

Visio

Koninklijke Visio
expertisecentrum
voor slechtziende
en blinde mensen

Jaardocument 2017
Deel 1 / Bestuursverslag



“Veilig bij Visio!”

Inhoud

Deel 1 / Bestuursverslag

Voorwoord	3		
Inleiding	4		
H1 / Bestuur, toezicht en medezeggenschap	5	H5 / Kwaliteit en veiligheid	35
1.1 Ontwikkelingen in governance	6	5.1 Externe certificering	36
1.2 Raad van Bestuur	6	5.2 Vernieuwd Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg	36
1.3 Raad van Toezicht	11	5.3 Tevredenheid van cliënten en leerlingen	37
1.4 Centrale medezeggenschap	15	5.4 Incidenten cliënten en leerlingen	39
		5.5 Onderwijskwaliteit	39
H2 / De klantreis als uitgangspunt	19	H6 / Medewerkers	41
2.1 Verbeteren markt- en klantgerichtheid	20	6.1 Medewerkersonderzoek	42
2.2 Programma "Ruimte voor Eigen Regie"	21	6.2 Opleiding en ontwikkeling	42
2.3 Programma "Kind en Jeugd" (fase 2)	21	6.3 Medewerkers met een visuele beperking aan het werk	44
2.4 Programma "Ouderenzorg"	22	6.4 Medewerkersveiligheid	44
2.5 Benutten van ervaringsdeskundigheid	22		
2.6 Samenwerking in de externe keten	23	H7 / Financieel beleid	46
		7.1 Evaluatie financieel beleid 2017	47
H3 / Expertise als drijvende kracht	24	7.2 Toekomst- en continuïteitsparagraaf Zorg en Onderwijs	49
3.1 Toekomst van de expertisefunctie	25		
3.2 Krachtige expertiseprogramma's	26	Bijlagen	55
3.3 Wetenschappelijke onderzoeksprojecten	27	1 / Algemene identificatiegegevens	
3.4 Topzorg visuele revalidatie	28	2 / Kerngegevens	
3.5 Expertisegroepen met vitaliteit	28	3 / Organisatiestructuur	
3.6 Internationale programma's	28	4 / Overzicht locaties	
3.7 Planning, sturing en verantwoording	29	5 / Nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	
H4 / Voortdurende innovatie	30	6 / Samenstelling centrale medezeggenschaps- organen	
4.1 Technologische innovaties	31		
4.2 Verbetering van processen en systemen	34		

Deel 2 / Jaarrekening

Voorwoord

Voor u ligt het jaardocument over 2017. Na een roerige periode, was 2017 vooral een jaar van even een pas op de plaats en de basis verder op orde brengen. Waar in 2016 het “luisteren” centraal stond, was het speerpunt voor 2017 “Veilig bij Visio”. Je veilig voelen bij onze organisatie, of je nu cliënt, leerling, medewerker of vrijwilliger bent, vormt immers de basis om te kunnen leren en ontwikkelen. Een veilig Visio vormt daarmee het fundament om de ambities uit onze meerjarenstrategie 2016-2020 te kunnen realiseren.

“Veilig bij Visio” staat voor een verbeter slag in de relatie met cliënten, leerlingen en medewerkers. En die verbeter slag is nodig. Uit het medewerkersonderzoek, dat in het voorjaar van 2017 is gehouden, bleek de betrokkenheid van medewerkers bij Visio te zijn afgenomen ten opzichte van het onderzoek in 2014. Om hier meer over te weten te komen en om concrete handvatten voor verbetering te krijgen, hebben wij als Raad van Bestuur in het najaar pizzagesprekken georganiseerd op verschillende locaties in het land. Tijdens deze gesprekken zijn we met bijna vierhonderd medewerkers in gesprek gegaan over wat er speelt en hoe Visio zich kan ontwikkelen. Uit alle verhalen blijkt de grote impact van de moeilijke financiële situatie van Visio in de afgelopen jaren: collega’s die vertrokken zijn, toenemende werkdruk en weinig ruimte om aan ontwikkeling van expertise en vak te werken.

Tegelijkertijd hebben wij in de pizzagesprekken ontzettend bevlogen medewerkers gezien met een groot hart voor de cliënten en leerlingen. Ook bleek uit het medewerkersonderzoek dat medewerkers energie krijgen van hun werk en het als zinvol beschouwen. Daar zijn wij als Raad van Bestuur trots op.

Uit de auditronde die afgelopen najaar door onze externe certificeerder CIO gedaan is, sprak ook die bevlogenheid. In de auditgesprekken bleek dat het luisteren naar de cliënt bij medewerkers zeker het uitgangspunt is. Medewerkers leven zich goed in, in wat de cliënt nodig heeft en betrekken de naasten van die cliënt hierbij, met respect voor ieders rol.

Wij willen dan ook onze grote dank uitspreken naar onze medewerkers en vrijwilligers voor jullie enorme inzet voor Visio en jullie bevlogenheid. Jullie zorgen ervoor dat onze cliënten en leerlingen ook in roerige tijden prioriteit nummer één blijven. Verder bedanken wij onze medezeggenschapsorganen, steunstichtingen, collega-instellingen, de vele samenwerkingspartners, klachtencommissies en alle andere betrokkenen bij onze organisatie. Bovenal willen wij dank uitspreken naar onze cliënten en de voor hen betekenisvolle personen, die samen gekozen hebben voor de dienstverlening en expertise van Visio. Door hen kunnen wij met passie ons werk blijven doen.

Raad van Bestuur Koninklijke Visio
Heleen Griffioen en Marten de Bruine

Inleiding

Met dit jaardocument willen wij laten zien hoe Visio gepresteerd heeft in 2017. Het eerste deel van het jaardocument wordt gevormd door het bestuursverslag, dat antwoord geeft op de vraag of de vooraf gestelde doelen ook daadwerkelijk behaald zijn, en geeft een vooruitblik naar acties die in 2018 worden opgepakt. Daarnaast levert het tweede gedeelte van het jaardocument, de jaarrekening, inzicht in de financiële gezondheid van de organisatie. Het jaardocument is onderdeel van onze beleidscyclus.

Beleidscyclus

Het jaar 2017 is het tweede jaar binnen de tot 2020 uitgezette meerjarenstrategie. De meerjarenstrategie heeft als missie "meedoen mogelijk maken" en bestaat uit drie strategische thema's, te weten:

1. Een toegankelijk Visio: de klantreis als uitgangspunt.
2. Expertise als drijvende kracht: van 'kennis is macht' naar 'kennis delen is kracht'.
3. Voortdurende innovatie: ruimte geven en lef tonen.

Met de strategische koers als uitgangspunt, stelt de Raad van Bestuur ieder jaar een kaderbrief op met per strategisch thema de doelen voor het komende jaar. Voor 2017 stond het speerpunt "Veilig bij Visio" als rode draad centraal in de kaderbrief. In jaarplannen en begrotingen hebben directeuren, managers en medewerkers dit jaarthema voor hun eigen locaties uitgewerkt en vervolgens in praktijk proberen te brengen. Terugblikkend is op vele fronten werk gemaakt van het jaarthema. In dit bestuursverslag worden deze initiatieven uitgelicht. Uiteraard hebben we daarin keuzes moeten maken en is het onmogelijk in dit verslag recht te doen aan alle mooie initiatieven die in 2017 zijn uitgevoerd.

Leeswijzer

Voorliggend bestuursverslag volgt de structuur van de kaderbrief en is opgebouwd uit hoofdstukken rondom de drie strategische thema's. Daaraan toegevoegd zijn hoofdstukken over governance, kwaliteit, medewerkers en financiën. Door deze indeling komen de ontwikkelingen en resultaten van de verschillende domeinen en Ondersteunende Diensten tegelijkertijd aan bod, waardoor een integraal beeld van Visio ontstaat.

H1 /

**Bestuur, toezicht en
medezeggenschap**



Een organisatie als Visio vraagt om goed bestuur, toezicht op het bestuur en medezeggenschap. Het samenspel tussen deze partijen wordt “governance” genoemd. De Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de drie centrale medezeggenschapsorganen (Centrale Cliëntenraad, Centrale Ondernemingsraad en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad) hebben ieder hun eigen rol in de governance van onze organisatie.

Vanuit de wens van transparantie verantwoordt de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de centrale medezeggenschapsraden zich in dit hoofdstuk over de keuzes die ze in 2017 hebben gemaakt en de invulling van hun rollen. Er wordt aangegeven wat dit Visio heeft gebracht en waar Visio begin 2018 staat.

1.1 / Ontwikkelingen in governance

Visio volgt op het gebied van governance de Governancecode Zorg en de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs van de PO-Raad. Deze codes zijn aan veranderingen onderhevig, als gevolg van nieuwe opvattingen over de rollen en verantwoordelijkheden van bestuur, toezicht en medezeggenschap.

Zo is sinds 1 januari 2017 de nieuwe Governancecode Zorg van de samenwerkende brancheorganisaties in de zorg (BoZ) van kracht. Deze bestaat uit zeven principes en beoogt de bedoeling en de dialoog meer centraal te stellen. De maatschappij vraagt om integere verantwoording, niet om “afvinken”. De nieuwe governancecode is niet vrijblijvend: verenigingen als de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders Nederland) en VGN (Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland) stellen naleving verplicht voor hun leden.

In december 2016 publiceerde de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen) “Beter toezien. Over de maatschappelijke waarde van het onderwijs en het belang van toezicht daarop”, met als doel een impuls te geven aan reflectie

en discussie over de vraag wat er aan toezicht kan verbeteren. De Inspectie van het Onderwijs heeft met ingang van augustus 2017 het toezicht op besturen en scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs vernieuwd. Dit nieuwe toezicht is gebaseerd op twee pijlers: stimuleren en waarborgen.

Ook het denken over medezeggenschap is onderwerp van maatschappelijke discussies. Zo loopt al enkele jaren een proces voor wijziging van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). Hierover hield het Ministerie van VWS in het najaar van 2017 een internetconsultatie. In alle sectoren experimenteren organisaties en bedrijven met nieuwe vormen van inspraak en medezeggenschap, ingegeven door trends als zelfsturing, digitalisering en flexibilisering.

Deze veranderende governancecontext beïnvloedt uiteraard het samenspel van de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de centrale medezeggenschapsorganen van Visio.

1.2 / Raad van Bestuur Agenda Raad van Bestuur

Wat waren de belangrijkste onderwerpen op de bestuurlijke agenda in 2017?

Begroting en financiële ontwikkelingen

De overgang van de bekostiging van de visuele revalidatie van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) naar de Zvw (Zorgverzekeringswet) per 2015 heeft in 2017 nog steeds gevolgen voor de financiële situatie van Visio. Outputfinanciering vraagt een heel andere attitude en aanpak dan inputfinanciering. Het kost tijd om daar als organisatie mee om te leren gaan. Voor 2017 was het uitgangspunt een begroting op te stellen die gebaseerd zou zijn op zo realistisch mogelijke verwachtingen over de opbrengsten. Voor de directeuren Revalidatie & Advies was dit een lastige opgave, omdat ervaringscijfers er nog maar sinds kort zijn. Bovendien waren inzichten in de oorzaken van de achterblijvende productie bij het opstellen van de begroting eind 2016 nog onvoldoende uitgekristalliseerd.

De Raad van Bestuur constateert aan het eind van het jaar dat de begroting 2017 over het geheel gehaald is, maar dat dit voor de directies van Revalidatie & Advies nog niet het geval is. De situatie is wel beter dan in 2016 en het beeld lijkt te stabiliseren. Er is stevig gestuurd op kostenbeperking, wat tot een positief financieel resultaat heeft geleid. Voor de iets langere termijn is die kostenbeperking echter geen wenselijk scenario, omdat het zou betekenen dat Visio minder mensen met een visuele beperking kan helpen. Daarom wordt fors ingezet op het verbeteren van de effectiviteit van de werkprocessen, en wordt een diversiteit aan activiteiten op het gebied van marketing en acquisitie ondernomen.

Jaarthema "Veilig bij Visio"

Het jaarthema "Veilig bij Visio" was in 2017 een rode draad in de organisatie en had daarmee de aandacht van de Raad van Bestuur. Hierna volgen voorbeelden van onderwerpen die rond dit thema op de agenda hebben gestaan.

De Raad van Bestuur heeft, aansluitend op de landelijke campagne "Wees duidelijk over agressie", een statement agressie opgesteld. Hierin staat



dat Visio geen agressie en geweld gericht op Visio, zijn medewerkers, cliënten of leerlingen accepteert. Agressie en geweld moeten altijd worden gemeld en besproken en leiden elke keer tot handelen. Het statement vormt de basis voor een duidelijk Visio-beleid voor het handelen in situaties waarin agressie aan de orde is.

In 2014 is het programma "Sociale Veiligheid" van start gegaan. De focus lag op het thema "Seksualiteit en grensoverschrijdend gedrag". Zowel medewerkers, cliënten als leerlingen moeten zich veilig voelen als het om seksualiteit gaat. In 2017 zijn er op dit gebied belangrijke mijlpalen bereikt. Begin van het jaar heeft de Raad van Bestuur, deels nieuw en deels herzien, beleid op het gebied van seksualiteit en seksuele veiligheid vastgesteld. Ook is een toolbox 'Seksualiteit' ontwikkeld. Deze toolbox is te vinden op intranet en bevat informatie, tips en instrumenten die medewerkers kunnen helpen bij de begeleiding en ondersteuning van cliënten en leerlingen. Daarnaast zijn e-learningmodules ontwikkeld voor medewerkers en voor leidinggevenden.

Het informatiebeveiligingsbeleid is geactualiseerd.



Het beleid maakt deel uit van de NEN7510-norm Informatiebeveiliging in de zorg. In het verlengde hiervan is de rol van functionaris gegevensbescherming binnen de organisatie vormgegeven en is een functionaris benoemd. Ook zijn acties in gang gezet om tijdig te voldoen aan de overige wettelijke verplichtingen die het van kracht worden van de Europese Algemene verordening gegevensbescherming per 25 mei 2018 aan organisaties stelt.

Pizzagesprekken

Om de oorzaken te achterhalen van de afgenomen medewerkersbetrokkenheid is de Raad van Bestuur vanaf het najaar van 2017 tot en met januari 2018 het land ingetrokken. Onder het genot van een pizza is met groepen medewerkers besproken hoe zij kijken naar ontwikkelingen binnen Visio en wat er beter kan en moet. De Raad van Bestuur heeft ongeveer vierhonderd collega's op elf verschillende locaties ontmoet. Daarnaast is er via e-mail of telefoon, in de wandelgangen of individueel met diverse collega's gesproken. De Raad van Bestuur is er dankbaar voor dat de bijeenkomsten goed zijn bezocht en dat veel ervaringen zijn gedeeld. Op alle plekken bleek waardering voor het initiatief. Sommige medewerkers waren sceptisch over de

opbrengst van de gespreksronde. Ze vroegen zich af of het bij goede gesprekken blijft of dat de Raad van Bestuur ook daadwerkelijk opvolging geeft aan de opgehaalde informatie. Naar aanleiding van de gespreksronde werd begin 2018 een verbeteragenda opgesteld en gedeeld binnen de organisatie. Op deze manier wil de Raad van Bestuur transparantie bieden over de onderwerpen waaraan gewerkt wordt. De Raad van Bestuur zal in de toekomst vaker op deze manier in gesprek gaan met medewerkers.

Organisatie in verandering

Veranderende vragen van cliënten en leerlingen en veranderingen in de bekostiging vragen om ander gedrag van medewerkers, om ander leiderschap van leidinggevendenden en om een andere cultuur. Veranderen is uitdagend en leerzaam, maar het gaat niet vanzelf. De terugval van productie, het revitaliseringsbeleid voor medewerkers van Revalidatie & Advies en de Ondersteunende Diensten in 2016 en de moeite die het kost om het

Medewerkersonderzoek

In de zomer van 2017 zijn de resultaten van het medewerkersonderzoek van Visio gepresenteerd. De Raad van Bestuur is er trots op dat medewerkers van Visio nog steeds zeer bevlogen zijn. Tegelijkertijd is de betrokkenheid van medewerkers bij onze organisatie afgenomen in vergelijking met het vorige medewerkersonderzoek in 2014. Dit is een ontwikkeling die de Raad van Bestuur zorgen baart. Het is belangrijk dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan, zich prettig en veilig voelen op hun werkplek en daadwerkelijk de ruimte krijgen en nemen om het verschil te kunnen maken in het leven van onze cliënten en leerlingen.

tij te keren, hebben ook in 2017 hun weerslag op de organisatie. In de pizzagesprekken vertelden medewerkers over hun gevoelens van angst en onzekerheid over de toekomst van Visio en die van hun baan. Directeuren, managers en medewerkers zijn over het algemeen goed met elkaar in gesprek om de veranderingen stap voor stap, met vallen en opstaan, vorm te geven. Toch was niet te voorkomen dat op een enkele locatie een lastige situatie ontstond.

Begin maart ontving de Raad van Bestuur een brief van medewerkers van Intensieve Revalidatie in Apeldoorn. Daarin vroegen zij aandacht voor de onrust op de locatie in verband met het ontslag van een manager. In afstemming met de directeur is de Raad van Bestuur aanwezig geweest bij twee bijeenkomsten met de medewerkers van Intensieve Revalidatie om uitleg te geven over de ontwikkelingen en vragen te beantwoorden. Ook de medezeggenschap en de Raad van Toezicht werden aangeschreven door de medewerkers. In de loop van juni verminderde de onrust bij Intensieve Revalidatie, mede door de aanstelling van twee interne interim managers, verscherpte aandacht voor de instroom en betere samenwerking met het regionaal centrum.

Ook het domein Onderwijs is in verandering. In het meerjarenbeleid wordt geanticipeerd op krimpende leerlingenaantallen als gevolg van demografische ontwikkelingen ("ontgroening") en het beleid van Passend Onderwijs. Dit beleid dateert in de visuele sector overigens al van de jaren '90. Van leerkrachten wordt meer mobiliteit en flexibiliteit in hun functie gevraagd, en soms ook verandering van functie en/of van standplaats. Het domein voert een krachtig scholingsbeleid voor medewerkers en leidinggevenden dat stimulerend werkt, maar ook extra inspanningen vraagt. Dit kan leiden tot wrijvingen tussen medewerkers en management, zoals voor de zomer op de school in Amsterdam zichtbaar werd. Door goed met elkaar in gesprek te gaan en door aandacht voor passend leiderschap ontstond vrij snel weer een rustige situatie.

Besturingsfilosofie

In 2017 is gestart met het actualiseren van de besturingsfilosofie. Aanleiding was de geconstateerde discrepantie tussen de besturingsfilosofie

Inrichting organisatie

Bij de inrichting van de organisatie hebben in 2017 de volgende ontwikkelingen gespeeld:

- In plaats van de afdeling Internal Audit is een nieuwe afdeling Interne Beheersing ingericht, rechtstreeks onder aansturing van de Raad van Bestuur. Het doel hiervan is om de lijnorganisatie te helpen de bedrijfsrisico's adequaat te beheersen.
- Binnen Revalidatie & Advies is een traject gestart om te onderzoeken of het aantal directies teruggebracht kon worden van vier naar drie. De uitkomst van het traject, waarin de medezeggenschap nauw betrokken is geweest, is dat Revalidatie & Advies per 1 januari 2018 verder gaat met drie directies.
- Binnen Wonen & Dagbesteding heeft het vertrek van een directeur geleid tot een interim-oplossing. Dit geeft tijd om na te denken over de toekomstige inrichting van het domein.
- Binnen de de Ondersteunende Diensten is in een langer lopend traject onderzocht welke inrichting zorgt voor een goede aansluiting op de ondersteuningsvragen vanuit de organisatie. Dit heeft geleid tot herverdeling van de onderdelen van Facilitaire Services naar de diensten Informatisering en Finance & Control. Hierdoor zijn de diensten Informatisering & Automatisering en Bedrijfsvoering ontstaan.

op papier en de maatschappelijke en interne trend van meer ruimte voor professionals.

De besturingsfilosofie wordt samen met een groep medewerkers, dwars door de organisatie, uitgewerkt. Met hen is nagedacht over de belangrijke elementen van aansturing. Welke rollen spelen begrippen als eigenaarschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen? Welk verandertempo is haalbaar? Hoe verhoudt zich dat tot het tempo van de veranderende omgeving? Een dag lang heeft de groep in verschillende werkvormen gesproken over meningen en ideeën over kernwaarden van de moderne zorg- en onderwijsconsument én over het specifieke van onze doelgroep. Een andere relevante bijeenkomst in dit kader was een conferentie van de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en de directeuren en managers van het tweede besturingsniveau op 25 oktober 2017. Met inspiratie van Harry de Ruiter, auteur van het boek "Leiderschapskramp", werden essentiële uitgangspunten en begrippen voor de besturingsfilosofie verkend. In 2018 wordt de nieuwe besturingsfilosofie verder in de organisatie besproken en vertaald in een visie op leiderschap. Deze visie zal vervolgens als basis dienen voor een leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden van Visio.

Externe stakeholders in 2017

Om Visio als maatschappelijke organisatie haar rol goed te kunnen laten vervullen, heeft de Raad van Bestuur ook in 2017 een uitgebreid en divers netwerk van externe contacten onderhouden. Zo werken we intensief samen met zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten, de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd, de Inspectie van het Onderwijs en andere aanbieders van zorg en onderwijs in brede zin (zie ook paragraaf 2.6).

Belangrijke samenwerkingspartners voor de Raad van Bestuur zijn collega-instellingen voor zorg en onderwijs aan mensen met een zintuiglijke beperking en cliëntenorganisaties. Visio vormt samen met Bartiméus en de Robert Coppes Stichting de Vereniging van Instellingen voor mensen met een Visuele beperking (VIVIS). VIVIS ontwikkelt geza-

menlijke standaarden in de dienstverlening. Daarnaast werken de organisaties samen bij de ontwikkeling en borging van expertise.

In onze expertisefunctie worden wij ondersteund door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de steunstichtingen Novum, de Katholieke Stichting voor Blinden en Slechtzienden (KSBS), Vrienden van Koninklijke Visio en het onderzoeksprogramma InZicht (ZonMw). Incidenten-

Vooruitblik

Visio staat voor belangrijke keuzes om de dienstverlening in zorg en onderwijs voor mensen met een visuele beperking duurzaam op een hoog expertiseniveau te blijven bieden. Hierin spelen onze medewerkers een hoofdrol. Daarom is het jaar 2018 uitgeroepen tot het jaar van de medewerker, met "Medewerkers maken het verschil" als titel van de Kaderbrief 2018. Hiermee wordt gemarkeerd dat het belangrijk is dat medewerkers meer zeggenschap, invloed en regelruimte krijgen om vanuit hun professionaliteit en vakmanschap het verschil te kunnen blijven maken in het leven van onze cliënten en leerlingen. Met het accent op de medewerker kan het lijken alsof de cliënt en leerling buiten beeld zijn in de kaders voor 2018, zoals door de medezeggenschapsorganen werd opgemerkt. Het tegendeel is waar. Het investeren in de medewerkers heeft juist tot doel de dagelijkse dienstverlening aan cliënten en leerlingen voortdurend te blijven verbeteren. Uiteindelijk draagt dit bij aan de kwaliteit van leven en maatschappelijke participatie van de mensen met een visuele beperking en aan een gezonde financiële situatie van Visio.



teel ondersteunen ook andere fondsen. De samenwerking op het gebied van onderzoek, uitwisseling en ontwikkeling van expertise heeft daarnaast ook internationale aspecten. Visio is actief lid van diverse toonaangevende internationale netwerken en vervult daarbij vaak een bestuurlijke rol, zoals in Enviter (European Network for Vision Impairment Training Education & Research).

1.3 / Raad van Toezicht

Het eerder aangehaalde discussiestuk van de VTOI "Beter toezien" beschrijft het doel van toezicht als "Toezicht moet mogelijk maken wat ertoe doet en begrenzen waar het niet goed gaat". Hoe kunnen we de activiteiten van de Raad van Toezicht van Visio in 2017 in deze context beschrijven?

Agenda Raad van Toezicht 2017

De Raad van Toezicht heeft in 2017 zes keer vergaderd. Daarnaast waren er drie vergaderingen van de commissie Kwaliteit & Veiligheid en drie vergaderingen van de Auditcommissie. De Remuneratiecommissie heeft in februari remuneratiegesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur en in juni tussentijdse (midterm) gesprekken. In de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissies zijn vele onderwerpen gepasseerd. Enkele daarvan worden hierna besproken.

Governance

Traditiegetrouw begint de Raad van Toezicht het jaar met een studiebijeenkomst in februari. Dit keer was het thema "Toezicht in de context van actuele ontwikkelingen in governance". Een van de uitkomsten van de bespreking was de signalering van een verschuiving van het toezicht naar een "one-tier board"-achtige positie, waarin de toezichthouders meer in de organisatie worden gezogen. Hoe verhoudt zich dat tot zijn maatschappelijke rol? Dit is een spanningsveld en een legitimeringsvraag, want als de Raad van Toezicht niet meer het toezicht uitoefent, wie dan wel? De studiebijeenkomst leverde diverse aanknopingspunten op voor verdere bespreking en voor het opstellen van een toezichtvisie (een verplichting in de nieuwe Governancecode Zorg).

Financiële ontwikkelingen

Aan de hand van de meest actuele bestuursrapportages heeft de Raad van Toezicht in iedere vergadering met de Raad van Bestuur gesproken over de financiële situatie van Visio en de ontwikkelingen daarin. Ook in 2017 had de tegenvallende productie bij Revalidatie & Advies hierbij een belangrijke plek op de agenda. Dit was ook het geval in de vergaderingen van de Auditcommissie waarin de rapportages meer in detail besproken werden. De centrale vraag voor de Raad van Toezicht was hoe de ontwikkelingen in de Zorgverzekeringswet geduid moeten worden. Is dit de nieuwe werkelijkheid of is een kentering te verwachten? In een extra bijeenkomst zijn de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht dieper op dit thema ingegaan aan de hand van een presentatie over de toekomst van de visuele revalidatie.

Begroting 2018

De vraag over de verwachte ontwikkelingen voor de toekomst kwam ook aan de orde bij de bespreking van de begroting 2018. Met inachtneming van de onzekerheid over de toekomst keurde de Raad van Toezicht de begroting goed, mede na advies van de Auditcommissie. Belangrijkste redenen hiervoor waren dat de opbouw van de begroting op

een zo realistisch mogelijke inschatting gebaseerd is en dat de organisatie heeft laten zien dat de kosten goed beheerst kunnen worden.

Verificatieaudits door CIIO

In de aanloop naar de verificatieaudits door CIIO ter continuering van de ISO-certificering, is de Commissie Kwaliteit & Veiligheid in iedere vergadering bijgepraat over de voortgang. Daarbij is de Nieuwe Maatstaf 2016 uitgebreid besproken, en werd ook ingegaan op de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.

Gesprekken met medewerkers

Medewerkers van Intensieve Revalidatie hebben aan de Raad van Toezicht een brief gestuurd over de onrust op de locatie. Naar aanleiding van de brief hebben twee leden van de Raad van Toezicht in mei 2017 twee keer een gesprek gehad met enkele medewerkers van Intensieve Revalidatie. De aandachtspunten die in de gesprekken aan de orde zijn geweest, zijn besproken in de voltallige Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft de medewerkers bedankt voor de gesprekken en heeft vervolgens in oktober een werkbezoek aan Intensieve Revalidatie gebracht.

Pizzagesprekken

In het licht van de uitkomsten van het medewerkeronderzoek en de vele ontwikkelingen binnen Visio, was de Raad van Toezicht verheugd over het initiatief tot het voeren van de pizzagesprekken door de Raad van Bestuur. In de oktobervergadering heeft de Raad van Bestuur een uitgebreide mondelinge terugkoppeling gegeven over de bevindingen tot dat moment. De Raad van Toezicht vroeg zich naar aanleiding hiervan af hoe de ervaren hoge werkdruk te begrijpen is als er tegelijkertijd sprake is van een lage productiviteit en het niet toekomen aan expertiseactiviteiten. Voelen medewerkers zich voldoende gesteund en bediend door de organisatie in hun bevlogen inspanningen voor cliënt en leerling? Het gesprek hierover wordt in 2018 vervolgd.

Beleid en werkwijze declaraties Raad van Bestuur

In mei 2017 heeft de Raad van Toezicht nieuw beleid vastgesteld voor het declareren van onkosten door de Raad van Bestuur. Aanleiding daarvoor was een bepaling in de nieuwe Governancecode Zorg. Later in het jaar is het beleid aangevuld met afspraken over het aannemen van uitnodigingen en geschenken door de Raad van Bestuur. Hierbij is aansluiting gezocht bij de regeling van de overheid. De regeling is in te zien op de website van Visio.

ICT, informatievoorziening en strategisch informatiebeleid

De Raad van Toezicht vindt de ontwikkelingen op het gebied van ICT en informatisering van groot belang voor de huidige en toekomstige bedrijfsvoering van Visio. De organisatie loopt immers risico's wanneer gegevens niet juist, volledig en veilig worden vastgelegd. Daarnaast moeten gegevens effectief gebruikt kunnen worden in de dienstverlening en in de verantwoording aan financiers en toezichthouders. Daarom wil de Raad van Toezicht de ontwikkelingen goed kunnen volgen. In dat kader heeft de manager Informatisering een presentatie gehouden over het "landschap" van alle ICT-toepassingen en -voorzieningen binnen Visio, de (snelle) veranderingen in technologische mogelijkheden en de daarmee gepaard gaande vraagstukken voor het informatiebeleid van Visio. Een andere actuele vraag is of er bij de vervanging van het klantvolgsysteem (KVS) gekozen moet worden voor een integraal systeem of voor een combinatie van de beste systemen op specialistische deelgebieden. Het onderwerp zal zeker terugkomen op de agenda van 2018.

Bijeenkomsten

Twee keer per jaar ontmoeten de Raad van Toezicht, de directeuren en managers van het tweede besturingsniveau en de Raad van Bestuur elkaar. Meestal rond een thema. De onderwerpen in 2017 waren het programma "TopZorg visuele revalidatie" (maart) en de actualisering van de besturingsfilosofie (oktober). Dit laatste staat beschreven bij het onderwerp "Besturingsfilosofie" onder Raad van Bestuur (paragraaf 1.2).

In de bijeenkomst over het programma "TopZorg visuele revalidatie" schetsten de betrokkenen in een uitgebreide presentatie een aansprekend beeld van de verkenningsfase van het programma. Hierin stond de vraag centraal hoe Visio visuele revalidatie in topklinische, integrale centra voor diagnostiek en behandeling kan ontwikkelen voor cliënten met complexe problematiek op meerdere gebieden (niet alleen visueel). De leden van de Raad van Toezicht werden meegenomen in vraagstukken op de zes domeinen en gaven hun reflecties hierop vanuit hun maatschappelijke kennis en ervaring. Deze aanpak leidde tot een leerzame bijeenkomst voor alle aanwezigen.

Zoals voorgaande jaren heeft de Raad van Toezicht in 2017 meerdere bijeenkomsten gehad met de centrale medezeggenschapsorganen. Met de Centrale Cliëntenraad is de Raad van Toezicht in 2017 tweemaal bijeengekomen. De bijeenkomst in het voorjaar ging over de algemene gang van zaken en actuele ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan de rol van leden van cliëntenraden in inkoopgesprekken met zorgverzekeraars en de visie van de Centrale Cliëntenraad op de ontwikkeling van zorgprogramma's. Daarnaast kwamen de veranderingen in de medezeggenschap uitgebreid aan de orde. In de bijeenkomst in het najaar stond het thema "Herinrichting van de medezeggenschap" centraal. In kleine groepjes werd gesproken over de kansen en risico's van een andere inrichting van de medezeggenschap van cliënten. Geconcludeerd werd dat het zinvol was op deze wijze relevante inzichten met elkaar te delen.

In september heeft de Raad van Toezicht gesproken met de Centrale Ondernemingsraad. Centraal stond de vraag: hoe kijkt de Centrale Ondernemingsraad als vertegenwoordiger van de medewerkers naar de ontwikkelingen binnen Visio? Aanleiding hiervoor waren (onder andere) de uitkomsten van het medewerkersonderzoek op organisatieniveau en de Kaderbrief 2018. Voor 2018 zullen de Centrale Ondernemingsraad en Raad van Toezicht met elkaar bespreken op welke wijze ze hun gezamenlijke bijeenkomsten vorm willen geven.

Met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad heeft de Raad van Toezicht in 2017 een keer gesproken. Omdat in 2016 een themabijeenkomst goed was bevallen, werd hier opnieuw voor gekozen. Dit keer was de vraag: "Hoe houdt de Raad van Toezicht toezicht op de kwaliteit van het onderwijs?". Doel was een open gesprek over de visie en taken van de Raad van Toezicht en de governance in het onderwijs. In de bespreking kwam ook het nieuwe "Bestuursgericht Toezicht" door de Inspectie van het Onderwijs aan de orde. In dit kader had de Inspectie ook gesproken met delegaties van de Raad van Toezicht en van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. De bevindingen van de Inspectie waren juist een dag voor de bijeenkomst mondeling teruggekoppeld aan de Raad van Bestuur en de directeur Onderwijs. Al met al was er genoeg stof voor geanimeerde gesprekken.

Werkbezoeken

Om Visio op geregelde basis goed te leren kennen, brengt de Raad van Toezicht twee keer per jaar een werkbezoek aan een of meerdere locaties. In 2017 waren er drie werkbezoeken. Het eerste bezoek werd gebracht aan het Kind & Jeugdcentrum in Grave, met als invalshoek de samenwerking van zorg, revalidatie en onderwijs. Vervolgens werd De Vlasborch in Vught bezocht. Daar werd gesproken over het programma Ouderenzorg, de nieuwe vorm van medezeggenschap in De Vlasborch en het twintig-jarig bestaan. Afsluitend werd aan Intensieve Revalidatie in Apeldoorn een bezoek

gebracht. Daar gaven twee medewerkers met een visuele beperking een uitgebreide rondleiding langs verschillende activiteiten waarbij gesprekken met revalidanten plaatsvonden.

Eigen evaluatie

De eigen evaluatie over 2016 kreeg een vervolg in de eerste vergadering van 2017. Aan de orde was de vraag of het verslag van de eigen evaluatie de juiste sfeer ademde en niet te zeer een momentopname weergaf. Daarop werd opnieuw gekeken naar de belangrijkste issues. Een essentiële vraag voor de Raad van Toezicht is: hoe weten we wat we moeten weten? Hoe scherp moeten we zijn in onze vraagstelling? De Raad van Toezicht hecht aan een beschaafde omgang, zoals eerder in een eigen evaluatie is vastgesteld. En dus wordt de hamvraag: hoe kan de Raad van Toezicht nauwkeurig(er) beschaafd vragen stellen? Eens in de twee à drie jaar laat de Raad van Toezicht zich extern begeleiden bij de eigen evaluatie. De eigen evaluatie over 2017 zal ook met externe begeleiding worden georganiseerd. Dit is eind van het jaar geïnitieerd en zal begin 2018 plaatsvinden.

Scholing

Uitgangspunt voor de scholing en professionalisering zijn de persoonlijke wensen van de leden van de Raad van Toezicht. Bij de evaluatie wordt vervolgens jaarlijks gezamenlijk beoordeeld of de Raad van Toezicht als team over de juiste kennis en competenties beschikt. In 2017 hebben de leden onder meer congressen en cursussen gevolgd over toezicht bij calamiteiten, het Nederlandse zorgstelsel, ICT, kwaliteit van zorg en waardegericht toezicht.

Vooruitblik

De visie "Toezicht moet mogelijk maken wat er toe doet en begrenzen waar het niet goed gaat" is voor de Raad van Toezicht van Visio zeker van toepassing geweest wanneer we kijken naar de belangrijke aandachtspunten in 2017. In de eigen evaluatie komt duidelijk naar voren dat het gaat om een goede balans in rolopvatting en het spec-

trum van afstand en nabijheid. De leden van de Raad van Toezicht vinden het belangrijk elkaar in deze aspecten beter te leren kennen en organiseren daartoe een avond in 2018. Gezien de ontwikkelingen in de sector staat een uitnodiging voor een tegenbezoek aan de Raad van Toezicht van Bartiméus op het programma.

Ook andere externe stakeholders zullen in de agenda van de Raad van Toezicht een plek krijgen. En uiteraard volgt de Raad van Toezicht met belangstelling hoe Visio de doelstellingen en speerpunten voor 2018 gaat waarmaken.

Werving nieuw lid Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden die samen een breed scala van maatschappelijke achtergronden met zich meebrengen. In mei maakte de heer Z. Arslan bekend door persoonlijke redenen in oktober 2017 te zullen terugtreden als lid van de Raad van Toezicht. De heer Arslan was benoemd in een profiel op het gebied van onderwijs. Voor zijn opvolging is het volgende profiel opgesteld: "een originele denker met een brede kijk op onderwijs, kennis van het onderwijsveld en de financiering en, bij voorkeur ook kennis van de verbinding van onderwijs met arbeidsmarkttoeleiding". De werving van het nieuwe lid voor de Raad van Toezicht is in een open procedure gebeurd met externe ondersteuning. Vanwege het recht van voordracht van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, hebben twee leden van deze raad (een personeelslid en een ouder) zitting genomen in de selectiecommissie. Per 1 januari 2018 is mevrouw Dorien Nelisse als lid van de Raad van Toezicht benoemd.

Tot slot: toepassing van de WNT

Met ingang van 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ook voor Visio van toepassing. Meer specifiek gaat het om de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. Deze is voor 2017 aangepast waardoor de Regeling beter past voor een organisatie die zorg en onderwijs verzorgt. Op basis van de criteria en puntentelling in deze regeling heeft de Raad van Toezicht besloten dat Visio in klasse V hoort. De bezoldiging van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht past binnen (het overgangsrecht van) de WNT.

1.4 / Centrale medezeggenschap

De medezeggenschap bij Visio is al enige tijd in beweging. Dat speelt voor alle drie de soorten van medezeggenschap: voor de cliënten en cliëntvertegenwoordigers in de zorg, voor de medewerkers in de zorg en voor de leerlingen, ouders en medewerkers in het onderwijs. Het jaar 2017 was een tussenfase in dit veranderingsproces. Die behoefte aan een tussenfase kwam naar voren uit het adviestraject in 2016, over het voorgenomen besluit over een nieuwe inrichting van de medezeggenschap.

De raden gaven aan de Raad van Bestuur te kennen tijd nodig te hebben om te oefenen met nieuwe vormen van medezeggenschap. Daarmee werd 2017 een aardig druk jaar voor de medezeggenschapsorganen, want de bestaande overlegstructuur bleef ook gewoon in werking.

In de huidige inrichting zijn er cliëntenraden, ondernemingsraden en medezeggenschapsraden op het niveau van directies. Daarnaast zijn er drie centrale medezeggenschapsorganen: de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De centrale medezeggenschapsorganen houden zich bezig met Visiobrede onderwerpen en hebben daarover overleg met de Raad van Bestuur. De CCR, COR en GMR brengen elk ook een eigen jaarverslag uit.



Informatie, advies, instemming

In de overlegvergaderingen van de centrale medezeggenschapsorganen met de Raad van Bestuur is toelichting gegeven op ingezet beleid, informatie uitgewisseld en zijn nieuwe ontwikkelingen geïdentificeerd. Vaste agendapunten in de overlegvergaderingen zijn de opeenvolgende elementen van de beleidscyclus, zoals Kaderbrief, begroting, bestuursverslag en jaarrekening en de maandelijks bestuursrapportages. Daarnaast zijn de nodige advies- en instemmingsvragen aan een, twee of alle drie de raden voorgelegd. Voorbeelden hiervan zijn: de herziening van de klachtenregeling voor cliënten en leerlingen, het beleid vrijheidsbeperking, het statement agressie en de inzet van de vertrouwenspersonen voor medewerkers. De raden kunnen de Raad van Bestuur ook ongevraagd adviseren.

1.4.1 Centrale Cliëntenraad (CCR)

De Centrale Cliëntenraad telde in 2017 negen zetels. In de loop van het jaar is afscheid genomen van twee leden. In verband met het proces van herziening van de medezeggenschap in de organi-

satie, is besloten om te wachten met het invullen van de ontstane vacatures tot de toekomstige rol en bezetting van de CCR duidelijker zijn.

De CCR heeft in 2017 zes keer vergaderd en aansluitend overleg gevoerd met de Raad van Bestuur. In de vergaderingen werd het overleg met de Raad van Bestuur voorbereid en agendeerde de CCR meestal een thema, waarvoor gasten werden uitgenodigd. Zo is de "Handreiking Mantelzorg" besproken met de portefeuillehouder en is de raad geïnformeerd over het project "Expeditie ToP", dat de aansluiting van school naar werk voor jongeren moeten bevorderen. In juli heeft de CCR een themadag gehouden. Toen is gesproken over het brede informatiebeleid met betrekking tot gegevens van cliënten en de financiële situatie van Visio. In december heeft de CCR het afgelopen jaar geëvalueerd.

In 2017 heeft de CCR ongevraagde adviezen aan de Raad van Bestuur uitgebracht over marketing en PR, over het inrichten van een database van ervaringsdeskundigheid en over arbeid en (re)integratie. De CCR heeft het voorrecht te mogen beslissen over de toekenning van de Kwaliteitskroon voor de zorg, een wisselbeker voor pareltjes van kwaliteit binnen de zorg. Deze werd eind augustus uitgereikt aan een coördinator voor vrije tijd en vrijwilligers binnen Wonen & Dagbesteding, omdat zij gezorgd heeft dat een oude bus werd opgeknapt zodat die weer ingezet kan worden voor uitstapjes met bewoners.

De CCR heeft in 2017 twee bijeenkomsten gehad met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, zoals in het verslag van de Raad van Toezicht (paragraaf 1.3) is beschreven.

Een belangrijke dag voor de CCR was de Landelijke Ontmoetingsdag Cliëntenraden in oktober 2017. Zo'n 25 leden van cliëntenraden uit het hele land debatteerden met elkaar over de vernieuwing van de medezeggenschap voor cliënten en cliëntvertegenwoordigers. De uitkomst van de dag was een

breed gedeelde intentie om toe te werken naar een domeinraad voor Revalidatie & Advies in plaats van de cliëntenraden voor de directies. Ook uit men de wenselijkheid van een domeinraad voor Wonen & Dagbesteding te onderzoeken.

1.4.2 Centrale Ondernemingsraad (COR)

De Centrale Ondernemingsraad telde in 2017 negen zetels, waarvan er aan het begin van het jaar zeven ingevuld waren. In de loop van het jaar is de zetel van de Ondersteunende Diensten en KEI weer ingevuld. Daarmee waren in 2017, met uitzondering van Wonen & Dagbesteding Ouderenzorg (De Vlasborch), alle directies structureel vertegenwoordigd.

Net als in voorgaande jaren heeft de COR elke drie weken vergaderd waarvan één keer in de zes weken met de Raad van Bestuur in de overlegvergadering. De Algemene Gang van Zakenbespreking met de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur was in september en stond in het teken van de uitkomsten van het medewerkersonderzoek en het thema "medewerkers maken het verschil" in de Kaderbrief 2018.

Onderwerpen die impact hebben voor medewerkers en hun werk zijn voor de COR in het bijzonder van belang. Zo zijn de uitkomsten van het medewerkersonderzoek met de Raad van Bestuur besproken. Daarbij uitte de COR zijn bezorgdheid over de verminderde betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Ook werd de jaarrapportage "VIP's aan het werk" geagendeerd waarin de resultaten weergegeven zijn van het beleid gericht op het in dienst nemen en houden van mensen met een visuele beperking.

Een geregeld terugkerend agendapunt vormden de (financiële) ontwikkelingen binnen de domeinen Revalidatie & Advies (terugloop in het aantal aanmeldingen en in de instroom van cliënten) en Wonen & Dagbesteding (bedbezetting).

De arbodienstverlening was voor de COR onderwerp van een instemmingsvraag. Het betrof de keuze van een arbodienstverlener voor heel Visio, die landelijk georganiseerd en regionaal beschikbaar zou moeten zijn. Op verzoek van de COR wordt de keuze voor arbodienstverlener ProFit over een jaar geëvalueerd. De COR wordt regelmatig bijgepraat door de arbo-adviseur, en door de voorzitter van de Stuurgroep Integrale Veiligheid. Verder heeft de COR deelgenomen aan de externe audit als onderdeel van het onderzoek van CIO.

1.4.3 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

De medezeggenschap in het onderwijs wordt door medewerkers en ouders (en soms leerlingen) samen vormgegeven. Het gaat om medewerkers en ouders van de scholen en van de ambulante onderwijskundige begeleiding. De GMR heeft twaalf zetels, die in 2017 niet allemaal ingevuld waren. Ondanks de beperkte bezetting is de GMR intensief en constructief betrokken geweest bij de totstandkoming van beleid binnen het domein Onderwijs en voor Visio als geheel.

In 2017 is de GMR zes keer bijeen geweest in een overlegvergadering met de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de GMR twee keer met de Raad van Toezicht gesproken, waarbij tevens de Raad van Bestuur aanwezig was.

Naast de onderwerpen die ook bij de CCR en COR aan de orde zijn geweest, heeft de GMR enkele advies-/instemmingsvragen ontvangen die specifiek voor onderwijs zijn. Dit waren het bestuursformatieplan voor het schooljaar 2017-2018, de schoolgidsen voor het schooljaar 2017-2018 en het meerjarenopleidingsplan 2017-2021. Met de directeur Onderwijs, die ook altijd in de overlegvergaderingen aanwezig is, is diverse keren gesproken over het beleid voor het doorontwikkelen van het domein Onderwijs. Dat beleid is erop gericht te anticiperen op demografische en andere ontwikkelingen binnen de doelgroep van slechtziende en blinde leerlingen en op maatschappelijke ontwik-

kelingen in het onderwijsveld. Extra investeringen in het bij- en nascholen van medewerkers en in de inzet van professionele leergemeenschappen (PLG) maken daar deel van uit.

De GMR heeft de Kwaliteitskroon 2017 voor onderwijs toegekend aan het muziekproject voor leerlingen van Visio Onderwijs Amsterdam. In dit project maken Visio-leerlingen muziek met studenten van de Academie van het Koninklijke Concertgebouw Orkest. De Kwaliteitskroon is op 25 januari 2018 na een concert in het Koninklijk Concertgebouw in Amsterdam uitgereikt.

1.4.4 Vernieuwing medezeggenschap

Wat is er gebeurd in de tussenfase in de vernieuwing van de medezeggenschap en waar staan we aan het eind van het jaar?

In alle medezeggenschapsorganen is de vernieuwing van de medezeggenschap een veel besproken onderwerp geweest. Deze vernieuwing betreft zowel de centrale raden als de raden bij de directies. Dat wil zeggen: waar de raden bij de directies nog in de reguliere vorm bestaan. Zo heeft de cliëntenraad Wonen & Dagbesteding Midden besloten tot een slapend bestaan van de raad. In plaats daarvan worden in "samenzeggenschaps-groepen" relevante thema's onderzocht en wordt daarover het managementteam geadviseerd. In de directie Ouderenzorg maken vertegenwoordigers van de cliëntenraad en van de ondernemingsraad deel uit van het managementteam; zij sturen dus direct mee in het beleid. Daarnaast ontstaan op allerlei plekken informele vormen van medezeggenschap (of inspraak) naast de bestaande raden. Sommige cliënten- en ondernemingsraden hebben het aantal zetels verminderd om capaciteit vrij te spelen voor nieuwe vormen van medezeggenschap. Binnen Onderwijs organiseren scholen en AOB-afdelingen bijeenkomsten voor klankbordgroepen. Er komen thema's aan de orde, waarbij ouders, leerkrachten, leerlingen en andere belangstellenden kunnen meepraten.

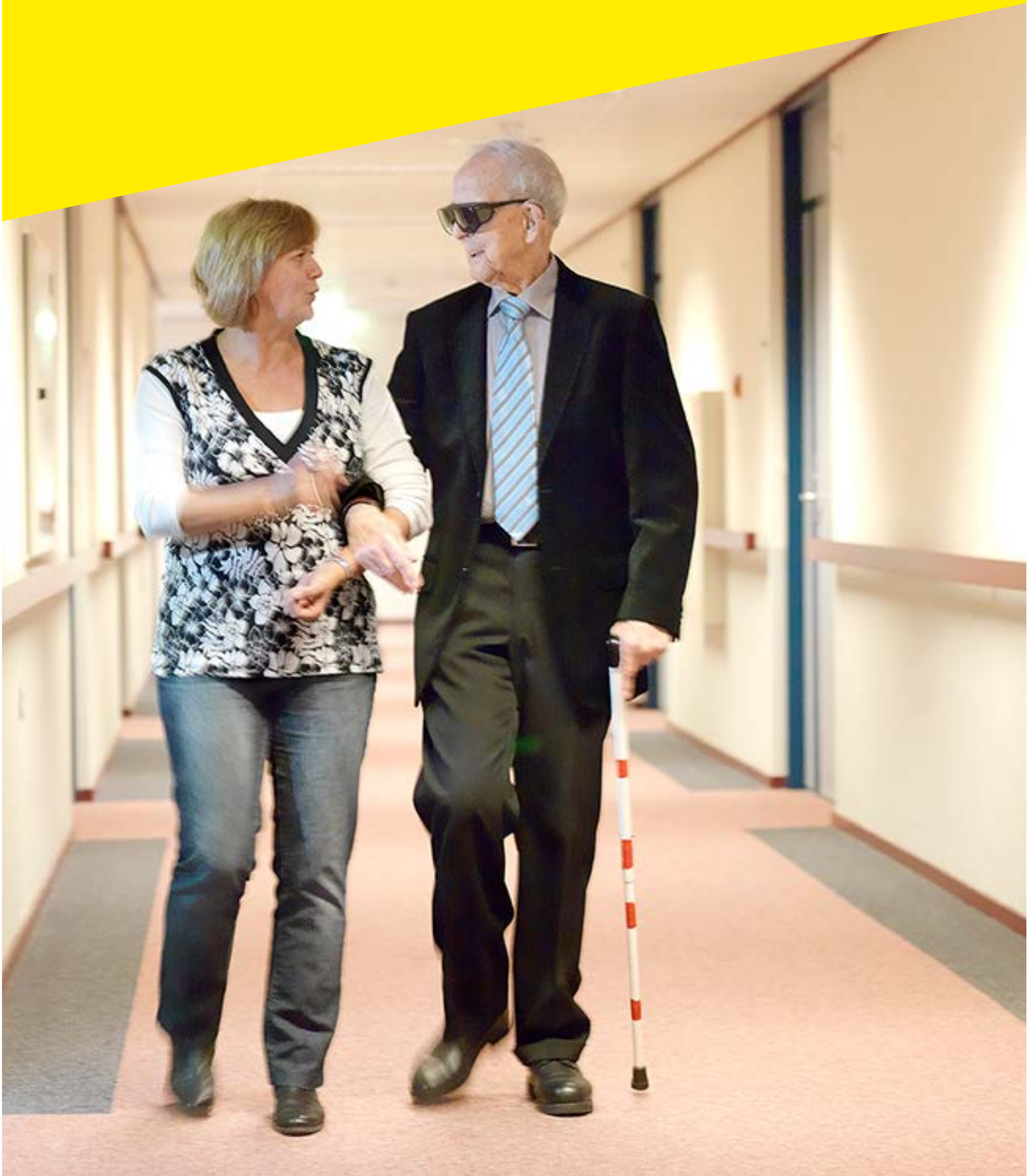
In het kader van de vernieuwing vond in mei een eerste overleg plaats tussen de dagelijkse besturen van de CCR, COR en GMR. Het was een verkennend gesprek, waarin voorzichtige afspraken zijn gemaakt voor verdere samenwerking. De deelnemers spraken de verwachting uit de medezeggenschap te kunnen versterken door de formele en informele banden te verstevigen, zij het met behoud van ieders eigen rol. Dit verkenningsgesprek kreeg een vervolg in september.

In de loop van het jaar werd steeds zichtbaarder dat de vernieuwingsbeweging in de drie gebieden van de medezeggenschap (cliënten en cliëntvertegenwoordigers in de zorg, medewerkers in de zorg en ouders, leerlingen en medewerkers in het onderwijs) zich verschillend ontwikkelde. De cliëntenraden en de CCR staan aan het eind van 2017 aan de vooravond van een oefenjaar met

een nieuwe inrichting van informele medezeggenschap dicht bij de klantprocessen (directies, locaties, woningen), en formele medezeggenschap in de vorm van domeinraden voor Revalidatie & Advies en Wonen & Dagbesteding en een CCR. De medezeggenschap voor medewerkers laat bij de directies een divers beeld zien van experimenten, vernieuwing en continuering van het bestaande. Op centraal niveau wordt een themadag georganiseerd om het gesprek over vernieuwing van de medezeggenschap te vervolgen. Binnen het onderwijs is een voorstel in ontwikkeling dat tot doel heeft informele vormen van medezeggenschap dicht bij de scholen en de ambulante onderwijskundige begeleiding te versterken. De formele medezeggenschap moet op soepele en effectieve wijze vorm worden gegeven. Met deze stand van zaken wordt 2018 opnieuw een boeiend jaar in de vernieuwing van de medezeggenschap bij Visio.

H2 /

De klantreis als uitgangspunt



Bij Visio helpen we onze cliënten en leerlingen het leven te leiden dat zij willen, zonder (in alles) afhankelijk te zijn van anderen. Het perspectief van onze zorg en van ons onderwijs is dat we kijken naar wat er wél kan – al dan niet met ondersteuning van hulpmiddelen. In de praktijk zien we dat interne procedures, protocollen en systemen soms leidend in plaats van ondersteunend zijn aan het contact tussen medewerkers en cliënten en leerlingen. De laatste jaren zijn er belangrijke stappen gezet om vooral het perspectief van cliënten en leerlingen centraal te stellen en de interne en externe samenwerking hierop aan te laten sluiten. Bijvoorbeeld met de programma's "Ruimte voor Eigen Regie", "Kind & Jeugd" en "Ouderenzorg". Voor 2017 hadden we ons voorgenomen om de verbetercultuur vanuit de cliënt/leerling verder te stimuleren. In dit hoofdstuk geven we weer in hoeverre we daarin geslaagd zijn.

2.1 / Verbeteren markt- en klantgerichtheid

Binnen alle domeinen merken we dat er sprake is van afnemende aantallen cliënten en leerlingen die een beroep doen op Visio. Tegelijkertijd is het aantal mensen met een visuele beperking in Nederland niet afgenomen. In 2017 zijn we daarom bij Wonen & Dagbesteding en bij Revalidatie & Advies verder gegaan met marketing. We hebben analyses gemaakt van ontwikkelingen in de markt en in de behoeften en vragen van cliënten/leerlingen en verwijzers. We wilden weten of ze Visio kennen, wat ze van ons vinden en waarom ze (niet) voor ons kiezen.

Revalidatie & Advies

Binnen Revalidatie & Advies is een onderzoek gehouden onder verwijzers. Het doel was om inzicht te krijgen in de manier waarop verwijzers tegen Visio aankijken, welke factoren hun verwijzgedrag beïnvloeden en wat we kunnen verbeteren. Over het algemeen staat Visio er bij hen positief op. Zo waarderen zij de afhandeling van hun verwijzingen naar Visio met een 7,9 gemiddeld. Het minst tevreden zijn ze over de duidelijkheid die Visio geeft over de beschikbare capaciteit en de wachttijden. Ook bestaat bij een groot aantal verwijzers

behoefte aan meer informatie over het aanbod van Visio (onderzoek, diagnostiek, revalidatie en informatie en advies).

Naast het verwijzersonderzoek, hebben we nader onderzocht waarom relatief veel cliënten na hun (her)aanmelding bij Visio niet verder gaan. Hiervoor is een korte vragenlijst ontwikkeld, die door medewerkers kon worden afgenomen bij cliënten.

Er blijken diverse redenen te zijn voor de uitval na (her)aanmelding. Een daarvan is dat cliënten een andere oplossing hadden gevonden, zoals een hulpmiddel (bril, loep) andere medicatie of de hulp hadden ingeschakeld van vrienden of familie. De acties in het marketingjaarplan Revalidatie & Advies voor 2018 zijn grotendeels gebaseerd op de uitkomsten van deze onderzoeken.

Wonen & Dagbesteding

Binnen Wonen & Dagbesteding is in het voorjaar van 2017 een analyse gemaakt van de (ontwikkeling van de) instroom van cliënten en de bezetting op de verschillende locaties. Al snel werd duidelijk dat deze analyse aanvullende vragen opriep. Zo bleek dat we onvoldoende zicht hebben op hoe cliënten bij ons terecht komen. En we hebben ook te weinig inzicht in het keuzeprocess en de beslis-

factoren van ouders over hoe zij een dagbestedingslocatie kiezen. Hier willen we meer over weten. Verder hebben we een onvoldoende concreet overzicht van producten die vanuit Wonen & Dagbesteding worden aangeboden. Om meer grip te krijgen op deze punten is vanaf de zomer een project gestart om te komen tot een marketingplan voor domein W&D. In 2018 wordt het plan vastgesteld, samen met het bijbehorende marketingjaarplan 2018 waarin alle acties rondom dit thema zijn opgenomen.

2.2 / Programma "Ruimte voor Eigen Regie"

Visio wil graag dat cliënten/leerlingen meer eigen regie en zeggenschap krijgen. In 2014 is daarom binnen het domein Wonen & Dagbesteding gestart met het programma Ruimte voor eigen Regie.

In een intensief traject is sindsdien binnen alle woningen gestart met een dialoog tussen cliënten, hun verwanten en medewerkers over verbeterpunten. Dit heeft geleid tot een reeks van resultaten, waarbij cliënten of verwanten samen met begeleiders optrekken om dingen te realiseren die zij belangrijk vinden. Voorbeelden zijn:

- een ingerichte fitnessruimte in een voormalige schuur;
- klusdagen, waar familie komt helpen met klussen op de woonlocatie;
- koken door en met familie of vrijwilligers;
- ontwikkelen van Huisraden waar de zeggenschap gedeeld wordt.

Een van de belangrijkste leerervaringen uit de afgelopen jaren was dat het betrekken van verwanten en naasten moeizaam gaat. Vooral voor de cliënten waar het netwerk in de familie verouderd is of verstild is geraakt, blijkt het moeilijk te zijn om te helpen het netwerk aan te vullen. Om die reden is in 2017 een mantelzorgmodule ontwikkeld, die in het najaar beschikbaar gekomen is. Deze module geeft praktische handvatten en tips om aan de slag te gaan en te blijven met het netwerk van de bewoner.

Revalidatie & Advies heeft in 2017 kennis gemaakt met de principes van het programma Ruimte voor Eigen Regie. Daarbij is zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande ontwikkelingen rond eigen regie in het domein en is geëxperimenteerd met kleine initiatieven. Zo heeft het team van Sittard de ouders betrokken bij het maken van het revalidatieplan en houden de intakekers meer contact met de cliënt tijdens de intakefase of wanneer zij op de wachtlijst staan.

Daarnaast zijn er allerlei verfrissende initiatieven vanuit de expertiseprogramma's van KEI. Denk aan een pilot "Duurzaam Revalideren" over hulpvraagverduidelijking op basis van motivational interviewing. Daarbij worden de leerstijl en de kracht van de cliënt in kaart gebracht om de onderdelen en volgorde van het revalidatietraject te bepalen.

In 2017 zijn flinke stappen gezet in het betrekken van de medewerkers van de Ondersteunende Diensten. Tachtig procent van deze medewerkers heeft in 2017 deelgenomen aan modules of bijeenkomsten over Ruimte voor Eigen Regie en veelal met enthousiasme. Herkenning en motivatie om mee te veranderen en te ontwikkelen gaan soms gepaard met schurende belangen of staande afspraken.

We weten dat voor onze cliënten, voor de maatschappij in het algemeen én voor onszelf de verandering naar meer Eigen Regie onomkeerbaar is. In dit licht is het mooi om te constateren dat de zoektocht en de experimenten op zoveel plekken binnen Visio enthousiast en onverminderd in gang zijn en er veel kracht in de organisatie ontstaat.

2.3 / Programma "Kind & Jeugd" (fase 2)

Uitgangspunt van het programma Kind & Jeugd is het ondersteunen van het kind, de ouders (de wettelijke vertegenwoordigers) en andere professioneel betrokkenen bij het ontwikkelen en stimuleren van de talenten en mogelijkheden die het kind heeft. Het programma loopt al een aantal jaar en

richt zich op de verbinding en samenhang tussen de domeinen Onderwijs, Wonen & Dagbesteding en Revalidatie & Advies.

In fase een lag de nadruk van het programma op uniformiteit in werkwijzen en (nog) niet op de inhoud van de dienstverlening. Deze inhoud staat centraal in fase twee van het programma die in 2016 is voorbereid en in 2017 is gestart.

In deze fase gaat veel aandacht uit naar het verder ontwikkelen van specialistische arrangementen voor kinderen en jongeren, zoals in Grave. De locatie Grave heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een Kind & Jeugdcentrum, waar het onderwijs aan en de ontwikkeling van kinderen centraal staan. De doelgroep betreft kinderen die zijn aangewezen op het (voortgezet) speciaal onderwijs en aanvullende ontwikkelingsvragen hebben. Door samenwerking tussen alle domeinen, ontstaat een krachtige bundeling van expertise rondom het kind of de jongere. Inzet daarbij is om het kind of de jongere in staat te stellen zich adequaat te ontwikkelen gedurende de verschillende levensfasen. De focus ligt op het voorkomen van stagnatie en het stimuleren en versterken van competenties via de aangeboden revalidatieprogramma's. In deze samenwerking wordt maximaal gebruik gemaakt van de specifieke expertise en competenties van behandelaars en therapeuten afkomstig uit de verschillende settings.

Ook op andere locaties, zoals in Haren en Rotterdam, wordt gewerkt aan een integraal aanbod voor kinderen en jongeren, over de domeinen heen.

2.4 / Programma "Ouderenzorg"

Visio-locatie De Vlasborch biedt in een verzorgingshuis en aanleunwoningen zorg, begeleiding en dagbesteding aan ouderen met een visuele beperking. In 2017 is een businesscase opgesteld voor de herontwikkeling van De Vlasborch. De ambitie is om de locatie te laten fungeren als modelvoorziening en innovatieplatform. Hier willen we ouderen met een visuele beperking een integraal pakket bieden

van diensten, ondersteuning en behandeling. Voor dit integrale pakket gaan de domeinen Wonen & Dagbesteding, Revalidatie & Advies en Kennis, Expertise & Innovatie intensief samenwerken. Het delen van één gebouw ondersteunt en stimuleert deze samenwerking. Voor de herontwikkeling van De Vlasborch zijn verschillende scenario's mogelijk. Deze worden in 2018 verder uitgewerkt.

De komende jaren neemt het aantal ouderen met een visuele beperking rap toe. Deze ouderen willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen, maar in de praktijk lukt dat niet altijd goed omdat het aanbod aan zorg en ondersteuning ontoereikend is. Ook binnen Visio is vanuit De Vlasborch het zorgaanbod vooral intramuraal gericht. Dit ontoereikende aanbod leidt ertoe dat er ouderen zijn die onnodig onzelfstandig wonen.

In 2017 is binnen Visio een project gestart om de doelgroep van onnodig onzelfstandige ouderen te helpen om zo zelfstandig mogelijk te leven. Doel is om zorg en ondersteuning te ontwikkelen waarmee deze ouderen:

- thuis kunnen blijven wonen;
- zichzelf kunnen verzorgen, zelf boodschappen kunnen doen, zelf koken;
- zelf een sociaal netwerk kunnen onderhouden.

Het project start klein in de regio Den Bosch en met als focusgroep ouderen tussen de 75 en 85 jaar. Binnen een jaar wordt het project afgerond en gekeken of en hoe Visio ermee verder gaat.

2.5 / Benutten van ervaringsdeskundigheid

Binnen Visio werd de kracht van de cliënt in het proces van revalidatie, zorg, onderwijs en voorlichting nog onvoldoende benut. Een manier om hier meer aandacht aan te besteden is het inzetten van cliënten als ervaringsdeskundigen. Het gaat dan om cliënten die in staat zijn door scholing, in combinatie met eigen ervaringen, mensen met vergelijkbare problematiek te helpen. Ervaringsdeskun-



digen kunnen een voorbeeld zijn voor cliënten en een brug slaan tussen cliënten en hulpverleners. Cliënten zien het contact met ervaringsdeskundigen als gelijkwaardig en voelen zich door hen beter begrepen dan door andere hulpverleners.

In 2017 is daarom binnen Visio het project 'Ervaringsdeskundigheid' gestart. Het doel van het project is om mensen met een visuele beperking actief en deskundig in te zetten in de dienstverlening. De ervaringsdeskundigen en de professional leren zo van elkaars ervaring en door scholing biedt het project de ervaringsdeskundigen meer inzicht in hun eigen mogelijkheden. Tegelijkertijd doen zij (vrijwilligers)werkervaring op.

Voor het project zijn kleinschalige pilots uitgevoerd op locaties van Revalidatie & Advies in Breda, Den Haag en Rotterdam. Met deze pilots wil Visio zicht krijgen op de impact die de inzet van ervaringsdeskundigen heeft. Op basis van de resultaten wordt in 2018 de stand van zaken rondom ervaringsdeskundigheid opgemaakt.

2.6 / Samenwerking in de externe keten

Wij kunnen onze missie 'Meedoen mogelijk maken voor mensen met een visuele beperking' alleen uitvoeren door nauw samen te werken met andere zorginstellingen en partijen die voorzieningen, diensten of producten leveren aan slechtziende en blinde mensen. In 2017 is Visio diverse nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan, waaronder:

■ Multipoli Bijonz (Noord-Brabant)

In december 2017 opende Multipoli Bijonz in Noord-Brabant de deuren. In de poli kunnen mensen met een verstandelijke beperking terecht die op meerdere medische gebieden een hulpvraag hebben. Initiatiefnemer Prisma werkt hierin samen met Visio en vier andere zorgaanbieders. Door samen te werken en de expertise te bundelen verwachten Visio en de overige deelnemende zorgorganisaties de zorg beter en toegankelijker te maken voor de cliënt.

■ Samenwerking Visio en AMC Zonnestraal (Amsterdam)

Om mensen met maculadegeneratie vroegtijdig nog beter te kunnen informeren, hebben Visio en AMC-Zonnestraal in Amsterdam in 2017 de handen ineengeslagen. Samen hebben ze een bijeenkomst georganiseerd om mensen vroegtijdig goed te informeren over de aandoening en het effect daarvan op het dagelijks functioneren.

Reactie van een van de bezoekers: "Wat heeft Visio veel te bieden en ik ben ontzettend goed geïnformeerd over mijn oogziekte".

De positieve reacties van zowel deelnemers als medewerkers zijn voor Visio en AMC-Zonnestraal aanleiding om ook in de toekomst samen informatiebijeenkomsten voor mensen met maculadegeneratie te blijven organiseren.

■ Vroeg Erbij Team (Groningen)

In 2017 ondertekenden verschillende organisaties in Groningen, waaronder Visio, een samenwerkingsovereenkomst. Deze organisaties vormen samen het Vroeg Erbij Team. Het Vroeg Erbij team levert een integraal aanbod voor ouders/verzorgers met een kind tot 12 jaar met een (dreigende) ontwikkelingsachterstand en/of gedragsproblemen in de provincie Groningen. Door de samenwerking in het Vroeg Erbij team krijgen ouders en kind sneller het juiste advies en wordt de zorg efficiënter en betaalbaarder.

H3 /

Expertise als drijvende kracht



Visio is naast zorgverlener en onderwijsinstelling ook expertiseorganisatie. Als expertiseorganisatie dragen wij zorg voor het ontwikkelen, toetsen, delen en borgen van kennis en expertise over (het leven met) een visuele beperking. Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid én strategische keuze om voorop te blijven lopen in het ontwikkelen van expertise en deze zoveel mogelijk toe te passen en te delen.

In de praktijk bestaat expertise uit een grote en diverse hoeveelheid activiteiten, gericht op de relatief kleine maar gevarieerde en complexe doelgroep van slechtziende en blinde mensen. Vele professionals uit de hele organisatie zijn bij deze activiteiten betrokken vanuit hun, vaak jarenlange, unieke kennis en ervaring. Visio heeft in 2017 gewerkt aan nationale en Europese projecten, aan internationale programma's en heeft deelgenomen in verschillende internationale netwerken waarbij ook belangrijke internationale congressen zijn bijgewoond. Daarnaast is wetenschappelijk onderzoek gedaan in samenwerking met universiteiten en andere kennisinstituten, leidend tot diverse publicaties.

In dit hoofdstuk reflecteren we op het afgelopen jaar. We besteden aandacht aan de zaken waarmee de expertiseorganisatie sterker is gemaakt en zetten enkele projecten in de etalage.

3.1 / Toekomst van de expertisefunctie

Het is onze overtuiging dat expertise baat heeft bij nauwe samenwerking tussen de instellingen voor mensen met een visuele beperking. In de toekomst willen en zullen we in VIVIS-verband steeds meer gezamenlijk werken aan kwaliteit, aantoonbare effectiviteit en doelmatigheid van zorg en onderwijs. Zo gaan wij samenwerken op het gebied van deskundigheid van onze professionals, de inrichting van expertise- en kennisgroepen en de ontwikkeling van een landelijk methoden- en interventieboek. Daarnaast wordt samengewerkt aan de ontwikkeling van innovatie en onderzoek.

Deze samenwerking in de branche sluit aan bij de ontwikkeling van de expertisefunctie ZG (Zintuig-

Expertiseorganisatie 2017 in cijfers

- 5 expertiseprogramma's
- 80+ projecten binnen de programma's
- 15+ (wetenschappelijke) onderzoeken
- 15+ publicaties n.a.v. onderzoek met betrokkenheid van Visio
- 8 implementatieprojecten
- 16 expertisegroepen
- 6 internationale programma's
- 6 Europese projecten
- 8 internationale congressen
- 65+ professionals in de rol van projectleider / voorzitter
- 450+ unieke medewerkers betrokken bij expertise

lijk Gehandicapten), die het Ministerie van VWS voorstaat. Visio heeft een bijdrage geleverd ten gunste van het "Eindadvies ZG Expertisefunctie" dat op 22 december door de minister aan de Tweede Kamer is gezonden.

3.2 / Krachtige expertise-programma's

Onze nationale expertiseactiviteiten zijn zoveel mogelijk gebundeld in vijf expertiseprogramma's. Binnen deze programma's wordt gericht gewerkt naar strategische doelen die relevant zijn voor onze doelgroep. Van zelfstandig boodschappen kunnen doen, tot kunnen rekenen op geboden interventies die bewezen effectief zijn.

In 2017 is hard gewerkt aan de invulling en positionering van de programmateams en stuurgroepen. De programma's hebben meer bekendheid gekregen onder onze professionals en goede ideeën vinden steeds beter hun weg naar de programma's. In 2017 zijn meer dan vijftientig nieuwe innovatieprojecten gehonoreerd, die binnen de programma's zullen worden uitgevoerd.

Vijf nationale expertiseprogramma's (2017)

1. Doelgericht en onderbouwd!

Toekomstbestendige functiegerichte diagnostiek en interventies, die bewezen effectief zijn.

2. Kennen en Kunnen.

Schep je eigen leerklimaat en snap de wereld om je heen (leeftijd 0-20 jaar)

3. ME-Health & education.

Inszet van mobile toepassingen en e-health om zorg en onderwijs mogelijk te maken, die tijd en plaats onafhankelijk genoten kan worden.

4. Super Toegankelijk & Living Experience.

Vergroten van de toegankelijkheid van producten en diensten, zodat slechtziende en blinde mensen net als ieder anderen kunnen meedoen (focus op technologie)

5. De cliënt in zijn kracht.

Sport, bewegen en mentaal evenwicht.

Hierna stellen we een aantal bijzondere projecten, die in 2017 binnen deze programma's zijn gestart, wat uitgebreider voor.

Project "CVI in beeld"

Meer dan de helft van de kinderen en jongeren die zich bij ons aanmelden zijn kinderen die mogelijk Cerebrale Visuele Stoornissen (CVI) hebben. Bij ouders en leerkrachten, maar ook bij professionals is vaak onduidelijkheid over wat CVI is, welke vormen er zijn en hoe deze samenhangen met problemen en beperkingen in het dagelijks leven. Het besef dat effectieve ondersteuning van kinderen met CVI in het dagelijks leven alleen mogelijk is met diepgaand begrip van de aandoening, heeft geleid tot een schreeuw om informatie vanuit de praktijk. Het project "CVI in beeld", dat in januari 2017 van start is gegaan, geeft gehoor aan die schreeuw. Met een boek, een film en een ervaringsworkshop wordt het inzicht in en begrip van CVI bij medewerkers van Visio vergroot. De drie producten worden medio 2018 in een handige koffer aangeboden aan alle regionale centra en onderwijsinstellingen van Visio.

Project "Programmeren voor slechtziende en blinde leerlingen"

Om succesvol deel te kunnen nemen aan de maatschappij van de toekomst, is het noodzakelijk competenties op te doen die in werksituaties worden gevraagd. Vaardigheden als Computational Thinking (het denken als een computer) en programmeren worden net zo belangrijk als taal en rekenen. Visio wil op deze ontwikkeling aansluiten, door nu al te starten met het voorbereiden van haar leerlingen door het project "Programmeren voor slechtziende en blinde leerlingen".

Voor goedziende kinderen bestaat al een leerlijn, lesmethode en lesmateriaal om op een leuke manier kennis te maken met programmeren. Maar voor leerlingen met een visuele beperking is er geen geschikt en toegankelijk materiaal beschikbaar. Het project "Programmeren voor slechtziende en blinde leerlingen" gaat hier verandering in bren-

gen door een eigen leerlijn, inclusief lesmethoden en materialen te ontwikkelen. Het project wil dat alle slechtziende en blinde leerlingen uit het reguliere basisonderwijs (circa 500 kinderen) en normaal lerende kinderen uit het Visio speciaal onderwijs (circa 124 kinderen) in staat zijn om op een leuke en uitdagende manier te leren programmeren. Door het al jong aanleren van deze vaardigheden zet Visio leerlingen in hun kracht, zodat zij zichzelf straks kunnen redden in een maatschappij die steeds meer wordt beheerst door techniek.

In 2017 heeft Visio een leerlijn ontwikkeld voor de groepen 1 tot en met 4 op het basisonderwijs. In 2018 gaan we verder om de leerlijn voor het gehele basisonderwijs af te ronden.

Project "Observatie-instrument Tactiel Profiel MB"

In november 2017 is een nieuw observatie-instrument gepresenteerd voor mensen met zowel een visuele als een verstandelijke beperking: Tactiel Profiel MB. Met dit instrument kan de tastontwikkeling van deze cliënten in kaart worden gebracht. Hieruit kunnen interventies volgen die bijdragen aan het optimaal leren benutten van de tast. Kinderen en volwassenen met een meervoudige beperking zijn zo beter in staat om informatie over hun omgeving te vergaren. Tactiel Profiel MB sluit aan op het binnen Visio eerder ontwikkelde Tactiel Profiel.

Gezien de benodigde achtergrondkennis en het observatievermogen, kunnen met name paramedici en gedragswetenschappers het instrument gebruiken. Om hen zo goed mogelijk op te leiden in het gebruik van Tactiel Profiel MB is er een scholing aan verbonden.

3.3 / Wetenschappelijke onderzoeksprojecten

Visio hecht waarde aan het stimuleren van toegepast wetenschappelijk onderzoek en de vertaling daarvan naar nieuwe diensten en producten. In toenemende mate moeten we het effect van onze behandelingen en ondersteuning aantonen. Om dit

te realiseren, werken we op specialistische thema's samen met verschillende universiteiten en hogescholen.

Enkele bijzondere leerstoelen en een lectoraat zijn ingesteld door Visio, of in samenwerking met Visio tot stand gekomen. Dit met dank aan steunstichtingen als Novum en KSBS voor hun financiële ondersteuning. Aan de leerstoelen zijn hoogleraren, promovendi en andere medewerkers gekoppeld, die in 2017 diverse publicaties hebben doen verschijnen over hun onderzoeksprojecten. Actuele informatie over de leerstoelen en de publicaties is te vinden op onze website.

Onderzoeksproject "Veilig op de fiets"

'Veilig op de fiets' is een onderzoeksproject van Visio, Bartiméus en Rijksuniversiteit Groningen. Het doel is te onderzoeken wat er nodig is om slechtziende mensen zo lang mogelijk zelfstandig en veilig te kunnen laten fietsen op een gewone of een elektrische fiets. Het project bestaat uit drie delen. In enquêtes onder wetenschappers, professionals, ervaringsdeskundigen, fietsers en ex-fietsers is nagevraagd welke factoren belangrijk zijn voor het fietsen met een visuele beperking. Hieruit bleek onder andere dat zelfverzekerdheid, het aantal obstakels op de weg (zoals paaltjes) en verkeersdrukke een rol spelen. Ook gaven de slechtziende deelnemers aan vooral moeite te hebben met het oversteken van kruisingen zonder verkeerslichten en het anticiperen op andere weggebruikers. Het tweede deel gaat over het fietsen op een E-bike en in het derde deel fietsten deelnemers gedurende een week met een camera op hun fiets hun dagelijkse routes. De uitkomsten van "Veilig op de fiets" volgen in 2018.

3.4 / Topzorg visuele revalidatie

De ontwikkeling van hoog complexe zorg is een van de speerpunten in onze strategische koers. Het programma Topzorg, dat in 2016 door de Raad van Bestuur is gestart, onderzoekt wat er nodig is om hoog complexe zorg, of "topzorg", binnen Visio te ontwikkelen. De focus op hoog complexe zorg zal ten goede komen aan de complete dienstverlening voor slechtziende en blinde mensen, en het gehele spectrum van basiszorg tot topzorg kwalitatief naar een hoger plan tillen.

Als eerste is een verkenning gedaan bij Revalidatie & Advies. Hierbij zijn allerlei medewerkers betrokken. Deze fase is in de zomer van 2017 afgerond, met een rapport en advies over veranderingen die bij Visio nodig zijn om topzorg te kunnen bieden. Er zijn randvoorwaarden en criteria beschreven binnen een raamwerk van zes samenhangende dimensies:

- Complexiteit
- Kwaliteit van zorg en leven
- Wetenschappelijk onderzoek
- Verspreiding van kennis
- Cultuur en infrastructuur
- Doelmatigheid

In november 2017 is besloten om met een organisatiebreed programma gedurende drie jaar invulling te geven aan deze veranderingen. Binnen Revalidatie & Advies richten we ons bij de verandering naar topzorg vooral op de thema's visuele informatieverwerking en mobiliteit. Binnen Wonen & Dagbesteding en Onderwijs starten we met een nadere verkenning. Die is vooral bedoeld om op basis van de eerdere uitkomsten ook in deze domeinen de behoeften en mogelijkheden voor topzorg te onderzoeken. Na deze verkenning starten we in alle domeinen met een derde thema: revalidatie van kinderen met een visuele beperking.

3.5 / Expertisegroepen met vitaliteit

Expertisegroepen zijn onderdeel van de kennisinfrastructuur van Visio. Het doel van deze groepen is om kennis en inzichten rond thema's die voor onze doelgroep van belang zijn bij elkaar te brengen en te verspreiden onder collega's zodat deze kennis ten goede komt aan de zorg en het onderwijs.

In 2017 is vanuit verschillende professionals en KEI het initiatief ontstaan om onze visie op de expertisegroepen tegen het licht te houden en te vernieuwen. Dit heeft geresulteerd in een breed gedragen visie die onder de noemer "Samen Kennis Maken". Belangrijke elementen in deze visie zijn dat cliënten meer betrokken zullen worden in de rol van ervaringsdeskundigen en dat meer gewerkt zal worden in branchebrede expertisegroepen.

3.6 / Internationale programma's

In het kader van ontwikkelingssamenwerking werken we programmatisch, voor langere tijd, in een aantal geselecteerde landen binnen Afrika en het Midden-Oosten. In de programma's wordt samengewerkt met ministeries, lokale overheden, zorgaanbieders, onderwijsinstellingen en kennisinstututen om onderwijs en zorgverlening voor slechtziende en blinde mensen te verbeteren.

Om de impact van de internationale programma's te vergroten is in 2017 gewerkt met de "Theory of Change-benadering", die inzicht geeft in het beoogde effect van de programma's en die helpt om op een gestructureerde manier de doelen te bereiken.

Internationale programma's 2017

1. Het programma in Ghana bevond zich in 2017 in een verkennende fase, waarin onder andere gekeken is naar de mogelijke partners. Het programma zal zich de komende jaren richten op vroegbegeleiding van kinderen van 0 tot 6 jaar.
2. In Botswana loopt het programma "Thuto Le Pono Boswa". Dit betekent "education and vision is your right, your inheritance". Het programma bevond zich in 2017 in het derde jaar en is gericht op de ontwikkeling van kwaliteitsonderwijs voor kinderen met een visuele beperking van 3 tot 13 jaar en het vergroten van inclusie in het onderwijs.
3. Het programma in Egypte bevond zich in het tweede jaar en is gericht op het verhogen van het aantal schoolgaande kinderen met een visuele beperking van 0 tot 12 jaar en het verbeteren van beschikbare revalidatiemogelijkheden.
4. In Zuid-Afrika is een programma onder de naam 'Bona Ubuntu' gestart. Dit programma zal zich richten op het versterken van het bestaande "early child development-systeem" voor kinderen met een visuele beperking van 0 tot 12 jaar in Oost-Kaap.
5. Het "Jusur (bruggen) Programme" in de Westbank bevond zich in het derde jaar. Dit programma is gericht op de inclusie van kinderen met een visuele beperking in het onderwijs. Daarnaast is het gericht op het verbeteren van de kwaliteit van revalidatie voor kinderen in de leeftijd van 6 tot 12 jaar, inclusief kinderen met een meervoudige beperking.
6. In Oeganda liep het derde jaar van het programma gericht op het vergroten van de kwaliteit van ondersteuning van slechtziende jongeren van 12 tot 24 jaar. Dit in nauwe samenwerking met negen middelbare scholen.

3.7 / Planning, sturing en verantwoording

De afgelopen jaren is de expertiseorganisatie gegroeid in complexiteit in termen van activiteiten, samenwerkingsverbanden en financieringsstromen. Dit leidde in sommige gevallen tot (te) veel bureaucratie. Om hier verbetering in te brengen is in 2017 het project "Planning, sturing en verantwoording" gestart. Het doel is om de administratieve inspanning rond expertise te verminderen en beter zicht te houden op alle activiteiten waarmee we aan de slag zijn. In 2017 zijn al veel dingen bereikt. Zo is er vernieuwde stuurinformatie beschikbaar voor projectleiders, is de communicatie verbeterd en is de doorlooptijd van administratieve processen verkort. In 2018 loopt het project door.

H4 /

Voortdurende innovatie



Innovatie is cruciaal voor onze doelgroep. Als gevolg van de demografische, politiek-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen verandert de (zorg)vraag van blinde en slechtziende mensen continu en in steeds hoger tempo. Wij willen blijven meebewegen en op die veranderende klantvraag inspelen. Dat kunnen wij alleen als wij blijven innoveren op onze interne processen en werkwijzen, door nieuwe ideeën uit te proberen en door goed te luisteren naar de wensen en behoeften van de cliënt of leerling. Wordt aangegeven dat iets beter kan? Dan maken we daar werk van!

Voor de werknemers van Visio betekent dit dat veiligheid moet worden ervaren om met nieuwe werkwijzen te experimenteren, om kritisch te kijken naar bestaande protocollen en elkaar aan te spreken als het werk beter of klantgerichter kan worden uitgevoerd.

Het begrip innovatie heeft in dit opzicht niet alleen betrekking op nieuwe producten en diensten voor onze doelgroep, maar ook op procesverbeteringen en op nieuwe ontwikkelingen in de ondersteunende systemen. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de belangrijkste innovaties uit 2017.

4.1 / Technologische innovaties Aandachtsfunctionarissen ICT bij Wonen & Dagbesteding

Ook voor cliënten met een verstandelijke en visuele beperking heeft ICT grote meerwaarde. Zo kan een iPad voor iedereen iets betekenen, zelfs voor cliënten met een ontwikkelingsniveau van een paar maanden. Om ervoor te zorgen dat ook deze groep cliënten binnen Visio maximaal kan profiteren van de nieuwste techniek, werkt het domein Wonen & Dagbesteding sinds begin 2017 met "aandachtsfunctionarissen ICT". Dit is een groep medewerkers van Wonen & Dagbesteding, die de mogelijkheden van nieuwe technologische toepassingen in kaart brengt voor cliënten met een visueel (ernstig) verstandelijk beperking. Door de technische mogelijkheden actief te laten zien willen de aandachtsfunctionarissen collega's binnen het domein Wonen & Dagbesteding hier attent op maken en het gebruik ervan stimuleren.

Start VisioLab

Tot begin 2017 ontbrak een goede en snelle manier om nieuwe ontwikkelingen te testen en te onderzoeken op bruikbaarheid en inzet voor de verschillende Visio doelgroepen. In januari 2017 is met behulp van financiering door Novum het VisioLab van start gegaan.

Het VisioLab voert kortdurende onderzoeken uit naar vernieuwende, vaak technologische, ontwikkelingen op bruikbaarheid voor de verschillende doelgroepen van Visio. De onderzoeken vinden plaats op verschillende locaties in het land en vaak in samenwerking met bedrijven of universiteiten. Aan het eind van de onderzoekslooptijd wordt altijd een duidelijk resultaat opgeleverd, in de vorm van een prototype, een adviesrapport of een vervolgonderzoek.

Enkele voorbeelden die VisioLab in 2017 heeft getest en onderzocht:

- BEAM is een 'telepresence' robot waarmee gecommuniceerd kan worden met iemand die aanwezig is op een andere locatie. Deze robot wordt getest op Wonen & Dagbesteding locaties.
- Paro is een robot in de vorm van een zeehond die stemmen en geluiden kan detecteren. Onderzocht wordt hoe cliënten met een visuele en verstandelijke beperking reageren op de Paro, met als doel emoties, interactie en initiatieven uit te lokken.
- De Phonotonic muziekbal maakt door middel van bewegingen muziek. Getest wordt of de muziekbal uitdaagt tot meer plezier in bewegen bij slechtziende en blinde kinderen in het speciaal onderwijs.
- In november 2017 is VisioLab gestart met het testen van twee "slimme brillen", de OrCam MyEye en de eSight bril. Beide varianten maken gebruik van camera's.

Bekijk onze website voor meer informatie over deze en andere projecten.

Betere ondersteuning voor ICT-vragen

Visio heeft de missie om meedoen mogelijk te maken voor slechtziende en blinde mensen. Het liefst zo zelfstandig mogelijk. Om zelfstandigheid en flexibiliteit te stimuleren is Visio in 2017 gestart met het online delen en beschikbaar stellen van kennis over ICT-onderwerpen, die door Visio-medewerkers zelf is ontwikkeld. Op die manier worden mensen met een visuele beperking zelf in staat gesteld om antwoorden te vinden op ICT-vragen als: "Ik krijg meldingen om te upgraden naar Windows 10. Maar werkt mijn schermlezer dan nog wel?" "Vanmorgen startte ik mijn computer op en Jaws werkt opeens niet meer." Om die ICT-kennis zo gemakkelijk mogelijk beschikbaar te stellen is Visio in 2017 gestart met twee innovaties: de Visiohelpdesk en het Kennisportaal.

Visio Helpdesk

Praktische ICT-vragen van cliënten zijn vaak met een korte toelichting per telefoon, mail of Skype te beantwoorden. Voor dit soort vragen is begin 2017 de Visio Helpdesk in het leven geroepen. Medewerkers die gespecialiseerd zijn in de ondersteuning van technische communicatie staan paraat om deze praktische vragen snel en laagdrempelig te beantwoorden. De Visio Helpdesk bleek in een behoefte te voorzien. In de loop van het jaar steeg het aantal vragen tot zo'n tien vragen per dag. De praktijk wijst uit dat het voornamelijk gaat om korte vragen, die binnen 30 minuten opgelost zijn.

Visio Kennisportaal

Via het Kennisportaal wordt online kennis gedeeld over uiteenlopende ICT-onderwerpen. Visio-medewerkers hebben hun kennis en expertise verwerkt in handleidingen, tips, reviews en kenniskaarten over Android, Apple, iOS, Windows en vele andere thema's. Het kennisportaal kent een intern gedeelte, bedoeld voor kennisdeling tussen medewerkers en vanaf november 2017 bestaat er ook een openbaar Visio Kennisportaal. Hier kunnen cliënten en geïnteresseerden zelfstandig informatie vinden over ICT-onderwerpen. Voorbeelden van onderwerpen die het meest worden bekeken zijn: handige apps om je smartphone te gebruiken als voorleesapparaat en de belangrijkste vernieuwingen in iOS11.

Visio Onderwijs

Ook Visio-onderwijs heeft in 2017 ingezet op innovatie met de aanstelling van een projectleider onderwijsinnovatie. Visio kan hierdoor veel meer aandacht geven aan innovatieve projecten en toepassingen in het onderwijs, waardoor de doelgroep van blinde en slechtziende leerlingen landelijk én internationaal op de kaart wordt gezet. Hieronder worden enkele belangrijke onderwijsinnovaties uit 2017 toegelicht.



3D-printen in de klas

In 2017 is er binnen Visio een pilot opgezet door onderzoek te doen naar het gebruik van een 3D-printer in de klas. Leerlingen met een visuele beperking verkennen de wereld om hun heen voornamelijk door de tast. Het gebruik van 3D-printmodellen in de les kan die verkenning en waarneming versnellen en vergemakkelijken. Het zoeken naar verschillende mogelijkheden om 3D-producten te gebruiken in de les stond dan ook centraal in het onderzoek. Verder richtte de pilot zich op de toegankelijkheid van de software en de bruikbaarheid van de printer. De toegankelijkheid is nog niet optimaal, maar dat weerhoudt Visio Onderwijs niet om ermee aan de slag te gaan.

Internationale samenwerking voor 3D-printmodellen

In vervolg op de pilot met 3D-printen op Visioscholen, is in november 2017 een nieuw internationaal project gestart waarbij samenwerking in het gebruik van 3D-printing voor visueel beperkten

centraal staat. Het project wil obstakels aanpakken die nu in meerdere landen het ontwerpen van 3D-printmodellen voor blinden en slechtzienden in de weg staan. Door samenwerking kunnen internationale richtlijnen worden ontwikkeld waaraan de 3D-printmodellen moeten voldoen om deze te kunnen gebruiken in het onderwijs. Hierdoor kan een model dat bijvoorbeeld in Duitsland is ontwikkeld, ook in Nederland worden geprint en gebruikt in de klas.

Het project streeft daarnaast naar het ontwikkelen van internationale lesmethoden ter ondersteuning van het gebruik van nieuwe printmodellen en naar simpele handleidingen voor in de klas. Een laatste doel van het project is het creëren van een gemeenschappelijke internationale database met 3D-printmodellen voor het educatief gebruik van visueel beperkten. Dit zal Visio-docenten de mogelijkheid bieden om per vak of onderwerp een bruikbaar model te zoeken, dat met een druk op de knop geprint kan worden. Samenwerking bespaart op die manier veel tijd en biedt ontzettend veel nieuwe kennis en mogelijkheden. Het project UBIS (Universal information containers for Blind and Visual impaired Students) heeft een looptijd van twee jaar en wordt gefinancierd door Erasmus+.

Digital College

“Digital college” heeft tot doel te onderzoeken op welke manieren Office365 ingezet kan worden om online, interactief onderwijs te kunnen bieden aan slechtziende en blinde leerlingen. Office365 geeft leerlingen de kans om steeds flexibeler, plaats en tijd onafhankelijk, ondersteund door leerkrachten, lessen te volgen. Het wordt dan ook mogelijk om een vak te volgen dat op een andere locatie wordt gegeven. Het onderzoek naar een passende inrichting van Office365 vindt plaats in samenwerking met leerkrachten, ambulante onderwijskundige begeleiding, leerlingen en ouders. Na het doorlopen van een aantal pilots, zullen steeds meer collega's en leerlingen gebruik gaan maken van de verschillende onderdelen van Office365. Dit project zal de komende jaren voortgezet worden.

Vernieuwde onderwijssite voor slechtziende en blinde leerlingen

De onderwijswebsite EduVip is geheel vernieuwd in 2017. Op de website is alle relevante informatie beschikbaar over onderwijs en onderwijsmiddelen voor slechtziende en blinde leerlingen en studenten. EduVIP.nl is een unieke bron van onderwijsmateriaal voor leerlingen met een visuele beperking, voor leerlingen in speciaal en regulier onderwijs. Niet alleen leerlingen en ouders, maar ook scholen, docenten en begeleiders raadplegen EduVip. Nederland is het enige Europese land dat een dergelijke nationale faciliteit biedt. Visio en Bartiméus onderhouden gezamenlijk de site. Met de geheel vernieuwde site is alles nog beter te vinden.

4.2 / Verbetering van processen en systemen

Kiezen voor innovatie betekent ook dat wij als organisatie voortdurend kritisch blijven kijken naar de bestaande interne procedures. Zo vragen wij ons continu af of onze werkwijzen nog voldoen aan de vragen en wensen van cliënten en maatschappelijke partners. Indien dat niet geval is, willen wij bijsturen en de werkwijzen en systemen aanpassen waar dat kan.

GRIP: Sturen op vraag en aanbod

Het domein Revalidatie & Advies is met een nieuw verbetertraject "GRIP" gestart. Het traject draagt bij aan de ambitie om tevreden en terugkerende cliënten te hebben door een vraaggericht productaanbod en een transparant cliëntproces. GRIP is een landelijk traject dat in alle regio's tegelijk gestart is aan de hand van een meerjaren "plateauplanning". In 2017 wordt aan het eerste plateau gewerkt, waarin de focus ligt op drie logistieke punten: het verminderen van de complexiteit van het intake- en planningsproces, het verhogen van de productiviteit door betere agendaplanning en het flexibiliseren van de beschikbare capaciteit van medewerkers door het versimpelen en verbreden van regels.

In elke regio is een kernteam met zorgprofessionals, planning, intake en een locatiemanager samengesteld. De regio's gaan roulerend met de drie bovengenoemde thema's aan de slag. Daarbij delen ze best practices en ideeën met de andere regio's. De aanpak is gericht op het snel in de praktijk brengen van alle goede ideeën in de verschillende locaties en regio's. Op basis van ideeën van de kernteams kunnen experimenten worden gestart, die als ze daarvoor geschikt zijn ook landelijk ingevoerd zullen worden. De kernteamleden betrekken ook collega's en cliënten bij hun inspanningen. Daarin worden ze ondersteund door een extern bureau.

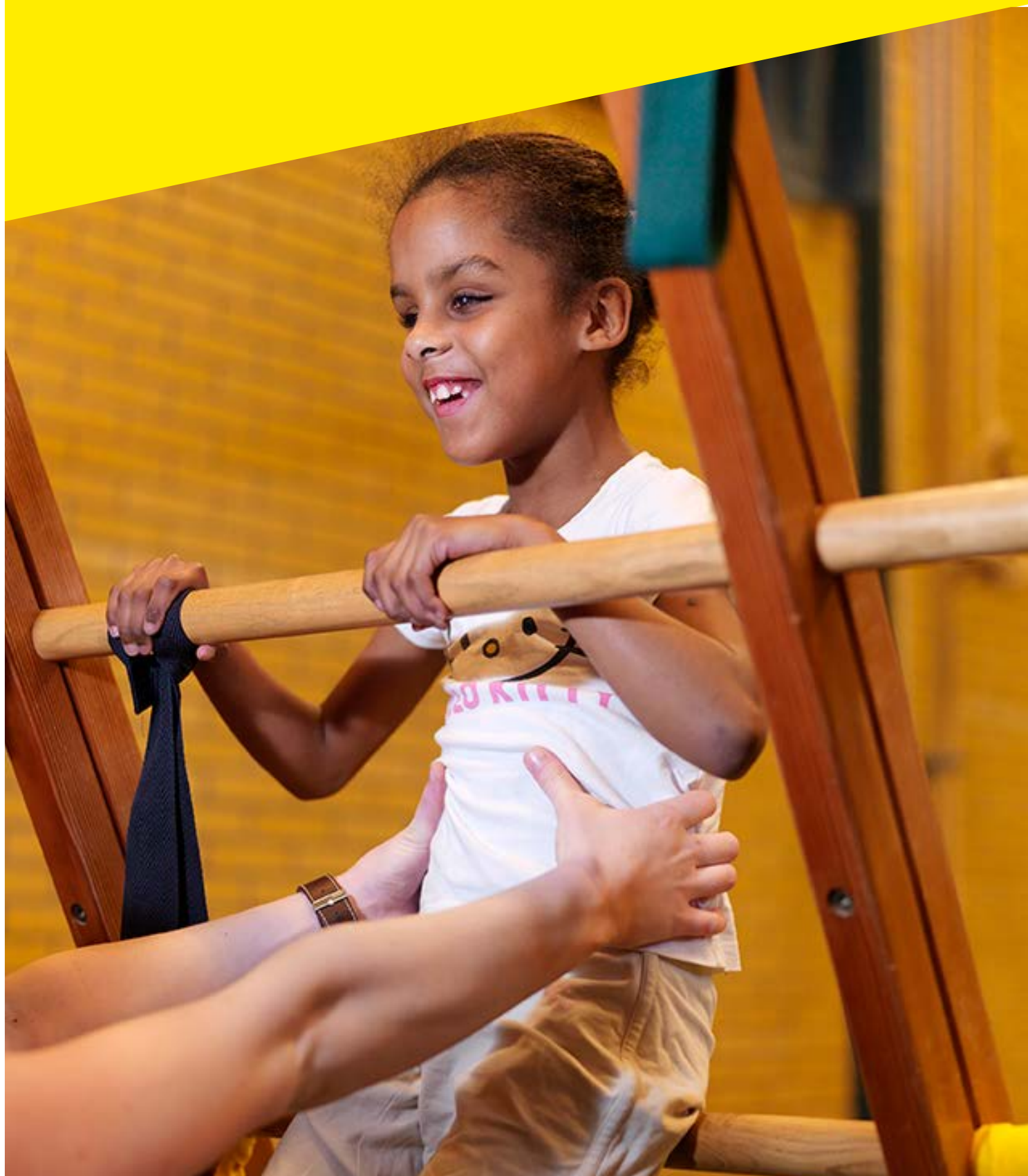
Vernieuwing ICT bij Visio: start programma "CRIS3"

Het programma CRIS3 heeft als doel een modern, gebruiksvriendelijk en toekomstbestendig systeem te vinden voor de zorg die we leveren. Daarbij ligt de focus in eerste instantie op de vervanging van het bestaande klantvolgsysteem, KVS.

Het afgelopen jaar is de markt van zorgleveranciers en systemen verkend, dat een 'shortlist' van drie potentieel geschikte zorgsystemen heeft opgeleverd. Aan de drie leveranciers van deze systemen is gevraagd een eerste demonstratie te geven op basis van Visio zorgcasuïstiek. Tegelijkertijd hebben we referentiebezoeken gebracht aan collega zorginstellingen die deze producten gebruiken om een beeld te krijgen bij de ervaringen in het gebruik. In 2018 gaat de verkenning van de zorgsystemen verder in het uiteindelijk selecteren van een zorgsysteem waarmee Visio aan de slag gaat.

H5 /

Kwaliteit en veiligheid



Visio streeft naar voortdurende kwaliteitsverbetering voor cliënten en leerlingen en volgt daarbij systematisch de PDCA-cirkel (Plan-Do-Check-Act). Dat betekent dat we verbetering als een continu proces zien van vier activiteiten: we maken plannen, voeren ze uit, meten de resultaten en stellen eventueel onze plannen bij. Het kwaliteitsmanagementsysteem van Visio ondersteunt hierbij. Jaarlijks evalueren bestuur en directie de werking hiervan. In deze paragraaf passeert een aantal punten over 2017 de revue.

5.1 / Externe certificering

Ons kwaliteitsmanagementsysteem is sinds 2015 ISO-gecertificeerd. Dat betekent dat een externe, onafhankelijke partij heeft vastgesteld dat het aan alle eisen uit de ISO-normen voldoet. Dit wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld. Het domein Onderwijs heeft zich in 2017 daarnaast aangemeld voor het certificaat Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) van LECSO.

In oktober 2017 heeft onze externe certificeerder CIIO een auditronde gehouden. In de gesprekken die CIIO voerde, bleek onder andere dat het luisteren naar de cliënt bij medewerkers nadrukkelijk het uitgangspunt is. CIIO heeft op diverse locaties gezien hoe medewerkers voortdurend samen met de cliënt/leerling kijken wat er nodig is in zijn of haar specifieke situatie. Tijdens de auditronde is er dit jaar ook veel contact geweest met cliënten en leerlingen zelf. Zo kon CIIO uit eerste hand terug horen dat de ingezette koers en de programma's daadwerkelijk in de praktijk worden toegepast, wanneer het gaat om luisteren, eigen regie, betrokkenheid en respect. Een ouder bij een locatie van Wonen & Dagbesteding roemde bijvoorbeeld het feit dat zij door de medewerkers in de gelegenheid wordt gesteld om haar moederrol te vervullen door haar kind zelf in bed te kunnen leggen. Na nauw overleg met begeleiders en ouders, zijn in Emmen voor een aantal cliënten de dagbestedingsactiviteiten bewust naar de eigen woning verplaatst, zodat deze bewoners minder prikkels ervaren.

Hoewel er veel expertise in huis is, maakt Visio van tijd tot tijd gebruik van externe specialisten zoals fysiotherapeuten. De inzet van deze externe professionals wordt besproken en vastgelegd door middel van concrete afspraken betreffende doelen, verantwoordelijkheden en evaluatiemomenten. Daarnaast zijn er veel vrijwilligers actief die vanuit een intrinsieke motivatie iets voor de cliënten van Visio willen doen. Het gaat hierbij zowel om (oud-)cliënten/ leerlingen, maar ook om naasten en verwanten, omwonenden en zelfs partners van medewerkers. CIIO heeft aangegeven dit exemplarisch te vinden voor de wijze waarop Visio invulling geeft aan haar maatschappelijke en sociale opdracht en heeft hiervoor een compliment gegeven.

Kanttekeningen waren er ook. Zo vond CIIO dat Visio onvoldoende daadkrachtig aan de slag was gegaan met verbeteracties. Daarvoor moest een Plan van Aanpak worden opgesteld. Resultaat van de auditronde 2017 is dat Visio opnieuw ISO-gecertificeerd is tot 2021 met jaarlijkse toetsing als voorwaarde. Het domein Onderwijs heeft bovendien het KSO-certificaat behaald.

5.2 / Vernieuwd Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg

De regio Noord-Nederland van Visio was in 2016 een van de vierentwintig proeftuindeelnemers voor het vernieuwde Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg 2017-2022. Met ingang van 1 januari 2017 is dit Kwaliteitskader de nieuwe norm voor alle zorg binnen de Wlz (Wet Landelijke Zorg) en daarmee



voor Visio van toepassing op het domein Wonen & Dagbesteding.

In februari 2017 is binnen Visio een landelijke werkgroep van start gegaan. De ervaringen van de regio Noord-Nederland zijn gedeeld met de andere regio's en vervolgens is concreet toegewerkt naar de landelijke uitvoering van het vernieuwde kwaliteitskader. Aanvullend hierop heeft Visio, in samenwerking met branchepartners Bartiméus en de Robert Coppes Stichting, criteria opgesteld die de kwaliteit van zorg en dienstverlening voor mensen met een verstandelijke en visuele beperking specificeren. Met deze aanvulling biedt het Kwaliteitskader een complete leidraad voor professionals waarmee voortdurend gewerkt wordt aan de kwaliteit van bestaan van mensen met een verstandelijke en visuele beperking.

In deze fase is ervoor gekozen om de externe visitaties, die onderdeel zijn van het Kwaliteitskader, uit te voeren in het VIVIS-samenwerkingsverband. In 2019 zullen andere partners in de gehandicaptenzorg worden benaderd om externe visitaties vorm te geven.

5.3 / Tevredenheid van cliënten en leerlingen

Revalidatie & Advies

Binnen Revalidatie & Advies wordt gewerkt met een continue tevredenheidsmeting. Daaruit blijkt dat cliënten tevreden zijn: gemiddeld genomen waarderen zij de dienstverlening met een 7,9. Dit rapportcijfer is over de jaren heen stabiel. Vooral de dienstverlening door de medewerkers van Visio wordt zeer positief beoordeeld. Verbetervoorstellen hebben vooral betrekking op een vlottere afhandeling van procedures, kortere wachttijden en betere communicatie.

In 2017 is de tevredenheidsmeting geëvalueerd. Er is een nieuwe vragenlijst ontwikkeld en de toegankelijkheid is verbeterd, bijvoorbeeld voor smartphones en tablets. In 2018 worden deze verbeteringen in praktijk gebracht.

Wonen & Dagbesteding

Bij Wonen & Dagbesteding wordt sinds 2015 het meetinstrument: "Ben Ik Tevreden" (Van Biene) ingezet. Het instrument is vooral bedoeld om de dialoog tussen cliënt en zorgverlener op gang te brengen en te houden. Sinds 2015 wordt het instrument toenemend gebruikt binnen Visio: in 2017 is landelijk een respons van 62% behaald.

In 2017 is de algemene tevredenheid van cliënten landelijk gelijk gebleven: zowel in 2016 als in 2017 gaf 74% van de cliënten aan tevreden te zijn. Uitgesplitst naar levensdomein zijn verschillen te zien in de cliënttevredenheid. Over het levensdomein "Materieel welbevinden" zijn cliënten met 81% het meest tevreden, over het levensdomein "Deelname aan de samenleving" zijn cliënten met 44% het minst tevreden.

Kijkend naar de uitkomsten en toelichtingen die cliënten geven, valt op dat veel cliënten nog steeds, net als in eerdere jaren, aangeven vaker mee te willen om boodschappen te doen. Kennelijk blijft de daadwerkelijke invulling van deze behoefte achter en zal er nóg meer actie op ondernomen

moeten worden. In 2017 kwam bovendien vaak de wens naar voren om "op visite te gaan" bij andere woonlocaties op het terrein, om zo meer mensen te leren kennen. Cliënten geven vaak aan een deel van hun huishouden (strijken, was vouwen, afwas) zelf te willen doen of zelf drinken in te willen schenken of koffie te zetten.

Landelijk is evenals voorgaande jaren ongeveer 25% van de cliënten Wonen & Dagbesteding niet (helemaal) tevreden. Van belang is om over de onderwerpen waar cliënten minder tevreden of ontevreden zijn in gesprek te blijven. Hier zal in 2018 voortgaand aandacht aan worden besteed. Afspraken op individueel niveau worden vastgelegd in het cliëntplan en gemeenschappelijke verbeterpunten worden besproken in huisraden en eventueel bewoners- of cliëntenraden.

Onderwijs

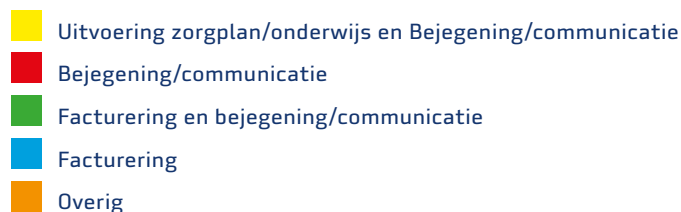
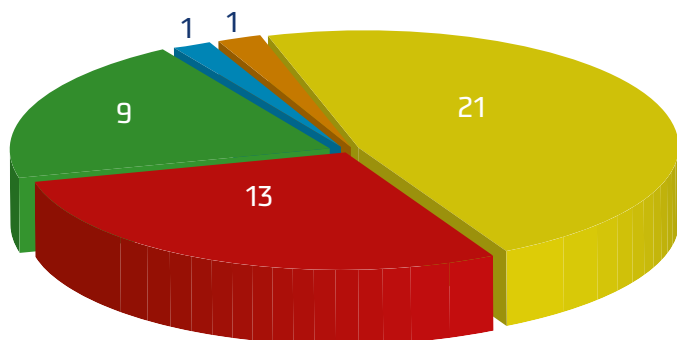
Binnen Onderwijs heeft in december 2016 een uitgebreide meting plaatsgevonden van de sociale veiligheid onder leerlingen en ouders. Voor leerlingen met een ernstige meervoudige beperking en leerlingen onder zes jaar zijn observatielijsten gehanteerd. In 2017 zijn verbeterplannen opgesteld naar aanleiding de resultaten van deze meting. Enkele verbeteracties zijn: het bespreken van het thema veiligheid in de klas, het versterken van de weerbaarheid, alertheid op ruzie en pesten en meer aandacht voor seksuele vorming.

Om het speerpunt "Veilig bij Visio" verder invulling te geven is afgesproken om minimaal een keer per jaar het thema veiligheid in de leerlingenraad te bespreken.

Klachten cliënten en leerlingen

Visio neemt klachten van cliënten en leerlingen zeer serieus. Wij doen ons best om een passende oplossing te vinden en van klachten te leren om herhaling zoveel mogelijk te voorkomen. De manier waarop Visio omgaat met klachten staat uitgebreid beschreven in de klachtenregeling voor cliënten en leerlingen. Cliënten en leerlingen kunnen

Categorie klachten 2017



onder andere een beroep doen op ondersteuning van en advies door een ombudsfunctionaris. Ook kunnen zij hun klacht voorleggen aan een onafhankelijke klachtencommissie die geheel bestaat uit leden die niet zijn verbonden aan Visio.

Het aantal klachten van cliënten en leerlingen is gestegen van 31 in 2016 naar 46 in 2017, zonder aanwijsbare reden. Het grootste deel van de klachten had te maken met de uitvoering van het zorg- of onderwijsplan in combinatie met bejegening en communicatie. Voorbeelden van klachten in deze categorie zijn onvrede over het revalidatieadvies, over de kwaliteit van de geleverde zorg/onderwijs of de wachttijden.

Het merendeel van de klachten is naar tevredenheid afgehandeld met bemiddeling door de ombudsfunctionaris. Eén klacht is door de Klachtencommissie voor cliënten en leerlingen in een hoorzitting behandeld, waarna de klacht gedeeltelijk als gegrond en gedeeltelijk als ongegrond is beoordeeld.

5.4 / Incidenten cliënten en leerlingen

Het aantal incidentmeldingen door medewerkers in het meldsysteem Triasweb is in 2017 ongeveer 12,5% gestegen ten opzichte van 2015. Deze toename zou kunnen worden verklaard door een toename van het aantal feitelijke incidenten. Het kan echter ook te maken hebben met de meldcultuur: er is in 2017 veel aandacht besteed aan nut en noodzaak van het melden van incidenten en er worden op teamniveau afspraken gemaakt over het belang van en de wijze van melden. Op domein-, directie- en/of teamniveau wordt nader geanalyseerd wat mogelijke oorzaken van deze stijging zijn en welke afspraken voor 2018 kunnen worden gemaakt ter verbetering van de zorg- en dienstverlening.

Verreweg de meeste incidentmeldingen (94%) hebben betrekking op het domein Wonen & Dagbesteding. Dit is een lichte toename (5%) ten opzichte van 2016. Het aandeel meldingen vanuit Revalidatie & Advies en Onderwijs is iets afgenomen. Verreweg het grootste deel van de meldingen (77%) heeft te maken met de veiligheid van zorg/onderwijs.

5.5 / Onderwijskwaliteit

Het domein Onderwijs bestaat bij Visio uit de landelijke dienst ambulante onderwijskundige begeleiding en drie onderwijsinstellingen in zes over het land verspreide scholen. Visio bedient in totaal ruim tweeduizend leerlingen, met een visuele beperking of met een visuele én verstandelijke of andere beperking. Ze volgen er speciaal en voortgezet speciaal onderwijs (SO en VSO), speciaal en voortgezet speciaal onderwijs voor leerlingen met een meervoudige beperking (SO-MB en VSO-MB) of speciaal en voortgezet speciaal onderwijs voor leerlingen met een ernstige meervoudige beperking (SO-EMB en VSO-EMB). Bovenstaande geldt voor ongeveer een vijfde van de leerlingen met een visuele beperking. De anderen volgen regulier onderwijs met ondersteuning van ambulante onderwijskundige begeleiding van Visio.

Speciaal onderwijs

In de visie van Visio is speciaal onderwijs in eigen scholen in de (nabije) toekomst voorbehouden aan slechtziende en blinde leerlingen die zelfs met maximale ondersteuning geen regulier onderwijs kunnen volgen. Uitgaande van het recht op onderwijs willen we voor zoveel mogelijk van deze leerlingen onderwijs mogelijk blijven maken op onze eigen scholen. Voor de leerlingen die op reguliere scholen onderwijs volgen, zorgt Visio op verschillende manieren voor professionele begeleiding. Het aantal leerlingen dat ambulante onderwijskundige begeleiding krijgt van Visio is gestegen van 1.710 in 2016 naar 1.732 in 2017. Het aantal leerlingen op Visio-scholen is gedaald van 425 naar 393.

Inspectie van het Onderwijs

In de eerste helft van 2017 heeft de onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs en de begeleiding bij Visio uitgebreid onderzocht. Het betrof een pilot-onderzoek op basis van het nieuwe (toen nog 'concept') onderzoekskader (V)SO. Daarbij wordt onderzoek gedaan naar het bestuur, het financieel beheer en het gehele primair proces (het onderwijs zelf). De inspecteurs hebben uitgebreid gesproken met leerlingen, ouders, medezeggenschapsleden, medewerkers, directie en bestuur. Op basis van deze onderzoeken is de Inspectie zeer tevreden. Een mooi compliment voor de medewerkers.

De Inspectie noemt Visio een goed georganiseerde organisatie. Ze concludeert dat het bestuur een goed beeld heeft van de kwaliteit van de scholen en de ambulante onderwijskundige begeleiding en zorgt voor deugdelijk financieel beheer.

De kwaliteit van het onderwijs en begeleiding is 'voldoende' en op onderdelen 'goed'.

Excellent onderwijs

Visio wil excellent onderwijs bieden aan haar leerlingen. Dat is een belangrijke ambitie, want goed is niet goed genoeg. Dat betekent dat we in onze visie op leren zoveel mogelijk rekening houden met de visuele beperking van de leerling, refererend aan de eisen die aan iedere leerling in de 21e eeuw gesteld worden, en met zijn individuele mogelijkheden. We staan ervoor dat de leerlingen die Visio verlaten, volwaardig aan de maatschappij deel kunnen nemen binnen hun mogelijkheden.

Professionele kwaliteitscultuur en bevlogen medewerkers

De inspanningen van de afgelopen jaren om te komen tot een professionele kwaliteitscultuur, hebben erin geresulteerd dat deze tot bloei is gekomen en ook zichtbaar is voor de inspectie. Ook noemt de inspectie de "professionele leer gemeenschappen" die sinds het schooljaar 2016/2017 op alle Visio-scholen en in de ambulante onderwijskundige begeleiding bestaan. Via dit instrument krijgen onderwijsverbeteringen en expertiseontwikkeling vanaf de werkvloer vorm. De inspectie heeft bevlogen leraren en medewerkers gezien, stelt ze in haar rapport, die het uitgangspunt van Visio "meedoen mogelijk maken" uitdragen.

Goed schoolklimaat waarin leerlingen zich gewaardeerd voelen

Ook over het schoolklimaat is de inspectie zeer tevreden. De leerlingen voelen zich gewaardeerd en gerespecteerd en kunnen zichzelf zijn. Het bestuur en de directie zijn bijzonder verheugd over deze bevinding van de inspectie. Een goed klimaat waarin leerlingen zich prettig voelen is een voorwaarde om tot leren en ontwikkelen te kunnen komen.

Verbeterpunten

Er zijn ook verbeterpunten benoemd door de inspectie. Dat zijn voor ons aanknopingspunten voor ontwikkeltrajecten. Zo kunnen we de verantwoording aan direct belanghebbenden, bijvoorbeeld ouders, verbeteren. Bijvoorbeeld door in de schoolgids meer informatie op te nemen over onze onderwijsresultaten en hoe deze zich verhouden tot onze doelen en verwachtingen. Voor de ambulante onderwijskundige begeleiding kan dit in een apart document of gids.

H6 /

Medewerkers



Werken met een specifieke doelgroep zoals Visio doet, vergt veel specialis- tische kennis. De bijna 2.800 medewerkers van Visio zijn professionals met de juiste kennis om te werken met mensen met een visuele beperking. Professionals die zich ook moeten kunnen blijven ontwikkelen om de leerlingen en cliënten zo goed en adequaat mogelijk te kunnen blijven bedienen, in een positief en gezond werkklimaat.

Voor 2017 was het investeren in medewerkers en hun ontwikkeling dan ook een belangrijk speerpunt. In dit hoofdstuk reflecteren we op de mate waar- in we daarin zijn geslaagd.

6.1 / Medewerkersonderzoek

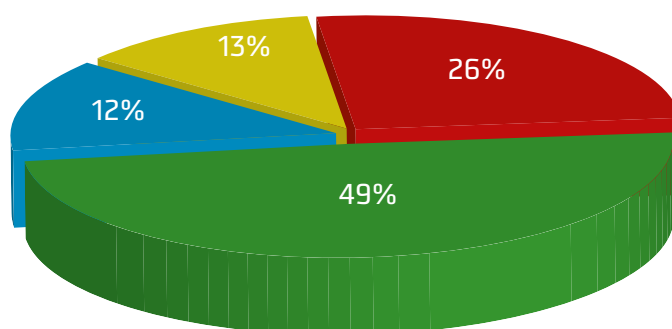
In mei en juni 2017 is het medewerkersonderzoek binnen Visio uitgevoerd. In totaal heeft 60,3% (=1.466) van de medewerkers de vragenlijst inge- vuld. De uitkomsten maken duidelijk hoe pittig het de afgelopen jaren op veel plekken is geweest bin- nen Visio en hoe dit zijn sporen heeft nagelaten. Over de hele linie zien we dat medewerkers minder tevreden, betrokken en bevlogen zijn in hun werk dan drie jaar geleden. Ook op andere thema's zien we een lagere score, zoals ten aanzien van de sa- menwerking tussen en binnen domeinen en de be- leving van werkdruk. Gelukkig zijn er ook positieve ontwikkelingen. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan dat zij duidelijker weten wat hun verantwoor- delijkheden en werkzaamheden zijn. Ook wordt meer gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten.

Ieder team heeft de resultaten van het onderzoek besproken. Wat betekenen de uitkomsten voor ons team? Wat gaat goed? Welke leer- en verbeter- punten zien we? Sommige actiepunten zijn direct opgepakt, andere punten hebben een plek gekre- gen in de jaarplannen voor 2018.

6.2 / Opleiding en ontwikkeling

Via de Visio Academie kunnen medewerkers een opleiding volgen en zich verder ontwikkelen. Dat doet Visio voor de eigen professionals en voor

Aantal fte in 2017 naar domein



externen. Binnen het totale aanbod nemen e-lear- ningmodules een steeds belangrijker aandeel in. Deze worden aangeboden via de digitale leerom- geving Edumanager. Het aantal deelnemers aan e-learningmodules is (fors) gestegen van 8.363 deelnemers in 2016 naar 11.960 deelnemers in 2017.

Over de hele linie zijn in 2017 meer opleidingen aangeboden dan in 2016 en hebben meer deelne- mers de opleidingen gevolgd. Waren er in 2016 nog 2.043 deelnemers, in 2017 is dat aantal toegenomen tot 2.281. Het grootste deel van de opleidin-

gen betrof in 2017 interne brancheopleidingen. Deze opleidingen gaan altijd over de specifieke expertise van Visio, namelijk het herkennen van en omgaan met een visuele beperking.

Aantal aangeboden en gevolgde opleidingen in 2016-2017

	Branche-opleidingen		Algemene opleidingen		Opleidingen Bedrijfs- hulpverlening (BHV)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Aantal aangeboden opleidingen	125	103	39	23	80	64
Aantal deelnemers aan opleidingen	1.422	1.077	218	333	641	633

Het grootste aantal opleidingen werd in 2017 gevolgd door medewerkers Revalidatie & Advies.

In 2017 zijn de opleidingscurricula voor medewerkers van Revalidatie & Advies, Wonen & Dagbesteding en Onderwijs verder ontwikkeld. Hierdoor is helder welke specifieke kennis en vaardigheden vereist zijn voor medewerkers met diverse functies binnen Visio. Omdat deze curricula altijd aan wijzigingen onderhevig zijn is het noodzakelijk ze jaarlijks te vernieuwen.

In 2018 wordt het digitale leermanagementsysteem Edumanager zo aangepast, dat het voor medewerkers en leidinggevenden zichtbaar is welke kennis nog ontbreekt. Er wordt daarnaast een start gemaakt met het opzetten van herhalingsmodules om kennis up-to-date te houden.

Aantal aangeboden opleidingen en deelnemers in 2016-2017, naar domein

Branche-opleidingen 2017, uitgesplitst naar domein	Aantal opleidingen	Aantal deelnemers
Onderwijs	21	338
Revalidatie & Advies	53	573
Wonen & Dagbesteding	41	405
Vakinhoudelijk Algemeen	10	106
Totaal	125	1422

6.3 / Medewerkers met een visuele beperking aan het werk

Visio streeft ernaar om de participatie van mensen met een visuele beperking in de eigen organisatie volop kansen te geven. Dat doen we door hen stage- en werkervaringsplekken te bieden en door een substantieel deel van het personeelsbestand uit medewerkers van de eigen doelgroep te laten bestaan. In 2017 waren 62 medewerkers met een visuele beperking bij Visio in dienst. Dit aantal is ongeveer gelijk aan 2016.

Visio heeft ook de ambitie om te stimuleren dat mensen met een visuele beperking bij andere organisaties aan de slag gaan. Expeditie ToP is een voorbeeld van een project van Visio dat een bijdrage levert aan een hogere arbeidsparticipatie van slechtziende en blinde jongeren. Het project is gestart in oktober 2015, met als opdracht op zoek te gaan naar succesfactoren die relevant zijn voor jongeren met een visuele beperking om aan een baan te komen. Tijdens het project is wetenschappelijk onderzoek gedaan door Sabina Kef e.a. (Vrije Universiteit) om bewijs te vinden voor deze succesfactoren.

In het project is via de methode waardierend onderzoeken (Appreciative Inquiry) gezocht naar wat er wel is en wat wel kan. Deze veranderfilosofie gaat uit van een tegenovergestelde benadering dan de gebruikelijke aanpak van probleembenadering, hulpvraag en beperking. Er is gezocht naar succesfactoren bij mensen die nu werken en een visuele beperking hebben. Dit heeft voor alle deelnemers geleid tot veel nieuwe inzichten en directe gedragsverandering.

Zo weten de leerlingen van Visio nu dat een baan zeker tot de mogelijkheden behoort en dat ze meer zijn dan hun beperking. En werkgevers die zijn geïnterviewd, zijn positief over het in dienst hebben van een medewerker met een visuele beperking. Zij geven aan dat dit meestal een meerwaarde heeft voor het team. Werkgevers willen wel meer onderling contact met elkaar om ervaringen uit

te kunnen wisselen. Daarnaast is binnen iedere organisatie de ICT-ondersteuning een hobbel en de procedures bij het UWV in het kader van hulpmiddelen die veel uithoudingsvermogen vragen.

6.4 / Medewerkersveiligheid

De veiligheid van haar medewerkers is voor Visio van het grootste belang. Incidenten kunnen niet altijd worden voorkomen. We streven er echter wel naar om ze zoveel mogelijk te beperken. En als ze zich toch voordoen, er maximaal lering uit te trekken. Een zorgvuldige en goede registratie kan helpen om de risico's in kaart te brengen en te minimaliseren. Medewerkers maken bijvoorbeeld melding in Triasweb van elk incident waar ze bij betrokken zijn. Ze kunnen verder bij problemen op de werkvloer contact opnemen met een vertrouwenspersoon. Daarnaast is Visio aangesloten bij PrikPunt, dat snelle en gerichte hulp biedt bij accidenteel bloedcontact. Tot slot kan Visio bij traumatische ervaringen op de werkvloer de hulp inroepen van het hierin gespecialiseerde Emergenz.

Incidentmeldingen door medewerkers

In 2017 werd in Triasweb melding gemaakt van 494 incidenten, waarbij medewerkers betrokken waren. Het merendeel hiervan betrof meldingen op het gebied van agressie. In de lijn van het in 2017 vastgestelde landelijk Statement over Agressie van Visio, zal in 2018 op regionaal- en locatie-niveau aandacht worden besteed aan dit thema.

Vertrouwenspersoon voor medewerkers

In 2017 hebben medewerkers van Visio in totaal 26 keer de (externe) vertrouwenspersoon ingeschakeld. Het merendeel van deze meldingen had te maken met intimidatie en machtsmisbruik, bejegening en onveilige sfeer en pestgedrag.

PrikPunt

Visio is aangesloten bij PrikPunt, het landelijke 24-uurs meld- en adviespunt van VaccinatieZorg. Hierdoor zijn alle medewerkers die tijdens hun werk met accidenteel bloedcontact (prik-, snij-, bijt-, spat- en krabongevallen) in aanraking kunnen komen verzekerd van gerichte hulp. In 2017 vonden in totaal 18 van dergelijke incidenten plaats binnen Visio.

Emergenz

In zeven situaties is er in 2017 door Emergenz een traject gestart voor medewerker(s) vanwege een traumatische gebeurtenis op het werk. Het ging daarbij om twee trajecten inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk, vier trajecten nazorg en een traject niet gespecificeerd. In 2018 is gestart met twee trajecten met inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk.

Klachtencommissie voor medewerkers

In 2017 is een klacht ingediend. De klacht is naar tevredenheid van de klager afgehandeld.



H7 /

Financieel beleid



Het financiële beleid van Visio is erop gericht om het beschikbare geld zo doelmatig mogelijk te besteden. Ons doel is zoveel mogelijk geld vrij te maken en zinnig te besteden aan de zorg voor en het onderwijs aan cliënten en leerlingen. Daarnaast geldt dat wij op alle niveaus transparant zijn over de besteding van onze middelen.

In 2017 is, vergeleken met voorgaande jaren, meer financiële stabiliteit ontstaan, al zijn de effecten van de transitie in 2015 nog altijd goed zichtbaar en voelbaar. In dit hoofdstuk gaan we in op het door ons gevoerde financiële beleid en de behaalde resultaten in 2017. Ook beschrijven we de verwachtingen voor de toekomst.

7.1 / Evaluatie financieel beleid 2017

Na het verlies in 2015 en het herstel in 2016, is de financiële situatie in 2017 gestabiliseerd. Dat is goed nieuws, want het betekent dat de pijnlijke ingrepen die we in voorgaande jaren hebben moeten doen het effect hebben dat nodig was. Wel zien we dat ook in 2017 met name de omzet in de Zorgverzekeringswet is afgenomen en daarom is bijgestuurd op de kosten. Daarbij zien we verschillen in de financiële situatie per domein en directie. Dat maakt dat op sommige plekken in de organisatie in 2017 wat meer financiële rust en ruimte is ontstaan. Terwijl het op andere plekken nog krap was en er werk te doen is om de kosten en opbrengsten op orde te krijgen.

Revalidatie & Advies

In 2016 is binnen Revalidatie & Advies een verscherpt kwalitatief personeelsbeleid gevoerd. Samen met medewerkers is intensief onderzocht of iedereen wel op de juiste plek zat. Dat heeft gezorgd voor een revitalisering van het personeelsbestand. In 2017 is dit personeelsbeleid onderdeel geworden van onze normale bedrijfsvoering. Daarnaast is gekeken naar manieren van werken die onze dienstverlening efficiënter en transparanter maken. Een belangrijke opgave ligt in het op orde krijgen van het logistieke proces rond onze cliënten. In 2017 is onder begeleiding van een

extern bureau gestart met het maken van noodzakelijke verbeterlagen.

Een ander voorbeeld van efficiënter werken is de introductie van het enkelvoudige zorgprogramma in onze sector aan het begin van 2017. Eenvoudige revalidatie- en hulpvragen kunnen nu zonder of na beperkt onderzoek worden opgepakt. Nieuwe verwijzingen van de huisarts of oogarts zijn niet altijd meer nodig. Deze werkwijze maakt het mogelijk om meer naar de individuele behoefte van de cliënt te kijken en tegelijkertijd kosten te besparen.

Wonen & Dagbesteding

De bezetting van woon- en dagbestedingsplaatsen is gedurende 2017 licht afgenomen. In de verschillende regio's kennen we uitdagingen om de capaciteit volledig te benutten. In 2017 is daarom een marketingtraject gestart, van waaruit analyses zijn gemaakt van ontwikkelingen in de markt en in de behoeften en vragen van cliënten. Dit traject loopt door in 2018.

Onderwijs

Al een aantal jaar is een verschuiving zichtbaar van leerlingen die bij ons op een Visio-school les krijgen naar leerlingen die ambulante onderwijskundige begeleiding op reguliere scholen ontvangen. Als het voor de leerlingen wenselijk en mogelijk is, stimuleren wij de ontwikkeling naar regulier onderwijs. Onze personeelsformatie passen wij aan deze ver-

schuiving aan. In ons streven naar excellent onderwijs hebben we in 2017 onder andere geïnvesteerd in aanvullende opleidingen voor onze leerkrachten.

Expertise

In 2017 zijn belangrijke stappen gezet naar een nieuwe manier van bekostiging van onze expertisefunctie. De expertisefunctie wordt in de toekomst veel meer programmatisch, integraal, meerjarig en sectorbreed aangepakt met als basis een kwaliteitskader waaraan de expertisefunctie moet voldoen. Na een overgangsjaar in 2018, gaat de nieuwe bekostiging op 1 januari 2019 in. Het programmatisch werken heeft op het gebied van expertise binnen Visio in 2017 verder vorm gekregen. Alle expertiseprojecten zijn geclusterd in vijf expertiseprogramma's. Hiermee hebben we de sturing en grip op onze expertisefunctie sterk verbeterd.

Ondersteunende Diensten

De Ondersteunende Diensten hebben de doorlopende opdracht om hun werkzaamheden waar mogelijk efficiënter te organiseren. Ook in 2017 is met minder middelen meer bereikt.

Positief saldo

De jaarrekening 2017 van Visio als geheel sluit met een positief saldo van € 1,3 miljoen. Het gesaldeerde effect van de eenmalige inkomsten of uitgaven bedraagt € 2,2 miljoen. Genormaliseerd komt daarmee het resultaat op € 3,5 miljoen positief. Dat is 2,3% van de opbrengsten. Dit betreft een gezonde marge ter versterking van het eigen vermogen. Visio streeft voor de continuïteit naar een gemiddelde marge tussen de 1% en 2%. Deze marge draagt bij aan het verder op orde krijgen en houden van onze liquiditeits- en solvabiliteitspositie.

Vastgoedportefeuille

Visio heeft een divers vastgoedportefeuille voor zorg en onderwijs. Bij Wonen & Dagbesteding is veel vastgoed in eigendom. Daarnaast worden enkele locaties gehuurd. Het gaat vaak om klein-

schalige locaties die gehuurd worden van een woningbouwvereniging. Revalidatie & Advies maakt overwegend gebruik van huurpanden. De panden die Onderwijs gebruikt zijn vaak in eigendom van de gemeente of volledig "gedecentraliseerd" naar Visio. Dat houdt in dat Visio de verantwoordelijkheid en bekostiging van de onderwijshuisvesting van gemeenten heeft overgenomen.

Strategisch vastgoedbeleid

Visio heeft in de afgelopen jaren in drie fases een strategisch vastgoedbeleid uitgewerkt. Dit beleid borduurt mede voort op de strategische koers 2016-2020. De laatste fase van het vastgoedbeleid is in 2016 vastgesteld. Hierin staat hoe we de komende jaren omgaan met gebouwen en de kosten daarvan. Daarbij hechten we veel waarde aan een kwalitatief goede woon-, leer- en werkomgeving voor onze cliënten, leerlingen en medewerkers. Tegelijkertijd gaan we zo efficiënt mogelijk om met de beschikbare budgetten en vierkante meters. Om dit nog meer aandacht te geven hebben we in 2017 het inzicht in de kosten sterk verbeterd. Hierdoor kunnen vooral decentraal betere en bewustere keuzes worden gemaakt. Overtollige of lege ruimtes vermijden we waar dat kan. Door met verschillende domeinen gezamenlijk een locatie te gebruiken verlagen we ook de kosten. Het gezamenlijke gebruik van een locatie geeft bovendien een positieve impuls aan de onderlinge samenwerking tussen domeinen. Ten slotte willen we liever huren dan kopen omdat dit ons flexibeler maakt.

Treasurybeleid

Onze rekening-courantfaciliteit bedraagt tien miljoen euro. Deze faciliteit is beschikbaar om fluctuaties in ons werkkapitaal op te kunnen vangen. Het afgelopen jaar zijn veel stappen gezet ter verbetering van het werkkapitaalbeheer. Bijvoorbeeld door het sneller factureren aan contractpartijen zoals zorgverzekeraars en gemeenten. In 2017 is de rekening-courantfaciliteit daardoor vrijwel niet gebruikt. De solvabiliteit is toegenomen met 40,6% naar 41,6% eind 2017. Dit wordt vooral veroorzaakt door het toegenomen vermogen.

Visio gaat in zijn beleid uit van de vereisten die zijn vastgelegd in de Regeling Beleggen en Belenen 2010. Het treasury-statuuat is in 2017 geactualiseerd naar de laatste inzichten en kenmerkt zich als risico-avers.

7.2 / Toekomst- en continuïteitsparagraaf Zorg en Onderwijs

In deze toekomstparagraaf in het bestuursverslag, ofwel de continuïteitsparagraaf, geeft Visio inzicht in de financiële verwachtingen voor de komende jaren. Deze paragraaf wordt gesplitst in zorg- en onderwijsactiviteiten. Ook geven we een toelichting op het risicomanagement en op de begrotingen voor 2018, 2019 en 2020. Het door Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verplicht gestelde onderdeel "rapportage toezichthoudend orgaan" staat in hoofdstuk 1.

Onderwijs

Visio-onderwijs heeft een financieel gunstige uitgangssituatie. Er is een aantal uitdagingen dat de exploitatie gaat beïnvloeden. Door Passend Onderwijs blijven de leerlingenaantallen op de Visio-scholen dalen. Alleen kinderen voor wie echt geen plek (meer) is in het reguliere onderwijs blijven leerling op een Visio-school. Hierdoor worden de klassen kleiner en neemt de inzet van ambulante onderwijskundige begeleiding in het reguliere onderwijs toe.

De veranderende leerlingaantallen op de scholen en de veranderende inzet van ambulante onderwijskundige begeleiding, vragen om voortdurende alertheid op inzet van formatie en middelen. Keuzes met betrekking tot de inzet van formatie en middelen zijn gebaseerd op kwalitatieve argumenten. Visio-onderwijs streeft naar excellente scholen en excellent presterende medewerkers. Maar ook naar nieuwe eigentijdse (hybride) vormen van onderwijs, zoals bijvoorbeeld het leren op afstand. Of het werken met gastleerlingen voor een korte, afgebakende tijd vanuit het reguliere onderwijs. We voorzien dat sommige functies verdwijnen en andere functies veranderen, in omvang toenemen,

qua inzetbaarheid flexibeler (moeten) worden en/of qua professionaliteit op een hoger niveau gebracht moeten worden.

Bestedingen in het kader van ontvangen gelden prestatiebox Primair Onderwijs

De overheid en sociale partners binnen het onderwijs zetten al jaren in op de versterking van kwaliteit, professionalisering en de eigen regie van de leraar. Als gevolg hiervan heeft de CAO Primair Onderwijs hiervoor handvatten beschreven (basis- en vakbekwame leraren). De ambities van Visio Onderwijs sluiten aan bij de ambities van de overheid en de sociale partners. Visio wil leerlingen begeleiden en onderwijzen op weg naar een maximaal leerrendement met inzet van excellente medewerkers die expert zijn in hun vakgebied. Deze ambitie heeft geleid tot het inzetten van een scholingsprogramma High Performing Schools van het CBE voor schoolleiders/directie. Onderwerpen die in dit scholingsprogramma in 2016-2017 aan de orde zijn gekomen zijn:

- Excellent onderwijs, door 21e-eeuwse pedagogisch-didactische aanpakken;
- Differentiatie en digitale didactiek;
- Motivatie en leerling betrokkenheid, door diep leren;
- De school als professionele leergemeenschap en
- Haalbaar en gegarandeerd curriculum.

Leerlingbudgetnorm

Bij de samenstelling van het jaarlijkse formatieplan wordt kritisch beoordeeld of de inzet van onderwijzend personeel blijft aansluiten op de omvang en complexiteit van de groep leerlingen. Hiervoor heeft Visio een interne norm ontwikkeld: de "leerlingbudgetnorm". De komende jaren nemen de personele kosten toe als gevolg van de stijgende leeftijd van het personeel. Deze kosten en de kosten van het verder flexibiliseren van de personeelsformatie worden opgevangen door aanstelling van jongere leraren en ambulante onderwijskundige begeleiders en bezuinigingen op de algemene kosten en overhead. Voor de exploitatie houdt dit in dat de personele kosten ongeveer ge-

lijk blijven en de algemene kosten relatief dalen. De verwachting voor de komende jaren is dat de reserves en voorzieningen op hetzelfde niveau zullen blijven. Ook de overige kosten in de balans blijven stabiel. Daarom is er sprake van een stabiele financieringsstructuur.

Leerlinggelden

Vanuit de kassiersfunctie ontvangt Visio de zogenaamde "leerlinggelden" voor leerlingen met een visuele beperking in het reguliere onderwijs. Deze komen voort uit de "Regeling aanvullende middelen voor visueel gehandicapten in het primaire en voortgezet onderwijs". Het beleid van Visio is om deze Regeling budgetneutraal uit te voeren. Visio wil met de leerlinggelden een maximaal effect bereiken voor de visueel beperkte leerlingen. Samen met Bartiméus is een regeling ontwikkeld om dit te realiseren en eventuele overschotten of tekorten te verrekenen. Visio en Bartiméus hebben een gezamenlijke methode ontwikkeld om bij elkaar een audit op de rechtmatigheid van de besteding van deze middelen uit te voeren.

Vermogensbeleid onderwijs

Het beleid van Visio is erop gericht de omvang van de reserves Onderwijs, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget, op het

huidige niveau te houden. Dit geldt ook voor de specifieke onderwijsreserves.

Kengetallen Onderwijs

In de volgende tabel zijn de kengetallen Onderwijs weergegeven. De cijfers over 2017 komen uit de goedgekeurde jaarrekening 2017 van Visio. De cijfers zijn conform de vereisten geldend voor onderwijsactiviteiten gerubriceerd. Voor de meerjarenbegroting hebben wij kort samengevat de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Voor de komende jaren verwachten wij een lichte stijging van het aantal leerlingen. Hoewel de leerlingenaantallen op de Visio-scholen dalen met ongeveer tien procent, verwachten wij een stijging van de leerlingenaantallen bij de ambulante onderwijskundige begeleiding van circa vijf procent. Door deze verschuiving verwachten wij dat de vaste bezetting en daarmee de personeelskosten afnemen. Zo ontstaat de komende jaren nog een beperkt positief exploitatiesaldo.
- De brutomarge ligt naar verwachting tussen de een en twee procent. In een veranderende omgeving met toenemende risico's is dit voor ons een solide uitgangspunt. De kosten zijn geïndexeerd met twee procent en de kosten en opbrengsten van de kassiersfunctie zijn in het model resultaatneutraal verwerkt.

Kengetallen onderwijs

per 31 december 2017

	2017	2018	2019	2020
personele bezetting in fte	240,51	234,50	229,00	224,00
management/directie	8,00	8,50	8,00	8,00
personeel primair proces	146,19	144,00	141,00	138,00
ondersteunend personeel	86,32	82,00	80,00	78,00
leerlingenaantallen	2.125	2.162	2.174	2.174

Balans onderwijs

Activa	2017	2018	2019	2020
Vaste activa				
Materiële vaste activa	4.034.341	4.034.341	4.034.341	4.034.341
Totaal vaste activa	4.034.341	4.034.341	4.034.341	4.034.341
Vlottende activa				
Vorderingen	2.163.406	2.163.406	2.163.406	2.163.406
Liquide middelen	11.112.047	11.264.357	11.566.667	11.963.977
Totaal vlottende activa	13.275.453	13.427.763	13.730.073	14.127.383
Totaal activa	17.309.794	17.462.104	17.764.414	18.161.724

Passiva	2017	2018	2019	2020
Eigen vermogen	12.886.644	13.038.954	13.341.264	13.738.574
Voorzieningen	420.292	420.292	420.292	420.292
Langlopende schulden	2.108.990	2.108.990	2.108.990	2.108.990
Kortlopende schulden	1.893.868	1.893.868	1.893.868	1.893.868
Totaal passiva	17.309.794	17.462.104	17.764.414	18.161.724

Resultatenrekening onderwijs

Baten	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage	25.521.907	25.597.914	25.897.914	25.897.914
Overige overheidsbijdragen en subsidies	834.438	670.000	670.000	670.000
Totaal baten	26.356.345	26.267.914	26.567.914	26.567.914

Lasten	2017	2018	2019	2020
Personeelslasten	15.322.757	16.100.016	16.150.016	16.150.016
Afschrijvingen	437.411	440.000	440.000	440.000
Huisvestingslasten	971.467	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Overige lasten	7.638.942	8.480.588	8.480.588	8.480.588
Totaal lasten	24.370.577	26.120.604	26.170.604	26.170.604
Saldo baten en lasten	1.985.768	147.310	397.310	397.310
Financiële baten en lasten	-798	5.000	5.000	5.000
Totaal resultaat	1.984.970	152.310	402.310	402.310

Zorg

Het beleid van Visio is erop gericht ieder jaar een efficiencyslag te realiseren om de productiviteit te verhogen en zo de balans tussen kosten en productie te verbeteren. Een belangrijk uitgangspunt is het doorvoeren van prestatiebekostiging in de interne cijfers en het sterk verhogen van de transparantie. Door meer transparantie is een actievare dialoog en decentrale verantwoordelijkheid ontstaan over het efficiënt gebruik van middelen. Deze productiviteitsverbetering is noodzakelijk om meer cliënten te ondersteunen met minder middelen. Wij onderkennen belangrijke noodzakelijke stappen om onze kwaliteit verder te optimaliseren: een snellere toegang tot zorg, wachtlijstbeperking en kortere doorlooptijden blijven punten van inzet voor de komende periode.

Risicomanagement en administratieve organisatie

In het risicoraamwerk van Visio zijn de risico's opgenomen die het realiseren van de meerjarenstrategie 2016-2020 van Visio negatief kunnen beïnvloeden. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting heeft de Raad van Bestuur samen met de directeurs dit risicoraamwerk geactualiseerd. Het resultaat is een raamwerk met 6 risicogebieden:

1. Risico's rond de kwaliteit en veiligheid van de primaire processen
2. Financiële risico's
3. Risico's op het gebied van wet en regelgeving
4. ICT Risico's
5. HR-gerelateerde risico's
6. Risico's met betrekking tot vastgoed

Beheersmaatregelen

Voor alle risico's zijn de beheersmaatregelen geïnventariseerd. Hierna gaan we kort in op de genomen beheersmaatregelen voor de risico's met de score "hoog".

Risico: daling opbrengsten

Een mogelijke (verdere) daling van de opbrengsten binnen het domein Revalidatie & Advies wordt verreweg als het belangrijkste risico aangemerkt. In 2016 en 2017 zijn diverse kostenbesparingen doorgevoerd om eventuele verdere opbrengstdalingen op te vangen. Ook aan het behoud van de instroom van cliënten is veel aandacht besteed. Bijvoorbeeld door de werkgroep Marketing en Acquisitie. Deze werkgroep maakt op basis van een jaarplan de cliënt- en marktontwikkelingen inzichtelijk. Deze ontwikkelingen worden vervolgens vertaald naar beleid en activiteiten. De werkgroep is in 2017 ondersteund door een extern marketingbureau. Deze ondersteuning wordt in 2018 voortgezet.

Risico: liquiditeitstekort

Zoals beschreven zijn de procedures rondom het werkkapitaalbeheer in 2016 aangepast. De sturing op het werkkapitaal is in 2017 verder verbeterd. Hiermee is meer inzicht en liquiditeitsruimte ontstaan en zijn de mogelijkheden tot bijsturing verder vergroot.

Risico: veranderende financieringsstromen

Ontwikkelingen in financiering volgen wij nauwgezet en wij zijn in belangrijke mate gesprekspartner bij vernieuwingen, zodat er tijdig kan worden

Proces van risico-inventarisatie



Samenvatting risico's, onderverdeeld naar zes risicogebieden

Beschrijving Risico	Waarschijnlijkheid	Impact	Weging
Kwaliteit primair proces			
■ Ernstig veiligheidsincident cliënt of leerling	Laag	Hoog	Midden
■ Doelen programma "Ruimte voor eigen regie" worden niet behaald door onvoldoende aandacht, geld en tijd	Midden	Midden	Midden
■ Cliënten/leerlingen ervaren de toegevoegde waarde van Visio (als expertiseorganisatie) onvoldoende	Midden	Hoog	Midden
■ Nieuwe innovaties leiden tot een dalende vraag naar revalidatieproducten	Midden	Hoog	Midden
■ Onvoldoende optimalisatie van de logistiek van het revalidatieproces	Midden	Hoog	Midden
Financieel			
■ Dalende omzet Revalidatie & Advies	Hoog	Hoog	Hoog
■ Liquiditeitstekort	Midden	Hoog	Hoog
■ Sturen op onjuiste/onvolledige informatie	Midden	Midden	Midden
■ Beslissing (des)investering op onjuiste aannames	Laag	Midden	Laag
■ Geen of onvoldoende middelen beschikbaar binnen huidige en veranderende financieringsvormen	Hoog	Hoog	Hoog
Wet- en regelgeving			
■ Nieuwe toetreders tot de domeinen waarbinnen Visio actief is, nemen (een deel van) het marktaandeel van Visio in	Midden	Midden	Midden
■ Niet voldoen aan wet- en regelgeving	Midden	Midden	Midden
ICT			
■ Non-Compliance met NEN 7510 norm over Informatiebeveiliging in de zorg	Midden	Midden	Midden
HRM			
■ Onvoldoende voldoende gekwalificeerd personeel om de zorg- en onderwijsvraag te kunnen beantwoorden	Hoog	Hoog	Hoog
Vastgoed			
■ Als gevolg van lage bezetting onvoldoende financiële dekking op de panden	Midden	Midden	Midden

bijgestuurd. Vanaf 2017 vormt de verder in detail uitgewerkte risicoanalyse een belangrijke basis voor de sturing door bestuur en management van Visio.

Risico: onvoldoende gekwalificeerd personeel om aan de zorgvraag te kunnen voldoen.

Er is sprake van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt binnen de gezondheidszorg. Belangrijke beheersmaatregelen in dat kader zijn:

- een aanvang gemaakt met een nieuw personeelsbeleid
- voldoende aandacht en middelen voor opleidingen van medewerkers
- extra aandacht en middelen voor welzijn van medewerkers
- ontwikkeling van een visie op 'employer branding'

Verbeteren interne beheersing

Door alle veranderingen in de financiering van onze dienstverlening, is de complexiteit van de bedrijfsvoering, registratie en declaratie van zorg en dienstverlening en overige administratieve processen toegenomen. Om hier beter grip op te krijgen heeft Visio in 2017 ValueCare gevraagd hierbij te ondersteunen. Het doel van de inzet van de dienstverlening van ValueCare is om risico's op onrechtmatigheid in het (administratieve) zorgproces terug te dringen en periodieke handmatige controles achteraf te beperken. Het kan gaan om zorg gerelateerde controles, maar bijvoorbeeld ook facturatie controles.

In 2017 is bovendien de afdeling Interne Beheersing opgericht en direct gepositioneerd onder de Raad van Bestuur. Deze afdeling ondersteunt de directies bij het in kaart brengen en beheersen van de belangrijkste risico's. Hierdoor moeten risico's worden beperkt, zodat er meer zekerheid ontstaat over het realiseren van de doelen van Visio.

Financieel beleid 2017, 2018, 2019

In de meerjarenstrategie 2016-2020 staat de missie "Meedoen mogelijk maken" centraal. Visio wil zoveel mogelijk mensen met een visuele beper-

king, en eventuele bijkomende beperkingen, blijven ondersteunen om een zelfstandig leven te kunnen leiden. Dit betekent dat Visio er nadrukkelijk op gericht is om ook op lange termijn een gezonde organisatie te blijven. De transities hebben echter een grote wissel getrokken op de organisatie. Daardoor is het realiseren van onze missie binnen een sluitende begroting een grotere uitdaging geworden. Uitgangspunt van het financiële beleid voor de komende jaren blijft om de middelen zo doelmatig mogelijk te besteden en zoveel mogelijk budget vrij te maken voor de zorg en het onderwijs aan onze cliënten en leerlingen. De speerpunten voor bestuur en management om de financiële gezondheid te bewaken zijn:

- behoud van de instroom van cliënten, om onze missie 'meedoen mogelijk maken' maximaal te blijven realiseren;
- kortere doorlooptijden en versimpelen van processen;
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen vergroten van de productiviteit van medewerkers met behoud en verbetering van kwaliteit;
- efficiënte personele inzet;
- slanke en efficiënte ondersteunende afdelingen;
- hogere kwaliteit van de registratie;
- digitaliseren waar mogelijk.

In de nabije toekomst staan ons nieuwe transities in de financiering te wachten. Binnen de Zorgverzekeringswet wordt een nieuwe vorm van bekostiging ontwikkeld en voor de financiering van onze expertisefunctie komt er een overgangperiode naar nog meer effectiviteit van de ingezette middelen. Tot slot zullen de gevolgen van mogelijke kostprijsherzelingen in de Wet Langdurige Zorg zichtbaar worden. Door deze ontwikkelingen moeten wij voortdurend zoeken naar mogelijkheden om onze dienstverlening te optimaliseren en efficiënter in te richten.

Bijlagen /

- 1 / Algemene identificatiegegevens
- 2 / Kerngegevens
- 3 / Organisatiestructuur
- 4 / Overzicht locaties
- 5 / Nevenfuncties Raad van Bestuur
en Raad van Toezicht
- 6 / 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, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Cliënten en leerlingen

per 31 december 2017

	Aantal
Aantal (intramurale) cliënten met zorg en verblijf	588
Aantal cliënten dagactiviteiten	202
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten	14.067
Aantal leerlingen ambulante onderwijskundige begeleiding	1.732
Aantal leerlingen (V)SO en MB	393

Capaciteit

per 31 december 2017

	Aantal
Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	740

Productie

in 2017

	Aantal
Aantal dagen met zorg en verblijf	224.121
- Waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf	217.652
Aantal dagdelen dagactiviteiten	18.806
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	316.575

Personeel

per 31 december 2017

	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst	2.577
Aantal FTE personeelsleden in loondienst	1.764,61

Bedrijfsopbrengsten

in 2017

	Bedrag in euro's
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's)	149.316.429
- Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten AWBZ	93.077
- Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	64.582.271
- Waarvan opbrengsten zorgverzekeringswet	40.053.471
- Waarvan opbrengsten WMO	2.409.832
- Waarvan Rijksbijdrage onderwijs	25.521.907
- Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	16.655.871

Kerngegevens gehandicaptenzorg

Cliënten

per 31 december 2017

Aantal

Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	528
- Waarvan ZZP-clients met zorg en verblijf per einde verslagjaar	528
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	180
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	14.067

Capaciteit

per 31 december 2017

Aantal

Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar, inclusief vroegere gezinsvervangende tehuizen	680
---	-----

Productie

in 2017

Aantal

Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	199.115
- Waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	196.303
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	17.792
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	316.575

Personeel

per 31 december 2017

Aantal

Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	2.140
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	1.467,93

Bedrijfsopbrengsten

in 2017

Bedrag in euro's

Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	117.744.697
- Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten AWBZ	93.077
- Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	59.737.549
- Waarvan opbrengsten zorgverzekeringswet	40.053.471
- Waarvan opbrengsten WMO	2.142.850
- Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	15.717.750

Kerngegevens Verpleging en Verzorging

Cliënten

per 31 december 2017

Aantal

Aantal cliënten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	60
- Waarvan ZZP-clieñten met zorg en verblijf per einde verslagjaar	60
Aantal cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	22
Aantal extramurale cliënten exclusief cliënten dagactiviteiten per einde verslagjaar	0

Capaciteit

per 31 december 2017

Aantal

Aantal beschikbare bedden/plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	60
--	----

Productie

in 2017

Aantal

Aantal dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	25.006
- Waarvan ZZP-dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	21.349
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar	1.014
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar (exclusief dagactiviteiten)	0

Personeel

per 31 december 2017

Aantal

Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	84
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	56,17

Bedrijfsopbrengsten

in 2017

Bedrag in euro's

Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	5.215.387
- Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	4.844.722
- Waarvan opbrengsten zorgverzekeringswet	0
- Waarvan opbrengsten WMO	266.982
- Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	103.683

Kerngegevens Onderwijs

Opbrengsten in 2017	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
Rijksbijdrage onderwijs in euro's	3.742.800	6.842.966	14.936.141	25.521.907
Overige bedrijfsopbrengsten	27.287	185.878	621.273	834.438

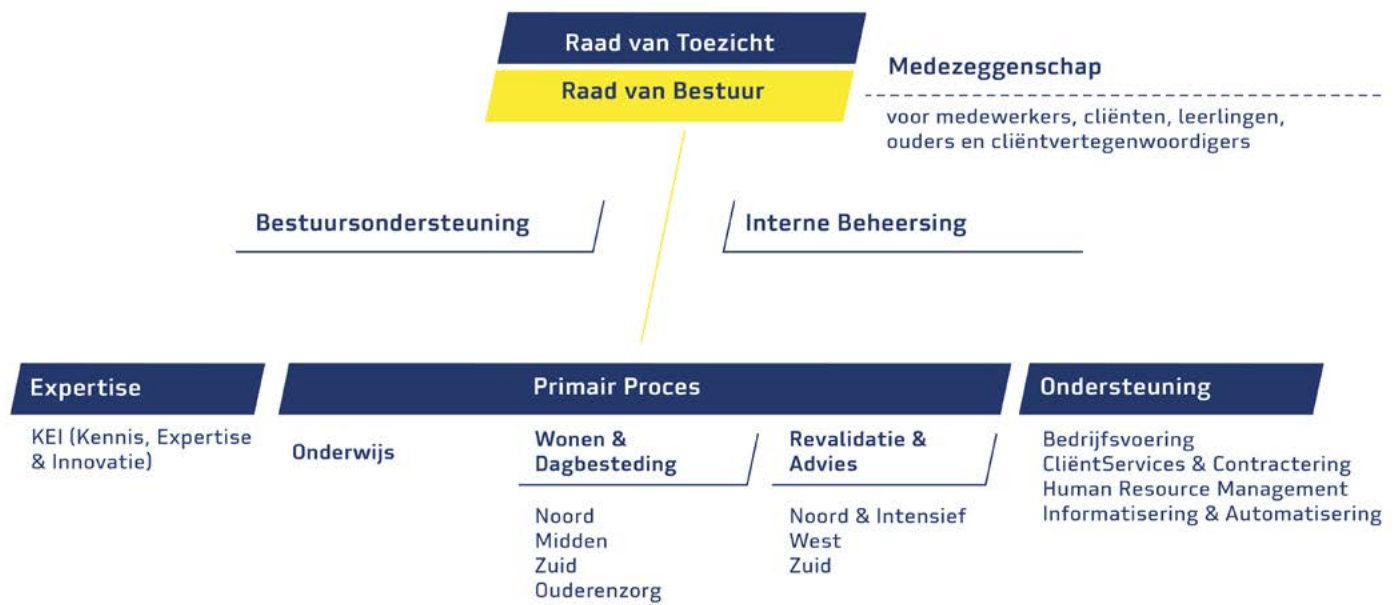
Leerlingenaantallen per 31 december 2017	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
School:				
SO	15	19	67	101
VSO	0	35	99	134
MB	42	21	95	158
Totaal	57	75	261	393

Ambulante onderwijskundige begeleiding				
(Speciaal) Basisonderwijs	124	158	324	606
Ander (V)SO	79	119	183	381
Voortgezet Onderwijs	76	102	215	393
MBO	31	54	117	202
HBO / WO	7	50	93	150
Totaal	317	483	932	1.732

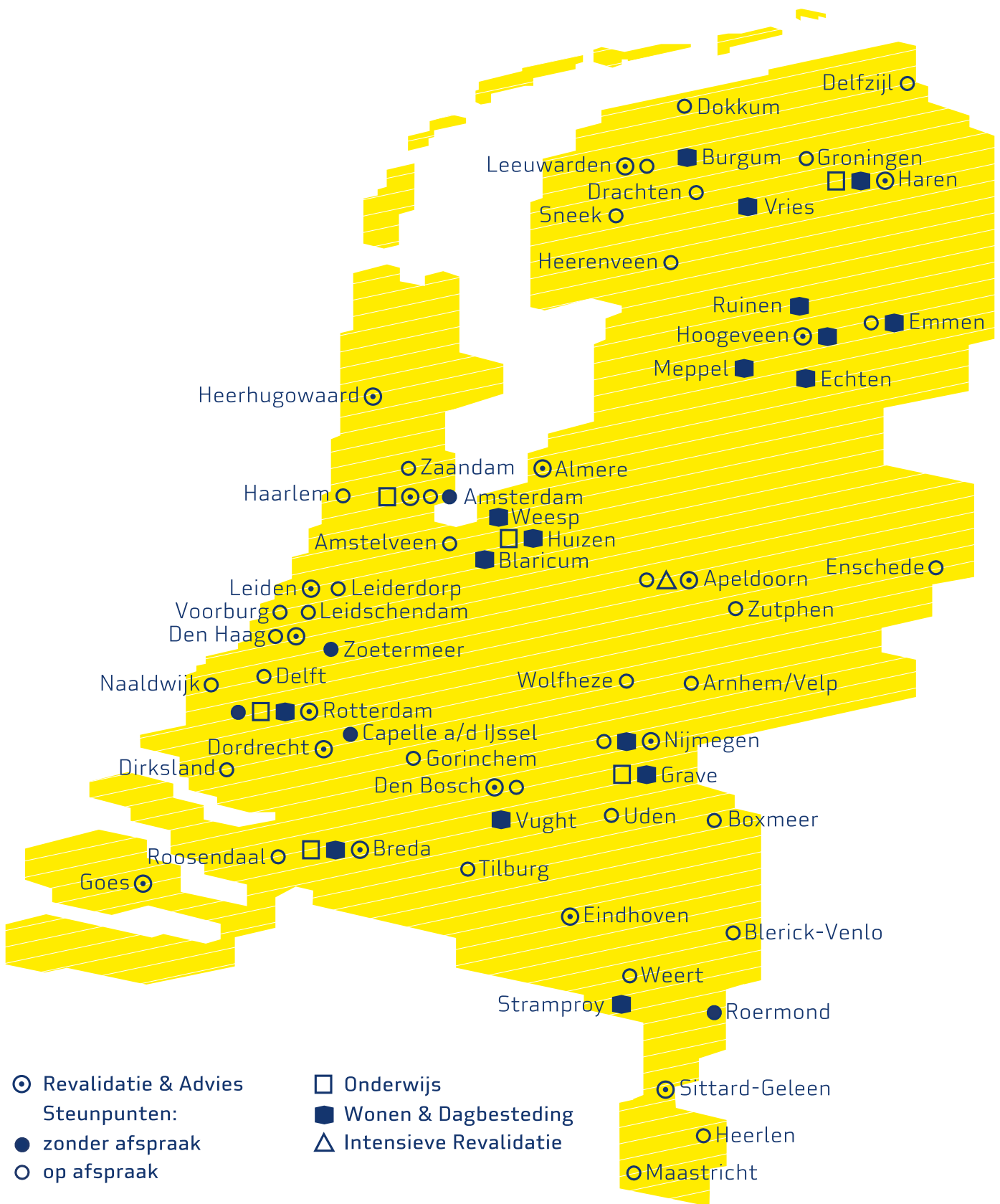
Personeel per 31 december 2017	Noord 25GP	Midden 25HD	Zuid 25HE	Totaal
Aantal medewerkers in loondienst				
Directie	3	1	5	9
Onderwijzend Personeel	30	48	126	204
Onderwijsondersteunend Personeel	32	27	81	140
Totaal	65	76	212	353

FTE medewerkers in loondienst				
Directie	2,27	0,73	5,00	8,00
Onderwijzend Personeel	20,98	31,47	93,74	146,19
Onderwijsondersteunend Personeel	17,12	20,23	48,97	86,32
Totaal	40,37	52,43	147,71	240,51

B3 / Organogram



B4 / Overzicht locaties Koninklijke Visio



B5 / Nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht

Overzicht nevenfuncties Raad van Bestuur (per eind 2017)

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
De heer drs. M. de Bruine MBA	Voorzitter Portefeuilles: <ul style="list-style-type: none">■ Kennis, Expertise & Innovatie■ Revalidatie & Advies■ Bedrijfsvoering■ Cliënt Services & Zorgcontractering■ Informatisering & Automatisering	<ul style="list-style-type: none">■ Lid Raad van Toezicht Zorgbalans■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrije Scholen Zuidwest Nederland, Den Haag.■ Arbitrator Scheidsgerecht Gezondheidszorg.■ Bestuurslid Fonds Hartewensen
Mevrouw drs. H.P. Griffioen	Portefeuilles: <ul style="list-style-type: none">■ Wonen & Dagbesteding■ Onderwijs■ HRM■ Interne beheersing■ Bestuursondersteuning	<ul style="list-style-type: none">■ Bestuurslid Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland met portefeuille Arbeidszaken, tevens voorzitter van de CAO-onderhandeldelegatie■ Bestuurslid StAG, Stichting Arbeidsmarkt Gehandicaptenzorg

Overzicht (neven)functies Raad van Toezicht (per eind 2017)

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
<p>De heer drs. E.F. Stoové</p> <p>Aangetreden 1 oktober 2012</p> <p>Herbenoemd 1 oktober 2016</p>	<p>Voorzitter</p> <p>Voorzitter Remuneratie- commissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Honorary President van de International Social Security Association (ISSA) ■ Partners voor Toezicht ■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Humanitas Rotterdam ■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio ■ Voorzitter Raad van Advies Be Informed ■ Lid Adviesraad CAK ■ Voorzitter bestuur Stichting Herdenking 15 augustus 1945
<p>Mevrouw J. van Vliet MHA</p> <p>Aangetreden 1 maart 2012</p> <p>Herbenoemd 1 maart 2016</p>	<p>Vicevoorzitter</p> <p>Lid Remuneratiecommissie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voorzitter College Kwaliteitsregister Verpleegkundigen en Verzorgenden ■ Lid Raad van Toezicht Zuidwest Radiotherapeutisch Instituut ■ Lid Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio, Huizen ■ Lid begeleidingscommissie ZonMw ten behoeve van de evaluatie CITRIEN-programma ■ Lid klankbordgroep gezondheid Onderzoeksraad voor de Veiligheid
<p>Vacature (in te vullen per 1 januari 2018) Voordracht Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad</p>	<p>Lid Commissie Kwaliteit</p>	
<p>De heer prof. dr. G.P.M. Luyten</p> <p>Aangetreden 16 februari 2011</p> <p>Herbenoemd 16 februari 2015</p>	<p>Lid Commissie Kwaliteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoogleraar Oogheelkunde en hoofd Afdeling Oogheelkunde LUMC, Leiden ■ Lid Raad van Toezicht Oogheelkunde Rijswijk ■ Lid Raad van Toezicht Oogfonds ■ Lid Concilium Ophthalmologica ■ Lid medische adviesraad Stichting Melanoom

Overzicht (neven)functies Raad van Toezicht (per eind 2017)

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
De heer drs. G. Joosten Aangetreden 1 maart 2012 Herbenoemd 1 maart 2016 Voordracht Centrale Cliëntenraad	Voorzitter Commissie Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none">■ 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■ Vrijwillig medewerker Oogvereniging Nederland, Utrecht■ Lid Ledenraad Vereniging Humanitas, Amsterdam■ Lid VN-panel i.o. Noordenveld■ Secretaris Stichting Vrienden van Interzorg Noord-Nederland
Mevrouw drs. J.Ch. Pawlikowski Aangetreden 1 juni 2012 Herbenoemd 1 juni 2016	Voorzitter Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">■ Lid Raad van Toezicht Stichting Vrienden van Koninklijke Visio, Huizen.
De heer drs. R. Belle Aangetreden 29 oktober 2014	Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">■ Manager Compensation & Benefits Royal Schiphol Group■ Bestuurslid WTC Malpensa Airport Milaan■ Lid Raad van Toezicht SKBNM■ Bestuurslid Vereniging Vrienden van de Grote Kerk Naarden■ Lid Raad van Toezicht Stichting Garantiefonds Reizen Zakelijk (SGR-Z)■ Lid Raad van Toezicht Stichting Derden Gelden Reizen (SDR)■ Bestuurslid Villa Carmen SRL Milaan■ Voorzitter Stichting VCC Schiphol

B6 / Samenstelling centrale medezeggenschapsorganen

Samenstelling Centrale Cliëntenraad

Revalidatie & Advies Zuid	Peter Michels (voorzitter) Patrick Moonen (aspirant-lid)
Revalidatie & Advies Noord en Intensief	Bea Keuper-van den End (vicevoorzitter) Peter de Block
Revalidatie & Advies Zuidwest	Bianca Abutan (tot juli 2017) Tipan Nadunayakam (tot augustus 2017)
Revalidatie & Advies Noordwest	Max Stork
Wonen & Dagbesteding Noord-Nederland	Nicolyne van Wingerden (secretaris)
Wonen & Dagbesteding Zuid en Ouderenzorg	Frans Schoonbrood

Samenstelling Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Personeelsgeleding

Onderwijs Zuid	Angèle Smulders (voorzitter) Eva Slootweg* Noortje Opsteegh*
Onderwijs Zuid (AOB)	Greet Kras
Onderwijs Midden	Maarten Willms (tot september 2017)
Onderwijs Noord (AOB)	Pascal Grootveld*
Oudergeleding	
Onderwijs Zuid	Jan Hooijen* Frans Spijkers* Frank Clement*
Onderwijs Midden	Gina Kalop (tot mei 2017) Diana Verhagen (vanaf mei 2017)
Onderwijs Noord	Vacatures

Samenstelling Centrale Ondernemingsraad

Revalidatie & Advies Noordwest	Gien Peereboom (voorzitter)
Revalidatie & Advies Zuid	Kim Jansen
Revalidatie & Advies Zuidwest	Gijs Dees
Revalidatie & Advies Noord en Intensief	Eveline Fokkens
Wonen & Dagbesteding Noord	Eric van Gelderen
Wonen & Dagbesteding Zuid	Paulien van Leesten
Wonen & Dagbesteding Midden	Marjan Laverman (secretaris)
Ondersteunende Diensten en KEI	Bas van der Schild (tot september 2017) Bert Thijs (vanaf september 2017)

*niet in lokale medezeggenschapsraad



Koninklijke Visio

Bij Visio kan iedereen terecht met vragen over slechtziend of blind zijn. Visio biedt informatie en advies, maar ook verschillende vormen van onderzoek, begeleiding, revalidatie, onderwijs en wonen.

Om mensen met een visuele beperking steeds beter van dienst te kunnen zijn, blijft Visio zich ontwikkelen als expertisecentrum. Visio biedt daarom ook een breed cursusprogramma aan voor kinderen en jongeren met een visuele beperking, hun ouders, verzorgers, leraren, begeleiders en andere professionals.

Koninklijke Visio
expertisecentrum voor
slechtziende en blinde mensen

visio.org

Volg ons op:

