

Visio

Koninklijke Visio
expertisecentrum
voor slechtziende
en blinde mensen

Jaarverslag 2024



We laten het zien

Inhoud

Jaarverslag 2024

Voorwoord	3	H6 /Financiën	47
Afkortingenlijst	4	6.1 Toelichting op het financieel resultaat 2024	48
H1 / Profiel van de organisatie	6	6.2 Kerncijfers	48
1.1 Missie en visie	7	6.3 Financiële ratio's	49
1.2 Strategie; Meedoen mogelijk maken door een wendbaar Visio	7	6.4 Allocatie van middelen	49
1.3 Doelstellingen en kernactiviteiten	8	6.5 Onderwijsbudgetnorm	50
H2 /Kwaliteit en resultaten	12	6.6 Toelichting kasstromen en financiering	50
2.1 Zorg en Kwaliteit	13	6.7 Treasurybeleid	51
2.2 Onderwijs en Kwaliteit	15	H7 /Risicomanagement	52
2.3 Onderzoek, expertise en innovatie	30	7.1 Interne risicobeheersingssysteem	53
2.4 Internationalisering	31	7.2 Periodieke strategische risicoanalyse	56
H3 /Bestuur, governance en organisatie	32	7.3 Belangrijkste risico's in 2024 en 2025	57
3.1 Organisatieprofiel	33	H8 /Continuïteit	61
3.2 Bestuur	33	8.1 Algemeen	62
3.3 Governance en juridische structuur	34	8.2 Onderwijs	62
3.4 Medezeggenschap	35	8.3 Financieel meerjarenbeleid	62
H4 /Medewerkers	36	8.4 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	64
4.1 Strategisch personeelsbeleid	37	8.5 Staat van baten en lasten en balans	66
4.2 Strategisch personeelsplanning	38	8.6 Financiële positie	68
4.3 Banenafpraak	39	H9 /Verplichte verantwoordingsthema's	69
4.4 Aantal medewerkers	39	9.1 Wet zorg en dwang	70
4.5 Leiderschap	40	9.2 Kanslijnen	70
4.6 Vitaliteit en gezondheid	41	9.3 Klachten	71
4.7 Medewerkersonderzoek	41	9.4 Toelating Onderwijs	72
4.8 VOG	42	9.5 Horizontale dialoog en verbonden partijen Onderwijs	74
H5 / Bedrijfsvoering	43	9.6 Onderwijsachterstandsmiddelen	76
5.1 Informatiebeveiliging en privacy	44	Verslag Raad van Toezicht 2024 Koninklijke Visio	77
5.2 Duurzaamheid	45		
5.3 Vastgoed	46		

Voorwoord

Voor u ligt het Visio Bestuursverslag over het jaar 2024. Koninklijke Visio is een expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen. Visio ondersteunt mensen met een visuele beperking bij het leven van een zo zelfstandig mogelijk bestaan, samen met de mensen om hen heen. Hierdoor maken wij meedoen mogelijk op alle levensgebieden. Wij beschikken over specialistische expertise op het gebied van de visuele beperking. We ontwikkelen voortdurend nieuwe diensten en methodieken, met dank aan onze goed opgeleide en toegeruste professionals. We bieden informatie en advies, maar ook verschillende vormen van onderzoek, begeleiding, revalidatie, arbeid, wonen, deskundigheidsbevordering en onderwijs. Dit doen wij voor mensen die slechtziend of blind zijn, ook als zij daarnaast een verstandelijke, lichamelijke of andere zintuiglijke beperking hebben.

Daarom was 2024 voor ons een belangrijk jaar om te oogsten, om trots te zijn op wat we doen en dat ook zichtbaar te maken. Aandacht voor implementatie, aandacht voor doen. Vandaar dat de titel voor 2024 was: We laten het zien! In 2024 heeft Visio een stabiel en succesvol jaar gehad met verbeterde samenwerking en continuïteit binnen het team. Er is geïnvesteerd in persoonlijk leiderschap en de externe uitstraling van Visio is versterkt. Financieel gezien is het

jaar positief afgesloten, ondanks uitdagingen op de arbeidsmarkt. Er zijn stappen gezet op het gebied van duurzaamheid en kwaliteitsverbetering. Visio heeft ook geïnvesteerd in vastgoed en technologie, en er is veel aandacht besteed aan informele zorg en datagedreven werken. De arbeidsmarkt blijft een uitdaging, met een hoog ziekteverzuim en het terugbrengen van de inzet van ZZP'ers.

Visio blijft zich inzetten voor een inclusieve samenleving en het verbeteren van de zorg en ondersteuning voor slechtziende ouderen. Samenwerkingen met bedrijven en scholen bevorderen de participatie en carrièrekansen voor jongeren met een visuele beperking.

Dit bestuursverslag richt zich op de dienstverlening en de bedrijfsvoering van de zorg- en onderwijsonderdelen van Visio. Het geeft een terugblik op wat wij ons voorgenomen hadden en wat we bereikt hebben in 2024. De voornemens zijn gebaseerd op de meerjarenstrategie "Meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030" en het daaruit afgeleide jaarplan 2024. De meerjarenstrategie geldt voor heel Visio. Elk organisatiedeel heeft deze vertaald naar een eigen meerjarenplan. In het najaar hebben we de meerjarenstrategie herijkt en op basis daarvan is het jaarplan 2024 ontwikkeld.

Margreeth Kasper de Kroon
en Annelies Versteegden
Raad van Bestuur

Afkortingenlijst

ADL	Algemeen Dagelijkse Levensverrichtingen
AI	Artificial Intelligence
AOB dienst	Ambulant Onderwijskundige Begeleiders
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAO	Beleid Advies en Ondersteuning
CCR	Centrale Cliëntenraad
CIIO	Certificeerder voor de professionele dienstverlening
CIS	Center for Internet Security
COR	Centrale Ondernemingsraad
E&K	Expertise & Kennis
EMB	Ernstig meervoudige beperking
EVMB	Ernstige verstandelijke of meervoudige beperkingen
GA-gesprekken	Groei en Ambitie gesprekken
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
HRM-koers	Human Resource Management-koers
ICT	Informatie en communicatietechnologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
ISO-certificering	Betekent dat een organisatie voldoet aan de eisen die door de ISO worden gesteld aan de kwaliteit van een product of dienst of aan de manier waarop een organisatie opereert.
IT-sector	Informatietechnologie sector
JW	Jeugdwet
KJ	Kind & Jeugd
KPI	Key Performance Indicator
KSBS	Katholieke Stichting voor Blinden en Slechtzienden
MEE	Expertisepartner voor organisaties op het gebied van leven met een beperking.
MR-en	Medezeggenschapsraden
MT-vergadering	Management team vergaderingen
NT2-onderwijs	Onderwijs dat zich richt op leerlingen die Nederlands als tweede taal leren
OCW	Ministerie van Onderwijs, cultuur en wetenschap
OGW	OpbrengstGericht Werken
Opleiding LACCS	Kapstok voor dagelijkse zorg en begeleiding op de volgende vijf levensgebieden: lichamelijk welzijn, alertheid, contact, communicatie, stimulerende tijdbesteding
Opp	Ontwikkelingsperspectiefplan
OR	Ondernemingsraad
O&Z	Team Onderzoek en Zorgverbetering
OZA	Onderwijszorgarrangementen

Afkortingenlijst vervolg

PDCA-cyclus	Plan do check act – cyclus. Een manier om continu te verbeteren aan de hand van een vaste structuur.
P&C cyclus	Planning-en-controlcyclus
PGB	Persoonsgebonden budget
PLG	Professionele leergemeenschappen
PNIL	Personeel Niet in Loondienst
PO	Passend Onderwijs
PR-campagne	Public relations campagne
PTA	Programma van toetsing en afsluiting
R&A	Revalidatie en Advies
SKA	Strategische Kennisagenda
SO	Speciaal onderwijs
SOC	Security Operations Center
SPP	Strategische personeelsplanning
TOR	Tijdelijke Ondernemingsraad
Triple C methodiek	Een benadering die gericht is op menswaardigheid en het vervullen van menselijke behoeften. De eerste sleutelfiguren, waaronder teamcoaches en cliëntenbegeleiders, starten de komende periode met de training. De drie C's staan voor Cliënt, Coach en Competentie en vormen de basis van een vertrouwde samenwerking tussen cliënten en hun begeleiders.
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VGN	Vereniging Gehandicapten Nederland
VIPS	Visual Impaired Persons
VIVIS	Vereniging van Instellingen voor mensen met een Visuele beperking
VO	Voortgezet onderwijs
VSO	Voorgezet speciaal onderwijs
VZ	Volwassenenzorg
VZoW	Visio Zicht op Werk
WEC	Wet op Expertise Centra
W&D	Wonen en Dagbesteding
WLZ	Wet langdurige zorg
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wzd	Wet zorg en dwang
ZN	Zorgverzekeraars Nederland
ZVW	Zorgverzekeringswet
3LM	Three Lines model

H1 /

Profiel van de organisatie



1.1 / Missie en visie

In 2023 heeft Visio gekozen om de strategie “Een wendbaar Visio” van 2020-2024 tegen het licht te houden en hier op te reflecteren. Moeten we een nieuwe strategie formuleren of kunnen we de ingezette koers voortzetten? In deze reflectie hebben we de organisatie, de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht betrokken. Ook diverse gesprekken met externe stakeholders hebben hieraan bijgedragen. De uitkomst van de reflectie is dat de strategie nog steeds relevant en dienend is aan onze missie “Meedoen mogelijk maken”.

“Meedoen mogelijk maken” is en blijft de missie van Visio. Onze dienstverlening is gericht op het mogelijk maken van autonome en actieve maatschappelijke deelname door mensen met een visuele beperking op alle levensdomeinen: arbeid, dagbesteding, onderwijs, wonen en vrije tijd. Bij de herziening van de strategie is ervoor gekozen die missie ongewijzigd te laten.

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

iemand met een visuele beperking toegankelijker maakt.

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

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

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

De missie en visie worden visueel weergegeven in onderstaande strategiepостer.

1.2 / Strategie; Meedoen mogelijk maken door een wendbaar Visio

Wendbaar op weg naar 2030

In de toekomst willen we mensen met een visuele beperking eerder, sneller en eenvoudiger helpen. Dat moet ook wel, want in 2040 is hun aantal ruim drie keer zo groot als nu. We hebben niet genoeg medewerkers om hen te helpen zoals we dat nu doen. Het moet dus anders.

Licht als dat kan, zo zwaar als nodig

De weg die we ingeslagen zijn, heet “stepped care”: licht als dat kan en zo zwaar als iemand nodig heeft. Want specialistische zorg en onderwijs zullen altijd nodig blijven voor een bepaalde groep. We hebben al nieuwe oplossingen bedacht in die richting en dat breiden we de komende jaren verder uit. Denk dan onder andere aan hybride zorg en onderwijs, digitale transformatie, andere organisaties leren om te gaan met mensen met een visuele beperking en inzetten op een toegankelijke en inclusieve samenleving.

Meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030

Visio

Onze missie

Meedoen mogelijk maken

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

... Voor iedereen met een visuele beperking

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



... Vanuit een duidelijke positie

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



Onze visie

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



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

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

Betekenisvol voor cliënten en leerlingen

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



Verschuiven in de samenleving

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



Kennis en expertise als innovatieversneller

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



Werken vanuit onze waarden



Impact vanuit vitale netwerken

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



Vertaald naar doelstellingen

CLIENT/LEERLING

Excellentie dienstverlening

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

Vergroten bereik en doelgroepen

- Vergroten bereik ouderen
- Vergroten bereik ernstig meervoudig beperkte mensen

MEDEWERKER

Realiseren verbindende cultuur

- Trots op één Visio
- Persoonlijk leiderschap
- Aantrekkelijke werkgever

Versterken vakkennis en expertise

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

MAATSCHAPPIJ

Opzetten netwerken met impact

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

Vergroten zichtbaarheid en impact

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

ORGANISATIE

Inrichten slagvaardige organisatie

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

Duurzaam financieel gezond

- "Stepped Care" en kennisfunctie financieel geborgd
- Kostenefficiënt

1.3 / Doelstellingen en kernactiviteiten

Revalidatie en Advies

De kernactiviteit van het domein Revalidatie & Advies (R&A) is het ondersteunen van cliënten bij het omgaan met een visuele beperking. Dit kunnen praktische vaardigheden zijn die worden aangeleerd, maar ook hulp bij de verwerking, beleving en acceptatie van de visuele beperking. Hiervoor biedt R&A de volgende vormen van dienstverlening:

- Toeleiding, aanmelding en intake (Cliënt Services Bureau & Intake en Advies)
- Hybride dienstverlening (Preventie & Selfcare)
- Digitale en ambulante zorg op en vanuit de verschillende R&A-locaties
- Ambulante specialistische begeleiding
- Dienstverlening voor cliënten met een visuele en verstandelijke beperking
- Begeleiding naar werk en re-integratie (Visio Zicht op Werk)
- Intensieve revalidatie (met verblijf) op locatie Het Loo Erf te Apeldoorn. Dit is de enige plek in Nederland waar slechtziende en blinde volwassenen terecht kunnen voor intensieve revalidatie in een deeltijd intramurale setting.



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

Nieuwe organisatiestructuur

In 2024 is binnen R&A gestart met het werken volgens een nieuwe organisatiestructuur. De voormalige indeling naar Noord/Zuid/Landelijk is omgezet

in een clusterindeling met zes clusters (regio's): Amsterdam, Eindhoven, Haren, Rotterdam, Nijmegen en Het Loo Erf Apeldoorn. Vanuit deze clusters wordt op 14 locaties zorg geleverd. Met deze clusterstructuur wordt beter ingespeeld op de regionale context van zorgvraag, verwijsstromen, samenwerkingsrelaties en concurrenten. Binnen een cluster is er een clustermanager op de hoofdlocatie en een locatiemanager R&A op de andere locatie(s). De (cluster)managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de dienstverlening binnen het cluster, waarbij de clustermanagers taken hebben m.b.t. coördinatie, capaciteitsverdeling en strategische samenwerking in de regio. Er is geen hiërarchisch onderscheid tussen de locaties of de aansturing daarvan. Alle cluster- en locatiemanagers vallen direct onder de tweehoofdige directie R&A.

Wonen & Dagbesteding

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

Visio heeft één woonzorgcentrum voor ouderen met een visuele beperking, de Vlasborch. Daar werken medewerkers die zijn specifiek opgeleid om met ouderen met een visuele beperking te werken. De gebouwen en directe omgeving zijn aangepast op ouderen met een visuele beperking. Zo kunnen de cliënten deskundig begeleid en ondersteund worden, terwijl zij binnen hun afhankelijkheid zo onafhankelijk mogelijk kunnen functioneren. Organisatorisch heeft W&D twee regio's met elk één directeur.

Onderwijs

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

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

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

Het domein Onderwijs wil het motto vertalen in het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding voor leerlingen met een visuele

beperking. Daartoe investeert het in de kwaliteit, ontwikkeling en innovatie van het onderwijs en de begeleiding. Het domein Onderwijs werkt samen met de domeinen Revalidatie & Advies en Wonen & Dagbesteding van Visio, zodat de dienstverlening aan kinderen en jongeren met een visuele beperking in samenhang vorm krijgt.

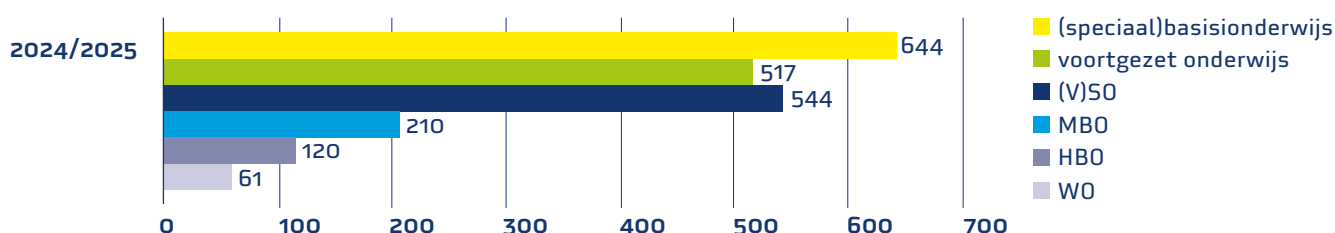
De Visio-scholen (in Amsterdam, Breda, Grave, Haren en Rotterdam) geven samen aan ruim 440 leerlingen (voortgezet) speciaal onderwijs. We onderscheiden de segmenten speciaal onderwijs (SO), voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en (V)SO aan leerlingen die (ernstig) meervoudig beperkt zijn. In onderstaande grafiek komt de samenstelling van de leerlingenpopulatie tot uitdrukking. Het aandeel leerlingen dat (ernstig) meervoudig beperkt is, omvat bijna 40% van de totale populatie.

Daarnaast wordt aan bijna 2.100 leerlingen ambulante onderwijskundige begeleiding geboden, zodat kinderen/jongeren met een visuele beperking deel kunnen nemen aan onderwijs in hun eigen woonomgeving. Deze begeleiding vindt plaats in het (speciaal) basisonderwijs, het voortgezet onderwijs (VO), het (voortgezet) speciaal onderwijs, MBO, HBO en WO.

Samenstelling leerlingenpopulatie Visio-scholen



Begeleiding AOB-leerlingen naar onderwijssoorten



Beleid, advies en ondersteuning

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

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

Onderzoek & Zorgverbetering (O&Z). Zij ondersteunen alle Visio-medewerkers bij het ontwikkelen, toetsen, delen en borgen van kennis en expertise over (het leven met) een visuele beperking. Het Meerjarig Deelsectorplan van Kennis Over Zien en de strategische doelstellingen van Visio vormen daarvoor het inhoudelijk kader. Kennis Over Zien is het samenwerkingsverband van de expertiseorganisaties Bartiméus, Koninklijke Visio en de Robert Coppes Stichting en de belangenverenigingen Oogvereniging en MaculaVereniging. We ontwikkelen en delen samen kennis over visuele beperkingen.

Deze kennis delen we op dit kennisplatform; zo zorgen we ervoor dat het leven van slechtziende en blinde mensen makkelijker wordt.

H2 /

Kwaliteit en resultaten 2024



2.1 / Zorg en Kwaliteit

Jaarlijks wordt door CIIO een externe audit binnen Koninklijke Visio uitgevoerd in het kader van de ISO-certificering. Daarbij worden alle domeinen en ook de ondersteunende diensten geauditeerd. De uitgevoerde CIIO-audit in 2024 vond voor Visio Onderwijs plaats op de school in Haren, bij R&A op de locaties Leeuwarden en Sittard-Geleen en voor W&D op de locaties in Vught en Stramproy.

Het tussentijds onderzoek van CIIO in november 2024 heeft opgeleverd dat er geen afwijkingen meer zijn geconstateerd. De kanttekeningen vanuit het CIIO-onderzoek van 2023 zijn opgelost. Bij R&A en W&D zijn twee eerder geconstateerde afwijkingen omgezet naar een kanttekening. Deze kanttekeningen zijn gericht op het toepassen van de oorzaakanalyse bij het ontstaan van afwijkingen. Een kanttekening m.b.t. Organisatie die geldt voor alle domeinen is het optimaliseren van het kwaliteitshandboek. De andere kanttekening betreft vanuit Infrastructuur het beheer en inzet van nieuwe hulpmiddelen en methodieken. Naar aanleiding van de uitgevoerde audit binnen Koninklijke Visio is het afgegeven CIIO-certificaat (voor 2024 t/m 2026) gecontinueerd.

We constateren het afgelopen jaar een toename van het aantal incidenten, calamiteiten en klachten.

Elk domein heeft vanuit kwaliteit gezien zijn eigen uitdagingen. Voor Wonen en Dagbesteding blijft de arbeidsmarktkrapte een aanzienlijke uitdaging, de druk is enorm. Het tekort aan gekwalificeerd personeel dwingt ons regelmatig tot het inzetten van externe medewerkers en dat leidt tot werkdruk binnen teams om de zorg voor de cliënt te waarborgen. Dit heeft impact op de continuïteit van zorg en verhoogt de kans op fouten en incidenten. De combinatie van personeelstekorten en het inzetten van externe medewerkers vraagt om structurele maatregelen om de veiligheid en kwaliteit van zorg te waarborgen.

Binnen W&D zijn er in 2024 een groot aantal (24) externe audits, gericht op de kwaliteit van zorg bij de cliënt, uitgevoerd op de woon- en dagbestedingslocaties. Er zijn op meerdere locaties kwaliteitsissues geconstateerd. De medewerkers van de locaties zijn/of worden getraind in het oppakken van verbeteringen binnen de eigen cirkel van invloed. Er is een verbeterplan opgesteld waar eind 2024 mee van start is gegaan. Het verbetertraject om met elkaar op methodische wijze kwaliteit te verbeteren binnen W&D loopt tot juni 2025 met inzet van een externe projectleider. Er wordt gestart met de meest urgente onderwerpen, dit zijn: medicatieveiligheid, brandveiligheid, voeding & (hand)hygiëne, dossier en het kwaliteitssysteem.

Bij R&A is er een aanzienlijke toename van cliënten die grensoverschrijdende uitlatingen doen richting medewerkers. In 2024 hebben drie landelijke audits plaatsgevonden, een gericht op het omgaan en toepassen van de overheidsrichtlijn 'Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling' en een op de inzet van 'Kortdurende behandeling' bij cliënten die zich opnieuw aanmelden bij Visio met een nieuwe hulpvraag. De derde audit was gericht op de kwaliteit van het inzetten van 'Groepsrevalidatie' bij R&A.

Ondanks deze uitdagingen blijven we streven naar een veilige en kwalitatief hoogwaardige zorgomgeving voor onze cliënten en medewerkers, waarbij we leren van incidenten en actief inzetten op verbetering.

IGJ

In mei 2024 heeft de IGJ een onaangekondigd bezoek gebracht aan een woonlocatie in Huizen. De IGJ heeft tekortkomingen geconstateerd en de opdracht gegeven verbetermaatregelen te nemen om alsnog aan de normen te voldoen. In december 2024 zijn de resultaatverslagen 'medicatie- en brandveiligheid' met de IGJ gedeeld. De IGJ heeft hierop gereageerd dat de ingezette acties om verbeteringen door te voeren goed navolgbaar zijn, dit geldt ook voor de borging. Halverwege 2025 zal de

IGJ opnieuw onaangekondigd een bezoek brengen en voor 26 mei 2025 dienen we een tweede deel met resultaatverslagen aan te leveren over overige onderwerpen waaraan we op moment van bezoek (grotendeels) niet aan de norm voldeden. Er zijn ontwikkelingen om een dashboard in power BI te maken waar kwaliteitsindicatoren een plek krijgen met de bedoeling om op locatieniveau en landelijk niveau meer in control te zijn op het gebied van kwaliteit van zorg.

Zorgresultaten

Revalidatie & Advies
Ontwikkelingen & resultaten

In 2024 zijn binnen R&A grote stappen gezet in de ontwikkeling van stepped care, waarbij uitgegaan wordt van het principe: de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment, oftewel passende zorg.

De vier stappen van stepped care zijn:

- 1 Preventie
- 2 Vergroten van zelfredzaamheid
- 3 Generieke dienstverlening
- 4 Specialistische dienstverlening

Voor stap 1 en 2 bestaat het aanbod van R&A uit het bieden van informatie, scholing en webinars over visuele problematiek en verwijismogelijkheden. Het Kennisportaal speelt hierin een belangrijke rol. Het betreft een website waar informatie en tips te vinden zijn om kennis te vergroten en vaardigheden te leren. Voor stap 3 heeft R&A in 2024 ingezet op de ontwikkeling van vier van de acht te ontwikkelen zorgprogramma's. Afhankelijk van de hulpvraag en/of cliënt gerelateerde kenmerken, wordt een cliënt aan een zorgprogramma toegevoegd. Door met zorgprogramma's te werken, wordt een uniform zorgaanbod op alle locaties aangeboden. In 2024 is gestart met het ontwerpen van vier zorgprogramma's: Oriëntatie & Mobiliteit, Psychologisch/Psychosociaal, Communicatie en Licht, Verlichting en Inrichting. Deze zullen in 2025 worden geïmplementeerd, waarna de andere vier

zorgprogramma's: ADL, Arbeidsparticipatie, Vrije tijd & Sport en Ontwikkelingsbegeleiding ontwikkeld zullen worden. Wanneer een zorgprogramma niet toereikend is, dan wordt in stap 4 maatwerk geboden in de vorm van specialistische diagnostiek, zorg en begeleiding.

Met de beweging naar stepped care zijn ook andere processen het afgelopen jaar onder de loep genomen. Zo is het Grip 4.0 planbeleid geïmplementeerd, waardoor beter grip gehouden wordt op de beschikbare capaciteit en daardoor zoveel mogelijk cliënten geholpen kunnen worden. Hiervoor zijn diverse afspraken rondom planning, afzeggingen, no-show en mutaties vastgelegd en geïmplementeerd. In 2024 werd het aanmeldproces Kind en Jeugd ook herzien en de implementatie ervan voorbereid. Daarnaast is in 2024 een start gemaakt met het optimaliseren van het aanmeldproces volwassenen, zodat deze cliënt ook sneller tot het juiste zorgprogramma geleid kan worden. Een onderdeel van het project is de (her)inrichting van ondersteunende systemen op het nieuwe proces, zoals het verwijzersportaal, de website en telefooncentrale.

Aantal cliënten Revalidatie en Advies totaal		
Totaal cliënten per jaar	2024	2023
Zvw	16.990	16.210
Wlz	111	95
JW		
Wmo	441	373
PGB	27	1

Cliënttevredenheid R&A			
Jaaroverzicht	2022	2023	2024
R&A VZ	7,9	8,3	8,4
R&A KJ	geen cijfer bekend	8,3 (kinderen) 8,6 (ouders)	8,6 (kinderen)

In de afgelopen drie jaar is de cliënttevredenheid bij R&A gestaag toegenomen. Waar in 2022 een gemiddelde score van 7,9 werd behaald, steeg deze in 2023 naar 8,3 en in 2024 verder naar 8,4 voor de volwassenen. Bij Kind & Jeugd, beoordelen zowel de ouders als de kinderen de dienstverlening met een 8,6 in 2024. Deze positieve ontwikkeling weer-spiegelt de inspanningen die zijn geleverd om de kwaliteit bij R&A te verbeteren.

Wonen & Dagbesteding

Meerdere medewerkers die cliënten met een ernstige verstandelijke of meervoudige beperkingen (EVMB, persona Delano) begeleiden, hebben in 2024 een opleiding LACCS gevolgd, zodat deze cliënten nog beter begeleid worden middels ‘Het Goed Leven Gesprek’. In 2025 gaan de resterende medewerkers die EMB-clieñten verzorgen de LACCS -opleiding volgen. In 2024 is een start gemaakt de medewerkers die werken met cliënten, die naast de visuele beperking een licht verstandelijke beperking hebben, te scholen in Triple-C. De drie C’s staan voor Cliënt, Coach en Competentie en vormen de basis van een vertrouwde samenwerking tussen cliënten en hun begeleiders.

De samenwerking met Revalidatie en Advies is in 2024 geïntensiveerd en heeft geleid tot het beschrijven van de levensloop van de oudere cliënten, mevr. Wolfs, binnen de Domeinen (m.n. W&D en R&A).

De gehandicaptenzorg staat voor een grote uitdaging om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Dat komt door toenemende vraag, toenemende zorgzwaarte, stijgende kosten en doordat het steeds lastiger is om medewerkers voor de zorg te vinden. De kwaliteit staat hierbij onder druk. Visio W&D heeft kwaliteit als speerpunt voor 2024 gekozen en een externe projectleider aangetrokken om de kwaliteit hoog te houden.

De arbeidsmarktproblematiek is een ander speerpunt in 2024 en loopt evenals het speerpunt kwaliteit door in 2025. Net als de rest van Nederland heeft Visio last van een tekort aan zorgpersoneel en maakt Visio gebruik van Personeel Niet In Loondienst (PNIL).

Daarnaast is er ingezet op behoud van werknemers en op het werven van nieuwe medewerkers. De kanslijnen 1 en 5, zoals beschreven door de Zorg-verzekeraars Nederland (ZN) en Vereniging Gehandicapten Nederland (VGN), waarvoor Visio in 2022 heeft gekozen, dragen bij aan het anders organiseren van de zorg en aan een toekomstbestendige gehandicaptenzorg.

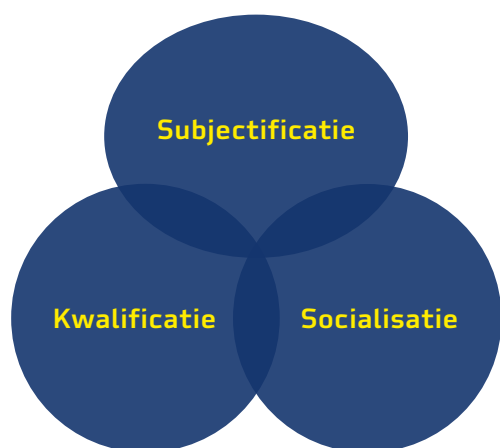
Aantallen cliënten intramuraal W&D

Cliënten per einde verslagjaar	2024	2023
Totaal aantal cliënten	696	678
waarvan aantal cliënten verblijf	590	585
waarvan aantal cliënten dagbesteding	44	55
waarvan aantal cliënten logeren	18	24
overige cliënten	44	14

2.2 / Onderwijs en Kwaliteit

Ambitie onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

- De ambitie van Visio Onderwijs is om het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding te bieden aan leerlingen met een visuele beperking. Hieronder verstaan we:
- onderwijs en begeleiding richten zich op subjectificatie, kwalificatie en socialisatie
 - waarbij we iedere leerling stimuleren tot maximale ontwikkeling te komen op deze gebieden
 - met als resultaat dat iedere leerling over de competenties beschikt om passend bij zijn individuele mogelijkheden mee te doen in de maatschappij, in de wereld.



Figuur 1: De doeldomeinen van Biesta

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

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

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

Visie op leren

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

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

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

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

Uitgangspunten bij het leren

- **Ieder kind heeft recht op onderwijs**
Onze fundamentele opvatting is: leren en ontwikkelen zijn rechten van alle kinderen, ongeacht (de zwaarte van) hun beperkingen.
- **Zo gewoon als mogelijk, zo speciaal als nodig**
Leren vindt zoveel mogelijk plaats midden in de maatschappij op basis van een moderne pedagogische benadering, flexibel, passend bij de leerbehoeften van de leerling en op basis van een sterk geloof in het ontwikkelingspotentieel van de leerling. Dit uitgangspunt sluit aan bij het principe van stepped care: de leerling ontvangt het juiste onderwijs en de juiste begeleiding, op het juiste moment, waarbij de ondersteuning niet intensiever is dan nodig.

Wat stepped care voor onze persona's betekent:

Mo Ahmadi: "Dankzij het specialistische advies van Visio Onderwijs kan ik in mijn eigen woonplaats naar de middelbare school. Omdat ik Wiskunde erg leuk vind, maak ik gebruik van een app die de lijnen en toppen van grafieken hoorbaar maakt. Dat scheelt veel gedoe met aangepaste lesboeken."



Delano Badal: Het is voor ons als ouders heel belangrijk dat de mensen die betrokken zijn bij de dagelijkse zorg goed begrijpen hoe Delano zich voelt en hoe ze met hem kunnen communiceren. We zien dat Delano goed in zijn vel zit."



Laagdrempelige informatie:

- Informatie en advies
- eduVIP
- Helpdesk
- Externe Leerplein

AOB, in combinatie met ondersteuning professionals/docenten.

Kind & Jeugd: Integrale ambulante ondersteuning

Blended leren, hybride arrangementen, kort durend onderwijs op een Visio school.

Kind & Jeugd: integrale ondersteuning

Specialistisch onderwijs op een Visioschool.

Kind & Jeugd: Integrale onderwijs-zorg dienstverlening

intensiteit

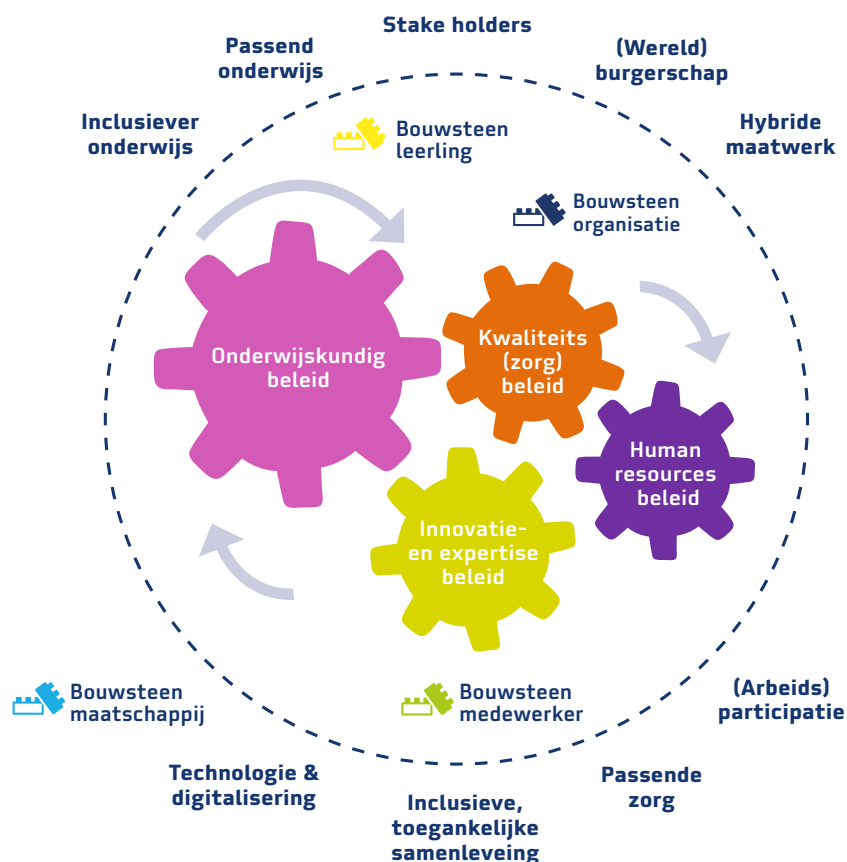
Figuur 2: Maatwerk in ondersteuning, passend onderwijs

Investeren in de onderwijskwaliteit

Kwaliteitsbeleid is onderdeel van het algemene beleid en de strategie van Koninklijke Visio. Kwaliteitsbeleid heeft tot doel om onszelf te blijven verbeteren en ontwikkelen en het beoogt bij te dragen aan de geformuleerde ambitie.

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

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

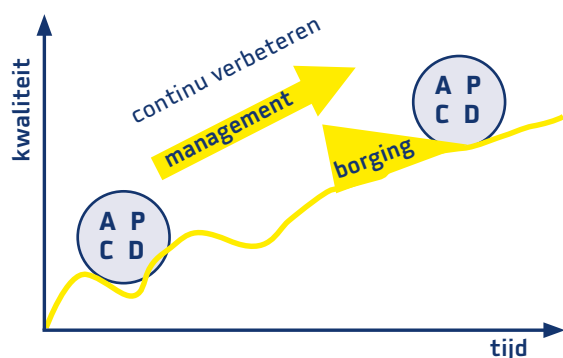


Figuur 3: Samenwerking beleidsgebieden om het beste onderwijs en begeleiding te realiseren

Verbeteren

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

In het daaropvolgende meetmoment worden de effecten van de geïmplementeerde interventies geanalyseerd. Het verbeterproces verloopt systematisch via de 'plan, do, check, act'-cyclus, met een toepassing op alle niveaus: team-, school-/dienst- en domeinniveau.



Figuur 4: Weergave pdca-cyclus

Binnen het domein Onderwijs worden de volgende instrumenten gehanteerd:

- **Opbrengstgericht Werken:** Het betreft hier een methodiek om systematisch (en cyclisch) data m.b.t. onderwijsresultaten inzichtelijk te maken, deze te analyseren en verbeterinterventies te formuleren en uit te voeren. De effecten van eerdere interventies worden in de analyses betrokken. We doen dit op het niveau van cluster 1, de school/afdeling, de groep en de AOB-dienst. Het verbeteren van de onderwijsresultaten is hiervan het doel. Doordat we in toenemende mate onderwijsdata vastleggen, wordt het mogelijk om op steeds meer aspecten analyses te maken en naar aanleiding hiervan beleidskeuzes vast te stellen of verbeteracties te bepalen.

- **Professionele leergemeenschappen** (hierna: PLG's) functioneren op alle Visio-scholen en in de AOB. Hierbij gaan groepen onderwijsmedewerkers met elkaar rond een thema aan de slag om te komen tot ontwikkeling, verbetering en/of borging. Eigen praktijkervaringen zijn vaak het referentiekader. De PLG-groep benut wetenschappelijke inzichten en/of algemeen aanvaarde theorieën om verbetervoorstellen te formuleren.

- **Interne audits:** Op alle Visio-scholen en in de AOB worden jaarlijks interne audits uitgevoerd door interne auditoren van het domein Onderwijs.
- **Tevredenheidsmetingen** inclusief monitoring sociale veiligheid: Jaarlijks worden onder leerlingen, ouders en medewerkers van de scholen tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, waarin ook de meting van de sociale veiligheid is opgenomen. Daarnaast wordt eens in de vier jaar bij de AOB-dienst een onderzoek uitgevoerd onder AOB-leerlingen, hun leerkrachten en hun ouders naar de tevredenheid over de AOB. De resultaten uit de diverse metingen worden op diverse niveaus geanalyseerd.
- **Analyse van incidenten/incidentmeldingen en klachten.**
- **Lesbezoeken en flitsbezoeken** in de klas door schoolleiders en coördinatoren.

Ontwikkelen

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

- Investering in de professionalisering en de eigen regie van de leraar en in een professionele cultuur en stimulerend werkklimaat. We zetten in op de ontwikkeling van de medewerkers tot experts in hun vakgebied en op het creëren van een cultuur en klimaat waarin medewerkers zich, vanuit betrokkenheid en professionele motivatie, uitgedaagd voelen om het onderwijs en de begeleiding voortdurend te verbeteren en ontwikkelen.
- Innovatief beleid: er wordt voortdurend geïnvesteerd in innovatie en expertise-

ontwikkeling in lijn met de missie en visie van het domein Onderwijs. Er zijn tal van innovatieve projecten en expertiseprojecten, waaronder wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met hogescholen of universiteiten (nationaal en internationaal), waar medewerkers in kunnen participeren.

- Laagdrempelig innoveren: Dit gebeurt door het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld inspiratieboxen of 3D-printers aan de Visio-scholen. Iedere school kent een zogenaamd OnderwijsLab waarin of van waaruit nieuwe technologie wordt uitgetest of geïmplementeerd.

Zicht op onderwijskwaliteit

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

- In het periodiek werkoverleg tussen directeur Onderwijs en Raad van Bestuur
- Via periodieke directierapportages door de directeur Onderwijs aan de Raad van Bestuur (waarvan de onderwijskwaliteit en resultaten uit kwaliteitszorginstrumenten onderdeel uitmaken), met hieraan gekoppeld reflectiegesprekken
- Door werkbezoeken van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht aan de scholen
- Doordat de Raad van Bestuur periodiek aansluit op thema's bij de MT-vergaderingen Onderwijs.
- Door periodiek overleg tussen Raad van Bestuur en GMR en tweemaal per jaar tussen Raad van Toezicht en GMR.

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

Verantwoording resultaten

Schoolleiders rapporteren over de onderwijsresultaten in hun schoolgids. Daarnaast rapporteren zij via nieuwsbrieven aan ouders/medewerkers en in de MR/leerlingenraad over de resultaten van het onderwijs, (voorgenomen) vernieuwingen en beleid. Iedere school en AOB-afdeling voert hierover dialoog met de ouders en de leerlingen. Voorts heeft iedere school en AOB-afdeling een school- en/of jaarplan waarin (voorgenomen) beleid(ontwikkeling) is opgenomen.

Het beleid van het domein Onderwijs is vastgelegd in het Instellingsplan Visio Onderwijs 2023-2027. In het jaarlijkse verslag van de Raad van Bestuur wordt verslag gedaan over onder andere de resultaten. In de GMR is aandacht voor het beleid van het domein Onderwijs, van Visio als geheel (onderwijs én zorg), de koers, de ontwikkelingen en de resultaten. Drie keer per jaar rapporteren de directeur Onderwijs en de Raad van Bestuur over de voortgang in de uitvoering van de strategie op het niveau van het domein Onderwijs respectievelijk Visio als geheel aan de hand van de doelstellingen die geformuleerd zijn in het jaarplan en de begroting. De bouwstenen en doelen van de strategie 'Wendbaar op weg naar 2030' vormen hiervoor de basis. Deze integrale rapportages worden met de medezeggenschapsorganen besproken.

Doelen en resultaten

Resultaten in beleid

Excellent onderwijs en excellente begeleiding

Het bieden van het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding is de ambitie van het domein Onderwijs. Daartoe wordt planmatig geïnvesteerd in de kwaliteit, in verbeteren, in innovatie en in de professionaliteit van medewerkers.

De onderwijsinspectie heeft dit in eerdere jaren herkend en beloond met de waarderingen 'goed' en/of 'excellent' voor de SO en VSO scholen in Breda, Haren, Rotterdam en Grave. Ook in het schooljaar 2023/2024 heeft de onderwijsinspectie onze continue inzet gezien voor het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding, bij de steekproef kwaliteitsonderzoek bij VSO Amsterdam, SO Rotterdam en SO en VSO Breda.

Hybride onderwijs en begeleiding

Vanaf 2022/2023 worden nieuwe vormen van aanbod aangeboden, waarmee meer flexibiliteit en maatwerk mogelijk is:

- hybride onderwijs waarbij een leerling deels naar een Visio-school en deels naar een reguliere school gaat
- de mogelijkheid tot het volgen van een online-les voor een specifiek vak op een Visio-school voor AOB-leerlingen en/of voor leerlingen van een andere Visio-school
- online-maatwerk ondersteuning aan AOB-leerlingen
- helpdesks waar docenten van reguliere scholen met vragen terecht kunnen

Het ontwikkelde hybride aanbod wordt verder doorontwikkeld en uitgerold.

Eigentijds onderwijs en eigentijdse begeleiding – kwaliteit, innovatie en expertise

Het domein Onderwijs wil eigentijds onderwijs en eigentijdse begeleiding bieden, met een optimale inzet van de nieuwste digitale en technologische mogelijkheden. Dit doel vraagt om continue aandacht voor innovatie en expertiseontwikkeling. En om het continu vernieuwen van het onderwijs en de begeleiding, zodat nieuwe methoden, expertise en hulpmiddelen worden verankerd in ons aanbod en ons handelen. Vanaf 2021 gebeurt dit vooral met middelen uit de onderwijsreserves; met deze middelen vinden investeringen plaats om het onderwijs en de begeleiding (nog) beter te maken op het gebied van kwaliteit, innovatie en expertise. De investeringskeuzes zijn opgenomen in een bestedingsplan dat een looptijd heeft van circa 10 jaar.

Toegankelijkheid van opleidingen en leermiddelen

Een belangrijke voorwaarde voor passend, inclusief onderwijs is dat het onderwijs toegankelijk is voor leerlingen met een visuele beperking: de scholen/opleidingen moeten toegankelijk zijn voor leerlingen met een visuele beperking én daarnaast is het essentieel dat onderwijscontent toegankelijk is. Visio Onderwijs heeft zich in de afgelopen jaren steeds ingezet voor het realiseren van deze toegankelijkheid. Mede hierdoor ontstaat er meer politieke steun voor het standpunt dat de Europese wetgeving om websites en digitale content beter toegankelijk te maken voor mensen met een visuele beperking, ook van toepassing wordt op leermiddelen. Ook in de komende jaren zal Visio Onderwijs zich hiervoor blijven inzetten.

Transitie naar werk

- De transitie van onderwijs naar werk was een belangrijk focuspunt in 2024 en zal dat de komende jaren blijven. Voor veel jongeren met een visuele beperking is het lastig een baan te vinden en te behouden. Visio ziet het als haar (maatschappelijke) opdracht om jongeren hierin te ondersteunen. Deze beleidslijn van Visio sluit aan

bij de aangekondigde nieuwe wet 'van school naar duurzaam werk' die naar verwachting in 2026 van kracht wordt.

Bevlogen, excellente medewerkers

- Excellent en eigentijds onderwijs kan alleen gerealiseerd worden wanneer de onderwijsmedewerkers zelf excellent zijn en zij de passie en drive voelen om het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding te bieden.
- Het domein Onderwijs werkt met een meerjarig opleidingsplan en 'corporate curriculum' dat voortdurend wordt geactualiseerd. Hierin staat beschreven welke (bij)scholing/training medewerkers periodiek moeten volgen. Jaarlijks vormt dit onderwerp van gesprek tussen medewerker en schoolleider en daarmee wordt geborgd dat al onze medewerkers goed gekwalificeerd zijn en blijven.
- Medewerkers werken intensief met elkaar samen. Zij leren met en van elkaar en zijn samen bezig om het onderwijs en de begeleiding te verbeteren. Dit gebeurt via OGW-besprekingen, in PLG-groepen en in overleggen waarin verschillende data worden geanalyseerd en geduid. Op alle scholen en in de AOB-regio's zijn er werkgroepen kwaliteit. Ook zijn er overal opgeleide interne auditoren die interne audits uitvoeren op andere Visio-scholen of in andere AOB-regio's. Ook vervullen sommige medewerkers een actieve rol in expertise- of innovatieve projecten of implementatie van bereikte resultaten, intern of in samenwerking met externe partners.

Datagedreven werken

- Er is in 2024 goede voortgang geboekt met het datagedreven werken dat vanaf 2023 vorm krijgt. Er zijn keuzes gemaakt in het vastleggen van data voor onderwijs en AOB, waarbij het gaat om managementdata én om inhoudelijke data. Ook zijn er dashboards ontwikkeld. In 2025 zullen deze verder worden doorontwikkeld en zal er worden ingezet op het (verder) inrichten van de werkprocessen.

Op deze manier is er voortdurend aandacht voor de koers, het beleid, de kwaliteit, de expertise en voor professionalisering en ontwikkeling. Het resulteert in een professionele kwaliteitscultuur, waarin medewerkers met bevlogenheid en passie hun werk doen.

Passend onderwijs

Position paper: Inclusief onderwijs voor leerlingen met een zintuigelijke beperking

Cluster 1 en 2 staan voor goed en inclusief onderwijs voor leerlingen met een visuele beperking, een auditieve beperking en/of een communicatieve beperking. Voor deze clusters is een unieke positionering van belang gezien hun specifieke kenmerken: de kleine leerlingenaantallen, de meervoudige problematiek, de unieke expertise, de landelijke taken en het feit dat de onderwijsinstellingen van cluster 1 en 2 geen deel uitmaken van de samenwerkingsverbanden voor PO en VO.

Om goed voor het voetlicht te brengen waar cluster 1 en 2 voor staan, is in 2024 gezamenlijk een beknopte position paper opgesteld. Het gaat om:

- **Inclusief onderwijs**
- **Expertisecentra** voor expertise, innovatie en kwaliteit
- Een **landelijk dekkend netwerk** voor advies, begeleiding en onderwijs
- **Maatwerk** gericht op **meedoen** en **participatie**.

Passend, zo inclusief mogelijk onderwijs

Visio Onderwijs streeft al jaren naar maximale integratie van leerlingen met een visuele beperking. Dit vanuit het principe: zo gewoon als mogelijk, zo speciaal als nodig. Ons streven is erop gericht dat minimaal 80% van de leerlingen met een visuele beperking onderwijs ontvangt in thuisnabije omgeving.

Dit integratiebeleid is succesvol: ruim 80% van alle leerlingen met een visuele beperking neemt deel aan thuisnabij onderwijs, met ambulante onderwijskundig begeleiding. Een relatief klein aantal

leerlingen ontvangt speciaal of voortgezet speciaal onderwijs op een Visio-school.

Vanaf het schooljaar 2022/2023 biedt Visio Onderwijs hybride vormen van onderwijs en begeleiding aan ter stimulering van inclusief onderwijs en ter versterking van de flexibiliteit en het maatwerk.

Kassiersfunctie

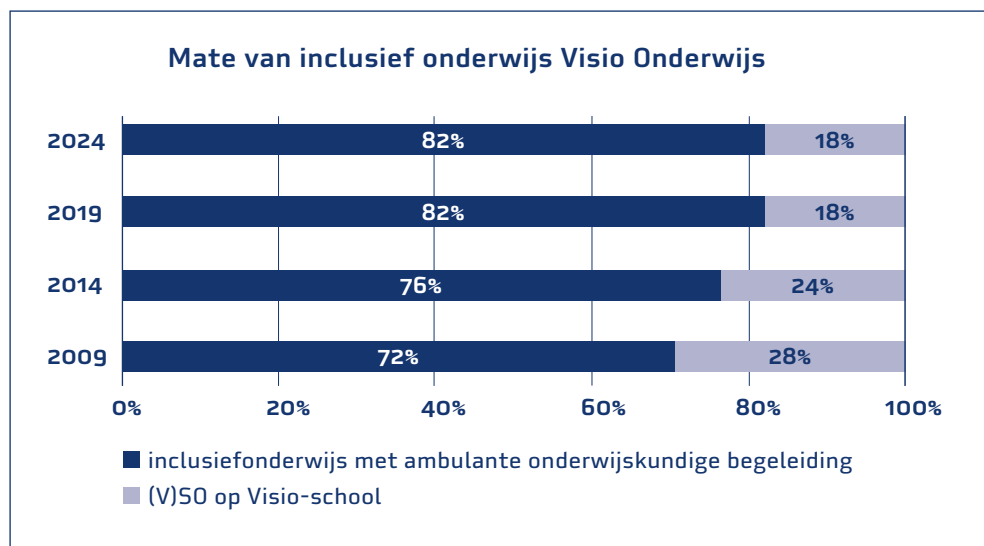
Reguliere scholen kunnen aanvullende middelen ontvangen wanneer zij onderwijs geven aan een leerling met een visuele beperking, zodat zij de benodigde materialen en extra formatie kunnen bekostigen. De onderwijsinstellingen van cluster 1 (Visio Onderwijs en Bartiméus Onderwijs) vervullen de taak om op een objectieve en transparante wijze deze aanvullende middelen aan scholen toe te kennen. Cluster 1 vervult daarmee een kassiersfunctie met betrekking tot de toekenning van aanvullende middelen. Periodiek vindt een audit plaats tussen Bartiméus Onderwijs en Visio Onderwijs over uitvoering van de kassiersfunctie. De uitkomst

hiervan worden benut om de processen en de uniformiteit in kaders te optimaliseren.

Visio Onderwijs werkt samen met de samenwerkingsverbanden in het PO en VO. Het is immers belangrijk dat een visuele beperking bij een kind tijdig wordt gesignaleerd en snelle aanmelding bij Visio Onderwijs plaatsvindt, zodat het kind ondersteund kan worden bij zijn of haar schoolloopbaan.

Onderwijszorgarrangementen (OZA)

Visio Onderwijs is blij met het doel van het Ministerie van OCW om emb-leerlingen méér te laten profiteren van een onderwijsaanbod, zodat hun ontwikkeling via partieel onderwijs verder gestimuleerd kan worden. Via het experiment OZA werken de Visio-school in Breda en een Kinderdagcentrum in Breda sinds 1 januari 2023 samen om een passend (onderwijs-zorg) aanbod voor meer- en minder beperkte kinderen met een visuele beperking te realiseren. Het experiment loopt tot 1 januari 2028.



Toekomstige ontwikkelingen

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

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



Wendbaar met cliënten en leerlingen

Cliënten en leerlingen merken dat onze diensten aansluiten op hun (veranderende) behoeftes. We nemen hun vraag als uitgangspunt en werken goed met hen samen.

- Versterken van het systematisch handhaven, verbeteren en borgen van onze kwaliteit
- Doorontwikkeling van de kwaliteit en het aanbod van onderwijs en begeleiding.
- Hierbij is aandacht voor de thema's: burgerschap, basisvaardigheden, uniformering aanbod, didactiek en een toekomstbestendig VSO.
- Integrale samenwerking (tussen domeinen) en maatwerk: samen, integraal werken aan het bieden van maatwerk om de participatiemogelijkheden van kinderen, jongeren en volwassenen te versterken. Met aandacht voor de thema's:
 - het begeleiden van leerlingen naar werk
 - een integraal aanbod (zorg en onderwijs) voor kinderen en jongeren
 - hybride-arrangementen
 - het realiseren van de toegankelijkheid van het onderwijs en digitale leermiddelen
 - het vergroten van het bereik van de emb-doelgroep
 - aanbod voor NT2 leerlingen
 - het beschikbaar stellen van onderwijsproducten voor de brede cliëntgroep van Visio.



Wendbaar door onze medewerkers

In een wendbaar Visio geven medewerkers vorm en inhoud aan wendbaarheid in de relatie met de cliënt/leerling. Medewerkers luisteren naar de behoeften van cliënten/leerlingen en naar elkaar. We werken met een ondernemend perspectief binnen duidelijke kaders. Vanuit onze expertise, kennis en persoonlijk leiderschap gaan we op zoek naar ideeën en betere oplossingen. Door te luisteren, te verbinden en te doen. We vergroten de trots op Visio, waarin iedereen samenwerkt in het belang van de cliënt en de leerling.

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



Wendbaar in de maatschappij

Door onze kennis en expertise beschikbaar te maken voor iedereen bevorderen we de toegankelijkheid en inclusiviteit van de maatschappij. Daarmee helpen we anderen om meedoen mogelijk te maken. Iedereen met een visuele beperking of met iemand in zijn of haar omgeving met een visuele beperking heeft online vrije toegang tot onze expertise en kennis. We vragen aandacht voor en pakken een actieve rol in het oplossen van maatschappelijke obstakels voor slechtziende en blinde mensen. Zo bouwen we samen met relevante partijen en stakeholders aan een inclusieve samenleving.

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



Wendbaar als organisatie

Om een wendbare organisatie te zijn, uniformeren we leerling- en cliëntprocessen met ruimte voor maatwerk. We bouwen aan efficiënte ondersteunende processen, zodat we kunnen inspelen op de veranderende vragen van cliënten en leerlingen. "De reis" van de cliënt/leerling is hierbij leidend. Visio is financieel duurzaam ingericht om de continuïteit op lange termijn te borgen.

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



Onderwijsresultaten

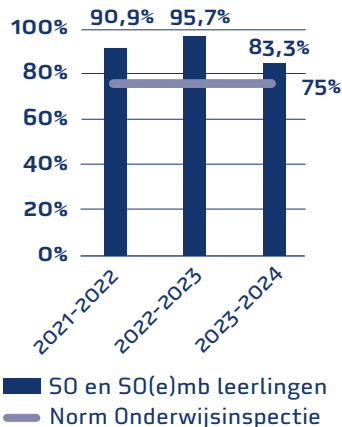
Uitstroomgegevens naar indicatoren onderwijsinspectie

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

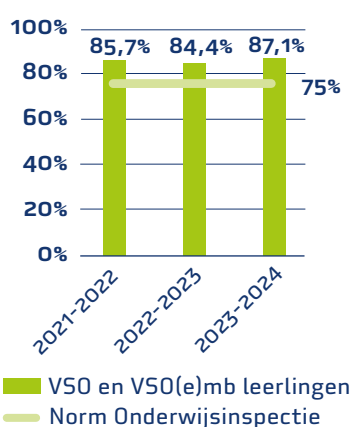
- Uitstroomniveau van de leerling ten opzichte van het beoogde uitstroomniveau van de leerling (zoals vastgelegd in het ontwikkelingsperspectiefplan (opp)).
- In een percentage wordt uitgedrukt hoeveel procent van de leerlingen op het beoogde uitstroomniveau is uitgestroomd.
- Plaatsbestending van de uitgestroomde leerlingen.
- In een percentage wordt uitgedrukt hoeveel procent van de leerlingen, ruim een jaar na uitstroom, nog op hetzelfde uitstroomniveau zit.

Betaald uitstroomniveau op school conform opp

Percentage uitgestroomd op niveau opp



Percentage uitgestroomd op niveau opp



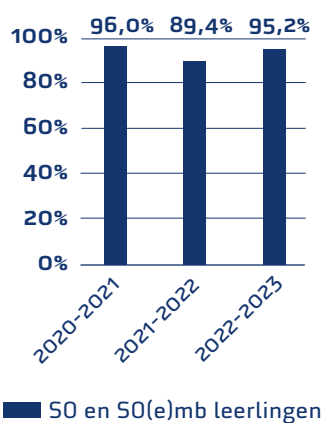
In de grafieken hiernaast is aangegeven hoeveel procent van de leerlingen is uitgestroomd op het beoogde uitstroomniveau. Het gaat hier om uitstroom in de schooljaren 21-22, 22-23 en 23-24.

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

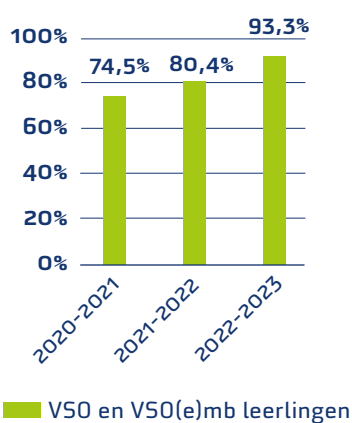
Binnen Visio hanteren we normen die voor een deel een fractie boven de norm van de onderwijsinspectie liggen: voor het SO 80%, voor het (e)mb 80% en voor het VSO 75%. Ook deze normen worden behaald.

Plaatsbestendinging

Percentage bestendinging



Percentage bestendinging



In de grafieken hiernaast wordt weergegeven hoeveel procent van de uitgestroomde leerlingen ruim een jaar later (in oktober van het daarop volgende kalenderjaar), nog op hetzelfde uitstroomniveau zit.

Het gaat hier om uitgestroomde leerlingen in de schooljaren 20-21, 21-22 en 22-23.

De onderwijsinspectie hanteert geen norm voor plaatsbestendinging, maar gaat er wel vanuit dat scholen hier zelf normen voor opstellen. Binnen Visio hanteren we voor het SO en SO(e)mb 90% als

norm; voor het VSO en VSO(e)mb 80%. Deze eigen normen behalen we in de meeste jaren. Omdat kleine fluctuaties een vrij grote impact kunnen hebben op het percentage (omdat het om kleine leerlingen-

aantallen gaat) is het goed om tevens naar het gemiddelde over een periode van 3 jaar te kijken. Het bestendigingspercentage voor het 50/50(e)mb komt dan op 93,2% en voor het V50/V50(e)mb op 81,3%, waarmee we onze eigen normen behalen.

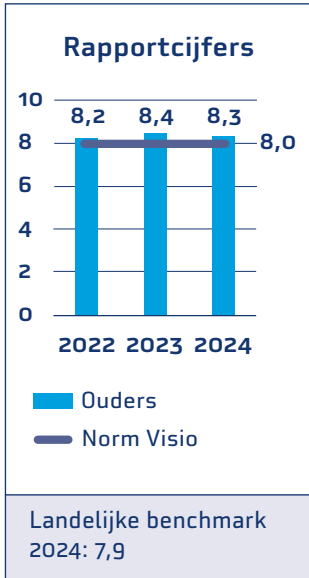
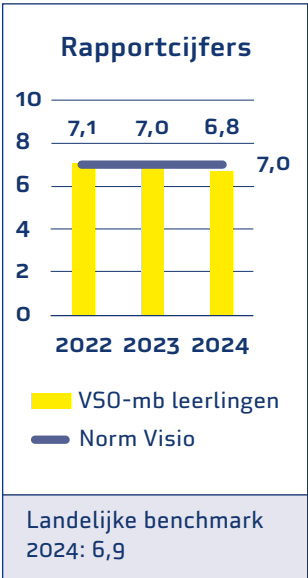
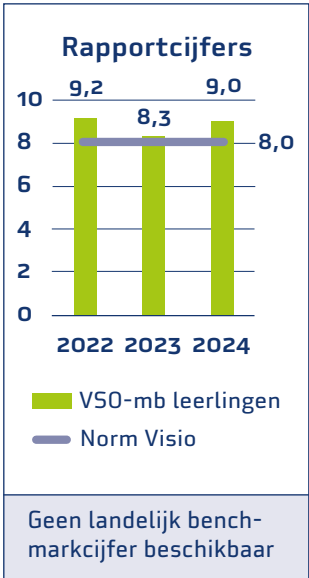
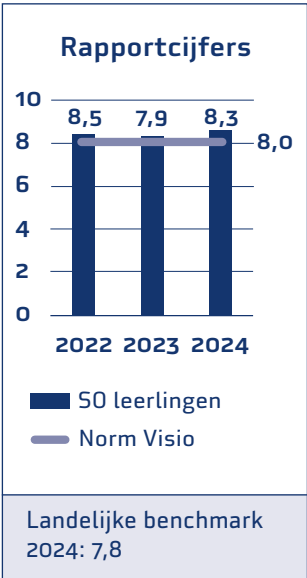
Tevredenheid Visio-scholen

Jaarlijks meten we, via het instrument Q-school (V) 50+ van Beekveld & Terpstra, op diverse items de tevredenheid bij de leerlingen op onze scholen en hun ouders. Dit doen we om feedback te krijgen op ons onderwijs en inzicht te krijgen in wat we goed doen en wat we verder kunnen verbeteren.

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

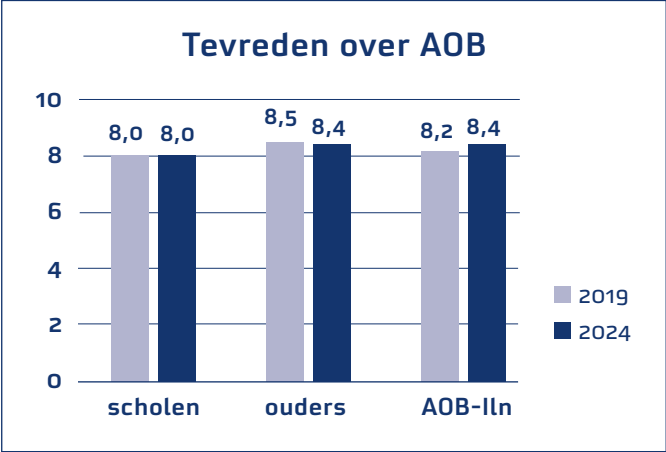
De rapportcijfers laten zien dat leerlingen en ouders over het algemeen tevreden zijn over het onderwijs op de scholen van Visio. Meestal worden er rapportcijfers gegeven die boven de eigen norm en het landelijke benchmarkcijfer liggen. Het minst tevreden zijn de V50-leerlingen. Op grond van interne analyse concluderen we dat een toenemende complexiteit van de problematiek bij individuele V50-leerlingen naar verwachting invloed heeft op de tevredenheid onder deze groep leerlingen.

Jaarlijks analyseren de scholen de resultaten uit het tevredenheidsonderzoek, bespreken dit intern met de leerlingen, de ouders en met medewerkers en stellen een aantal verbeter- of actiepunten op om de veiligheid en de tevredenheid te continueren of verder te verbeteren. Ook worden de resultaten op het niveau van het domein besproken evenals op het niveau van cluster 1.



Tevredenheid ambulante onderwijskundige begeleiding

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



In 2024 vond opnieuw een tevredenheidsonderzoek over de AOB plaats. In totaal hebben 874 contactpersonen van scholen, 602 ouders en 293 leerlingen de vragenlijsten ingevuld. De verschillende respondentgroepen geven in 2024 hoge cijfers aan de AOB van Visio, net als zij deden in 2019.

Onderwijsinspectie

Visio sluit zich aan bij het uitgangspunt van de onderwijsinspectie dat alle leerlingen recht hebben op goed onderwijs. De ambitie van Visio reikt echter nog verder: iedere leerling van Visio Onderwijs heeft recht op uitmuntend onderwijs!

Visio Onderwijs investeert daarom continu en planmatig in het realiseren van het best mogelijke onderwijs en de best mogelijke begeleiding. Onze inzet heeft de onderwijsinspectie gezien bij de

steekproef kwaliteitsonderzoek in het schooljaar 2023/2024 bij VSO Amsterdam, SO Rotterdam en SO en VSO Breda. Bij al deze onderzoeken gaf de inspectie een goede waardering voor het realiseren van de doelen voor goed onderwijs en het bevorderen van een kwaliteitscultuur.

Bij het onderzoek zijn zeven standaarden onderzocht waarop een oordeel door de inspectie is gegeven. De onderwijsinspectie beoordeelde de zeven standaarden als volgt:

Standaarden	VSO A'dam	SO R'dam	SO Breda	VSO Breda
Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)	voldoende	goed	goed	goed
Pedagogisch-didactisch handelen (OP3)	voldoende	voldoende	goed	goed
Veiligheid (VS1)	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende
Resultaten (OR1)	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende
Visie, ambities en doelen (SKA1)	goed	goed	voldoende	voldoende
Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2)	goed	goed	goed	goed
Evaluatie, verantwoording en dialoog (SKA3)	goed	goed	goed	goed

Overige manieren van toetsing van de kwaliteit

CIIO

Jaarlijks wordt door CIIO een externe audit binnen Koninklijke Visio uitgevoerd in het kader van de ISO-certificering. Daarbij worden alle domeinen en ook de ondersteunende diensten geaudit. De uitgevoerde CIIO-audit in 2024 vond voor Visio Onderwijs plaats bij de school in Haren. In deze externe audit is tevens gekeken naar de samenwerking tussen onderwijs en zorg. Naar aanleiding van de audit is aan Visio Onderwijs positieve feedback teruggegeven, samen met enkele tips. Naar aanleiding van de uitgevoerde audit binnen Koninklijke Visio is het afgegeven CIIO-certificaat (voor 2024 t/m 2026) gecontinueerd.

Interne kwaliteitstoetsing

Ambulante onderwijskundige begeleiding

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

Interne audits

Jaarlijks worden binnen het domein Onderwijs interne audits uitgevoerd, op de scholen en in de AOB. Daarnaast wordt eens in de vier jaar een audit op cluster 1-niveau uitgevoerd m.b.t. de kassiersfunctie AOB. In 2024 zijn acht interne audits uitgevoerd: bij alle vijf Visio-scholen en in de drie AOB-regio's. De laatste audit kassiersfunctie AOB vond in 2023 plaats.

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

Sociale veiligheid

Preventief beleid en een heldere aanpak

Visio Onderwijs creëert een veilige omgeving, waarin leerlingen zich gewaardeerd, gerespecteerd, gezien en gehoord voelen. Vanuit een veilige omgeving worden de leerlingen uitgedaagd om tot ontwikkeling te komen. Er is aandacht voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen.

Het beleid op het gebied van sociale veiligheid bestaat uit preventief beleid in combinatie met een heldere aanpak ingeval van pestgedrag en met aandacht voor cyberpesten.

Op de scholen is gerichte aandacht voor het pedagogisch klimaat. We stimuleren gewenst gedrag en gewenste omgangsvormen tussen leerlingen. De leerkrachten gaan op een voorspelbare en respectvolle wijze om met leerlingen en de leerkrachten laten het juiste voorbeeldgedrag zien in hun omgang met leerlingen en in hun omgang met elkaar. Dit ondersteunen we met samen met de leerlingen opgestelde, heldere gedragsregels voor iedere school en klas. Daarnaast maken we gebruik van ondersteunend lesmateriaal, zoals de methode Leefstijl, het anti-pest programma Sta op tegen Pesten en de Rots- en Watertraining.

Medewerkers zijn op de hoogte van de meldcode en weten dat bij signalen of een vermoeden van huiselijk geweld en/of kindermishandeling het essentieel is om te handelen. Via teamscholing wordt de kennis van medewerkers ten aanzien van de meldcode periodiek actueel gehouden; gedragswetenschappers en schoolmaatschappelijk werkers nemen deel aan een uitgebreidere jaarlijkse training.

Op de Visio-scholen en in de AOB-regio's zijn er contactpersonen waar ouders en leerlingen terecht kunnen bij vragen over pesten en zijn er aandachtfunctionarissen sociale veiligheid. Zij vervullen een rol in het bevorderen van een veilig klimaat binnen de school of AOB-regio én hebben

twee of drie keer per jaar overleg met elkaar in relatie tot beleid en realisatie van sociale veiligheid binnen heel Visio Onderwijs. Ook de resultaten uit de jaarlijkse monitoring van de veiligheid en de tevredenheid komen aan de orde. Eén van de aandachtsfunctionarissen sociale Veiligheid participeert in een VIVIS expertisegroep Relaties, Intimiteit en Seksualiteit.

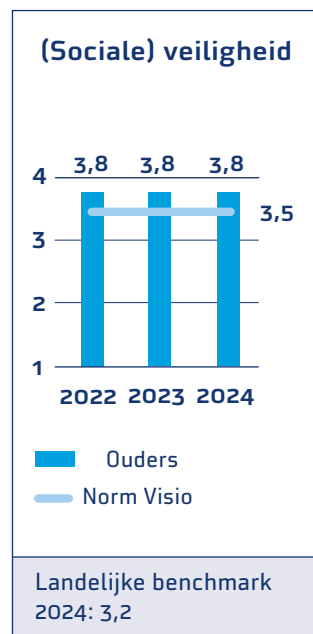
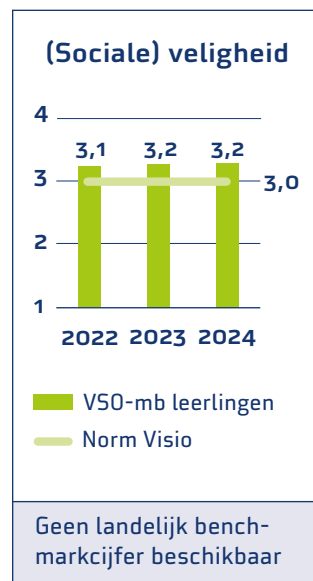
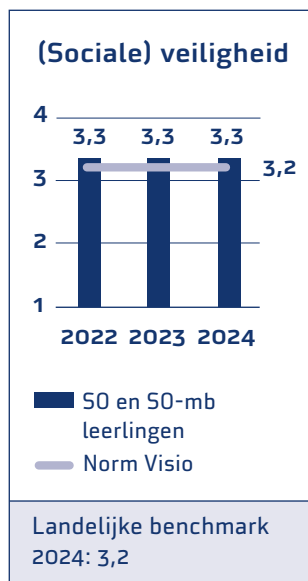
In de kwaliteitscommissie en/of commissie leerlingenzorg van de school of AOB-regio worden resultaten uit de monitoring van de sociale veiligheid, informatie uit de incidentenanalyse, signalen van de commissie leerlingenzorg en informatie in relatie tot eventuele klachten, in samenhang met elkaar geanalyseerd. Resultaten met betrekking tot het veiligheidsbeleid worden besproken in de teams, met de leerlingen(raad) en de medezeggenschapsraad. Op grond hiervan worden afspraken gemaakt voor het behoud of het bevorderen van een (sociaal) veilig klimaat. Deze komen terug in de jaarplannen, waarvan de voortgang periodiek wordt gemonitord.

Mocht daartoe aanleiding bestaan, bijvoorbeeld op grond van rapportages van vertrouwenspersonen, dan wordt door de aandachtsfunctionarissen sociale veiligheid aanvullend (sociaal) veiligheidsbeleid landelijk voorbereid, besproken en vastgesteld door het MT Onderwijs.

Resultaten monitoring sociale veiligheid 2024

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

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



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

Bij de VSO-leerlingen ligt in 2024 de veiligheidsbeleving een fractie onder de landelijke benchmark. Op grond van interne analyse concluderen we dat een toenemende complexiteit van de problematiek van individuele leerlingen (in het VSO) naar

verwachting van invloed is op veiligheidsbeleving onder VSO-leerlingen. Om met de problematiek in het VSO om te gaan, is advies gevraagd aan de gedragswetenschappers van cluster 1 en betrekken we op individueel niveau externe expertise.

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

Monitoring sociale veiligheid bij doelgroep 1 en 2

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

2.3 / Onderzoek, expertise en innovatie

Strategische Kennisagenda

Om de eigen missie 'Meedoen Mogelijk Maken' te kunnen blijven waarmaken, legt Visio ook zelf accenten en speelt Visio actief in op trends en ontwikkelingen in de samenleving. Qua actualiteit speelt bijvoorbeeld: vergrijzing van cliënten, toename van de complexiteit in de zorg- en onderwijsvraag tegenover gereduceerd arbeidspotentieel, technologisering en digitalisering van de maatschappij, verschuiving van formele naar informele zorg en de toenemende wens en noodzaak van een inclusieve samenleving. 2024 was het jaar waarin we verder zijn gegaan met de uitvoering van de Strategische Kennisagenda.

De essentie van de Strategische Kennisagenda bestaat uit de volgende acht kennisthema's:

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

Samenwerking in netwerken

Visio faciliteert deze inzet en ook de samenwerking met de universiteiten en hogescholen in de vorm van subsidiëring van promotieonderzoek, specifieke leerstoelen en deelname in projecten van de Academische Werkplaats EMB (ernstig meervoudig beperkt) waarin ook de RUG, Hanzehogeschool en 's Heeren Loo participeren. Sinds eind 2020 is aan de RUG de bijzondere leerstoel Visuele stoornissen bij NAH ingesteld. Via deze leerstoel is ook weer een nauwe samenwerking met de leerstoel binnen de VUmc: Visueel functioneren en gezondheid.

Visio vindt het waardevol om promovendi en onderzoekers meer aan de eigen organisatie te binden. Op deze manier bevordert Visio zowel 'academisering' van de zorgprofessionals, als ook de '(zorg)professionalisering' van academici: promovendi die zowel bij een kennisinstelling als bij Visio werken, geven enerzijds een impuls aan kwaliteit van onderzoek en zorg binnen Visio en helpen tegelijkertijd medewerkers en studenten van kennisinstellingen een goed gevoel te ontwikkelen voor de complexiteit van de klinische praktijk. Hierin zijn ook de 21 expertisegroepen instrumenteel die de intermediaire taak hebben om de verbinding te leggen tussen expertise, doelgroep, wetenschap en zorgpraktijk.

Onderzoek, innovatie en expertise liggen in elkaars verlengde. De ankerpunten van ons beleid op dit gebied zijn:

- Proactief expertise ontwikkelen en innoveren, in relatie tot vragen van leerlingen en interne en externe ontwikkelingen
- Eigentijds onderwijs en eigentijdse begeleiding met een optimale inzet van de nieuwste digitale en technologische mogelijkheden
- Borgen en verankeren van expertise en effectieve innovaties (practice-based, evidence-informed of evidence-based) in het onderwijs en begeleiding.

We werken hieraan door onderwijsmedewerkers rond bepaalde thema's te laten deelnemen in PLG's en projecten en samen te laten werken met enkel collega's binnen Onderwijs, met andere domeinen, met Nederlandse partners als hogescholen en universiteiten én met internationale partijen.

Voorbeelden van onze innovatie- en samenwerkingskracht zijn o.a. onze lopende of afgeronde activiteiten op het gebied van de inzet van Artificial Intelligence (AI) in ons onderwijs en begeleiding, het uitproberen van nieuwe technologie in onze OnderwijsLabs, het aanbod van praktische (techniek, beeldende vorming en koken) en exacte vakken aan leerlingen met een visuele beperking in het reguliere onderwijs, het ontwikkelen van een voelbare tekeningenatlas, het ontwikkelen van een toegankelijke grafische rekenmachine, het leren tekenen en het optimaliseren van onderwijs aan leerlingen met een zeer ernstige meervoudige beperking.

2.4 / Internationalisering

Het internationale expertisewerk heeft tot doel om de zorg, ondersteuning en het onderwijs van mensen met visuele beperking te verbeteren. Daarnaast draagt het bij aan het vergroten van gelijkwaardige participatie in de maatschappij

van deze doelgroep. De missie van Visio is dan ook "meedoen mogelijk maken". Deze ambitie heeft Visio in Nederland én wereldwijd. Internationale perspectieven zijn van groot belang, omdat binnen Nederland de kennisontwikkeling en -deling beperkt mogelijk is vanwege de relatief kleine omvang van de doelgroep. Met internationaal expertisewerk is het mogelijk wereldwijd best practices op te halen om deze vervolgens te kunnen toepassen binnen de eigen context. Daarnaast heeft internationaal expertisewerk veel impact, omdat het resulteert in wereldwijde kennisdisseminatie.

In de ordening van internationale expertiseactiviteiten hanteren Visio en de KSBS een tweetal categorieën expertiseactiviteiten:

- 1) Expertiseactiviteiten in de vorm van partnerships en projecten wereldwijd ten gunste van de uitvoering van de Strategische Kennisagenda (SKA) van Visio. Enkele voorbeelden hiervan zijn (Erasmus+) projecten van de Europese Unie, zoals Touching Maths+ (gericht op het ontwikkelen van een curriculum voor wiskundige vergelijkingen, grafieken en programmeren voor braillelezers) en Tacticos (gericht op het ontwikkelen van universele richtlijnen m.b.t. het produceren van tactiel geïllustreerde boeken).
- 2) Expertiseactiviteiten in de vorm van partnerships en projecten in lage- en middeninkomenlanden om invulling te geven aan de doelen van het VN-Verdrag. In diverse ontwikkelingslanden vinden projecten plaats om bij te dragen aan het verbeteren van het onderwijs aan kinderen met een visuele beperking en om de samenwerking tussen oogzorg, revalidatie en onderwijs te verbeteren. Medewerkers van Visio worden uitgezonden voor het verzorgen van trainingen in het buitenland en participeren in het schrijven van trainingsmodules. Visio bezint zich momenteel op deze werkwijze; ze zoekt daarin naar nieuwe manieren om als expertise-organisatie bij te dragen aan het wereldwijd meedoen mogelijk maken en zoveel mogelijk impact te maken.

H3 /

Bestuur, governance en organisatie



3.1 / Organisatieprofiel

Contactgegevens

Stichting Koninklijke Visio, expertisecentrum voor slechthziende en blinde mensen

Bestuursnummer

42536

Amersfoortsestraatweg 180

1272 RR Huizen

088 585 50 00

bestuurssecretariaat@visio.org

www.visio.org

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

Contactpersoon

Emmeline Kaptein, Bestuurssecretaris/ manager
Bestuursbureau Stichting Koninklijke Visio,
06 31 98 98 64

3.2 / Bestuur

Het bestuur is in handen van de Raad van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en een lid. Samenstelling Raad van Bestuur op 31 december 2024:

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

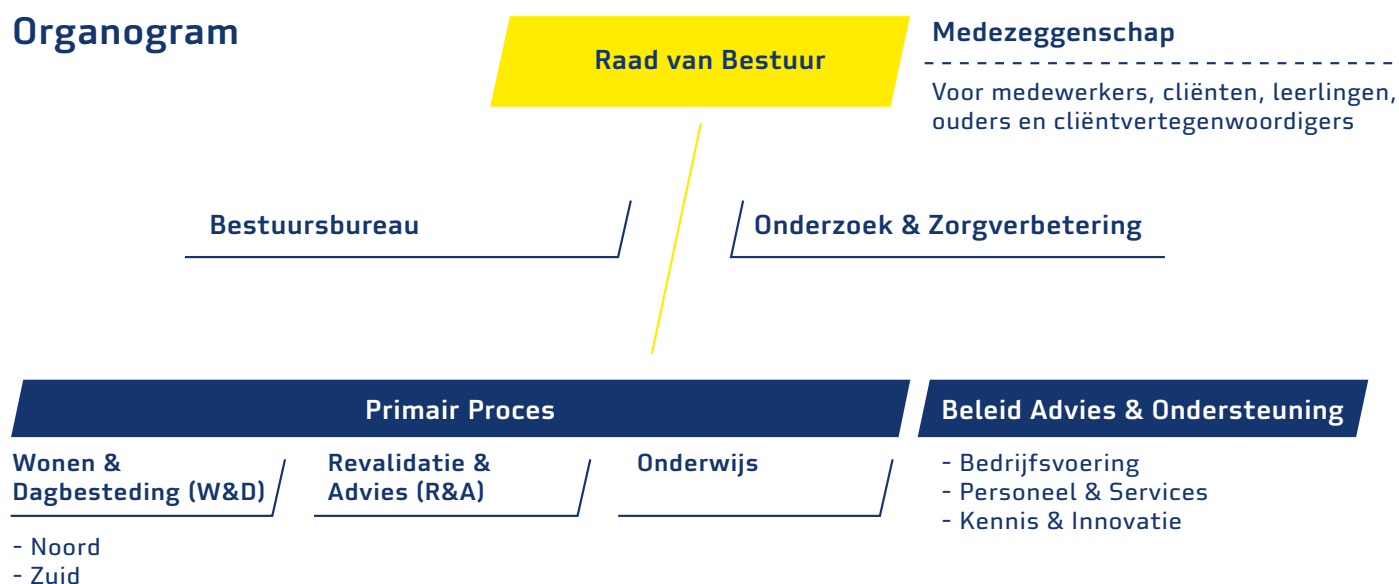
Functiegerelateerde nevenfuncties:

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

Niet-functiegerelateerde nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Emerwelda College, Stichting voor voortgezet onderwijs op protestants-christelijke grondslag voor de Noordoostpolder en omgeving, Emmeloord (bezoldigd)
- Voorzitter Raad van Toezicht Berechja College Urk (bezoldigd)
- Lid Raad van Toezicht Isala klinieken Zwolle/ Meppel (bezoldigd)

Organogram



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

Functiegerelateerde nevenfuncties:

- Lid bestuur VIVIS (Vereniging van instellingen voor mensen met een visuele beperking) (onbezoldigd).
- Lid bestuur Stichting InZicht (onbezoldigd).
- Voorzitter programmacommissie ZonMw Goed Gebruik Hulpmiddelenzorg Thuis (tegen vergoeding t.b.v. Koninklijke Visio, daarmee onbezoldigd)
- Voorzitter BAC-Digitalisering VGN (onbezoldigd)

Niet-functiegerelateerde nevenfuncties:

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

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

Declaraties Raad van Bestuur

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

3.3 / Governance en juridische structuur

Governance en Code Goed Bestuur

Koninklijke Visio volgt op het gebied van governance de Governance code Zorg en de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs van de PO-Raad. De inhoud van deze Codes wordt door Visio in haar besturing en bedrijfsvoering en in het toezicht nageleefd. Op het gebied van governance hebben zich in 2024 geen ontwikkelingen voorgedaan.

Functiescheiding

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

Meer informatie over de verdeling van verantwoordelijkheden is te vinden in het Managementstatuut van Koninklijke Visio.

Juridische structuur

Koninklijke Visio is een stichting. De officiële naam luidt:

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

3.4 / Medezeggenschap

GMR

Visio Onderwijs bestaat formeel uit drie onderwijsinstellingen: Noord, Midden en Zuid. Noord en Midden bestaan ieder uit één school en AOB, Zuid heeft drie scholen en daarnaast AOB.

Sinds 2021 geldt er - met instemming van de GMR - een wijze van medezeggenschap binnen Visio Onderwijs, waarmee alle scholen eenzelfde medezeggenschapsstructuur hebben. Dit om de participatie van ouders, leerlingen en medewerkers op de vijf schoollocaties op dezelfde wijze in een (deel)raad met de rechten van een medezeggenschapsraad vorm te geven. Deze structuur is vastgelegd in een Medezeggenschapsstatuut, een GMR-reglement en een Huishoudelijk Reglement voor de GMR-en in reglementen voor de medezeggenschapsraden.

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

Op alle scholen bestaan tevens leerlingenraden.

COR

De Centrale Ondernemingsraad (COR) bestond in 2024 uit totaal 8 afgevaardigden vanuit de ondernemingsraden Revalidatie & Advies, Wonen & Dagbesteding en Beleid, Advies en Ondersteuning. W&D kent, sinds de herinrichting van 2022, twee ondernemingsraden. Dit zijn OR W&D Noord en OR W&D Zuid. Beide ondernemingsraden vaardigden in 2024 ieder 2 leden af naar de COR. De Tijdelijke

Ondernemingsraad (TOR) R&A, waarin in 2022 de regionale ondernemingsraden zijn ondergebracht, is in 2024 overgegaan naar een vaste domein OR R&A. Deze raad vaardigde 3 leden af naar de COR. Namens OR BAO maakte 1 lid deel uit van de COR. De COR en de 4 ondernemingsraden hebben een eigen reglement, waarin de samenstelling en werkwijze zijn vastgelegd. De overlegpartners van de ondernemingsraden zijn de betreffende directeurs. De COR overlegt met de Raad van Bestuur en de directeur Personeel & Services.

CCR

De missie "Meedoen mogelijk maken" vinden wij als Visio ook van toepassing voor de medezeggenschap van cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Wij hechten groot belang aan de inbreng van cliënten in het overleg over het beleid van Visio. Onze ervaring is dat het kritisch meedenken door cliënten de organisatie en de kwaliteit van de zorg verbetert. De directies voor wonen en dagbesteding werken samen in het domein Wonen & Dagbesteding. De directies voor revalidatie en advies vormen samen het domein Revalidatie & Advies. Deze beide domeinen hebben ieder een cliëntenraad: de domeinraad W&D en de domeinraad R&A. In de domeinraden worden onderwerpen besproken die binnen het specifieke domein spelen en voor cliënten van belang zijn. Dan is er een Centrale Cliëntenraad (CCR), die overleg voert met de Raad van Bestuur over het beleid voor de hele organisatie. De CCR bestaat uit drie vertegenwoordigers van de domeinraad W&D en drie vertegenwoordigers van de domeinraad R&A. De CCR vergadert ongeveer vier keer per jaar en concentreert zich op strategische en Visio brede onderwerpen.

H4 /

Medewerkers



4.1 / Strategisch personeelsbeleid

Het zijn onze medewerkers die invulling geven aan onze missie “meedoen mogelijk maken”. Zij zetten zich dagelijks in om onze cliënten en leerlingen een stapje verder te helpen. We willen ons blijven ontwikkelen en profileren als aantrekkelijke werkgever. In 2024 is de strategische HRM koers “op weg naar 2030” uitgewerkt. Deze koers zorgt ervoor dat het personeelsbeleid is afgestemd op de middellange termijn doelen van de organisatie en de

relevante ontwikkelingen, waarmee we te maken hebben en krijgen.

Op basis van een omgevingsanalyse en de missie, visie, strategie en kernwaarden van Visio is een visie op werkgeverschap uitgewerkt en vertaald naar uitgangspunten voor (de uitvoering van) de HRM-koers voor de komende jaren. We hanteren de onderstaande uitgangspunten voor goed werkgeverschap. Dit betekent dat we de ontwikkeling en uitvoering van ons HRM-beleid steeds zullen toetsen aan deze punten:

Goed werkgeverschap

Autonomie & zeggenschap

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

Verbondenheid & gezondheid

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

Waardering & ontwikkeling

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

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

1 Binden en boeien

- Onboarding
- Behoud van medewerkers
- Functiedifferentiatie
- Stimulerend werkklimaat

2 Leren en ontwikkelen

- Opleiden externe professionals
- Praktijkgericht opleiden
- Opleidingsbeleid
- Leiderschap

3 Gezondheid en inzetbaarheid

- Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit
- Promotie- en demotiebeleid
- Verzuimbeheersing
- Strategische personeelsplanning

Naast deze geprioriteerde thema's zal er ook aandacht voor andere onderwerpen zijn. Extra aandacht en inzet zal echter worden gegeven aan bovenstaande thema's. Jaarlijks wordt de realisatie besproken en de gestelde prioritering getoetst om tijdig voldoende aandacht te kunnen geven aan actuele ontwikkelingen en gepercipieerde knelpunten.

4.2 / Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning kent twee pijlers:

- de kwantitatieve benadering (personeel in aantallen en kosten)
- de kwalitatieve benadering (de functie-inhoud, de benodigde competenties en eventueel scholing die daarvoor nodig is).

Binnen Visio maken we van beide pijlers gebruik. We beschikken al een aantal jaren over een uitgebreid dashboard met personele gegevens op basis waarvan we een kwantitatieve analyse van de ontwikkeling van ons personeelsbestand kunnen maken. Daarnaast werken we vanaf 2023 hierin voor de zorg samen met het pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), dat beschikt over een analyse-model waarmee ook inschatting voor de toekomst kan worden gemaakt op basis van verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en qua zorgvraag. Voor ons domein Onderwijs zijn we nog op zoek naar een vergelijkbare prospectief analysemodel.

In 2024 zijn op basis van de uitkomsten van de kwantitatieve analyse acties doorgevoerd om ons personeelsbestand waar mogelijk toekomstbestendiger te maken. De ondernomen acties zijn ook gebaseerd op een aanvullende analyse onder een verschillende personeelsgroepen naar "binden en boeien". Wat maakt dat medewerkers voor Visio willen blijven werken of juist vertrekken? Een aantal voorbeelden van concrete acties die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn actualiseren van het onboarding programma, extra aan-

dacht besteden aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid in Groei- en Ambitie (GA) gesprekken met medewerkers van 60 jaar en ouder en meer variëteit en regelruimte bieden in roosters.

We hanteren binnen Visio het beleid dat we elke twee jaar een kwantitatieve SPP-analyse uitvoeren. De volgende analyse staat gepland in 2025.

Naast de kwantitatieve analyses maken we ook gebruik van de kwalitatieve benadering. Het afgelopen jaar zijn er zgn. vlootschouwen uitgevoerd voor directie- en managementfuncties. De uitkomsten hiervan vormen input voor het bespreken van de persoonlijke en professionele ontwikkeling in de individuele GA-gesprekken en voor de uitwerking van een modulair management development programma, dat gestalte zal krijgen in 2025.



4.3 / Banenafsprak

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

Wanneer medewerkers in dienst komen bij Visio wordt nagegaan of zij onder een doelgroep vallen. Dit wordt gecheckt bij het UWV en geregistreerd. Het afgelopen jaar zijn er zes medewerkers in dienst getreden met een doelgroepverklaring.

We registeren ook het aantal medewerkers met een visuele beperking dat in dienst is bij Visio.

Het aantal VIP's werkzaam binnen Visio is in aantal en in formatie bij Onderwijs iets toegenomen en binnen het domein Zorg juist iets afgenomen.

4.4 / Aantal medewerkers

Onderstaand overzicht toont het aantal medewerkers van Visio ultimo december 2024.

Onderdeel	Aantal medewerkers	FTE
Onderwijs	399	292
Revalidatie & Advies	728	550
Wonen & Dagbesteding	1275	841
Beleid Advies & Ondersteuning	270	223
Totaal	2672	1906

In zowel aantal als formatie is Visio in omvang wat afgenomen. Oorzaken zijn gelegen in de arbeidsmarktproblematiek. Dit is vooral zichtbaar bij het domein Wonen & Dagbesteding. Bij Revalidatie & Advies is er ook sprake van een effectievere inzet van mensen, waardoor de formatie omlaag is gegaan. De domeinen Onderwijs en Beleid, Advies en Ondersteuning laten een relatief stabiele personele populatie zien.

Aantallen en formatie VIP'S (Visual Impaired Persons) werkzaam bij Visio

Jaar Domein	2022		2023		2024	
	Zorg	Onderwijs	Zorg	Onderwijs	Zorg	Onderwijs
Aantal VIP's	55	11	54	11	51	12
Aantal VIP's % op totaal	2,4%	2,9%	2,4%	2,9%	2,3%	3,0%
Formatie VIP's	39,70	7,74	38,98	7,74	37,07	9,04
Formatie VIP's % op totaal	2,4%	2,8%	2,4%	2,8%	2,3%	3,1%

4.5 / Leiderschap

Onze kernwaarden vormen het uitgangspunt voor het persoonlijk leiderschapsprogramma.

Met het leiderschapsprogramma zetten we in op professionals en leidinggevenden die op basis van deze waarden (ontwikkelen, ondernemen en samenwerken) meedoen mogelijk maken voor mensen met een visuele beperking.

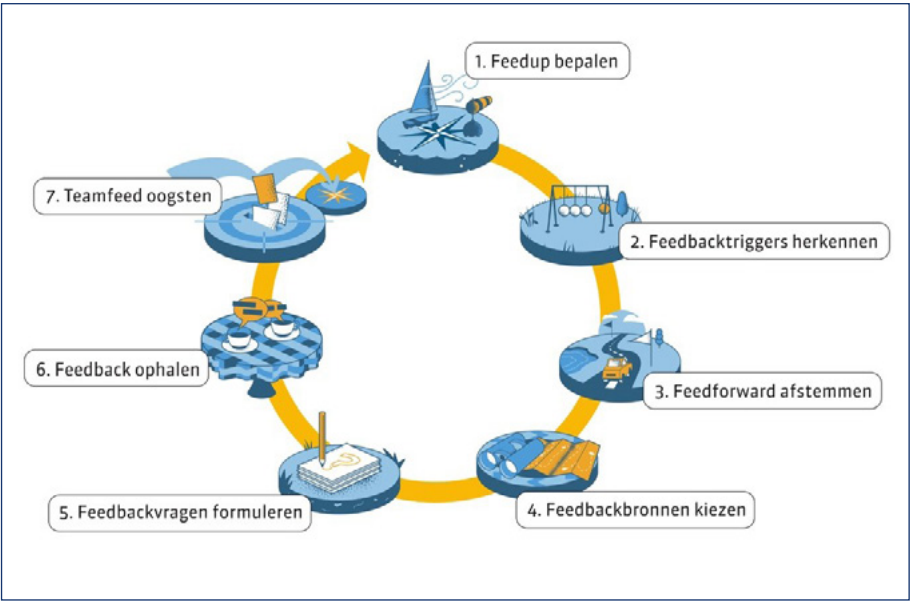
In het persoonlijk leiderschapsprogramma wordt gewerkt met de methodiek van “feedbackcirkels”. Dit houdt in dat teams, onder begeleiding van een teamcoach, volgens een aantal stappen in gesprek

gaan met elkaar en met relevante anderen over een vraagstuk dat het team bezighoudt. Feedback geven, ophalen en ontvangen staan hierin centraal. Hiermee wordt gewenst gedrag met elkaar besproken en verbonden met de kernwaarden.

In 2024 is een aantal nieuwe teams hiermee aan de slag gegaan. Daarnaast is er gewerkt aan een specifiek aanbod voor onze coördinerend cliënt-begeleiders binnen het domein W&D. Op basis van een tussenevaluatie is besloten een verkorte versie van het programma aan te bieden, waardoor het voor teams wat makkelijker wordt om aan het programma deel te nemen.



Figuur 5:
Visio Waardenkompas



Figuur 6:
Feedbackcirkel

4.6 / Vitaliteit en gezondheid

Het afgelopen jaar hebben we ons gericht op de volgende pijlers:

- De Vitaalscan. Deze scan wordt uitgevoerd in samenwerking met een externe partij. De manager kan voor zijn of haar locatie de scan aanvragen. Op basis van de teamscan wordt een advies gegeven.
- Ambassadeurs. We zijn gestart met het project Startkracht. Hierin stimuleren we medewerkers om vitaliteitsambassadeur te worden. Het doel is om een breed netwerk van ambassadeurs te creëren die vitaliteit actief onder de aandacht brengen van hun collega's. De ambassadeurs worden geschoold en periodiek voorzien van relevante informatie om hun rol goed uit te kunnen voeren.
- De Vitaalkalender. Er zijn voorbereidingen getroffen om voor 2025 een vitaliteitskalender uit te werken waarin op verschillende momenten op verschillende relevante thema's aandacht wordt besteed aan vitaliteit.
- Informatievoorziening. Centraal op ons intranet is een informatiepagina beschikbaar met een verscheidenheid aan informatie en mogelijke interventies die teams cq. medewerkers in hun eigen werkomgeving kunnen toepassen.

Daarnaast zijn er verschillende aanvullende initiatieven genomen, zoals het aanbieden van stoel-yoga, een informatieprogramma over de overgang en menokracht.



4.7 / Medewerkersonderzoek

Wat leeft er in onze organisatie? Hoe gaat het met onze mensen? Om dat te peilen, vond er in oktober 2024 een medewerkersonderzoek plaats. Een dergelijk onderzoek is een goede graadmeter voor wat er goed gaat op de werkvloer en wat er beter zou kunnen. 64% van onze medewerkers nam deel aan het onderzoek. Dat is een mooi percentage. De algemene tevredenheid wordt Visiobreed gewaardeerd met een 7.2. Daaruit blijkt dat sommige onderwerpen nog aandacht vragen, maar dat er ook veel is om trots op te zijn. Plezier en veiligheid op het werk worden positief beoordeeld. Het gevoel bij Visio te passen en waardering te ervaren, zijn punten waarop we verder kunnen verbeteren. De tevredenheidsscores per domein zijn:

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

4.8 / VOG

De HR-administratie controleert iedere indienst-melding op de aanwezigheid en de afgifte datum van de verklaring omtrent gerag (VOG).

In de raamovereenkomst met bemiddelingsbureaus zijn afspraken gemaakt over de inzet van zzp'ers en de geldende VOG's, diploma's etc. Deze docu-menten worden niet in het dossier in AFAS opgenomen maar kunnen bij de bureaus worden opgevraagd tijdens een steekproef.

In de gevallen waarbij de VOG te laat aanwezig is, betreft het een functie waarbij geen direct cliëntcontact bestaat en is er goedkeuring van de directeur HRM nodig. Er wordt altijd een VOG aangevraagd.

In 2024 waren bij Zorg 6 VOG's om verschillende redenen te laat en 3 niet aanwezig. Deze zijn alsnog aangeleverd of worden momenteel nog opgevraagd. Bij Onderwijs zijn alle VOG's tijdig aangeleverd.

Zorg

Nieuwe VOG's Zorg	Aantal	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	471	465	<5	<5
PNIL	31	28	<5	<5

Onderwijs

Nieuwe VOG's Onderwijs	Aantal	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	39	39	<5	<5
PNIL	3	3	<5	<5

Wij hebben onze accountant geen opdracht gege-ven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountants-protocol 2024 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in

2024 uit te voeren. Het bestuur licht desgewenst toe waarom een VOG niet of niet tijdig aanwezig is geweest en wat het beleid gericht op tijdige aan-wezigheid van de VOG behelst.

H5 /

Bedrijfsvoering



5.1 / Informatiebeveiliging en privacy

In 2024 is aanzienlijke vooruitgang geboekt in de bescherming van onze informatiesystemen door middel van moderne ICT-technologieën zoals een Privileged Access Management tool op de servers. De technische maatregelen worden voortdurend geëvalueerd en verbeterd op basis van de CIS (Center for Internet Security) controls, waarvan nu versie 8.1 beschikbaar is. Deze evaluaties helpen ons om de meest actuele en effectieve beveiligingsmaatregelen te implementeren (bijvoorbeeld het aanpassen van de wachtwoordcomplexiteit).

NIS2 en NEN7510

Om te kunnen voldoen aan de NIS2-richtlijn en de NEN7510-normen zijn uitgebreide maatregelen geïmplementeerd en gedocumenteerd. Deze maatregelen zorgen ervoor dat onze informatiesystemen gaan voldoen aan de hoogste standaarden voor informatiebeveiliging en continuïteit. Het voldoen aan deze normen is cruciaal voor het waarborgen van de integriteit en veiligheid van onze gegevens. Daarnaast is een strikter leveranciersbeleid geïmplementeerd om ervoor te zorgen dat al onze externe partners en leveranciers ook aan deze hoge standaarden voldoen. De verwachting is dat Visio volledig voldoet aan de NIS2 zodra de Nederlandse wetgeving hiervoor klaar is (Q3 2025).

Security Operations Center

Eind 2024 zijn de voorbereidingen voor de uitbesteding van een Security Operations Center (SOC) gestart. Dit SOC zal een centrale rol spelen in het monitoren, detecteren en reageren op beveiligingsincidenten. Het selectietraject voor de uitbesteding van het SOC is inmiddels afgerond en we verwachten dat het SOC in het eerste kwartaal 2025 operationeel zal zijn.

Security Awareness

In het afgelopen jaar zijn stappen gezet om de security awareness binnen onze organisatie te vergroten. Elke maand hebben we microtrainingen

georganiseerd voor al onze medewerkers. Deze korte, gerichte trainingen hebben bijgedragen aan een continue verbetering van de kennis en het bewustzijn rondom cyberveiligheid. Ook een phishing campagne is uitgevoerd om medewerkers te trainen in het herkennen van verdachte e-mails. In oktober is extra aandacht besteed aan security awareness door de Cyber Security Maand te organiseren. Gedurende deze maand zijn diverse activiteiten uitgevoerd (Post-it, quiz, etcetera).

Samenwerkingen

In het afgelopen jaar is Visio lid geworden van Z-CERT voor de VGN. Dit lidmaatschap biedt ons de mogelijkheid om actief bij te dragen aan de verbetering van de cybersecurity in de zorgsector. Door deel te nemen aan het klantenpanel kunnen we onze ervaringen en inzichten delen en profiteren van de expertise en ondersteuning van Z-CERT. Dit versterkt niet alleen onze eigen beveiligingsmaatregelen, maar draagt ook bij aan een veiliger zorglandschap voor iedereen.

Datalekken

In 2024 zijn in totaal 9 incidenten persoonsgegevens intern gemeld, waarvan er 5 bij de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld zijn als datalek.

Privacy officer

In 2024 is de functie van privacy officer ontwikkeld en is de functionaris aangesteld. De privacy officer is verantwoordelijk voor het beheersen van risico's met betrekking tot informatie- en gegevensbeveiliging en werkt nauw samen met de Functionaris Gegevensbescherming. De privacy officer is gepositioneerd onder het Bestuursbureau. De privacy officer doet de eerste beoordeling van de zwaarte van een datalek en schakelt waar nodig de Functionaris Gegevensbescherming in. De FG heeft indien nodig de bevoegdheid om te escaleren naar het bestuur en Raad van Toezicht over privacygerelateerde onderwerpen.

De privacy officer ondersteunt en adviseert daarnaast de organisatie bij de toepassing van de

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), inclusief afgeleide processen en procedures. Het intern ingestelde Informatiebeveiliging en Privacy Overleg heeft een belangrijke rol in het stimuleren van en het bijdragen aan uniforme implementatie van de AVG binnen een privacybewuste organisatie.

5.2 / Duurzaamheid

Visio vindt dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft om een positieve bijdrage te leveren aan duurzaamheid. Daarom zetten wij ons in om onze grote positieve impact op mens en milieu te vergroten. Om dit te onderstrepen hebben we de Green Deal Zorg 3.0 in 2022 ondertekend en in 2024 is een duurzaamheidsbeleid en -plan opgesteld met doelen. In dit beleid staat beschreven hoe we deze ambitie gaan omzetten naar doelen en acties. Onze visie op duurzaamheid en de uitgangspunten voor het uitvoeren van onze ambitie is beschreven. We kijken eveneens hoe onze omgeving bezig is met duurzaamheid en hoe dit ons als organisatie raakt.

Om binnen elk domein invulling te geven aan bewustzijn over duurzaamheid is er per domein een Green Team opgezet. De Green Teams bestaan uit medewerkers binnen het domein en focussen zich op het kunnen creëren van bewustzijn over duurzaamheid en proberen meer collega's hierin mee te nemen. Daarnaast gaan Green Teams in hun domein op zoek naar relevante acties om bij te dragen aan de opgestelde doelen. In juni 2024 was er een Green Dream Day als kick off van deze teams. Dat leverde veel enthousiasme en nieuwe ideeën voor duurzaamheidsdoelen op.

Om onze duurzaamheidsambities te realiseren, zetten we in dit deel van het beleid onze ambities om naar thema's en doelen waarop we als Visio inzetten. Hierbij gebruiken we de Green Deal Zorg 3.0 als uitgangspunt en laten we de vijf thema's uit de Green Deal terugkomen. Daarnaast houden we rekening met de eisen die vanuit zorgverzekeraars

en zorgkantoren worden gesteld en wet- en regelgeving waar Visio mee te maken heeft. Dit hebben we voor Visio opgesplitst in twee actielijnen: Mens en Milieu. Hieronder worden per actielijn de subthema's toegelicht:

Mens; een gezond Visio

Vitale medewerkers, cliënten en leerlingen & een gezonde leefomgeving

We vinden het belangrijk om een leef- en werkomgeving te creëren die positief bijdraagt aan de gezondheid en productiviteit van cliënten, leerlingen en medewerkers. Dit doen we op verschillende manieren: Zo hebben we een vitaliteitsprogramma 'Visio Vitaal', waar onze werknemers toegang toe hebben. Dit bestaat uit e-learnings, webinars, tips en verhalen van collega's. Het vitaliteitsprogramma richt zich op thema's zoals vitaal werken, mentaal welzijn, energiebalans en inspiratie. 'Visio Vitaal' is bekend onder de werknemers en activiteiten, zoals webinars, worden goed bezocht. Daarnaast bevorderen we de vitaliteit van leerlingen met bewegingsonderwijs en streven we naar een duurzaam inkoopbeleid rondom gezond voedsel om de vitaliteit van onze cliënten te ondersteunen.

Bewustwording

Het is van belang dat we bewust omgaan met onze middelen en met elkaar. Bewustwording is daarom voor alle thema's in dit beleid van belang, doordat het kan leiden tot (duurzame) gedragsverandering. Om deze bewustwording te creëren, zetten we in op verschillende kanalen om onze duurzaamheidsboodschap te verspreiden. Enerzijds is dit via het communicatieteam; zij organiseren campagnes zoals 'Warme Truien Dag' en 'Fiets naar je werk dag' en verspreiden de 'best practices' van onze Green Teams intern. Anderzijds zijn de Green Teams zelf bezig met het creëren van draagvlak door het gesprek aan te gaan met collega's en zelf ook campagnes te organiseren. Zo is er momenteel een campagne om het printgedrag te reduceren.

Dienstverlening

De WHO geeft aan dat sinds de opkomst van 'Telemedicine' er een enorme besparing is op reistijd (kilometers). Ze noemen Telemedicine dan ook een klimaatinterventie. Wij zetten in onze strategie vol in op het stepped care gedachtengoed: digitaal als het kan, zelf als het kan, thuis als het kan en zo eenvoudig mogelijk. Dit bespaart vele reiskosten, zowel voor medewerkers als cliënten. Daarnaast zal dit uiteindelijk leiden tot minder behoefte aan m2 op locatie. Tevens draagt dit bij aan de vermindering van CO₂-uitstoot, wat aansluit bij ons maatschappelijk doel om een gezonde leefomgeving te waarborgen.

Milieu; de milieu impact van Visio beperken

CO₂ reductie

Om klimaatverandering tegen te gaan is het van belang dat op korte termijn de CO₂- uitstoot flink wordt verminderd. Hiervoor sluit Visio zich aan bij de doelen van de Green Deal Zorg 3.0. Naast CO₂-uitstoot kijken we naar het verminderen en verduurzamen van ons energieverbruik. Zo kopen we duurzaam opgewekte energie, bouwen we energie-neutraal, proberen we af te stappen van fossiele energie en zetten we in op een reductie van finaal energieverbruik. Bovendien verminderen we, door het toepassen van stepped care, de CO₂-uitstoot die gepaard gaat met de reisbewegingen naar onze locaties.

Circulariteit

Vanwege de milieu- en grondstoffencrisis werken we toe naar een circulaire bedrijfsvoering. We hebben al stappen ondernomen om onze afvalstroom in kaart te brengen en richten ons nu op strategieën om dit te realiseren.

Medicijnresten uit water

Het verminderen van medicijnresten is een van de vijf thema's uit de Green Deal Zorg 3.0. Aangezien Visio de Green Deal heeft ondertekend nemen we dit thema ook op in ons beleid. Medicijngebruik bij

Visio is echter beperkt én goed geregeld, waardoor dit thema minder relevant is voor Visio. We hebben met onze apotheken goede afspraken dat ze medicijnen terugnemen die niet worden gebruikt. Op deze manier worden er geen medicijnen onnodig weggegooid en hebben we geen onnodige voorraden. Ten slotte wordt er samen met de medische diensten gekeken naar medicatiereductie. De reden dat hiernaar wordt gekeken is de gezondheid van de cliënt. Het heeft echter als neveneffect dat medicijnresten in het water ook worden verminderd. Over de behaalde resultaten zullen we in 2025 rapporteren.

5.3 / Vastgoed

In 2024 heeft Visio verdere stappen gezet in diverse projecten binnen haar vastgoedportefeuille. Die dragen allemaal bij aan de synergie tussen afdelingen en externen, het wendbaar maken van het vastgoed en de optimale verhoudingen zoeken tussen kwaliteit en financiële prestaties van het vastgoed. Daarmee willen wij de behoeften van cliënten en medewerkers beter bedienen. Dit omvatte zowel investeringen in verduurzaming als bouwprojecten, maar ook planvorming en -voorbereiding voor de lange termijn. Voorbeelden van ingrepen zijn de installatie van zonnepanelen, de verkoop van locatie Huis te Echten, monitoring van binnenklimaat middels meters en de nieuwbouw aan de Bovenweg te Huizen waar 24 woningen zijn gebouwd (oplevering in 2025). Vooruitkijkend naar 2025 blijft Visio investeren in haar huisvesting waarbij duurzaamheid, diverse renovatieprojecten en ook de binnenaafwerking zoals vloeren en schilderwerk weer meer aandacht krijgen dan het afgelopen jaar. Visio verwacht daarmee zowel rendement als kwaliteitsverbeteringen te realiseren voor de cliënten, leerlingen en medewerkers op de lange termijn. In samenwerking tussen de afdelingen vastgoed en wonen & dagbesteding lopen onderzoeken en projecten om de zorgexploitatie toekomstbestendig te maken in het kader van het efficiënt inzetten van personeel.

H6 /

Financiën



6.1 / Toelichting op het financieel resultaat 2024

In het jaar 2024 heeft Koninklijke Visio een resultaat gerealiseerd van € 8,4 mln. positief. Op basis van de opbrengsten zorgt dit voor een rendement van 4,0% in 2024. Het rendement in 2023 was 1,4%. Het hogere resultaat in 2024 komt doordat er 4% meer opbrengsten zijn gerealiseerd dan begroot. Tegenover de hogere opbrengsten zijn de personele kosten 1% hoger en de materiële kosten 5% lager dan begroot. In het resultaat zit in een incidentele post (€ 1,5 mln.) uit de verkoop van Huis te Echten. Het positieve resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen en dit zorgt ervoor dat de solvabiliteit toeneemt van 40,8% (2023) naar 42,1% in 2024.

Het positieve resultaat heeft er ook voor gezorgd dat de liquiditeitspositie is verbeterd in 2024. De current ratio is toegenomen van 1,06 naar 1,17 in 2024. Koninklijke Visio heeft voldoende middelen om de kortlopende verplichtingen te kunnen betalen.

6.2 / Kerncijfers

Onderstaande tabel met kerncijfers laat de volgende ontwikkelingen zien:

- De bedrijfsopbrengsten zijn gestegen als gevolg van tariefverhogingen en volumetoename.
- De bedrijfskosten zijn gestegen als gevolg van kostenstijgingen. De personeelskosten door CAO-verhogingen en de materiële kosten vanwege de hoge inflatie.
- Visio sluit 2024 af met een positief resultaat, van € 1,5 mln. door incidentele opbrengsten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening.

	2024	2023	
Bedrijfsopbrengsten			
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	216,3	199,4	mln euro
waarvan opbrengst WLZ	93,8	85,7	mln euro
waarvan opbrengst ZVW	57,5	52,2	mln euro
waarvan opbrengst WMO	4,2	3,7	mln euro
waarvan opbrengst JW	1,3	1,6	mln euro
waarvan opbrengst OC&W	37,1	35,3	mln euro
waarvan opbrengst expertise	8,9	8,5	mln euro
waarvan opbrengst PGB	1,8	1,6	mln euro
waarvan opbrengst overige bedrijfsopbrengsten	11,7	10,8	mln euro
Bedrijfskosten			
Totaal bedrijfskosten (in euro's) in verslagjaar	208,2	196,8	mln euro
waarvan personeelskosten	140,6	130,5	mln euro
waarvan pandgebonden kosten (afschrijvingen, huur, rente, onderhoud, energie etc.)	22,0	22,4	mln euro
waarvan overige bedrijfskosten	45,6	43,9	mln euro

6.3 / Financiële ratio's

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

Per balansdatum bedraagt het eigen vermogen € 56,4 miljoen op een balanstotaal van € 133,9 miljoen. Het garantievermogen bedraagt daarmee 42% en voldoet aan de norm van 30%.

Per balansdatum bedragen de liquide middelen € 54,8 miljoen. Dit bedrag is hoger dan de norm die het waarborgfonds hanteert voor de liquiditeitsbuffer (€ 30 miljoen).

Voor het bepalen van de financieringsbehoefte voor de komende jaren heeft Koninklijke Visio in 2024 een treasury adviesbureau ingeschakeld. Onder meer voor het herfinancieren van de tijdelijke lening.

Onderwijs

Het eigen vermogen van Onderwijs bedraagt per balansdatum € 17,6 miljoen. Het normatieve eigen vermogen bedraagt € 5,9 miljoen, waarmee het mogelijk bovenmatige eigen vermogen uitkomt op € 11,7 miljoen. Dit betekent een daling ten opzichte van 2023 van -€ 1,0 miljoen.

6.4 / Allocatie van middelen

Zorg

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

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

Onderwijs

Visio Onderwijs ontvangt op grond van de WEC een lumpsumbekostiging van OCW. De bekostiging is opgebouwd uit een aantal vergoedingen, die grofweg te verdelen zijn in personele bekostiging en materiële bekostiging. Daarnaast maken ook de ondersteuningsmiddelen voor de reguliere scholen (kassiersfunctie à 4,4 miljoen) deel uit van de lumpsumbekostiging. Hoewel er geen schotten bestaan tussen deze budgetten en middelen daarvoor van de ene component voor de andere component ingezet kunnen worden, is dit niet wenselijk. Het overhevelen van middelen brengt namelijk grote financiële risico's met zich mee. Ons beleid is er daarom op gericht dat middelen worden ingezet voor de uitgaven waarvoor ze bedoeld zijn.

De personele bekostiging voor Visio Onderwijs is voor een belangrijk deel een vast budget. Een klein deel van het budget, slechts 11%, fluctueert op grond van de leerlingenaantallen binnen de scholen. Dit betekent veel zekerheid in het bekostigingsniveau voor geheel Visio Onderwijs. Maar het betekent ook dat het voeren van eigen beleid essentieel is, zodat middelen worden ingezet in lijn met de ontwikkeling van de organisatie: de beleidskoers, de leerlingenaantallen van de afzonderlijke locaties, en het aantal leerlingen dat in de verschillende regio's ambulant ondersteund of begeleid wordt.

De ontwikkelingen en prognose in leerlingenaantallen zijn leidend voor de inzet van middelen.

Middelen worden aldus verdeeld naar middelen op bovenschools niveau, middelen voor de scholen, middelen voor ambulante begeleiding en/of ondersteuning, middelen voor hybride onderwijsvormen en middelen voor deskundigheidsbevordering en professionalisering en/of nieuw beleid. Daar waar grote knelpunten op de afzonderlijke scholen of AOB-afdelingen ontstaan, kan bij de directie beroep worden gedaan op extra frictiebudget.

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

- De Raad van Bestuur bepaalt welk deel van het totaal aan middelen bestemd wordt voor gemeenschappelijke voorzieningen (Raad van Bestuur, ondersteunende diensten en E&K, O&Z) en neemt dit op in de begroting. In 2024 werd voor het onderwijs een bedrag van circa € 3,8 mln vastgesteld.
- Om de organisatieontwikkeling te bevorderen en (nieuwe) beleidskeuzes van Visio Onderwijs te kunnen effectueren, wordt door de Raad van Bestuur bepaald of en hoeveel middelen hiervoor worden ingezet.
- Op grond van de onderwijsbudgetnorm wordt het formatiebudget per school en per (AOB)-regio vastgesteld, waarbij tevens wordt geanticipeerd op de verwachte groei of daling van het aantal leerlingen.

6.5 / Onderwijsbudgetnorm

Bij de samenstelling van het jaarlijkse formatieplan wordt kritisch beoordeeld of de inzet van onderwijzend personeel aansluit op de omvang en complexiteit van de groep leerlingen. Hiervoor heeft Visio een interne norm ontwikkeld: de "onderwijsbudgetnorm", om tot een evenwichtige verdeling van de middelen te komen. Naast deze reguliere inzet vanuit de begroting komen vanuit het bestedingsplan tijdelijk extra middelen beschikbaar.

6.6 / Toelichting kasstromen en financiering

Voor inzicht in de kasstromen wordt verwezen naar 2.3 kasstroomoverzicht over 2024 in de jaarrekening.



6.7 / Treasurybeleid

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

Visio gaat in haar beleid uit van de vereisten die zijn vastgelegd in de Regeling Beleggen en Belenen 2016. Het treasurystatuut is in 2024 geactualiseerd naar de laatste inzichten, waarbij de rol van de Raad van Toezicht is verduidelijkt. Het beleid kenmerkt zich als risico-avers. Het treasurystatuut beschrijft het beleid ten aanzien financiering, risicobeheer en cashmanagement, uitgaande van de volgende doelstellingen:

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

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

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

In 2024 zijn in het Treasurystatuut aanpassingen gedaan en door de Auditcommissie van de Raad van Toezicht goedgekeurd. Met de aanpassingen van het statuut ontstaat de mogelijkheid om (tijdelijke) 'overtollige' liquiditeiten voor kortlopende periodes, van 1 tot en met 3 maanden, in deposito's te plaatsen. Deze deposito's leveren een rentevoordeel op van 1,0% a 1,5% ten opzichte van de vergoedingen op de lopende bankrekeningen.

H7 /

Risicomanagement





7.1 / Interne risicobeheersings-systeem

Beheersing van risico's

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

Risico-identificatie en -waardering

Risico's worden structureel geïnventariseerd en geactualiseerd. Voor de strategische risico's gebeurt dit door de Raad van Bestuur, directie en in dialoog met het management. Tactische en operationele risico's worden bepaald door het management van de afdelingen, met input van adviseurs en controllers uit de eerste, tweede en derde lijn.

In 2024 kwam input voor strategische risico's vanuit interne audits uitgevoerd door de derde lijn, oordeelsbrieven van de externe toezichthouder en de managementletter van de externe accountant. In 2025 vindt een actualisatie van de frauderisico's plaats en zal onderscheid gemaakt gaan worden in strategische, tactische en operationele risico's.

Risicobereidheid

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

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

Visio past het Three Lines model (3LM) toe om op ‘beheerste wijze’ haar doelen te kunnen realiseren. Het 3LM is vrij vertaald een model met drie beschermingslagen. Het is meer dan alleen maar een organisatiestructuur en het benoemen van rollen. Het is een andere manier van (samen)werken en denken en

draagt bij aan de versterking van het risicobewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van risico’s en interne beheersing.

De 3LM rollen die Visio onderkent zijn hieronder weergegeven:

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



Toelichting:

1^{ste} lijn: de directeuren Onderwijs, Revalidatie & Advies (R&A) en Wonen & Dagbesteding (W&D) zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de onderwijs en zorgdoelen én het managen van de bijkomende risico’s samen met de managers/schooleiders. Vanuit deze primaire verantwoordelijkheid zet het primaire proces actief in op interne beheersing.

2^{de} lijn: dit betreft alle afdelingen die de directeuren Onderwijs, R&A en W&D ondersteunen met een goed proces van risicomanagement en beheersing. Deze specialisten werken hierbij, ieder vanuit hun

eigen expertise, nauw samen om de interne beheersing te borgen en te verbeteren.

3^{de} lijn: deze afdelingen voorzien vanuit een onafhankelijke positie de RvB van aanvullende zekerheid (assurance) over de kwaliteit van de sturing en beheersing door de eerste lijn (directeuren Onderwijs, R&A en W&D) en de ondersteuning vanuit de tweede lijn. Op basis hiervan kan de RvB bijsturing geven.

Periodiek wordt het three Lines Model beoordeeld op actualiteit.

7.2 / Periodieke strategische risicoanalyse

De Raad van Bestuur voert met het gehele directieteam, inclusief concernmanagers op expertise, 1 x per jaar een strategische risicoanalyse uit. Hierbij worden de toprisico's bespreekbaar gemaakt én vervolgens wordt een aantal keer per jaar beoordeeld of de focus op de juiste risico's ligt. Op basis van dit inzicht herzielt de RvB in overleg met de directeuren de prioriteiten. Prioriteiten

worden herzien door de aantoonbare effectiviteit van reeds getroffen maatregelen of door externe ontwikkelingen die (negatief) van invloed kunnen zijn op het risicoprofiel van Visio. Dit resulteert in een up to date inzicht bij de Raad van Bestuur en de directies in de strategische toprisico's, die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische doelen. De RvB geeft prioriteiten aan de thema's die om directe opvolging vragen door een proceseigenaar/directeur te benoemen. Deze aanpak is in onderstaand model weergegeven.



7.3 / Belangrijkste risico's in 2024 en 2025

Effecten van maatregelen op benoemde risico's voor 2024

In relatie tot de verwachte risico's voor het domein Onderwijs voor 2024 is een aantal maatregelen genomen. Hieronder staat een overzicht van deze maatregelen en het effect daarvan:

Risico	Toelichting	Ingezette maatregelen	Effect maatregelen
Leerlingen (operationeel)	Geactualiseerde aanmeldproces Kind & Jeugd en beleid tot uniform domein-overstijgend werken voor kinderen/jongeren voorziet er nog onvoldoende in dat aanmeld- en samenwerkingsproces permanent vlot loopt. Gevolg kan zijn dat nieuwe wachtlijsten ontstaan.	Inzet van een landelijk implementatiemanager aanmeldproces K&J, met korte lijntjes naar de stuurgroep K&J.	Goed zicht op knelpunten bij implementatie waardoor vlot anticiperen hierop mogelijk is en de wachtlijsten en wachtperiode beperkt blijven.
Medewerkers (strategisch)	Niet/moeilijk kunnen vinden van voldoende gekwalificeerde medewerkers, vanwege aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt.	Continueren eerder ingezette maatregelen: Effectieve werving (actieve recruitment) in combinatie met employer branding om o.a. de uitstroom van oudere medewerkers te kunnen opvangen. Nadrukkelijker focus van recruitment op de werving van jongere medewerkers in verband met een steeds ouder wordend personeelsbestand, in het bijzonder voor de scholen Breda, Haren en Grave.	Benoemde maatregelen tezamen met employer branding, een uitdagende stimulerende werkomgeving, aandacht voor laag verzuim en duurzame inzetbaarheid, resulteren erin dat Visio Onderwijs over voldoende gekwalificeerde medewerkers beschikt. Het benoemde risico blijft echter permanent aanwezig.

vervolg

Risico	Toelichting	Ingezette maatregelen	Effect maatregelen
Leerlingen (strategisch)	Toegang tot stageplaatsen/ arbeidsmarkt en toegankelijk lesmateriaal	Bekendheid met problematiek vergroten in de externe omgeving; actief opzoeken van partners die kunnen meehelpen om de problematiek op te lossen. ■ Pilot om een aantal studenten van mbo en hbo (i.s.m. Visio Zicht op Werk) naar werk te begeleiden; ■ Participatie in een landelijk meldpunt Zichtbaar in Werk (met Bartiméus en Oogvereniging). ■ Project VIP-IT gericht op scholing mensen voor een baan in de IT-sector. ■ Participatie in de PR-campagne "wijwillenwerken". ■ Aandacht vragen/ opkomen voor toegankelijk lesmateriaal (o.a. bij uitgevers en overheden).	Landelijk hebben de positie en de stem van leerlingen met een (visuele) beperking een duidelijkere plek gekregen. De aandacht draagt bij aan bewustwording en betere kansen voor jongeren met een (visuele) beperking. Dit item blijft de komende jaren aandacht vragen. Daarom wordt geïnvesteerd in (het hebben van impact op) netwerken en samenwerking met partners. Te noemen zijn o.a.: ■ Versterken relatie met de vaste kamercommissie voor OCW ■ Samenwerking met hogescholen i.r.t. het thema toegankelijkheid ■ Rondetafelgesprekken met relevante stakeholders i.r.t. het thema toegankelijkheid

De toprisico's zijn uitgewerkt, afgestemd met RvB en meegenomen in het jaarplan van Visio 2025. Om de risico's te kunnen beheersen, zijn acties en maatregelen geformuleerd. Deze zijn vervolgens meegenomen in het jaarplan 2025 van Visio.

De volgende toprisico's zijn benoemd en de opvolging van de maatregelen is geborgd in de bestaande rapportagelijnen.

Toprisico's	Ingezette maatregelen	Effect maatregelen
Voldoende gekwalificeerde medewerkers en managers (strategisch/continuïteit)	Visio is onvoldoende in staat gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en/of te behouden.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid met onze Medewerkers verdeeld naar de doelstellingen 1 Binden en boeien, 2 Gezondheid en Vitaliteit en 3 Leren en ontwikkelen. Per doelstelling zijn KPI's opgenomen.
Strategische implementatiekracht/ Management (operationeel)	Visio maakt plannen, maar is onvoldoende in staat deze plannen succesvol te implementeren.	De rapportage over de belangrijkste KPI's inclusief de voortgang op de maatregelen die de toprisico's raken, wordt periodiek opgesteld, passend in de huidige P&C-cyclus. Veelal worden goede acties uitgezet en verbeteringen gerealiseerd, echter werd in de communicatie c.q. rapportage niet specifiek de KPI benoemd.
Minder financiën (financieel)	Minder middelen t.b.v. expertise waardoor positie als landelijke expertiseorganisatie onder druk komt te staan.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid in onze Maatschappij opgenomen waarin specifiek versterken en structureel onderhouden van kennisinfrastructuur en kenniscirkel als doelstellingen zijn opgenomen. Onderliggend zijn er acties gedefinieerd welke zijn samen te brengen onder 1 Kennis vinden en 2 Kennis koesteren.
IT Security (operationeel)	Visio wordt gehackt en/of een medewerker verstrekt bewust privacygevoelige informatie.	In het Jaarplan Visio is Wendbaarheid als Organisatie opgenomen waarin specifiek het vergroten van Digitale Vaardigheden van de medewerkers is opgenomen als doelstelling. Als actie is opgenomen dat medewerkers worden getraind in digitale veiligheid en zich bewust zijn van risico's op dit gebied.

In de Strategische Risico Analyse herijking is tevens een terugblik gedaan op de risico's die gedefinieerd waren voor 2022/2023 (zijnde de risico's: medewerkers, kosten, positionering en wendbaarheid) en de realisatie van de destijds gedefinieerde maatregelen. Veel strategische risico's zijn nog steeds relevant. Het risico op medewerkers is tevens voor 2024/2025 als top risico benoemd, wat ook te verwachten is gezien de huidige arbeidsmarkt.

Risico's bewaken en monitoren

De verantwoordelijkheid voor risico's ligt afhankelijk van het risico bij de RvB, directie en/of het management. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat waar nodig beheersmaatregelen worden geïmplementeerd. De ontwikkeling van strategische risico's wordt minimaal 1 keer per jaar besproken tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De bestuursrapportage vormt de basis van deze gesprekken.

Fraudepreventie

Voor preventie en zo nodig de aanpak van fraude en aan integriteit gerelateerde incidenten hanteert Visio een fraudebeheersplan. Dit biedt houvast bij een adequate en procesmatige aanpak van onderzoek naar (vermoeden van) fraude, inclusief opvolging en afhandeling van incidenten. Het stelt ons in staat om adequaat en voortvarend te handelen om schade voor Visio – in welke vorm dan ook – zoveel mogelijk te beperken. Het vaststellen en beoordelen van frauderisico's is vastgelegd in een risico- en controlmatrix voor fraude- en integriteitsrisico's. Deze matrix geeft een beeld van alle geïdentificeerde risico's op dit gebied, waarbij nettorisicoscores bepaald zijn op basis van al bestaande beheersmaatregelen. De restrisico's blijken daarmee beperkt van omvang. Periodiek wordt deze analyse geactualiseerd met input van medewerkers die goed zicht hebben op fraudegevoelige processen. In 2025 zal deze worden geactualiseerd.

H8 /

Continuïteit



8.1 / Algemeen

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

8.2 / Onderwijs

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

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

8.3 / Financieel meerjarenbeleid

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

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

Deze drie doelen zijn behaald.

Vermogensbeleid

Het beleid van Visio is erop gericht de omvang van de reserves van Visio Onderwijs, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget, gezond te houden en daarbij te voldoen aan de signaleringswaarde die het Ministerie van OCW in het najaar van 2020 heeft ontwikkeld voor bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen. Visio heeft bovenmatige reserves. Om deze terug te dringen, is er een bestedingsplan uitgewerkt voor investeringen op drie thema's: Kwaliteit, Participatie en Innovatie, uit te voeren over een periode van 10 jaar. Met de inzet van de reserves wil Visio een extra impuls geven aan haar doelstelling om het allerbeste onderwijs en de allerbeste begeleiding voor leerlingen met een visuele beperking te realiseren.

Sluitende begroting met ruimte voor investering en ontwikkeling:

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

Visio Onderwijs hanteert al meerdere jaren deze doelen voor haar financieel beleid. Door vanuit deze doelen financieel beleid te voeren, heeft Visio Onderwijs een solide basis, die toekomstbestendig is en waarbinnen er ruimte is voor investering in eigentijds, modern onderwijs en voor vernieuwing en innovatie. Vanuit het bestedingsplan zijn daar bovenop middelen beschikbaar gesteld voor een extra impuls. De scheiding tussen uitgaven in het kader van de reguliere onderwijsbedrijfsvoering en het bestedingsplan is van belang, omdat het bestedingsplan meerdere jaren gaat omvatten en daarbij het risico op verstengeling ontstaat, waardoor zuivere sturing niet meer mogelijk is.

Bestedingsplan

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

Visio acht het van wezenlijk belang dat de in het verleden opgebouwde middelen doelmatig worden besteed. We hebben daarom gekozen voor een programmatische aanpak waarbij de middelen worden besteed over een periode van 10 jaar op een wijze dat daadwerkelijk een basis wordt neergezet met blijvende meerwaarde. Gekozen is voor een gerichte inzet op drie thema's: Kwaliteit, Participatie en Innovatie. Voor ieder van de thema's zijn plannen en projecten uitgewerkt, deels voor een korte termijn en deels met een langere looptijd. Jaarlijks zullen de plannen in de bestaande jaarlijkse beleidscyclus worden geëvalueerd en bijgesteld.

Het in 2021 ingezette beleid om de bovenmatige reserves van onderwijs terug te dringen heeft geleid tot een formatie-uitbreiding van ongeveer 22 fte. Die uitbreiding is nog steeds relevant en wordt ingezet op innovatie- en expertiseprojecten, werkdrukvermindering en borging van kwaliteit. De focus vanuit het bestedingsplan lag in 2024 onder andere op de volgende onderwerpen:

- Doorlopende projecten zijn onder andere; datagedreven werken, de projecten Visit, voelboeken, CVI en Wiskunde, Pro Haren en AOB met een gouden randje.
- In 2023 is vanuit het bestedingsplan gestart met investeringen in de transitie van school naar werk en het mogelijk maken van onderwijs voor alle kinderen via het Experiment OZA (Onderwijs-Zorg-Arrangement). Ook die beide projecten lopen door in de komende jaren

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

- Implementatie Kritische Succesfactoren en de leerlijn KSF, sociale opbrengsten VSO (Burgerschap), kwaliteitskader AOB, projecten Ik en Rik en Teken mee, het project praktische vaardigheden, inrichting praktijkplein en de leerlijnen cluster 1. Bovengenoemde projecten zijn in 2024 afgerond en worden nu geïmplementeerd.

8.4 / Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

	T-1	T	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen	2.447	2.475	2.587	2.629	2.678

- De afgelopen jaren laat het aantal leerlingen op de Onderwijslocaties van Visio een stabiele, licht oplopende lijn zien, met over de afgelopen vijf jaren een gemiddelde stijging van 1,4%.
- Ondanks dit beeld is de verwachting dat op termijn door inclusief onderwijs de leerlingenaantallen op de Visio-scholen mogelijk een daling zullen gaan laten zien.
- Het aantal AOB-leerlingen is de afgelopen jaren met gemiddeld 2% gestegen. Voor 2025 wordt een stijging van 5% verwacht, in de jaren erna 2%.
- Peildatum is 1 februari.
- Extra investeringen vanuit het bestedingsplan in de transitie van school naar werk. Er is gestart met de implementatie van het project 'van school naar werk!' in het gehele land. De verbinding met Visio Zicht op Werk binnen het domein Revalidatie & Advies van Visio is hiertoe geïntensiveerd.
- Innovaties en ontwikkelen van aangepaste leermiddelen dragen bij aan de kwaliteit van onderwijs en begeleiding.
- Soms vraagt een individuele leerling in het regulier onderwijs even een extra inzet van formatie door de AOB. Dat kan door medische redenen (plotseling blind worden) of bij crisis. In dat geval heeft de AOB'er de mogelijkheid om 40 uur extra te besteden in de vorm van extra ondersteuning. We noemen dat "AOB met een gouden randje".

Het schoolbestuur speelt op deze ontwikkelingen in door onder andere:

- Transitie naar meer inclusief onderwijs, waardoor er meer verbinding ontstaat tussen AOB en school. Dat betekent hybride vormen, bijv. 1 dag speciaal onderwijs en 4 dagen regulier onderwijs.
- Afstandsleren tussen scholen van Visio, waardoor leerlingen lessen volgen op afstand op een andere school.
- Meer vraag naar intensieve AOB, waardoor ook inzet (tijdelijk) van onderwijsassistent en leraarondersteuner op het reguliere of ander cluster onderwijs.
- Borging helpdeskfunctie ten behoeve van leraren in het regulier onderwijs rondom vakken als wiskunde, zaakvakken, ICT en bewegingsonderwijs.
- Meer borging van expertise en innovatie, handelen op basis van data.

Aantal FTE	T-1	T	T+1	T+2	T+3
Bestuur/ management	7.80	7,97	7,47	7,00	7,00
Onderwijzend personeel	179,75 (incl. 14,61 fte vanuit beste- dingsplan)	186,85 (incl. 14,33 fte vanuit beste- dingsplan)	187,84 (incl.ca 15 fte vanuit beste- dingsplan)	188,00 (incl.ca 15 fte vanuit beste- dingsplan)	188,00 (incl.ca 15 fte vanuit beste- dingsplan)
Ondersteunend personeel	88,23 (incl. 9,66 fte vanuit beste- dingsplan)	88,49 (incl. 7,34 fte vanuit beste- dingsplan)	90,19 (incl. ca 7fte vanuit beste- dingsplan)	90,00 (incl. ca 7 fte vanuit beste- dingsplan)	90,00 (incl. ca 7 fte vanuit beste- dingsplan)

In 2021 is gestart met de werving van nieuwe medewerkers in het kader van het bestedingsplan.

In 2024 is vanuit het bestedingsplan voor 22 FTE aan extra formatie ingezet. Dit niveau zal naar verwachting de komende jaren stabiel blijven.

8.5 / Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

x 1.000 Euro	Vorig jaar T-1	Begroting verslagjaar T	Realisatie verslagjaar T	2025 T+2	2026 T+3	2027 T+4	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
Baten								
Rijksbijdragen	35.303	36.443	37.084	38.342	39.224	40.126	641	1.781
Overige overheidsbijdragen en subsidies	208	120	181	126	128	129	61	-27
Baten werk in opdracht van derden	8	-	26	26	27	28	26	18
Overige baten	230	191	233	96	97	98	42	3
Totaal baten	35.749	36.754	37.524	38.590	39.475	40.381	770	1.775
Lasten								
Personeelslasten	24.218	26.414	27.096	28.097	28.940	29.808	682	2.878
Afschrijvingen	649	741	684	788	827	852	-58	34
Huisvestingslasten	1.518	1.454	1.511	1.520	1.535	1.551	57	-7
Overige lasten	8.489	8.905	9.126	9.508	9.508	9.508	221	638
Totaal lasten	34.874	37.514	38.417	39.913	40.810	41.719	903	3.544
Saldo								
Saldo baten en lasten	875	-761	-894	-1.323	-1.335	-1.338	-133	-1.769
Saldo financiële baten en lasten	24	171	335	298	298	298	164	311
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal resultaat	899	-590	-559	-1.025	-1.037	-1.040	31	-1.458

- Het resultaat in 2024 wijkt minimaal af ten opzichte van het begrote resultaat 2024. Zowel baten als lasten vallen hoger uit dan begroot.

■ Het resultaat in 2024 wijkt negatief af ten opzichte van het resultaat in 2023, met name door een stijging in de formatie.
- In de meerjarenbegroting wordt verder toegegroeid naar het structureel verder terugdringen van de onderwijsreserves met jaarlijks 1 miljoen euro.

Balans in meerjarig perspectief

x 1.000 Euro	Realisatie vorig jaar T-1	Realisatie verslagjaar T	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
Activa					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	3.164	3.626	3.783	3.806	3.854
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	3.164	3.626	3.783	3.806	3.854
Vlottende activa					
Voorraden	-	-	-	-	-
Vorderingen	201	413	413	413	413
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-
Liquide middelen	18.777	17.896	16.715	15.655	14.567
Totaal vlottende activa	18.977	18.309	17.128	16.068	14.979
Totaal activa	22.141	21.935	20.911	19.873	18.833
Passiva					
Eigen vermogen					
Kapitaal	5	5	5	5	5
Algemene reserve	16.153	15.333	14.308	13.271	12.231
Bestemmingsreserves	1.988	2.250	2.250	2.250	2.250
Overige reserves en fondsen					
Totaal eigen vermogen	18.146	17.588	16.563	15.526	14.485
Voorzieningen	761	806	806	806	806
Langlopende schulden	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	3.233	3.542	3.542	3.542	3.542
Totaal passiva	22.141	21.935	20.911	19.873	18.833

- De algemene reserve daalt door het negatieve resultaat in 2024. Het resultaat wordt jaarlijks, na aftrek van het resultaat op de kassiersfunctie, toegevoegd aan het eigen vermogen (algemene reserve). Het resultaat op de kassiersfunctie wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De vorderingen zijn gestegen. De vlottende activa (liquide middelen) dalen. De materiële vaste activa, die grotendeels uit MJOP bestaan, stijgen. De komende jaren staan meerdere investeringen in het kader van duurzaamheid op het programma.
- Het beleid van Visio zal er de komende jaren op gericht zijn om de omvang van de reserves Onderwijs, uitgedrukt in het eigen vermogen in verhouding tot het budget, naar het normatieve vermogen te brengen zoals dat is vastgesteld door OCW.
- Vanaf 2024 is een verdere daling in het eigen vermogen te zien als gevolg van de uitvoering van het bestedingsplan.

8.6 / Financiële positie

Kengetal	Realisatie vorig jaar T-1	Realisatie verslagjaar T	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signalering
Solvabiliteit 2	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81	Ondergrens: < 0,30
Weerstandsvermogen	51%	47%	43%	40%	38%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	5,87	5,17	4,84	4,60	4,36	Ondergrens: < 0,75
Rentabiliteit	2,5%	-1,5%	-2,7%	-2,7%	-2,7%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur
Reservepositie	330%	298%				Bovengrens: > 0%

Toelichting op de financiële positie

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

De reservepositie is gedaald van 330% ultimo 2023 naar 298% ultimo 2024 als gevolg van het negatieve resultaat in combinatie met het gestegen normatieve vermogen.

H9 /

Verplichte verantwoordingsthema's



9.1 / Wet zorg en dwang

De Wet zorg en dwang (Wzd) beschrijft de rechten van mensen met een verstandelijke beperking, die onvrijwillige zorg krijgen. Het doel van deze wet is dat onvrijwillige zorg bij mensen met een verstandelijke beperking zo veel mogelijk wordt voorkomen. Zo beschermt Wzd de vrijheid van de cliënt om het eigen leven in te richten. Goede zorg en een veilige vrijheid voor iedereen is belangrijk voor Visio en voor haar cliënten.

Vanuit de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) is in januari 2024 een bericht verstuurd omtrent de lijn van de VGN met betrekking tot het niet instemmen met de bestuurlijke afspraken rond de Wet zorg en dwang (Wzd). De VGN heeft de bestuurlijke afspraken niet ondertekend, omdat deze volgens hen wel een stap in de juiste richting zijn, maar nog niet ver genoeg gaan. Zij willen (nog) meer eigen regie voor de cliënt en minder regeldruk. De Wzd-commissie van Visio W&D heeft in overleg met betrokkenen, waaronder adviseurs Kwaliteit, de keuze gemaakt om de bestuurlijke afspraken wel te gaan volgen. De Wzd-commissie geeft aan dat het wenselijk is dat de wet beter hanteerbaar wordt voor zowel de cliënt, vertegenwoordigers als zorgprofessionals. Door nu te kiezen om alvast wel de bestuurlijke afspraken te volgen zal de administratieve last van evaluatiemomenten terug worden gebracht van vier keer per jaar evalueren naar twee keer per jaar per ingezette maatregel. Daarnaast krijgen cliënten en vertegenwoordigers meer regie over wanneer te evalueren en met wie.

In 2024 zijn er, vanwege vertrek van twee Wzd-functionarissen, twee nieuwe Wzd-functionarissen aangesteld. Zij hebben kennis gemaakt met de cliëntenraad en met de directie en Raad van Bestuur. Tijdens deze kennismaking zijn samenwerkingsovereenkomsten vastgelegd.

9.2 / Kanslijnen

Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) hebben samen een landelijk document 'transitie naar een toekomstbestendige zorg' opgesteld waarin wordt toegelicht dat we de hieronder genoemde uitdagingen, middels vijf kanslijnen het hoofd kunnen bieden.

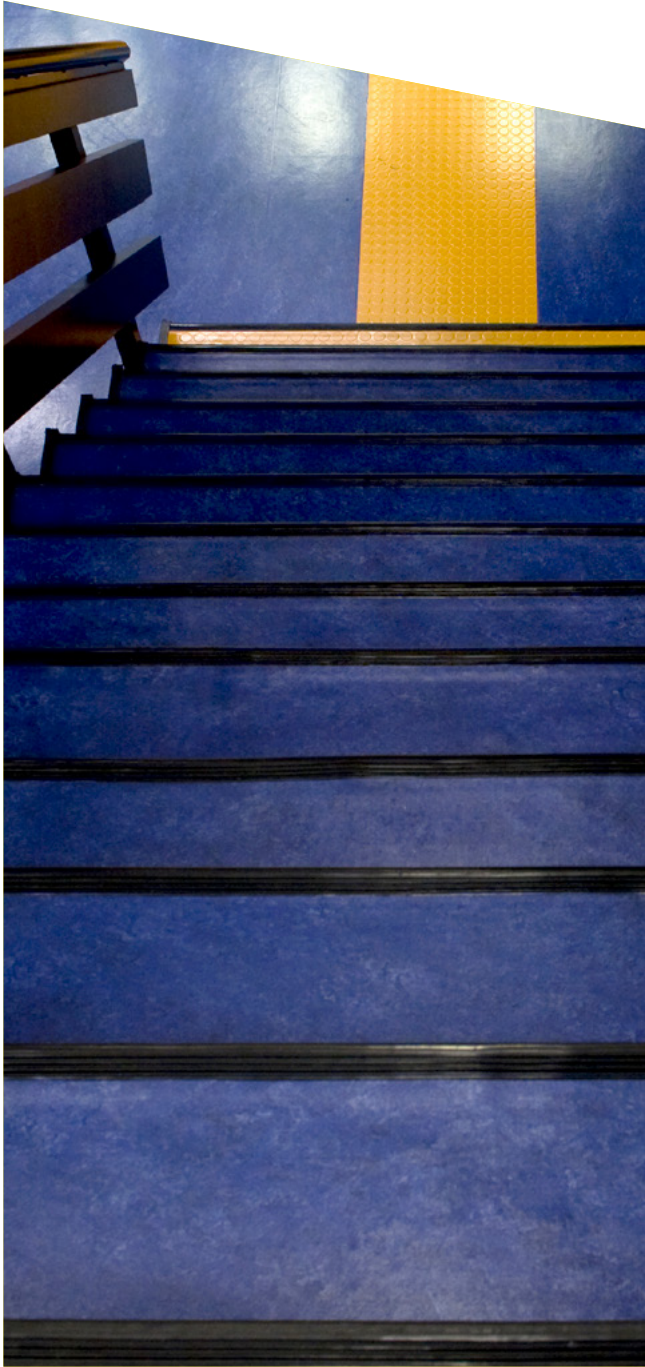
De uitdagingen zijn:

- De krimpende arbeidsmarkt
- Toegankelijkheid van zorg. Er is sprake van een groeiende zorgvraag, zowel in het aantal cliënten als in de complexiteit van de zorgvraag
- Kwaliteit. Deze staat onder druk door de schaarste op de arbeidsmarkt en de toenemende complexiteit van de zorgvraag

Visio herkent deze uitdagingen en heeft, in overleg met managers en de domeinraad, gekozen voor kanslijn 1: Elke cliënt krijgt een betekenisvolle daginvulling passend bij de wensen, talenten en vermogens. En voor kanslijn 5: Bij elke cliënt wordt een [eigen] netwerk gestimuleerd en gefaciliteerd om een rol te spelen in de zorg en ondersteuning.

In 2023 zijn we al gestart met het implementeren van deze kanslijnen.

Ook in 2024 zijn er bijeenkomsten geweest met het netwerk om het waarom van de kanslijnen toe te lichten. Zeker kanslijn 5 vraagt een omslag in denken voor zowel medewerker als cliënt en hun netwerk. Gesprekken hierover lopen met het netwerk en met professionals en we merken dat de kanslijnen steeds meer "leven". Zo is bijvoorbeeld het aantal vrijwilligers licht gegroeid en helpt het netwerk op sommige locaties steeds meer mee. In 2024 hebben we in elke regio een Operationele aanjager kanslijnen benoemd die de kanslijnen actief onder de aandacht houdt.



De rol van operationele aanjagers is gericht op het implementeren en monitoren van de Kanslijnen in de dagelijkse zorgpraktijk. Zij spelen een cruciale rol in het vertalen van theorie naar praktijk. Zij zetten zich in voor onder andere het ophalen van operationele ideeën en successen rondom de kanslijnen, vastleggen van voortgang en het delen van hoogtepunten intern. Ze zorgen ervoor dat er actief wordt gewerkt aan het betrekken van familie en netwerken en signaleren waar kansen of uitdagingen liggen.

9.3 / Klachten

In de periode januari-december 2024 zijn in totaal 55 meldingen geregistreerd bij de centrale klacht-opvang van Visio. Niet alle meldingen waren klachten. Het komt ook voor dat managers of andere medewerkers contact opnemen met de klachtenfunctionaris en hen vragen om mee te denken, bijvoorbeeld bij een kwestie die mogelijk tot een klacht kan leiden. Dit is een paar keer gebeurd in 2024.

Vragen, opmerkingen en verzoeken om advies en bijstand door medewerkers en/of anderen worden niet geregistreerd als klacht. Twee keer ontvingen de klachtenfunctionarissen een ongenoegen via een melding in het cliënttevredenheidsonderzoek. Beide keren zijn de respondenten over hun onvrede gehoord. Ten tijde van het schrijven van dit jaarverslag waren er zes klachten die in het verslagjaar niet afgesloten konden worden. De behandeling daarvan liep door in 2025. Eén klacht uit 2023 is in 2024 afgerond. Eén klacht kende een zeer lange doorlooptijd (12 maanden). Dit had niet te maken met de inhoud van de klacht of de welwillendheid van Visio om de klacht op te lossen, maar met de communicatievorm en de traagheid waarmee klager reageerde op berichten. In 2024 zijn er 27 klachten meer ontvangen dan in 2023. Dat is een toename van 51 procent. De doorlooptijd van de behandeling varieerde van enkele dagen tot enkele maanden.

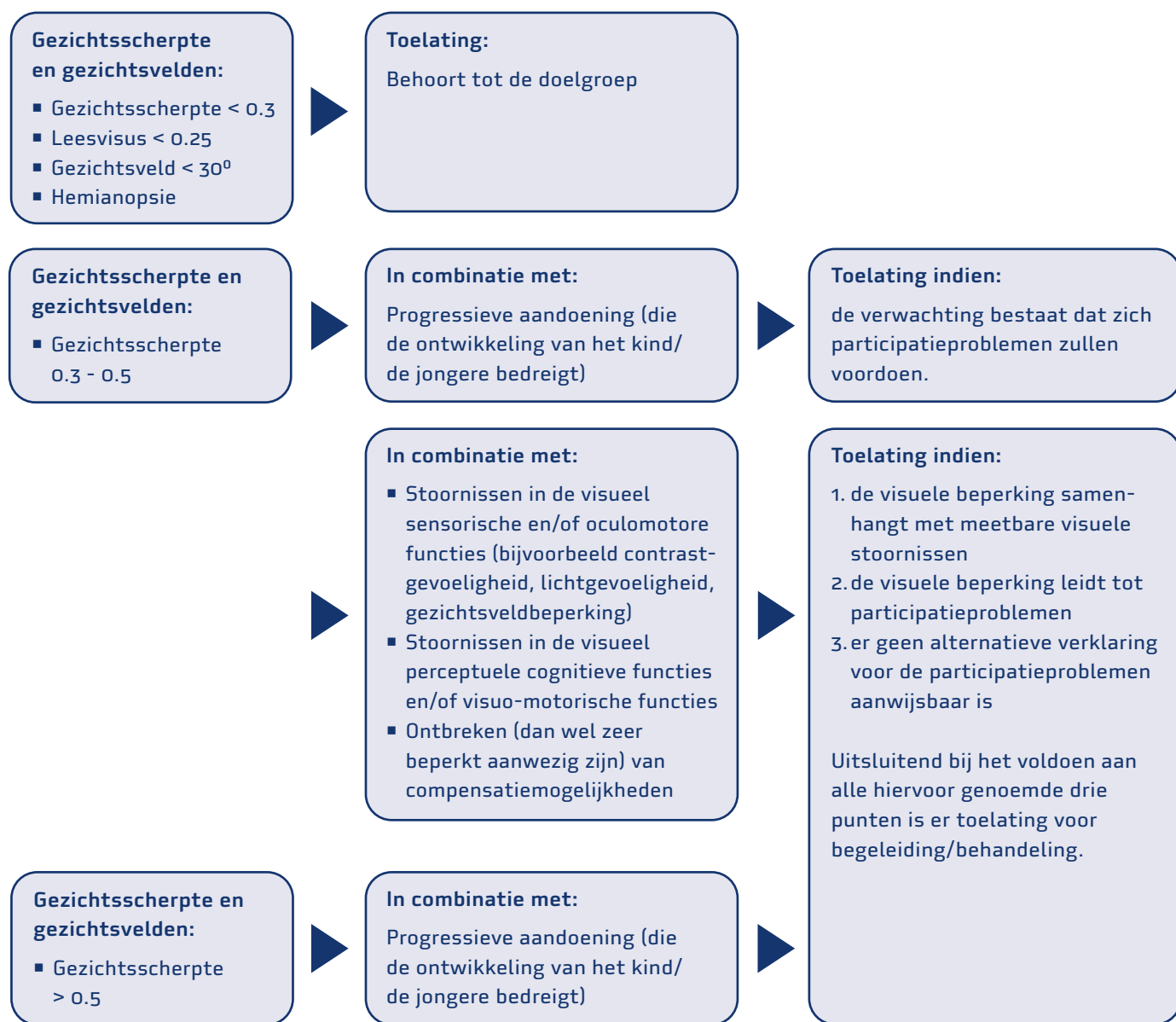
Klachten	2022	2023	2024
R&A	14	20	32
W&D	5	6	18
Onderwijs	2	2	3
Totaal	20	28	55

9.4 / Toelating Onderwijs

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

Toelatingscriteria

Na aanmelding van een kind/jongere bij Visio brengt een multidisciplinair team de hulpvragen (zorg en/of onderwijs) in kaart en volgen er oogheelkundige, gedragskundige en didactische onderzoeken. De Commissie van Onderzoek van Visio Onderwijs beoordeelt op basis van de diagnostische gegevens of het kind/de jongere in aanmerking komt voor onderwijs of ambulante onderwijskundige begeleiding (hierna: AOB), in relatie tot de geldende toelatingscriteria. Voor de toelating tot onderwijs of begeleiding van cluster 1 gelden landelijke toelatingscriteria:



Toegang tot passend onderwijs en passende begeleiding

Voor de toelating van kinderen/jongeren met een visuele beperking tot Visio Onderwijs, gelden de landelijke toelatingscriteria van cluster 1. Er kunnen bij kinderen/jongeren met een visuele beperking echter ook andere beperkingen of hulpvragen aan de orde zijn. De aanvullende beperkingen of hulpvragen worden binnen de Commissie van Onderzoek gewogen in relatie tot de aanwezige expertise en ondersteuningsmogelijkheden van Visio Onderwijs. Op basis van die weging beoordeelt de Commissie van Onderzoek of Visio Onderwijs passend onderwijs aan het kind/de jongere kan bieden of passende ambulante onderwijskundige begeleiding op een andere school.

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

Leerlingen met een enkelvoudige beperking

Leerlingen die aan de toelatingscriteria voor onderwijs voldoen en tevens te maken hebben met hieronder genoemde hulpvragen – waarvoor speciale onderwijszorg nodig is – komen in aanmerking voor onderwijs of begeleiding bij Visio Onderwijs:

- Problemen in de omgang met de visuele beperking:
 - Onvoldoende kunnen werken met en/of toepassen van visuele hulpmiddelen
 - Ruimtelijke oriëntatieproblemen
 - Problemen met de acceptatie van de visuele beperking
- Taak- en werkhoudingsproblemen/zelfstandigheid:
 - Moeite met het volgen van klassikale instructies
 - Veel (individuele) ondersteuning nodig bij het uitvoeren (en plannen) van taken
 - Moeite om samen met een (of meerdere) medeleerling(en) een taak te volbrengen
 - Vertraagd werktempo
 - Motivatieproblemen
- Sociale- emotionele problemen:
 - Onvoldoende aansluiting bij leeftijdsgenoten
 - Pestverleden

- Sociaal angstig/moeite met aansluiting in de maatschappij
- Faalangst
- Gedragsproblemen
- Onvoldoende zelfinzicht
- Laag zelfbeeld

Leerlingen met een meervoudige beperking*

Leerlingen die een visuele én een verstandelijke beperking hebben, worden leerlingen met meervoudige beperkingen genoemd. Zij komen in aanmerking voor onderwijs of begeleiding bij Visio Onderwijs wanneer zij aan de geldende toelatingscriteria voldoen.

Leerlingen met ernstige meervoudige beperkingen*

Naast een visuele en verstandelijke beperking kan er sprake zijn van een motorische beperking, autisme, progressieve ziektebeelden, epilepsie, spraak-taalproblematiek en/of slechthorendheid. Deze leerlingen komen in aanmerking voor onderwijs of begeleiding bij Visio Onderwijs wanneer zij aan de geldende toelatingscriteria voldoen.

De genoemde bijkomstige beperkingen zijn geen criteria voor toelating. Het is wel belangrijk om zicht te krijgen op de ernst van de bijkomende beperking(en). Zo kan de inzet van onderwijsvoorwaardelijke behandelingen en therapieën zo goed mogelijk geïntegreerd worden binnen het dagelijkse onderwijs aan de leerling.

Leerlingen met zeer ernstige gedragsproblemen en/of geen ontwikkelingsmogelijkheden

Wanneer er sprake is van zeer ernstige gedragsproblemen of als duidelijk aantoonbaar is dat het kind/de jongere geen ontwikkelingsmogelijkheden heeft, kan geen toelating plaatsvinden.

** Als er sprake is van een grote persoonlijke zorgbehoefte en/of extra ondersteunende begeleiding van een leerling op het gebied van algemene dagelijkse levensverrichtingen kan verzocht worden om de extra zorgbegeleiding te faciliteren.*

9.5 / Horizontale dialoog en verbonden partijen Onderwijs

Visio Onderwijs heeft regelmatig contact en voert dialoog met verschillende belanghebbenden.

Hieronder zijn de belangrijkste op een rij gezet:

Organisatie of groep	Beknorte omschrijving van de vorm van dialoog of samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
Ouders	▪ Educatief partnerschap: met de ouders de voortgang van de ontwikkeling van de leerling bespreken, afspraken maken voor het vervolg (opp/begeleidingsplan of bij tussentijdse evaluatiemomenten) en voorbereiden/begeleiden bij schakelmomenten/transitie ▪ Ouderparticipatie bij diverse schoolactiviteiten ▪ Participatie ouders in de (G)MR of Themaraad AOB
Leerlingen	▪ Leerling stimuleren/begeleiden in zijn/haar ontwikkeling en tot het nemen van regie over zijn/haar leerproces (passend bij zijn/haar mogelijkheden) ▪ Met de leerling bespreken/evalueren van zijn/haar ontwikkeling en afspraken maken over het vervolg (al dan niet samen met de ouders) ▪ Participatie van leerlingen in de voorbereiding en organisatie van schoolactiviteiten ▪ Participatie in de leerlingenraad
Medewerkers	▪ Individueel (werkoverleg en GA-gesprekken) ▪ In teamverband (beleid, keuzes, werkwijzen, info etc. en ophalen zienswijzen en feedback) ▪ Professionalisering/ontwikkeling (individueel en als team) ▪ Participatie in de (G)MR of Themaraad AOB
Binnen Visio Onderwijs: Schooloverstijgend	▪ De Visio-scholen en de AOB-afdelingen werken samen op beleidsmatig gebied én inhoudelijk gebied. Er zijn werkgroepen rond bepaalde inhoudelijke thema's waarin scholen en AOB participeren, scholen en AOB nemen bij elkaar interne audits af en de scholen van Visio en Bartiméus werken bijvoorbeeld samen m.b.t. het OpbrengstGericht Werken (ogw).
Binnen Visio: E&K en O&Z en met universiteiten en hogescholen	▪ Alle scholen en AOB-afdelingen werken meer of minder intensief periodiek samen met de afdeling E&K (Expertise en Kennisontwikkeling) en O&Z (Onderzoek & Zorgverbetering) van Visio. Ze nemen deel aan (soms langlopende) onderzoeken en projecten tot vergroting van de expertise van Visio en Visio Onderwijs, al dan niet in samenwerking met Nederlandse universiteiten en hogescholen.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de vorm van dialoog of samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
Schoolarts GGD, therapeuten, oogarts	▪ Samenwerking met deskundigen, bijvoorbeeld gericht op het onderzoeken van de lichamelijke conditie, oogheelkundige conditie/aandoening, of op het bieden van ondersteunende therapieën.
Cluster 1	De onderwijsinstellingen van cluster 1 (Visio en Bartiméus) werken intensief samen: ▪ ten aanzien van beleidsmatige thema's ▪ op onderwijsinhoudelijk gebied.
Ander onderwijs	Er vindt samenwerking plaats: ▪ Met andere (V)SO-scholen op inhoudelijke thema's ▪ Met andere scholen of opleidingen bij het bieden van AOB. ▪ Bij de instroom van een leerling of bij uitstroom van een leerling naar een andere school (warme overdracht) ▪ Met VO-scholen om een volwaardig programma van toetsing en afsluiting (PTA) te kunnen bieden aan de vmbo- en havoleerlingen van Visio die examen doen.
Regionale samenwerkingsverbanden	▪ Om ervoor te zorgen dat de expertise van Visio Onderwijs beschikbaar is voor alle leerlingen/studenten met een visuele beperking vindt samenwerking plaats met de regionale samenwerkingsverbanden voor po en vo.
Gemeenten	Ten aanzien van diverse thema's vindt overleg met gemeenten plaats: ▪ Leerplichtwet/verzuim - leerplichtambtenaar ▪ Leerlingenvervoer ▪ Zorgindicaties ▪ Afdelingen Jeugdzorg van de gemeente ▪ Huisvestingsthema's Visio-scholen.
Overige partijen zoals:	▪ Zorgverleners (oogheelkundige klinieken, oogpoli's, revalidatiecentra, centra voor Jeugd en Gezin, thuiszorginstellingen, GGZ-instellingen, Wijkteams, Jeugdzorg, Veilig Thuis etc.) ▪ MEE - ondersteuning van mensen met een beperking ▪ Dedicon (maakt informatie leesbaar, zichtbaar, hoorbaar of voelbaar voor mensen met een visuele beperking) i.v.m. aangepaste materialen/schoolboeken ▪ UWV.

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

9.6 / Onderwijsachterstandsmiddelen

'Onderwijsachterstandsmiddelen' die bedoeld zijn om het (risico op) onderwijsachterstanden bij kinderen te verminderen, maken geen onderdeel uit van de bekostiging die Visio Onderwijs ontvangt.

Het is echter inherent aan ons onderwijs dat we iedere leerling met al zijn of haar mogelijkheden, beperkingen, talenten en bijzonderheden zo goed mogelijk stimuleren in zijn of haar ontwikkeling tot zelfbewuste wereldburger. We willen ieder kind een passend perspectief op de toekomst bieden.

Een belangrijk deel van de Visio-leerlingen heeft te maken met een onderwijsachterstand, bijvoorbeeld als gevolg van een verstandelijke beperking, door (te) late instroom bij Visio Onderwijs (vanuit het regulier onderwijs), of bijvoorbeeld vanwege het niet of beperkt beheersen van de Nederlandse taal. Visio Onderwijs investeert in de ontwikkeling van haar onderwijs om op deze vraagstukken te anticiperen. Het ontwikkelen van beleid en methodiek m.b.t. NT2-onderwijs is hiervan een voorbeeld.

Een leerling met een onderwijsachterstand ontvangt een onderwijsaanbod waarbij zo lang mogelijk wordt meegedaan met de klas (waardoor de leerling kan profiteren van de instructie en interactie in de groep), maar tegelijkertijd wordt er aangesloten bij de individuele onderwijsbehoefte met eigen leerdoelen, instructies en begeleiding.



**Verslag Raad van Toezicht
2024 Koninklijke Visio**

Voorwoord

Koninklijke Visio is in 2024 begonnen met uitvoering geven aan de in 2023 herijkte strategie 'Meedoen mogelijk maken, wendbaar op weg naar 2030'. Daarnaast heeft Visio in 2024 onder andere nieuw beleid voor HRM en duurzaamheid vastgesteld. Daarmee zijn belangrijke strategische stappen gezet om ook voor de toekomst hoogwaardige zorg en onderwijs voor mensen met een visuele beperking veilig te stellen.

Op 25 september organiseerde Visio op haar onderwijslocatie in Amsterdam een druk bezocht symposium "#WatKanWel". Naast Visio-bestuurders, medewerkers en toezichthouders waren onder andere de zorgverzekeraars, patiëntenverenigingen, samenwerkingspartners en zusterorganisaties vertegenwoordigd. Vanuit de mindset "#WatKanWel" werd er tijdens de middag gesproken over de toekomst van zorg en onderwijs voor slechtziende en blinde mensen. Tijdens de middag waren er inspiratiesessies, presentaties, optredens, Meet & Greet-stands, talkshows en meer. Met zo'n 500 deelnemers kijken we terug op een heel succesvolle bijeenkomst.

Visio sluit 2024 met een positief financieel resultaat af. Dat resultaat is deels te danken aan incidentele meevallers, zoals de verkoop van vastgoed en niet gestarte projecten, en deels aan structurele verbeteringen in de bedrijfsvoering.

De resultaten van het domein Revalidatie & Advies zijn vergeleken met voorgaande jaren flink verbeterd: het ziet er naar uit dat de financiële problematiek in dat domein onder controle is.

Tegelijkertijd wordt Visio met name in het domein Wonen & Dagbesteding (W&D) geconfronteerd met stijgende personeelslasten (onder andere als gevolg van ziekteverzuim en personeel niet in loondienst) die niet volledig uit de opbrengsten kunnen worden gedekt. Het tekort aan personeel beïnvloedt ook de kwaliteit van zorg, wat merkbaar is bij de verschillende W&D-locaties.

Ondanks deze aandachtspunten kijken we terug op een goed jaar. De Raad van Toezicht bedankt het bestuur, de directie en alle medewerkers en vrijwilligers van Visio dan ook voor hun onverminderd grote inzet om meedoen mogelijk te maken.

Anne Flierman
Voorzitter Raad van Toezicht

Inleiding

De Raad van Toezicht heeft tot taak om namens de maatschappij integraal toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur, de besturing en de algemene gang van zaken in de organisatie. In die rol keurt de Raad bepaalde documenten en besluiten, zoals het jaarplan, de begroting en het jaarverslag, goed. De Raad van Toezicht vervult tevens de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur. Als derde heeft de Raad van Toezicht een klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur en staat de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur met raad en advies terzijde.

In dit verslag verantwoorden wij ons als Raad van Toezicht over de wijze waarop wij in 2024 vorm en invulling hebben gegeven aan het interne toezicht. Vanuit onze toezichtvisie en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid kijken wij in ons toezicht niet alleen naar het beleid en de ontwikkelingen binnen Koninklijke Visio, maar ook naar de betekenis voor:

- de kwaliteit en de resultaten van zorg, onderwijs en dienstverlening aan cliënten, leerlingen en hun verwanten,
- de ontwikkeling en het werkplezier van medewerkers en vrijwilligers,
- de relaties met samenwerkingspartners, de overheid, zorgverzekeraars, en andere externe belanghebbenden,
- de maatschappelijke positie van mensen met een visuele beperking,
- de verantwoorde inzet van de ontvangen financiële middelen en de financiële gezondheid van de organisatie en
- de voortgang van de realisatie van de strategie “Meedoen mogelijk maken door een Wendbaar Visio 2020-2024”.

De Governancecode Zorg en de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs vormen voor de Raad van Toezicht de leidraad voor de uitvoering van het interne toezicht en de verantwoording daarover, naast de statuten van de Stichting Koninklijke

Visio en wet- en regelgeving, onder andere op het gebied van de jaarverslaggeving.

We hebben gekozen voor een vrij beknopt verslag gevolgd door enkele bijlagen met informatie over specifieke onderdelen, waaronder het toezicht op het onderwijs.

Het verslag van de Raad van Toezicht 2024 wordt gepubliceerd op de website van Koninklijke Visio: [Raad van Toezicht - Koninklijke Visio](#), en maakt onderdeel uit van de jaarverantwoording van Visio over 2024/bestuursverslag.

Toezicht in 2024: wat viel op?

In de grote en diverse organisatie die Visio is met haar vier hoofdstromen: onderwijs en ambulante onderwijskundige begeleiding, revalidatie en advies, wonen en dagbesteding, en onderzoek en expertise, komen vele onderwerpen aan bod in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Hieronder volgt een selectie van onderwerpen die voor ons als toezichthouders eruit sprongen in 2024.

Visio Scenario's 2040

In 2023 heeft Visio haar strategie ‘Meedoen mogelijk maken’ geactualiseerd en herijkt, onder de noemer “Meedoen mogelijk maken – wendbaar op weg naar 2030”. De looptijd is daarmee verlengd tot 2030. Deze strategie is inmiddels intern gecommuniceerd en we zijn bezig met de implementatie door middel van al onze activiteiten, jaarplannen, programma’s en projecten. De strategie kijkt een aantal jaren vooruit. Dit is passend bij de werkwijze van de afgelopen jaren. De toekomst voorspellen is immers onmogelijk en het beste wat we in veel gevallen kunnen doen is de huidige trends extrapoleren.

Tegelijkertijd heeft de Raad van Bestuur, mede op verzoek van de Raad van Toezicht, met begeleiding van Rijnconsult, een aantal scenario’s voor de periode tot 2040 ontwikkeld. Zo wordt de horizon verder weggelegd, zodat de Raad van Bestuur meer kan anticiperen en sturen op mogelijke ontwikke-

lingen op de lange termijn. De eerste uitwerkingen zijn met de Raad van Toezicht besproken in 2024. In 2025 wordt hier vervolg aan gegeven. In de toekomst wil Visio mensen met een visuele beperking eerder, sneller en eenvoudiger helpen. Dat moet ook wel, want in 2040 is hun aantal ruim drie keer zo groot als nu. Met het maken van toekomstscenario's is het mogelijk om richting te geven aan het invullen van deze ambitie. Uiteindelijk heeft de Raad van Bestuur gekeken naar de veranderopgave en tijdspad.

Duurzaamheidsbeleid

Het leveren van zorg en onderwijs heeft een grote impact op het klimaat en milieu en daarmee ook een negatieve invloed op bijvoorbeeld gezondheid. De zorg en het onderwijs moeten daarom een transitie maken naar een klimaatneutraal en "groen" stelsel dat de gezondheid van mens en milieu niet langer schaadt. Visio vindt het belangrijk om als organisatie hieraan een bijdrage te leveren. Om deze ambitie te onderschrijven heeft Visio in 2022 de Green Deal Zorg 3.0 ondertekend.

Visio heeft in 2024 een duurzaamheidsbeleid geschreven en vastgesteld waarin geschreven staat hoe ambitie omgezet gaat worden naar doelen en acties.

Visiobreed is er een stuurgroep bezig met het ontwikkelen van een actieplan voor in 2025. Per domein zijn er Green Teams opgericht met enthousiaste medewerkers om bewustzijn te creëren over duurzaamheid en meer collega's hierin mee te nemen. Daarnaast gaan deze Green Teams in hun domein op zoek naar relevante acties om bij te dragen aan de opgestelde doelen.

Het beleid, de acties en de organisatie van duurzaamheid binnen Visio zijn uitgebreid behandeld in de Raad van Toezicht-vergaderingen.

Strategische HRM-koers

Zorgen dat mensen met een visuele beperking mee kunnen doen in de samenleving. Dát is de missie van Visio en de medewerkers in onze organisatie zijn de mensen die meehelpen om dit mogelijk te maken. De strategische HRM koers die in 2024 is opgesteld en vastgesteld, zorgt ervoor dat de HR-activiteiten afgestemd zijn op de middellange termijn doelen van de organisatie en op de relevante ontwikkelingen waarmee Visio te maken krijgt. De strategische HRM-koers is eerst besproken in de commissie K&V van de Raad van Toezicht en daarna in de gehele Raad van Toezicht-vergadering.

Strategische personeelsplanning

Voldoende en goed toegeruste medewerkers zijn cruciaal voor het goed functioneren van de organisatie. Tijdens de Raad van Toezicht-vergaderingen is de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van het personeelsbestand van Visio ten behoeve van een langere termijnstrategie voor werking, ontwikkeling en behoud van personeel toegelicht en besproken. Ook is specifiek ingegaan op de vloot-schouw van het directieteam en management.

Marketing en positionering

In 2024 is opgemerkt dat er nog een discrepantie is tussen de identiteit van Visio en de beoogde imago & reputatie. Er blijft een groot 'impact potentieel' liggen. Een sterk Visio- merk dat relevant, herkenbaar en aantrekkelijk is voor medewerkers, cliënten, leerlingen en stakeholders is essentieel in de marktwerking van zorg en onderwijs. Met een sterk merk kunnen we impact maken en werken aan een grotere zichtbaarheid van Visio en daarmee meer cliënten bereiken. De brandingstrategie van Visio is besproken in de Raad van Toezicht-vergaderingen.

Kwaliteit Wonen & Dagbesteding

Toenemende personeelstekorten en hoog ziekteverzuim worden deels opgevangen met de inzet van tijdelijk personeel. Met deze ontwikkelingen neemt de druk op de kwaliteit van zorg binnen W&D toe. Hierdoor was in 2024 een belangrijk

thema de kwaliteit van zorgverlening bij de W&D-locaties. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft dit onderwerp nauwlettend gevolgd en intensief besproken. Inmiddels is er waar nodig een verbetertraject opgesteld en in gang gezet. De Raad van Toezicht is op de hoogte en volgt de ontwikkelingen van nabij.

Strategisch vastgoedbeleid

In 2023 is een het strategisch vastgoedbeleid en -plan behandeld. Het strategisch vastgoedbeleid én -plan hebben samen het doel om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Meerdere malen is het vastgoedplan in de Auditcommissie behandeld en de ontwikkelingen zijn gevolgd. In 2024 hebben enkele grote vastgoedtransacties, waarvoor de Raad van toezicht toestemming heeft gegeven, plaatsgevonden.

Strategisch informatiebeleid

De strategie van Visio is uitgewerkt in het informatiebeleid en -plan. In het Strategisch Informatie Beleid is de ambitie beschreven. In dit Strategische Informatie Plan zijn de concrete projecten beschreven die nodig zijn om de ambitie te realiseren, de wijze waarop Visio hier sturing aan gaat geven en wat dit vraagt van de organisatie. Vanwege het strategisch belang van dit beleid en plan heeft de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht regelmatig geïnformeerd over de realisatie van het beleid. Daarnaast geldt dat individuele projecten met grote financiële impact en/of met grote strategische waarde apart aan de Raad van Toezicht zijn gerapporteerd na elke planningsperiode.

Governance

De beide governance codes die voor Visio van toepassing zijn, vormen een richtlijn voor de uitvoering van het toezicht. Vaste onderdelen in dit kader zijn de gesprekken van de Raad van Toezicht met de centrale medezeggenschapsorganen: de Centrale Ondernemingsraad, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Centrale Cliëntenraad, die ook in 2024 hebben plaatsgehad. De wetgeving voor de verschillende typen medezeg-

enschap bepalen mede de frequentie en de vorm van de ontmoetingen, maar voor beide partijen staat de wenselijkheid van dialoog en elkaar kennen voorop.

Op 15 januari 2025 heeft de Raad van Toezicht in de eigen evaluatie, dit keer met externe begeleiding, onder meer gesproken over de onderlinge samenwerking en die met de Raad van Bestuur, de balans tussen strategische en meer operationele thema's en het belang van het voeren van het 'goede gesprek'. Geconstateerd werd dat het een gezamenlijk leerproces is en dat hierin verschillende aspecten samenkomen: inhoud, interactie, toon en roluitoefening. Er zullen in 2025 en latere jaren weer een aantal werkbezoeken aan Visiolocaties worden gepland. Unaniem is men tevreden over de sfeer en de dynamiek in het team.

Deskundigheidsbevordering

In het kader van deskundigheidsbevordering hebben de Raad van Toezichtleden deelgenomen aan diverse opleidingen, cursussen en workshops, waaronder:

- Een door de NVTZ & VGN georganiseerde bijeenkomst over de Visie 2030;
- Een themadag Toezicht op Innovatie door de NVTZ;
- 'De kunst van het vragen stellen' bij Diemen & van Gestel;
- Een Comenius leergang.

In verbinding en in dialoog

Als Raad van Toezicht vinden we het belangrijk om in verbinding en in dialoog met de organisatie, haar medewerkers en haar cliënten en leerlingen te staan. Jaarlijks bezoeken we daarom een aantal locaties en voeren we gesprekken met directie en medewerkers, cliënten en leerlingen en hebben we overleg met de medezeggenschapsorganen.

Themamiddag Binden en Boeien

Op 7 juni 2024 heeft de Raad van Toezicht een bijeenkomst georganiseerd met als thema het 'Binden en Boeien' van medewerkers. Tijdens de middag ging de Raad van Toezicht over dit thema

in gesprek met de medezeggenschapsraden, gaf de directeur Personeel & Services een inleiding over dit onderwerp, was er een panelgesprek georganiseerd met medewerkers uit verschillende domeinen en deelde een programmadirecteur haar ervaringen van een vorige werkgever, waar een gelijksoortige vraagstuk speelt.

Themamiddag 'uit ervaring gesproken'

Op 4 september 2024 vond de themabijeenkomst 'Uit Ervaring Gesproken' plaats, georganiseerd door de Raad van Toezicht. Tijdens de middag kwamen verschillende sprekers langs, waaronder: twee ervaringsdeskundigen, beide vaders van cliënten en leerlingen van Visio, voorzitters van de macula- en oogvereniging en een ervaringsdeskundige werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Tot slot vond er nog een panelgesprek plaats. Het doel van de middag was om ervaringsdeskundigheid naar binnen te halen. Het delen van persoonlijke ervaringen met zorg of ondersteuning om anderen en de organisatie te helpen, kan een essentieel hulpmiddel zijn om de dienstverlening van Visio verder te verbeteren.

Themamiddag met de Raad van Toezicht van Bartiméus

Op 29 februari 2024 hebben de Raad van Toezicht en de Raad van Toezicht van Bartiméus een gezamenlijke themamiddag georganiseerd om elkaar en elkaars organisaties beter te leren kennen. Tijdens de middag werden ontwikkelingen in de organisaties uitgewisseld, kansen en grenzen in de samenwerking besproken, de relatie met steunstichtingen doorgenomen en werd er inhoudelijk gesproken met betrekking tot het gezamenlijke samenwerkingsverband Kennis over Zien.

Toepassing van de WNT

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is bepalend voor de honorering van bestuurders en toezichthouders in zorg en onderwijs. Op basis van de criteria en puntentelling in de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en

jeugdhulp 2024, die ook van toepassing is voor een organisatie die zorg en onderwijs verzorgt, heeft de Raad van Toezicht in december 2023 de klassenindeling voor Visio voor 2024 vastgesteld op klasse V. De bezoldiging van de Raad van Bestuur en van de Raad van Toezicht was in 2024 passend binnen de kaders van de WNT, zoals in de jaarrekening 2024 cijfermatig wordt onderbouwd. In december 2024 is de klassenindeling voor 2025 opnieuw in klasse V vastgesteld en binnen dat kader de bezoldiging voor de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Voor de Raad van Bestuur wordt het beleid en werkwijze declaraties en aannemen van geschenken en uitnodigingen gehanteerd.

Vooruitblik: toezicht in 2025

Visio speelt in op komende ontwikkelingen in het 'zorglandschap' als geheel, onder andere met programma's zoals toekomstbestendigheid van de zorg, passende zorg ('stepped care') en inclusief onderwijs. Deze Visioprogramma's sluiten goed aan op landelijke initiatieven, onder andere van de overheid, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA). We zien dat de Raad van Bestuur zich actief opstelt in het externe speelveld. Als Raad van Toezicht zullen we graag bespreken wat deze ontwikkelingen en plannen betekenen voor Visio, hoe Visio hierin acteert en waar we de Raad van Bestuur kunnen ondersteunen. Als Raad van Toezicht staan we de Raad van Bestuur in 2025 weer graag met raad en advies terzijde.

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

Daarnaast zullen de meerjarenbegroting, strategische personeelsplanning, kwaliteit van onderwijs en zorg, ZZP-beleid, ICT/ AI/ digitalisering, duurzaamheid, vastgoed en HR thema's zijn in 2025.

Uiteraard zullen de financiële resultaten en de ontwikkelingen in de dienstverlening van Wonen & Dagbesteding, Revalidatie & Advies, Onderwijs,

Kennis, Expertise en Onderzoek en daarnaast ook de reguliere bedrijfsvoering komend jaar nadrukkelijk onze aandacht vragen in de gesprekken met de Raad van Bestuur.

Naast bovengenoemde onderwerpen zal de Raad van Toezicht in 2025 weer een eigen studie/leerdag organiseren om kennis en ervaringen op te doen en de dialoog met externe stakeholders aan te gaan.

Toezicht op Onderwijs

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de Raad van Toezicht in 2024 invulling heeft gegeven aan het toezicht en onze adviesrol richting de Raad van Bestuur. De Raad van bestuur is het bevoegd gezag voor het onderwijs binnen Visio. Hiermee willen we, binnen de context van de integrale toezichthoudende taak voor Visio als geheel, voldoen aan de regeling voor de jaarverslaggeving in onderwijs die van het intern toezichthoudende orgaan vraagt in het bestuursverslag, met een verwijzing naar het verslag van de Raad van Toezicht, verantwoording af te leggen over zijn onafhankelijke toezicht, de bereikte resultaten daarvan en zijn toezicht op de doelmatige bestedingen van de rijksmiddelen.

Periodieke integrale reflectie op missie en strategische koers

In het kader van de reguliere beleidscyclus ontvangt de Raad van Toezicht jaarlijks drie integrale bestuursrapportages, waarin de Raad van Bestuur verantwoording aflegt over het gevoerde beleid, de voortgang van de strategie, de financiële stand van zaken en de prognose. Dit was ook in 2024 het geval en daarnaast ontving de Raad van Toezicht over de overige maanden de financiële rapportages. De bestuursrapportages tonen de diverse financiële cijfers, strategische KPI's en andere parameters en analyses voor Visio als geheel en per domein, dus ook specifiek voor het domein Onderwijs, en bevatten tevens een duiding van de cijfers door de directeuren en een reflectie van de Raad van Bestuur op de resultaten. De derde integrale bestuursrapportage betrof de verantwoording over heel 2024, met een reflectie op de behaalde

resultaten op de vier bouwstenen ten opzichte van de voorgenomen doelen in het jaarplan 2024. Op grond van deze integrale rapportages, inclusief reflectie en het gesprek hierover met de Raad van Bestuur, stelt de Raad van Toezicht vast dat het domein Onderwijs binnen de bepaalde financiële kaders, het beleid realiseert zoals opgenomen in het jaarplan.

Tot ons genoegen hebben we gezien dat de tevredenheid van leerlingen en ouders over het onderwijs en de sociale veiligheid op de scholen ook in 2024 goed is en boven of op het niveau van de landelijke benchmark ligt. Ook de onderwijsresultaten in termen van de uitstroomcijfers zijn in 2024 goed te noemen.

In mei 2024 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de jaarrekening van Visio over 2023 en aan het bestuursverslag Onderwijs 2023.

In oktober 2024 zijn de uitgangspunten voor de Kaderbrief 2025 met de Raad van Toezicht besproken. In december hebben we het jaarplan inclusief begroting 2024 goedgekeurd.

Met de besprekingen van de bestuursrapportages in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, in de Auditcommissie en in de Raad van Toezichtvergadering, de goedkeuring van het bestuursverslag en de jaarrekening 2024 en de goedkeuring van het jaarplan en de begroting 2025, geven we als Raad van Toezicht inhoud aan het toezicht op de doelen van de organisatie en op de doelmatige besteding van de ontvangen rijksmiddelen.

Bestedingsplan reserves Onderwijs

Eind 2020 berichtte het Ministerie van OCW dat Visio de bovenmatige reserves boven een bepaalde signaleringswaarde terug moet brengen; voor Visio bleek de bovenmatige reserve circa € 10 miljoen te bedragen. Voor de inzet van de bovenmatige reserves ontwikkelde de directie Onderwijs een bestedingsplan met een looptijd van 10 jaar (2021-2030). Het bestedingsplan gaat uit van de missie en

strategie van Visio en richt zich vanuit de doelstelling het onderwijs duurzaam te verbeteren op drie centrale thema's: versterken van de participatie, excellente kwaliteit en innovatie en expertiseontwikkeling. In dit licht was voor 2024 een begroting met een negatief resultaat opgesteld.

Als Raad van Toezicht hebben we in 2024 de ontwikkelingen in de uitvoering van het bestedingsplan gevolgd. We zagen bij de jaarverslaggeving over 2023 nog dat het ombuigen van het doorgaans positieve resultaat van Onderwijs naar een negatieve uitkomst tijd nodig had. We constateren nu dat het Onderwijs over 2024 gelukt is een negatief resultaat te behalen. Onderwijs heeft enthousiasme, ideeën en activiteiten te over, maar de weerbarstige arbeidsmarkt maakt de uitvoering van het bestedingsplan tot een taai proces. We zien dat directie, schoolleiders en medewerkers van Onderwijs onverminderd gemotiveerd doorzetten om de gewenste innovaties en verbeteringen met de middelen van het bestedingsplan te realiseren. Wanneer gewijzigde omstandigheden, zoals hogere loonkosten, daartoe aanleiding geven, wordt het bestedingsplan daarop aangepast.

Bevordering kwaliteit

Visio Onderwijs wil 'meedoen mogelijk maken' door leerlingen het best mogelijk onderwijs en begeleiding te bieden, zodat kinderen en jongeren met een visuele beperking zich de juiste kennis, vaardigheden, competenties en houding eigen maken, om volwaardig mee te kunnen doen in de maatschappij (passend bij de individuele mogelijkheden). Inherent aan dit streven is het sturen op de kwaliteit om te komen tot excellente kwaliteit. De Raad van Toezicht wordt periodiek door de Raad van Bestuur geïnformeerd over de wijze waarop Visio Onderwijs planmatig werkt aan verbetering en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de AOB. Als Raad van Toezicht nemen we kennis van de externe feedback op de kwaliteit van Visio Onderwijs en bespreken dit met de Raad van Bestuur. Deze bestaat uit het jaarlijkse CIIO-onderzoek met een rapportage over heel Koninklijke

Visio en de onderzoeken met rapportages van de onderwijsinspectie. Het verbeteren en ontwikkelen van de kwaliteit is tevens een vast thema in de gesprekken die we voeren met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en bij onze bezoeken aan de scholen. Als Raad van Toezicht constateren we dat Visio Onderwijs consciëntieus haar kwaliteit ontwikkelt en voor al haar scholen en AOB goed op weg is naar excellente kwaliteit.

Concluderend

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

Overzicht vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2024 vier keer vergaderd, steeds in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, met voorafgaand een kort besloten vooroverleg ter voorbereiding. Daarnaast waren er drie themamiddagen met als thema's 'Binden en Boeien van medewerkers', 'Uit ervaring gesproken' en ontmoeting met collega-instelling Bartiméus. Bij de vergadering in mei was de accountant deels aanwezig en op onderwerp waren gastsprekers uitgenodigd. Op 15 januari 2025 vond de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht onder externe begeleiding van drs. Hanneke Beijer plaats.

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

- Ontwikkelingen in directie en expertisefuncties en algehele ontwikkelingen binnen de organisatie;
- Voortgang strategisch vastgoedbeleid;
- Voortgang strategisch informatiebeleid;
- Meerjarenbegroting;
- Toekomstbestendigheid van de zorg;
- Kaderbrief 2025;
- Strategische personeelsplanning, inclusief vlootschouw directie en management;
- Scenario's strategie 2040;
- Managementletter 2024;
- Datagedreven werken;
- Duurzaamheidsbeleid;
- Marketing en positionering;
- HRM-Koers.

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

- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van de Jaarrekening 2023;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van het Bestuursverslag Onderwijs en Zorg 2023;
- Vaststelling van het Jaarverslag van de Raad van Toezicht 2023;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van jaarplan en begroting 2025;
- Goedkeuring van het besluit tot vaststelling van het geactualiseerde Treasurystatuut;
- Vaststelling van de klassenindeling van Visio op grond van de WNT voor 2025; Vaststelling van de indexatie van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur in 2025;
- Vaststelling van de honorering van de leden van de Raad van Toezicht in 2025;
- Goedkeuring van het besluit tot verkoop Huis ten Echten;
- Goedkeuring van de strategische HRM-Koers;
- Herbenoeming voorzitter Raad van Toezicht A. Flierman, voor een tweede termijn;

- Herbenoeming lidmaatschap Raad van Toezicht J. Ebels, voor een tweede termijn, tevens lid van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Herbenoeming lidmaatschap Raad van Toezicht en voorzitterschap Auditcommissie E.M.S.J. van Gennip, voor een tweede termijn;
- Herbenoeming lidmaatschap Raad van Toezicht A.M. Koster tevens lid van de Auditcommissie, voor een tweede termijn.

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2024 drie keer vergaderd en een werkbezoek gebracht aan het Kindercentrum De Heukelom in Haren. Naast de Raad van Bestuur was hierbij steeds de directeur Kennis en Innovatie aanwezig en daarnaast per vergadering wisselende gasten.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid bereidt de besprekingen in de Raad van Toezicht-vergaderingen voor ten aanzien van de onderwerpen die met kwaliteit en veiligheid van zorg en onderwijs te maken hebben. Onderdeel daarvan is het monitoren van cyclisch kwaliteitsbeleid (PDCA) op de verschillende niveaus in de organisatie aan de hand van de reguliere bestuursrapportages, de rapportages van interne en externe audits, de rapportages van incidenten en rapportages van inspecties. Speciale aandacht heeft de Commissie Kwaliteit en Veiligheid voor HR.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2024 vier keer vergaderd, waarbij steeds de Raad van Bestuur en de directeur Bedrijfsvoering aanwezig waren. In april en november was de accountant in een deel van de vergadering aanwezig.

Vaste onderwerpen voor de Auditcommissie zijn de (financiële en algemene) bestuursrapportages, vastgoed- en huisvestingszaken, rapportages van audits van Interne Beheersing, jaarlijkse actualisering van het frauderisicoprofiel, het treasurybeleid

en ontwikkelingen in zorgcontractering. Speciale aandacht heeft de Auditcommissie voor ICT en digitalisering. De Auditcommissie bereidt besprekingen en besluiten van de Raad van Toezicht op genoemde gebieden voor.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft halverwege en aan het eind van het jaar gesprekken gevoerd met de leden van de Raad van Bestuur, afzonderlijk en gezamenlijk. De Raad van Toezicht is in een vooroverleg vertrouwelijk over de inhoud van de gesprekken geïnformeerd.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2024

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
De heer dr. A.H. Flierman Aangetreden 7 oktober 2020 Herbenoemd 7 oktober 2024	Voorzitter Lid Remuneratie-commissie	■ Voorzitter Raad van Toezicht Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle (*). ■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Landschap Overijssel, Dalfsen (tot dec. 2024). ■ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN) (*) (vanaf 1 april 2023). ■ Lid van de Accreditation Committee van de European Council for Theological Education (ECTE) sinds 1 januari 2024 (*) ■ Voorzitter PolitieOnderwijsRaad (per 1 september 2024)(*)
Mevrouw D. Nelisse Aangetreden 1 januari 2018 Herbenoemd 1 januari 2022 Voordracht Gemeenschappe- lijke Medezeggenschapsraad	Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid tot oktober 2022 Voorzitter Remuneratie-commissie vanaf november 2022	■ Secretaris Hogeschool van Amsterdam (per maart 2024) (*) ■ Lid Raad van Toezicht Stichting Dunamare Onderwijsgroep (per maart 2024) (*)
Mevrouw prof. dr. S. Imhof Aangetreden 1 november 2019 Herbenoemd 1 november 2023	Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid vanaf oktober 2022	■ Hoogleraar Oogheelkunde, UMC Utrecht (*). ■ Voorzitter Bestuur FC Donders Stichting, Utrecht. ■ Lid Algemeen Bestuur Dr. F.P. Fischer-Stichting, Utrecht. ■ Lid Gezondheidsraad, Commissie Rijgeschiktheid, Den Haag (*).

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

Samenstelling Raad van Toezicht in 2024

Naam	Functie RvT	Maatschappelijke (neven)functies
Mevrouw dr. E.M.S.J. van Gennip Aangetreden 15 mei 2020 Herbenoemd 15 mei 2024	Voorzitter Auditcommissie	▪ Kwartiermaker voor Gezondheidsdata Infrastructuur Amsterdam (*). Tot juli 2024. ▪ Lid Raad van Toezicht Albert Schweitzer Ziekenhuis, Dordrecht (*). ▪ Lid Raad van Toezicht Jeugd tandzorg West, Den Haag (*). ▪ Lid Raad van Toezicht Hartstichting, Den Haag. ▪ Lid Programmacommissie Topspecialistische Zorg en Onderzoek, ZonMw, Den Haag. Tot november 2024. ▪ Lid Denktank ICT en Innovatie, IKNL (Integraal Kankercentrum Nederland), Utrecht. ▪ Voorzitter Platform Gezondheid & ICT, ECP Platform voor de Informatie Samenleving, Den Haag (*). ▪ Voorzitter coalitie Digivaardig in de zorg (via ECP) (*). ▪ Projectleider Informatieveilig gedrag in de zorg (via ECP) (*). ▪ Lid Redactie ICT & Health, Ewijk. ▪ Lid adviesraad masterprogramma Health Informatics, UvA, Amsterdam. ▪ Lid adviescommissie ST0Z (per augustus 2024) (*).
De heer A.M. Koster MA RC Aangetreden 1 juli 2020 Herbenoemd 1 juli 2024	Lid Auditcommissie	▪ Lid Raad van Bestuur, St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein/Utrecht (*) ▪ Voorzitter Bestuur RSO Trijn (regio Utrecht) per juni 2024 ▪ Voorzitter Bestuurlijk Overleg EPIC NL per november 2024 ▪ Lid BestuursAdviesCommissie InformatiseringsBeleid (BAC-IB) van de NVZ
De heer J. Ebels MSc Aangetreden 1 juli 2020 Herbenoemd 1 juli 2024 Voordracht Centrale Cliëntenraad	Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid	▪ Directiesecretaris bij Stichting Lezen en Schrijven, Den Haag (*)

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

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:

