



Jaarverslag

2023

Abbrona

Mei 2024

Over het jaarverslag

Vanuit de maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid als organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking, leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid in het jaarverslag 2023. Dit jaarverslag bestaat uit de volgende delen: het bestuursverslag, inclusief het kwaliteitsbeeld, het jaarverslag van de Raad van Toezicht en de jaarrekening.

In het bestuursverslag is inzichtelijk gemaakt hoe we bij Abrona wonen, werk en dagactiviteiten, maatschappelijke ondersteuning en behandelingen bieden 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.

Met de invoering van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023 – 2028 wordt organisaties gevraagd één keer per twee jaar een kwaliteitsbeeld te schetsen. In de hoofdstukken 3 en 4 geven we zicht op de kwaliteit van ondersteuning en de kwaliteit van arbeid binnen Abrona.

Deel twee van het jaarverslag betreft het jaarverslag van de Raad van Toezicht. Het derde document dat deel uitmaakt van het jaarverslag 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 dit jaarverslag vragen of opmerkingen, dan kunt u contact met ons opnemen via info@abrona.nl.



Inhoudsopgave

Deel 1 Bestuursverslag inclusief kwaliteitsbeeld	
1 Voorwoord	5
1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik	6
2 Profiel van Abrona	8
2.1 Doelstelling Abrona	9
2.2 Kernactiviteiten	9
2.3 Ontwikkelingen in 2023	12
3 Kwaliteit van ondersteuning	14
3.1 Van Kwaliteitskader naar Kwaliteitskompas	15
3.2 Terugblik op aandachtspunten voor 2023	16
3.3 Beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning	20
3.4 Waar richten we ons op in 2024?	26
4 Kwaliteit van arbeid in 2023	30
4.1. Terugblik op aandachtspunten 2023	31
4.2. Beeld van kwaliteit van medewerkers en arbeid	32
4.3 Waar richten we onze aandacht op in 2024?	34
5 Kwaliteit van organisatie	35
5.1 Algemeen	36
5.2 Financieel beleid	38
5.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing	40
6 Bestuur en medezeggenschap	42
6.1 Structuur, governance en integriteit	43
6.2 Raad van Bestuur	44
6.3 Centrale medezeggenschap	45
6.4 Gezamenlijke reflectie op Kwaliteitsbeeld	48
7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	49
7.1 Vrienden van Abrona	50
7.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Social Return	51
7.3 SROI mogelijkheden bij Abrona	51
7.4 Duurzaamheid en milieu	51
8 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	52
Deel 2 Jaarverslag Raad van Toezicht	53
Verslag Raad van Toezicht	54

Deel 1

Bestuursverslag inclusief Kwaliteitsbeeld

1. Voorwoord

Wat een stevig jaar hebben we achter de rug. Voor cliënten, medewerkers en onze financiële exploitatie.

Iedereen bij Abrona is geraakt door de veranderingen in de zorg. Cliënten en hun naasten. Bijvoorbeeld over de product definiëring (wie betaalt wat) en hoe doen we bepaalde activiteiten met meer regie voor cliënten? Voor medewerkers dat er andere werkwijzen worden gevraagd. En voor de organisatie dat diensten en processen anders ingericht en verleend worden.

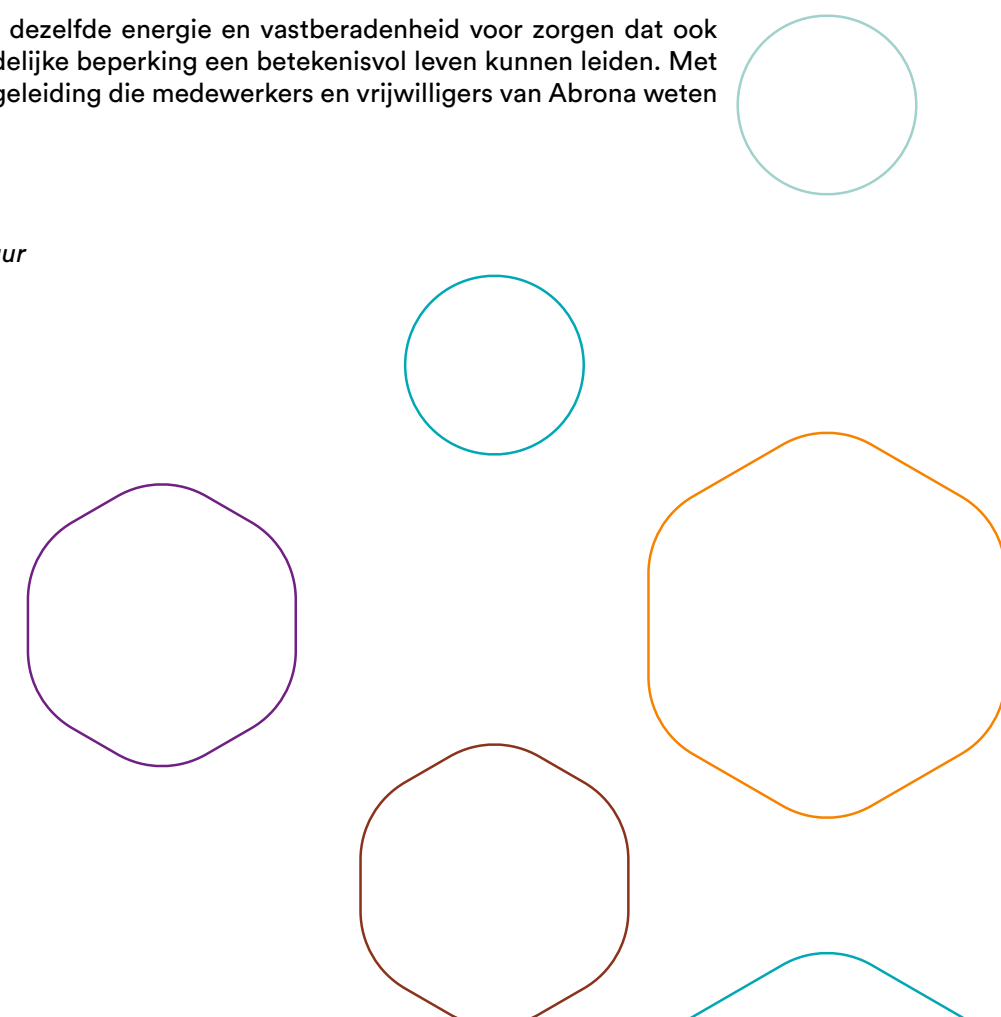
We zijn ons zeer bewust geworden dat de zorgvraag is geïntensiveerd, de arbeidsmarkt problematiek niet meer weg gaat en de financiële druk onveranderd is. Deze gegevens in combinatie met het hoge ziekteverzuim in de sector en het hoge percentage van inzet van PNIL bij Abrona maakt dat het geen makkelijk jaar was. Ook in 2024 zijn deze vraagstukken in alle stevigheid aan de orde.

Naast de genoemde vraagstukken is het mooi om terug te kijken op alle momenten van samenwerking, veerkracht en groei die we hebben doorgemaakt. Daarvoor heb ik veel respect en ik wil ieder die betrokken is bij Abrona dan ook graag bedanken voor zijn inzet en betrokkenheid.

De inzichten van de cliëntenraad en de betrokkenheid van professionals geeft ons alle reden om met vertrouwen naar de realisatie van onze opgaven te kijken.

Laten we er in 2024 met dezelfde energie en vastberadenheid voor zorgen dat ook mensen met een verstandelijke beperking een betekenisvol leven kunnen leiden. Met alle ondersteuning en begeleiding die medewerkers en vrijwilligers van Abrona weten te bedenken.

Toke Piket
Voorzitter Raad van Bestuur



1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik

Begin 2023 hebben we onze strategische koers hernieuwd. Met de strategie 2023 – 2025 willen we in de komende jaren uitvoering geven aan onze focus bij Abrona gericht op: “van zorgen voor naar zorgen dat”. We rusten onze medewerkers goed toe door middel van gerichte scholing. Ook merken wij dat vacatures steeds moeilijker opgevuld kunnen worden. We zetten in op behoud van medewerkers, maar we kijken ook naar vermindering van administratieve lasten voor begeleiders en de mogelijkheden van technologie in de zorg.

Samenwerking is een belangrijk thema, de opdracht die op de gehandicaptenzorg afkomt is te groot voor individuele organisaties. Het realiseren van de transformatie van de zorg kan alleen slagen door nauw samenspel met gemeentes, zorg- en welzijnsaanbieders in de regio's en de gezamenlijke aanpak met VGU organisaties en zorgkantoor.

Eind 2023 hebben we besloten tot een veranderaanpak. Met de bedoeling om de strategische thema's met de medezeggenschapsraden, (midden-) management meer gerichte aandacht te geven en om te versnellen op de realisatie van de veranderingen binnen Abrona. Mensen en middelen worden begin 2024 vrijgemaakt om hier een impuls aan te geven.

Enkele belangrijke activiteiten in 2023

Het vereenvoudigd ondersteuningsplan dat in 2022 is ontwikkeld, is in het voorjaar 2023 geïmplementeerd. De bevindingen zijn positief.

De teams in het primair proces worden in de periode 2023–2025 geschoold in de Triple C grondhouding. De eerste teams zijn gestart. Met name binnen participatie is de verwachting hoog naar impact van deze training voor cliënten en medewerkers.

De afronding van het onderzoek productieregistratie dagbesteding is eind maart met het zorgkantoor afgerond. De financiële impact was en is fors, zowel voor 2022, 2023 als in de komende jaren. Hiermee is de casus (met terugwerkende kracht) gesloten. Het doorlopen proces, de transparantie en het uitgevoerde onderzoek heeft tot brede waardering geleid. Aandachtspunt voor nu is borging voor het blijvend actueel correct en betrouwbaar vastleggen van de data.

Voorjaar 2023 is het strategisch plan 2023-2025 door de RvT goedgekeurd. Belangrijke elementen in dit plan zijn: focus op complexe zorg, noodzaak tot ambulantisering, hernieuwen van het strategisch vastgoed beleid en scherpe focus op renderende (zorg) exploitatie. Met focus op onze kerntaak het bieden van ondersteuning, begeleiding, participatie en behandelzorg. Inherent hieraan is dat commerciële en-/ of verlieslijdende ondernemingen worden afgestoten. Eind 2023 is het Strategisch Vastgoedbeleid goedgekeurd door de RvT en vastgesteld door RvB. Hier zal in de komende jaren uitvoering aan worden gegeven.

De nieuwe product definitie en de nieuwe werkwijzen rond waskosten, eten en drinken hebben veel inspanning gevraagd, in voorbereiding en uitvoering, organisatiebreed. Omdat we achterstanden uit het verleden hebben ingelopen, betroffen het soms grote wijzigingen in “Wie betaalt wat?” Dit heeft tot veel vragen en zorg bij cliënten, familie en medewerkers geleid. In 2024 zal de nodige aandacht gaan naar implementatie conform afgesproken beleid.

Binnen HR zijn veel projecten opgepakt en deze hebben tot goede resultaten geleid: aandacht voor het verzuimbeleid, aanscherping van de werving & selectie campagne, ontwikkeling van mogelijkheden voor zij instromers.

De implementatie van het nieuwe roosterpakket Inplanning per 1 mei jl. heeft veel gevraagd van de afdeling planning en roosteren. De overgang naar de nieuwe systematiek is relatief soepel verlopen. Medewerkers zijn er zeer tevreden over.

We hebben intens samengewerkt in de regionale VGU projecten: toekomstbestendige zorg, complexe zorg, participatie, toegang medische zorg, arbeidsmarkt. Door algehele krapte in tijd en capaciteit bij alle zorgorganisaties is binnen VGU verband soms achterstand opgelopen bij de uitvoering van projecten.

In december hebben we het 25-jarig jubileum van Abrona passend bij de financiële situatie en vooruitzichten op 20 december feestelijk gevierd.

In 2024 gaan we verder invulling geven aan onze strategische koers. Alle aandacht is gericht op het realiseren van de strategie Abrona o.a. middels het veranderprogramma. Daarnaast willen we de basis verder versterken en de bedrijfsvoering verder op orde brengen. Dit willen we in goed overleg met de raden doen. Communicatie is hierbij een belangrijk thema.

Regionale samenwerking blijft onverminderd belangrijk. De inhoudelijke samenwerking is hiervoor de basis.

Deelname aan het landelijke project “Werken en verantwoord vanuit ruimte en vertrouwen” gaan we uitbreiden door deelname aan vier werkgroepen: Sociaal domein, Wet zorg en dwang, Eenvoudig rapporteren / ECD, Borgen eenvoudig verantwoord.

De beschreven activiteiten geven niet weer hoeveel inspanningen er door alle teams en medewerkers dagelijks worden geleverd. Dank aan allen voor de getoonde inzet en geleverde inspanningen.

Als Abrona staan we - ondanks dat we onze financiële exploitatie nog hebben te verbeteren - sterk, hebben we een goede naam en weten we iedere dag wel wat te bedenken om aan het eind van de dag een mooi (klein) resultaat te hebben behaald.

Toke Piket
Voorzitter Raad van Bestuur



2. Profiel van Abrona



2.1 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. 'Wat weten we samen te bedenken?' is ons motto.

Op ca. 60 locaties in de provincies Utrecht, Gelderland, Zuid- en Noord-Holland bieden wij aan ruim 800 intramurale cliënten en ruim 900 ambulante cliënten met een verstandelijke beperking onze dienstverlening aan. Dit doen wij in vier kernactiviteiten; wonen, dagbesteding, behandelen en maatschappelijke ondersteuning. Dit doen we samen met 1429 collega's en 517 vrijwilligers.

2.2 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 een zinvolle daginvulling daarbij heel belangrijk is. De afdeling Participatie draagt hier voor een belangrijk deel aan bij. 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
Werlgebied	Provincie Utrecht

Zorgactiviteiten (aantallen cliënten) en productie

Kerngegevens	2022	2023
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP met dagbesteding (WLZ)	641	623
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP zonder dagbesteding (WLZ)	176	177
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. volledig pakket thuis (VPT) (WLZ)	12	4
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. WMO	29	17
Aantal extramurale cliënten inclusief cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in instelling per einde verslagjaar (WLZ, JW en WMO)	629	749

Capaciteit	2022	2023
Aantal beschikbare plaatsen met verblijf per einde verslagjaar	908	895
Aantal cliënten met WLZ-verblijf per einde verslagjaar	817	800

Productie (WLZ)	2022	2023
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	229.871	224.824
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	66.580	69.884
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis	3.136	1.883
Aantal dagdelen dagbesteding	37.881	370121
Aantal uren extramurale productie	22.256	22.869

Medewerkers, stagiaires/leerlingen, vrijwilligers

Kerngegevens	2022	2023
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	1.444	1.429
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	861,56	830,57
Aantal fte personeelsleden in loondienst Wmo-gefinancierd overig per einde verslagjaar	56,40	56,68
Aantal leerlingen en stagiaires in het jaar	223	211
Aantal vrijwilligers in het jaar	574	516

Bedrijfsopbrengsten

Kerngegevens	2022	2023
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	92.667.859	100.104.154
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	84.255.125	88.948.379
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WMO	4.979.986	4.373.722
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten PGB	1.633.239	1.676.403
Waarvan overige opbrengsten	1.799.509	5.105.650



2.3 Ontwikkelingen in 2023

In 2023 hadden we te maken met interne en externe ontwikkelingen, waar we ons op moesten aanpassen. In deze paragraaf geven we de belangrijkste ontwikkelingen weer.

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 bleef het werven en behouden van goede en gekwalificeerde collega's.

Abrona kent in 2023 een verzuim van 10,13 %, dit is een stijging ten opzichte van het jaar daarvoor (9,74%) en ligt ook hoger dan het landelijk gemiddelde in de branche (8,11%).

In 2023 hebben wij 358 nieuwe collega's mogen verwelkomen, in FTE 230,05. Onze uitstroom in 2023 is 386 medewerkers, in FTE 218,77.

In 2023 hebben we 105 vacatures vervuld. Toch hadden we op 31 december 2023 nog 58 vacatures openstaan. Eventuele vervulde vacatures kunnen ook door interne collega's ingevuld zijn.

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.

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. Na vaststelling van het doelgroepenbeleid in 2022 hebben we het zorgprogramma voor cliënten met een intensieve ondersteuningsbehoefte uitgewerkt. 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. leefwereld. 'Wat weten we samen te bedenken?'

Samenwerking in VGU projecten

Niet alleen wordt de zorgvraag steeds complexer. 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.

Bij de vereniging gehandicaptenzorg Utrecht (VGU) zijn 14 organisaties aangesloten. De VGU is al jaren op bestuurlijk niveau actief en in 2022 is samen met het zorgkantoor Zilveren Kruis de regionale samenwerking versterkt door vorm te geven aan de toekomstagenda en te starten met 7 regionale projecten, ondersteund met regionale middelen van het zorgkantoor. Gezamenlijk worden oplossingen gezocht voor knelpunten. Abrona participeert in de volgende projecten:

- Toegankelijke medische zorg en stepped care;
- Van complexe zorgvragen naar passende zorg;
- Samen werken aan participatie;
- De ouder wordende cliënt.

Inzet van technologie in de zorg

De inzet van zorgtechnologie is (nog) onvoldoende geborgd binnen Abrona. We zien kansen voor de inzet van zorgtechnologie om in te kunnen spelen op een toename van complexe zorgvragen bij (ambulante) cliënten en als oplossingsrichting voor een krappe arbeidsmarkt.

In 2023 hebben we een project uitgevoerd binnen de ambulante begeleiding om te komen tot een visie op de inzet van zorgtechnologie. Deze visie is vervolgens verbreed naar de visie op inzet van zorgtechnologie binnen de Langdurige Zorg.

Het uitgangspunt is dat technologie een vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van onze dienstverlening. Om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten of de werkzaamheden van onze medewerkers te ondersteunen.

Tevens heeft het project geleid tot een plan van aanpak, zowel voor de Maatschappelijke Ondersteuning als voor de Langdurige Zorg binnen Abrona. Dit is een maarjarenplan, hierbij nemen we deel aan de Innovatie Impuls Gehandicaptenzorg. Uit het plan van aanpak hebben we de eerste stappen verwoord in het concept jaarplan 2024 voor de inzet van technologie.

Vernieuwend verantwoord

We merken dat de regeldruk in de zorg nog steeds toeneemt. Dit dwingt ons te kijken naar onze eigen processen en naar verbeteringen hierin.

Onze deelname aan het programma vernieuwend verantwoord (experimenteerbeleid vanuit VWS) geeft handvatten tot procesverbetering en vermindering van administratieve lasten in het primaire proces. Per 1 januari 2024 krijgt dit programma een vervolg onder de naam: Werken en verantwoord vanuit ruimte en vertrouwen.

Financiële uitdagingen

Gedurende 2023 werden we, ondanks een behoudende begroting, geconfronteerd met meer uitgaven en minder inkomsten dan verwacht. Dit was, onder meer, gelegen in een tekort aan medewerkers, waardoor we meer tijdelijke krachten hebben in moeten zetten. Ook hogere personeelskosten door nieuwe CAO afspraken, een lagere financiering en hogere energiekosten zouden ertoe leiden dat de begroting niet wordt gehaald. Gedurende de zomer zijn tussen MT en teamleiders bijsturingmaatregelen besproken en vastgesteld. Zie paragraaf 5.2.

Strategische koers 2023 – 2025

In deze veranderlijke omgeving hebben we, in het vervolg op het programma Abrona Goed en Gezond 2020 -2022, de strategische koers voor 2023 – 2025 geformuleerd.

In deze koers zijn de volgende speerpunten opgenomen:

- Eigentijds leven & wonen: we willen nadrukkelijke dan voorheen de beweging maken van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat';
- Kwaliteit van professionals: we investeren daarbij in het versterken van competenties en kwaliteiten van onze professionals;
- Samenwerking: we werken lokaal en regionaal samen met collega's en partners waar nodig om onze doelen te bereiken;
- Financieel gezond: we werken aan een gezonde financiële basis die onze continuïteit waarborgt.

In het traject om te komen tot de strategische koers hebben meerdere bijeenkomsten plaatsgevonden, waarbij vertegenwoordigers van de Centrale Cliëntenraad, de Centrale Familieraad, de Ondernemingsraad, de Raad van Toezicht, teamleiders en Managementteam en Raad van Bestuur met elkaar in gesprek zijn gegaan over de interne en externe ontwikkelingen. Gezamenlijk is besproken wat we binnen Abrona moeten doen om ook in de toekomst goede ondersteuning te kunnen blijven bieden.

In mei 2023 is de strategie vastgesteld door de RvB en goedgekeurd door de RvT.

3. Kwaliteit van ondersteuning

3.1 Van Kwaliteitskader naar Kwaliteitskompas

In 2017 werd binnen de gehandicaptensector het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg geïntroduceerd met als doel gezamenlijk te werken aan voortdurende verbetering van kwaliteit. Na een proces van actualisatie is dit kwaliteitskader omgedoopt tot het Kwaliteitskompas. Deze naamsverandering is bewust gekozen, omdat een 'kader' soms als beperkend kan worden ervaren, terwijl een 'kompas' juist richting en flexibiliteit biedt.

Hoewel de naam is veranderd, blijven de principes van het kwaliteitskompas onveranderd ten opzichte van het oorspronkelijke kader. Het draait nog steeds om het streven naar kwaliteit van bestaan en de regie van het individu over zijn eigen leven.

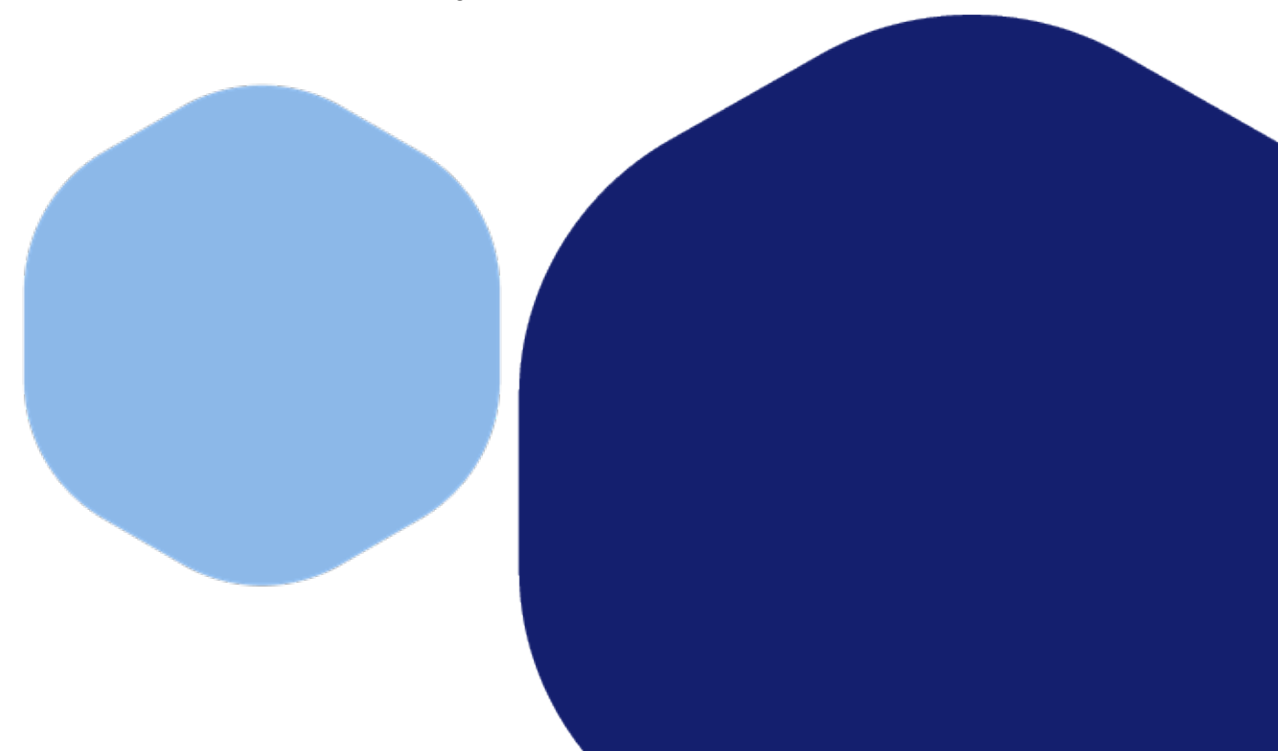
Op basis van dit vernieuwde kwaliteitskompas zijn de Abrona handreikingen voor de uitvoering van de bouwstenen door zorgteams bijgesteld:

- Naast het monitoren van kwantitatieve gegevens met betrekking tot het individuele zorgproces, zoals het actueel houden van ondersteuningsplannen, zijn teams nu actief op zoek naar ervaringsgegevens van zowel cliënten als professionals. Dit gebeurt op diverse manieren, waaronder individuele gesprekken, themabijeenkomsten, lokale raden en enquêtes.
- Het onderzoek naar de ervaringen van cliënten vindt plaats aan de hand van collectieve scores, waarbij gekeken wordt naar wat goed gaat, wat beter kan en waar de aandachtspunten liggen. Voor dit doel worden instrumenten 'Dit vind ik ervan!' in de langdurige zorg en Menselijke Maat en Ervaringswijzer in de maatschappelijke ondersteuning gebruikt.
- De teams reflecteren op hun eigen rol en functioneren als professionals, zowel individueel als in teamverband, om te bepalen wat ze nodig hebben om hun taken goed uit te voeren. De resultaten van deze reflecties vormen samen met andere kwaliteit gerelateerde onderwerpen en cijfers de basis voor het beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning binnen Abrona.

Bouwsteen 1: Het zorgproces rond de individuele client

Bouwsteen 2: Onderzoek naar ervaringen van cliënten

Bouwsteen 3: Professionele ontwikkeling



3.2 Terugblik op aandachtspunten voor 2023

Langdurige zorg

Kennisbevordering Abrona Methodiek Ondersteuningsplannen (AMO) en methodisch denken

Vooruitgang is geboekt met meer focus op doelen en frequente evaluaties. Echter, er is nog ruimte voor verbetering in het concreet beschrijven en rapporteren van doelen om de ontwikkeling van de cliënt beter te volgen.

Benutting van DVIE! Op locatieniveau

Thema's zoals veiligheid, vrienden, lijf, huis en doen worden benadrukt als belangrijke aandachtspunten op locaties.

Verbetering in het gebruik van verschillende informatie-/communicatiesystemen

Teams blijven zoekende naar de juiste digitale programma's voor verschillende doeleinden (Teams, Intranet), wat een aandachtspunt blijft, vooral met betrekking tot rapportagesystemen (mijnCaress en Ysis)

Deskundigheidsbevordering voor specifieke doelgroepen

Ondanks jaarlijkse opleidingsplannen, blijft dit door verloop van medewerkers en veranderende doelgroepen aandacht vragen.

Teamontwikkeling

Door personeelsverloop en werken met invalkrachten blijft dit een aandachtspunt in teams.

Bewustwording en geleidelijke invoering van informele zorg

Bewustwording bij medewerkers groeit, maar er is nog veel mogelijk ter verbetering in de betrokkenheid van cliëntennetwerken.

Maatschappelijke ondersteuning

Implementatie van LifeWise met toegewijde aandachtsfunctionarissen

Hoewel LifeWise steeds meer wordt geïntegreerd in het dagelijks werk, is verdere borging nog nodig.

Aandacht voor verbinding met sociale basis en informele zorg

In 2023 is de aandacht voor de sociale basis en gebruik van algemene voorzieningen een terugkerend onderwerp van gesprek. Ook is er een afstudeeronderzoek gedaan rondom dit onderwerp om meer handvatten aan de teams te kunnen geven over het succesvol inzetten van sociale basisvoorzieningen en familie/netwerk, zodat het aantal individuele uren kan worden afgeschaald.

Wederkerigheid voor en door cliënten

Continu aandachtspunt met voorbeelden zoals door cliënten georganiseerde ontmoetingsmomenten.

Medezeggenschap van cliënten

Wordt besproken in ontmoetings- en inlooppunten, en nieuwe cliënten worden geïnformeerd over de mogelijkheden om deel te nemen aan de Centrale Cliëntenraad Abrona (CCA).

Innovatie en visie op technologie

Toenemend gebruik van Digicontact als onderdeel van de dagelijkse begeleiding, met aandacht voor verschillen tussen medewerkers in het gebruik ervan.

Teamontwikkeling en zelforganisatie

Er is veelvuldig gebruik gemaakt van teamcoaching om samenwerking te verbeteren en teamstructuren te versterken, met voortdurende aandacht voor het implementeren van zelforganisatieprincipes.

Kwalitatieve maatjes

Vooruitgang is geboekt in het gebruik van collega's als ondersteuning en sparringpartners, maar verdere integratie blijft een focus voor 2024.

Participatie

Uitbreiding van Participatiepunten

Een tweede Participatiepunt is geopend in Utrecht West, in MOOI! Meer bekendheid hieraan geven is aandachtspunt.

Het Participatiepunt in Huis ter Heide (regio Noord-Oost) is geopend op dinsdag. Participatiecoaches gaan steeds meer naar cliënten en collega's toe in plaats van dat ze naar het participatiepunt komen. Deze wordt daarom vaker gebruikt voor andere activiteiten zoals bingoavonden en vergaderingen.

Verdieping van de visie op Participatie

In het komende jaar zal de visie op participatie verder worden uitgediept, met een focus op het creëren van verbinding en het verbeteren van samenwerking binnen de organisatie.

De participatievisie is gekoppeld aan Triple-C en de visie van Abrona, en er wordt geïnvesteerd in het verbinden van wonen en participatie.

Opnemen van processen en werkafspraken in het Handboek Abrona

Enkele werkinstructies zijn al opgenomen in het handboek en zullen worden aangevuld in 2024. De beleidsnotitie over participatie en de bijbehorende procesbeschrijvingen en werkinstructies zijn in concept gereed.

Vergroten van de participatie invulling

In 2020 werd 35% van alle beschikbare dagdelen ingezet. In 2023 is dit uitgebreid naar 65% door actieve inzet van participatiecoaches.

Door te focussen op kwaliteit kunnen bewustere keuzes worden gemaakt op het gebied van samenwerking en onderaanneming, wat resulteert in een duurzaam en kwalitatief aanbod dat aansluit op de behoeften van de cliënt.



Behandeling & Expertise

Verbetering van samenwerking

Teams ervaren over het algemeen een prettige samenwerking en werksfeer, die mede is verbeterd door helderheid vanuit het management en de ontwikkeling van eigen beleid en werkprocessen. Paramedische vakgroepen zijn echter nog niet helemaal tevreden over de interne communicatie en samenwerking rondom cliënten, ondanks meer betrokkenheid bij kwartaalevaluaties en opzet van paramedisch overleg.

Samenwerking met externe partners

Samenwerkingsovereenkomsten met specialisten bij andere zorgaanbieders zijn geactualiseerd en verlengd. Een aandachtspunt waren de overeenkomsten met huisartsen en apothekers ten behoeve van de intramurale behandelen; het proces rondom cliëntmutaties tijdig doorvoeren blijkt lastig waterdicht te krijgen en bij huisartsen bleek niet altijd de juiste informatie aanwezig. Eind 2023 is een start gemaakt met het updaten van deze informatie en de overeenkomsten worden momenteel aangeboden. Waar nodig is extra afstemming met de betreffende huisarts. Aandachtspunt voor 2024 is dat mutaties en juiste gegevens tijdig bekend zijn in de organisatie, zodat zowel Abrona als huisartsen met actuele informatie werken.

Gezamenlijk opleiden GZ-opleiding

Er is een samenwerking aangegaan binnen ouderenzorg, GGZ en de gehandicaptenzorg waarin we gezamenlijk opleiden tot gezondheidspsycholoog en GZ-psycholoog. Daarnaast vindt er ook, conform eis van RINO, uitwisseling bij elkaar plaats van GZ-psychologen. Dit is vormgegeven in een groot consortium (met onder andere Accoladezorg, Warande, Yes GGZ, Reinaerde en Abrona).

Abrona neemt deel aan het VGU Project Toegang medische zorg.

Vanuit dit project is onder andere een pilot binnen Abrona georganiseerd voor de inzet van een verpleegkundig specialist voor 4 uur per week. Zij zal vanuit 's Heeren Loo voor 8 maanden gekoppeld worden aan een woonlocatie in driehoek huisarts, arts VG en verpleegkundig specialist. Het opstarten van deze pilot zal begin 2024 vervolgd worden.

Vanuit het VGU- project 'De ouder wordende cliënt' is Abrona in 2023 de samenwerking aangegaan met AxionContinue waarbij multidisciplinaire teams samenwerken. Vanuit Abrona wordt onder andere een CSO en gedragskundige ingezet en is een arts VG op afroep beschikbaar. Vanuit AxionContinue zijn een verpleegkundige, orthopedagoog en specialist ouderengeneeskunde (SO) beschikbaar. Iedere 6 weken wordt casuïstiek besproken.

We nemen ook deel aan het VGU-project: complexe zorg. Vanuit dit project komt er een gezamenlijk dashboard waarin de wachtlijst zichtbaar wordt voor cliënten met een complexe zorgvraag voor alle aanbieders binnen de VGU. Vanuit zorgadvies doen we mee aan de ontwikkeling van het dashboard en pilot. Pas later komt dit dashboard ook beschikbaar voor VGU organisaties buiten het project.

Verbetering van inzet en gebruik bestaande systemen en verbeteren van werkprocessen

Er is gestart met het inventariseren en verbeteren van het gebruik van bestaande systemen Ysis en MijnCaress. Een aantal teams is bezig met hun werkprocessen. Uniformiteit, efficiency en effectiviteit zijn hierbij de uitgangspunten en dragen bij aan de professionele uitstraling.

Behoud en ontwikkeling van medewerkers

Er is relatief weinig verloop geweest in personeel en het verzuim was laag, waardoor er ruimte was voor ontwikkeling. Ondanks dat de B&E teams redelijk stabiel zijn, moet de balans voor medewerkers goed in de gaten gehouden worden. Bij de Pedagogische & Psychologische Dienst (PPD) wordt daarom het "maatjes overleg" weer ingevoerd, waarbij je je werkdruk met een vaste collega met enige regelmaat bespreekt.

Er zijn binnen de gedragsdeskundige teams meer beginnende medewerkers en medewerkers in opleiding, hierdoor wordt er meer werkbegeleiding gegeven dan in het verleden. Dat heeft consequenties voor de productie. Echter is het belangrijk om te investeren in de nieuwe generatie. We moeten oog hebben om voldoende BIG geregistreerde gedragsdeskundigen te hebben.

Taakherschikking en kennisdeling

De functiedifferentiatie die is toegepast, gaat zijn vruchten afwerpen. Het werk van de gedragskundig medewerkers is duidelijker en ontlasten de Gedragsdeskundigen. De praktijkmanager draagt bij aan stabiliteit en een professionelere organisatie binnen medische dienst. Door verschil te maken tussen gedragsdeskundigen A en B, krijgen startende gedragsdeskundigen de ruimte en aandacht om zich te ontwikkelen.

We dragen naast de directe cliënten zorg ook mee aan deskundigheidsbevordering. Hiervoor is het van belang dat de behandelaren netwerken, zich bijscholen en op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. Er zijn zowel individueel als "in company" scholingen (Suicide preventie, gehooronderzoek) gevolgd en hebben we intervisie en casuïstiek besprekingen. Dit draagt bij aan de kwaliteit van zorg, maar ook aan het werkplezier van de medewerkers.

Bij de PPD is er de wens om meer met elkaar verdiepen in inhoudelijke richtlijnen.



3.3 Beeld van de kwaliteit van zorg en ondersteuning

Het zorgproces rond de individuele cliënt

Cliënten ervaren betrokkenheid bij hun ondersteuningsplan (OP), afspraken in het OP worden in overleg met de client gemaakt. Ondersteuningsplannen worden in de ik vorm geschreven. Wat cliënten belangrijk vinden is te lezen in 'wie ben ik' en 'hoe zie ik mijn toekomst'. Hierin zie je de invloed van de client terug.

Genoemd wordt dat de ene begeleider beter is in het doorvragen bij de client om te weten te komen wat echt belangrijk is, maar ook dat cliënten bij de ene begeleider zich meer durven te uiten dan bij de ander.

Er is in de totstandkoming van afspraken veel aandacht voor het dagprogramma (mede in het kader van Triple-C), activering en vrijetijdsbesteding. Doelen m.b.t. participatie worden expliciet vastgelegd in het OP. Daarbij zijn de volgende principes leidend; persoonsvolgend (wat zijn je behoeften, interesses en talenten), ontwikkelingsgericht (hoe kunnen we helpen bij je ontwikkeling op het gebied van zelfredzaamheid, sociale vaardigheden, werknemersvaardigheden en vakvaardigheden) en inclusiegericht (hoe kunnen we je helpen om zo gewoon mogelijk mee te doen in de samenleving).



De brancheopleidingen Assistent Groen, Facilitair, Logistiek en Woonhulp reikten voor de eerste keer vakdiploma's uit aan 25 studenten in de provincie Utrecht.

De opleidingen zijn het resultaat van een samenwerking tussen Stichting Philadelphia Zorg, Sherpa, Amerpoort, Reinaerde en Abrona (Academie voor zelfstandigheid).

In de relatie met vertegenwoordigers is heldere communicatie belangrijk om verkeerde verwachtingen te voorkomen. Indien nodig voor goede communicatie wordt er op Planetenlaan gebruik gemaakt van een tolk (rol die medewerkers kunnen vervullen). Soms ervaren cliënten het als lastig met de vertegenwoordiger erbij. Voelt minder vrij om de eigen mening te geven. Een afdeling geeft aan soms problemen te ervaren in het contact met de vertegenwoordigers. Hierop gaat coaching van medewerkers ingezet worden.

Cliënten ervaren niet altijd de samenhang tussen OP en dagelijkse ondersteuning doordat begeleiders niet altijd weten wat er in het OP staat. Vertegenwoordigers geven aan dat dit ook komt door vertrek van medewerkers/ziekteverzuim en als gevolg daarvan werken met invallers. Naar verwachting gaat het verkorte OP dit verbeteren.

Er zijn cliënten die aangeven over de zorg en afspraken in het OP tevreden te zijn en blij te zijn met de ondersteuning die zij krijgen, maar last hebben van de drukte op hun 'groep' en het gedrag van medebewoners. Dit beïnvloed hun ervaren kwaliteit van leven.

“Jullie ondersteuningsplannen zijn warm en positief geschreven, en gaan uit van de krachten en mogelijkheden van cliënt in plaats van wat niet goed gaat.”

“Bij de bespreking van ondersteuningsplan ervaren we een open dialoog, een open cultuur waarin zaken op een begrijpelijke manier worden uitgelegd en er wordt geluisterd naar elkaars meningen.”

“We krijgen regelmatig complimenten van vertegenwoordigers over de zorg die we bieden.”

Aandachtspunten die genoemd worden door teams bij de ondersteuningsplannen zijn tijd nemen voor de voorbereidende gesprekken met de cliënt en het concept OP op tijd delen met de cliënt en/of cliënt vertegenwoordiger.

Professionals geven aan dat de ondersteuningsplannen uitgangspunt zijn in de zorg en ondersteuning, maar dat het veel is om dit van iedereen te kennen en up to date te houden. Om dit te verbeteren zijn er in veel teams maandelijks clientbesprekingen. Dit draagt bij aan het kennen van cliënten en geeft handvatten voor de begeleiding.

Er wordt meer gewerkt vanuit het doelenplan en er zijn frequenter evaluaties. Een ouderenlocatie merkt op dat er door de populatie niet veel veranderd in de zorgvraag van cliënten, en vraagt zich af of de OP cyclus minder frequent kan. Soms worden er teveel doelen opgenomen in het OP. Kunst is om doelen concreet te beschrijven, en te rapporteren per doel. Daardoor wordt beter zichtbaar of en hoe de client zich ontwikkeld.

Uitdaging blijft om qua begeleiding als team op één lijn te zitten en teambreed de uitgezette lijnen van de PB/PO te volgen en nieuwe afspraken goed te communiceren binnen het team. Wisselingen in teams werken soms belemmerend om de boel op orde te houden. Communicatie met invalkrachten een aandachtspunt.

Als er sprake is van onvrijwillige zorg wordt dit goed vastgelegd en evaluaties conform kaders uitgevoerd.

Aandacht voor wat de cliënt zelf kan is er steeds meer, medewerkers attenderen elkaar op verzorg. Routines doorbreken door dingen niet voor de client te doen, maar samen met de client. Een stimulerende begeleidingsstijl waarbij cliënten regie houden over hun leven. Voortdurende aanmoediging vanuit begeleiders is hierbij nodig. Maar ook medewerkers die zien hoe het anders kan, bijvoorbeeld in plaats van (efficiënt) het ontbijt of de lunch al klaarzetten hier cliënten zelf in laten bijdragen (kost meer tijd).

Invzet van familie is nu soms nog een drempel (omdat hier jarenlang niet om is gevraagd). Maar ook zijn er verwanten die wel willen, maar niet worden gevraagd. Bij ouderenlocaties is ook het sociale netwerk ouder en heeft dit gevolgen voor het beroep wat je op ze kunt doen.

Het ondersteuningsplan

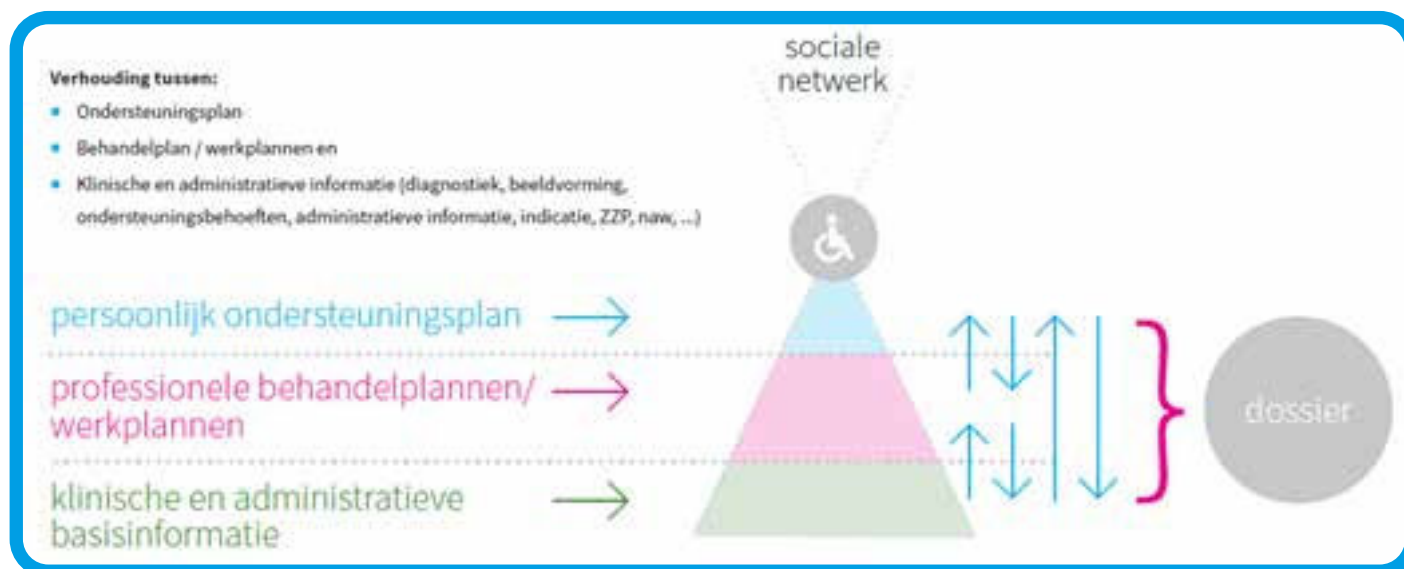
In 2023 is er gewerkt aan het format voor het ondersteuningsplan. Dit hebben we gedaan in samenwerking met cliënten, vertegenwoordigers, persoonlijk begeleiders/ondersteuners, gedragsdeskundigen en externe organisaties. Het resultaat is een verbeterd en cliëntvriendelijk format voor de ondersteuningsplannen (OP), passend bij de visie van Abrona en binnen de professionele en wettelijke kaders. Door het OP aan te laten sluiten bij de methodiek Triple-C, kan deze methodiek verankerd worden in ons werk en wordt er vanuit één taal gesproken.

Wat zijn de grootste veranderingen:

- Het ondersteuningsplan is veel korter geworden.
- Het ondersteuningsplan geeft een sneller beeld van de cliënt en wat belangrijk is om te weten. En wat de doelen en gemaakte afspraken zijn.
- Het format sluit goed aan bij de manier waarop we bij Abrona cliënten begeleiden.

Het is korter en leesbaar voor cliënten. Kortere maken betekent niet informatie weglaten, maar het vraagt een andere manier van ordenen van informatie.

Zo is er een duidelijk onderscheid gekomen tussen een cliëntdossier en een ondersteuningsplan. Onderstaande afbeelding illustreert dit. Het ondersteuningsplan is een onderdeel van het volledige dossier.



(Bron: Kennisplein Gehandicaptensector; Handreiking ondersteuningsplannen mei 2023)

Triple C

Al in 2013 is er, met instemming van CCA en CFA, voor gekozen met de Triple C methodiek te gaan werken binnen Abrona. Begeleiders zijn getraind in Triple C in de verwachting dat men de getrainde kennis zelf om zou kunnen zetten in, volgens Triple C, adequaat handelen. Het is echter nog onvoldoende gelukt om het gedachtegoed organisatiebreed eigen te maken en verder te brengen. De implementatie was onvoldoende geslaagd. Abrona houdt de ambitie om vanuit het Triple C gedachtegoed te werken. Dat betekent ook dat we volgens het behandelmodel van Triple C gaan begeleiden.

Triple C neemt de menselijke behoeften als uitgangspunt. De drie C's staan voor Cliënt, Coach en Competentie. Doel van Triple C is 'het gewone leven ervaren', met alles wat daarbij hoort. Dat is waar begeleiders elke dag samen aan werken. Als dat lukt, krijgen cliënten steeds meer vertrouwen. In zichzelf, in de ander en in hun omgeving. Stress en probleemgedrag verdwijnen naar de achtergrond. Triple C vraagt om anders denken, anders kijken en anders doen. Een belangrijk onderdeel van Triple C is een betekenisvolle invulling van het dagelijks leven op verschillende (competentie)gebieden; zelfzorg, wonen, werk en vrijetijd.

Dit lijkt vanzelfsprekend, maar dit is het voor cliënten met moeilijk verstaanbaar gedrag vaak niet. We helpen cliënten het normale leven te leven door op basis van zijn behoeften een passende woonplek, daginvulling en netwerk van de voor hem belangrijke personen om zich heen te realiseren. Dit doen wij met vitale, betrokken en professioneel toegeruste medewerkers. Maar ook bij Abrona gaat dat niet vanzelfsprekend meer met vaste medewerkers, terwijl deze vaste gezichten vaak het houvast van cliënten zijn. Als de mens het houvast niet meer is, zorgen we er in ieder geval voor dat de dagstructuur houvast biedt.

Want ook in lastige situaties gaat het dagprogramma gewoon door. En ook hierdoor groeit het vertrouwen tussen cliënt en begeleider, en neemt het zelfvertrouwen van cliënten toe. Waardoor het probleemgedrag afneemt. In 2022 hebben een aantal begeleidingsteams, orthopedagogen, teamleiders, toekomstige trainers, leden van het MT en RvB twee systeemtrainingen gevolgd bij ASVZ. Ook is gestart met het trainen van trainers voor Abrona.

In 2023 hebben we deze opgedane kennis organisatiebreed opvolging gegeven:

- De werkgroep Triple C is met het MT in gesprek geweest om het gedachten goed van Triple C onder de aandacht te brengen en te houden;
- Aan de opgedane kennis en kunde uit de trainingen in 2022 is opvolging gegeven via een tweedaagse systeemtraining voor gedragsdeskundigen en teamleiders;
- Systeemgetrainde teams/(systemen) zijn ondersteund in de opvolging van de opgedane kennis;
- De getrainde trainers is opvolging geboden in de opgedane kennis.

De vervolg acties in het kader van Triple C staan vermeld bij de aandachtspunten voor 2024.



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).

Op vrijdag 1 december heeft een delegatie van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een inspirerend werkbezoek gebracht aan Abrona. Het bezoek bood inzicht in de uitdagingen waarmee zorgorganisaties, waaronder Abrona, worden geconfronteerd. Daarbij lag de nadruk op de registratie ballast van onvrijwillige zorg in cliëntdossiers en wat dit in de praktijk betekent voor medewerkers. Alle betrokkenen waren het erover eens dat de Wzd in zijn huidige vorm niet uitvoerbaar is. Vanuit Abrona deelden wij specifieke punten waarop wij veranderingen wensen. Die zijn: meer vrijheid bij het invullen van het stappenplan met als uitgangspunt het bieden van passende zorg én een kritische herziening van welke gegevens relevant zijn voor de IGJ.

Het werkbezoek was door het zien van de betekenis van beleid voor cliënten boeiend en inspirerend.

De belangrijkste conclusies bij registratie Onvrijwillige zorg

- In 2023 zien we een afname van het aantal unieke cliënten voor wie onvrijwillige zorg is toegepast. Dit hoeft echter niet te betekenen dat daadwerkelijk minder cliënten in hun vrijheid beperkt werden. Het juist registreren van onvrijwillige zorg geeft een grote administratieve belasting. In 2024 gaan we de afspraken rond registratie opnieuw beoordelen in het licht van de landelijke ontwikkelingen rondom de Wzd (VWS en VGN). Waar nodig passen we de afspraken aan en verhelderen we deze.
- 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.
- 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 oepassing van onvrijwillige zorg.
- Het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers heeft ertoe geleid dat steeds meer, in gesprek met de cliënt, de zorg vrijwillig is en opgenomen in het ondersteuningsplan. Hierbij is geen sprake van dwang of drang.

Nr.	Categorie Onvrijwillige zorg	2023 (JUL-DEC) Aantal unieke cliënten	2023 (JAN-JUN) Aantal unieke cliënten
1	Toedienen van vocht, voeding en medicatie,	5	11
2	Beperken van de bewegingsvrijheid;	18	26
3	Insluiten;	13	9
4	Uitoefenen van toezicht op betrokkene;	4	5
5	Onderzoek aan kleding of lichaam;	0	0
6	Onderzoek van de woon- of verblijfsruimte op gedrag beïnvloedende middelen of gevaarlijke voorwerpen;	0	0
7	Controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen;	1	1
8	Beperken van de vrijheid om het eigen leven in te richten;	19	34
9	Beperken van het recht op het ontvangen van bezoek.	0	0

Onderzoek naar collectieve ervaringen van cliënten

Thema's uit het cliëntervaringsinstrument 'Dit Vind Ik Ervan!' die spelen op locaties:

- ✓ Veiligheid (onrust op de groep, ruzie tussen cliënten en 'biets' gedrag)
- ✓ Vrienden (meer vriendschappen/een relatie)
- ✓ Lijf (beweging en afvallen)
- ✓ Huis (eigen appartement; het huishouden beter doen/hygiëne)
- ✓ Doen (betaalde baan, jezelf ontwikkelen, dagprogramma, meer activiteiten in het weekend)

Genoemde aandachtspunten bij het gebruik van het instrument:

- ✓ DVIE op maat en passend bij de cliënt uitvoeren (de manier waarop je het gesprek doet en welke thema's wel en welke niet)
- ✓ Kennisbevordering over het gebruik van DVIE

In de MO is aansluitend op het onderzoek naar cliëntervaringen in 2022 blijvend aandacht voor verbinding tussen de sociale basis (netwerk en voorzieningen) en informele zorg. In 2023 is de aandacht voor de sociale basis en gebruik van algemene voorzieningen een terugkerend onderwerp van gesprek. Ook is er een afstudeeronderzoek gedaan rondom dit onderwerp om meer handvatten aan de teams te kunnen geven over het succesvol inzetten van sociale basisvoorzieningen en familie/netwerk zodat het aantal individuele uren kan worden afgeschaald. Ook voor 2024 en de jaren daarna blijft dit een aandacht- en ontwikkelpunt.

Wederkerigheid voor en door cliënten: blijft ook voor 2024 staan. Is een onderdeel van de begeleiding dat ook bij iedere nieuwe client meegenomen wordt. Mooi voorbeeld is de tweewekelijkse inloop voor cliënten in Driebergen. Een client van het team organiseert dit en zorgt zo voor een ontmoetingsmoment. Focus op: wat kan jij betekenen voor de ander.



3.4 Waar richten we onze aandacht op in 2024

Deze aandachtspunten zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning binnen Abrona en het blijven voldoen aan de behoeften van cliënten in een steeds veranderende context.

Abrona Methodiek Ondersteuningsplannen (AMO)

Doorgaan met de uitvoering van AMO in samenwerking met cliënt/cliëntvertegenwoordiging, en werken vanuit het ondersteuningsplan in de context van verloop en tekort aan medewerkers en het werken met invallers.

Versterken eigen regie van cliënten

Focus op het versterken van de eigen regie van cliënten in hun leven, waarbij gekeken wordt naar wat ze zelf kunnen, wat ze nog kunnen leren, de rol van technologie, het betrekken van hun netwerk en wanneer professionele hulp nodig is.

Doorgaan met Triple-C implementatie

Voortzetten van de implementatie van de Triple-C benadering door middel van trainingen, coaching en het verspreiden van het gedachtegoed.

Implementatie visie/beleid/samenwerkingen Participatie

Versterken van de implementatie van visie, beleid en samenwerkingen.

Opvolging geven aan thema's uit DVIE (Dit Vind Ik Ervan!)

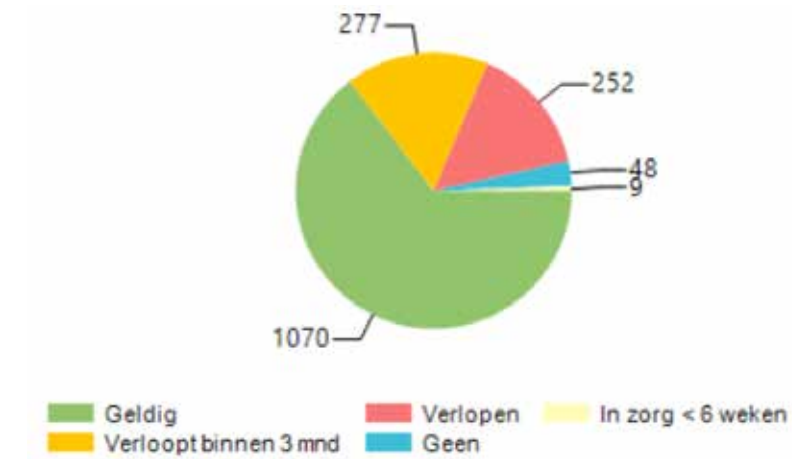
Aanpakken van de thema's die naar voren komen uit het cliëntervaringsinstrument DVIE.

Inzet van informele zorg en sociale basisvoorzieningen

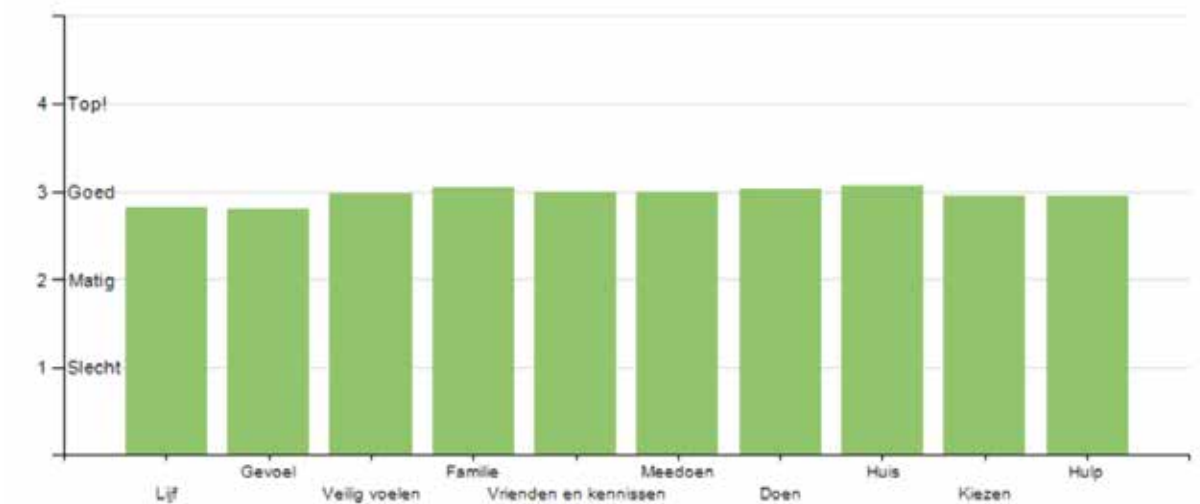
Benutten van informele zorg in de Langdurige Zorg (LZ) en het inzetten van sociale basisvoorzieningen, familie en netwerk in de Maatschappelijke Ondersteuning (MO).

Cijfers

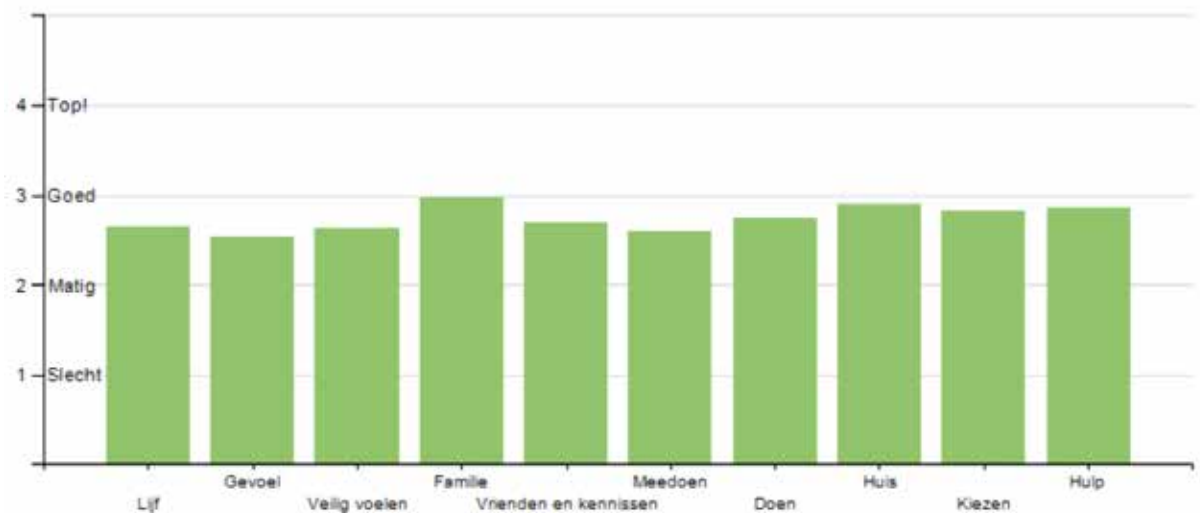
Ondersteuningsplannen

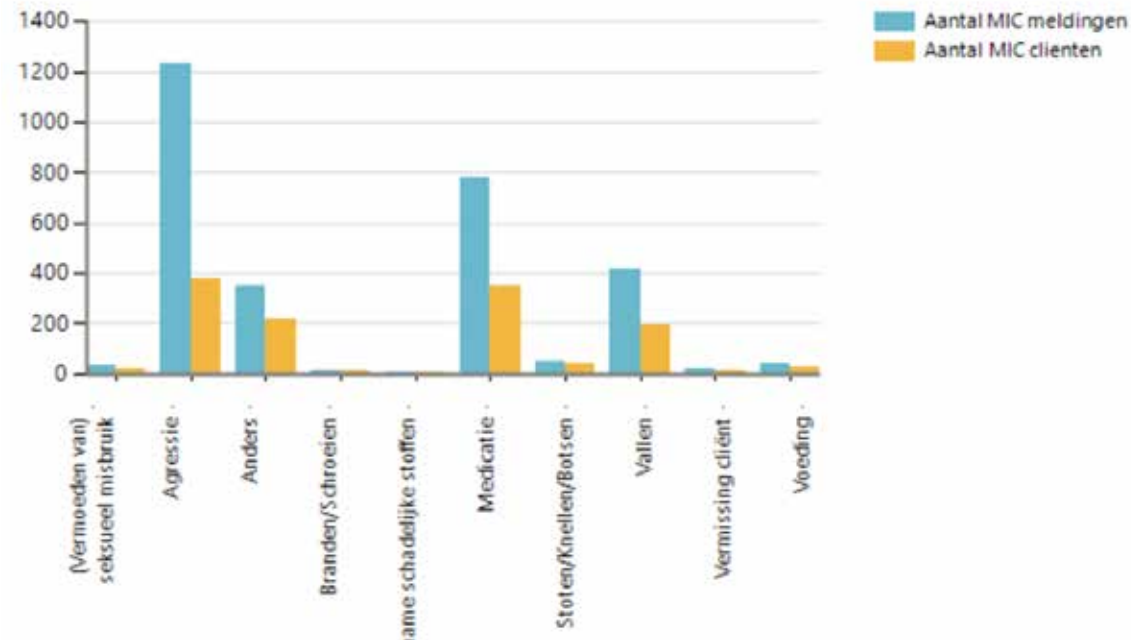


DVIE cliënten

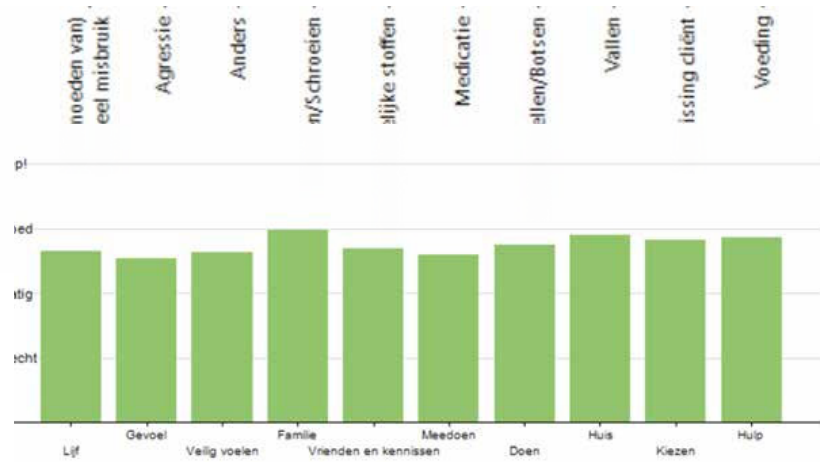


DVIE verwanten

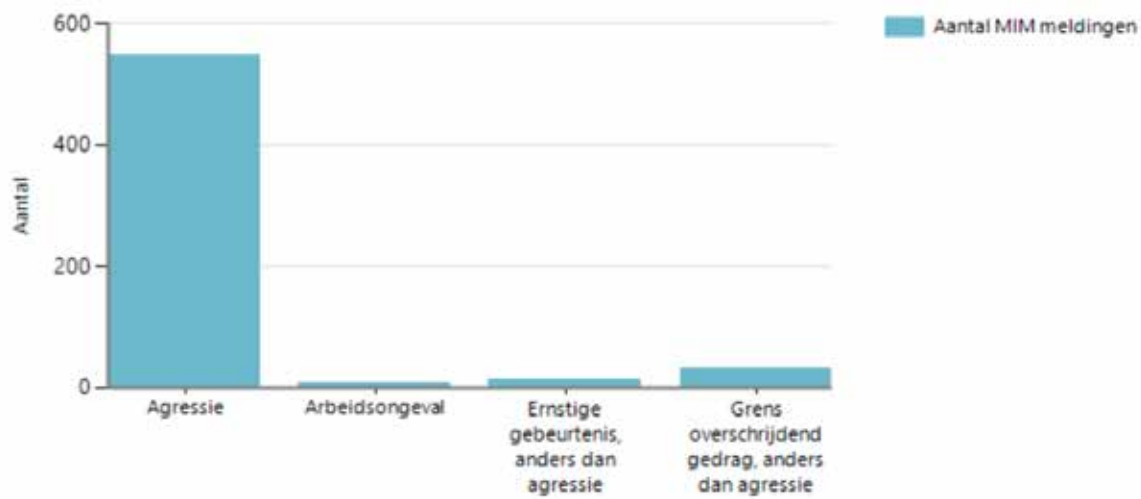




Meldingen incidenten cliënten (MIC)



Meldingen incidenten medewerkers (MIM)

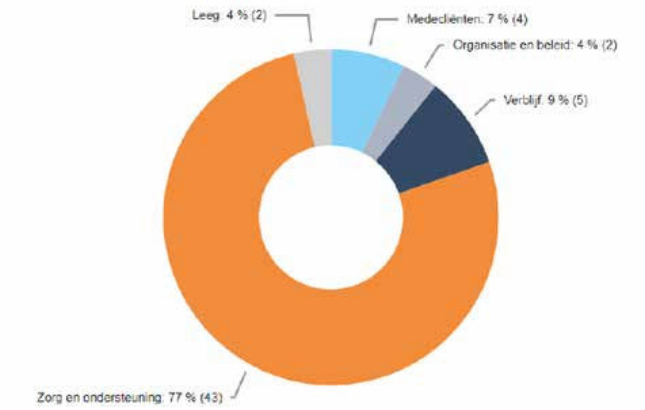


Kwesties en klachten

CVP Wkkgz

In 2023 heeft de Cliëntvertrouwenspersoon WKKGZ 46 meldingen ontvangen. En 10 meldingen uit 2022 waren nog niet afgehandeld.

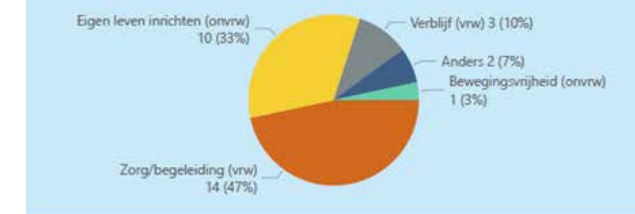
Categorie van de klachten



CVP Wet zorg en dwang

De cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang heeft 37 kwesties ontvangen.

Top 5 onderwerpen bij Onvrede 2023



VGU Klachtencommissie

De VGU klachtencommissie heeft geen klachten ontvangen.

3. Kwaliteit van arbeid in 2023



4.1 Terugblik op aandachtspunten 2023

Zorgcontinuïteit

Alle aandacht is nodig voor het behoud van kwaliteit van zorg. Er zijn minder vaste medewerkers door krapte op de arbeidsmarkt. Wij werken aan het behoud van medewerkers, de vitaliteit van medewerkers en de instroom van nieuwe medewerkers:

Zorgsafari-programma

Het programma 'zorgsafari' bood medewerkers de mogelijkheid om Abrona locaties te verkennen en loopbaanmogelijkheden te ontdekken. In 2023 hebben 60 medewerkers deelgenomen, wat bijdroeg aan verbinding, samenwerking en loopbaanontwikkeling. Dit programma wordt in 2024 voortgezet.

Project Functiehuis

Dit project, gericht op het uitbreiden van primaire zorgfuncties om meer ruimte te creëren op de arbeidsmarkt, is nog in ontwikkeling en wordt besproken met de raden.

Project Focuslocaties

Het plan om groepen medewerkers samen te laten starten op complexe zorglocaties bleek te ambitieus. Het wordt nu geprobeerd met duo's.

Project Onboarding

'Welkom bij Abrona'-bijeenkomsten worden maandelijks gehouden voor nieuwe medewerkers, ondersteund door een inwerkprogramma en aandachtfunctionarissen die zorgen voor buddy's.

Uitbreiding aanpalende opleidingen

De huidige arbeidsmarkt vraagt om flexibel opleiden. Dat begint bij valideren en hiermee erkennen wat iemand al in huis heeft aan kennis en ervaring. Twee jaar geleden is gestart met een pilot vanuit de opleiding sport en bewegen. Dit bleek succesvol.

Abrona, 's Heeren Loo, Bartiméus, Pluryn, en Amerpoort hebben samen met de VGN de handen ineengeslagen. Samen zijn de MBO-certificaten behorende bij Maatschappelijke Zorg niveau 3 en niveau 4 vergeleken met een aantal kansrijke (aanpalende) diploma's, te weten:

- Sport en Bewegen N3 en N4
- Sociaal Maatschappelijke Dienstverlening
- Doktersassistent
- Onderwijsassistent
- PABO
- Pedagogisch Werk N3 en N4
- CMV
- Propedeuse Hbo opleidingen
- Horeca

Het blijkt dat kandidaten met een kansrijk diploma met aanvulling van enkele MBO-certificaten, aan het werk kunnen als begeleider in het primaire proces in de Verstandelijk Gehandicapten Zorg.

Plan van aanpak bij verzuim

De pilot met Resilians, een coachingsservice, werd als succesvol geëvalueerd en wordt voortgezet voor alle Abrona-medewerkers. Trainingen voor leidinggevenden zijn gegeven, en de capaciteit van artsen is uitgebreid om de lange wachttijden te verminderen. Het verzuim blijft echter nog boven het branchegemiddelde.

Strategische personeelsplanning

Het opstellen van een strategische personeelsplanning staat gepland voor 2024.

4.2 Beeld van kwaliteit van medewerkers en arbeid

Professionele ontwikkeling medewerkers

Uit de reflecties van teams binnen Abrona over hun rol en functioneren als professional in 2023 komen verschillende aspecten naar voren:

✓ Wat goed gaat:

- Het durven tonen van kwetsbaarheid en het stellen van vragen bij uitdagingen.
- Het werken vanuit de Triple-C benadering.
- Het bijhouden van verplichte scholingen.
- Het overdragen van taken.
- Dagprogramma's leidend laten zijn, dit biedt duidelijkheid en voorspelbaarheid aan cliënten en is niet personeelsafhankelijk.
- Het inzetten van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) op teamtaken en het stellen van duidelijke eisen. Dit vraagt wel om structurele aandacht (anders ontstaat toch weer nonchalante houding en staat het zorgproces stil).
- Het volgen van de Abrona Methodiek Ondersteuningsplan (AMO) cyclus.
- Het gevoel van saamhorigheid binnen teams.
- Duidelijke inwerk-schema's.
- Communicatie richting cliënten en familie.
- Het kennen en benutten van elkaars kwaliteiten.
- Contacten met de omgeving, naamsbekendheid vergroten.
- Medewerkers werken met compassie en integriteit, met respect voor cliënten en elkaar.
- Bewustwording dat informele zorg kan worden ingezet is groeiende.
- De toegevoegde waarde van de familieraad en vrijwilligers; medewerkers investeren in deze relaties.
- Zuinig omgaan met financiële ruimte en mogelijkheden.
- Gezamenlijke inzet om de bezetting rond te krijgen om PNIL niet in te hoeven zetten.
- Het betrekken van cliënten bij het reilen en zeilen op de groep.
- In de MO; het gebruik van LifeWise als uitgangspunt in het dagelijks werk, ieder team een aandachtfunctionaris LifeWise en cliëntbesprekingen met LifeWise als uitgangspunt.
- In de MO; de verbetering in het werken met maatjes in teams, niet alleen als achtervang, maar ook om kwalitatief mee te kijken en als sparingspartner.
- In de MO; Het gebruik van teamcoaching, vaak gericht op vormgeving van de samenwerking.

💡 Wat beter kan:

- Het vergroten van kennis en expertise van de (veranderende) doelgroep.
- Leren inzien wat collega's nodig hebben.
- Beter gebruik maken van uitzendkrachten.
- Invallers met intrinsieke motivatie.
- Communicatie binnen teams.
- Processen beter vindbaar op Intranet.
- Het levendig houden van protocollen.
- Werkplekoptimalisatie (trage computers) en betere Wifi.
- Duidelijkheid over welke digitale programma's voor welk doel worden gebruikt.
- Snellere uitvoering van materiële reparaties.
- Het omgaan met hoge werkdruk door verloop en veel veranderingen (geeft soms een gevoel van onmacht en weinig zeggenschap).
- Het balanceren tussen zorg en ondersteuning van de cliënt en verdieping op zaken die ook belangrijk zijn.
- Samenwerking met dagbesteding/participatie; concreter en duidelijker
- Efficiënter vergaderen en besluiten nemen.
- Verbeterde samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen.

🎯 Waar willen teams aan werken:

- **Intervisie:** Het implementeren en faciliteren van intervisie om medewerkers de kans te geven om te reflecteren op hun werk en ervaringen uit te wisselen.
- **Verwachtingen PNIL op papier:** Duidelijkheid creëren over de verwachtingen en taken van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) door ze op papier vast te leggen.
- **Beter benutten van digitale systemen:** Bevorderen van het gebruik van digitale systemen om informatie op één centrale plek te bewaren in plaats van verspreide notities op verschillende plaatsen.
- **Zelfzorg:** Het stimuleren van zelfzorg onder medewerkers door voorwaarden in te bouwen in de dagstructuur, rekening houdend met de veerkracht die nodig is voor begeleiding, administratieve taken en andere aandachtsgebieden.
- **Feedback en complimenten:** Stimuleren van een cultuur waarin medewerkers elkaar opbouwende feedback geven en complimenten geven om elkaar te ondersteunen en te motiveren.
- **Anderestructuur van teamvergaderingen:** Herstructureren van teamvergaderingen om meer tijd vrij te maken voor cliëntbesprekingen en casuïstiek.
- **Regelmatig bespreken van relevante protocollen:** Zorgen dat protocollen regelmatig worden besproken en geïmplementeerd binnen de teams.
- **Samenwerking met informele zorg:** Versterken van de samenwerking met informele zorg, zoals familie en netwerk.
- **Benutten van Verpleegkundigen en verzorgenden IG:** Optimaal gebruik maken van de expertise van verpleegkundigen en verzorgenden IG binnen de organisatie.
- **Kennisverbreding over WLZ MPT:** Vergroten van de kennis over Wet Langdurige Zorg met Modulair Pakket Thuis (WLZ MPT) binnen de Maatschappelijke Ondersteuning (MO) van Abrona.
- **Innovatie:** Ontwikkelen en implementeren van een visie op technologie, het versterken van collectief aanbod en trainingen, en aandacht besteden aan Digicontact als onderdeel van dagelijkse begeleiding.
- **Bemoeizorg MO:** Scholing van medewerkers met een RINO bemoeizorgtraining om cliënten die een bemoeizorgaanpak nodig hebben beter te kunnen begeleiden.

4.3 Waar richten we onze aandacht op in 2024?

Om te blijven voldoen aan de behoeften van cliënten in een steeds veranderende context richten we ons in 2024 op de volgende activiteiten:

Deskundigheid op peil houden

Het waarborgen van de deskundigheid in een context van complexere zorg, verloop en tekort aan medewerkers, implementatie van een nieuw Leermanagementsysteem (LMS) en doorontwikkeling van onboarding.

Samenwerking en teamontwikkeling

Het bevorderen van samenwerking en teamontwikkeling in een context van verloop en tekort aan medewerkers, met de focus op het behouden van vitale professionals.

Benutten van PNIL op teamtaken

Het optimaal benutten van Personeel Niet In Loondienst (PNIL) op teamtaken, het verminderen van het aantal PNIL en het aantrekken van zij-instromers.

Beter benutten van digitale systemen

Optimaliseren van het gebruik van digitale (informatie)systemen voor een efficiëntere werkwijze.

Medewerkerstevredenheid

Eens in de twee jaar voeren we een medewerker tevredenheid onderzoek uit.

Deze Scan Kwaliteit van Arbeid (SKA 2023) is in het voorjaar tegelijk uitgevoerd voor 113 teams. De SKA levert informatie aan over waar het team staat qua ontwikkeling, arbeidsomstandigheden en werkplezier. Teams worden vergeleken met de vorige meting uit 2021 en ook organisatie breed.

De tevredenheid in 2023 krijgt een 7,1, een ruime voldoende. Onderliggend zijn er in teams verschillen te zien. Deze worden besproken en op teamniveau aangepakt.

Een meer kort-cyclische manier van meten en bespreken is onderzocht en er wordt een nieuwe vorm voorbereid.



5. Kwaliteit van organisatie

5.1 Algemeen

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele ontwikkelingen die in 2023 grote invloed hebben gehad op de bedrijfsvoering binnen Abrona. Naast de ontwikkelingen voor geheel Abrona die we hebben beschreven in paragraaf 2.3.

Implementatie van ontwikkelplannen afdelingen Bedrijfsondersteuning

De herinrichting van de Bedrijfsondersteuning van Abrona vond plaats in 2022/2023, waarbij evaluaties aan het einde van 2023 plaatsvonden om te beoordelen wat er nog gedaan moet worden om het primaire proces optimaal te ondersteunen en de organisatie continu te verbeteren.

Bemensing van openstaande vacatures

De implementatie vereiste het invullen van openstaande vacatures, wat succesvol is voltooid.

Herziening en beschrijving van werkprocessen

Werkprocessen zijn geïnventariseerd en herzien, en het Handboek Abrona is geoptimaliseerd met werkprocessen voor alle bedrijfsonderdelen.

Versterkte samenwerking tussen afdelingen

Afdelingen binnen de Bedrijfsondersteuning schakelen meer met elkaar, wat merkbaar zal worden binnen de organisatie en bijdraagt aan een betere ondersteuning van het primaire proces.

Voortzetting van gezamenlijk overleg van managers

Managers Bedrijfsondersteuning zetten hun gezamenlijk overleg voort in 2024 om de herinrichting, samenhang en verbinding te bestendigen en door te ontwikkelen, met als één van de thema's de oprichting van een Klant Contact Centrum voor Bedrijfsondersteuning als geheel.

Inrichting van een Klantpanel Zorgprofessionals

Bij de herinrichting van de Bedrijfsondersteuning is een Klantpanel Zorgprofessionals opgericht om de klanttevredenheid te toetsen. Het panel kwam drie keer bijeen in 2023 en bestond uit 13 collega's van verschillende zorggebieden binnen Abrona. Enquêtes werden uitgezet om tevredenheid te meten, feedback uit te wisselen en te brainstormen over verbeteringen.

Resultaten centralisatie inkoop en facilitaire zaken

In 2023 zijn nieuwe werkwijzen rond de was (MijnWaslijn) en eten en drinken geïmplementeerd. Dit heeft zeer veel inspanning gevraagd in de voorbereiding én in de uitvoering. Door beide centraal in te kopen is het aantal facturen gedecimeerd.

Maar met name de werkwijze rond eten en drinken wordt door teams in het primair proces niet als ondersteunend en ontzorgend ervaren. Een evaluatie is gepland om aan verbeteringen te werken.

Vastgoed

In 2023 is het strategisch vastgoedplan uitgewerkt. Daartoe is een marktanalyse uitgevoerd. Ons doelgroepenbeleid en het daaruit voortvloeiende vastgoedbeleid vormen de basis voor een nieuwe roadmap met prioriteitstelling. De regio analyse geeft aan dat in de provincie Utrecht het aantal plaatsen Wlz moet worden uitgebreid in de komende jaren. Ook wij onderzoeken hoe we meer woonplekken kunnen bieden.

Het strategisch vastgoedplan zal jaarlijks opnieuw beoordeeld worden op de ingezette route en de investeringen.

Een belangrijk item is daarnaast het actualiseren van de meerjaren onderhoudsplanning (MJOP) en de aanbesteding van het onderhoud. Het onderhoud zal naar verwachting vanaf 2024 extern worden uitgevoerd onder regie van Abrona.

ICT

Binnen ICT heeft in 2023 een verdere professionaliseringslag plaatsgevonden. De basis hiervoor is de ICT roadmap die jaarlijks wordt geactualiseerd. Belangrijk is de aandacht voor cybersecurity en informatieveiligheid. Medio 2023 is het nieuwe planning en roostersysteem geïmplementeerd.

Gegevens- bescherming en privacywetgeving

De Functionaris gegevensbescherming (FG) heeft in 2023 in totaal 1 klacht ontvangen. In 2022 betrof het 6 klachten, in 2021 waren het 4 klachten en in 2020 zijn 2 klachten binnengekomen.

De klacht betrof het onrechtmatig delen van informatie met derden. De klacht is nog in behandeling.

Intern zijn datalekken gemeld, deze hoefden niet te worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Medewerkers binnen Abrona weten de Functionaris gegevensbescherming goed te vinden met vragen over het beschermen van de privacy.

Waar richten we ons op in 2024?

- Beter benutten van digitale systemen: Optimaliseren van het gebruik van digitale (informatie)systemen voor een efficiëntere werkwijze.
- Innovatie: Stimuleren van innovatie binnen de organisatie, inclusief het ontwikkelen en borgen van een visie op technologie, collectief aanbod en het versterken van trainingen.
- Verbeteren samenwerking rondom facilitaire processen (eten & drinken, wassen en schoonmaak).

5.2 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 er op 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). Doelstelling is om de exploitatie in 2024 en 2025 minimaal neutraal te laten zijn, toegroeïend naar een rendement van 1% vanaf 2026. De begroting 2024 sluit met een licht positief resultaat.

Abrona heeft een solide liquide positie, met een kleine leningenportefeuille. Op de korte termijn (2024 – 2025) heeft Abrona geen aanvullende financieringsbehoefte. Als onderdeel van het geactualiseerde strategisch vastgoedbeleid is een investeringsparagraaf opgenomen. Deze investeringsparagraaf is onderdeel van de meerjarenprognose waarin ook de toekomstige financieringsbehoefte is opgenomen. De meerjarenprognose wordt jaarlijks geactualiseerd.

In 2023 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. De zorgexploitatie was in 2023 negatief, de kapitaallasten exploitatie was positief. Dit heeft ertoe geleid dat Abrona het jaar 2023 met een positief resultaat heeft afgesloten. Hiermee is voldaan aan de bankconvenanten.

Stuurinformatie

De managementinformatie is in 2023 verder doorontwikkeld met grafische overzichten en aanscherping van de prognose. Ook is het strategisch vastgoedplan doorgerekend in verschillende scenario's.

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 blijft dynamisch en zal ook in 2024 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 aanvullende acties ingezet om de afgesproken doelstellingen te behalen.

In het voorjaar van 2023 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 2024 is financieel vertaald in de begroting voor 2024. Zowel het jaarplan 2024 als de begroting 2024 zijn eind 2023, voorzien van een positief advies van de adviesorganen, vastgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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 2023 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. In 2024 wordt de frequentie van de A3 gesprekken verlaagd naar eens per 4 maanden in plaats van eens per kwartaal.

Resultaten en audits

De interne auditor 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. In 2023 is gestart met de implementatie van Valuecare. Dit is een tool waardoor het primaire proces op dagelijkse basis inzicht heeft in de volledigheid en rechtmatigheid van de registratie. Hierdoor hoeven er minder achteraf controles door de internal auditor plaats te vinden. Hierdoor is de ambitie haalbaar 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.

Ratio's per jaar	Norm	2022	2023	2024	2025
D.S.C.R.	> 1,20	0,5	2,6	2,8	2,3
Solvabiliteit (Totaal eigen vermogen/ Totale opbrengsten)	> 15%	44%	42%	41%	41%
Solvabiliteit (Totaal eigen vermogen/ Balanstotaal)	> 20%	52%	53%	54%	56%
Rentabiliteit (Netto resultaat/ Omzet)	> 1,5%	-2,1%	1,1%	0,1%	0,0%
Loan to value	< 70%	38%	34%	32%	29%
EBITDA in % van de opbreng		0,90%	0,5%	4,1%	4,5%
Resultatenrekening (x € 1.000)					
Opbrengsten		€ 92.688	€ 100.104	€ 102.159	€ 101.417
Resultaat		€ -1.991	€ 1.089	€ 109	€ -
Kasstroomoverzicht (x € 1.000)					
Liquide middelen		€ 27.054	€ 26.142	€ 27.160	€ 26.808

Abrona werkt met een meerjarenprognose. In de meerjarenprognose is gewerkt met meerdere scenario's. Door de RvB is het onderstaande scenario vastgesteld als uitgangspunt voor de te behalen afspraken in het masterplan 2023 – 2025:

- Resultaat 2024 conform voorliggende begroting
- Resultaat 2025 eveneens een neutraal resultaat (0% rendement)
- Resultaat 2026: 1% rendement
- Resultaat 2027 en 2028: 1% rendement

In de meerjarenprognose zijn daarnaast de te verwachten investeringen conform geactualiseerd strategisch vastgoedplan opgenomen. Op basis van bovenstaande uitgangspunten is een meerjarenprognose opgesteld en is een berekening gemaakt van het te verwachten resultaat, liquiditeit en solvabiliteit en de bankconvenanten. Hierbij wordt in alle jaren voldaan aan de bankconvenanten.

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. Het procuratiereglement is in 2023 opnieuw herzien en goedgekeurd door de RvB.

5.3 Strategische uitdagingen en risicobeheersing

Abrona zet zich in om haar strategische doelstellingen te realiseren. Om hiervoor ook op financieel gebied verantwoordelijkheid te nemen, moeten worden geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen. De zorgsector wordt geconfronteerd met een aantal trends/ontwikkelingen, die risico's met zich meebrengen. Deze ontwikkelingen liggen op het gebied van arbeid, de digitale wereld, regeldruk, vermenging grondslagen en tarifiering. In paragraaf 2.3 is al uitgebreid ingegaan op deze ontwikkelingen. In deze paragraaf zullen ze kort worden benoemd.

In de zorg is schaarste aan gekwalificeerde professionals ontstaan, en tevens blijft het verzuim hoog. Abrona zet fors in op werving van nieuwe collega's en behoud van huidige professionals. Ook is er veel aandacht voor vitaliteit en gezonde leefstijl van de medewerkers.

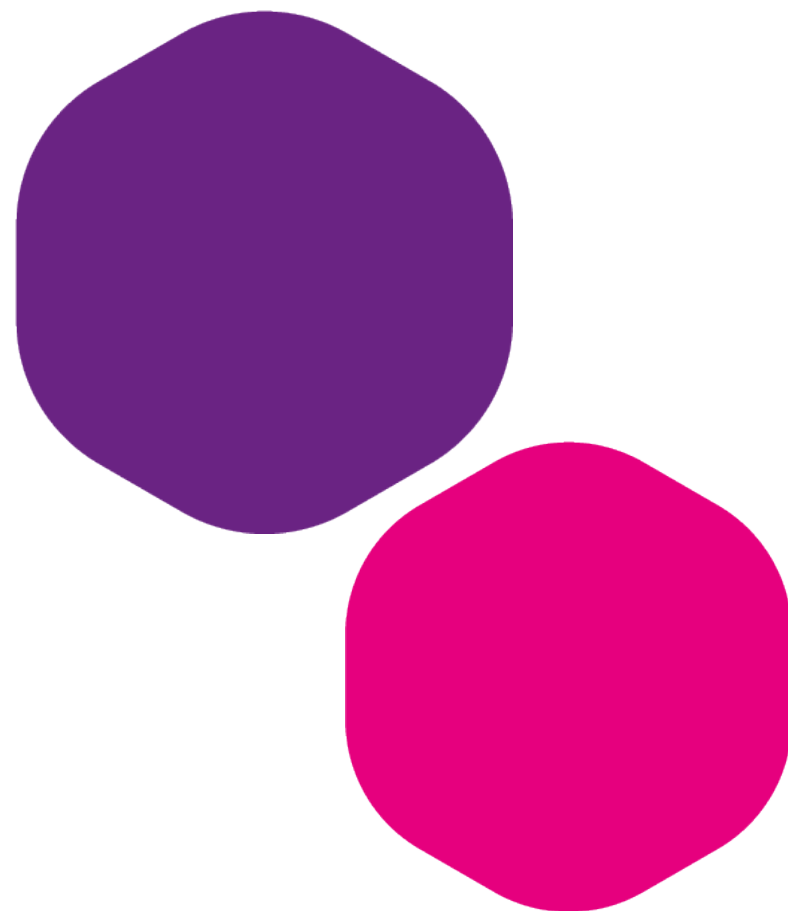
Abrona ondersteunt steeds meer cliënten met een intensieve en complexe ondersteuningsvraag. De complexiteit ontstaat mede omdat bij Abrona een steeds groter deel van de doelgroep tot de ouder wordende cliënt behoort. En omdat Abrona steeds meer cliënten ondersteunt die bijkomende problematiek hebben, bijvoorbeeld psychiatrische problemen, verslaving, etc. Met het opstellen van zorgprogramma's wordt geformuleerd wat de gewenste ondersteuning voor deze doelgroepen is en hoe deze ondersteuning het beste kan worden ingevuld.

De regeldruk in de zorg neemt nog steeds toe. Dit dwingt Abrona te kijken naar de eigen processen en hoe deze kunnen verbeteren. Abrona neemt deel aan het project "Werken en verantwoord vanuit ruimte en vertrouwen" (voorheen "vernieuwend verantwoord").

Zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg ervaren in toenemende mate dat er onvoldoende geld beschikbaar is voor VG7-cliënten. Dit geldt ook voor Abrona. In 2023 heeft Abrona deelgenomen aan het NZA kostenonderzoek VG7. Dit kostenonderzoek vormt de basis voor beter passende tarieven per 2025/2026.

Om een antwoord te vinden op het tekort aan professionals, en ook om de zelfredzaamheid van cliënten te vergroten wordt de mogelijkheid voor inzet van (arbeidsbesparende) technologie onderzocht en waar mogelijk geïmplementeerd. In de komende jaren is dit een belangrijk thema binnen Abrona.

Als onderdeel van de begroting 2024 is een overzicht weergegeven van de risico's die het realiseren van de begroting minder haalbaar maken. Deze risico's worden hierna kwalitatief toegelicht, inclusief de mitigerende maatregelen.



Risico	Impact	Maatregelen
Niet kunnen vervullen van vacatures.	Hierdoor meer inzet PNIL nodig dan nu ingeschat in de begroting.	<ul style="list-style-type: none"> Abrona wordt steeds beter geprofileerd als werkgever. In 2024 zal aanvullend worden ingezet op arbeidsmarktcommunicatie. Binnen VGU verband worden mogelijkheden gezocht om samen te werken en zo de inzet van PNIL bij het niet kunnen vervullen van vacatures te beperken Er is een specifieke traject ingezet om BBL en zij instroom aan te trekken. Hierdoor kunnen ook mensen met een andere opleiding / competenties instromen bij Abrona.
Hoger ziekteverzuim of uitstroom.	Meer druk op medewerkers, meer inzet PNIL nodig.	<ul style="list-style-type: none"> Het bieden van meer nabijheid op de locaties zodat er meer aandacht is voor teamontwikkeling, individuele aandacht voor medewerkers en preventie ziekteverzuim. Onboarding programma zodat nieuwe medewerkers goed worden ingewerkt en opgevangen binnen het team. Implementatie nieuw planning- en roostersysteem medio 2023 waardoor medewerkers meer regie en zeggenschap hebben over de te werken diensten.
Hogere indexatie materiele kosten.	Materiele kosten stijgen harder dan begroot.	<ul style="list-style-type: none"> Afdeling inkoop is betrokken bij verlengen van contracten en onderhandelt actief met leveranciers over de indexatie. In nieuwe contracten expliciet opnemen dat de indexatie op jaarbasis niet hoger mag zijn dan de indexatie die Abrona in haar tarieven ontvangt.

In 2023 is het treasury statuut geactualiseerd. Hierin zijn de risico's opgenomen met betrekking tot valuta, rente, markt, liquiditeit en solvabiliteit, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen.

Het risicomangement is belegd bij de compliance officer in samenwerking met de afdeling Control. In de risicoanalyse wordt de risico's, onzekerheden en beheersingsmaatregelen Abrona breed opgenomen. In 2023 is het frauderisicobeleid geactualiseerd. In 2024 wordt dit verder verbreed richting integraal risicomangement.

6. Bestuur en medezeggenschap

6.1 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 bedrijfsondersteuning

De Bedrijfsondersteuning 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 Resources. 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 bestuuren toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza).

Ook het Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg 2023-2028 leven we na binnen Abrona. Dit Kwaliteitskompas is per 1 januari 2023 ingegaan.

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.

6.2 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 2023 deelgenomen aan de Masterclass Welzijn en Zorg (3 dagen). De bestuurder is NVZD-geaccrediteerd. Ook is zij lid van de NVZD.

In 2023 heeft zij diverse studiedagen rond thema's als governance, arbeidsmarkt, zorgnetwerk (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.

Binnen Abrona hebben we een reglement m.b.t. onkosten en aannemen van geschenken door de RvB (goedgekeurd door de RvT). Vanaf 2023 publiceren we de onkosten van de RvB op de website.

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 jaarverslag.

6.3 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. Binnen Abrona is cliënten- en familieparticipatie ook geregeld op locatieniveau. De cliënten en familie overleggen op locatieniveau met de teamleider.

6.3.1. Centrale Cliëntenraad Abrona (CCA)

In december 2023 bestond de Centrale Cliëntenraad uit tien leden. Drie leden namen afscheid van de CCA en twee nieuwe leden meldden zich aan.

De Centrale Cliëntenraad kwam in het verslagjaar tien keer bijeen voor een reguliere vergadering. Daarnaast waren er twee aparte themavergaderingen met de bestuurder. In de reguliere vergaderingen en bij het dagelijks bestuur sloot de bestuurder in totaal vier keer aan.

De Centrale Cliëntenraad heeft meerdere gasten ontvangen: regiomanagers, manager Vastgoed, Facilitair & Inkoop, manager Participatie, verschillende adviseurs van Abrona Support, gedragsdeskundigen, Cliëntvertrouwenspersonen (ook de CVP Wet zorg en dwang). De genodigden kwamen veelal om toelichting te geven op advies- of instemmingsvragen.

Het lid van de Raad van Toezicht dat op bindende voordracht van de CCA en CFA is benoemd, heeft twee keer deelgenomen aan een CCA-vergadering en heeft daarnaast een overleg van het dagelijks bestuur bijgewoond.

Door de leden van de Centrale Cliëntenraad is veel werk verzet rond grote thema's. De CCA en CFA werken zoveel mogelijk samen aan belangrijke onderwerpen. Voor vraagstukken die veel onderzoek vergen wordt vaak een CCA/CFA-werkgroepje geformeerd. Er wordt dan ook zoveel mogelijk geprobeerd om met één gezamenlijk CCA/CFA-advies of -instemming te komen (zie bij de CFA op welke thema's advies of instemming is gegeven).

De CCA werd in 2023 ondersteund door een coach. Eind 2023 is een nieuwe adviseur medezeggenschap gestart die ondersteunend is voor de CCA en CFA.

6.3.2. Centrale Familieraad Abrona (CFA)

De CFA heeft vorig jaar negen reguliere vergaderingen gehouden. Eén CFA-lid heeft zijn lidmaatschap (reglementair) beëindigd, de CFA heeft in de loop van 2023 drie nieuwe leden mogen verwelkomen. In december 2023 bestond de CCA dan ook uit zeven leden.

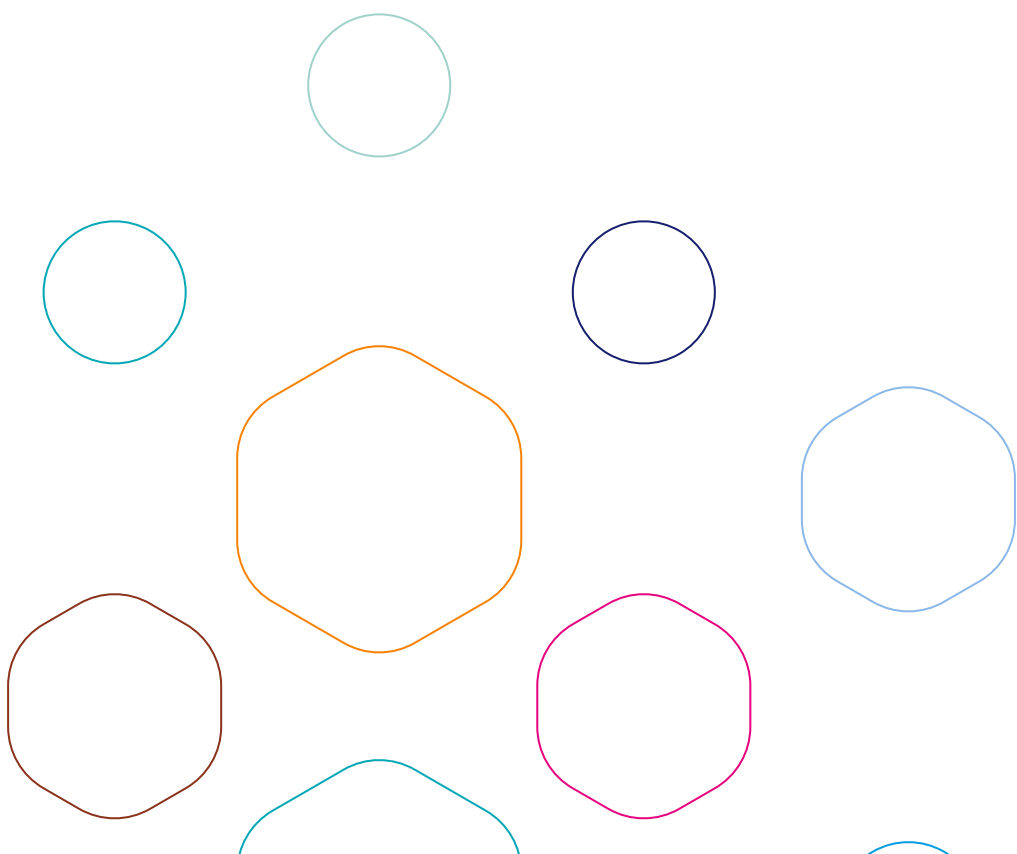
Het eerste gedeelte van de vergadering wordt gewoonlijk bijgewoond door de bestuurder. Dat was in 2023 ook het geval; één keer is zij vervangen door de manager Control, Finance & ICT.

De CFA heeft vorig jaar met enkele managers hun jaarplannen besproken. Met de nieuw aangestelde Cliëntvertrouwenspersonen (CVP en CVP Wet zorg en dwang) is kennisgemaakt en zijn hun jaarverslagen doorgenomen.

Om goed geïnformeerd te worden nodigt de CFA regelmatig bij Abrona betrokkenen uit. Zo is gesproken met managers, teamleiders, adviseurs, en leden van de raad van toezicht. Tal van onderwerpen zijn daarbij aan bod gekomen: productdefiniëring, vastgoed, nachtzorg, gedragscode medewerkers, functiemix, informele zorg, visie op leiderschap, kwaliteitskompas, participatie, et cetera.

Met de bestuurder en bestuurssecretaris is apart nog een bijeenkomst belegd over de centrale medezeggenschapsregeling WMCZ2018.

Instemming- en/of advies is in 2023 gegeven over: benoeming WZD-functionaris, profielschets CVP, vanuit de productdefiniëring stoffering en administratiekosten, vernieuwd ondersteuningsplan, jaarrekening 2022, begroting 2024, centrale medezeggenschapsregeling WMCZ2018, herbenoeming lid raad van toezicht.



Gezamenlijk overleg

CCA en CFA hadden in 2023 tien keer agendaoverleg. De dagelijks besturen van beide raden bespreken in het agendaoverleg met bestuurder en bestuurssecretaris de te verwachten advies- en instemmingsvragen, stemmen besluitvormingsprocessen af of delen belangrijke mededelingen.

De financiële commissie van de CCA en CFA kwam in 2023 vijf keer bijeen. De bestuurder en directeur Control, Finance & ICT bespreken dan de financiële maand-/kwartaalrapportages en zodra beschikbaar de jaarrekening van het voorafgaande jaar, en de begroting voor het komende jaar. CCA en CFA hebben adviesrecht op jaarrekening en begroting.

Bij de bespreking van jaarrekening en begroting sluit een vertegenwoordiging uit de financiële commissie van de Ondernemingsraad aan.

Vanuit de bestuurder worden er jaarlijks enkele 'brede' themabijeenkomsten georganiseerd. CCA, CFA, OR, MT en Raad van Bestuur nemen daar aan deel. Eén à twee keer per jaar hebben CCA, CFA en OR ook een ontmoeting met de Raad van Toezicht.

Ondersteuning CFA

De CFA maakte in 2023 gebruik van een (extern) adviseur. Beide raden hebben parttime secretariële ondersteuning.

6.3.4. 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 personeels- en sociaal beleid. De commissie Financiën en Organisatie (FO) behandelt alle aangelegenheden over financiën zoals de begroting, de jaarrekening en organisatorische aangelegenheden. De commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) behandelt voor de OR alles betreffende het VGWM-beleid, zoals Arbo-aangelegenheden en de RI&E (risico-inventarisatie en evaluatie).

Alle drie commissies brengen advies uit aan de OR. Het dagelijks bestuur (DB) van de OR regelt samen met de ambtelijk ondersteuner het goede verloop van allerlei processen voor de OR, zoals het tijdig verschijnen van de agenda's, de correspondentie met de bestuurder, de verslaglegging van de vergaderingen en de OR-publicaties voor de achterban.

Een kleine greep uit alle OR-gebeurtenissen in het verslagjaar 2023

In 2023 is de OR gestart met 8 nieuwe leden en 3 leden die de vorige zittingstermijn al in de OR zaten. De commissies zijn opnieuw ingedeeld en ook het DB is van start gegaan met 3 nieuwe mensen waarvan de ambtelijk ondersteuner tijdelijk extern is ingehuurd. In verband met een aantal wijzigingen in de samenstelling van de OR zijn er twee keer tussentijdse verkiezingen geweest. Gelukkig zijn de open plekken weer opgevuld en is de OR momenteel volledig bemand!

Speerpunten OR 2023**Overleg met Raad van Toezicht**

Ook dit jaar is er weer twee keer een overleg geweest met de Raad van Toezicht (RvT). Er wordt tijdens deze zgn. artikel 24-vergaderingen (verwijzing naar artikel 24 van de WOR) terug- en vooruitgekeken. Daarnaast is er één keer een informeel overleg geweest tussen de vicevoorzitter van de RvT en de voorzitter van de OR.

Opleidingen en trainingen

De OR heeft in 2023 weer een aantal trainingen gevolgd. In januari zijn we gestart met een gezamenlijke training en door het jaar heen zijn er ook trainingen speciaal voor de commissies bijgewoond. De OR volgt deze trainingen bij SBI formaat SBI formaat levert (maatwerk)trainingen en geeft advies aan ondernemingsraden. Ook coachen en adviseren zij indien gewenst.

Overzicht van de Advies en Instemmingstrajecten

Titel	Datum ontvangst /verzonden	Advies/instemming/initiatief	Aard van de OR reactie
Herbenoeming twee leden RvT	December 2022	Advies	Advies verleend
Nieuwe product definiëring	Maart 2023	Initiatief	
Verkoop Melkweg	2 maart 2023	Advies	Advies verleend
Centraal plannen opleidingen	Mei 2023	Initiatief	
Regeling arbeidsvoorwaarden BBL	Juni 2023	Instemming	Instemming verleend
Afbouw en sluiting Biltse Grift	Mei 2023	Advies	Advies verleend
Herziening Functiehuis/ functiemix	Mei 2023	Advies	Advies verleend op functiemix Negatief advies verleend op functiehuis
Aanpassing herinrichting VF&I	September 2023	Advies	Advies verleend
Beëindiging verbintenis CultuurWerk	November 2023	Instemming	Instemming verleend



6.4 Gezamenlijke reflectie op Kwaliteitsbeeld

Op 27 maart 2024 is met een afvaardiging van de CCA, CFA, OR en RvT intern gereflecteerd op het Abrona Kwaliteitsbeeld. Het betreft de hoofdstukken 3 en 4 uit dit bestuursverslag. De bestuurder, vier MT leden, twee teamleiders langdurige zorg, de teamleider maatschappelijke ondersteuning, een gedragsdeskundige, een participatiemedewerker en twee beleidsadviseurs waren hierbij aanwezig. Het was een gezamenlijke, digitale bijeenkomst.

Na een korte introductie en kennismaking is in twee groepen het gesprek gevoerd over de vragen:

- Herken je het Kwaliteitsbeeld/gaat dit over Abrona?
- Wat valt je op, wat wil je erover zeggen?

De CCA vindt het Kwaliteitsbeeld erg algemeen, het kan op iedere instelling passen. De onderwerpen vanuit de CCA worden wel herkend. Fijn dat er meer informatieverstrekking is en ook worden cliënten uit de Maatschappelijke Ondersteuning meer betrokken, zij mogen bijvoorbeeld nu ook in de CCA.

De CCA ziet graag dat de medezeggenschap op meer locaties wordt versterkt. Door medezeggenschap kun je problemen snel oplossen, is de ervaring. Maar de CCA weet ook hoe moeilijk het soms is om dit te organiseren. De CCA wil graag samen optrekken om te werken aan kwaliteit.

De CFA vindt het Kwaliteitsbeeld herkenbaar, maar is algemeen en zou voor iedere organisatie kunnen gelden. Sommige zinnen wel heel abstract zijn geformuleerd. “Wat doet Abrona nu echt?”

“De meeste betrokkenheid voel je bij de locatie waar je verwant woont, en die is niet herkenbaar in het Kwaliteitsbeeld”. De mantelzorgers zijn van groot belang, zij zijn mede dragers van kwaliteit van zorg. Het beeld vanuit mantelzorgers wordt gemist. Ook dat zij een bijdrage kunnen leveren, dat is immers het doel voor de toekomst. Ga ze interviewen!

Opgemerkt wordt dat de rol van het ondersteuningsplan in de praktijk groter mag zijn, een evaluatie één keer per jaar is te weinig. Ook wordt gerefereerd aan de slogan “met elkaar, voor elkaar”. De dienstverlening van Abrona is veelal gericht op de mondige cliënt, niet op cliënten die niet voor zichzelf kunnen opkomen. “Hoe kan Abrona deze cliënten een stem geven?” Wat heeft de mantelzorger nodig.

Met betrekking tot de informele zorg wordt de vraag gesteld wat Abrona doet om hier meer aandacht aan te geven. Er worden wel kleine stapjes gemaakt. Vanuit de CFA wordt aandacht gevraagd voor de verandering die de inzet van mantelzorgers met zich meebrengt; bijvoorbeeld de medische overdracht aan de professional na het bezoek van mantelzorger/cliënt bij een specialist in het ziekenhuis.

Er wordt opgemerkt dat er veel projecten zijn. Het lijkt zinvoller om dit te beperken en aan de projecten die lopen meer aandacht te geven. Prioriteer ook de verbeterpunten uit het Kwaliteitsbeeld en neem ze op in de jaarplannen.

Er wordt in de samenwerking binnen B&E nog wel een punt van verbetering gezien; nog meer verbindend samenwerken tussen bijvoorbeeld zorg – arts VG – huisarts als het gaat om zorg vanuit een breed perspectief (invloed van fysieke situaties op gedrag).

De OR herkent in het Kwaliteitsbeeld de activiteiten waar de teams mee bezig zijn geweest. De ambitie van Abrona is goed herkenbaar. Wel merkt de OR op dat in het Kwaliteitsbeeld een overall beeld wordt weergegeven. Dit kan betekenen dat soms iets op de ene locatie wel goed gaat, terwijl dit bij een andere locatie nog wat aandacht vereist (bijvoorbeeld het onderwerp verplichte scholing).

De OR sluit aan bij de CFA als het gaat om inzet van mantelzorgers, dit vraagt een verandering bij begeleiders.

De RvT vindt het een eerlijk verhaal, waarbij successen meer belicht mogen worden. Beschrijf wat goed gaat (zonder dat het een ‘goed nieuws show’ wordt). Vindt de toon van het Kwaliteitsbeeld nog te weinig oplossend en vond de indeling in het rapport '22 prettiger en concreter (wat gaat goed, wat kan beter en wat gaan we oppakken).

En ook; maak in de inleiding duidelijk voor wie het Kwaliteitsbeeld geschreven is en dat het een overall weergave is van alle teamreflecties.

De RvT sluit zich aan bij de CFA m.b.t. de consequenties van de inzet van mantelzorgers en hun ervaringen over de kwaliteit van zorg. Beschrijf in het ondersteuningsplan concreet hoe de mantelzorgers onderdeel zijn van de ondersteuning aan de cliënt.

Met betrekking tot het punt van de CFA over informatie vanuit medische instanties en de rol van mantelzorger; het is aan Abrona om dit op te pakken. Wat heeft de mantelzorger nodig.

7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

7.1 Vrienden van Abrona

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 voor cliënten 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 de Voorzitter Raad van Bestuur en managers van Abrona. Het bestuur vergadert vier keer per jaar. Tijdens dit overleg worden o.a. de nieuwe wensen van locaties besproken.

In 2023 heeft Vrienden mooie wensen en activiteiten gerealiseerd dankzij de gulle steun van particulieren, bedrijven en fondsen. Een greep uit de wensen:

- Een relaxstoel voor locatie Uranushof.
- Vijf Fietslabyrinten voor locatie: Jupiterhof, Oirschot, Binnenbos, Kosmos en Mooi.
- De Reizende Belevens met diverse theater uitvoeringen en muziekoptredens.
- Een sportdag voor 100 cliënten samen met Mercedes Benz in Huis ter Heide.
- Een Elfstedentocht voor 80 cliënten samen met Cap Gemini in Huis ter Heide.
- Diverse uitjes zoals bowlen, bezoekje aan dierentuin, Sky Dive en Body boarden.
- Diverse klusactiviteiten met vrijwilligers van a.s.r. Terberg Foundation en de Rabobank bij locatie Ruwinkel, Kockengen en de Bossewaard.
- De Sloepentocht voor 100 cliënten en familieleden van de Valkenier, Robberse eiland, de Reiger en IBB.

In 2024 gaan we o.a. aan de slag met de volgende projecten:

- Beweeg & Beleef tuin Uranushof.
- Snoezelbadkamer Zonnelaan.
- Inrichting sportruimte Planetenlaan.
- Snoezelruimte Kosmos.
- Drie Fietslabyrinten voor Kasteel Woerden, Faros en Huis van Leusden.

Bestuursleden	Bestuursfunctie
Mw. B.H.W.M. van den Broek Nusman (Birgitte)	Voorzitter
Mw. M.V.M. Hartskeerl (Mascha)	Penningmeester
Dhr. T.A.P. Peijster (Tom)	Secretaris
Vacant	Algemeen Bestuurslid

Meer informatie over Vrienden van Abrona is terug te vinden op de website www.vriendenvanabrona.nl

7.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en 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).

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 (arbeids)participatie van mensen voor wie betaald werk- en deelname aan de samenleving niet vanzelfsprekend is.

7.3 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 opties het best passend zijn. Verhuisbedrijf Mondial Movers maakte bijvoorbeeld een voorstelling mogelijk voor de bewoners van Orionplein. Normec Kalsbeek bestelde relatiegeschenken t.g.v. de opening van hun nieuwe pand en doneerde daarnaast ook aan de Snoezelbadkamer van de Zonnelaan.

SROI verplichting Abrona

Abrona levert voor diverse gemeenten ambulante dienstverlening. Bij de aanbesteding hoort ook een social return verplichting. Abrona geeft invulling aan de Social Return door dienstverlening af te nemen van o.a. de sociale werkvoorziening BIGA in Zeist voor het groenonderhoud op locatie Sterrenberg. Ook worden er bloemen besteld bij de sociale werkvoorziening UW Flora. Daarnaast mag Abrona ook het aantal leerlingen en stagiaires (in 2023 in totaal 214) opvoeren als Social Return invulling.

7.4 Duurzaamheid en milieu

Met een speciaal verduurzamingsproject heeft Abrona in de periode 2020 – 2023 verschillende activiteiten uitgevoerd. Van het plaatsen van zonnepanelen tot het vervangen van oude verlichting voor Ledverlichting. In de afbeelding hieronder zie je de resultaten van het duurzaamheidsproject.

In totaal plaatsten wij in de periode 2020-2023 bijna 3200 zonnepanelen op onze gebouwen. Jaarlijks wekken wij daarmee ongeveer 900.000 kWh aan energie op. Wij hebben ook uitgerekend dat wij door het vervangen van onze oude verlichting voor de laatste led variant nog eens zo'n 360.000 kWh op jaarbasis aan elektra besparen en ongeveer 792 ton minder CO2 uitstoten. Je kunt daarmee 350 huizen in Nederland van stroom voorzien. Hier stopt onze groene ambitie echter niet. In 2024 zullen wij ons beleid rondom duurzaamheid gaan vastleggen. Ook zullen wij gaan deelnemen aan de Green deal duurzame zorg. Naast CO2 reductie zijn daarbij belangrijke thema's ook gezondheidsbevordering, circulariteit en het verminderen van medicijnresten in water.

Ook zijn we gestart met het gescheiden inzamelen en recyclen van afval.



8. 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.
- 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.
- Oderaannemers.
- Branche VGN.
- Landelijke ondersteuningsorganisaties cliëntenraden.
- Werkgeversorganisatie UtrechtZorg.
- Onderwijsorganisaties.

Deel 2

Jaarverslag Raad van Toezicht

Verlag Raad van Toezicht

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 2023 is er veel werk verricht aan het vervolg op het programma Abrona Goed en Gezond. Onder het motto “Wat weten we samen te bedenken” is de strategische koers 2023–2025 uitgewerkt. In dit traject hebben Raad van Bestuur en Managementteam de Raad van Toezicht, de Centrale Cliënten- en Familieraad en de Ondernemingsraad meerdere keren met elkaar gesproken over de juiste richting.

De maatschappelijke context, waarbinnen Abrona ondersteuning biedt aan cliënten, is zeer veranderlijk. De zorgvraag en de complexiteit van de zorgvragen nemen toe. De problemen op de arbeidsmarkt zijn groot. De kosten voor de gezondheidszorg, ook in de gehandicaptenzorg, lopen steeds verder op. Abrona wil cliënten met een beperking een waardevolle plek met passende zorg blijven bieden, die ook betaalbaar is. In de strategie 2023 – 2025 is uitgewerkt hoe Abrona zich op deze toekomst voorbereidt.

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond in 2023 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 herbenoeming danwel aftreden opgenomen.

Naam	Rol van RvT en commissies	Datum van aantreden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer L.A. (Ber) Bosveld	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecommissie	Mei 2020 Aftgetreden per 31 december 2023	Zelfstandig bestuursadviseur, toezichthouder en vastgoedconsultant	<ul style="list-style-type: none"> 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 Herbenoeming per 4 september 2023	Zelfstandige van 'werkgenegenheid', interim- en advies	
De heer E.N. (Elmer) de Boer	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid	Maart 2019 Herbenoeming per 25 januari 2023	Manager Renewable Energy Solutions Eneco Groep en Directeur Eneco Diamond Hydrogen BV	<ul style="list-style-type: none"> Gastdocent Nyenrode Energy Delta Institute, International Mini MBA Energy Transition and Innovation

Naam	Rol van RvT en commissies	Datum van aantreden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer N.D. (Nathal) van Rijn	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	Maart 2019 Herbenoeming per 25 januari 2023	Directeur Innovationquarter	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvT De Nieuwe Bibliotheek Almere Lid RvT St. Planet B.io. (Delft) Lid vh bestuur van St. Groene Chemie Nieuwe Economie
Mevrouw M.A.G. (Marion) Frissen	Lid RvT Lid Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid	Juli 2021	Zelfstandig adviseur en toezichthouder	
Mevrouw I.J. (Ingrid) Hissink	Lid RvT Lid Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	September 2021	Directeur Amsterdam UMC Holding	<ul style="list-style-type: none"> Lid RvT Stichting GGZ-NHN

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 is de eerste zittingstermijn van Nathal van Rijn en Elmer de Boer afgelopen. Beiden zijn per 25 januari 2023 herbenoemd als lid van de RvT. Dit conform de eind 2022 vastgestelde procedure voor herbenoeming. Elmer de Boer bekleedt de zetel waarover de Centrale Cliëntenraad en Centrale Familieraad een bindend voordrachtrecht hebben.

Per 1 oktober 2023 is de eerste zittingstermijn van Bregje Mollee afgelopen. Op 4 september 2023 is zij herbenoemd als lid van de RvT. Dit conform de op 25 mei 2023 vastgestelde procedure voor herbenoeming. Bregje Mollee bekleedt de zetel waarover de ondernemingsraad van Abrona een bindend voordrachtrecht heeft.

Per 31 december 2023 is Ber Bosveld afgetreden als voorzitter en lid van de Raad van Toezicht. Dit na een persoonlijke afweging en besluit zijn benoemingstermijn in 2024 niet te verlengen.

De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 14 december 2023 besloten dat de RvT vanaf 1 januari 2024 uit vijf leden zal bestaan. Per die datum zijn diverse rollen dan ook gewijzigd.

Op 1 januari 2024 heeft Ingrid Hissink de rol van voorzitter overgenomen. Zij is door de RvT uit zijn midden aangewezen als nieuwe voorzitter van de RvT. Ook de samenstelling van de verschillende commissies van de Raad van Toezicht is door het voorgaande gewijzigd per 1 januari 2024. De Auditcommissie Kwaliteit Veiligheid en Arbeid wordt vanaf deze datum voorgezeten door Marion Frissen en Bregje Mollee blijft lid van deze commissie. Nathal van Rijn blijft voorzitter van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing met als nieuw commissielid Elmer de Boer. Bregje Mollee blijft voorzitter van de Remuneratiecommissie. Ingrid Hissink is nieuw lid van deze commissie.

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.

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 2023 zes 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 2023 vijf keer.

De Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing is ook een voorbereidende commissie. 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 2023 had de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing zes vergaderingen. Beide auditcommissies rapporteren in de vergaderingen van de Raad van Toezicht, ter voorbereiding op de besluitvorming.

De externe accountant was zowel bij de vergaderingen van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing als van de plenaire Raad van Toezicht aanwezig op respectievelijk 22 mei 2023 en 25 mei 2023. Het doel was de bespreking en de goedkeuring van de jaarrekening 2022. Op 30 november 2023 is de externe accountant aanwezig geweest in de vergadering van de ACFR voor het bespreking van het auditplan 2023.

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 advies rol 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 3 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 2023 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:

- Herbenoeming (incl. bijbehorende procedure leden RvT Van Rijn, De Boer en Mollee
- Treasury statuut en treasury jaarplan 2023
- Jaarrekening en accountantsverslag 2022
- Bestuursverslag 2022
- Aanbesteding nieuwe accountant 2023
- Strategie en masterplan Abrona 2023-2025
- Strategisch vastgoedplan
- Jaarplan en begroting 2024
- Treasury jaarplan 2024
- Bezoldiging RvT en RvB
- Voortgang vastgoedprojecten
- Ziekteverzuimanalyse
- Bestuursrapportages
- Bestuursreflecties
- Maand- en kwartaalrapportages

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. 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 en Centrale Familieraad. 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 beeldvorming.

Op 20 april 2023 vond de jaarlijkse ontmoeting plaats met de Raad van Toezicht, alle drie de medezeggenschapsorganen, het Management Team en de Raad van Bestuur. In deze ontmoeting is de strategie van Abrona voor de periode 2023-2025 toegelicht door de RvB en besproken.

Ook legt de Raad van Toezicht werkbezoeken af. In juni 2023 was de Raad op bezoek bij de afdeling Behandeling en Expertise en de nieuwe afdeling Inkoop van Abrona en in november 2023 was de Raad op bezoek bij de locatie Veldhof.

Ontwikkelingen in het toezichthouderschap 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 13 juni plaatsvond, werd gesproken over de werkwijze van RvT en zijn commissies en de samenwerking tussen RvT onderling en met RvB is geëvalueerd.

Verder hebben de leden Raad van Toezicht deskundigheidsbevordering gevolgd over relevante terreinen.

De wijze waarop in 2023 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 het jaarverslag.

