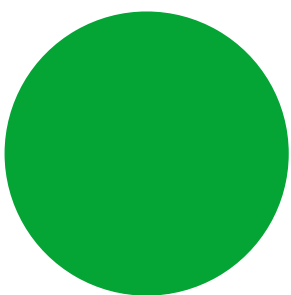




Jaarverantwoording Abrona 2022

Abrona
met elkaar
voor elkaar



1 mei 2023

Over de jaarverantwoording

Vanuit de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid als organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking, leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid in de jaarverantwoording 2022. Deze jaarverantwoording bestaat uit drie delen: het bestuursverslag, het jaarverslag van de Raad van Toezicht en de jaarrekening.

In het bestuursverslag is inzichtelijk gemaakt hoe Abrona wonen, dagbesteding, maatschappelijke ondersteuning en behandelingen biedt aan cliënten. Daarmee zijn we als organisatie transparant over de realisatie van de doelstellingen en het gevoerde beleid; over kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening, over het financiële beleid, over bestuur, medezeggenschap, en toezicht. Diverse geledingen binnen Abrona schrijven een jaarverslag. Deze jaarverslagen vormen een deel van de bronnen voor dit bestuursverslag. De bevindingen en aanbevelingen gebruiken we om onze ondersteuning bij wonen, dagbesteding, maatschappelijke ondersteuning en behandelingen verder te verbeteren en beter aan te laten sluiten bij de behoefte van cliënten.

Het bestuursverslag is een aanvulling op het Kwaliteitsrapport 2022. In het Kwaliteitsrapport beschrijven we waar teams aan gewerkt hebben op grond van de bouwstenen zoals vastgelegd in het kwaliteitskader, wat goed gaat en wat beter kan. Ook beschrijven we de prioriteiten om te verbeteren.

Deel twee van de jaarverantwoording betreft het jaarverslag van de Raad van Toezicht. Het derde document dat deel uitmaakt van de jaarverantwoording van Abrona is het financiële verslag: de jaarrekening.

Waar in dit rapport geschreven wordt over hij en hem, kan ook zij en haar worden gelezen. Heeft u naar aanleiding van deze jaarverantwoording vragen of opmerkingen, dan kunt u contact met ons opnemen via info@abrona.nl.

Inhoud

1 Voorwoord	5
1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik	6
2 Profiel van Abrona	8
2.1 Missie en visie	8
2.2 Doelstelling Abrona	8
2.3 Kernactiviteiten	9
2.4 Ontwikkelingen in 2022	12
2.5 Kwaliteit van ondersteuning	14
2.5.1 Strategie en beleid	14
2.5.2 Resultaten 2022	14
2.6 Kwaliteit van arbeid in 2022	22
2.6.1 Strategie en beleid	22
2.6.2 Resultaten in 2022	22
3 Bedrijfsvoering	24
3.1. Algemeen	24
3.2. Financieel beleid	25
3.3. Strategische uitdagingen en risicobeheersing	27
4 Bestuur en medezeggenschap	28
4.1 Structuur, governance en integriteit	28
4.2. Raad van Bestuur	30
4.3. Centrale medezeggenschap	29
5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	34
6 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	39
7 Jaarverslag Raad van Toezicht	40
7.1 Verslag	40



1. Voorwoord

Het leven, dat mag niet zomaar aan je voorbijgaan. En tegelijkertijd valt het lang niet altijd mee, om toe te komen aan het leven dat je voor ogen hebt. Het blijft een zoektocht - zeker als je een verstandelijke beperking hebt.

Optimale ondersteuning en zorg staat of valt dan met hoe goed je die zoektocht samen weet aan te gaan. Met wat je weet te bedenken om de meest waardevolle ingrediënten, hoe klein ook, binnen bereik te brengen en te houden. Dat raakt niet alleen de cliënt zelf, maar ook het leven van je naasten en veel anderen. Bij Abrona gaan we daarom elke dag weer samen op zoek, met elkaar, voor elkaar. Want hoe je het ook bekijkt, je hebt nog een heel leven voor je.

Er is binnen Abrona hard gewerkt in 2022. Het tweede jaar corona heeft veel gedaan met cliënten en hun familie, met medewer-

kers en vrijwilligers. Privé en in het werk. Dat heeft een druk op een ieder gelegd. Ondanks deze belasting hebben we met elkaar een vervolg kunnen geven aan de voor Abrona zeer belangrijke activiteiten om achterstanden in te halen, te professionaliseren en waar al mogelijk echt te vernieuwen. En dit in een maatschappelijke onrustige en onzekere context. Hiervoor wil ik echt dank uit spreken naar alle betrokkenen!



1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik

Het jaar 2022 maakte duidelijk hoeveel invloed externe ontwikkelingen hebben op Abrona. Wijzigingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, economie, politiek etc. zijn (potentieel) van invloed op onze bedrijfsvoering. De problematiek van de arbeidsmarkt is ook onverminderd groot gebleken. Met forse financiële impact. Onder andere deze factoren zijn van grote invloed op onze strategie en bedrijfsvoering.

We hebben drie belangrijke ontwikkelingen geconstateerd. Een is het op orde brengen van de basis van bedrijfsvoering. Twee het professionaliseren van processen en drie het vernieuwen en echt inhoud geven aan de transformatie opgave. Ook in afgelopen jaar is het op orde brengen van de interne bedrijfsvoering een groot aandachtspunt geweest. Veel aandacht is uitgegaan naar de administratieve afhandeling van dagbestedingsdeclaraties.

De bovengenoemde ontwikkelingen en beleidsontwikkelingen hebben we beoordeeld, gewikt en gewogen en vertaald naar de focuspunten voor de komende jaren. Een paar relevante punten wil ik hier specifiek benoemen.

De nog openstaande activiteiten vanuit het Masterplan 2020-2022 gaan we een vervolg geven. De koers VGN 2030, de strategische doelstellingen 2023-2025, de vier hoofdthema's en de kanslijnen 2023-2025 werken we uit naar concrete te bereiken resultaten. Hoe innovatie te beleggen is nog een belangrijk punt van uitwerking. Om dit te kunnen realiseren is invulling van verschillende vacatures binnen bedrijfsondersteuning noodzakelijk.

De conclusies in het kwaliteitsrapport vertalen we naar onze werkwijzen en doelen in 2023. We scherpen het proces rondom (meerjaren-) prognose en -scenario's aan in combinatie met strategisch vastgoedbeleid, risicomanagement, investeringen en treasury. Hieraan geven we uitvoering door het realiseren van het in december vastgestelde jaarplan 2023 en de goedgekeurde begroting 2023, voor Abrona als totaal en per locatie of afdeling specifiek. De PDCA cyclus zal nog verder uitgewerkt worden in de verbinding naar de processen op de locaties, zodat iedereen weet wat wanneer verwacht wordt. Beleidsmatig zullen we ons inzetten om de administratieve lasten zoveel mogelijk terug te dringen.

Enkele belangrijke activiteiten

Ik ben blij met de ontwikkeling van het vereenvoudigde ondersteuningsplan. We willen de ondersteuning aan cliënten met daarbij aandacht voor de invulling van het eigen leven verder verbeteren in de samenwerkingsdriehoek client, informele zorg en professional. Met nadrukkelijke aandacht voor gezamenlijke activiteiten en het gesprek met de lokale medezeggenschap. Het proces van instemming en besluitvorming WMCZ 2018 met de Centrale Familieraad met helderheid in rollen van de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Familieraad zal worden afgerond. In 2022 hebben we een nieuw plannings- en rooster systeem geselecteerd. De implementatie hiervan per april 2023 vraagt alle aandacht van (midden-) management, bedrijfsondersteuning.

De themabijeenkomsten met teamleiders, raden, Managementteam, bestuurder en de Raad van Toezicht zijn zeer goed ontvangen en zullen ook in 2023 worden georganiseerd. Veel aandacht zal in de loop van 2023 uitgaan naar communicatie en veranderaanpak over de strategie en veranderopgave

van komende jaren. De realisatie van de VGN koers 2030 in combinatie met de positionering, ambities en opgaven van Abrona vormen hiervoor de basis.

Regionale samenwerking

Op vele manieren werken we samen. Om er één expliciet te noemen: we investeren veel in de regionale samenwerking met de VG partners. Bijvoorbeeld bij de regionale VGU projecten. Deze projecten dragen bij aan de transformatie van zorg. We geven een vervolg onder andere aan de projecten: toekomstbestendige zorg, complexe zorg, participatie, toegang medische zorg, logeerszorg en samenwerking ouderenzorg en gehandicaptenzorg.

Hierbij spreek ik ook alle dank uit aan onze medewerkers, vrijwilligers, samenwerkingspartners, de medezeggenschapsraden, Managementteam en Raad van Toezicht voor alle geleverde inzet en inspanningen in een tijd vol van veranderingen.

Ook in 2023 staan we voor veranderingen en uitdagingen. Hoe gaan we hierover met elkaar in gesprek?

Het Abrona jaarplan 2023 heeft in lijn met onze visie als thema: "Wat weten we samen te bedenken?"

Ik kijk uit naar 2023 om samen goede oplossingen te bedenken. Zodat het leven niet aan ons voorbijgaat.

Toke Piket

Voorzitter Raad van Bestuur



2. Profiel van Abrona

Sommige dingen wil je voor geen goud missen. Waar je gelukkig van wordt zit vaak in een heel klein hoekje en dus blijft het zoeken geblazen. Maar wat nou als die zoektocht niet makkelijk gaat, bijvoorbeeld omdat je een verstandelijke beperking hebt. Deze zoektocht raakt niet alleen de cliënt zelf, maar ook het leven van naasten en veel anderen. Bij Abrona gaan we daarom elke dag weer samen op zoek, met elkaar, voor elkaar. Want hoe je het ook bekijkt, je hebt nog een heel leven voor je.

Vanuit bijna 60 locaties in en rond de provincie Utrecht is Abrona de gespecialiseerde ondersteuner van volwassenen met een verstandelijke beperking en hun naasten. Dat doen wij in de vorm van wonen, dagbesteding, maatschappelijke ondersteuning en behandeling.

2.1 Missie en visie

Abrona heeft haar missie en visie opnieuw geformuleerd. Met nog meer nadruk op meedoen voor iedereen.

Onze inzet als Abrona

Missie

Het leven, dat laat je niet zomaar aan je voorbijgaan. Wat weten we samen te bedenken, **met elkaar en voor elkaar**, voor het binnen bereik brengen en houden van geluksmomenten? Abrona gaat iedere dag de zoektocht aan met de mensen die wij begeleiden. Dit raakt ook het leven van naasten en een hoop anderen. Want hoe je het ook bekijkt, je hebt nog **een heel leven voor je**.

Visie

Geluk..., waar je blij van wordt....

Dat lijkt voor iedereen anders. Maar toch.... Waardevolle ervaringen die geluk als sociaal wezen bevorderen : relaties, respect, ruimte, rol, regie. Met empathie, energie, onze expertise en ervaring zetten we ons dagelijks in om samen met cliënten die dingen te doen die er echt toe doen. Hiermee dragen we bij aan rust, ruimte, levensvreugde en vrijheid voor de cliënt met de mogelijkheden die er zijn.

Wat bieden we daarom als Abrona?

Gespecialiseerde ondersteuning van volwassenen met een verstandelijke beperking en hun naasten, in en rond de provincie Utrecht, in de vorm van wonen, dagbesteding, maatschappelijke ondersteuning en behandeling.

Wat vraagt dit van ons?

Expertise

Onze kennis, onze inzichten

Ervaring

Zowel professioneel als persoonlijk

Empathie

Oprechte interesse, werkelijke aandacht, nieuwsgierigheid en geduld

Energie

Innovatie, creativiteit, inventiviteit en initiatief

Inclusiegericht werken bevordert de kwaliteit van leven van cliënten op de volgende vijf gebieden:

- **Relatie:** je thuis voelen in een divers gezelschap van goede relaties en vrienden.
- **Rol:** je vervult waardevolle sociale rollen en voelt je gerespecteerd als 'heel' mens wiens hogere doelen, capaciteiten en interesses belangrijk zijn.
- **Ruimte:** je deelt gewone plekken en activiteiten met anderen: gezinsleden, medeburgers, burens, klasgenoten en collega's. Je bent aanwezig binnen de samenleving.
- **Respect:** je levert een bijdrage door je talenten te ontdekken, te ontwikkelen en aan te bieden aan anderen.
- **Regie:** je ervaart regie en autonomie en kunt zelf kiezen wat je nodig hebt om een goed leven te kunnen leiden.

Deze missie en visie noemen we ons verhaal. Hier staan we als Abrona voor. De basis voor het verhaal is gelegd samen met de Centrale Cliëntenraad, de Centrale Familieraad, de Ondernemingsraad, het management team, enkele betrokken ouders, een beeld van uit collega organisaties en collega's van Abrona. Samen is 'Ons Abrona Verhaal' geschreven.

2.2 Doelstelling Abrona

Abrona ondersteunt volwassenen met een verstandelijke beperking in en nabij de provincie Utrecht. Wij bieden langdurige zorg en maatschappelijke ondersteuning. Met aandacht voor de cliënt en zijn of haar leefwereld. 'Met elkaar, voor elkaar' is ons motto. Op ca. 60 locaties in de provincies Utrecht, Gelderland, Zuid- en Noord-Holland bieden wij aan ruim 900 intramurale cliënten en ruim 1.039 ambulante cliënten met een verstandelijke beperking onze dienstverlening aan. Dit doen wij in vier kernactiviteiten; wonen, dagbesteding, behandeling en maatschappelijke ondersteuning. Dit doen we samen met ruim 1440 collega's en 574 vrijwilligers.



2.3 Kernactiviteiten

Wonen

Abrona biedt de ondersteuning vanuit verschillende woonvormen, variërend van een beschermde woonomgeving met meerdere bewoners tot individueel wonen met ondersteuning op afstand. We kijken samen met de cliënt hoe hij graag leeft, woont en werkt. We zoeken een plek die zo goed mogelijk bij hem past. Voor ouderen hebben we woonvormen waar ze zelfstandig kunnen wonen, maar ook woonvormen met meer zorg en verpleging.

Participatie

Een betekenisvol leven is voor iedereen anders. Uit onderzoek en ervaring blijkt dat het hebben van passende dagactiviteiten daarbij heel belangrijk is. De afdeling Participatie biedt een passende vorm van daginvulling voor alle mensen die ondersteuning krijgen van Abrona. De participatievisie van Abrona rust op drie pijlers:

- Persoonsvolgend – Doen wat je leuk vindt en wat past bij je talenten
- Ontwikkelingsgericht – We dagen mensen uit zonder ze te overvragen en ondersteunen bij ontwikkeling op gebied van zelfredzaamheid, sociale vaardigheden, werknemersvaardigheden en vakvaardigheden
- Inclusiegericht – We ondersteunen mensen en hun omgeving, zodat ze zo normaal als mogelijk mee kunt doen in de samenleving.

Behandeling en Expertise

Voor behandeling kunnen cliënten terecht in het gezondheidscentrum in Huis ter Heide en in de poliklinieken in Maarssenbroek en Leidsche Rijn. Ook is er een polikliniek in het Diakonessenhuis in Utrecht en in het Tergooi ziekenhuis in Blaricum speciaal afgestemd op mensen met een verstandelijke beperking. Ook vanuit de Wmo kan een beroep worden gedaan op Abrona Behandeling & Expertise.

Begeleiding thuis

Cliënten die zelfstandig wonen en een Wmo- of Wlz-beschikking hebben, kunnen ambulante begeleiding thuis van Abrona ontvangen. Abrona werkt hierbij nauw samen met andere organisaties. We helpen cliënten thuis om zo zelfstandig mogelijk te leven. De cliënt bepaalt daarbij wat hij of zij nodig heeft. Dat kan variëren van ondersteuning bij het vinden van werk of het onderhouden van sociale contacten tot intensieve ondersteuning. Met onze inloopvoorzieningen in Huis ter Heide en in Nieuwegein stimuleren we cliënten én andere kwetsbare mensen mee te doen in hun omgeving en in de samenleving.

Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Abrona
Adres	Sterrenberglaan 6
Postcode	3712 XA
Plaats	Huis ter Heide
Telefoonnummer	088 - 2019911
Identificatienummer KvK	41265769
E-mailadres	info@abrona.nl
Internet adres	www.abrona.nl
Rechtsvorm	Stichting
Werkgebied	Provincie Utrecht

Zorgactiviteiten (aantallen cliënten) en productie

Kerngegevens 2022	Aantal
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP met dagbesteding (WLZ)	641
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP zonder dagbesteding (WLZ)	176
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. volledig pakket thuis (VPT) (WLZ)	12
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. WMO	29
Aantal extramurale cliënten inclusief cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in instelling per einde verslagjaar (WLZ, JW en WMO)	629

Capaciteit	
Aantal beschikbare plaatsen met verblijf per einde verslagjaar	908
Aantal cliënten met WLZ-verblijf per einde verslagjaar	817

Productie (WLZ)	
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	229.871
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	66.580
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis	3.136
Aantal dagdelen dagbesteding	37.881
Aantal uren extramurale productie	22.256

Medewerkers, stagiaires/leerlingen, vrijwilligers

Kerngegevens 2022	Aantal
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	1.444
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	861,56
Aantal fte personeelsleden in loondienst Wmo-gefinancierd overig per einde verslagjaar	56,40
Aantal leerlingen en stagiaires in het jaar	223
Aantal vrijwilligers in het jaar	574

Bedrijfsopbrengsten

Kerngegevens 2022	Bedrag
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	92.667.859
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	84.255.125
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WMO	4.979.986
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten PGB	1.633.239
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.799.509

2.4 Ontwikkelingen in 2022

In 2022 hadden we te maken met interne en externe ontwikkelingen, waar we ons op moesten aanpassen. In deze paragraaf geven we de belangrijkste ontwikkelingen weer en geven we aan welke keuzes we hierin hebben gemaakt.

Covid 19

Ook in 2022 heeft de coronapandemie een zware wissel getrokken op Abrona. Met het afnemen van de pandemie heeft 2022 in het teken gestaan van herstel. De teams in het primair proces hebben veel extra werk verzet, niet in de laatste plaats door ziekte en uitval van collega's. Ook binnen de bedrijfsondersteuning keert het werken terug naar "normaal". Hoewel thuiswerken meer dan voorheen zal blijven, werken veel collega's meerdere dagen per week weer op kantoor.

Arbeidsmarktproblematiek

Binnen de zorg is een schaarste ontstaan aan gekwalificeerde collega's. Door krapte op de arbeidsmarkt, een hoger verzuim dan voorheen en moeilijk vervulbare vacatures kwam de continuïteit van zorg onder druk te staan, met name voor de kwetsbare, intensieve zorg doelgroepen. Een belangrijk speerpunt in 2022 was het werven en behouden van goede en gekwalificeerde collega's.

Hoewel we al langer merken dat vacatures moeilijker vervuld kunnen worden, lijkt de arbeidsmarktproblematiek tijdens de coronapandemie groter te zijn geworden. Abrona kent in 2022 een verzuim van 9,74 %, dit is een stijging ten opzichte van het jaar daarvoor (8,8%) en ligt ook hoger dan het landelijk gemiddelde in de branche (8,68%). Daarnaast was de uitstroom van medewerkers groter dan de instroom, 400 medewerkers gingen elders werken en wij mochten

384 collega's verwelkomen. Het aantal vacatures op 31 december 2022 was 56. Voorheen zetten we alleen externe professionals (personeel niet in loondienst) in bij piektijden, ziekte of vakanties. Nu is een permanente vraag naar externe inhuur ontstaan. Voor drie locaties op het terrein Sterrenberg is Abrona een langdurige relatie aangegaan met een gespecialiseerd bureau voor complexe zorgvragen om stabiliteit en continuïteit in de zorg te kunnen blijven bieden. Rondom de inzet van PNIL zijn Abrona breed afspraken gemaakt.

Zorgvraag wordt complexer

Binnen de VG sector en ook binnen Abrona zien we dat het aantal cliënten met een intensieve zorgvraag toeneemt. Abrona is goed in het begeleiden van deze doelgroep en wil hier nog beter in worden. In 2022 hebben we het doelgroepenbeleid vastgesteld en zijn we gestart met het uitwerken van het zorgprogramma voor cliënten met een intensieve ondersteuningsbehoefte. Het merendeel van de cliënten bij Abrona heeft een (zeer) intensieve en complexe zorgvraag. Dit kan zich uiten in gedragsproblemen of moeilijk verstaanbaar gedrag. In het zorgprogramma wordt de specifieke begeleiding en behandeling voor deze doelgroep omschreven. Het zorgprogramma draagt bij aan kennisontwikkeling over de doelgroep, zodat we onze ondersteuning kunnen optimaliseren.

Cliënten met multi problematiek

De zorg wordt, mede door de vergrijzing, steeds complexer. Ook wij hebben in toenemende mate te maken met verpleegkundige zorg, palliatieve zorg, al dan niet in combinatie met dementie. Ook zien wij meer cliënten met psychiatrische problemen of verslavingsproblematiek. Wanneer er sprake is van cliënten met multi-problematiek hebben we gemerkt dat wij als Abrona niet alleen aan deze ondersteuningsvraag kunnen voldoen; in 2022 hebben we meer ingezet op samenwerking met andere organisaties in de

ouderenzorg, de ggz en in de verslavingszorg. In 2023 zal dit een vervolg krijgen.

Inzet van technologie in de zorg

Enige jaren geleden waren wij zeer actief op het gebied van domotica, slimme huisvesting en apps voor de ondersteuning van cliënten. Dit heeft in de periode erna minder aandacht gehad. Het thema technologie is onvoldoende ingebed in de organisatie. We hebben afgesproken dat we een "slimme volger" willen worden. We willen ons ontwikkelen tot een organisatie die zich verdiept in innovatie en technologie die het leven van cliënten (en hun verwanten) kunnen vergemakkelijken. Ook gaan we actief op zoek naar arbeidsbesparende technologie. We hebben voorbereidingen getroffen om het thema Inzet van technologie structureel in te bedden in de organisatie.

Regeldruk en procesverbetering

We merken dat de regeldruk in de zorg nog steeds toeneemt. Dit dwingt ons te kijken naar onze eigen processen en naar verbeteringen hierin. We hebben de Planning & Control cyclus verbeterd door het maken van heldere afspraken en met een afbakening van taken en verantwoordelijkheden. Onze deelname aan het programma vernieuwend verantwoord (experimenteel beleid VWS) heeft in de praktijk nog onvoldoende echte vermindering van administratieve lastenverlichting in het primaire proces opgeleverd door veelvuldige wisseling van deelnemers. In 2023 willen we dit met een structurele deelname beter vormgeven.

Financieel management

In 2021 zijn we binnen Abrona gestart met een nieuwe begrotings- en PDCA beleids-cyclus. Dit hebben we gerealiseerd door het starten met het Abrona jaarplan 2022, gevolgd door kwartaalgesprekken in 2022. Daarbij hebben we ook een eerste start gemaakt met risicomanagement, door aan de kwartaalrapportages een analyse toe te

voegen met kansen en bedreigingen en de daarbij behorende mitigerende maatregelen.

Tarieven zorgzwaartepakketten

Zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg ervaren in toenemende mate dat er onvoldoende geld beschikbaar is voor VG7-cliënten. Dit geldt ook voor Abrona. We zijn in overleg met het zorgkantoor hoe we de zorg aan deze doelgroep kunnen voortzetten tegen kostendekkende tarieven. Voor meer informatie verwijzen we naar de toelichting in de jaarrekening.

2.5 Kwaliteit van ondersteuning

2.5.1 Strategie en beleid

Met de cliënt maken we afspraken over de ondersteuning en begeleiding die wij hem bieden. Deze afspraken worden vastgelegd in het ondersteuningsplan.

In het Abrona jaarplan 2022 hebben we als doelstelling opgenomen dat collega's methodisch werken in de ondersteuning en begeleiding van alle cliënten. Afspraken die begeleiders en cliënten hierover maken worden in het ondersteuningsplan vastgelegd, inclusief passende indicatie en eventueel meerzorg. Soms is er extra zorg nodig voor mensen met een zeer intensieve zorgvraag. Er kan dan extra zorg aangevraagd worden, dit heet meerzorg.

Een belangrijk speerpunt in 2022 was participatie. Ondersteuning aan cliënt richtten we op betekenisgeving, leren en ontwikkelen, en participeren in de samenleving. Met de cliënt gingen we op zoek naar passende activiteiten of werk. Dit kon variëren van werken bij een ondernemer tot deelnemen aan interne dag-activiteiten, afgestemd op de mogelijkheden van de cliënt. Meer dan voorheen richtten we ons op meedoen in de samenleving.

De doelgroepen van Abrona werden beschreven en we zijn gestart met het beschrijven van het zorgprogramma voor de doelgroep Intensieve zorgbehoefte. Dit programma wordt vertaald naar alle domeinen van Abrona.

Ook stelden we als doel het samenspel tussen informele en formele ondersteuning te versterken. Met het informele netwerk bedoelen we onder meer verwanten, het sociale netwerk van de cliënt en vrijwilligers.

Een gezonde leefstijl voor cliënten en medewerkers had onze aandacht. In 2022 formuleerden we samen met de projectgroep "gezonde leefstijl" Abrona in samenwerking met GOUD handvatten voor cliënten en medewerkers om overgewicht te voorkomen en om overwicht te behandelen.

Het ontwikkelen van een gepersonaliseerde integrale leefstijlinterventie (GLI-VB), specifiek voor mensen met een verstandelijke beperking, is het doel van het project LEEV. Hiermee worden professionals ondersteund om effectieve gepersonaliseerde leefstijlondersteuning te kunnen bieden aan mensen met een verstandelijke beperking. GOUD is een samenwerkingsverband tussen het Erasmus MC en de zorgorganisaties Abrona, Amarant en Ipse de Bruggen. Door wetenschappelijk onderzoek draagt GOUD bij aan de gezondheid van en zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Dit doen we door een brug te slaan tussen theorie en praktijk.

2.5.2 Resultaten 2022

Vereenvoudigd ondersteuningsplan

In 2022 hebben we gewerkt aan een vereenvoudigde versie van het ondersteuningsplan. De vereenvoudigde versie is ontwikkeld en zal in 2023 geïmplementeerd worden. In dit project is ook de visie op ondersteuningsplan en de belofte aan de cliënt opnieuw geformuleerd. Eveneens is het handtekeningbeleid aangepast.

Visie op ondersteuningsplan

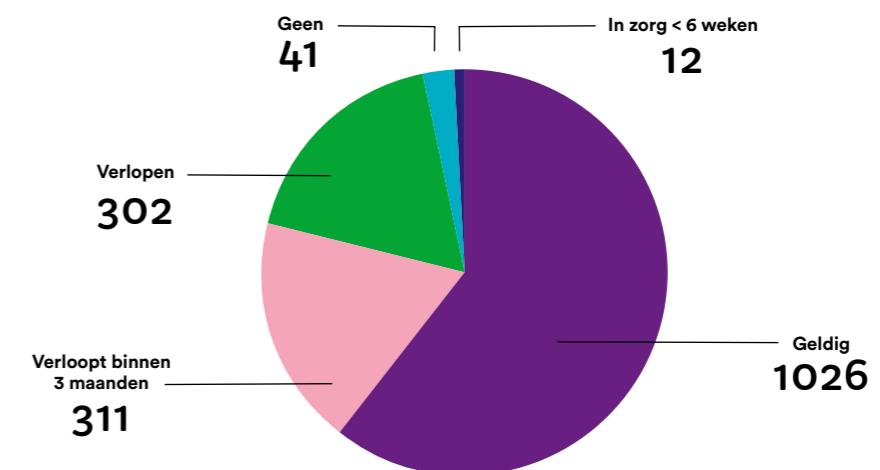
"Binnen Abrona zien wij het ondersteuningsplan als hulpmiddel om de behoeften van de cliënt in kaart te brengen. Vanuit deze behoefte maken we afspraken over het doel en de vorm van ondersteuning. In de praktijk is het ondersteuningsplan een persoonlijke beschrijving van de cliënt, zijn wensen en behoeften en de ondersteuning die hij nodig heeft. Het is daarmee functioneel een leidraad voor de medewerkers om clientgericht te werken en de client de ondersteuning te bieden die hij nodig heeft.

Het ondersteuningsplan is persoonlijk en komt tot stand in de dialoog met de client en/of zijn vertegenwoordiger. Hierbij staan regie, zeggenschap en het bevorderen van de kwaliteit van bestaan centraal. Het ondersteuningsplan moet toekomstgericht, begrijpelijk, toegankelijk en overzichtelijk zijn voor de client."

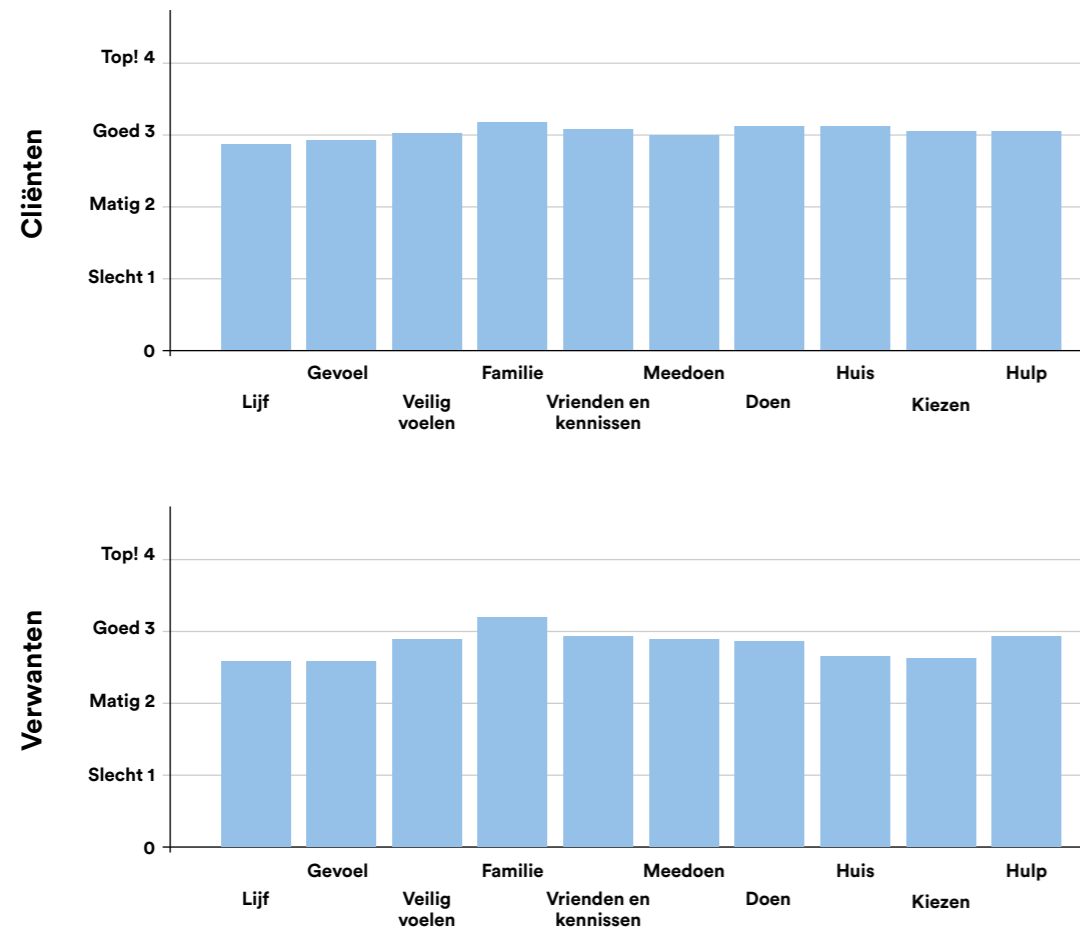
Belofte aan de cliënt

"We zijn er voor je op goede dagen, maar ook op minder fijne dagen. We doen het samen in gesprek met jou en jouw netwerk. We zorgen ervoor dat je elke dag zo goed als mogelijk kan invullen en sluiten daarbij aan bij wat jij nodig hebt. We kijken en luisteren naar je en we zien wie je bent. Een uniek mens. We brengen samen met jou en jouw netwerk je behoeften in kaart. Op basis van onvoorwaardelijke begeleiding bouwen we samen aan een betekenisvol leven. Zowel op het gebied van zelfzorg, wonen, dagbesteding/werk/school en vrijetijdsbesteding. We vinden het belangrijk dat jij eigen regie en keuzevrijheid hebt in de invulling van jouw dag. Door de ondersteuning in jouw eigen omgeving te organiseren, kunnen wij jouw familie, netwerk, vrijwilligers en maatjes goed betrekken. Op deze manier kan jij op jouw manier meedoen in de maatschappij."

Ondersteuningsplannen



Dit vind ik ervan! (langdurige zorg)



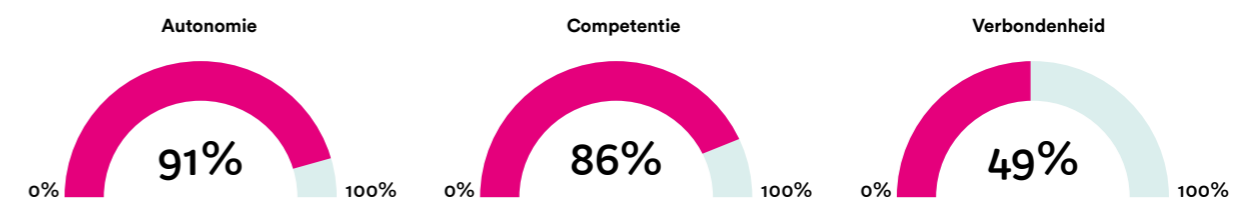
Ambulante ondersteuning

Binnen de ambulante ondersteuning is gewerkt aan verbetering van kwaliteit van ondersteuning. Uitgangspunt in de begeleiding is het versterken van de verbondenheid van de cliënt met zijn sociale omgeving. Daarnaast hebben de teams gewerkt aan verbetering van het ondersteuningsplan en de evaluatie van de ondersteuning. Het gebruik van de methodiek LifeWise geeft de begeleiders handvatten in de ondersteuning aan de cliënt.

In 2022 zijn de cliëntervaringen onderzocht door het gebruik van Menselijke Maat en Ervaringwijzer. De resultaten hiervan zijn opgenomen in dit verslag. En als derde is er (vanwege de toename van cliënten) fors geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering en samenwerking binnen de teams.

Menselijke Maat (Meting bij zeven teams binnen Maatschappelijke Ondersteuning)

Ervaringsscores aandacht vanuit de begeleider voor het welbevinden van de cliënt;



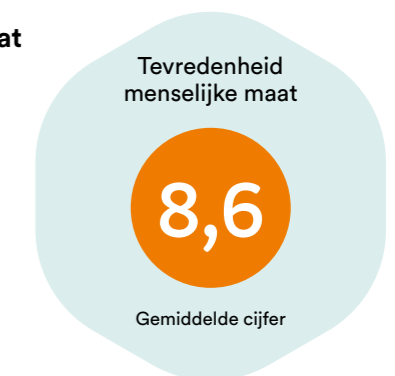
Ervaringwijzer

Ervaringwijzer (Utrecht-Stad)
Van de respondenten;

84% is tevreden over de ondersteuning
88% ervaart dat de ondersteuning helpt
81% ervaart dat de ondersteuning hen helpt
94% voelt zich veilig in het contact met de begeleider

Menselijke Maat en Ervaringwijzer (Maatschappelijke Ondersteuning)

Menselijke maat



Participatie

In 2022 heeft de participatiebeweging binnen Abrona meer vorm gekregen: verkennen en ontwikkelen van meer mogelijkheden tot participatie voor cliënten van Abrona. De participatiecoaches hebben hierin een belangrijke rol. Zij ondersteunen de cliënt en zijn informele netwerk samen met de orthopedagoog en de persoonlijk ondersteuner. Ze bundelen kennis om tot een passende vorm van participatie te komen. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat wij ons inzetten om de maatschappelijke acceptatie van de mensen die wij begeleiden te verbeteren en om een inclusieve samenleving te realiseren. In onze visie op gelijkwaardigheid en inclusie spreken we binnen Participatie over assistent-medewerkers in plaats van cliënten.

We volgen de visie 2030 (Visiedocument gehandicaptenzorg 2030, VGN) en we werken volgens de grondhouding Triple-C. In de praktijk betekent dit: "het gewone leven ervaren". Om dit te realiseren voor cliënten hebben we in 2022 de eerste stappen gezet, we zijn in gesprek gegaan met externe partijen met als doel een duurzame samenwerking waarbij assistent-medewerkers aan de slag gaan binnen het betreffende bedrijf. Met onze werkwijze sluiten we aan bij de cliënt en zijn ondersteuningsbehoefte op het gebied van participatie. Het doel met betrekking tot participatie staat per cliënt omschreven in het individuele ondersteuningsplan. De participatieladder is een belangrijk hulpmiddel hierbij.

In het afgelopen jaar heeft de afdeling zich ook gericht op het (her)beschrijven van processen, procedures en werkwijzen. Onder meer hebben we de processen rondom registratie van dagdelen verbeterd, nadat uit een interne audit bleek dat dit niet op orde was.

Onvrijwillige zorg

Bij Abrona is het uitgangspunt “geen onvrijwillige zorg, tenzij”. Als er sprake is van ernstig nadeel, overwegen we zorgvuldig of onvrijwillige zorg toegepast moet worden. We brengen met de cliënt, wettelijk vertegenwoordiger en verschillende al dan niet betrokken deskundigen de situatie in beeld: wat is het ernstig nadeel, wat is nodig om dit nadeel te voorkomen, is toepassing van onvrijwillige zorg nodig en hoe kan dit zorgvuldig uitgevoerd worden en hoe wordt deze ook weer afgebouwd. De toepassing van onvrijwillige zorg wordt geregistreerd (zie tabel).

De belangrijkste conclusies

- In 2022 zien we een afname van het aantal registraties onvrijwillige zorg. Maar dit hoeft niet te betekenen dat daadwerkelijk minder cliënten in hun vrijheid beperkt werden. Het kan zijn dat medewerkers (nog) niet de juiste inschatting hebben gemaakt waardoor de toepassing niet goed wordt geregistreerd. In 2023 gaan we de afspraken rond registratie opnieuw beoordelen en waar nodig aanpassen en verhelderen.
- De categorieën die het meest werden toegepast zijn: beperken van de bewegingsvrijheid, insluiten en beperken van de vrijheid om het eigen leven in te richten. In de eerste helft van 2022 hadden we nog te maken met beperkende maatregelen door de coronapandemie (lockdown, bezoekbeperkingen, etc.). In de loop van 2022 vervielen steeds meer coronamaatregelen. Mogelijk is dit ook een verklaring voor de afname van het toepassen van beperkende maatregelen.

- Binnen Abrona blijven we het gesprek voeren over de Wet zorg en dwang om het bewustzijn te vergroten en krijgen medewerkers meer kennis en inzicht in de toepassing van onvrijwillige zorg.
- Het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers heeft ertoe geleid dat steeds meer, in gesprek met de cliënt, de maatregel als vrijwillige afspraak in het ondersteuningsplan wordt opgenomen.

Doelgroepenbeleid en zorgprogrammering

Het doelgroepenbeleid Abrona is in de zomer van 2022 vastgesteld. Daarmee is er duidelijkheid gekomen in 'waar we van zijn': “De doelgroepen van Abrona zijn volwassenen met een verstandelijke beperking en mogelijk bijkomende problematiek. De mate van verstandelijke beperking is licht of matig en de bijkomende problematiek is vaak psychiatrisch (waaronder ook stoornissen in het autismespectrum). Ook is er een groep (voornamelijk oudere) cliënten met een verstandelijke beperking en bijkomende somatische problematiek of dementie.”

In aansluiting op het doelgroepenbeleid zijn we gestart met het formuleren van een specifiek op de doelgroep afgestemd aanbod: een zorgprogramma.

Het meest urgent hierin is de doelgroep LVB/MVB, zowel volwassenen als de oudere cliënt met een intensieve ondersteuningsvraag, met name de hoge VG-ZZP-6 of 7 indicaties. In het zorgprogramma is beschreven wat teams nodig hebben om goede zorg voor deze doelgroep te kunnen bieden. Zo wordt beschreven welke methodieken voor de doelgroep gebruikt worden, welke competenties en scholing van collega's gevraagd worden, hoe multidisciplinaire samenwerking ingericht moet worden. Ook de eisen aan huisvesting/vastgoed voor de doelgroep zijn omschreven. Naar verwachting zal het zorgprogramma in 2023 worden vastgesteld.

Nr.	Categorie	2022 (JUL-DEC) Aantal unieke cliënten	2022 (JAN-JUN) Aantal unieke cliënten
1	toedienen van vocht, voeding en medicatie,	14	22
2	beperken van de bewegingsvrijheid;	44	66
3	insluiten;	28	36
4	uitoefenen van toezicht op betrokkene;	5	10
5	onderzoek aan kleding of lichaam;	0	0
6	onderzoek van de woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen of gevaarlijke voorwerpen;	0	3
7	controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen;	1	1
8	beperken van de vrijheid om het eigen leven in te richten;	43	57
9	beperken van het recht op het ontvangen van bezoek.	0	1



Aantal kwesties cliëntvertrouwenspersonen en VGU klachtencommissie

CVP Wzd

Aantal cliënten: 21

Aantal kwesties: 55

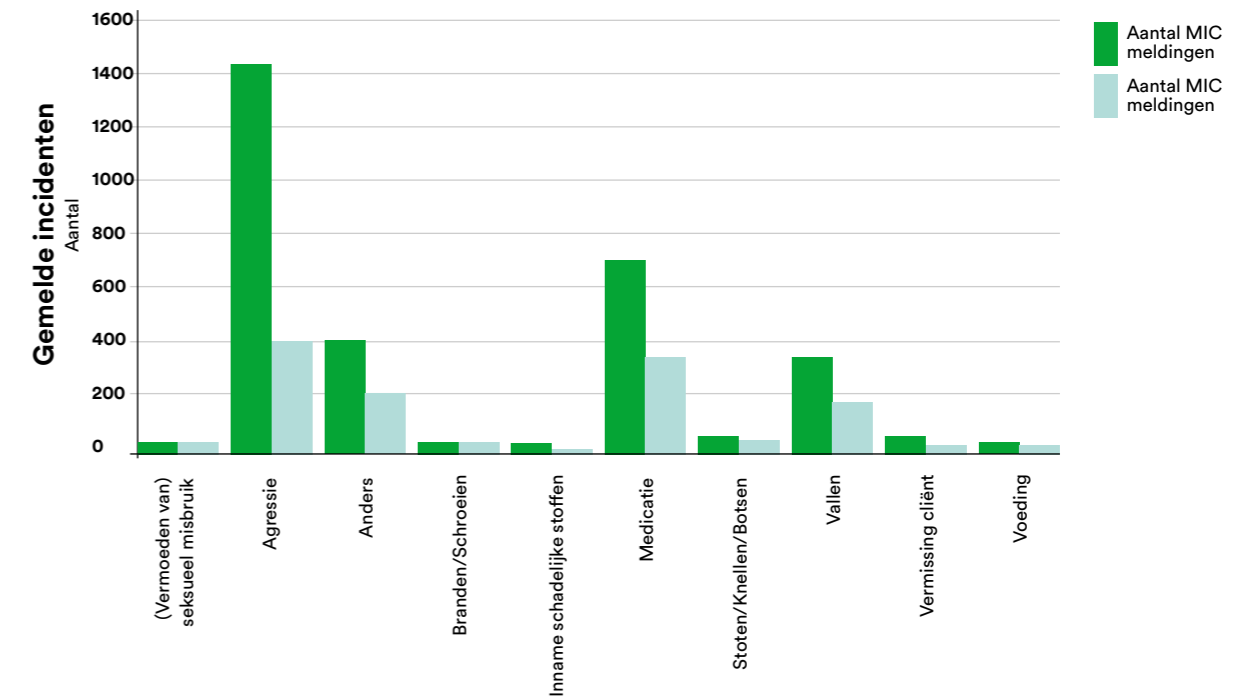
CVP Wkkgz

Aantal en type meldingen	Vragen om informatie	Klachten Verzoeken om ondersteuning/bemiddeling	Formele klachten Verzoeken om beoordeling
LZ	3	57	-
MO	-	8	2
Totaal	3	65	2

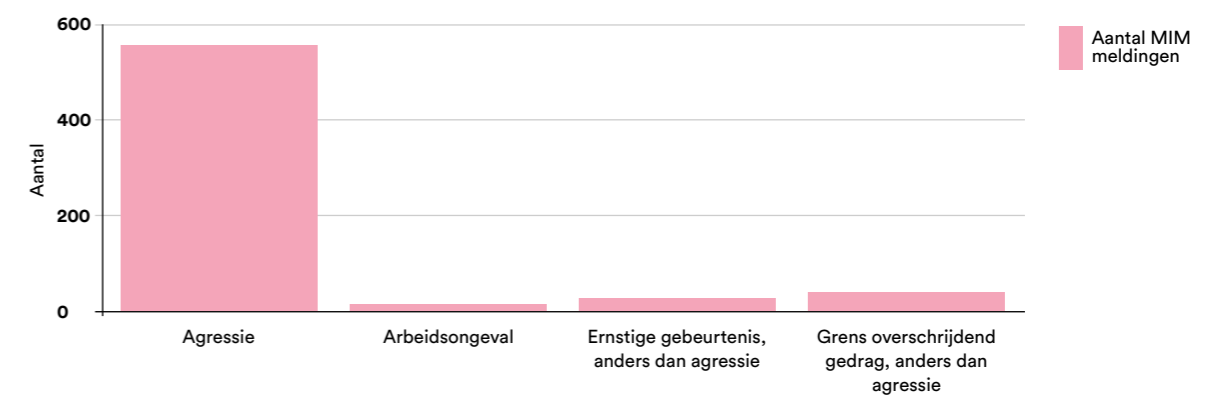
De VGU Klachtencommissie heeft vijf klachten ontvangen. Twee hiervan zijn opgelost met bemiddeling door Abrona; één klacht is weer ingetrokken; één klacht betrof niet de dienstverlening van Abrona, maar van de gemeente (het wijkteam); één klacht loopt nog.



Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)



Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)



2.6 Kwaliteit van arbeid in 2022

2.6.1 Strategie en beleid

Voor medewerkers vinden we werkplezier en goede arbeidsomstandigheden belangrijk. En een goede balans tussen werk en privé. We verwachten dat ieder in zijn werk verantwoordelijkheid neemt en kan nemen om actief vaardigheden en talenten te ontwikkelen. We versterken samenwerking en verbinding: tussen teams, locaties, afdelingen, primair zorgproces en bedrijfsondersteuning, leidinggevend en medewerkers, Managementteam en leidinggevend.

Het begeleidende team beschikt over een goede vaste basis van medewerkers met diverse achtergrond. Zij zijn voorzien van een basisrooster. Er is een flexibele schil per team beschikbaar. Teams van verschillende locaties helpen elkaar om de planning binnen de beschikbare middelen rond te krijgen.

Behandeling & Expertise heeft een heldere rol in de behandeling van cliënten en het pedagogisch klimaat (Triple C als basishouding) op de locaties. En trekt samen op met teamleider en team vooral daar waar de zorgvraag het meest complex is.

Management en teamleiders hebben aandacht voor medewerkers en goed werkgeverschap. De kaders en verwachtingen worden regelmatig samen besproken. Medewerkers en leidinggevende zorgen samen voor een open gesprek over goede werksfeer, een goede werk- en taakverdeling. De bedrijfsondersteuning en management faciliteren het primaire zorgproces met eenvoudige werkwijzen. Dit doen we allemaal vanuit het perspectief van wat de cliënt nodig heeft.

De afdelingen Bedrijfsondersteuning bieden gericht ondersteuning aan de teams en

regio's waar ze voor werken. Het management richt zich op het bieden van nieuwe kaders en faciliteert een duidelijke visie op en invulling van leiderschap. Stuur op resultaat. Projectmatig werken hoort daarbij. Faciliteert, coacht, begeleidt en geeft ruimte aan pilots om urgente problemen op een andere manier aan te pakken.

2.6.2 Resultaten in 2022

Arbeidsmarkt en continuïteit van zorg

Een belangrijk speerpunt binnen Abrona was en is het werven en behouden van goede en gekwalificeerde collega's. Sinds de coronapandemie is de krapte op de arbeidsmarkt sterk voelbaar geworden. Daarnaast heeft de pandemie ook geleid tot een hoger verzuim. In 2022 is bij Abrona de uitstroom van collega's groter dan de instroom. Hierdoor komt de continuïteit van zorg onder druk te staan, met name voor de kwetsbare doelgroepen. Hier blijken de vacatures het moeilijkst te vervullen. Ook hebben we veel tijdelijke krachten moeten inzetten. (meer hierover is te lezen in het kwaliteitsrapport 2022)

Eind 2022 is een adviseur loopbaan ontwikkeling en mobiliteit gestart. In combinatie met het brede palet aan individuele ondersteuning voor medewerkers hopen we deze trend om te kunnen buigen.

We zijn een proef gestart met aspirant leerlingen. Zij komen voor drie tot zes maanden in dienst bij Abrona om kennis te maken met de sector en met de intentie om daarna een opleiding te gaan volgen. We zien dit als een goede manier om nieuwe collega's kennis te laten met de sector en liefst ook aan Abrona te verbinden.

In 2022 heeft het project Werkgeluk een vervolg gekregen. In inspiratiesessies in 2021 hebben we collega's gevraagd welke activiteiten bijdragen aan het vergroten van

werkgeluk. Dit heeft in 2022 geresulteerd in aanbieden van trainingen via GoodHabit en de e-learning als bijdrage aan werkgeluk.

Efficiënt plannen en roosteren

In 2022 hebben we de voorbereidingen getroffen voor een nieuw rooster- en plan systeem. We zullen deze in 2023 implementeren. Een van de doelen van het nieuwe roostersysteem is dat het bijdraagt aan meer tevredenheid van medewerkers over de roostering en een betere inzet van medewerkers gedurende het jaar.

Project Functiehuis – functiemix

In 2021 zijn we gestart met de herziening van het functiehuis binnen Abrona. Dit is in 2022 bijna afgerond. Implementatie zal in 2023 plaatsvinden.

De functies die horen bij het primaire proces, inclusief behandel functies, werden opnieuw beschreven en gewaardeerd. En zo ook de functies behorende bij de bedrijfsondersteuning, inclusief de facilitaire functies en managementfuncties. We zijn hiermee gestart omdat het functiehuis niet meer actueel was en niet meer aansloot bij de manier waarop wij binnen Abrona werken. Ook ontbrak de logische samenhang tussen de beschrijvingen. Het herbeschrijven hebben we via het systeem Functie Waardering Gezondheidszorg gedaan. Een van de doelstellingen van dit project is het werven van nieuwe functies voor een andere functiemix op locaties. Het tekort aan geschoolde krachten blijft immers onverminderd groot en het is belangrijk dat er genoeg collega's zijn om samen de ondersteuning aan cliënten vorm kunnen geven.

Triple-C

In 2022 is het besluit genomen dat we binnen Abrona het werken vanuit de Triple-C grondhouding willen versterken. Uitgangspunt daarbij is dat “een beetje Triple C niet werkt”, de gehele organisatie moet Triple C ademen. De projectgroep Triple C is gestart met het uitwerken van een plan voor implementeren en uitvoeren van Triple C in heel Abrona. Daarnaast zijn we ook gestart met Triple C systeemtrainingen voor team van twee locaties. De Triple-C systeemtraining ondersteunt alle leden van het behandelstelsel (team) door middel van training en coaching om de uitgangspunten, pijlers, doelen en het perspectief van het Triple-C Behandelstelsel te implementeren en uit te voeren.

In beide trainingen was er ook plaats voor teamleiders, gedragsdeskundigen en leden van het Managementteam, zodat ook zij kennisnamen van de Triple C grondhouding. Mooi om te zien dat de teams de opgedane kennis al snel kunnen inzetten in handelen en kleine successen behalen met cliënten. Twee van onze collega's zijn inmiddels gestart met de Train de trainer training. In 2023 zal dit een breder vervolg krijgen.

Leiderschapsprogramma

Het leiderschapsprogramma is afgerond. Dit werd gevolgd door de Teamleider en het Management Team en de Raad van Bestuur samen. Dit heeft bijgedragen aan ontmoeting, verbinding en gezamenlijk ervaren “wij zijn samen Abrona”.

3. Bedrijfsvoering

3.1. Algemeen

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele ontwikkelingen die in 2022 grote invloed hebben gehad op de bedrijfsvoering binnen Abrona. Naast de ontwikkelingen voor geheel Abrona die we hebben beschreven in paragraaf 2.4.

Herinrichting bedrijfsondersteuning

In 2022 is hard gewerkt aan de herinrichting van de bedrijfsondersteuning. De ondersteunende diensten zijn anders ingericht om te komen tot een klantgerichte bedrijfsvoering. Doel hiervan is het zo goed mogelijk ondersteunen van de collega's in het primair proces en daarmee ook (indirect) de cliënt. Door het 'ontzorgen' van de begeleiders zullen zij meer tijd hebben voor directe begeleiding van cliënten. Een eerste voorbeeld hiervan is het centraal inrichten van de inkoop. Met ingang van 1 oktober 2022 is de bedrijfsondersteuning administratief ingericht. Er zijn voorbereidingen getroffen voor de instelling van een klantpanel om de resultaten van de herinrichting bedrijfsondersteuning te monitoren.

Resultaten centralisatie inkoop en facilitaire zaken

Het project centralisering Inkoop en Facilitair is eind 2022 afgerond. De afdelingen staan, zijn bemenst en worden centraal aangestuurd. Collega's weten de afdelingen goed te vinden. De overschakeling van decentrale naar centrale inkoop verloopt met enige vertraging conform plan. Twee grote inkoopdossiers met aanzienlijk ontzorgings- en besparingsdoelen zijn bijna afgerond: wasverzorging cliënten (Mijn waslijn) en

eten&drinken. Jaarlijks wordt een besparingsmonitor opgesteld. De besparingsdoelen worden niet altijd gehaald omdat interne processen niet zoals voorzien doorlopen konden worden.

Vastgoed

Het strategisch vastgoedplan is in ontwikkeling waarin de aandachtspunten binnen het doelgroepenbeleid en de zorgprogrammering worden meegenomen. Een belangrijk item is daarnaast het opnieuw opstellen van de meerjaren onderhoudsplanning en de aanbesteding van het onderhoud, waarna dit naar verwachting vanaf 2024 extern zal worden uitgevoerd onder regie van Abrona.

ICT

Binnen ICT is de focus in 2022 gericht geweest op verdere doorontwikkeling. Begin 2022 heeft er een IT assessment plaatsgevonden. Mede op basis hiervan is een ICT roadmap opgesteld met daarin voor de jaren 2023 – 2025 een planning ten aanzien van de optimalisatie van de ICT infrastructuur en systemen. In 2022 is de ICT organisatie verder op orde gebracht en versterkt met het aantrekken van een aantal collega's en er is geïnvesteerd in technologie. In 2023 wordt een nieuw planning en roostersysteem geïmplementeerd, in 2022 is hier veel aandacht naar uitgegaan.

Gegevensbescherming en privacywetgeving

De Functionaris gegevensbescherming (FG) heeft in 2022 in totaal 6 klachten ontvangen. In 2021 waren het 4 klachten en in 2020 heeft hij 2 klachten ontvangen.

De klachten betroffen het volgende:

Onrechtmatig delen van informatie met derden	3
Onrechtmatige gegevensverwerking	2
Beveiliging (inrichting autorisatie MijnCaress)	1

Vijf klachten werden als ongegrond beoordeeld, een klacht was gegrond. De meeste klachten zijn ongegrond. De aanleiding voor een privacyklacht is vaak dat er al een klacht speelt over de zorgverlening. De klagers vinden dat Abrona onrechtmatig informatie heeft gedeeld met derden of informatie onrechtmatig heeft verwerkt. Na toetsing door de FG is hier vaak geen sprake van. De FG heeft bemiddeld in (opnieuw) overleg tussen de klager en Abrona (teamleiders). Hiermee zijn de klachten naar tevredenheid opgelost.

In 2022 zijn met de cliëntvertrouwenspersoon (CVP) afspraken gemaakt over het doorgeven en de afhandeling van privacyklachten.

3.2. Financieel beleid

Abrona is een financieel gezonde organisatie en wil dit blijven, zodat de kwaliteit en continuïteit van de zorgverlening gegarandeerd kan worden. Ons financieel beleid is gericht op juist inzetten van de beschikbare middelen voor de levering van zorg en op creëren van ruimte voor innovaties. Uitgangspunten van het beleid zijn vastgelegd in de strategie, de jaarlijkse leidraad voor het jaarplan en het treasurystatuut.

Het financieel beleid is erop gericht om de opbrengsten en de kosten zodanig in balans te houden, dat de continuïteit op korte en op lange termijn gewaarborgd blijft. Dit is noodzakelijk om de zorgverplichtingen aan cliënten na te kunnen komen, het vertrouwen

van stakeholders (verwanten, Zorgkantoren, gemeenten en anderen) te behouden en toegang te hebben en houden tot de financiële markten (de banken en het Waarborgfonds voor de zorgsector). Hiertoe is het van belang dat zowel de zorgexploitatie als de kapitaal-lasten exploitatie beiden minimaal neutraal zijn, met als doelstelling dat de zorgexploitatie, conform ons masterplan Abrona Goed en Gezond 2020-2022, uiteindelijk naar een rendement van 2% toegroeit.

In 2022 is er een continue druk op de financiële middelen geweest. Druk op de kosten als gevolg van inzet personeel niet in loondienst, inflatie (energie), niet passende tarieven voor zwaardere zorg, etc. Dit heeft ertoe geleid dat Abrona het jaar 2022 met een negatief exploitatieresultaat heeft afgesloten. In het masterplan Abrona Goed en Gezond 2023-2025 zal het eerder gestelde resultaatpercentage van 2% op basis van de context en de meerjaren (investerings-) perspectieven tegen het licht worden gehouden. Gezien de kengetallen en ratio's van Abrona 2017-2022 is er zowel qua liquiditeit als vermogen voldoende ruimte om toe te groeien naar een duurzaam toekomstbestendige organisatie.

Stuurinformatie

De managementinformatie heeft in 2022 een mooie stap gemaakt van een tekstuele toelichting naar een meer grafische toelichting. Maandelijks worden de financiële resultaten, afgezet tegen de begroting, met management en teamleiders besproken. In de kwartaalrapportage wordt de financiële stuurinformatie aangevuld met kwalitatieve stuurinformatie op het gebied van kwaliteit van zorg, HR en opleidingen. De managementinformatie is dynamisch en zal ook in 2023 wederom worden aangescherpt zodat de focus op de juiste onderwerpen ligt en aansluit bij de doelstellingen uit het jaarplan.

Planning & control cyclus

De planning& controlcyclus heeft als doel om de strategische doelstellingen uit te werken in concrete doelen voor het aankomende jaar en deze gedurende het jaar te monitoren. Indien nodig worden de doelstellingen op basis hiervan bijgesteld.

In het voorjaar van 2022 zijn de strategische doelstellingen vertaald in een leidraad voor het jaarplan. In deze leidraad zijn de kaders voor het komende jaar opgenomen op het vlak van kwaliteit van zorg, HR, opleidingen en financiën. De leidraad vormt de basis voor de jaarplannen van de verschillende teams. Het jaarplan 2023 is financieel vertaald in de begroting voor 2023. Zowel het jaarplan 2023 als de begroting 2023 zijn eind 2022 vastgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. En van positief advies voorzien door adviesorganen Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad en de Centrale Familieraad.

Financiële sturing op het behalen van de begroting vindt plaats door bespreking van de maandrapportages met de budgethouders en door maandelijkse/kwartaalrapportage voor heel Abrona.

In 2022 hebben elk kwartaal de A3 gesprekken plaatsgevonden tussen Raad van Bestuur en management. In deze A3 gesprekken wordt per organisatieonderdeel de voortgang ten aanzien van de doelstellingen uit het

jaarplan besproken, inclusief de financiële resultaten ten opzichte van de begroting. Tevens wordt in deze gesprekken besproken welke aanvullende acties noodzakelijk zijn om de doelstellingen te behalen. De bestuurder schrijft op basis van deze gesprekken een bestuursreflectie welke besproken wordt met het Managementteam en Raad van Toezicht.

Resultaten en audits

De interne auditor a.i. maakt jaarlijks een auditplan met daarin de aandachtspunten voor de uit te voeren interne audits. Dit plan wordt besproken en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De nadruk in het auditplan ligt op de opbrengstverantwoording. Het is de ambitie om op termijn ook audits ten aanzien van de overige processen uit te voeren.

Per kwartaal wordt een interne audit uitgevoerd conform het auditplan. Hierover wordt gerapporteerd aan het management en de Raad van Bestuur. Jaarlijks vindt een terugkoppeling van de belangrijkste resultaten plaats aan de Raad van Toezicht.

Procuratiereglement

Abrona heeft in het Procuratiereglement de (financiële) bevoegdheden en verantwoordelijkheden (volmachten) binnen Abrona en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden richting derden vastgelegd. Ook in het reglement van toezicht en bestuursreglementen zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd.

Financiële informatie	2022	2021
Totale opbrengsten	92.667.859	93.221.969
Resultaat	- 1.991.082	3.679.063
Budgetratio (totaal eigen vermogen/opbrengsten)	44%	46%
DSCR	0,49	2,4

3.3. Strategische uitdagingen en risicobeheersing

We zetten ons in om onze strategische doelstellingen te realiseren. Om hiervoor ook op financieel gebied verantwoordelijkheid te nemen, moeten we goed anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. De zorgsector wordt geconfronteerd met een aantal trends/ontwikkelingen, dat risico's met zich meebrengt. Deze trends liggen op het gebied van arbeid, de digitale wereld, regeldruk, vermenging grondslagen en tarifiering. In paragraaf 2.4 is al uitgebreid ingegaan op deze ontwikkelingen. In deze paragraaf zullen ze kort worden benoemd.

In de zorg is schaarste aan gekwalificeerde professionals ontstaan, ook is het verzuim gestegen. We zetten daarom in op werving van nieuwe collega's en behoud van huidige professionals. Ook hebben we aandacht voor vitaliteit en gezonde leefstijl van de medewerkers.

Daarnaast merken we dat we steeds meer cliënten ondersteunen met een intensieve en complexe ondersteuningsvraag. De complexiteit ontstaat mede omdat bij Abrona een steeds groter deel van de doelgroep tot de ouder wordende cliënt behoort. En omdat we steeds meer cliënten ondersteunen die bijkomende problematiek hebben, bijvoorbeeld psychiatrische problemen, verslaving, etc. Met het opstellen van zorgprogramma's formuleren we wat de gewenste ondersteuning voor deze doelgroepen is en hoe we deze ondersteuning het beste kunnen invullen.

We merken dat de regeldruk in de zorg nog steeds toeneemt. Dit dwingt ons te kijken naar onze eigen processen en hoe we deze kunnen verbeteren.

Zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg ervaren in toenemende mate dat er onvoldoende geld beschikbaar is voor VG7-cliënten. Dit geldt ook voor Abrona. We zijn in overleg met het zorgkantoor hoe we de zorg aan deze doelgroep kunnen voortzetten tegen kostendekkende tarieven. In de jaarrekening wordt dit verder toegelicht

Om een antwoord te vinden op het tekort aan professionals, en ook om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten onderzoeken we de mogelijkheden voor inzet van (arbeidsbesparende) technologie. In de komende jaren zal dit een belangrijk thema zijn binnen Abrona.

Het risicomanagement is onderhanden door afdeling Control. In de risicoanalyse wordt de risico's, onzekerheden en beheersingsmaatregelen Abrona breed opgenomen. Verwachting is dat dit eind 2023 gereed is.

4. Bestuur en medezeggenschap

4.1 Structuur, governance en integriteit

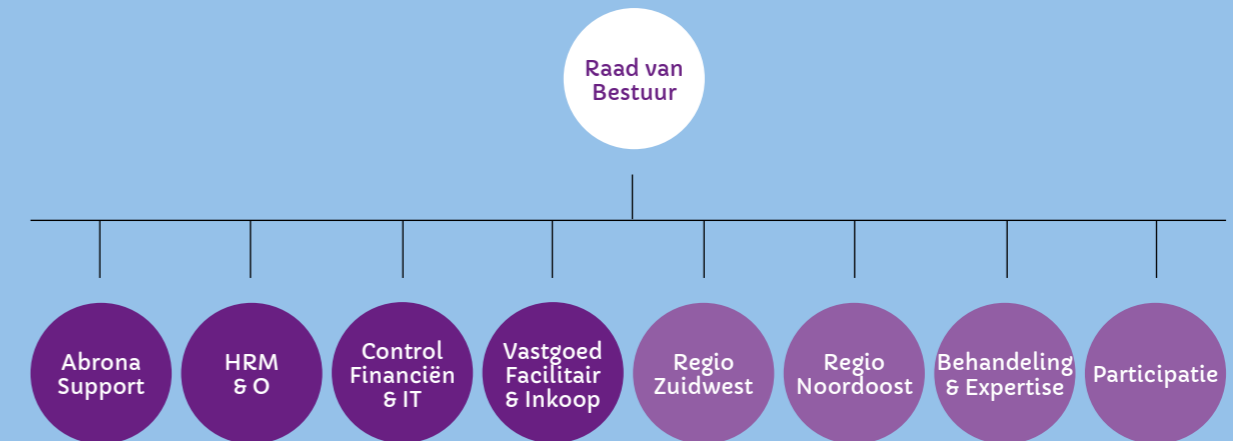
Structuur

Stichting Abrona is een zelfstandige stichting en heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de organisatie en heeft de dagelijkse leiding over de organisatie. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurder zijn statutair vastgelegd. Die verantwoordelijkheden zijn het bewaken van de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening en effectief realiseren van de maatschappelijke doelstelling en hiermee samenhangende bedrijfsresultaten van de organisatie. De bestuurder is NVZD-geaccrediteerd. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De organisatie onderdelen in het primair proces zijn: Regio Noord Oost, Regio Zuid West en ambulante ondersteuning, Participatie en Behandeling en Expertise. Deze vier organisatie onderdelen worden elk aangestuurd door een manager. Die is integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van de ondersteuning, zorg en dienstverlening aan cliënten binnen het betreffende organisatie onderdeel. Ook het realiseren van de doelstelling/bedrijfsresultaten van het organisatie onderdeel behoort tot de verantwoordelijkheden.

De afdelingen in het primair proces worden gefaciliteerd door de bedrijfs ondersteuning. De Bedrijfs ondersteuning bestaat uit de volgende vier afdelingen:

1. Abrona Support. Dit zijn de adviseurs medezeggenschap; adviseur informele zorg, adviseurs kwaliteit, innovatie en veiligheid; accountmanager zorgverkoop; adviseurs communicatie; adviseur fondsen- en subsidiewerving; programmacoördinator; functionaris Gegevensbescherming; Compliance Officer; bestuurssecretariaat; ambtelijke ondersteuning van OR en CCA/CFA en het secretariaat van een 3-tal centrale commissies (Adviescommissie Sociaal Plan, Interne Bezwarencommissie, Klachtencommissie medewerkers).
2. Human Resource Management. Dit bestaat uit de onderdelen Leren & Ontwikkelen; Recruitment; HR-businesspartners en de HR-servicedesk.
3. Control Finance & IT. Dit bestaat uit de onderdelen Business Control; Financiële Administratie; Zorgadministratie; ICT-Servicedesk, Functioneel Beheer en Applicatiebeheer.
4. Vastgoed, Facilitair & Inkoop. Dit bestaat uit de onderdelen Vastgoed, Onderhoud & Beheer, Facilitaire zaken en Inkoop.



Governance

Abrona werkt volgens de Governancecode Zorg 2022 en heeft diverse gedragsregels die betrekking hebben op hoe we met elkaar omgaan of die betrekking hebben op professioneel handelen. Hieronder rekenen we onder meer de kernwaarden, integriteitafspraken en de interne gedragscode. In 2022 hebben we de gedragscode herzien met als uitgangspunt "Samen zorgen we voor een fijne werkplek". We hebben de verantwoordelijkheid om met elkaar een veilige werkplek te creëren. Voor de cliënten én voor elkaar. Wij willen een open organisatie zijn waar we de dialoog aangaan en elkaar aanspreken waar dat nodig is. Deze gedragscode geeft handige kaders en richtlijnen voor het aanspreken op elkaars gedrag. De gedragscode wordt in de teams besproken. Deze code is te vinden op Intranet.

Andere relevante wetgeving is de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Ook het Kwaliteitskader gehandicaptenzorg 2017-2022 leven we na binnen Abrona. Per 1 januari 2023 gaat het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg 2023-2028 in. Deze overgang bereiden we voor.

Integriteitafspraken

Naast het declareren van onkosten kan er ook sprake zijn van (relatie)geschenken die uit hoofde van de functie ontvangen worden. Hierover zijn binnen Abrona integriteitafspraken gemaakt. Deze gelden voor alle medewerkers, dus ook voor de raad van bestuur. Abrona is een ANBI organisatie.

4.2. Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. C. Piket (Toke)	Voorzitter Raad van Bestuur	Voorzitter RvT Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn

Deskundigheidsbevordering

De bestuurder heeft in 2022 deelgenomen aan de Masterclass Wonen en zorg (10 dagen). De bestuurder is NVZD-geaccrediteerd. Ook is zij lid van de NVZD.

In 2022 heeft zij diverse studiedagen rond thema's als governance, arbeidsmarkt, zorg-netwerk (cure& care bezocht. De bestuurder neemt deel aan intervisiebijeenkomsten.

Afspraken declaraties bestuurder

De Governance Code Zorg 2022 en de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD worden door de Raad van Bestuur van Abrona nageleefd. De declaraties van de voorzitter Raad van Bestuur waren passend, en zijn voor akkoord voorgelegd aan de Raad van Toezicht, in het licht van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Abrona.

Bezoldiging

De voorzitter Raad van Bestuur ontvangt een honorering binnen de kaders van de WNTII, de aanvullende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg', en de klasse-indeling voor instellingen in de zorg. De bezoldiging wordt jaarlijks openbaar gemaakt in de jaarverantwoording.

4.3. Centrale medezeggenschap

De medezeggenschap bij Abrona voor cliënten en familie is vormgegeven conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ). Abrona heeft een Centrale Cliëntenraad Abrona (CCA) en een Centrale Familieraad Abrona (CFA). Voor de centrale medezeggenschap voor medewerkers is de Ondernemingsraad (OR) het medezeggenschapsorgaan.

De Centrale Cliëntenraad en de Centrale Familieraad zijn adequaat gefaciliteerd om hun rol in te kunnen vullen. De Centrale Cliëntenraad krijgt ondersteuning van een coach. Beide raden hebben secretariële ondersteuning en krijgen vergader- en werkruimtes ter beschikking. De leden van beide raden ontvangen een (vrijwilligers) vergoeding voor het werk dat hun lidmaatschap met zich meebrengt.

Zowel de Centrale Cliëntenraad als de Centrale Familieraad heeft een georganiseerde achterban. De raden hadden jaarlijks overleg met hun achterban. Vanwege de coronapandemie heeft dit een aantal jaren niet kunnen plaatsvinden. Binnen Abrona is cliënten- en familieparticipatie ook geregeld op locatie-niveau. De cliënten en familie overleggen op locatieniveau met de teamleider.

4.3.1. Centrale Cliëntenraad Abrona (CCA)

In december 2022 bestaat de Centrale Cliëntenraad uit elf leden. De Centrale Cliëntenraad heeft tien keer vergaderd in het verslagjaar. Bij drie van deze vergaderingen was de voorzitter Raad van Bestuur aanwezig. Daarnaast heeft het dagelijks bestuur (DB) ook drie keer met de bestuurder overlegd. De Centrale Cliëntenraad heeft meerdere gasten ontvangen in het overleg: de Regiomanagers, andere managers, de senior accountmanager Zorgverkoop, de cliëntvertrouwenspersoon en de cliëntvertrouwenspersoon voor de Wet zorg en dwang. Ook een beleidsadviseur, de kwartiermaker Facilitair, en Facilitair coördinator hebben onderwerpen toegelicht in het overleg. Voorbeelden hiervan zijn: jaarplannen en jaarverslagen, het kwaliteitsrapport, of om instemmingsvragen toe te lichten. Het lid van de Raad van Toezicht dat op bindende voordracht van de Centrale Cliëntenraad is benoemd, heeft twee keer deelgenomen aan de vergadering met de Centrale Cliëntenraad en heeft daarnaast twee keer een overleg van het dagelijks bestuur bijgewoond.

Door de leden van de Centrale Cliëntenraad werd veel werk verzet in werkgroepen rond grotere thema's als: Mijn Waslijn, Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg, Eten en Drinken, Veranderingen in het ondersteuningsplan, Productdefiniëring, Klantenpanel VGU/ Zilveren Kruis. De instemmingsaanvragen betroffen: Mijn Waslijn, Afschaffen handtekening op ondersteuningsplan, Centrale medezeggenschapsregeling (WMCZ) en Eten&drinken. Het is niet gelukt het onderwerp Eten&drinken af te ronden in 2022. Overige onderwerpen waren onder meer: tekort aan professionals, ABC-Date, sluiting van 't Lichtpunt, positief advies jaarrekening 2021 en positief advies begroting 2023.

4.3.2. Centrale Familieraad Abrona (CFA)

De CFA heeft vorig jaar 11 keer vergaderd. De raad bestaat uit vijf leden. Bij het eerste deel van iedere vergadering was de voorzitter Raad van Bestuur aanwezig. De CFA heeft de jaarplannen besproken met de managers, met de Cliënt Vertrouwenspersonen (CVP en CVP Wzd) en de jaarverslagen van de CVP's. Ook is gesproken met de adviseur vrije tijd, met een beleidsadviseur over het kwaliteitsrapport 2021 en over dezelfde instemmingsvragen als die aan de CCA zijn voorgelegd (zie hieronder).

Instemmingsvragen:

- Mijn Waslijn
- Afschaffen handtekening op het ondersteuningsplan
- Centrale medezeggenschapsregeling (WMCZ2018)
- Eten en drinken

Zowel de CCA als de CFA hebben elk met de bestuurder gesproken over de onderlinge samenwerking. Delegaties uit de CCA en de CFA hebben zitting in de klankbordgroep Abrona Goed en Gezond en de klankbordgroep Participatie.

In 2022 hebben de CCA en de CFA acht keer agendaoverleg gehad, vertegenwoordigers van de CCA en CFA nemen hieraan deel. De bestuurder en bestuurssecretaris sloten daarbij aan. Tijdens dit overleg werden de CCA en de CFA geïnformeerd over aankomende instemmings- en adviesaanvragen, werden besluitvormingsprocessen afgestemd en belangrijke mededelingen gedaan. De CCA en de CFA hadden in 2022 zes keer overleg met de financiële commissie, ook hier nemen delegaties uit CCA en CFA deel. In deze overleggen worden de financiële maandrappontages besproken. Twee keer per jaar, bij de bespreking van de jaarrekening én van de begroting sluit een vertegenwoordiging uit de financiële commissie van de OR aan.

De CCA en de CFA werken zoveel mogelijk samen aan belangrijke onderwerpen. De CCA wordt ondersteund door een coach. De CFA door een (externe) adviseur. Beide raden hebben parttime secretariële ondersteuning.

4.3.4. Ondernemingsraad

De medezeggenschap voor de medewerkers is geregeld conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De bestuurder heeft maandelijks overleg met de Ondernemingsraad (OR).

De OR werkt met drie vaste commissies en het dagelijks bestuur. De Commissie Sociaal Beleid (CSB) behandelt voor de OR alle aangelegenheden over personeel en sociaal beleid en brengt daarover advies uit aan de ondernemingsraad.

De commissie Financiën en Organisatie (FO) behandelt alle aangelegenheden over financiën, zoals de begroting, de jaarrekening en organisatorische aangelegenheden. De commissie brengt daarover advies uit aan de ondernemingsraad.

De commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) behandelt voor de ondernemingsraad alle aangelegenheden over het VGWM-beleid, zoals Arbo-aangelegenheden en de RI&E en brengt daarover advies uit aan de ondernemingsraad. Het dagelijks bestuur (DB) van de OR regelt het goede verloop van allerlei processen voor de OR; het tijdig verschijnen van de agenda's, de verslaglegging van de vergaderingen, de OR-publicaties voor de achterban. En ook de correspondentie met de bestuurder.

Een kleine greep uit alle OR-gebeurtenissen in het verslagjaar 2022

OR Abrona is een van de beste Ondernemingsraden van Nederland

Tijdens de uitreiking van de Beste Ondernemingsraad van Nederland is de OR van Abrona geëindigd op de **derde plek!** De OR is super trots op dit behaalde resultaat en zal zich hard blijven inzetten om onze collega's zo goed mogelijk te vertegenwoordigen.

Speerpunten OR 2022

Elk jaar bepaalt de Ondernemingsraad de belangrijkste thema's waarop de OR zich gaat focussen. In 2022 heeft de OR zich gericht op:

- Onboarding van nieuwe medewerkers en behoud van huidige medewerkers.
- Professionele ontwikkeling van medewerkers (beleid en uitvoering).
- Schrijven van een initiatiefvoorstel wat betreft kennisdeling.

Deze thema's en speerpunten zijn verdeeld over de commissies binnen de OR.

Overleg met Raad van Toezicht

Op 1 november 2022 heeft de OR een gesprek gevoerd met de Raad van Toezicht (RvT) en de bestuurder van Abrona op aanvraag van de OR in verband met het verwachte negatieve financiële resultaat in 2022. De OR heeft tijdens het gesprek aangegeven dat een hechtere relatie goed zou zijn. Het gesprek is goed verlopen en er zijn concrete afspraken gemaakt. Twee keer per jaar vindt, conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), een zogenoemd artikel 24 overleg plaats. Daarnaast zal de voorzitter van de OR twee keer per jaar informeel contact hebben met een lid van de RvT. Verder heeft de OR nogmaals het belang van een goed en strategisch personeelsbeleid voor het behouden van zorgprofessionals benadrukt.

Resilians; mooi initiatief van de OR

Bij een collega organisatie in de gehandicaptenzorg was coaching door Resilians een belangrijke factor in het terugdringen van het verzuim aldaar. De OR heeft dit aangekaart bij HR en is heel blij dat, na gedegen onderzoek en meerdere gesprekken, Abrona heeft besloten te starten met de coaching van Resilians. In eerste instantie gaat het om een pilot van een jaar waarbij medewerkers van Participatie, regio Noordoost en de bedrijfsondersteuning gebruik kunnen maken

van de coaching gesprekken. Dit is kosteloos en de medewerker neemt hierin zelf initiatief. De redenen om een gesprek aan te vragen kunnen heel divers zijn; omdat iemand vastloopt in het werk, de balans tussen werk en privé zoek is of dat er op een ander gebied iets speelt waar de collega met iemand over wil sparren. Abrona hoopt dat met de inzet van Resilians het verzuim teruggedrongen wordt en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers gestimuleerd wordt.

Geen OR-verkiezingen....

In oktober is de OR gestart met het werven van nieuwe OR-leden. Maar liefst acht collega's hebben aangegeven zich graag via het OR-lidmaatschap te willen inzetten voor de medewerkers van Abrona. Samen met de drie al aanwezige OR-collega's zijn er dus elf aanmeldingen en dat betekent dat er geen verkiezingen georganiseerd hoefden te worden. Vervolgens kon een kandidaat toch geen zitting nemen in de Ondernemingsraad. Voor die open plek waren twee kandidaten en is hierover wel een verkiezing gehouden.

Overzicht van de Advies en Instemmingstrajecten OR 2022

Titel	OR-reactie
Vakantieregeling	Instemming verleend
Roosterspelregels	Instemming verleend
Faciliteitenregeling Thuiswerken	Instemming verleend
Herinrichting Ondersteunende diensten	Positief advies gegeven
Aanbesteding duurzame samenwerking regio Eemland.	Positief advies gegeven
Plannen en Roosteren	Instemming verleend

5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Social Return

In Nederland maakt SROI in het bedrijfsleven een opmars en wordt het vaak gekoppeld aan maatschappelijke verantwoord ondernemen. Naast het economisch functioneren wil het bedrijfsleven ook waarde toevoegen aan de samenleving. (People, Planet en Profit). De meerwaarde voor het inzetten van Social Return hangt af hoe het bedrijf er zelf mee omgaat. Voor ons is dit een kans om te laten zien op welke wijze wij onze waarde kunnen vergroten. Sinds een paar jaar gaan wij bij het afsluiten van een contract in gesprek met leveranciers en bedrijven, om een percentage van de aanneemsom/omzet om te zetten in Social Return. Dit heeft als doel een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het voorkomen van sociale uitsluiting van een bepaalde groep mensen. Bij Abrona betrekken we een brede doelgroep om zoveel mogelijk cliënten een zinvolle dag te kunnen bieden.

SROI mogelijkheden bij Abrona:

Wij bieden diverse mogelijkheden om de maatschappelijke waarde van een bedrijf of leverancier te vergroten. Door activiteiten te organiseren, middelen te verstrekken, werkgelegenheid te creëren of te investeren in kennis wordt de maatschappelijke positie versterkt van cliënten en hun leefwereld vergroot. Samen creëren we meer kansen en brengen we kleur aan in het leven van cliënten van Abrona. In overleg met de leverancier bekijken we welke optie het best passend is.

In 2022 hebben we o.a. met de leverancier van de zonnepanelen een aantal duurzaamheidsworkshops georganiseerd voor cliënten om kennis over te brengen rondom energie en het recyclen van afval. Ook hebben zij een langspeelplaat laten ontwerpen voor de Kosmos tuin van Abrona waarbij cliënten met elkaar de ronde plaat in beweging brengen zodat er vervolgens muziek gaat klinken.

De leverancier die verantwoordelijk is voor het legionellabeheer heeft een Fietslabyrint geschonken voor de locatie Zonnelaan. Het Fietslabyrint zorgt voor de dagelijkse beweging. Het Fietslabyrint heeft een interactief scherm waarmee je diverse routes kunt fietsen. Zo vergroten cliënten hun leefwereld door in New York te fietsen. Anderen willen door Utrecht fietsen omdat ze daar geboren zijn.

Diverse bedrijven hebben ons ondersteund bij de opvang van Oekraïense vluchtelingen. Anderen hebben een gift gegeven voor het mogelijk maken van het Abrona Festival. Een week vol sport- en spelactiviteiten afgewisseld met muziekoptredens en workshops. Ook wij als Abrona hebben te maken met SROI vanuit aanbestedingen met de gemeente. Op verschillende manieren zetten wij SROI in om de participatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of maatschappij te bevorderen. Vanuit onze missie heeft Abrona de ambitie om meer mensen, voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is, een plek te bieden in de maatschappij. Ook binnen Abrona stimuleren wij teams in



de bedrijfssteun om cliënten een plek te bieden waar zij kunnen zich kunnen ontwikkelen en participeren.

Vrienden van Abrona

Nu maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de zorg een steeds groter beroep doen op het aanpassingsvermogen en de eigen kracht van cliënten en hun omgeving, zijn verbinding en vriendschap belangrijker dan ooit. Stichting Vrienden van Abrona is in 1997 opgericht om het maatschappelijk draagvlak en netwerk van (de cliënten van) Abrona te vergroten; middelen (financieel of in natura) te verwerven, die bijdragen aan voorzieningen en activiteiten ten behoeve van de cliënten van Abrona.

Vrienden van Abrona wil, vanuit haar eigen doelstelling en mogelijkheden, een bijdrage leveren aan de realisatie van deze visie van Abrona. Vrienden van Abrona ondersteunt de cliënten van Abrona, waar mogelijk en gewenst, vanuit een warme vriendschap, met enthousiasme, organisatiekracht en financiële middelen. Over projecten, de inzet van middelen en nieuwe ontwikkelingen vindt regelmatig overleg plaats met het bestuur van Abrona.

In 2022 heeft Vrienden mooie wensen en activiteiten gerealiseerd met hulp van particulieren, bedrijven en fondsen. De wensen passen in de thema's; Ontmoeting, beweging, activering en innovatie.

Voorbeelden van wensen

- Motomed arm-been fiets voor de afdeling fysiotherapie, zodat cliënten die veel op bed liggen de beweegoefeningen op bed kunnen doen.
- Vijf Fietslabirinten en twee duofietsen
- Ontmoetingstuintje in Kockengen waar de buurt van harte welkom is!
- Mobiele snoezelkar voor de Valkenier

Voorbeelden van activiteiten die vaak mogelijk zijn gemaakt door de inzet en financiële bijdrage en vrijwillige inzet van bedrijven.

- Vaartochten met het Statenjacht
- Sloepentocht Stichtse Vecht
- Abronaloop Leidsche Rijn
- Paasspeurtocht, Zomerfeest, diverse klussen sportactiviteiten
- Dagjes uit naar o.a. Efteling, de Weistaar, Blijdorp en Skydive Utrecht
- Theater- muziekoptredens, dierenbezoek op locaties voor cliënten

Voorbeelden van wensen van cliënten van Abrona zijn terug te vinden op de website www.vriendenvanabrona.nl

Lokale samenwerking

Wij werken zoveel mogelijk lokaal in buurten en wijken samen met anderen (welzijn, bedrijven, gemeenten, andere organisaties). Uitgangspunt hierbij is de vraag van de (kwetsbare) inwoner. Daarbij passen lokale innovatieve oplossingen.

Opvang Oekraïense vluchtelingen

Nadat Rusland de Oekraïne binnenviel in februari 2022 en er opvang nodig was voor duizenden Oekraïense vluchtelingen, hebben wij als Abrona twee woningen beschikbaar gesteld voor opvang. Via Soft Tulip zijn begin april 11 mensen uit de Oekraïne bij Abrona opgevangen. Soft Tulip is een organisatie die zorgverleners ondersteunt in landen waar de zorg minder goed geregeld is. Het kan gaan om mensen met een verstandelijke

beperking, maar ook om mensen met een lichamelijke aandoening. In 1,5 week tijd zijn de twee woningen compleet ingericht; mede dankzij de (vrijwillige) hulp van collega's en buurtbewoners die spullen die zij over hadden gedoneerd hebben. Na ruim 2 maanden is gebleken dat de opvang bij Abrona niet toereikend was voor deze mensen. Met name de medische zorg was lastig te regelen. Begin juli zijn zij verhuisd naar een locatie van collega-organisatie Amerpoort in Soest.

Duurzaamheid en milieu

Facilitaire zaken, onderhoud en beheer

Bij Abrona willen we ons actief inzetten om te verduurzamen. In 2019 zijn we gestart met een verduurzamingstraject waarbij 4 locaties van ruim 1000 zonnepanelen zijn voorzien. In de jaren daarna hebben wij hier nog 8 locaties aan toegevoegd. Inmiddels gaat het om in totaal 3307 zonnepanelen die op daken van onze diverse panden zijn geplaatst.

Ook zijn inmiddels 12 (grote) locatie voorzien van energiezuinige LED verlichting en nog meer locaties zullen volgen. Op natuurlijke vervangingsmomenten vervangen wij de nog aanwezige TL verlichting voor de energiezuinigste verlichting.

Daarnaast zijn in 2022 alle installaties nagelopen en waar mogelijk zijn de instellingen geoptimaliseerd om zo het energieverbruik te verminderen.

Naast deze technische ingrepen, is Abrona een bewustwordingscampagne gestart gericht op het gedrag van medewerkers en cliënten. Hierbij valt te denken de instelling van de temperatuur van verwarming, het gebruik van verlichting en ook efficiënter gebruik van vergaderruimten en leegstaande kantoren. Duurzaamheid bestaat voor Abrona uit meer dan alleen energetische maatregelen. Zo kijken wij ook naar afvalstromen, het schoon-

maakproces en hoe wij voedselverspilling kunnen voorkomen. In samenspraak met onze leveranciers kijken we hoe transportritten efficiënter kunnen worden gepland. Ook andere aspecten rond duurzaamheid worden onderzocht. Hierbij valt te denken aan de reductie van het gebruik van verpakkingsmateriaal, inkoop van lokale versproducten etc.

Inkoop

De Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland heeft november 2022 de Green Deal 3.0 ondertekend. Naar aanleiding hiervan heeft de inkoopafdeling criteria geformuleerd. (Toekomstige) Leveranciers worden bevraagd hoe zij bijdragen aan deze criteria. Dit vormt ook een onderdeel bij de selectie van voorkeurlleveranciers. De criteria zijn verdeeld over goederen en diensten. Voorbeelden hiervan zijn circulariteit, afvalreductie, arbeidsnormen en het terugdringen van de uitstoot van CO2 van vervoersmiddelen.

Zij worden hieronder weergegeven:

Goederen

- De productiefaciliteit is gecertificeerd volgens de geldende norm ISO-14001
- Circulair inkopen als uitgangspunt voor inkoopbeleid van materialen, hulpmiddelen en voeding. Bij het productieproces wordt gebruik gemaakt van hernieuwbare grondstoffen en hulpstoffen.
- Het gebruik van gevaarlijke, schadelijke of toxische stoffen wordt vermeden.
- Het gebruik van zware metalen wordt vermeden.
- Het afval dat ontstaat bij de productie wordt zoveel mogelijk beperkt of anders hergebruikt of gerecycled.
- Het energieverbruik van het apparaat is zo laag mogelijk. Beschrijf het verbruik per uur bij een maximale inzet.
- De arbeidsnormen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) worden toegepast, waaronder: tegengaan kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie alsmede het

toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid.

- Het is niet toegestaan om gewoon, c.q. gereguleerd werk door kinderen te laten verrichten in het productieproces van de leverancier of diens toeleveranciers.
- De leverancier en diens toeleveranciers onderschrijven en handelen naar "Conventie 182" van de ILO over de ergste vormen van kinderarbeid die in 1999 werd aangenomen.
- De leverancier en diens toeleveranciers bedrijven geen zaken in landen die geen lid zijn van de International Labour Organization of die de International Labour Standards niet toepassen.
- De leveranciers en diens toeleveranciers onderschrijven de "ILO declaration on fundamental principles and rights at work" en handelen hier ook naar.

Diensten

- De uitstoot van CO2 van de vervoersmiddelen wordt zo veel mogelijk beperkt. Vervoersbewegingen worden zo efficiënt mogelijk gepland. Beschrijf welke maatregelen hiervoor genomen zijn/worden.
- Circulair inkopen als uitgangspunt voor inkoopbeleid van materialen, hulpmiddelen en voeding: Beschrijf welke maatregelen uw organisatie heeft genomen om hieraan bij te dragen.
- Het afval van verpakkingen wordt zoveel mogelijk beperkt of anders hergebruikt of gerecycled (Kiezen voor 'herbruikbaar' boven 'wegwerp' waar mogelijk).
- De arbeidsnormen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) worden toegepast, waaronder: tegengaan kinderarbeid, dwangarbeid en discriminatie alsmede het toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid.

Het is te vroeg om nu al resultaten te benoemen van deze afspraken. Hier zal in 2023 een vervolg aan worden gegeven.



6. Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

Inmiddels werken we samen met talrijke partners in regio Utrecht. Dit willen we verder vormgeven. Daarom zullen we in de komende jaren regelmatig met onze netwerkpartners in gesprek gaan over hoe we dat goed samen kunnen doen.

Met de volgende organisaties werken we samen. Dit overzicht is niet limitatief.

Bestuurlijk Gezond Utrecht

- Bestuurlijk Gezond Utrecht
- Met ouderenzorg AxionContinu, Santé, Silverein, Quarijn, Careijn.
- GGZ Altrecht en GGZ-centraal.
- Kwintes, Tussenvoorziening, welzijnsorganisaties.
- Ziekenhuizen, AVG poli's, voorstel poli gezond leven voor cliënten met een verstandelijke beperking en obesitas.
- Met collegae organisaties binnen de VGU (o.a. VGU projecten en platform). Tevens lid van diverse stuur – en projectgroepen mbt complexe zorg, medisch toegankelijke zorg, toekomstbestendige zorg, arbeidsmarkt en participatie.
- Siza academy.
- VGN academy
- Academy voor zelfstandigheid
- Woningcorporaties.
- Gemeenten.
- Onderaannemers.
- Branche VGN.
- Landelijke ondersteuningsorganisaties cliëntenraden.
- Werkgeversorganisatie UtrechtZorg.
- Onderwijsorganisaties

7. Jaarverslag Raad van Toezicht

7.1 Verslag

Inleiding

De Raad van Toezicht heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Abrona. Zo keurt de Raad van Toezicht de begroting en de jaarrekening goed. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur ook met raad terzijde en treedt op als sparringpartner. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht doet dit vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Abrona en de centrale positie van cliënten daarin.

In 2022 is er veel werk verricht aan het verder voortzetten en afronden van projecten in het kader van Abrona Goed en Gezond. Daarnaast is er ook hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van Abrona opdat de organisatie zich voorbereid om op toekomstige ontwikkelingen in de zorg in te spelen. Dit alles in een periode waarin de Coronapandemie nog steeds haar impact had en waarin ook de kentering in de arbeidsmarkt nadrukkelijk werd gevoeld. Mede door het hoge ziekteverzuim werd de organisatie hierdoor de gedwongen tot het extra inzetten van PNIL om de kwaliteit van de zorg te waarborgen. De strategische keuze van Abrona om zich te blijven richten op cliënten met meer complexe zorgvragen, ondanks de daarvoor tekortschietende tarieven van de overheid, zorgt eveneens voor een verdere druk op een financieel gezonde zorgexploitatie. Door medewerkers, Managementteam en Raad van

Bestuur is met grote inspanning gewerkt aan de zorg voor cliënten en het ervoor zorgdragen dat die ook in de toekomst verleend kan blijven worden.

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. In onderstaand overzicht zijn de namen van de leden, hun rollen binnen de Raad van Toezicht, en hun hoofd- en nevenfuncties opgenomen, ook is de datum van aantreden opgenomen.

De samenstelling van de Raad van Toezicht heeft een breed palet aan deskundigheden, zoals kennis en ervaring van en in zorgorganisaties, van governance, van kwaliteit en veiligheid, van informatietechnologie en van financiële aangelegenheden.

Per 1 maart 2023 loopt de eerste zittingstermijn van Nathal van Rijn en Elmer de Boer af. Elmer de Boer bekleedt de zetel waarover de Centrale Cliëntenraad en Centrale Familieraad bindend voordrachtsrecht hebben. Eind 2022 is de procedure voor herbenoeming vastgesteld. De adviesorganen en de Raad van Bestuur zullen in deze procedure een adviserende rol hebben.

Het aantal (al dan niet bezoldigde) nevenfuncties van de leden is in overeenstemming met de Governancecode Zorg 2022 en met de eisen van onafhankelijkheid en eventuele onverenigbaarheid van belangen.

Overeenkomstig de Governancecode zorg 2022 is de benoemingstermijn van leden van de Raad van Toezicht maximaal 2 keer 4 jaar.

Naam	Rol in RvT en commissies	Datum van aantreden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer L.A. (Ber) Bosveld	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecommissie	Mei 2020	Bestuursadviseur, Toezichthouder en Vastgoedconsultant	* Voorzitter raad van toezicht stichting Jeugdformaat * Part time Senior consultant bij Ritterwald Consulting BV * Lid raad van commissarissen Dutch International Guarantees for Housing
Mevrouw B.J. (Bregje) Mollee	Vice voorzitter Lid Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid Voorzitter Remuneratiecommissie	Oktober 2019	Zelfstandige van 'werkgenegenheid', interim- en advies	Geen
De heer E.N. (Elmer) de Boer	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid	Maart 2019	Manager Renewable Energy Solutions bij Eneco Group	* Gastdocent Nyenrode Energy Delta Institute, International Mini MBA Energy Transition and Innovation
De heer N.D. (Nathal) van Rijn	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	Maart 2019	Directeur Innovationquarter	* Voorzitter RvT De Nieuwe Bibliotheek Almere * Raad van advies HBS Bloemendaal
Mevrouw M.A.G. (Marion) Frissen	Lid RvT Lid Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid	Juli 2021	Zelfstandig consultant en gecertificeerd toezichthouder	* Lid Raad van Commissarissen Huisartsenposten Oost-Brabant (tot 1 april 2022)
Mevrouw I.H. (Ingrid) Hissink	Lid RvT Lid Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	September 2021	Directeur Financiën Amsterdam UMC	* Bestuurder Botanische Tuin Zuidas * Bestuurder VUmc Holding BV

Statuten, reglementen en Governancecode zorg 2022

De principes van de Governancecode Zorg 2022 vormen de leidraad voor het handelen van de Raad van Toezicht evenals voor de samenstelling, de beloning, het functioneren en het evalueren van de Raad en haar subcommissies. De Raad van Toezicht heeft een toezichtsvisie die is opgenomen op de openbare webpagina van de Raad van Toezicht.

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de stichting Abrona en in het reglement van de Raad van Toezicht en de reglementen van de commissies. Ook is er een algemeen profiel voor leden, dat als basis dient voor de werving, selectie en (her)benoeming van leden van de Raad van Toezicht. Om de statuten en reglementen in overeenstemming te brengen met de Governancecode Zorg 2022, worden deze in 2023 herzien.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht kwam in 2022 vijf keer bijeen voor een reguliere vergadering. De voorbereiding van de vergaderingen gebeurde in het reguliere overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur. De vergaderingen van de Raad van Toezicht werden voorafgegaan door de vergaderingen van de Auditcommissie Kwaliteit Veiligheid en Arbeid en de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing.

De Auditcommissie Kwaliteit Veiligheid en Arbeid is een voorbereidende commissie van de Raad van Toezicht waarin actuele onderwerpen over kwaliteit, veiligheid en arbeid meer uitgebreid besproken worden. Dit gebeurt samen met de Raad van Bestuur en, afhankelijk van het onderwerp, met managers en andere collega's van Abrona. De Auditcommissie Kwaliteit Veiligheid en Arbeid vergaderde in 2022 zes keer. De Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing is ook een voorbereidende com-

missie. Deze commissie richt zich specifiek op onderwerpen zoals financiën en risicomanagementvastgoed en ICT. Deze worden in dit overleg besproken met de Raad van Bestuur, managers en andere collega's van Abrona. In 2022 had de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing zes reguliere vergaderingen en een extra vergadering over de verkoop van een van de panden van Abrona.

Beide auditcommissies rapporteren in de vergaderingen van de Raad van Toezicht, ter voorbereiding op de besluitvorming.

De externe accountant was in de vergadering zowel bij de vergaderingen van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing als de plenaire Raad van Toezicht aanwezig op respectievelijk 10 mei 2022 en 17 mei 2022. Het doel was de bespreking en de goedkeuring van de jaarrekening 2021.

De Raad van Toezicht kent nog een derde commissie; de Renumeratiecommissie. De commissie richt zich op het functioneren van de Raad van Bestuur in brede zin, naast de adviesrol vallen hier o.a. onder de benoeming, schorsing en ontslag, de beloning en de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur. De commissie heeft in dat kader 4 keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Ook is het aan de commissie om de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht voor te bereiden.

Onderwerpen besproken in de vergaderingen

In 2022 zijn weer veel onderwerpen besproken in de plenaire Raad van Toezicht vergaderingen en in de auditcommissies. Een greep uit de belangrijkste onderwerpen die zijn besproken:

- doelgroepenbeleid
- een nieuw ondersteuningsplan
- de samenwerking met uitzendbureaus
- aanbestedingen in de WMO

- herinrichting bedrijfsondersteuning
- ontwikkelingen in vastgoed
- proces nieuwbouw Valkenier
- maand- en kwartaalrapportages
- bestuurlijke reflecties en bestuursrapportages
- kwaliteitsrapport 2021
- de jaarrekening 2021
- jaarverslagen van diverse gremia
- voortgang en behaalde resultatenjaarplan en de begroting 2022
- jaarplan en begroting 2023
- de voorbereidingen op de nieuwe strategie 2023-2025
- deskundigheidsbevordering Raad van Toezicht

Overleggen met advies- en medezeggenschapsorganen, contacten binnen de organisatie en werkbezoeken

De Raad van Toezicht vindt het belangrijk dat invloed van alle gremia op beleid en besluiten mogelijk is. Dat faciliteert hij door contact te houden met de verschillende medezeggenschaps- en adviesorganen. De advies- en medezeggenschapsorganen hebben een vast contactpersoon binnen de Raad met wie er regulier overleg was. Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht woonde twee keer een overlegvergadering bij van de Ondernemingsraad met de Raad van Bestuur. Daarnaast was er overleg met de Centrale Cliëntenraad. De rol van deze gremia in de beleidscyclus van Abrona is goed geregeld. De advies- en medezeggenschapsorganen worden niet alleen betrokken volgens wettelijke voorschriften, maar ook in een vroeg stadium van beleidsvorming. Op 20 april vond de jaarlijkse ontmoeting plaats met de Raad van Toezicht, alle drie de adviesorganen, het Management Team en de Raad van Bestuur. Tijdens deze ontmoeting is 'Ons Verhaal' samen verder vormgegeven. Ook legt de Raad van Toezicht werkbezoeken af. In november was de voltallige Raad op de locaties op bezoek op de locaties Faros, Ghanadreef en Zuiderbreedte.

Ontwikkelingen in het toezicht-houderschap en de zelfevaluatie

Aan de professionaliteit en deskundigheid van de leden van de Raad van Toezicht worden hoge eisen gesteld. Dit vereist permanente ontwikkeling, feedback en reflectie. Tijdens de zelfevaluatie, die op 11 juli plaatsvond onder externe begeleiding, werd gesproken over onder andere het meer aandacht geven aan strategische onderwerpen, de wijze van vergaderen en de voorbereiding van de vergaderstukken voor de Raad van Toezicht. Verder hebben de leden Raad van Toezicht deskundigheidsbevordering gevolgd over relevante terreinen.

De Raad van Toezicht neemt deel aan het accreditatieprogramma 'Goed beslagen ten ijs' van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). De wijze waarop in 2022 door de individuele leden van de Raad deskundigheidsbevordering is gevolgd en de wijze waarop de zelfevaluatie is ingevuld, voldoet aan de vereisten die daaraan volgens de accreditatie worden gesteld en is vermeld op de website van de NVTZ.

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks vastgesteld op basis van de WNTII, de aanvullende 'Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg', en de klasse-indeling voor instellingen in de zorg. Hierbij gelden als uitgangspunten dat voor Abrona categorie klasse IV van toepassing is. Dit betekent dat het maximale toegestane percentage voor de individuele toezichthouders wordt gekoppeld aan het voor dat jaar geldende bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen. De bezoldiging wordt jaarlijks openbaar gemaakt in de jaarverantwoording.

Stichting Abrona
Sterrenberglaan 6
3712 XA Huis ter Heide

T 088-2019911
E info@abrona.nl

Abrona.nl



Abrona