor eigen regie" zijn in het domein Wonen & Dagbesteding drie pilotprojecten uitgevoerd en worden dakpansgewijs met veel enthousiasme steeds meer eenheden opgeleid om vanuit de eigen regie van de cliënt te werken. Binnen Onderwijs geven we vanuit het gekozen onderwijsconcept 'Leren leren' de leerling meer regie en verantwoordelijkheid over het eigen leerproces (passend bij zijn ontwikkelingsniveau). Leren kiezen en verantwoordelijkheid dragen voor de gemaakte keuzes zijn belangrijke onderdelen van het leren leren.

Zowel voor het domein Wonen & Dagbesteding als voor het domein Revalidatie & Advies heeft de Raad van Bestuur in 2014 besloten tot herinrichting van de directiestructuur met een reductie van het aantal directeuren. Hiermee wordt de positionering van de directeuren en managers van het tweede besturingsniveau als dragers van de dienstverlening en de bedrijfsvoering van de organisatie versterkt, en krijgen de managers en adjunct-directeuren van het eerste besturingsniveau meer ruimte en verantwoordelijkheid voor de operationele organisatie van zorg en onderwijs. Met het tweede besturingsniveau is in twee conferenties dieper ingegaan op het "sturen in de matrix". Naast de verticale aansturing van hun directie of domein

hebben directeuren en managers ook horizontale verantwoordelijkheden voor Visio- of domeinbrede programma's en projecten. Hoe stemmen we de horizontale en verticale aansturing op elkaar af? Wie gaat waarover? Belangrijke vragen waarin het thema "eigenaarschap", inherent aan de kanteling die de Raad van Bestuur voorstaat, prominent aan bod komt. Dit thema kwam ook terug in de jaarlijkse Managementdag voor alle leidinggevendenden, die in 2014 rond het thema (organisatie)cultuur werd georganiseerd. Gekozen werd voor een organisatie-antropologische invalshoek, die de deelnemers van het "nomaden-volk" dat Visio als landelijk werkende organisatie is, zeer aansprak. Ideeën over het organiseren van bezielende bijeenkomsten, het belang van het vertellen van verhalen en de rol van de stamhoofden riepen veel herkenning op en vonden daarmee hun weg naar de dagelijkse praktijk. In 2015 vindt deze aanpak een vervolg in het traject voor de vernieuwing van de strategische koers.

1.2 / Raad van Toezicht

Voor de Raad van Toezicht is het centrale thema voor 2014 het toezicht houden op (de aansturing van) een expertiseorganisaties in de context van de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen. Organisaties zoals Visio staan voor de opgave deze veranderingen op een goede manier te verwerken in kwalitatief en kwantitatief goede dienstverlening en bedrijfsvoering in het belang van cliënten en leerlingen, medewerkers en overige stakeholders en met het oog op de continuïteit van de organisatie. In een artikel in Goed Bestuur & Toezicht (2, 2014) beschrijven Stefan Pey en Gerben van der Werf op basis van een enquête onder 133 Nederlandse toezichthouders drie uitdagingen voor toezichthouders in 2014:

- 1 Blijven inspelen op sneller gaande veranderingen.
- 2 Verdere professionalisering van het vak van de toezichthouder.
- 3 Balans houden tussen afstand en betrokkenheid.

In hoeverre zijn deze drie uitdagingen herkenbaar voor de Raad van Toezicht van Koninklijke Visio? In deze paragraaf zijn reflecties op en verantwoording over 2014.

Maatschappelijke context

De Raad van Toezicht constateert dat de omgeving van het toezicht aan het veranderen is. Toezichthouders moeten zich nadrukkelijker dan eerder verhouden tot externe toezichthoudende organen. Dat maakt toezicht houden breder dan de governance tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht dient zijn koers te bepalen in zijn taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van interne en externe stakeholders. In dit kader ziet en waardeert de Raad van Toezicht de jaarlijkse ontmoetingen met de drie centrale medezeggenschapsorganen, waarin altijd wezenlijke thema's op tafel komen zoals de ouderparticipatie in het onderwijs, de nieuwe Wmo en de gevolgen voor cliënten of de vraag wat medewerkers nodig hebben om meer professionele ruimte te krijgen en te nemen. Toezicht en medezeggenschap ervaren in zekere zin een gedeelde doelstelling in het monitoren en adviseren van het bestuur, zij het vanuit verschillende posities. Zoals de voorzitter in een bespreking met de Centrale Cliëntenraad vroeg: "wat kunnen wij als raden van elkaar leren?".

In het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen heeft de Raad van Toezicht goed gekeken naar het profiel van de vacature die begin 2014 ontstond toen een lid zich wegens andere bezigheden niet herbenoembaar stelde na zijn eerste termijn van vier jaar. De Raad van Toezicht ziet dat organisaties in het zorg- en onderwijsdomein, zoals Koninklijke Visio, eigenlijk steeds meer een "onderneming" worden. Vanuit dat perspectief is aanvulling gezocht en gevonden in een persoon die werkzaam is in de private sector met een bedrijfseconomische achtergrond. Na zijn aantreden eind oktober 2014 ziet de Raad van Toezicht andere discussies ontstaan en andere vragen op tafel komen, hetgeen als een verfrissende impuls wordt ervaren.

Inspelen op sneller gaande veranderingen

De verschillende aankomende transities en decentralisaties in de bekostiging hebben een enorme wissel getrokken op de Raad van Toezicht om bij te blijven met informatie in de voortgaande ontwikkelingen waarvan sommige uitkomsten tot laat in het jaar onzeker waren. De Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht voor iedere vergadering van feitelijke en voortgangsinformatie voorzien en de Raad van Toezicht bijgepraat over de ontwikkelingen en de koers van Koninklijke Visio daarin. In oktober is een themabespreking gewijd aan de effecten van de transities voor Visio als expertiseorganisatie in een veranderende wereld. Voor de toezichthouder is het van belang zich goed te oriënteren in de materie om de juiste toezichtvragen te kunnen stellen. In de turbulentie van ontwikkelingen in 2014 was de centrale vraag voor de Raad van Toezicht: hoe anticipeert de Raad van Bestuur op de ontwikkelingen op basis van de vergaarde en geëxpliciteerde kennis? Vanuit dit perspectief heeft de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur gedurende 2014 in diverse varianten bevraagd.

Snelle ontwikkelingen zijn er ook op andere gebieden. In april 2014 bezocht de Raad van Toezicht de jaarlijkse ZieZo-Beurs in Houten om kennis te nemen van de vele nieuwe ontwikkelingen op het gebied van hulpmiddelen, ICT en andere technologie, en alle nieuwe mogelijkheden op het gebied van wonen, werken, leren, reizen en ontspannen voor mensen met een visuele beperking. Uiteraard werd daarbij uitgebreid de Visio-stand bezocht. De Raad van Toezicht was onder de indruk van de toepassingsmogelijkheden van bijvoorbeeld een Google Glass en andere tot de verbeelding sprekende nieuwste technologische ontwikkelingen, en daarnaast ook van de hoge kwaliteit van de sociale infrastructuur van verenigingen, organisaties en ondernemingen die zich bezighouden met slechtziendheid en blindheid en de mensen die daarmee te maken krijgen.

Professionalisering van toezicht

Professionalisering van het vak van toezichthouder vindt de Raad van Toezicht belangrijk, het past in de maatschappelijke trend en tegelijk is nog niet direct duidelijk wat ervoor nodig is: "hoe doen we dat?". In een (jaarlijkse) studiebijeenkomst van de Raad van Toezicht in februari 2014 stond het thema "toezichthouden op een expertiseorganisatie" centraal. In een presentatie hebben de directeur KEI (Kennis, Expertise & Innovatie) en de Raad van Bestuur uit de doeken gedaan hoe Visio de expertiseorganisatie richt en inricht, welke activiteiten worden uitgevoerd en welke resultaten dat oplevert voor cliënten en leerlingen, voor medewerkers, voor andere stakeholders en voor de organisatie. Vervolgens heeft de Raad van Toezicht gereflecteerd op de vraag: wat vraagt het van ons als toezichthouders om het toezicht op een expertiseorganisatie goed uit te voeren? Vraagt het andere kennis of competenties dan toezicht houden op een (andere) zorg- en/of onderwijsinstelling? Of gaat het ook hierbij om het doorvragen op strategische doelstellingen en het spiegelen op de inrichting en uitvoering vanuit het perspectief van de bedoeling?

Ook het volgen van opleidingen, bijvoorbeeld in de vorm van conferenties en workshops, draagt bij aan professionalisering. Binnen de Raad van Toezicht wordt dit onderling gestimuleerd en uitgewisseld. De Raad van Toezicht constateert dat veel opleidingen vooral over de basis gaan, bijvoorbeeld hoe lees je als toezichthouder een jaarrekening? Basale kennis is uiteraard nodig, maar professionalisering betekent daarnaast vooral dat toezichthouders zich bewust zijn van hun motivatie en competenties als persoon, dat ze kritisch (blijven) kijken naar hun rol en het eigen functioneren. De uitnodiging die de leden van de Commissie Kwaliteit ontvingen voor een studiemiddag met als doel samen met leden van kwaliteitscommissies van enkele andere raden van toezicht te reflecteren op de rol en werkwijze



“Met wat handigheidjes en hulpmiddelen kan ik me prima redden”

“In een zomervakantie verveelde ik me en toen heeft mijn vader me bij De Brink aangemeld voor vrijwilligerswerk. Later kreeg ik daar een stageplek en daarna kwam ik in het Gildeproject. Ik werkte bij de kinderboerderij en volgde intern een opleiding Helpende Zorg en Welzijn. Nadat ik mijn diploma had, kon ik bij de receptie aan de slag. Ik werk vier dagen in de week. Het grootste deel bij de receptie. Ik neem de telefoon aan en verzorg de post. Daarnaast werk ik ook nog een paar uur bij de voedingsdienst. In mijn vrije tijd help ik als vrijwilliger bij de koffiebar. Ook heb ik stroopwafels verkocht om geld in te zamelen voor zwembad Plons. Met beide ogen samen zie ik ongeveer vijftien procent. Het werk gaat goed. Soms is het lastig om letters op enveloppen te lezen. Maar met wat handigheidjes en hulpmiddelen kan ik me prima redden.”

Vincent Blaauw (20)

receptiemedewerker Visio De Brink Vries

van kwaliteitscommissies en daarbij van elkaar te leren, paste prima in dit kader en bleek ook daadwerkelijk van meerwaarde te zijn.

In 2014 heeft de Raad van Toezicht zich bij de eigen evaluatie laten adviseren en ondersteunen door twee externe adviseurs. Zij hebben met alle leden individuele gesprekken gevoerd, mede op basis van een vooraf ingevulde schriftelijke vragenlijst. Ook hebben de adviseurs met de beide leden van de Raad van Bestuur gesproken. Hun bevindingen hebben ze toegelicht en in gesprek gebracht in een bijeenkomst van de Raad van Toezicht, zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Later zijn de bevindingen in het onderdeel samenwerking van Raad van Toezicht en Raad van Bestuur in een bijeenkomst van beide raden samen besproken. Het van buitenaf bevestigd worden brengt meer diepgang en openheid in de evaluatie en heeft belangrijke toegevoegde waarde voor het hierboven genoemde belang van kritisch naar de eigen rol en het eigen functioneren te blijven kijken, voor het functioneren van de Raad van Toezicht als team en voor de samenwerking met de Raad van Bestuur. Op basis van de positieve ervaringen is afgesproken de eigen evaluatie om en om zelf voor te bereiden en extern te laten begeleiden.

Balans van afstand en betrokkenheid

Van de Raad van Toezicht wordt verwacht dat hij meedenkt maar niet meestuurt op strategisch niveau, en dat hij de betrokkenheid bij de organisatie, bij de cliënten, leerlingen en medewerkers op een goede manier vorm geeft. Een metafoer kan het wellicht verhelderen: de toezichthouder staat niet op het station te wachten tot de trein eraan komt om te beoordelen of de trein op tijd en veilig is, maar de toezichthouder stapt al twee stations eerder in om een eindje mee te rijden, zonder zich te bemoeien met de machinist of de conducteur. De toezichthouder laat mensen hun werk doen, maar als de trein te hard dreigt te gaan rijden, kan (en moet)

hij soms wel aan de noodrem trekken. In 2014 gebeurde dit bijvoorbeeld in de besluitvorming over goedkeuring van een besluit van de Raad van Bestuur over de doordecentralisatie van het schoolgebouw in Breda (overdracht van juridisch eigendom), waarbij de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur heeft verzocht meer helderheid over de doelen en risico's te geven alvorens over goedkeuring te kunnen besluiten.

Belangrijke momenten waarop de Raad van Toezicht zijn betrokkenheid kan tonen, en tegelijk zijn rol-op-afstand, zijn de werkbezoeken aan locaties die doorgaans twee keer per jaar georganiseerd worden. In 2014 bezocht de Raad van Toezicht het regionaal centrum in Leiden en de school in Haren. In het regionaal centrum Leiden lag het accent op de ontwikkeling en uitvoering van het Revalidatiemodel. Na een algemene toelichting over het Revalidatiemodel lieten professionals van verschillende disciplines zien welke onderzoeken en behandelingen zij uitvoeren en welke bijdragen zij daarmee leveren aan de visuele revalidatie van de betreffende (volwassen) cliënten. Hierbij kwamen ook hun dilemma's en hun wensen voor verdere ontwikkeling aan de orde. Bij het bezoek aan de school in Haren lag het accent op de thema's opbrengstgericht werken en onderwijskwaliteit. De Raad van Toezicht kreeg zowel het beleid als de praktijk uitgebreid te zien, en kon in kleine groepjes zelf in de klas ervaren hoe leerkrachten met grote deskundigheid en betrokkenheid samen met de leerlingen vorm hieraan geven. Mooi om te horen was hoe binnen het domein Onderwijs best practices tussen scholen worden uitgewisseld, en hoe in projectvorm aan onderwijsvernieuwing wordt gewerkt. In gesprekken met management en medewerkers is ook gesproken over de daling van de leerlingenaantallen en de gevolgen daarvan voor de organisatie van het onderwijs. De Raad van Toezicht vond het heel verhelderend en zinvol om met de medewerkers te bespreken welke vraagstukken hen bezighouden voor de toekomst. Wellicht kunnen we bij de uitdaging van de balans

van afstand en betrokkenheid een parallel zien met het denken in termen van Ruimte voor Eigen Regie, het programma dat de Raad van Bestuur in april 2014 in een uitgebreide presentatie heeft toegelicht aan de Raad van Toezicht. In het programma Ruimte voor Eigen Regie leren medewerkers en management dat zij soms "op hun handen moeten gaan zitten". Dit betekent niet dat zij niet betrokken mogen meekijken of dat zij geen vragen mogen stellen, en net als voor de Raad van Toezicht geldt: als de trein te hard dreigt te gaan, zullen ze op een zeker moment de noodrem moeten weten te vinden.

Vooruitblik

Vooruitkijkend naar 2015 en volgende jaren ziet de Raad van Toezicht enkele belangrijke ontwikkelingen tegemoet. Allereerst is er in 2015 het traject voor de vernieuwing van de strategische koers van Koninklijke Visio, waarvan de Raad van Toezicht het proces net zo belangrijk vindt als de uitkomst en daarom nadrukkelijk de wens heeft aangegeven daarin op gepaste wijze betrokken te willen zijn.

De ambulante kant van wonen en onderwijs wordt een thema voor de toekomst. Hierbij speelt de vraag: hoe residentieel blijven we denken? Veel van het kapitaal zit in gebouwen: welke gevolgen heeft een trend van ambulantisering? Tegelijk vraagt de Raad van Toezicht zich af in hoeverre "iedereen" in staat zal zijn zelfstandig te wonen en naar een gewone school te gaan.

De financiering van zorg en onderwijs verschuift van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. Dit betekent dat de organisatie steeds vaker direct zal afrekenen met de cliënt. We gaan meer op een bedrijf lijken. Dan wordt time-to-market een belangrijke eigenschap: hoe snel kan de organisatie zich aanpassen?

Zoals voor vele maatschappelijke organisaties is ook voor Visio de vraag aan de orde: hoe dicht zitten we nog bij de "bedoeling"? In hoeverre

“Cliënten meer regie geven is een spannend proces. Voor de cliënten, maar vooral voor onze medewerkers.”

Lex van Hemert, directeur Wonen & Dagbesteding Noord-Nederland

richten we onze aandacht en energie op de juiste vragen? Vragen over goed onderwijs en goede zorg, over de effecten die we daarmee bereiken en hoe tevreden cliënten, leerlingen, ouders, verwanten en andere stakeholders daarmee zijn, over kwaliteit en veiligheid, over werkplezier en ontplooiing van medewerkers. In hoeverre wordt het de Raad van Toezicht door de externe toezichtorganen gegund om los van de systemen in termen van de bedoeling te denken, en – misschien nog belangrijker – lukt het ons als toezichthouders om dat consequent te doen?

Tot slot: toepassing van de WNT

Met ingang van 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) voor Koninklijke Visio van toepassing, met ingang van 2014 gevolgd door de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. In de WNT is bepaald dat indien een zorginstelling ook scholen exploiteert, zoals bij Visio het geval is, de sectorale regeling voor zorg en welzijn van toepassing is. De WNT en genoemde Regeling geven de kaders voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht (bij Visio vallen geen andere functies binnen de definitie van “topfunctionaris”). Daarbij worden organisaties ingedeeld in klassen aan de hand van drie criteria: complexiteit, impact en omvang.

De Raad van Toezicht dient de klassenindeling te bepalen. In een gedetailleerd onderbouwd besluit heeft de Raad van Toezicht op 10 december 2014 bepaald dat Koninklijke Visio wordt ingedeeld in klasse I (de klassenindeling loopt van A t/m J).

De Regeling biedt de mogelijkheid om tijdelijk een extra punt toe te kennen wegens bijzondere omgevings- en/of risicofactoren. De Raad van Toezicht is van oordeel dat de bijzondere complexiteit van de besturing van een organisatie als Koninklijke Visio met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid als een van de twee expertiseorganisaties voor de doelgroep van mensen met een visuele beperking in Nederland, met een dienstverlening die breder gaat dan zorg en onderwijs, en met daardoor een navenant grote variëteit van ketenpartners, geldstromen en verantwoordingssystemen, de toekenning van een extra punt legitimeert. Het extra punt, dat de Raad van Toezicht jaarlijks zal beoordelen, heeft geen gevolgen voor de klassenindeling. De Raad van Toezicht beoogt met de toekenning van het extra punt vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en als goed werkgever meer recht te doen aan de inpassing van Koninklijke Visio in de systematiek van de Regeling.

De toepassing van de WNT heeft in 2014 geen gevolgen gehad voor de bezoldiging van de Raad van Bestuur noch van de Raad van Toezicht, zoals in de jaarrekening nader wordt aangetoond.

1.3 / Medezeggenschap

Koninklijke Visio vindt medezeggenschap belangrijk. Niet alleen van de medewerkers, maar ook van de cliënten, leerlingen, cliëntvertegenwoordigers, ouders en verwanten. Iedereen moet kunnen meepraten over de organisatie en de zorg- en dienstverlening en daarom kent Visio een uitgebreid stelsel van medezeggenschapsorganen voor cliënten en medewerkers per directie.

De Raad van Bestuur overlegt met de drie centrale medezeggenschapsorganen: de Centrale Ondernemingsraad (COR), de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Binnen deze raden zijn in 2014 tal van onderwerpen behandeld. Het ging dan vooral om de grote onderwerpen die Visio-breed speelden, zoals de transities in de zorg en de reorganisatie bij Wonen & Dagbesteding.

Reorganisatie

De reorganisatie bij Wonen & Dagbesteding had de volle aandacht van de drie centrale medezeggenschapsorganen. Gedurende het reorganisatieproces konden ze hun steentje bijdragen om de inkrimping zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen. “We hebben voor de medewerkers extra bijeenkomsten georganiseerd om ze goed te informeren”, zegt voorzitter Gien Peereboom van de COR. “Daar waar er behoefte was, konden we extra overleggen met de Raad van Bestuur en dat heeft ertoe bijgedragen dat we het proces succesvol konden afronden.”

Peter Michels, secretaris van de CCR, wilde dat tijdens de reorganisatie goed gekeken werd naar de belangen van de cliënt. “Het proces diende in goede samenspraak met de cliënten plaats te vinden. Bij zulke ingrijpende gebeurtenissen is het onze plicht om hun belangen te bewaken.” Maar de CCR vond het ook belangrijk dat de medewerkers respectvol werden behandeld. Daarom wilde Michels de vestigingen die menskracht moesten inleveren vanaf het begin betrekken bij de bezuinigingen. De regie moest bij de locaties liggen. Uiteindelijk zijn alle raden te spreken over de uitvoering van de reorganisatie.

Veranderingen zorg

De drie medezeggenschapsorganen zijn in het afgelopen jaar goed op de hoogte gehouden van de gevolgen van de nieuwe regels in de zorg. De COR is blij dat de Raad van Bestuur de bezorgdheid van de medewerkers serieus nam en zoveel mogelijk heeft geprobeerd die weg te nemen. “Maar er blijft

wel een spanningsveld”, waarschuwt Peereboom. “Er is veel veranderd. Directies zijn samengevoegd en er zijn allerlei andere veranderingen doorgevoerd. De medewerkers hebben daar begrip voor, maar blijven bezorgd.”

Toch bieden de transities in de zorg ook kansen voor Visio. “Maar dat vergt wel een cultuuromslag”, zegt Michels van de CCR. Volgens hem zou de organisatie zich meer moeten laten gelden als kenniscentrum. Ook samenwerking, nog klantgericht werken en nieuwe aanvullende diensten aanbieden, worden door Angèle Smulders (GMR) en Peereboom (COR) genoemd als mogelijkheden voor Visio om zich in de komende jaren te onderscheiden. Tijdens de overleggen met de Raad van Bestuur hebben de drie organen hun visie over de wijze waarop Visio invulling zou kunnen geven aan de nieuwe situatie uiteen gezet.

1 / Uitdragen expertise

“Visio is een kenniscentrum en moet de aanwezige kennis uitdragen”, zegt Michels. Als het gaat om de veranderingen in de zorg, kan Visio bij de nieuwe financiers in de zorgsector de belangen van de cliënten prima behartigen. “Visio zou bijvoorbeeld medewerkers van gemeenten kunnen adviseren die opeens moeten beslissen over zorg. De kennis is aanwezig en wie anders dan Visio weet wat blinde en slechtziende mensen nodig hebben”, stelt hij.

Ook de GMR vindt dat Visio meer met de aanwezige expertise moet doen. “Ondersteuning daarbij is heel belangrijk”, zegt Smulders. Professionals moeten meer gefaciliteerd worden om te publiceren en Visio zou ook initiatiefrijker kunnen zijn met het in de markt zetten van onderwijsmethoden die in de praktijk goed werken.

Voor 2015 heeft het domein Revalidatie & Advies een marketingopdracht gekregen. Gekeken wordt hoe Visio zich als kenniscentrum voor slechtziende en blinde mensen beter kan manifesteren en

dat is iets dat de drie raden toejuichen. Michels (CCR) is daar duidelijk over: "Het is moeilijk voor Visio om de doelgroep te bereiken. Er is een hele groep mensen waarvoor de organisatie iets kan betekenen. In Nederland wonen immers 350.000 slechtziende en blinde mensen. Als dat beter lukt, kan Visio mogelijk meer cliënten (verder) op weg helpen."

Binnen Visio moet de expertise ook goed zichtbaar zijn. Met de komst van het methodenboek en het revalidatiemodel zijn daar al flinke stappen in gemaakt. De GMR hoopt dat de expertise bij Onderwijs ook breed beschikbaar komt. Zo moeten alle scholen kunnen profiteren van de kennis van de ambulante onderwijskundige begeleiding. De GMR onderschrijft het streven naar een eenduidig onderwijspakket. Het moet inderdaad niet uitmaken waar een kind onderwijs geniet. Maar de raad maakt zich wel sterk voor de instandhouding van specialisaties binnen de scholen van Visio. Volgens Smulders is de CVI-werkgroep voor kinderen met een cerebrale visuele stoornis op de school in Grave daar een goed voorbeeld van. "Andere scholen kunnen daar weer van profiteren", stelt ze. "Er zijn expertiseleerkrachten binnen Visio en daar moet je gebruik van maken."

2 / Klantgericht werken

Visio levert bepaalde diensten niet meer. Daar zijn volgens Michels allerlei oorzaken voor. Een daarvan is dat zorgverzekeraars sommige zaken niet als zorgvoorziening zien en daarom geen vergoeding meer willen geven. "Maar voor de cliënten is het heel vervelend dat bepaalde trainingen niet meer gegeven worden", stelt hij. Zo is het de CCR een doorn in het oog dat trainingen rond internetbankieren weggefallen zijn. Michels zou het mooi vinden als Visio probeert die op een andere manier in een zorgpakket te krijgen. "De ontwikkeling in het (zelfstandig) betalingsverkeer is zodanig dat de banken vol inzetten op internetbankieren. Voor blinde en slechtziende mensen is dat vaak heel

"De transities in de zorg bieden ook kansen voor Visio, maar dat vergt wel een culturomslag."

Peter Michels, secretaris Centrale Cliëntenraad

lastig. Visio zou haar expertise moeten gebruiken om antwoorden te vinden op maatschappelijke ontwikkelingen en (nieuwe) mogelijkheden die de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van slechtziende en blinde mensen kunnen verbeteren. Het mes snijdt dan aan twee kanten: de doelgroep wordt bediend en Visio kan haar expertise uitdragen en mogelijk zelfs vermarkten.

3 / Samenwerking

Samenwerking op allerlei gebied wordt voor Visio in de komende jaren steeds belangrijker. Ook de GMR is zich daarvan bewust. Een van de speerpunten van het afgelopen jaar voor de raad was dan ook de samenwerking tussen de diverse scholen van Visio. "Die moet veel beter", zegt Smulders. Volgens haar is het belangrijk dat de expertise binnen scholen beschikbaar is voor alle collega's. "Maar de medewerkers moeten dan wel weten welke expertise er binnen een school aanwezig is. Nu is dat nog te weinig bekend."

Een vorm van samenwerking die de raden zeer toejuichen is het project Kind & Jeugd. De domeinen gaan meer nog dan eerder samen optrekken bij het behandelen van leerlingen binnen Visio. "Dat heeft veel voordelen. Door van elkaar te weten wat er met een kind gebeurt op school en bijvoorbeeld bij de vestiging binnen Wonen & Dagbesteding waar het woont, kan er een beter behandeltraject worden opgesteld",

legt Smulders, die zelf als therapeut verbonden is aan Visio Onderwijs Breda, uit. Volgens haar voorkomt de voorgenomen samenwerking niet alleen dat een kind met allerlei verschillende hulpverleners te maken krijgt die soms precies dezelfde dingen doen; ook ongewenst gedrag door onduidelijkheden in het behandeltraject wordt tot een minimum beperkt. “Dat komt omdat we met elkaar afspraken maken over het traject dat het kind doorloopt en alles wat daarbij komt kijken.”

Speerpunten 2015

De CCR, GMR en COR kijken tevreden terug op de samenwerking met de Raad van Bestuur in 2014. Voor 2015 hopen de drie raden op dezelfde voet door te kunnen gaan. Dat is gewenst omdat er veel op de organisatie afkomt. Zo zullen de transities in de zorg hoog op de agenda blijven staan, verwacht COR-voorzitter Peereboom. Nu de zorg aan cliënten voor 2015 is gewaarborgd, moet er gekeken worden naar 2016 en verder. “Het is zaak dat we bij de les blijven”, stelt ze.

Ook de voortgang van het project Ruimte voor Eigen Regie zal in 2015 worden besproken. Past een eigen regie voor cliënten wel altijd in de protocollen die Visio heeft opgesteld en hoe moeten medewerkers handelen als dat niet zo is. Dat zijn zaken waar de COR graag verder over wil discussiëren. De CCR vindt dat er niet klakkeloos vanuit moet worden gegaan dat cliënten altijd zelf de regie kunnen nemen. Het spanningsveld dat daarin zit, zal een van de gespreksonderwerpen zijn waar de cliëntenraad met de Raad van Bestuur over wil blijven praten. COR en GMR zijn van mening dat de eigen regie niet alleen hoort te gelden voor cliënten maar ook voor de professionals binnen Visio. De medewerkers verdienen meer regelruimte.

De Raad van Bestuur heeft de drie medezeggenschapsorganen gevraagd na te denken over de vorm waarin medezeggenschap is geregeld. Binnen Visio is de medezeggenschap goed opgetuigd. De vraag is echter of het efficiënter

en effectiever kan. De huidige structuur zorgt soms voor lange vergadertrajecten en dat kan betekenen dat Visio niet slagvaardig kan zijn op momenten waarop dat wel gewenst is.

Er is een denktank in het leven geroepen met een directeur, een manager en afgevaardigden van de drie medezeggenschapsorganen. Die gaat onderzoeken op welke wijze de inspraak van cliënten en medewerkers in de toekomst kan worden vormgegeven.

H2 /

Cliënten en leerlingen en onze bijzondere expertise



Goede zorg voor cliënten en excellent onderwijs voor leerlingen; daar stond Koninklijke Visio ook in 2014 voor. Met de hervormingen van het zorgstelsel, het verleggen van financieringsstromen en de constante druk op financiële middelen, was dat niet gemakkelijk. Toch is Visio er ook in 2014 in geslaagd de dienstverlening effectiever, efficiënter en klantvriendelijker te maken zonder aan kwaliteit in te leveren.

2.1 / Revalidatie & Advies

Met ingang van 2015 wordt de visuele revalidatie niet meer betaald vanuit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ), maar vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De voorbereidingen op deze transitie hebben in 2014 een grote wissel getrokken op het domein Revalidatie & Advies. Het belangrijkste streven van Revalidatie & Advies voor 2014 was om de veranderingen zo in te passen dat cliënten er in 2015 weinig tot niets van zouden merken. Voor beide transitie is dat gelukt. Zo is met bijna alle gemeenten afgesproken dat cliënten in 2015 vanuit de Wmo de zorg behouden die ze al kregen. "Dat geeft rust", zegt Paul Verburg, directeur Revalidatie & Advies Zuidwest. "We kunnen de hoogwaardige zorg blijven leveren die onze cliënten nodig hebben. Niet alleen door de afspraken met de geldverstrekkers, maar ook omdat we in de afgelopen jaren kritisch gekeken hebben naar onze dienstverlening."

Mede met het oog op de overgang naar de Zvw heeft Revalidatie & Advies in de afgelopen jaren stevig ingezet op het verbeteren van het revalidatietraject voor cliënten, door het (verder) ontwikkelen van het revalidatiemodel. Met de invoering ervan wil Visio ervoor zorgen dat hulpvragen van cliënten sneller worden beantwoord. Ook zorgt het revalidatiemodel voor een grotere uniformiteit en transparantie van het aanbod. Dat wil zeggen dat ieder revalidatieproces een duidelijk begin en einde heeft, met vaste en herkenbare processtappen. Op die manier wordt

de hulpvraag van een cliënt die zich in Amsterdam aanmeldt bij Visio op dezelfde wijze beantwoord als van een cliënt die zich in Leeuwarden aanmeldt. Bovendien kunnen professionals zo niet alleen nauwgezet de progressie van de cliënt in kaart brengen; het laat ook zien of een revalidatietraject werkt.

In 2014 kreeg het revalidatiemodel, zoals gepland, verder vorm met de beschikking over het methodenboek en de definitieve invoering van het cliëntvolgsysteem. In het methodenboek staat beschreven wat de professionals met de cliënten doen. Iedere medewerker moet kunnen terugvallen op een methodenboek zo gauw hij met een cliënt aan de slag gaat. Via het cliëntvolgsysteem wordt het behandelplan van de cliënt nauwgezet bijgehouden. Zo worden de vorderingen en de resultaten inzichtelijk gemaakt. "Daarmee slaan we twee vliegen in een klap", legt Lies de Jong, directeur Revalidatie & Advies Zuid uit.

"Zorgverzekeraars eisen steeds meer dat we laten zien dat hetgeen we doen nut heeft." Volgens De Jong is het ook een kwaliteitsimpuls voor de hele organisatie. "Door procedures en methodieken vast te leggen worden die toegankelijk voor iedereen. Dat geeft weer een belangrijke impuls aan het verbeteren van de kennis en vormt de basis voor verder onderzoek, bijvoorbeeld naar nog betere behandelmethoden. Daar profiteert de cliënt van. Een belangrijke vraag die we ons willen blijven stellen is in welke mate onze processen de vraag en behoefte van onze cliënten als uitgangspunt blijven nemen. Door ons die

“Zorgverzekeraars eisen steeds meer dat we laten zien dat hetgeen we doen nut heeft. Dat is ook een kwaliteitsimpuls voor de hele organisatie.”

Lies de Jong, directeur Revalidatie & Advies Zuid

vraag te blijven stellen werken we continue aan verbetering van kwaliteit van onze processen en de zorg aan onze cliënten.”

Samengevat zijn er binnen Revalidatie & Advies in 2014 belangrijke stappen gezet in het stroomlijnen van het revalidatietraject en het maken van afspraken daarover met onze (nieuwe) financiers.

In 2015 hoopt Revalidatie & Advies de ingeslagen weg te kunnen voortzetten. Dat is ook nodig. De overgang van financiering van de AWBZ naar de Zvw kan betekenen dat cliënten aanspraak moeten doen op hun eigen risico wanneer ze van onze dienstverlening gebruik maken. De verwachting is dat cliënten hierdoor minder snel bij Visio aankloppen. Revalidatie & Advies verwacht de effecten hiervan in 2015 te gaan merken. Volgens Steven Scheffer, directeur Intensieve Revalidatie, willen zorgverzekeraars de komende jaren bovendien nog meer greep krijgen op de kosten. “De uitdaging voor 2016 en verder is om de juiste pakketten te definiëren. Wat doen we en wat bieden we. Hoe doen we dat en hoeveel tijd zijn we eraan kwijt. Daarna moeten we kijken welk bedrag daar tegenover staat. Dat bepaalt straks wat we kunnen leveren.”

2.2 / Wonen & Dagbesteding

Ook binnen het domein Wonen & Dagbesteding is voorgesorteerd op alle veranderingen in de zorg. In 2011 is gestart met de ontwikkeling van een toekomstperspectief, waarin nadrukkelijk rekening gehouden wordt met veranderende wensen van cliënten, wijzigende financiering en bezuinigingen in de zorg.

In 2014 heeft Visio, zoals de organisatie zich had voorgenomen, flinke stappen gezet in de realisatie van het toekomstperspectief. Zo heeft de Raad van Bestuur begin van het jaar besluiten genomen over de inhoudelijke uitgangspunten voor de toekomst. Vervolgens is hier de (her)inrichting van de directiestructuur van het domein en de daaruit voortvloeiende reorganisatie binnen de directies op gebaseerd. Met ingang van 2015 kent het domein drie directoraten woonleefklimaat en een apart directoraat ouderenzorg.

In 2014 is ook de eerder ingezette, noodzakelijke reorganisatie binnen het domein afgerond. Dankzij de inzet van velen kan Wonen & Dagbesteding het jaar 2014 financieel gezond afsluiten.

Ruimte voor Eigen Regie

Parallel aan deze ontwikkelingen is in september 2014 het programma Ruimte voor Eigen Regie van start gegaan. Het programma heeft tot doel de inbreng van de cliënt verder te laten toenemen. Dat gebeurt door de cliënt nadrukkelijk te betrekken bij de dingen die er voor hem toe doen. Het kan gaan over het behandelplan, maar ook over de inrichting van de woning. De cliënt en de begeleider geven samen invulling aan de kwaliteit van leven. De medewerker krijgt meer ruimte om de zorg in samenwerking met de cliënt vorm te geven (co-creatie). Verder worden de processen en regels rond de zorgverlening door de direct betrokkenen zelf gecheckt op nut en noodzaak: zijn ze van toegevoegde waarde voor de cliënt en vragen ze evenredig tijd aan medewerkers? “Dat is een spannend proces”, zegt Lex van Hemert, directeur Wonen & Dagbesteding

Noord-Nederland. “Voor de cliënten, maar vooral voor onze medewerkers.”

In september 2014 zijn drie woningen van start gegaan met het programma Ruimte voor Eigen Regie: in De Blauwe Kamer, het Huis te Echten en De Brink. In een startbijeenkomst voor medewerkers, cliënten en hun verwanten kregen de betrokkenen uitleg over de bedoelingen. Iedereen werd uitgenodigd om aan te geven wat goed gaat en wat beter kan. Uit de eerste ervaringen blijkt dat er veel goed gaat. Maar er zijn ook verbeterpunten. Met de belangrijkste daarvan zijn cliënten, hun verwanten en de medewerkers aan de slag gegaan. En dat leidt vaak tot verrassende oplossingen.

Van Hemert geeft een voorbeeld: “Een bewoonster vertelde dat zij ook wel eens na 23.00 uur, als de medewerkers van de avonddienst vertrokken zijn, een film wil af kijken. Samen is toen onderzocht hoe dit geregeld kan worden. De medewerkers van de nachtdienst zetten voortaan tijdens hun rondes na afloop van de film de televisie uit”.

Begin 2015 start een volgende reeks van woningen met Ruimte voor Eigen Regie. En vanaf september 2015 zullen de laatste directies binnen het domein Wonen & Dagbesteding aansluiten. De nieuwe werkwijze vraagt niet alleen veel van de medewerkers; voor de hele organisatie betekent het een cultuuromslag. Ook hier zal in het vervolg aandacht voor zijn.

Participatie van cliënten

De grote veranderingen in de zorg betekenen ook dat er anders gekeken wordt naar de functie van zorginstellingen. De politiek streeft naar een participatiemaatschappij en Wonen & Dagbesteding speelt daar met het ontwikkelen van het toekomstperspectief vanaf 2011 op in. Zo worden cliënten niet alleen gestimuleerd zelf regie te nemen, ze worden ook betrokken bij de dagelijkse gang van zaken van de instelling waar ze verblijven. Zo voeren cliënten bij een locatie

van Wonen & Dagbesteding nu het beheer van de receptie uit. Hans van de Griendt, directeur Wonen & dagbesteding Ouderenzorg noemt dat een verrijking. “Het is eigenlijk vreemd dat we het nooit eerder hebben gedaan.” Van Hemert valt hem bij. “Er is heel veel werk binnen onze vestigingen”, betoogt hij. “Het is interessant om te kijken of cliënten dat kunnen doen. Het gaat vaak om zinvol werk, dat cliënten bovendien erg leuk vinden om te doen. Het zorgt dat ze zich nuttig voelen. Voor de organisatie betekent het een kostenreductie.” Deze vorm van participierend denken zal steeds meer voorkomen, denken beide directeuren.

Met de nieuwe directiestructuur, een financieel gezonde bedrijfsvoering en het programma Ruimte voor Eigen Regie zijn in 2014 resultaten behaald op basis waarvan Wonen & Dagbesteding in 2015 verder werkt aan de optimale participatie van cliënten.

Dit uitgangspunt is ook een duidelijke motivatie geweest voor de keuze voor de wijze waarop we de tevredenheid van onze cliënten binnen het domein gaan meten. Er is in 2014 gekozen voor het instrument ‘Ben ik Tevreden’, dat nadrukkelijk uitgaat van de ‘stem’ van de cliënt in gesprek. In 2015 zal het instrument worden geïmplementeerd en kunnen we resultaten inzichtelijk maken.

2.3 / Onderwijs

Visio Onderwijs verzorgt speciaal onderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en ambulante onderwijskundige begeleiding (aob) aan leerlingen met een visuele beperking en aan leerlingen die naast een visuele beperking, ook een verstandelijke of andere beperking hebben. In de wet wordt dit onderwijs “cluster 1” genoemd. In de figuur in bijlage 4 zijn ook alle onderwijslocaties van Visio weergegeven. Bovendien wordt per locatie aangegeven welk type onderwijs er gegeven wordt.

Visio heeft gekozen voor het onderwijsconcept ‘Leren leren’. Dit houdt in dat op de scholen van

Visio hard wordt gewerkt aan het aanbod van een leerrijke leeromgeving, aan het bevorderen van een zelfstandige leerhouding van de leerlingen en aan de opstelling van de leraar als coach van de leerlingen.

In 2014 hebben er diverse ontwikkelingen plaatsgevonden binnen Visio Onderwijs.

Invoering Wet Passend Onderwijs in 2014

In augustus 2014 is de Wet Passend Onderwijs ingegaan. Dit brengt voor Visio geen grote veranderingen met zich mee. Van de 3000 leerlingen in Nederland met een visuele beperking, wordt een hoog percentage al decennialang door Visio op een reguliere school begeleid. Dat verandert niet door de Wet passend onderwijs.

Toch is er met ingang van augustus een en ander veranderd. Ten eerste heeft Visio een zogenoemde 'kassiersfunctie' gekregen. Dit betekent dat Visio en Bartiméus de extra (formatie)gelden die scholen vroeger per leerling rechtstreeks kregen, nu samen (als VIVIS Onderwijs) verdelen onder de scholen. "Voorheen kregen de reguliere scholen vaste bedragen voor slechtziende en voor blinde leerlingen in het basis- en voortgezet onderwijs", vertelt Lia van Emmerik, adjunct-directeur ambulante onderwijskundige begeleiding Noord. "Maar niet iedere slechtziende basisschoolleerling heeft precies dezelfde extra hulpmiddelen en begeleiding nodig. Blinde leerlingen in het voortgezet onderwijs kunnen juist wel wat meer gebruiken. Een werkgroep binnen VIVIS Onderwijs heeft daarom een betere verdeelsleutel gemaakt".

Wat merken ambulante onderwijskundige begeleiders (aob'ers) van de veranderingen? "Door de participatie in de regionale samenwerkingsverbanden hebben we nu een ambassadeursrol erbij", vertelt Corien van Eck, aob'er in regio Noord. "Ter voorbereiding hebben we allerlei trainingen gehad: 'Gespreksvaardigheden', 'Presentatievaardigheden' en uitbreiding van onze kennis van de iPad en apps in het onderwijs." Ook



"Kinderen leren niet alleen van de leerkracht, maar ook van elkaar"

"We willen kinderen enthousiast maken om te leren. Onze leerlingen werken volgens de methode Leren Leren in hun eigen tempo en op hun eigen niveau. De leerling neemt initiatief, de docent heeft een coachende rol en creëert een rijke leeromgeving. Ze leren niet alleen van de leerkracht, maar ook van elkaar. De kennis die ze opdoen, kunnen ze ook weer delen; daar zit de uitdaging in. Kinderen met een meervoudige beperking horen bij de maatschappij en dat moet je laten zien. Eind 2013 werd ik gekozen tot Leraar van het Jaar in het speciaal onderwijs. Alle Leraren van het Jaar komen een paar keer per jaar bij elkaar in de zogenaamde Lerarenkamer. We praten over onze passie voor het onderwijs en hebben onder andere een adviserende taak naar het ministerie. Daar ben ik nog meer bevestigd in de overtuiging dat Visio een mooie organisatie is waar veel mogelijk is. Wij krijgen de ruimte om ons te blijven ontwikkelen en verbeteren. Dat is toch vrij uniek."

Rijan van Geene (53)

leraar van het Jaar speciaal onderwijs en werkzaam bij Visio Onderwijs Breda

hebben de aob'ers van Visio voorlichting gegeven aan de verschillende samenwerkingsverbanden om uit te leggen wat Visio te bieden heeft. "We moeten als cluster 1 een nieuwe plek vinden", zegt Van Eck. De ambulante begeleiding blijft inhoudelijk grotendeels hetzelfde. Wel wordt gezocht naar nieuwe manieren van begeleiding. In 2014 is een pilot gestart met nieuwe vormen van ambulante onderwijsbegeleiding. Daarbij zet Onderwijs in op ICT en webcare via sociale media. Bij een van de projecten is een 24/7 helpdesk opgezet waar mensen uit het reguliere onderwijs terecht kunnen met vragen. Dat kan bijvoorbeeld een hulpvraag zijn van een docent over een visueel beperkte leerling. De helpdesk wordt bemand door leerkrachten van Visio. Ook hebben we het initiatief genomen voor een LinkedIn-groep voor wiskundeleraars die een visueel beperkt kind in hun klas hebben. Daar kunnen ze vragen stellen, discussiëren over de problemen die ze tegenkomen en kennis delen met elkaar. Overigens werkt Visio onder de noemer 'Het ideale leerboek' aan een speciale app om wiskundeformules 'zichtbaar' te maken voor blinde leerlingen. Onderwijs hoopt daar in 2015 grote vorderingen mee te maken.

Kwaliteitsimpuls in 2014

In 2014 heeft Koninklijke Visio het onderwijs een kwaliteitsimpuls gegeven.

Zo gaf Visio Onderwijs, in lijn met de "Wet kwaliteit (V)SO", in 2014 verder invulling aan opbrengstgericht werken. Cluster 1 heeft hiervoor een ontwikkeltraject ingericht waaraan alle onderwijslocaties en de ambulante onderwijskundige begeleiding van Visio Onderwijs deelnemen. Directie en coördinatoren hebben deelgenomen aan een training en er is een ontwikkelingstraject in gang gezet waarbij leidinggevendenden samen met hun team invulling geven aan verdere verbetering van het onderwijs. Onze expertise zetten we in om alles uit de leerlingen te halen zodat zij zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen. In 2015 vindt een audit plaats op het opbrengstgericht werken, om

te beoordelen hoe het ontwikkeltraject verloopt en wat het oplevert.

Verder kreeg op alle onderwijslocaties adaptief onderwijs verder vorm volgens de systematiek van BAS (bouwen aan een adaptieve school). In teambijeenkomsten hebben de teams, met begeleiding van het Seminarium voor Orthopedagogiek, verder invulling gegeven aan zeven ontwikkelingslijnen: structuur, interactie, zelfstandige leerhouding, instructie, samenwerkend leren, planningssysteem en teamleren.

Inspectie van het Onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs oordeelt over de kwaliteit van onderwijs van de Visio-scholen. Hiertoe leveren wij jaarlijks de opbrengstgegevens van het onderwijs aan bij de Inspectie. Ook vindt er jaarlijks een bestuursgesprek plaats tussen de Inspectie van het Onderwijs en de Raad van Bestuur van Visio. In 2014 heeft de inspectie bovendien alle Visio-scholen bezocht, om te beoordelen of de scholen in aanmerking (blijven) komen voor het basisarrangement. Dat was voor alle scholen het geval, met uitzondering van het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) in Amsterdam. Hier is een verbetertraject gestart om ervoor te zorgen dat in 2015 alsnog het basisarrangement kan worden verkregen.

Expertise ontwikkelen en delen

"Scholen moeten profiteren van elkaars pareltjes", zegt Marcel Janssen, directeur Onderwijs Zuid. Om te zorgen dat methodieken die werken ook echt Visio-breed worden ingezet en alle leerlingen daarvan kunnen profiteren, heeft Onderwijs in 2014 fors ingezet op het doorontwikkelen van methodieken en het delen, en dus vergroten, van kennis hierover. Methodieken die bij de ene school aantoonbaar succesvol zijn, worden ook geïntroduceerd bij de andere scholen. De methoden Beleven in Muziek (BiM) en de Liedjeskist zijn daar goede voorbeelden van. Deze methoden om met liedjes de communicatie met

ernstig meervoudig beperkte kinderen op gang te brengen, werden in Breda met succes toegepast. Nu gebeurt dat ook bij de andere scholen in het land.

ICT: Vijf in balans

ICT speelt binnen het onderwijs een steeds belangrijkere rol. Voor blinde en slechtziende mensen is dat een uitdaging, maar ook een kans. Met de juiste middelen wordt het een stuk makkelijker om te communiceren met de ziende wereld. Dat is waar Onderwijs samen met de afdeling Automatisering en het domein Informatisering vol op inzet. Landelijk is er een ICT-beleid geformuleerd dat verder wordt uitgewerkt in het project Vijf in balans. Zo wordt er gekeken welke vaardigheden leerlingen moeten hebben, willen ze met de modernste middelen aan de slag kunnen. Natuurlijk is ook van belang of de aanwezige middelen en infrastructuur wel toereikend zijn. Daarnaast is het van belang in kaart te brengen hoe ICT-middelen het best ingezet kunnen worden voor de doelgroep. Wat houdt dat precies in voor het bouwen van websites, toegankelijkheid en speciale voorzieningen? Tenslotte is het van belang dat medewerkers voldoende technologische deskundigheid hebben om de leerlingen op allerlei gebieden te ondersteunen. Denk daarbij aan het kiezen van het juiste ICT-(hulp)middel en het werken ermee.

In 2015 wil Onderwijs samen met Informatisering een begin maken met een nieuw leerlingvolgsysteem. Die moet dezelfde structuur krijgen als het cliëntvolgsysteem waar Revalidatie & Advies mee werkt. Een van de pijlers wordt een E-learningomgeving. Het moet voor de leerlingen mogelijk worden hun huiswerk online aan te kunnen bieden. Een chatmogelijkheid en een videoverbinding met de leraren zal ook in het systeem zitten.

Verder zijn er grote plannen met de nieuwe school in Grave. Daar komt een digitale leer-

omgeving waarmee Vijf in balans in de praktijk wordt gebracht. Informatisering hoopt een infrastructuur aan te kunnen bieden waarin alles draadloos is verbonden met het ICT-systeem. Leerkrachten krijgen daardoor veel meer mogelijkheden om de smartboards - de digitale schoolborden - in te zetten en voor de leerlingen betekent het dat ze zelf kunnen kiezen welk ICT-middel ze willen gebruiken.

Bouwstenen voor de toekomst

Voor alle scholen van Visio Onderwijs bestaat een gezamenlijk plan voor de periode tot medio 2015: het instellingsplan. Daarin staan de visie en de missie van het onderwijs verwoord. Bovendien geeft het de accenten aan voor de komende jaren. In het najaar van 2014 werd een begin gemaakt met het ontwikkelen van de bouwstenen voor een nieuw instellingsplan voor Visio Onderwijs: wat wil Visio hebben bereikt over 5 jaar tot 10 jaar, kijkend naar de wereld van nu, de ontwikkelingen en de kansen in de toekomst? Hierover is op alle onderwijslocaties gediscussieerd met medewerkers en ouders. De opbrengsten uit deze gesprekken worden in 2015 uitgewerkt tot een nieuw instellingsplan. Daarin staat het kind/de leerling centraal, is samenwerking met leerlingen en ouders vanzelfsprekend en willen wij onze expertise en vakmanschap voortdurend inzetten en verbeteren.

2.4 / Kind & Jeugd

Slechtziende en blinde kinderen perspectief bieden op de toekomst is een van de doelstellingen die Visio zich gesteld heeft. Het project Kind & Jeugd moet daar (meer) vorm aan geven. Kerngedachte achter het project is dat voor kinderen die bij Visio binnenkomen voortaan een basisbehandelplan wordt opgesteld. Dat plan wordt het vertrekpunt voor alle ondersteuning die het kind tijdens zijn 'loopbaan' bij Visio krijgt. Om dat proces in gang te zetten en te houden, trekken domeinen met elkaar op. Het basisbehandelplan moet duidelijkheid scheppen

“Het draait binnen het onderwijs allang niet meer alleen om kennis, maar ook om competenties en sociale vaardigheden.”

Marcel Janssen, directeur Onderwijs Zuid

voor kind en ouders. Ook wordt voorkomen dat een kind bij Visio met een onoverzichtelijke wirwar aan zorgprofessionals te maken krijgt. Projectleider Verburg ziet veel voordelen. “Hoe beter alle betrokkenen samen optrekken, hoe meer baat een kind heeft bij alle gezamenlijke hulp en deskundigheid. Door samen te werken kunnen we optimaal aansluiten bij de mogelijkheden en talenten van het kind”, zegt hij. “Met deze nieuwe werkwijze gaan we kinderen nog beter bedienen en dat levert kwaliteitswinst op.”

2.5 / Arbeid en toegankelijkheid

Blinde en slechtziende mensen moeten volop deel kunnen nemen aan de maatschappij. ‘Meedoen mogelijk maken’ is daarom een belangrijk leidend principe voor Visio. Arbeid en toegankelijkheid spelen een voorname rol en het is dan ook niet verwonderlijk dat alle domeinen gericht bezig zijn met deze twee pijlers.

Om volwaardig mee te kunnen draaien in de maatschappij, is het van essentieel belang dat blinde en slechtziende mensen zich vrij kunnen bewegen en verplaatsen. Visio heeft hiervoor de dienst Visio Zicht op Werk (VZoW) ontwikkeld. Visio vindt het toegankelijk maken en houden van openbare ruimten zo belangrijk dat in 2014 de dienst Visio Zicht op Toegankelijkheid (VZoT)

verder is ontwikkeld. Met de alom aanwezige expertise binnen de organisatie is VZoT een prima gesprekspartner voor instanties die bezig zijn met de realisatie van gebouwen en andere openbare ruimten. Bij wet is vastgelegd dat iedereen zonder problemen gebruik moet kunnen maken van openbare ruimten. Dat betekent dat, bijvoorbeeld, architecten daar al in de ontwerpfase rekening mee moeten houden. “Wij willen zo vroeg mogelijk betrokken worden bij de plannen, als het kan zelfs nog voordat het plan van eisen klaar is”, legt projectleider De Jong uit. Volgens haar is er veel belangstelling, maar te vaak blijkt dat er al heel veel geregeld is voordat VZoT in beeld komt. En dat is jammer. “Veel zaken zijn dan niet meer terug te draaien.”

Nog geen veertig procent van de blinde en slechtziende mensen in Nederland heeft werk. Een goede arbeidstoeleiding voor de leerlingen is een van de pijlers waarop Visio zich richt. Door de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 staat het onderwerp in heel Nederland prominent(er) op de agenda. De wet is er op gericht om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden. Het onderwijs van Visio moet, meer dan ooit, leiden naar arbeid of een zinvolle dagbesteding. “Het draait binnen het onderwijs allang niet meer alleen om het diploma”, zegt onderwijsdirecteur Janssen. “Dat zegt alleen iets over de kennis, maar niets over de competenties, de sociale vaardigheden of beroepsmogelijkheden. Juist op die zaken komt steeds meer de nadruk te liggen, omdat die meer zeggen over de kansen om wel of geen plek in het arbeidsproces te krijgen”.

Om leerlingen inzicht te geven in hun competenties, maar ook om ze beter voor te bereiden op hun toekomst, is Visio gestart met arbeidsassessments. Leerlingen worden op allerlei manieren getoetst zodat ze aan het eind van het assessment inzicht hebben in hetgeen ze kunnen. Daarna kan er gericht gewerkt worden om hun toekomst vorm te geven. Onderwijs heeft daarvoor

het vizier naar buiten gericht. “We proberen de maatschappij binnen de school te halen”, zegt Janssen. Volgens hem is dat betrekkelijk nieuw. “Vroeger waren we een gesloten wereld, maar dat willen we niet meer.” Met het opzetten van bedrijfjes of het doen van stages worden leerlingen in de maatschappij gezet. Het bedrijfsleven speelt daar een belangrijke rol in.

“We willen ook zien wat het bedrijfsleven vraagt van werknemers”, legt Janssen uit. Volgens hem is het een kwestie van vraag en behoeften op elkaar afstemmen. Binnen de scholen zijn ook projecten gestart. De school in Rotterdam heeft bijvoorbeeld een restaurant. “Het mooie is dat je bij zulke projecten allerlei leerlingen met verschillende competenties kunt inzetten” zegt Janssen. “Niet alleen de kinderen die voor een diploma gaan, maar ook de meervoudig beperkte leerlingen. De participatie moet gelden voor iedereen.”

Zoals we eerder al zagen, proberen de medewerkers van het domein Wonen & Dagbesteding cliënten te betrekken bij de dagelijkse gang van zaken van de instelling waar ze zorg krijgen. Dat gebeurt door ze werkzaamheden te laten uitvoeren waarvoor anders mensen moeten worden ingehuurd. Maar Wonen & Dagbesteding probeert daarnaast mensen uit de doelgroep via het zogeheten Gildetraject bij Visio aan het werk te krijgen. Leerlingen kunnen stage lopen en als het enigszins mogelijk is, wordt er gekeken of daar betaald werk uit kan voortvloeien.

Ook de medewerkers van het domein Revalidatie & Advies proberen mensen uit de doelgroep aan het werk te krijgen of te houden. In het revalidatietraject van volwassenen wordt op allerlei manieren onderzocht wat er nog mogelijk is met hun restvisus. Revalideren ze omdat hun zicht minder is geworden, dan wordt gekeken of hulpmiddelen een uitkomst kunnen bieden. Dat gebeurt vaak in samenspraak met de werkgever. Zo wordt er bijvoorbeeld ook gekeken

of de werkplek zo aangepast kan worden dat de revalidant zijn baan kan behouden. Ook geeft R&A voorlichting aan collega's die te maken krijgen met een blinde of slechtziende collega.

Als arbeid in de oude werksituatie niet meer kan, onderzoekt R&A de mogelijkheden tot om- of bijscholing. Samen met de cliënt wordt een traject uitgestippeld om arbeid weer mogelijk te maken. R&A richt zich overigens ook op werkgevers en externe partners, zoals UWV, verzekerings- en re-integratiebedrijven. Ze kunnen bij R&A terecht om advies of hulp bij het uitzetten van een (re-) integratietraject. Het doel is altijd ervoor te zorgen dat de cliënt duurzaam aan het werk blijft.

In hoeverre de inspanningen van de domeinen ertoe bijdragen dat de positie van blinde en slechtziende mensen op de arbeidsmarkt zal verbeteren, is moeilijk te voorspellen. Veel externe factoren, zoals de situatie op de arbeidsmarkt, spelen daarbij een rol. Feit is wel dat binnen Visio alles wordt gedaan om een volwaardige participatie van mensen uit de doelgroep mogelijk te maken. De lopende projecten en initiatieven krijgen in 2015 hun vervolg. De eerste bemoedigende resultaten zijn reeds geboekt, maar het kan, en moet, beter. Dat is de ambitie voor 2015 en de jaren die volgen.

H3 /

Medewerker als belangrijkste kapitaal



Koninklijke Visio heeft ruim drieduizend medewerkers in dienst, verdeeld over meer dan veertig locaties. Het gaat om professionals die uitstekend zijn ingevoerd in het werken met de specifieke doelgroep van Visio. De kennis van de medewerkers is dan ook zeer belangrijk voor de organisatie. Visio vindt dat het voor medewerkers mogelijk moet zijn om zich te blijven doorontwikkelen. Daarnaast streeft de organisatie naar een werkklimaat waarin professionals op een zo adequaat mogelijke manier de cliënt of leerling kunnen helpen.

Voor de medewerkers was 2014 een lastig jaar. Visio werd klaargestoomd om vanaf 2015 op volle kracht door te kunnen blijven gaan met het leveren van kwalitatief excellente zorg en onderwijs. De veranderingen in de zorg wierpen hun schaduw op de dagelijkse werkzaamheden. Zo was er bij Wonen & Dagbesteding een grote reorganisatie. En ook andere domeinen kregen te maken met versoberingen.

Medewerkers gingen echter niet bij de pakken neerzitten. Ook in 2014 werd keihard gewerkt om cliënten en leerlingen te geven wat ze nodig hebben. Er moest meer worden gedaan met minder middelen. Dat is gerealiseerd en dat is de verdienste van alle medewerkers van Visio.

3.1 / Reorganisaties

In de afgelopen jaren heeft HRM een goed-werkend functiegebouw voor de zorg-functies opgezet. Dat was nodig om de organisatiestructuur eenduidig en beheersbaar te houden en om op verantwoorde wijze in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen in zorg en onderwijs. Dat proces is in 2014 afgerond. De grote reorganisatie binnen Wonen & Dagbesteding stelde het nieuwe functiegebouw meteen op de proef. Vanwege de inkrimping van het aantal fte's binnen het domein moest er kritisch worden gekeken naar de personele bezetting.

Wonen & Dagbesteding koos er voor om waar mogelijk te snijden in de ondersteunende functies. Daarnaast werd van medewerkers gevraagd mee te denken over de reorganisatie. Samen met HRM werd een traject uitgestippeld. Medewerkers konden voor ander werk binnen Visio kiezen, maar ze konden ook vervroegd uittreden of minder gaan werken. Door de medewerkers zelf de regie te laten voeren over de personeelsinkrimping, kon gedwongen uitstroom tot een minimum worden beperkt. De bereidheid om daadwerkelijk in beweging te komen bleek groot. Binnen Visio wordt de reorganisatie dan ook als succesvol bestempeld. Desondanks heeft HRM er lessen uit getrokken, om dit soort complexe processen in de toekomst nog beter te kunnen begeleiden. Zo was het soms door bepaalde regelingen of afspraken moeilijk om slim in te kunnen spelen op ontstane situaties. Was dat wel mogelijk geweest, dan had de reorganisatie mogelijk nog beter geregeld kunnen worden.

Zoals al eerder in dit verslag besproken, is in 2014 het besluit genomen om ook de directiestructuur van Wonen & Dagbesteding te herzien. Daarmee is een fasegewijze route ingezet om het aantal directeuren binnen het domein te verminderen en eenheden en taken te herverdelen. Een soortgelijke beweging is binnen Revalidatie & Advies ingezet. Medio 2014 heeft de Raad van Bestuur besloten om ook hier het aantal directeuren te verminderen en taken te herverdelen.

Deze reorganisaties in de domeinen in het primair proces hebben geleid tot een opdracht aan de ondersteunende domeinen om in kaart te brengen wat dit betekent voor de benodigde kwantiteit en kwaliteit aan ondersteuning. Een voortvloeisel uit die opdracht is de samenvoeging van de financiële administratie en de HR-administratie. In 2015 krijgt de samenvoeging een vervolg met een nieuw project. Daarin wordt het HR-administratiesysteem verbeterd. Een verdere digitalisering en meer gebruiksvriendelijkheid staan daarbij centraal.

3.2 / Opleiding en ontwikkeling

Visio is het expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen. Door de jaren heen hebben de medewerkers tal van methodieken en producten ontwikkeld om blinde en slechtziende mensen zo goed mogelijk te ondersteunen. Dat geldt voor alle levensfasen en op alle levensgebieden. Het is zaak dat de aanwezige kennis wordt doorontwikkeld en dat zoveel mogelijk professionals van de expertise gebruik kunnen maken. Via de Visio Academie worden medewerkers op allerlei manieren bijgeschoold om optimaal te kunnen werken.

“Het goede van Visio is dat medewerkers steeds gestimuleerd worden zichzelf te ontwikkelen.” Dat zegt Rijan van Geene, leerkracht van het jaar 2013-2014. Visio biedt medewerkers dan ook alle mogelijkheden om extern of intern opleidingen en cursussen te volgen. Via de Visio Academie wordt daar flink gebruik van gemaakt. Volgens Simone Balkenende, manager van de Academie en manager HRM, is het niet meer dan logisch dat de organisatie fors inzet op ontwikkeling van de eigen medewerkers. “Via trainingen zorgen we ervoor dat medewerkers met de vastgelegde behandelmethoden aan de slag kunnen.” De Visio Academie is heel actief als het gaat om scholing. Dat gebeurt soms individueel en soms in een groep. Hierbij wordt waar mogelijk steeds meer gebruik gemaakt van e-learning. Overigens kunnen medewerkers niet alleen voor de zogenaamde



“Elke cliënt heeft recht van spreken”

“Elke cliënt heeft recht van spreken. Wat heeft hij nodig en hoe kunnen we dat bieden? In het programma Ruimte voor Eigen Regie werken we samen met de cliënt en de mensen in zijn omgeving. De cliënt krijgt op deze manier meer inspraak in zijn eigen leven en invloed op zijn behandelproces. Voor ons is dat wel een cultuuromslag. De medewerkers namen eerst veel beslissingen, nu doen we dat samen. Dat betekent dat we niet alleen meer luisteren, maar ook actie ondernemen als er problemen of wensen zijn. Ruimte voor eigen regie vergt een andere manier van werken, maar het levert heel veel op. Voor de cliënt én de medewerkers.”

Edgar van den Berg (37)

woonbegeleider Wonen & Dagbesteding
Visio Ruinen

branchegerichte kennis terecht bij de Academie. Het is ook mogelijk om andere vaardigheden op te doen, zoals presentatievaardigheden. Daarnaast vindt Visio het belangrijk om medewerkers goed op te leiden en voortdurend bij te scholen in het adequaat omgaan met cliënten.

Onderwijskundig vakmanschap in een expertiseorganisatie

Binnen het domein Onderwijs zijn voor alle scholen en de ambulante onderwijskundige begeleiding in 2014 inhoudelijke kwaliteitskaders geformuleerd voor de formatieve invulling. Dit vanuit het perspectief 'wat er werkelijk toe doet'. We vinden dat ieder kind dat bij Visio aanklopt voor onderwijs of ambulante onderwijskundige begeleiding, overal eenzelfde minimale kwaliteitsstandaard tot zijn beschikking moet hebben. De kaders bieden voldoende formatieve ruimte om daarnaast per school accenten aan te brengen of eigen keuzes te maken. Op deze manier kan tevens sturing gegeven worden aan het (verder) ontwikkelen van de expertise en professionaliteit. Er ontstaat een grotere flexibiliteit. In het schooljaar 2014-2015 is een eerste stap gezet met de implementatie van de uniforme kwaliteitskaders.

Het methodenboek

In 2014 heeft Visio na veel voorbereiding het methodenboek geïntroduceerd. Daarmee is er een centrale plaats voor alle methoden die binnen Visio gehanteerd worden. Dit heeft als voordeel dat iedereen van elkaar kan leren en profijt kan trekken van methoden die andere domeinen hanteren. Met het methodenboek heeft Visio een uniform en eenduidig beschreven aanbod van werkmethoden die de professionals domeinoverstijgend kunnen inzetten om revalidatie- en zorgvragen van cliënten te beantwoorden.

Het domein Kennis, Expertise & Innovatie (KEI) heeft tot nu toe zo'n driehonderd protocollen vastgelegd. "Het wordt echt een boek waar je als professional op terug kunt vallen", zegt Peter

Verstraten, directeur KEI. "Voor de medewerkers moet het methodenboek een levend naslagwerk worden. Mensen moeten er niet alleen makkelijk dingen in terugvinden, het moet ook uitnodigen om er zelf mee aan de slag te gaan. Dat vergroot de expertise binnen de organisatie." In 2015 wordt het methodenboek verder uitgebreid. Verder zijn er expertisegroepen in het leven geroepen die het methodenboek onderhouden en de kwaliteit van de onderdelen toetsen.

3.3 / Visueel beperkte medewerkers binnen Visio

Het is een lang gekoesterde wens van Koninklijke Visio om meer slechtziende en blinde mensen binnen de organisatie aan het werk te krijgen. De doelstelling is om vijf procent van de instroom van nieuwe medewerkers te laten bestaan uit de doelgroep. Van de 199 nieuwe medewerkers in 2014 hadden er twee een visuele beperking. Daarmee is de doelstelling nog niet behaald. De oorzaken liggen in ontwikkelingen als de vacaturestop en de personele inkrimping van de gehele organisatie.

Visio heeft veel gedaan om het in ieder geval mogelijk te maken voor mensen met een visuele beperking om binnen de organisatie aan de slag te gaan. Werkplekken zijn er bijvoorbeeld speciaal voor ingericht. Via het Gildetraject wordt getracht leerlingen van Visio klaar te stomen voor een functie binnen een van de domeinen. Ondanks dat vindt Balkenende dat er meer moet gebeuren. "We hebben wel een voorkeursbeleid, maar in de praktijk blijken mensen uit de doelgroep ons maar moeilijk te kunnen vinden. Daar moeten we aan werken." Om de doelgroep beter te bereiken, wil Balkenende sociale media inzetten. "Als er vacatures zijn, moeten die terecht komen op plekken waar de doelgroep de informatie vandaan haalt. Dat kunnen speciale fora zijn, maar bijvoorbeeld ook groepen op LinkedIn. Ook moet er veel beter worden omgegaan met open sollicitaties."

3.4 / Medewerkers Tevredenheidsonderzoek

Koninklijke Visio ziet de professionals als het belangrijkste kapitaal binnen de organisatie. Maar hoe kijken de medewerkers zelf aan tegen hun werkzaamheden bij Visio? Die vraag werd gesteld in het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) dat in 2014 opnieuw werd gehouden. In vergelijking met het MTO uit 2011 kwam naar voren dat de medewerkers net zo tevreden zijn. Daarnaast scoorden bevlogenheid en betrokkenheid bij het werk opvallend hoog, iets waar iedereen binnen Visio trots op is. De medewerkers zijn niet alleen zeer betrokken bij de organisatie; ze zijn bereid, of liever gezegd vastbesloten, hun werk op zo goed mogelijke wijze te doen, wat er ook gebeurt.

“Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten”, zegt Balkenende. “Betrokken medewerkers zijn ook kritisch en dat is goed.” Volgens de manager HRM zitten de pijnpunten vooral in de protocollering. Visio heeft er in de achterliggende jaren naar gestreefd de zorg aan cliënten te uniformeren en standaardiseren. Het moet niet uitmaken welke behandelaar iemand heeft of bij welke vestiging een cliënt aanklopt voor hulp. Iedereen moet de best mogelijke zorg krijgen. “Dat proces heeft onder andere vorm gekregen door het opstellen van protocollen. Dat was zinvol en nodig, maar misschien zijn we daar in doorgeslagen. Behandelaars willen hun eigen regie terug en die gaan we ze geven”, zegt Balkenende. Visio streeft naar een beter evenwicht tussen geprotocolleerd werken en maatwerk bieden aan de cliënt die behandelaars voor zich hebben.

3.5 / Sociale veiligheid

In 2013 is Visio gestart met de voorbereiding van een omvangrijk programma gericht op het in kaart brengen en verbeteren van de sociale veiligheid binnen Visio. Op basis van de ervaringen in een coachingstraject dat in dit kader in 2013 op de school in Huizen uitgevoerd is, is in 2014 besloten

“Betrokken medewerkers zijn kritisch en dat is goed.”

Simone Balkenende, manager HRM

tot focus op het thema seksuele veiligheid. Rond dit thema is een nulmeting gedaan bij het domein Wonen & Dagbesteding. Onder de 1500 medewerkers van het domein werd een enquête verspreid. Doel was een beeld te krijgen waar Visio staat op het gebied van seksualiteit en preventie van seksueel overschrijdend gedrag. Ook werd gekeken hoe medewerkers vinden dat er met dit thema wordt omgegaan. Belangrijke uitkomsten waren dat medewerkers de beroepshouding positief waarderen. Ook gaf het grootste deel van de respondenten aan dat bij een vermoeden van seksueel misbruik de bijbehorende procedure goed in gang wordt gezet. Maar nog niet alle voorvallen worden gemeld in het digitaal meldsysteem TRIAS. In 2015 hoopt Visio daar stappen in te maken, bijvoorbeeld met de komst van een verzamelpunt op intranet waar alle methoden en voorlichtingsmaterialen verzameld worden van alle locaties. Vervolgens komt er per locatie een actieplan. Andere domeinen volgen in het voorjaar van 2015, nadat de vragenlijsten voor deze domeinen geschikt zijn gemaakt.

3.6 / Strategisch personeelsbeleid

“2015 wordt een spannend jaar”, concludeert Balkenende. De organisatie is in 2014 klaargestoomd voor alle veranderingen in de financiering van de zorg. Er is Visio-breed een flinke efficiëncyslag gemaakt. Iedereen realiseert zich dat er meer zorg geleverd moet worden met minder mensen, zonder kwaliteit in te leveren. In de praktijk van 2015 zal echter blijken in hoeverre Visio hierin slaagt. Wanneer cliënten

en leerlingen door alle wijzigingen bijvoorbeeld minder beroep doen op de diensten van Visio, moet de bezetting worden aangepast. Aan HRM de taak om de consequenties met de managers door te nemen. Welke scenario's zijn het verstandigst en wat betekent dit voor de bezetting? Bij al die vraagstukken komt een strategische personeelsplanning om de hoek kijken. In 2015 zal HRM daar nog veel meer dan voorheen mee bezig zijn. "Het laatste wat we willen, is een nieuwe grootschalige reorganisatie", zegt Balkenende.

H4 /

Ingrijpende veranderingen in de externe omgeving en financiering



Op 1 januari 2015 is er veel veranderd in de zorg in Nederland. Gemeenten en zorgverzekeraars hebben meer taken gekregen in de langdurige zorg en ondersteuning. Het doel van deze veranderingen is om stijgende zorgkosten beter in de hand te houden en om beter aan te sluiten bij de veranderende zorgvraag in de samenleving. In 2014, met een aanloop in de jaren daarvoor, heeft Visio zich voorbereid op deze transitie.

4.1 / Veranderingen in de zorg(vraag)

De veranderingen in de langdurige zorg staan beschreven in wetten. Er zijn meerdere wetten die samen de Algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) vervangen: de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo 2015, gemeente), de Zorgverzekeringswet, de Jeugdwet, de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz) en de Participatiewet (arbeid).

2014 was het jaar waarin Visio toewerkte naar deze veranderingen in de zorg per 1 januari 2015. Alleen, met branchegenoten en met andere stakeholders, zoals VWS, Zorgverzekeraars Nederland en de Vereniging Nederlandse Gemeenten. Met als doel ervoor te zorgen dat mensen met een visuele beperking de zorg, begeleiding en het onderwijs kunnen blijven ontvangen die zij nodig hebben. Een grote en uitdagende opgave, die Visio vooralsnog met goed resultaat heeft volbracht. We zijn er in geslaagd om voor 2015 de continuïteit van de zorg- en dienstverlening aan onze cliënten grotendeels te waarborgen.

4.2 / Veranderingen in de financiering

Vrijwel alle zorg die Visio op het gebied van visuele revalidatie levert, valt per 1 januari 2015 onder de Zorgverzekeringswet (Zvw). In 2014 heeft Visio zich daarom ingezet om goede afspraken te maken met de zorgverzekeraars over de zorg die Visio levert en de vergoedingen daarvoor.

Er zijn flink wat stappen gezet om het nieuwe overheidsbeleid te vertalen naar kwalitatief goede zorg. "Het revalidatiemodel was daar een goed hulpmiddel bij", zegt Paul Verburg, directeur Revalidatie & Advies Zuidwest. "Het werken volgens modellen heeft niet alleen het voordeel dat cliënten beter geholpen kunnen worden; het zorgt ook voor een efficiëncyslag". Het domein Revalidatie & Advies heeft nu veel beter zicht op hoe revalidatietrajecten verlopen. Daaruit vloeit voort dat inzichtelijker is geworden wat Visio de cliënten aanbiedt en hoe veel tijd dat kost.

De uitdaging voor 2015 en daarna zit volgens Verburg in het zoeken naar de juiste balans tussen het leveren van passende zorg voor individuele cliënten, die tegelijkertijd overeenkomt met de vergoeding die Visio krijgt van de zorgverzekeraar. Die zouden het traject zo willen harmoniseren dat het mogelijk wordt vaste bedragen te bedingen voor een zorgtraject. "Daar zit een spanningsveld, want niet iedere cliënt is hetzelfde", vertelt Verburg. "Samen met onze branchegenoten moeten we daar een traject in uitstippelen. Dat wordt een hele opgave, want het betekent dat we onze dienstverlening moeten gaan herdefiniëren en met vastomlijnde bedragen voor onze diensten gaan werken."

De ambulante woonbegeleiding die door het domein Revalidatie & Advies wordt geleverd, gaat over naar de Wmo. Voor alle cliënten die deze specialistische begeleiding ontvangen is voor 2015 een Raamovereenkomst gesloten met de Vereniging Nederlandse Gemeenten.

Voor de domeinen Onderwijs en Wonen & Dagbesteding zijn de gevolgen van de veranderingen in de zorg vooralsnog minder ingrijpend. Vanaf 1 januari 2015 vallen de extramurale dagbesteding, kortdurend verblijf en persoonlijke verzorging tijdens onderwijs voor cliënten van Visio onder de Wmo of Jeugdwet. Over het continueren van deze zorg- en dienstverlening in 2015 heeft Visio afspraken gemaakt met gemeenten. Wat de effecten op de langere termijn precies zullen zijn, zal in 2015 en daarna blijken. Voor cliënten met een visuele beperking en eventueel bijkomende beperkingen die bij Visio wonen, verandert er vooralsnog niets. Vanaf 1 januari 2015 valt de zorg met verblijf onder de nieuwe Wet langdurige zorg (Wlz).

4.3 / Vergroten markt- en klantgerichtheid

Het nieuwe overheidsbeleid betekent voor Visio dat het aantal hulpvragen van cliënten mogelijk daalt. Om ervoor te zorgen dat cliënten ook in 2015 voor de zorg- en dienstverlening van Visio blijven kiezen, is het meer dan ooit van belang dat Visio markt- en klantgericht is. Vanuit die gedachte heeft het domein Revalidatie & Advies in 2014 meer ingezet op het bewerken van de markt en het vergroten van het klantbewustzijn. "Bij de naam Visio denken mensen toch nog steeds aan hulpmiddelen", constateert Steven Scheffer, directeur Intensieve Revalidatie. "Visio hoopt zichzelf als merk in 2015 in de markt te zetten op een manier die overeenstemt met alle revalidatie en begeleiding die we daadwerkelijk bieden." Dat betekent een omslag in denken en doen. "We zitten middenin een overgang van aanbodgericht naar vraaggericht werken", stelt Scheffer. "Hierin worden we steeds nadrukkelijker uitgedaagd om te kijken naar wat cliënten echt nodig hebben. En dat biedt volop nieuwe kansen. Daar is iedereen binnen Visio van overtuigd."

Zo beseft Visio dat er onder allochtonen een grote groep mensen is met visuele problemen.

"Met visuele revalidatie begint het leven pas echt. De banden met oogartsen moeten daarom beter worden."

Lies de Jong, directeur
Revalidatie & Advies Zuid

Visio kan deze mensen uitstekend van dienst zijn. De organisatie is dan ook met diverse projecten bezig om zich ook binnen deze groep als expertisecentrum te presenteren. Samen met de Stichting Gezondheidszorg Allochtonen Nederland (SGAN), de Oogvereniging en Bartiméus is in 2014 een project opgezet voor anderstaligen. Daarvoor zijn eerst medewerkers bijgeschoold om te leren omgaan met mensen uit andere culturen. Daarna zijn er in de vijf grote steden presentaties gehouden. "Dat gebeurde overal", zegt Lies de Jong, directeur Revalidatie & Advies Zuid, die er als projectleider verantwoordelijk voor is. "We kwamen in dorpshuizen en moskeeën om mensen uit de doelgroep kennis te laten maken met onze organisaties." Het project krijgt zeker een vervolg. In 2015 wordt gekeken op welke wijze dat zal gebeuren.

Een andere groep waar Visio veel voor kan betekenen is de groeiende groep ouderen met visuele problemen. Om die te bedienen zet Visio de expertise ook in om andere zorginstellingen te begeleiden. Dat kan gaan om training van medewerkers zodat zij visuele problematiek bij hun cliënten leren herkennen, maar ook om onderzoek en behandeling. Visio is op deze manier ook actief in instellingen voor mensen met een verstandelijke beperking.



“Bij Visio ben je geen nummertje maar een mens”

“Ik ben op latere leeftijd slechtziend geworden. Ik nam deel aan een onderzoek over staar. Dat had ik toen niet, maar er kwam wel aan het licht dat ik glaucoom had. Nadat ik geopereerd was, kwam ik bij Visio terecht. Ik kreeg veel adviezen over vergroting, verlichting, aanpassingen in mijn huis, op mijn werk en over mobiliteit. Verder heb ik allerlei cursussen gedaan. Dat begon met een computercursus. De laatste jaren kreeg ik meer problemen met mijn ogen. Ik wilde weer een training gaan doen omdat ik een nieuwe telefoon nodig had. Ik heb toen ook een iPad-cursus gedaan. Binnenkort ga ik de training zintuigen doen. Bij Visio ben je geen nummertje maar een mens. Dat vind ik prettig. Ik laat mij graag adviseren door de medewerkers, want ik heb er vertrouwen in dat ze kundig zijn en me echt verder helpen.”

Els Loorbach (68)

cliënt Revalidatie & Advies Visio
Rotterdam

Verwijzers

Cliënten komen op verschillende manieren bij Visio terecht. Bijvoorbeeld als ze bij visuele problemen worden doorverwezen door hun oogarts. Helaas is die verwijzing niet altijd vanzelfsprekend. Gelukkig worden oogartsen hierin ondersteund door de (herziene) richtlijn “Visusstoornissen, revalidatie en verwijzing” van het Nederlands Oogheelkundig Gezelschap (NOG). Aan de hand van deze richtlijn kunnen oogartsen potentieel te verwijzen slechtziende en blinde mensen identificeren en komen tot een transparante en doelmatige verwijzing. “En dat is belangrijk”, zegt De Jong. “Met visuele revalidatie begint het leven pas echt. De banden met oogartsen moeten daarom veel beter worden.” Volgens De Jong moet Visio er alles aan doen om te zorgen dat de artsen niet om Visio heen kunnen. “Het is aan Visio om het belang van revalidatie en ondersteuning nog beter onder de aandacht te brengen. Hier hebben we in 2014 aan gewerkt en daarmee gaan we in 2015 door.”

4.4 / Ontwikkelingen in expertise

Visio heeft, samen met de branchegeenoten in VIVIS, een belangrijke expertisefunctie voor mensen met een visuele beperking. Zowel nationaal als internationaal. Dat betekent dat wij het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis in het handelen met cliënten en leerlingen zoveel mogelijk stimuleren en hierin samen optrekken. Zo wordt de onderzoeksagenda gezamenlijk vastgesteld en worden onderzoeksresultaten gedeeld. Daarnaast werden er in 2014 ook een aantal gezamenlijke bijeenkomsten gehouden over de toekomst van onze expertise: de “2020-sessies”. In deze sessies werd gekeken waar de branche over een paar jaar staat en hoe we ervoor kunnen zorgen dat we de expertisefunctie waar kunnen blijven maken. Aan het eind van de sessies werden vier kerntaken geformuleerd waar de betrokken organisaties zich sterk voor maken. Zo is de wens uitgesproken

“Medewerkers van Visio participeren in netwerken en vertellen veelvuldig over hun werk op symposia en congressen.”

Peter Verstraten, directeur Kennis, Expertise & Innovatie

om samen een internationaal kenniscentrum van betekenis te vormen. Er wordt niet alleen gekeken naar de eigen cliënten, maar ook naar mogelijkheden om de aanwezige expertise in te zetten voor mensen uit de doelgroep bij andere zorgaanbieders.

Arbeid en Toegankelijkheid

Met de projecten Visio Zicht op Werk (VZoW) en Visio Zicht op Toegankelijkheid (VZoT) liet Visio in 2014 zien hoe de expertise binnen de organisatie ingezet kan worden om de positie van blinde en slechtziende mensen binnen de maatschappij te verbeteren. Zo helpt Revalidatie & Advies op commerciële basis mensen in het arbeidsproces te blijven. In 2014 ondersteunde VZoW 450 mensen zodat zij hun werkzaamheden voort konden zetten. In de meeste gevallen is dat gelukt. Visio participeert ook in UWV-projecten. Het slagingspercentage daarbij ligt op 31 procent. Visio Zicht op Werk is sinds 2013 gecertificeerd volgens de normen van het onafhankelijke keurmerk *Blik op Werk*.

Toegankelijkheid is erg belangrijk voor mensen met een visuele beperking. Visio heeft zich daar in het afgelopen jaar dan ook erg sterk voor gemaakt. In discussies over bijvoorbeeld *shared space*, een verkeersconcept waarin de

multifunctionaliteit van een openbare ruimte centraal staat, zette Visio de expertise over de oriëntatie en de mobiliteit van blinde en slechtziende mensen in om ervoor te zorgen dat ontwikkelaars ook rekening met deze doelgroep gingen houden. Naar aanleiding daarvan is in 2014 de dienst Visio Zicht op Toegankelijkheid uitgerold, die als gesprekspartner fungeert van architecten, bouwbedrijven en gemeenten. Doel is om op te komen voor de belangen van de doelgroep.

Auto-Mobiliteit

Een ander goed voorbeeld van hoe Visio als kenniscentrum met de aanwezige expertise beleid kan initiëren is het langlopende onderzoek naar automobilititeit. Daarin wordt gekeken of mensen met een visuele beperking met optische hulpmiddelen toch auto kunnen rijden. Het onderzoek dat Visio, samen met de Rijksuniversiteit Groningen (RuG) de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en uitgevoerd, kreeg veel publiciteit. Visio heeft zich daarna sterk gemaakt voor wettelijke regelgeving voor het gebruik van hulpmiddelen bij het autorijden. Nederland is nu een van de weinige landen waar dat in de wet is vastgelegd. Intussen is er ook vanuit het buitenland veel belangstelling voor het project Auto-Mobiliteit. De interesse uit Zweden, Italië en Portugal is zo serieus dat Visio in 2015 bijeenkomsten gaat organiseren om internationale bekendheid aan het project te geven. Zodat uiteindelijk ook in die landen mensen met een visuele beperking de kans krijgen om te leren autorijden.

Het project Auto-Mobiliteit laat volgens directeur Peter Verstraten van het domein Kennis, Expertise & Innovatie (KEI) zien hoe belangrijk het is dat Visio zich zowel nationaal als internationaal manifesteert als kenniscentrum. “We participeren in allerlei netwerken en dat maakt het makkelijker om ons in te zetten voor projecten als deze”, legt hij uit. Medewerkers van Visio laten zich veelvuldig zien op symposia en congressen om over hun werk te vertellen.

Visio International

Visio heeft de maatschappelijke opdracht om expertise ook beschikbaar te stellen aan landen die dat nodig hebben, maar het niet kunnen betalen. Die missie krijgt vorm binnen Visio International. In Afrika, het Midden-Oosten en de Balkanregio faciliteert Visio een aantal meerjarige projecten. Projecten gericht op kennisoverdracht en het helpen opbouwen van een kenniscollectie. Volgens Verstraten gaat het om initiatieven die echt een verschil maken voor mensen met een visuele beperking in die landen. En dat draagt bij uitstek bij aan onze missie "Meedoen mogelijk maken".

De projecten van Visio International, en ook andere expertiseprojecten, worden mogelijk gemaakt door de financiële ondersteuning van de Stichting Novum, de Katholieke Stichting voor Blinden en Slechtzienden (KSBS) en de Stichting Vrienden van Koninklijke Visio.

4.5 / Ontwikkelingspartner op gebied van technologie

In de "2020-sessies" kwam ook naar voren dat de visuele sector een andere rol ambieert in technische vernieuwingen voor de doelgroep. "Nu sluiten we aan bij allerlei technische vernieuwingen, terwijl het beter zou zijn als we al in het begin bij de totstandkoming van een product worden betrokken.", legt Verstraten uit. "We zien dus meer in een rol als aanjager en ontwikkelingspartner", licht hij toe. Denk daarbij niet alleen aan de totstandkoming van software voor smartphones en tablets. Het kan ook gaan om huishoudelijke producten of openbare ruimten. Inclusive, of universal design is volgens Verstraten het uitgangspunt. "We helpen mee aan de totstandkoming van een product dat goed te gebruiken is door blinde en slechtziende mensen. Maar dat doen we zo dat goedzienden er ook voordeel van hebben."

H5 /

Slimme processen



Voor een omvangrijke organisatie als Koninklijke Visio zijn slimme processen onontbeerlijk in de dagelijkse bedrijfsvoering. Ze zorgen niet alleen voor een beter verloop van het contact met cliënten en leerlingen; ze helpen ook medewerkers bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Medewerkers kunnen altijd terugvallen op vastgelegde protocollen en behandelmethoden. Bovendien kan Visio aan externe partijen, zoals geldverstrekkers, duidelijk maken wat de organisatie doet voor cliënten en leerlingen en wat het resultaat daarvan is. Het is daarom van belang dat de werkprocessen op orde zijn. Visio heeft daar de afgelopen jaren dan ook veel aandacht aan besteed. Dat leidde tot een verbetering in het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie.

Er moest in 2014 door de ondersteunende diensten hard gewerkt worden om de nieuwe regelgeving in te passen in de werkprocessen van Visio. Zo veranderde er bijvoorbeeld veel in de registratie en verslaglegging, maar ook moest de administratie rond de facturering worden aangepast. "We hebben 2014 gebruikt om de transitie in de zorg binnen onze organisatie te stroomlijnen", legt directeur Bedrijfsvoering & Cliëntservices Theo Vernooij uit. "Dat was een nauw samenspel tussen de domeinen Bedrijfsvoering en Informatisering, maar we hebben het uiteindelijk goed voor elkaar gekregen."

5.1 / Cliëntservicebureau

De service naar de cliënten en leerlingen staat voorop. Via het Cliëntservicebureau wil Visio cliënten sneller en beter helpen en dat is in 2014 gelukt. Er zijn niet alleen meer cliënten geholpen met minder financiële middelen; het is ook gelukt om de doorlooptijd flink te verkorten. Volgens Vernooij komt dat door de betere manier van werken. "Alles staat nu veel beter. Zo goed zelfs, dat we gaan proberen de normtijd, de gestelde tijd waarin een cliënt geholpen dient te worden, naar beneden bij te stellen omdat we vinden dat het nog sneller moet kunnen."

Hoewel Vernooij tevreden is met de gang van zaken rond het Cliëntservicebureau, zijn er voor 2015 een paar aandachtspunten. "Sommige cliënten kunnen niet binnen de normtijd worden geholpen. Dat kan allerlei oorzaken hebben", legt hij uit. "Soms kunnen ze niet snel de voor ons nodige informatie overleggen en dan loopt de hulpvraag vertraging op." Het gaat dan vooral om externe gegevens van bijvoorbeeld oogartsen. Vernooij wil dat beter regelen. Zo heeft Visio zich aangesloten bij Oogartsennet. Artsen kunnen hierdoor makkelijker gegevens over patiënten uitwisselen met Visio. Daarnaast koppelt Visio informatie terug aan de verwijzer als de patiënt een behandeltraject bij Visio doorloopt. De oogartsen stellen dat op prijs en het is voor Visio een goede manier om te laten zien wat de organisatie doet.

5.2 / Cliëntportaal

Nu het revalidatiemodel en het methodenboek zijn ingevoerd, kunnen Revalidatie & Advies en Cliëntservices zich richten op het nog beter begeleiden van de cliënten. In 2014 is een begin gemaakt met de introductie van een digitaal cliëntportaal MijnVisio. Met MijnVisio wordt het

“We hebben cliënten in een vroeg stadium betrokken bij het testen van het cliëntportaal MijnVisio.”

Chris Horst, manager Informatisering

voor de cliënt mogelijk zelf de regie te houden over veel zaken rond zijn revalidatietraject. Cliënten kunnen nu al delen van hun dossier inzien. Visio wil de digitale dienstverlening in 2015 verder uitbreiden. Zo wordt het mogelijk om de zogeheten PAI-vragenlijst (Participation and Activity Inventory) online in te vullen en online afspraken te maken. De digitale dienstverlening zorgt ervoor dat Visio en Cliëntservices nog klantvriendelijker kan werken.

De uitrol van MijnVisio is volgens manager Informatisering Chris Horst een huzarenstukje. “We hebben veel moeten doen om dat gedeelte van de website geschikt te maken voor onze doelgroepen”, legt hij uit. “Dat was puzzelen en het vergde flinke investeringen. We hebben cliënten al in een vroeg stadium erbij betrokken, zodat we steeds konden testen of de site toegankelijk genoeg was.” Een ander punt was een veilig inlogstelsel. Horst heeft het voor elkaar gekregen het inloggen via DigID te laten verlopen. “Het is mooi dat ons dat is gelukt. We zijn grondig gecontroleerd en dat we de toestemming hebben gekregen, betekent voor ons dat we alles goed op orde hebben.” In 2015 gaat Informatisering vol aan de slag om het cliëntportaal verder uit te breiden, in overleg met de domeinen primair proces en Cliëntservices.

5.3 / Administratieve processen

Visio heeft de digitalisering van een aantal werkprocessen voor de medewerkers met succes afgerond. Omdat Visio landelijk opereert, is digitaal werken noodzakelijk. Daarnaast werd er goed gekeken naar andere aspecten binnen de bedrijfsvoering om efficiënter en goedkoper te kunnen werken.

Zo is ervoor gezorgd dat gegevens rond pijler 2 van het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg (dit betreft kwaliteits- en ervaringsgegevens op cliëntniveau) in het digitale zorgdossier van Wonen & Dagbesteding (Plancare) zijn ingebouwd. Voor medewerkers betekent dit onder andere dat de gegevens eenvoudig aangeleverd kunnen worden voor interne en externe verantwoording. Ook is er binnen Plancare een snelle toegang naar de protocollen voor voorbehouden, risicovolle en overige handelingen.

In 2014 werd de uitrol van het digitale HR-service-systeem afgerond. Medewerkers kunnen daardoor veel zaken digitaal afhandelen. Denk daarbij aan het maken van planningen, het opstellen van roosters en werkschema's en het bijhouden van allerlei administratieve zaken. Het systeem staat inmiddels en in 2015 wordt verder gewerkt aan de gebruiksvriendelijkheid.

ICT Services heeft de werkplekken binnen Visio aangepakt. Alle computersystemen zijn gestandaardiseerd en aangesloten op de systemen van de organisatie. Daarmee is de fusie ook technisch binnen de ICT-omgeving afgerond.

5.4 / Huisvesting

Ondanks alle bezuinigingen heeft Visio geprobeerd de huisvesting daar waar nodig aan te passen en te verbeteren. Vestigingen werden gerenoveerd of er kwam nieuwbouw voor in de plaats. Binnen Wonen & Dagbesteding zijn in 2014 een aantal verschillen tussen locaties opgeheven. Zo heeft er in het noorden een herschikkingsproces

plaatsgevonden, nadat bleek dat cliënten te ruim woonden in vergelijking met andere locaties. Uitgangspunt was de normatieve huisvestigingscomponent, de vergoeding die Visio krijgt voor een cliënt van Wonen & Dagbesteding. Met succes is geprobeerd binnen dat budget te blijven. De groepsgrootte is aangepast, zonder dat dit invloed heeft gehad op de kwaliteit van de huisvesting.

5.5 / Inkoop

Visio kent een beleid van centrale inkoop van goederen en diensten. In dit kader hebben directieleden samen met de inkoopadviseur het inkoopproces onder de loep genomen. Er werd niet alleen gekeken naar wat er werd ingekocht, maar ook naar hoe er werd ingekocht. Daaruit kwam naar voren dat er veel zaken landelijk aanbesteed konden worden. Het gaat dan niet alleen om energievoorziening, schoonmaakwerkzaamheden of inrichting en onderhoud. Ook voor het eten werd gekeken of centrale inkoop mogelijk was.

Dit centraal inkopen heeft een flinke kostenreductie opgeleverd. Bijkomend voordeel voor de cliënt is dat die veel meer betrokken wordt bij de dagelijkse gang van zaken binnen de locatie waar hij of zij verblijft. Er kan, nu er slimmer en beter wordt ingekocht, beter rekening worden gehouden met wensen van cliënten. Dat komt omdat er op grotere schaal wordt ingekocht.

5.6 / ISO-certificaat

Koninklijke Visio is een organisatie met ambitie. Die wordt niet alleen zichtbaar in de talloze projecten en initiatieven die vanuit de domeinen worden geïnitieerd. Visio kijkt ook kritisch naar zichzelf, vooral om daar beter van te worden. Vandaar dat Visio in 2014 een succesvolle poging deed om het ISO-certificaat te bemachtigen. Certificeerder CIIO bleek onder de indruk van de organisatie en de bevoegdheid van de professionals. Wat het verkrijgen van het ISO-



“Onze cliënten willen graag sporten en bewegen, maar ze zoeken veiligheid en de rust om hun mogelijkheden te ontdekken”

“Bij Visio Het Loo Erf is bewegen een belangrijk onderdeel van het revalidatieproces. Sporten is niet alleen goed voor de gezondheid, het kan ook bijdragen aan participatie in de samenleving. Onze cliënten willen graag sporten en bewegen, maar ze zoeken ook veiligheid en de rust om hun mogelijkheden te ontdekken. Wij helpen daarbij door te leren hoe ze obstakels kunnen overwinnen en hoe ze in hun thuissituatie op een verantwoorde manier aan sportbeoefening kunnen doen. Cliënten die bij ons met sport in aanraking zijn gekomen, gaan in veel gevallen daarmee door na hun revalidatie. Dat is goed want wij ondersteunen en stimuleren slechtziende en blinde mensen om mobiel en assertief te zijn. Sport helpt daarbij.”

Martin Ijseldijk (54)

bewegingsagoog Visio Het Loo Erf
Apeldoorn

certificaat voor Visio zo belangrijk maakt, is dat CIIO niet alleen kritisch kijkt naar de werkprocessen binnen de organisatie, maar ook kijkt of deze processen het beoogde resultaat hebben voor onze cliënten en leerlingen. Bij de feestelijke overhandiging van het certificaat aan de Raad van Bestuur mochten de cliënten dan ook niet ontbreken. Arnold, Patrick en Marcel van de Dagbesteding/inpakafdeling van Visio in Echten waren, samen met hun begeleiders, bij de uitreiking aanwezig. Ze waren heel trots dat ze er bij waren. Een uitspraak van één van de cliënten was: "Ik zal deze dag nooit meer vergeten!"

Boudewijn van Melle, externe auditor CIIO, hield een korte toespraak: "Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat jullie Visio leren kennen, zodat je niet alleen de procedures ziet maar ook de mensen erachter? Dat was een belangrijke vraag die de Raad van Bestuur ons als CIIO meegaf in het voortraject. Die informatie hebben we opgehaald uit gesprekken met de medewerkers. Tijdens de audit zijn mooie dingen aangetroffen, en ook punten waar het nog wel beter kan, slimmer kan, effectiever kan. Het mooie is, dat de medewerkers van Visio met wie we in de gesprekken dergelijke verbeterpunten tegenkwamen eigenlijk wel direct aan de slag wilden om er iets aan te gaan doen. Wij vinden dat een mooi compliment. Het is niet zo belangrijk dat wij iets vinden van jullie organisatie, het gaat er vooral om dat jullie zelf ontdekken wat er nog te halen is."

Met de samenwerking met CIIO is een mooie stap gezet naar reflectie op de bedoeling achter ons kwaliteitsmanagementsysteem. CIIO geeft blijk van een heldere visie op hoe een organisatie kan werken aan de kwaliteit van de dienstverlening en levert een toegevoegde waarde door de werkwijze en de vraagstelling in de audits. Daarmee hebben we een certificerende instelling gekozen die voor ons een partner is in onze groei naar een verbeterd kwaliteitsmanagementsysteem en waarvan de audits bijdragen aan de kwaliteitsontwikkeling

"Tijdens de audit zijn mooie dingen aangetroffen en ook punten waar het nog wel beter, slimmer, effectiever kan."

Boudewijn van Melle, externe auditor CIIO

die wij voor ogen hebben. Voor Visio is het de komende jaren een uitdaging om het ISO-certificaat waar te blijven maken.

5.7 / Nog slimmer en efficiënter

In 2014 werd er veel gevraagd van de ondersteunende domeinen. Het besef is er dat er ook in de komende jaren meer met minder gedaan moet worden. "Wij moeten onze processen nog slimmer en efficiënter inrichten", zegt Vernooij. "Dat wordt de opdracht voor 2015 en de komende jaren."

Op alle fronten is Visio in de achterliggende periode bezig geweest met bezuinigingen. Met de reorganisatie bij Wonen & Dagbesteding en het stroomlijnen van administratieve processen heeft de organisatie aangetoond op verantwoorde wijze kostenreductie te kunnen realiseren, zonder dat de dienstverlening kwalitatief minder werd.

Visio houdt rekening met een uitval van hulpvragen door de wijzigende financiering. Wat de impact daarvan is op de organisatie is moeilijk te voorspellen. Zeker is wel dat de ondersteunende diensten zich flink moeten aanpassen en rekening dienen te houden met een verdere versoering. "Dat betekent dat we steeds moeten schakelen en onze bedrijfsvoering kritisch blijven benaderen", zegt Vernooij.

H6 /

Financieel beleid



6.1 / Evaluatie financieel beleid 2014

Het financieel beleid van Koninklijke Visio is erop gericht het verkregen budget zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten, opdat zoveel mogelijk cliënten en leerlingen worden ondersteund en de belangrijke expertisefunctie van Visio in stand blijft. Het uitgangspunt hierbij is de exploitaties voor alle domeinen en daarbinnen de directies van Koninklijke Visio op minimaal nul te realiseren. De doelstelling is het weerstandsvermogen als percentage van het budget gelijk te houden. Daarbij is in het traject 'Verbindend Vernieuwen' met VWS, Nza en de Zorgkantoren de afspraak gemaakt jaarlijks meer cliënten te bedienen met hetzelfde budgetniveau.

Om deze positie ook voor de toekomst te behouden zijn in 2014 duidelijke afspraken vastgelegd met het management. De afspraken omvatten het opstellen van financiële verbeterplannen, businessplannen voor nieuwe initiatieven en het formuleren van financiële en zorglogistieke ratio's en ratio's rond de cliënt- en medewerkerstevredenheid.

Het budget voor de expertisefunctie wordt hierbij effectief ingezet om het kwaliteitsniveau van de unieke dienstverlening van Koninklijke Visio te behouden en waar gewenst verder door te ontwikkelen.

Sturing op financieel beleid

Voor 2014 is het budget van Visio lager vastgesteld door diverse overheidsmaatregelen. De ombuiging die we hebben moeten realiseren is zonder meer fors te noemen. Na het vervallen van de intensiveringsmiddelen en maatwerkregelingen in 2013 (effect bedraagt 5 miljoen euro), ging het voor het jaar 2014 wederom om een grote financiële taakstelling. De efficiencykortingen van de zorgkantoren, het vervallen van toeslagen voor diverse soorten zorg en de btw-verhoging die niet

wordt gecompenseerd zorgen voor verlaging van het budget, vooral voor de directies Wonen & Dagbesteding.

De daling van het wettelijk budget is door Visio in de begroting 2014 vertaald door een lager budget voor het domein Wonen & Dagbesteding en de ondersteunende domeinen en werd gedekt door taakstellingen op de algemene kosten (minder inhuur en projecten). Deze financiële doelstellingen zijn ook gerealiseerd. In totaal zijn er ultimo 2014 ruim 120 minder fte ingezet.

Vastgoed

Koninklijke Visio heeft een divers vastgoedcomplex voor zorg en onderwijs, zowel in eigendom als huur. Binnen de directies Wonen & Dagbesteding is veel vastgoed in eigendom, ofwel op nog oude instellingsterreinen dan wel op locaties binnen gemeenten verdeeld over verschillende delen van het land. Daarnaast zijn er enkele huursituaties. Het gaat hier vaak om kleinschalige locaties die gehuurd worden van een woningbouwvereniging.

De directies Revalidatie & Advies hebben overwegend huurpanden. De panden van Onderwijs zijn veelal in eigendom van de gemeente of doorgedecentraliseerd naar eigendom bij Visio.

Naar aanleiding van de veranderende regelgeving en bekostiging van kapitaallasten in de zorg heeft Koninklijke Visio een strategisch vastgoedplan opgesteld met een analyse van het vastgoed en bijbehorende bedrijfswaardeberekeningen. Hierbij zijn beleidsafspraken gemaakt over de te hanteren parameters voor toekomstige businesscases en is bepaald welke middelen beschikbaar zijn voor kapitaallasten en onderhoud voor de komende jaren. Tevens is een plan gemaakt wat dit betekent voor de huidige vastgoedportefeuille. Het strategisch vastgoedbeleid krijgt een nadere uitwerking in 2015.

Legaten en giften

Visio kan jaarlijks giften of erfenissen ontvangen. Dit is in 2014 ook gebeurd. Conform de afspraken met Stichting Novum worden deze ontvangsten aan Stichting Novum geschonken. Stichting Novum financiert jaarlijks projecten van Visio op het gebied van niet door de overheid gefinancierde expertise en ontwikkelingssamenwerking.

Realisatie 2014

De jaarrekening 2014 sluit met een positief saldo van EUR 1,4 miljoen. Voor 2014 was een resultaat van nul begroot. Het resultaat over 2014 is positiever uitgevallen dan in de begroting was voorzien. Hierbij is binnen de directies goed gestuurd om binnen de veel strakker afgesloten kaders te blijven. De belangrijkste afwijkingen van de begroting betreffen:

- Hogere opbrengsten door hogere productie bij Revalidatie & Advies van 2,5 miljoen.
- Hogere opbrengsten door het uitvoeren van de kassiersfunctie Onderwijs (1,5 miljoen). Hier staan ook kosten tegenover.
- Tegenover deze overige opbrengsten staat 1 miljoen aan aanvullende kosten, waaronder personeelskosten als gevolg van reorganisaties

Treasury

Het treasurybeleid van Visio is in 2014 uitgevoerd conform planning. De liquiditeit was aan het begin van het jaar hoog en door de uitvoering van een aantal grote bouwprojecten gedaald. In 2015 zal voor deze trajecten een lange termijn financiering worden afgesproken. Door de wijzigingen in financiering in 2015 (overgang naar Zorgverzekeringswet voor ZG-zorg en overgang naar de Wmo voor begeleiding) geldt dat de opbrengsten later aan Visio zullen worden betaald. Om de liquiditeit goed in beeld te houden is gewerkt aan een strakker liquiditeitsbeheer.



“Het fijne van deze school is dat mensen echt meedenken”

“Ik heb horizontale nystagmus en zie nog zo’n 25 tot 30 procent. In het reguliere onderwijs ging het niet meer en daarom ben ik op de school in Rotterdam terecht gekomen. Het fijne van deze school is dat mensen echt meedenken en dat de sfeer prettig is. Ik krijg onderwijs dat helemaal op mijn behoeften is aangepast en daardoor presteer ik veel beter. Bij mijn vorige school was ik al blij als de docenten mijn naam wisten. Hier is het persoonlijker. Ik ben voorzitter van de leerlingenraad en het valt me op dat er echt naar ons wordt geluisterd. Na de havo wil ik graag naar het hbo, dan kom ik weer in het reguliere onderwijs terecht, maar ik denk dat het straks goed gaat omdat Visio mij daar nu al voor klaarstoomt.”

Floris Clement (15)

Leerling havo-4 Visio Onderwijs
Rotterdam

6.2 / Toekomst- en continuïteitsparagraaf Zorg en Onderwijs

In de zogenoemde toekomstparagraaf, ofwel continuïteitsparagraaf, in het jaarverslag geeft Koninklijke Visio inzicht in de financiële verwachtingen voor de komende jaren. Deze paragraaf wordt gesplitst in zorg- en onderwijs-activiteiten. Ook worden de verwachtingen op het gebied van treasury weergegeven, evenals een toelichting op het risicomanagement en op de begrotingen 2015 en 2016. Voor het door OC&W verplicht gestelde onderdeel 'rapportage toezichthoudend orgaan' verwijzen wij naar hoofdstuk 1.2.

Onderwijs

Exploitatie onder druk

De toekomstige exploitatie van onderwijs staat onder druk. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een daling van de leerlingenaantallen op meerdere scholen. Dat leidt veelal tot kleinere klassen en niet tot afbouw van personeel. Verder is sprake van hogere kosten als gevolg van leeftijd van het personeel. Daarnaast is sprake van stille bezuinigingen. Dit houdt in dat een deel van de prijsindex op personele en materiële kosten niet wordt gecompenseerd door een hoger rijksbudget.

Bij de samenstelling van het jaarlijkse formatieplan wordt kritisch beoordeeld of de inzet van onderwijzend personeel blijft matchen met de omvang en complexiteit van de groep leerlingen. Hiervoor heeft Visio een interne norm ontwikkeld, de "leerlingbudgetnorm". Knelpunt hierbij is het gewenste functiegebouw en de bestaande vaste formatie. Daardoor ontstaat op enkele locaties een scheefgroei in functies.

Getracht zal worden de stille bezuinigingen en de hogere kosten van ouder wordend personeel op te vangen met de aanstelling van jonge

leraren en bezuinigingen op de algemene kosten en overhead. Deze kosten krijgen een jaarlijkse taakstelling van vijf procent. Getracht zal worden het onderwijzend personeel op het huidige niveau te houden, waarbij extra middelen zoals voor bijvoorbeeld passend onderwijs met bestedingsplannen gericht worden ingezet zodat de gelden ook aan deze doelen worden besteed. Voor de exploitatie houdt dit in dat de personele kosten gelijk blijven en de algemene kosten relatief zullen dalen.

Verwacht wordt dat het aantal leerlingen licht zal dalen met wellicht een verschuiving naar meer ambulante onderwijs. De afgelopen jaren is veel in huisvesting geïnvesteerd. Naar verwachting zal in de komende jaren het vraagstuk van doordecentralisatie van onderwijshuisvesting in verschillende gemeenten spelen. Visio beoordeelt in alle gevallen of doordecentralisatie zinvol is in het perspectief van de onderwijsdoelstellingen voor leerlingen met een visuele beperking. Verder vraagt Passend Onderwijs om creatieve tussenvormen tussen het huidige aanbod van speciale scholen en ambulante onderwijskundige begeleiding. De mogelijkheid van een satellietlocatie, gekoppeld aan een reguliere school, of een concentratie van leerlingen in de regio kan van invloed zijn op de grootte van de huidige speciale scholen.

De verwachting voor de komende jaren is dat de reserves en voorzieningen op niveau zullen blijven en de overige kosten in de balans stabiel. De financieringsstructuur blijft derhalve ook stabiel.

Regeling aanvullende middelen voor visueel gehandicapten in het PO en VO

Visio heeft in het schooljaar 2014-2015 met de Regeling aanvullende middelen voor visueel gehandicapte leerlingen in het PO en VO aanvullende middelen ontvangen. Het beleid van Visio is deze Regeling budgetneutraal in te voeren waarbij het doel is dat zoveel als mogelijk middelen naar visueel beperkte leerlingen zullen

gaan. In samenwerking met Bartiméus is een regeling ontwikkeld om dit te realiseren. Voor het eerste jaar van uitvoering is vastgesteld dat aan deze doelstellingen is voldaan.

Prestatiebox

Visio heeft in 2014 middelen ontvangen inzake de Prestatiebox. Met deze middelen financiert Visio de activiteiten voor de ontwikkeling van opbrengstgericht werken. De middelen zijn ingezet in het programma waarbij wordt gewerkt aan de verdere professionalisering van leraren en leidinggevendenden rond het thema opbrengstgericht werken (zie hoofdstuk 2.3). In 2014 zijn daarnaast cultuureducatieprojecten uitgevoerd bij de scholen in Grave en Haren (kinderen en kunst), en Amsterdam (toneelvoorstelling bedenken en uitvoeren in o.a. Stadsschouwburg).

Vermogensbeleid

Het beleid van Visio is erop gericht de omvang van de reserves onderwijs op het huidige niveau te houden, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget. Dit geldt ook voor de specifieke onderwijsreserves.

Kengetallen onderwijs

per 31 december 2014	2014	2015	2016	2017
personele bezetting in fte	260	258	255	250
management/directie	10	10	9	7
onderwijzend personeel	150	149	148	146
overige medewerkers	100	99	98	97
leerlingenaantallen	2.121	2.120	2.087	2.049

Balans onderwijs

Activa	2014	2015	2016	2017
Vaste activa				
materiële vaste activa	3.378.327	3.378.327	3.378.327	3.378.327
Totaal vaste activa	3.378.327	3.378.327	3.378.327	3.378.327
Vlottende activa	10.655.783	10.846.471	10.957.159	11.083.847
Totaal activa	14.034.110	14.224.798	14.335.486	14.462.174

Passiva	2014	2015	2016	2017
Eigen vermogen	6.533.735	6.724.423	6.835.111	6.961.799
Voorzieningen	1.820.909	1.820.909	1.820.909	1.820.909
Langlopende schulden	2.352.334	2.352.334	2.352.334	2.352.334
Kortlopende schulden	3.327.132	3.327.132	3.327.132	3.327.132
Totaal passiva	14.034.110	14.224.798	14.335.486	14.462.174

Resultatenrekening onderwijs

Baten	2014	2015	2016	2017
rijksbijdrage	21.493.620	24.021.298	23.971.298	23.917.298
overige overheidsbijdragen en subsidies	276.781	270.000	250.000	230.000
college-, cursus- en examengelden				
baten werk in opdracht van derden				
overige baten	313.611	320.000	320.000	320.000
Totaal baten	22.084.012	24.611.298	24.541.298	24.467.298
Lasten	2014	2015	2016	2017
personeelslasten	17.110.382	17.200.000	17.100.000	16.900.000
afschrijvingen	259.692	260.000	260.000	260.000
huisvestingslasten	1.192.882	1.392.882	1.502.882	1.612.882
overige lasten	3.099.050	5.644.728	5.644.728	5.644.728
Totaal lasten	21.662.006	24.497.610	24.507.610	24.417.610
Saldo baten en lasten	422.006	113.688	33.688	49.688
Saldo financiële bedrijfsvoering	77.256	77.000	77.000	77.000
Saldo buitengewone baten en lasten				
Totaal resultaat	499.262	190.688	110.688	126.688

De cijfers zoals hierboven opgenomen zijn ontleend aan de goedgekeurde jaarrekening 2014 van Koninklijke Visio. De cijfers zijn conform de vereisten geldend voor onderwijsactiviteiten gerubriceerd.

Toelichting

De overige kosten zijn hoger door de kosten die gemaakt worden voor de kassiersfunctie. Hierdoor is ook de rijksbijdrage hoger vanaf 2015.

Zorg

Ook bij de zorg staat de exploitatie onder druk. De lagere budgetten noodzaken een hogere productiviteit om met de bestaande middelen dezelfde of meer cliënten te ondersteunen. Het beleid van Visio is erop gericht jaarlijks een efficiëncyslag te realiseren om de productiviteit te verhogen en zo de balans tussen kosten en productie te verbeteren.

Deze productiviteitsverbetering is noodzakelijk om met gelijkblijvende middelen jaarlijks meer cliënten te ondersteunen (de voorwaarde in het traject 'Verbindend Vernieuwen'). Middels taakstellingen op de overhead, aandacht voor centrale inkoop en vastgoedbeleid gericht op reductie van vierkante meters wordt getracht de algemene kosten jaarlijks te verminderen.

Risicomanagement en administratieve organisatie

Visio stelt periodiek een risicorapportage op. Deze risicorapportage is gebaseerd op een binnen Visio verder te ontwikkelen risicoraamwerk. Vooralsnog is gekozen de volgende praktische indeling te hanteren:

- Risico's in de exploitatie met mogelijke financiële impact.
- Risico's met betrekking tot de bekostiging. Dit betreffen risico's als gevolg van de invoering van de diverse nieuwe bekostigingsstelsels die gaan gelden voor de zorg en dienstverlening van Koninklijke Visio.
- Compliance-risico's: risico's geïdentificeerd door de compliance-controller met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving door Koninklijke Visio.
- Risico's als gevolg van juridische claims. Dit betreffen risico's die worden geïdentificeerd naar aanleiding van meldingen aan de Raad van Bestuur van interne of externe partijen inzake juridische claims.

De in deze rapportage opgenomen risico's

worden geïdentificeerd door de directeuren in de voortgangsgesprekken, controllers, (compliance-) controllers of de afdeling Audit. Driemaandelijks worden deze geactualiseerd en uitgezet in de organisatie om de risico's te voorzien van mitigerende maatregelen.

Het risicoraamwerk zal het komende jaar verder worden doorontwikkeld waarbij ook aansluiting wordt gezocht bij de door de afdelingen Kwaliteit en Audit gerapporteerde risico's. Deze worden nu nog afzonderlijk aan de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht gerapporteerd. In 2014 heeft de auditafdeling alle vanuit de wet- en regelgeving benodigde interne controles afgerond. Hierbij zijn geen significante tekortkomingen geconstateerd.

Voor onderwijs zijn in 2014 geen specifieke risico's gerapporteerd.

Begroting 2015 en 2016

Bij het opstellen van de begroting 2015 was al duidelijk dat door de overheid, naast de reeds ingevoerde verzwaring van het risico voor rekening van instellingen, verdere maatregelen genomen zullen worden ter beperking van de (groei van de) kosten van de zorg, die door het Rijk worden betaald. De introductie van de NHC (normatieve huisvestingscomponent) en het verder beperken van de bekostigde aanspraken alsmede de wijziging van bekostigingsstelsels leiden tot steeds krappere financiële kaders en meer risico's voor Visio. Dit maakt het leveren van goede en verantwoorde zorg en onderwijs binnen een sluitende begroting een grotere uitdaging en vraagt om focus op een goede balans tussen geleverde zorg en bekostigde prestaties en een solide en efficiënte ondersteunings- en expertisefunctie.

De inspanningen die geleverd worden zijn er nadrukkelijk op gericht om ook op lange termijn een gezonde organisatie te blijven. Voor Koninklijke Visio geldt dat de bewaking van de productiviteit, bezettingsgraad, zorgindicaties,

en een daarbij passend zorgaanbod en efficiënte personele inzet speerpunten zijn voor het management om zo de financiële gezondheid te bewaken. Het traject Verbindend Vernieuwen, waarin de sector voor instellingen voor mensen met een visuele beperking samenwerkt met VWS en andere stakeholders, heeft geholpen om de transities tot een goed einde te brengen en verder door te ontwikkelen vanuit de nieuwe bekostigingsstelsels. De begroting 2016 zal in het teken staan van de verdere implementatie van deze nieuwe bekostigingsstelsels. Speerpunten in het financiële beleid zullen zijn:

- Het verder verlagen van de overhead.
- Het behoud van de instroom.
- Het vergroten van de productiviteit met behoud en verbetering van kwaliteit.
- Het verder inzichtelijk maken van de resultaten van zorg.
- Het verder expliciet maken van de expertise-functie.

Deze speerpunten zullen in concrete maatregelen in de jaarplannen en begroting 2016 worden vertaald.

Beheer en vooruitzicht treasury

Het is de verwachting dat naar aanleiding van de bouwactiviteiten en verandering van bekostiging (waardoor een liquiditeitsmutatie optreedt) op kortere termijn een lening moet worden afgesloten. De omvang hiervan is afhankelijk van de liquiditeitsmutaties als gevolg van wijzigingen in de financiering. Met het Waarborgfonds en diverse banken is contact gelegd om het aangaan van de lening voor te bereiden.

Conform de in het treasurystatuut van Koninklijke Visio opgenomen vereisten vindt periodiek overleg plaats over de treasury-activiteiten en wordt hierover een verslag opgesteld voor Raad van Bestuur en aan Raad van Toezicht. Hierin is onder andere opgenomen dat Visio voldoet aan de vereisten zoals vastgelegd in de Regeling Beleggen en Belenen 2010.

Bijlagen /

- 1 / Algemene identificatiegegevens
- 2 / Kerngegevens
- 3 / Organogram
- 4 / Overzicht locaties
- 5 / Resultaten kwaliteit
- 6 / Nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht
- 7 / Samenstelling centrale medezeggenschapsorganen

B1 / Algemene identificatiegegevens

Verslagleggende rechtspersoon

Koninklijke Visio,
expertisecentrum
voor slechtziende en
blinde mensen

Amersfoortsestraatweg 180
1272 RR Huizen
T 088 585 50 00
bestuurssecretariaat@visio.org
www.visio.org
KvK 08168183

Identificatienummer(s) NZa

300-090, 300-091, 300-092, 300-098, 300-335,
300-336, 300-1465, 300-2071

Bestuursnummer bevoegd gezag (OCW)

42536

BRIN-nummers

25HD, 25GP, 25HE

B2 / Kerngegevens

Koninklijke Visio

Cliënten en leerlingen

per 31 december 2014	aantal
(intramurale) cliënten met zorg en verblijf	693
cliënten dagactiviteiten	387
extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten	22.876
leerlingen ambulante onderwijskundige begeleiding	1.622
leerlingen (V)50	499

Capaciteit

per 31 december 2014	aantal
beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	760

Productie

in 2014	aantal
dagen met zorg en verblijf	269.761
- waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf	252.759
dagdelen dagactiviteiten	29.716
uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	448.482

Personeel

per 31 december 2014	aantal
in loondienst	2.913
fte in loondienst	1.930,92

Bedrijfsopbrengsten

in 2014	euro's
totaal	163.535.774
- waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	134.755.264
- waarvan Rijksbijdrage onderwijs	21.493.620
- waarvan overige bedrijfsopbrengsten	7.286.890

Gehandicaptenzorg

Cliënten

per 31 december 2014	aantal
cliënten met zorg en verblijf	613
- waarvan ZZP-cliënten met zorg en verblijf	613
cliënten dagactiviteiten	266
extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten	22.876

Capaciteit

per 31 december 2014	aantal
beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	680

Productie

in 2014	aantal
dagen met zorg en verblijf	236.021
- waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf	219.019
dagdelen dagactiviteiten	22.918
uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	448.482

Personeel

per 31 december 2014	aantal
in loondienst	2.468
fte in loondienst	1.621,51

Bedrijfsopbrengsten

in 2014	euro's
totaal	136.539.035
- waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	129.943.187
- waarvan overige bedrijfsopbrengsten	6.595.848

Verpleging en Verzorging

Cliënten

per 31 december 2014	aantal
cliënten met zorg en verblijf	80
- waarvan ZZP-cliënten met zorg en verblijf	80
cliënten dagactiviteiten	121
extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten	-

Capaciteit

per 31 december 2014	aantal
beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg	80

Productie

in 2014	aantal
dagen met zorg en verblijf	33.740
- waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf	33.740
dagdelen dagactiviteiten	6.798
uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	-

Personeel

per 31 december 2014	aantal
in loondienst	78
fte in loondienst	49,49

Bedrijfsopbrengsten

in 2014	euro's
totaal	4.912.727
- waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	4.812.077
- waarvan overige bedrijfsopbrengsten	100.650

Onderwijs

Opbrengsten

in 2014, in euro's, per regio

	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
Rijksbijdrage	3.231.650	5.981.999	12.279.971	21.493.620
overige bedrijfsopbrengsten	115.354	142.768	332.270	590.392

Leerlingen

aantal, per 31 december 2014

	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
School				
SO	14	39	81	134
VSO	-	54	105	159
MB	44	43	119	206
Totaal	58	136	305	499

Ambulante onderwijskundige begeleiding

(Speciaal) Basisonderwijs	108	154	321	583
Ander (V)SO	61	106	201	368
Voortgezet Onderwijs	74	96	237	407
MBO	20	44	94	158
HBO/WO	7	26	73	106
Totaal	270	426	926	1.622

Personeel

aantal, per 31 december 2014

	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
Medewerkers in loondienst				
directie	3	4	5	12
onderwijzend personeel	27	58	112	197
onderwijsondersteunend personeel	29	35	94	158
Totaal	59	97	211	367

fte medewerkers in loondienst

directie	1,60	3,20	4,90	9,70
onderwijzend personeel	20,77	42,63	86,24	149,64
onderwijsondersteunend personeel	16,30	20,92	63,36	100,58
Totaal	38,67	66,75	154,50	259,92

Uitstroom schooljaar 2013-2014*

Uitstroom naar	SO+SO-MB**	VSO+VSO-MB**
SO	5	
VSO dagbesteding	13	1
VSO arbeid/PRO	7	4
VSO vmbo	19	
VSO havo	5	
Regulier onderwijs		
- sbo/sbao	1	
- PRO	1	
- VMBO	4	8
- havo en havo/vwo brugklas	1	2
- MBO		24
- HBO / WO		3
dagbesteding		13
arbeid, reguliere arbeidsplaats		1
overig	2	4
Totaal	58	60

*Betreft eind- en tussentijdse uitstroom van leerlingen die langer dan 6 weken binnen betreffend schooltype bij Visio onderwijs hebben gevolgd.

**Betreft inclusief leerlingen met meervoudige beperkingen (visuele en verstandelijke beperking).

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat de meeste SO en SO-MB leerlingen door- en uitstromen naar speciaal (vervolg) onderwijs (84%). Veel leerlingen hebben naast een visuele beperking te maken met andere bijkomende problematiek (sociaal-emotioneel problematiek of verstandelijke beperking); dit is van invloed op de door- en uitstroom van het SO(MB). Vanuit het VSO en VSO-MB stromen de meeste leerlingen uit en door naar het regulier onderwijs (62%). Er zijn 13 leerlingen die naar dagbesteding uitstromen en er is 1 leerling die (tussentijds) naar VSO dagbesteding is uitgestroomd. Net als bij het SO(MB) zijn - naast de visuele beperking - de intellectuele vermogens en de bijkomende problematiek, factoren die de door- en uitstroom van het VSO(MB) (kunnen) beïnvloeden.

IQ van de uitgestroomde leerlingen

	SO+SO-MB**	VSO+VSO-MB**
> 100	7	7
70 - 99	29	27
55 - 69***	6	5
< 55****	10	13
onbekend	6	8
Totaal	58	60

*** Nationaal Kompas Volksgezondheid typeert dit als "licht verstandelijke beperking".

**** In deze categorie zitten leerlingen met een "matige" tot "ernstige verstandelijke beperking".

Leerlingen Visio Onderwijs

jaar	2014	2015	2016	2017
aantal	2.121	2.120	2.087	2.049

In- en uitstroom medewerkers

in 2014	instroom		uitstroom	
	medewerker	fte	medewerker	fte
zorg	180	60,1	337	123,7
onderwijs	19	8,9	25	14,8

Verzuim medewerkers

in 2014, in %	zorg	onderwijs
verzuim, exclusief zwangerschap	4	5,1

B3 / Organogram



B4 / Overzicht locaties Koninklijke Visio



- ⊙ Revalidatie & Advies
- Steunpunten:
- zonder afspraak
- op afspraak

- Onderwijs
- Wonen & Dagbesteding
- △ Intensieve Revalidatie

Onderwijsaanbod per locatie

in 2014	50	V50	50-MB	V50-MB
Amsterdam	■	■		
Breda			■	■
Grave	■	■	■	■
Haren	■		■	■
Huizen	■	■	■	■
Rotterdam	■	■	■	■

50 = speciaal onderwijs

V50 = voortgezet speciaal onderwijs

50-MB = speciaal onderwijs voor leerlingen met een meervoudige beperking

V50-MB = voortgezet speciaal onderwijs voor leerlingen met een meervoudige beperking

Adressen onderwijslocaties

Visio Onderwijs in Amsterdam

Slotermeerlaan 103

1063 JN Amsterdam

T 088 585 60 00

onderwijsamsterdam@visio.org

Visio Onderwijs in Grave

Jan van Cuykdijk 1

5361 HM Grave

T 088 585 82 50

onderwijsgrave@visio.org

Visio Onderwijs in Haren

Rijksstraatweg 284

9752 CL Haren

T 088 585 75 00

onderwijsharen@visio.org

Visio Onderwijs in Rotterdam

Heindijk 4

3079 PM Rotterdam

T 088 585 83 30

onderwijsrotterdam@visio.org

Visio Onderwijs in Huizen

Oud Bussummerweg 76

1272 RX Huizen

T 088 586 17 00

onderwijshuizen@visio.org

Visio ambulante onderwijskundige begeleiding in Zuid-Nederland

Heindijk 4

3079 PM Rotterdam

T 088 58 58 299

aobrotterdam@visio.org

Visio Onderwijs in Breda

Galderseweg 65

4836 AC Breda

T 088 585 82 00

onderwijsbreda@visio.org

Visio ambulante onderwijskundige begeleiding in Noord-Nederland

Oud Bussummerweg 76

1272 RX Huizen

T 088 586 17 00

aobhuizen@visio.org

B5 / Resultaten kwaliteit 2014

1 / Kwaliteit in ontwikkeling

Kwaliteit is beweging. Koninklijke Visio streeft naar voortdurende kwaliteitsverbetering, samen met professionals en voor cliënten en leerlingen en volgt daarbij systematisch de PDCA-cirkel (Plan-Do-Check-Act) in het streven naar een optimale organisatie die in control is, maar ook flexibel en wendbaar is en blijft.

De cliënten van Visio, en hun cliëntvragen, zijn divers: levenslang en levensbreed, van onderwijs tot aan wonen. Dat vraagt om een flexibel, slim en toegankelijk kwaliteitsmanagementsysteem, waarbij verantwoordelijk ligt in het verlengde van verbeteren. Daar waar afgelopen jaren het accent lag op de structuur, borging en de randvoorwaarden lag de uitdaging in 2014 voor ons in het reflecteren op bestaande systemen en vanuit die reflectie groei en ontwikkeling realiseren. Wat weten we, wat vinden we ervan en wat gaan we ermee doen: reflectie dus als belangrijk instrument in het ontwikkelen en leveren van kwaliteit, zo laag mogelijk in de organisatie en dichtbij de professionals.

De beleidscyclus: leren en verbeteren

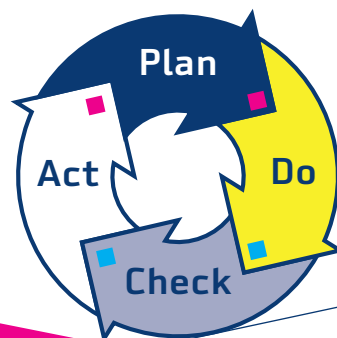
In het kader van de beleidscyclus is ook over verslagjaar 2014 een beoordeling gedaan op de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem.

In samenhang met de beleidsevaluaties en de financiële analyse leidt deze tot een integrale beoordeling van waar we nu staan, en tot besluitvorming waar onze prioriteiten/verbeterpunten liggen voor komende jaren. Dit heeft enkele belangrijke inzichten opgeleverd, zowel procesmatig als inhoudelijk:

- 1 We zijn toe aan een nieuwe fase waarbij we ons afvragen hoe we met minder meer kunnen doen (terugdringen bureaucratie, regeldrukke, papier), en in toenemende mate onszelf slimmer - vanuit de externe omgeving, veranderende maatschappij - intern kunnen organiseren om de cliëntvraag goed te kunnen beantwoorden. Denk daarbij aan trajecten als Kind & Jeugd en Ruimte voor Eigen Regie.
- 2 Koninklijke Visio kenmerkt zich door PDCA-cirkels op verschillende niveaus. Het vraagt continue aandacht om de cirkels goed op elkaar aan te laten sluiten.
- 3 Eigenaarschap (van een proces, project, portefeuille, etc.) is een sleutelbegrip in onze organisatie. In 2014 zijn belangrijke inzichten op dit thema met elkaar gedeeld. Ook in 2015 blijft het belangrijk dat we het eigenaarschap verduidelijken, afstemmen en borgen.
- 4 Op basis van de rapportages en uitkomsten over 2014 vragen de volgende beleidsthema's aandacht:

▶ **Leiderschap** bij toepassing nieuwe werkwijze en voorkomen terugval naar het oude
■ juist gedrag en samenwerking

▶ **Borgen** in systemen, procedures en processen
■ analyse en keuze verbeterthema's



Organisatie 'in control' én wendbaar →

← stabiele basis nu continu verbeteren →

- a Sociale veiligheid (agressie en ongewenst gedrag op de werkvloer).
- b Aantoonbaarheid van de toegevoegde waarde van onze expertise en interventies. In 2014 zijn belangrijke stappen gezet in de borging van effectmetingen (PAI binnen Revalidatie & advies, GAS binnen Wonen & Dagbesteding, opbrengstgericht werken binnen onderwijs). Over verslagjaar 2015 zullen resultaten worden verwacht.

De analyse en beleidsevaluaties zijn gericht op de interne verbetercyclus, en in het verlengde daarvan op de externe verantwoording. Koninklijke Visio verantwoordt zich op organisatieniveau en op individueel cliëntniveau via de kwaliteitskaders van VGN en VV&T op de pijlers 1, 2a en 2b, waarvan de (cijfermatige) informatie te raadplegen is via digiMV, de jaarverslagen en de doorlevering vanuit Mediquest.

2 / Kwaliteit en veiligheid in cijfers

Cliënttevredenheid

Koninklijke Visio levert diensten levenslang en levensbreed. Vanuit die gedachte volgen we diverse doelgroepen, en vraagt het meten van cliënttevredenheid om maatwerk. Zo zal in 2015 een start worden gemaakt met het ontwikkelen van:

- Cliënttevredenheidsmetingen specifiek voor de doelgroep Kind en Jeugd.
- Cliënttevredenheidsmetingen voor andere zorgaanbieders waar in het kader van onderzoek, borging en consultatie afspraken mee zijn gemaakt (Business to business).

Binnen Wonen & Dagbesteding wordt de tevredenheid eens per drie jaar gemeten. De laatste meting dateert uit 2012. Belangrijke aandachtspunten uit dit onderzoek zijn in 2013 en in 2014 opgepakt:

- Eigen regie van cliënt en de leerling versterken: leerlingen meer zelf hun werk laten plannen, en (mee) laten organiseren van activiteiten, cliënten waar het kan mee laten beslissen.

- Aandacht voor sociale veiligheid: in gesprek met elkaar over seksualiteit, pesten en agressie. Projecten als "Ruimte voor Eigen Regie" en "Bewustwording Sociale veiligheid" sluiten naadloos aan bij de uitkomsten van de CQ-meting uit 2012 en dragen bij aan de bewustwording op de werkvloer.

In 2015 zal er een nieuwe meting plaatsvinden binnen Wonen & Dagbesteding. In 2014 is een belangrijke keuze gemaakt voor het meetinstrument: "Ben Ik Tevreden" (Van Biene). Dit instrument past bij de veranderende tijdsgeest en behoefte van cliënten en zal jaarlijks (in plaats van 1 x per drie jaar) worden afgenomen, gekoppeld aan de bespreking van het ondersteuningsplan. Professionals zijn getraind in de methodiek en over 2015 zullen de eerste resultaten, op landelijk en op teamniveau, beschikbaar komen.

Binnen onderwijs heeft over verslagjaar 2014 geen meting plaatsgevonden, die staat gepland voor 2015. In 2014 is opvolging gegeven aan de resultaten van de tevredenheidsmetingen in 2013, met de volgende resultaten: verbeterde communicatie binnen de onderwijsorganisatie en met de ouders, grotere betrokkenheid van de medewerkers bij de beleidscyclus en een actief beleid op het verspreiden van kennis en expertise binnen Visio Onderwijs.

Binnen Revalidatie & Advies wordt gewerkt met een continue meting, waaruit blijkt dat onze cliënten tevreden zijn: gemiddeld genomen een 7,9. De klachtafhandeling is een aandachtspunt.

Klachten van cliënten en leerlingen

In 2014 zijn er 23 klachten door cliënten, leerlingen, ouders of verwanten ingediend; ongeveer gelijk aan het aantal klachten in 2013. Het merendeel van de klachten (15) is in de lijn door gesprekken met medewerkers en/of leidinggevenden naar tevredenheid opgelost. 7 klachten zijn door de Klachtencommissie voor

cliënten en leerlingen in behandeling genomen, waarvan 3 klachten gegrond zijn verklaard door de Klachtencommissie. De Raad van Bestuur heeft in alle gevallen de aanbevelingen van de Klachtencommissie overgenomen.

Incidentmeldingen

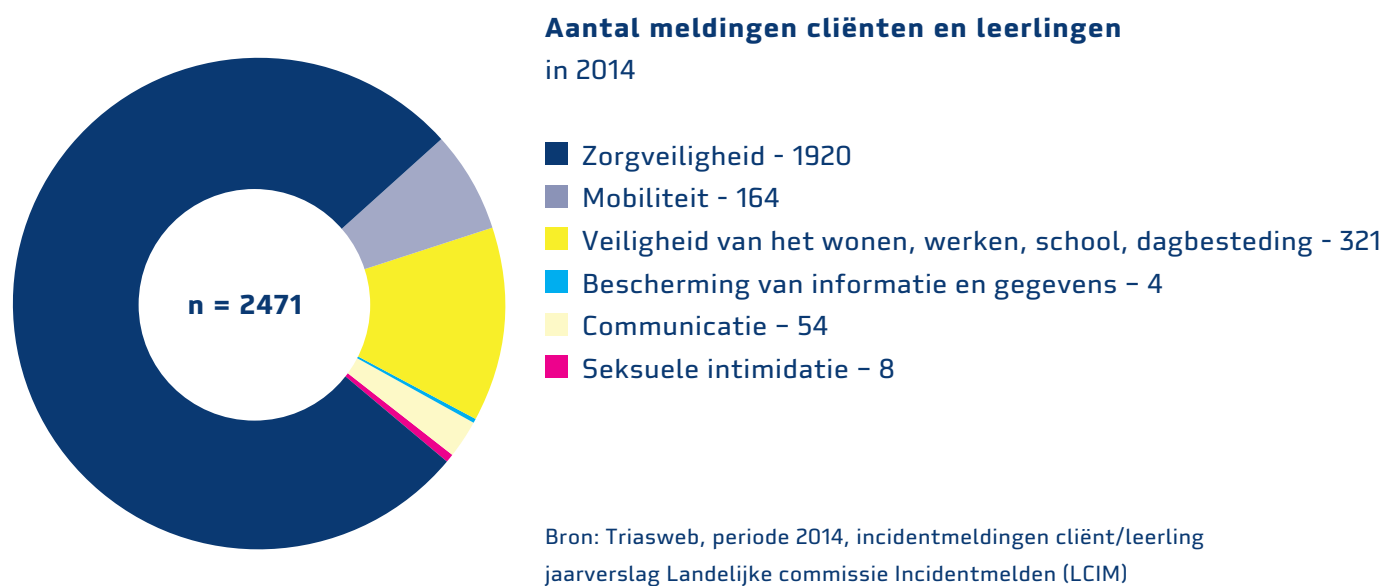
In 2014 zijn er 3305 incidentmeldingen gedaan, ten opzichte van 2013 (3165 meldingen) een (lichte) stijging. De meeste meldingen worden gedaan binnen het domein Wonen & Dagbesteding, gevolgd (met afstand) door Onderwijs, Revalidatie & Advies en de ondersteunende domeinen. Met betrekking tot de incidentmeldingen van een cliënt of leerling valt op dat de meeste meldingen 'medicatiefouten' (in categorie zorgveiligheid) betreffen: 24% van het totaal aantal meldingen. De meeste incidentmeldingen vanuit medewerkersperspectief (834 totaal) betreffen agressie (67%). Vermeldenswaardig zijn de bereikte resultaten in directoraat Wonen & Dagbesteding Noordoost. Uit de cijfers over 2014 blijkt dat gerichte interventies vanuit de doelstelling 'terugdringen agressie' succesvol gebleken zijn! Eén van de indicatoren daarvoor is een afname van het aantal agressie-incidenten in Noordoost met 25%.

Meldingen vertrouwenspersoon voor medewerkers

Er wordt een toename ervaren in ongewenst gedrag van collega's: 11,4 % tegenover 9,1% in 2011. Ook is er een toename van meldingen bij de vertrouwenspersoon voor medewerkers: 26 in 2014 tegenover 10 meldingen in 2013. 7 meldingen (in 2013 waren dat er 3) betroffen het thema 'sociale veiligheid' op de werkvloer (pesten, intimidatie, onheuse bejegening). De toename in meldingen bij de vertrouwenspersoon kan worden verklaard door het feit dat de klachtencommissie voor medewerkers in 2014 nog niet operationeel was. Er is in 2014 een klacht van een medewerker behandeld. Mogelijk speelt ook de uitvoering van het programma "Bewustwording Sociale Veiligheid" een rol in de toename.

Meldingen Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)

Er zijn 3 meldingen bij de IGZ gedaan en afgesloten. Er hebben op basis van de meldingen interne onderzoeken plaatsgevonden op basis van de PRISMA-methodiek. IGZ heeft de meldingen na ontvangst van de onderzoeksrapportages gesloten.



Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

Binnen Wonen & Dagbesteding zijn in 2014 de vragenlijsten vanuit het Kwaliteitskader ingevuld. Analyse leert dat met betrekking tot valincidenten aantoonbare verbetering is te zien ten opzichte van 2013: Koninklijke Visio scoort in de benchmark bovengemiddeld, registratie en borging zijn op orde.

BOPZ

Eén van de beleidsvoornemens was het verder terugdringen van de middelen en maatregelen (M&M). Uit de cijfers blijkt dat er binnen Visio nog maar één Zweedse band wordt geregistreerd. Deskundigheid en professionaliteit van medewerkers hebben ertoe bijgedragen dat de M&M verder zijn teruggedrongen in 2014.

Of waarom wijken ze daarvan af? Zijn ze zinvol? Waar kunnen ze beter? In 2015 zal een verbeterslag worden gemaakt om meer uit onze interne audit-systematiek te halen.

Aantal en soort M&M-maatregelen Koninklijke Visio

	2013	2014
M&M akkoord	895	606
M&M dwang	10	6
Zweedse band	1	1

Interne audits

Het uitvoeren van de interne kwaliteitsaudits is onderdeel van de PDCA-systematiek. Binnen Koninklijke Visio willen we kwaliteit garanderen in onze zorg- en dienstverlening en onderwijs. We hebben daarom allerlei afspraken gemaakt over het werk. Werkwijzen, taakverdeling en gewenste resultaten zijn voor de medewerkers in beeld gebracht. Procesbeschrijvingen, procedures en instructies vormen in veel gevallen de kapstok en zijn de basis waarop we ons werk uitvoeren.

Met de interne audits onderzoeken we in hoeverre die afspraken op papier ook in de praktijk werken. Kennen de medewerkers de afspraken wel? En zo ja, werken zij ook volgens die afspraken?

B6 / Nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Nevenfuncties Raad van Bestuur

(per eind 2014)

De heer drs. M. de Bruine MBA, voorzitter

Portefeuilles:

- Revalidatie & Advies
- Bedrijfsvoering
- HRM
- Facilitaire Services
- Bestuursondersteuning
- Informatisering
- Steunstichtingen

Nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht Raphaëlstichting, Schoorl
- Bestuurslid Fonds Hartewensen
- Voorzitter bestuur SKZ (Stichting Kantoorgebouwen Zorgsector)
- Bestuurslid Stichting Jan Verschoor
- Arbitr Scheidsgerecht Gezondheidszorg
- Lid Raad van Toezicht Zorgbalans

De heer A.J.G. Triepels MHA

Portefeuilles:

- Wonen & Dagbesteding
- Onderwijs
- Kwaliteit
- Kennis, Expertise & Innovatie
- Audit

Nevenfuncties

- Bestuurslid landelijk platform EMG

Nevenfuncties Raad van Toezicht

(per eind 2014)

De heer drs. E.F. Stoové

Aangetreden 1 oktober 2012

Functie Raad van Toezicht

Voorzitter

Voorzitter Remuneratie-commissie

Maatschappelijke (neven)functies

- President van de International Social Security Association (ISSA)
- Partners voor Toezicht
- Algemeen directeur ad interim Raad voor de Kinderbescherming
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Humanitas Rotterdam
- Voorzitter Bestuur Stichting Indisch Herinneringscentrum
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio
- Voorzitter Adviescommissie Skanfonds
- Voorzitter Stichting Gebroeders Scheldwacht
- Lid Raad van Toezicht Stichting De Jutters
- Voorzitter Raad van Advies Be Informed
- Lid Adviesraad CAK

Mevrouw J. van Vliet MHA

Aangetreden 1 maart 2012

Functie Raad van Toezicht

Vicevoorzitter

Lid Remuneratie-commissie

Maatschappelijke (neven)functies

- Lid Raad van Bestuur Franciscus Ziekenhuis Roosendaal
- Lid Raad van Bestuur Lievensberg Ziekenhuis Bergen op Zoom
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio, Huizen
- Voorzitter Netwerk Palliatieve Zorg Roosendaal, Bergen op Zoom, Tholen

De heer Z. Arslan

Aangetreden 16 februari 2011

Functie Raad van Toezicht

Lid Commissie Kwaliteit

Maatschappelijke (neven)functies

- Programmamanager Onderwijs, Arbeid en Maatschappelijke Ondersteuning, Forum, Utrecht
- Lid van het Actieteam Crisisbestrijding
- Gastdocent bij SSR
- Lid van de begeleidingscommissie onderzoek naar gedwongen huwelijken bij lesbische vrouwen

De heer prof. dr. G.P.M. Luyten

Aangetreden 16 februari 2011

Functie Raad van Toezicht

Lid Commissie Kwaliteit

Maatschappelijke (neven)functies

- Hoogleraar Oogheelkunde en hoofd Afdeling Oogheelkunde LUMC, Leiden
- Hoofd afdeling Oogheelkunde, Ziekenhuis Bronovo, Den Haag
- Lid van bestuur van ANVVB (Algemene Nederlandse Vereniging ter Voorkoming van Blindheid)
- Lid medische adviesraad Stichting Melanoom
- Lid International medical advisory board Optical Express
- Editor Kompakt Oogheelkunde

De heer drs. G. Joosten

Aangetreden 1 maart 2012 , voordracht Centrale

Cliëntenraad

Functie Raad van Toezicht

Voorzitter Commissie Kwaliteit

Maatschappelijke (neven)functies

- Lid Commission for Liaising with the European Union, European Blind Union, Parijs
- Lid Stuurgroep Stichting InZicht, ZonMw, Den Haag
- Voorzitter cliëntenpanel Stichting Inzicht, ZonMw, Den Haag
- Plaatsvervangend voorzitter en lid auditcommissie Raad van Toezicht Interzorg Noord-Nederland, Assen
- Lid Steering Group Platform of European Social NGO's, Brussel
- Vrijwillig medewerker Oogvereniging Nederland, Utrecht
- Lid Ledenraad Vereniging Humanitas, Amsterdam

Mevrouw drs. J.Ch. Pawlikowski

Aangetreden 1 juni 2012

Functie Raad van Toezicht

Voorzitter Auditcommissie

Maatschappelijke (neven)functies

- Interim-manager en adviseur
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht GGMD, Gouda
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht De Zellingen, Capelle a/d IJssel
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio, Huizen

De heer drs. R. Belle

Aangetreden 29 oktober 2014

Functie Raad van Toezicht

Lid Auditcommissie

Maatschappelijke (neven)functies

- Directeur Financiën & HR Rotterdam The Hague Airport
- Bestuurslid WTC Malpensa Airport Milaan
- Lid Raad van Toezicht SKBNM
- Bestuurslid Vereniging Vrienden van de Grote Kerk Naarden

B7 / Samenstelling centrale medezeggenschapsorganen

Samenstelling Centrale Cliëntenraad

Intensieve Revalidatie	Peter van der Berg, voorzitter
R&A Zuid	Peter Michels, secretaris
W&D Noord-Nederland	Nicolyne van Wingerden, vicevoorzitter
W&D Noord-Nederland	vacature
W&D Zuidoost	Frans Schoonbrood
W&D Zuidwest	Jan Schuurkes, lid werkgroep CSB/Arbeid
W&D Noordwest	vacature
W&D Noordoost	vacature, contactpersoon Hielke de Jong
R&A Zuidwest	Bianca Abutan, lid werkgroep CSB/Arbeid
R&A Noordwest	Max Stork, lid werkgroep Arbeid
R&A Noord	Peter de Block, lid werkgroep Arbeid en werkgroep Postzegelactie
Expertiselid	Bea Keuper-van den End, lid werkgroep CSB/Arbeid

Samenstelling Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Personeelsgeleding

Onderwijs Zuid	Angèle Smulders Stephanie Dopper Greet Kras
Onderwijs Noord	vacature
Onderwijs Midden	Maarten Willms vacature

Oudergeleding

Onderwijs Zuid	Frans Spijkers 2 vacatures
Onderwijs Noord	vacature
Onderwijs Midden	Gina Kalop vacature

Samenstelling Centrale Ondernemingsraad

R&A Noordwest	Gien Peereboom, waarnemend voorzitter
W&D Noordoost	Marjan Laverman, secretaris
OD&KEI	Jacqueline Steege, vicevoorzitter Mike Roelfsema
W&D Noord-Nederland	Aron Hemel
W&D Zuidoost	Paulien van Leesten
W&D Zuidwest	Marcel Geurts
W&D Noordwest	Ineke van Logchem
R&A Noord	Karin Bosker
R&A Zuid	Kim Jansen
R&A Zuidwest	Gijs Dees
Intensieve revalidatie	Sjoerd Thoonsen

Colofon

Interviews

Di-Lan Sun, Zaandam

Fotografie

Rob Gieling, Nijmegen

Vormgeving

Weijsters & Kooij, Grave

© Koninklijke Visio



Koninklijke Visio
expertisecentrum voor
slechtziende en blinde mensen

www.visio.org

Volg ons op:

