



Jaarverslag 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 2024. Dit jaarverslag bestaat uit de volgende delen: het bestuursverslag, inclusief het kwaliteitsbericht, het jaarverslag van de Raad van Toezicht, de jaarrekening en overige gegevens.

In het bestuursverslag is inzichtelijk gemaakt hoe we bij Abrona wonen, werk en In dagactiviteiten, maatschappelijke ondersteuning en behandelen 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 hieruit gebruiken we om onze ondersteuning bij wonen, dagbesteding, maatschappelijke ondersteuning en behandelen verder te verbeteren en beter aan te laten sluiten bij de behoefte van cliënten.

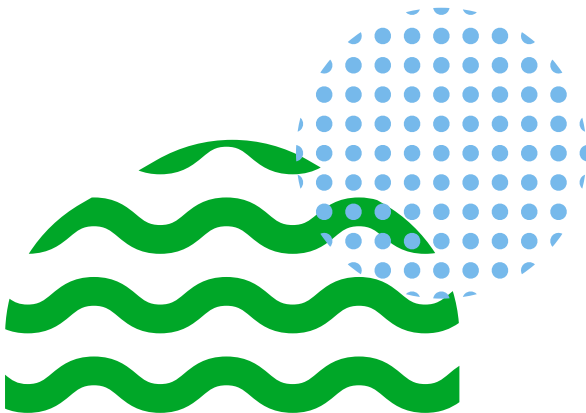
Met de invoering van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023 - 2028 wordt organisaties gevraagd één keer per twee jaar een kwaliteitsbeeld te schetsen. In het tussenliggende jaar volstaat een voortgangsbericht. Dit voortgangsbericht is opgenomen in de hoofdstukken 3 en 4. In dit bericht geven we een inzicht in de belangrijkste activiteiten ten behoeve van 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 dit jaarverslag van Abrona is het financiële verslag: de jaarrekening. In het vierde en laatste deel staan overige gegevens.

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.

Inhoud

Deel 1: Bestuursverslag, inclusief kwaliteitsbericht	4
1 Voorwoord	5
1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik	6
2 Profiel van Abrona	10
2.1 Doelstelling Abrona	11
2.2 Kernactiviteiten	11
2.3 Ontwikkelingen in 2024	14
3 Kwaliteit van ondersteuning	18
3.1 Beeld van kwaliteit van zorg en ondersteuning	19
3.2 Cijfers	25
4 Kwaliteit van arbeid in 2024	28
4.1 Beeld van kwaliteit van arbeid	29
4.2 Cijfers	32
5 Kwaliteit van organisatie	33
5.1. Algemeen	34
5.2. Financieel beleid	35
5.3. Strategische uitdagingen en risicobeheersing	38
6 Bestuur en medezeggenschap	40
6.1 Structuur, governance en integriteit	41
6.2 Raad van Bestuur	42
6.3 Centrale medezeggenschap	43
7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	47
7.1 Vrienden van Abrona	48
7.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Social Return	49
7.3 SROI mogelijkheden bij Abrona	49
7.4 Duurzaamheid en milieu	50
8 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen	51
 Deel 2: Jaarverslag Raad van Toezicht	 53
Verslag Raad van Toezicht	54





Deel 1

Bestuursverslag, inclusief kwaliteitsbericht

1| Voorwoord

Het jaar 2024 ligt al weer enige tijd achter ons en nu de verslaglegging over dit jaar is voltooid, is het jaar voor ons pas echt afgerond. 2024 was een goed jaar voor onze organisatie. Dit is het resultaat van de inzet van velen. Eenieder die hieraan heeft bijgedragen, wil ik hiervoor hartelijk bedanken.

2024 was niet alleen in financieel opzicht een goed jaar, ook de kwaliteit van de organisatie is afgelopen jaar verbeterd. In de strategische koers 2023-2025 “Wat weten we samen te bedenken” hebben we de focus gelegd op het anders organiseren van de zorg om ons voor te bereiden op de toekomst. Daarbij willen we goede ondersteuning blijven bieden, aantrekkelijk zijn voor medewerkers en een passend antwoord hebben op de tekorten in de arbeidsmarkt.

Het normale leven ervaren, dat is wat we willen voor cliënten van Abrona. We bieden ondersteuning vanuit de Triple-C grondhouding. Inmiddels zijn vele teams hierin geschoold en dit zal in de komende jaren een vervolg krijgen. Daarnaast blijven we in 2025 onverminderd focussen op de samenwerking met familie en vrijwilligers, het verminderen van de administratieve lasten en de inzet van zorgtechnologie.

Dit doen we met betrokken en bekwame medewerkers. De programmatische aanpak Versneld veranderen werpt zijn vruchten af. Door de ruimte en het vertrouwen aan de teams te geven voor de benodigde veranderingen komt veel energie vrij en zijn medewerkers aan de slag met mooie ontwikkelingen.

De cliënttevredenheid blijft onverminderd hoog en met de Centrale Cliëntenraad hebben we goede gesprekken over de ontwikkelingen. In het komend jaar zullen we hier continu aandacht voor blijven hebben. Ook de Ondernemingsraad en Familieraad hebben hierbij een belangrijke rol.

De opgave waarvoor we als organisatie staan is te groot om alleen te dragen. Door deelname aan projecten in VGU verband werken we samen met collega organisaties aan de toekomst van de gehandicaptenzorg in de provincie Utrecht en omstreken.

Met dit jaarverslag, dat conform de wettelijke verantwoordingseisen en de principes van de zorgbrede governancecode is opgesteld, kunt u zich een beeld vormen van alle inspanningen en resultaten die Abrona in het afgelopen jaar heeft gerealiseerd.

Een woord van afscheid

Bijna zes jaar heb ik mogen werken voor Abrona. Samen met medewerkers, raden en management bouwen aan een solide organisatie met een eigentijdse dienstverlening, verbeterde bedrijfsvoering en verlaging van het ziekteverzuim. Dankzij de inzet van velen met mij, staat Abrona er inmiddels goed voor, in meerdere opzichten: een heldere strategische koers, een hoge waardering door cliënten, de kwaliteit op orde, meer medewerkersplezier en financieel gezond. En kijkend naar onze externe stakeholders: een betrouwbare en aantrekkelijke partner voor gemeenten, onze samenwerkingspartners, financiers en banken.

Na vele jaren met plezier en toewijding te hebben gewerkt aan de ontwikkeling en professionele groei van Abrona, is het voor mij tijd om het stokje door te geven aan een nieuwe bestuurder.

Ik wil iedereen die heeft bijgedragen aan het succes van Abrona complimenteren met de bereikte resultaten en bedanken voor de goede samenwerking.

*Toke Piket
Voorzitter Raad van Bestuur (tot 28 juni 2025)*

1.1 Bestuurlijke reflectie en vooruitblik

Interne en externe ontwikkelingen hebben invloed op Abrona. Onze strategische koers 2023 -2025 “Wat weten we samen te bedenken” hebben we daarom aangescherpt in 2024. Volgens de Doel Inspanningen Netwerk (DIN) systematiek hebben we doelen, resultaten en inspanningen inzichtelijk gemaakt. Zodat we focus houden op onze strategische thema’s:

Eigentijds leven & wonen: we willen nadrukkelijker 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.

Belangrijke activiteiten in 2024

In de terugblik op 2024 wordt dieper ingegaan op enkele strategische doelstellingen.

Eigentijds leven en wonen

Onze doelstelling is het bieden van ondersteuning en begeleiding aan cliënten bij het leven, wonen en participeren en waar nodig behandeling, met zoveel mogelijk regie en eigen inzet van cliënten en hun netwerk.

Dit doen we met een doorlopende dialoog tussen betrokken medewerkers / team, cliënten en netwerk aan de hand van de vijf geformuleerde uitgangspunten om te komen van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. We leggen de (nieuwe) afspraken vast in het ondersteuningsplan en meten periodiek de cliënttevredenheid. In 2024 zijn de vastgestelde doelen behaald.

Versneld veranderen

We gaan de ondersteuning aan cliënten anders inrichten aan hand van vijf uitgangspunten. Met als doel dat eigen regie en eigen inzet van cliënten meer centraal komt te staan.

In juni 2024 is de veranderaanpak “Versneld veranderen” echt van start gegaan. We hebben hierin mooie stappen gezet. We hebben veel gesprekken gevoerd met teams, met familie en vrijwilligers, met leidinggevenden. Inmiddels is bewustwor-

ding ontstaan dat veranderen geen keuze meer is, maar een gegeven als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en veranderde visie en opvattingen. Teams zijn doende veranderingen door te voeren. Medewerkers ervaren het voeren van gesprekken met verwanten over informele zorg soms als ongemakkelijk. Hierin kunnen we als organisatie nog meer support in bieden.

De teams hebben een quickscan ingevuld en vervolgens prioriteiten vastgesteld die ze in het jaarplan 2025 opgenomen hebben. De beweging naar ontwikkelingsgericht werken hebben we ingezet. We zetten in op samenwerking met familie en vrijwilligers.

Rondom zorgtechnologie zijn plannen gereed hoe dit verder uit te bouwen in 2025.

We hebben hier goede stappen gezet en het geeft vertrouwen hier in 2025 verder aan te werken.

Participatie

Iedere client wil graag (en heeft recht op) een fijne invulling van de dag. Afhankelijk van ieders mogelijkheden het liefst op een plek die bijdraagt aan inclusie en participatie. De afdeling Participatie kent een sterke stijging van deelname aan activiteiten door cliënten. De productiviteit is verbeterd en er wordt kritisch naar de materiële kosten gekeken. We zijn sterk in het aanbod in de regio. In de wijk Sterrenberg is het aanbod nog niet voldoende passend, het sluit nog onvoldoende aan bij de cliëntvraag. Dit is een speerpunt voor 2025.

Verdere ontwikkeling van vernieuwd ambulant aanbod

Binnen het ambulante aanbod onderzoeken we mogelijkheden zodat cliënten langer en verantwoord thuis wonen. Daarbij willen we binnen de ambulante begeleiding ook gebruikmaken van aanwezige collectieve voorzieningen (thuiszorg, welzijnswerk, dagbesteding). Daarbij kijken we eerst welke begeleiding groepsgewijs kan worden gegeven. Daarna wat is digitaal mogelijk en tot slot waar is fysieke begeleiding noodzakelijk. Zo wordt binnen ambulante begeleiding meer beeldbellen ingezet. En ook wordt gebruik gemaakt van basisvoorzieningen in de gemeente. De sociale kaart van de locaties willen we verder ontwikkelen in aansluiting op de inzet van onze samenwerkingspartners.

Kwaliteit van professionals

Werven en behouden

Om een antwoord te vinden op het tekort aan medewerkers hebben we nog meer ingezet op het behouden en werven van professionals. We hebben het project onboarding afgerond met als doelstelling dat nieuwe medewerkers goed ontvangen worden binnen Abrona en zich al snel thuis voelen.

We hebben onze zichtbaarheid in de regio vergroot en zijn naar nieuwe wijzen van werven overgegaan.

Verzuimbegeleiding

In 2024 hebben we meer aandacht gehad voor verzuimbegeleiding. We hebben procesafspraken gemaakt met de bedrijfsarts. De leidinggevenden hebben een training verzuimbegeleiding gevolgd. In 2023 was het verzuim 10,13 %. In 2024 is het verzuim met samenhangende inzet teruggebracht tot 8,79 %. Dit is een hele mooie ontwikkeling en wij zijn er trots op dat we met ieders inzet dit hebben weten te bereiken.

Bekwame professionals

Teams zijn in 2024 intensief getraind in de Triple-C grondhouding. Deze training rust medewerkers en teams toe bij de steeds complexer wordende zorgvraag. Aan deze training wordt een follow up gegeven door begeleiding op locatie door de cliënt systeem ondersteuners. In de regio Noord Oost is een training uitgevoerd om kennis van psychiatrische vraagstukken te vergroten met Centrum 2020.

Vraagstuk personele inzet

We willen de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) terugbrengen, hiermee wordt het aandeel inzet personeel in loondienst groter. Met het vervallen van het handhavingsmoratorium op de Wet DBA vraagt het terugdringen van de inzet van zzp-ers alle aandacht in 2025.

Samenwerking

Samenwerken binnen de eigen organisatie en met andere organisaties is één van de succesfactoren in dit tijdsgewricht.

Daarom werken we intensief samen in de regionale VGU projecten, in VGU verband, de werkgeversorganisatie zorg en welzijn Utrechtzorg en met collega zorginstellingen als bijvoorbeeld Axion-Continu, GGZ organisaties en welzijnsorganisaties. Ontwikkelingen gaan snel en juist in samenwerking met anderen (collega’s en andere stakeholders) zijn we in staat op de snelle veranderingen in te spelen. Het aansluiten op de lokale en (sub) regionale netwerken is een aandachtspunt in 2025.



Financieel gezonde basis

Teamleiders zijn doordrongen van het belang van het werken binnen de beschikbare middelen. Door hen wordt hier veel op ingezet. We hebben gezien dat plannen en roosteren, de centrale en decentrale planning, inzet van PNIL en Personeel in loondienst nog een aantal kansen heeft om te verbeteren. We doen onderzoek om het capaciteitsmanagement te verbeteren. Door verdere optimalisatie van de managementrapportages en de doorontwikkeling van begroting naar rolling forecast krijgen we steeds meer grip op de bedrijfsvoering. De leidinggevenden ontvangen actuele management- en stuurinformatie. Deze ontwikkeling zetten we voort in 2025.

Vermindering administratieve lasten

De regeldruk in het primair proces is te groot. Ca. 36 % van de tijd gaat naar administratieve taken. In 2024 zijn we gestart met het project Vermindering van administratieve lasten. Hierin zijn al kleine successen geboekt, dit is veelbelovend. In 2025 zetten we in op maatregelen met betrekking tot zeer gericht rapporteren, vereenvoudiging Elektronisch Cliënten Dossier, vermindering van administratieve belasting rondom de WZD en contractering gemeenten in het sociale domein. Hier sluiten we aan op het landelijke project Vernieuwend werken en verantwoorden. Eén van de werkstromen in dit programma is het borgen van eenvoudig verantwoorden door het verantwoorden op maatschappelijke opgaven met minder administratieve lasten. Om het eenvoudig verantwoorden te bewerkstelligen doet Abrona na goedkeuring van het Zorgkantoor en NZa mee met het experiment Zinnig en Simpel Verantwoorden.

Passende zorg

Bij de ontwikkeling van “zorgen voor naar zorgen dat” en het werken vanuit de Triple-C grondhouding hoort het bieden van passende zorg: we bieden de zorg die nodig is, niet minder en ook niet meer. Daarom hebben we in 2024 het (her) indicatieproces aangepast en zijn cliënten opnieuw geïndiceerd waar aan de orde. Ook hebben we onderzoek gedaan naar het aanvragen van meerzorg. Dit heeft geleid tot het vereenvoudigen van het aanvraagproces meerzorg en vermindering van de administratieve lasten hierin.

Bestuurlijke reflectie

De jaarplan activiteiten en invulling strategische opgaven hebben we in lijn met planning en verwachting uitgevoerd. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat we veranderingen sneller moeten doorvoeren dan oorspronkelijk voorzien. Hier wordt met onze veranderaanpak direct op ingespeeld. De effecten hiervan worden stap voor stap zichtbaar in de organisatie. Een aantal teams lopen hierin voorop, anderen zijn voorzichtiger. Daar waar in teams de eerste stappen hebben gezet, maakt dit veel energie vrij in de organisatie.

De verzuimcijfers laten een behoorlijke daling zien. Dit is een prachtige ontwikkeling waar we trots op zijn. Dit geldt ook voor de financiële ontwikkeling in 2024. Hiervoor verwijs ik graag naar de financiële management informatie 2024.

In 2024 zijn de opbrengsten gestegen als gevolg van hogere tarieven en de aansluiting van de passende indicatie bij de zorgvraag. In combinatie met minder kosten aan PNIL inzet ten opzichte van 2023 is de zorgexploitatie in 2024 verbeterd. Het jaarrekeningresultaat Abrona is beter dan begroot mede als gevolg van de diverse vastgoed verkopen en een terugname bijzondere waardevermindering van het vastgoed.

In Q4 is in de opgestelde begroting voor 2025 nadrukkelijk geanticipeerd op de nog steeds verwachte korting op de WLZ in 2026. Voor 2025 betekent dit dat de sturing op de feitelijke inkomsten en financiële begroting alle aandacht zal vragen.

Strategische vragen

Een zichtbaar afnemende zorgvraag in de lagere Zorgzwaarte pakketten en de wachtlijst problematiek van cliënten met een complexe zorgvraag zal stuurmanskunst vragen en vooral ook een integrale benadering hoe hier op in te spelen gezien de samenhang met o.a. de beschikbare personele expertise op de locaties, de beschikbare lege plekken, de woonprofielen, in door en uitstroom van cliënten, het “plaatsingsproces”.

De sterk veranderende maatschappelijke focus: langer thuis blijven wonen en de nieuwe aanbestedingen in diverse gemeenten, brengt ook vragen m.b.t. strategische positionering met zich mee. Op welke vlakken en hoe willen we ons als organisatie verder profileren en positioneren? Wat betekent dat voor de onderscheiden domeinen? Een vraag die in 2025 verder geformuleerd kan worden.

Focus 2025

In 2025 is de focus gericht op:

- Project Verminderen inzet PNIL in relatie tot naleving wet DBA (vergewisplicht en schijnzelfstandigheid)
- Vervolg realisatie Strategie Abrona 2023 -2025 met o.a. Versneld veranderen en basis versterken en de lijn activiteiten.
- Deelname en impact VGU projecten concretiseren en vertalen naar nieuwe werkwijzen
- Implementatie nieuw ECD ONS per 1 april 2025
- Realisatie impact vanuit de vier pijlers van Vernieuwend werken en verantwoorden
- Uitvoeren domein jaarplannen/Abrona jaarplan 2025
- Vastgoedprojecten voorbereiden verkopen en bouwontwikkeling
- Visievorming capaciteitsmanagement binnen Abrona
- Uitwerken en opstart project Eikenstein in visie en aanpak
- Implementatie NEN 7510 en NIS-2
- Analyse leegstand en plan hoe tot betere instroom en bezetting van lege plekken te komen
- Leiderschapsdagen in kader van strategische koers en veranderaanpak mei 2025

Conclusie

In 2024 hebben we veel goede resultaten weten te bereiken. We zitten op koers met onze inspanningen en financiële resultaten. Dit geeft rust en ruimte om met de activiteiten en ambities zoals die zijn overeengekomen met volle kracht voort te zetten. Cliënten en medezeggenschap zijn nauw betrokken. We hebben veel positieve reacties gekregen op het symposium over innovatie zowel in als extern. We zijn goed zichtbaar geweest in de externe omgeving, en nemen daar een prominente positie in binnen VGU, Utrechtzorg, binnen gemeentes, woningcorporaties en organisaties op het gebied van toeleiding naar leren en werken, onderwijs en vooral ook partijen binnen de domeinen van maatschappelijke ondersteuning, participatie, VGN. Dit is slechts een kleine selectie van stakeholders, maar zeer relevant voor de ontwikkelingen in het sociale domein, de WLZ en zorgverzekeringswet.

Meer snelheid in verandering van werken conform onze uitgangspunten zou mogen en nodig zijn. De spanning verdragen tussen wat zou je willen en met welke snelheid en wat is mogelijk gezien de context, de vraagstukken, draagkracht en vermogen zijn vragen die ons iedere dag puzzelen. Met gezond realisme en oplossingsgerichte benaderingen werken we hier in 2025 aan verder.

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 750 ambulante cliënten met een verstandelijke beperking onze dienstverlening aan. Dit doen wij in vier kernactiviteiten; wonen, dagbesteding, behandelzorg en maatschappelijke ondersteuning. Dit doen we samen met 1350 collega's en 500 vrijwilligers.



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

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 Diaconessenhuis in Utrecht en in het Tergooi ziekenhuis in Blaricum speciaal afgestemd op mensen met een verstandelijke beperking. Cliënten van de MO die een WLZ-indicatie hebben, kunnen een beroep doen op Abrona Behandeling & Expertise.

Begeleiding thuis

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

Algemene identificatiegegevens

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

Zorgactiviteiten (aantallen cliënten) en productie

Kerngegevens	2022	2023	2024
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP met dagbesteding (WLZ)	641	623	603
Aantal cliënten per einde verslagjaar o.b.v. ZZP zonder dagbesteding (WLZ)	176	177	195
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. volledig pakket thuis (VPT) (WLZ)	12	4	2
Aantal cliënten met verblijf o.b.v. WMO	29	17	30
Aantal extramurale cliënten inclusief cliënten met dagbesteding voor zover niet opgenomen in instelling per einde verslagjaar (WLZ, JW en WMO)	629	749	754

Capaciteit			
Aantal beschikbare plaatsen met verblijf per einde verslagjaar	908	895	857,8
Aantal cliënten met WLZ-verblijf per einde verslagjaar	817	800	814

Productie (WLZ)			
Aantal dagen zorg met verblijf en dagbesteding	229.871	224.824	226.653
Aantal dagen zorg met verblijf zonder dagbesteding	66.580	69.884	72.576
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis	3.136	1.883	843
Aantal dagdelen dagbesteding	37.881	37.121	35.889
Aantal uren extramurale productie	22.256	22.869	21.227

Medewerkers, stagiaires/leerlingen, vrijwilligers

Kerngegevens	2022	2023	2024
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	1.444	1.429	1321
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar (totaal)	861,56	830,57	801,57
Aantal FTE personeelsleden in loondienst Wmo-gefinancierd overig per einde verslagjaar	56,40	56,68	55
Aantal leerlingen en stagiaires in het jaar	223	211	160
Aantal vrijwilligers in het jaar	574	516	498

Bedrijfsopbrengsten

Kerngegevens	2022	2023	2024
Totaal bedrijfsopbrengsten (in euro's) in verslagjaar	92.667.859	100.310.784	108.725.990
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ	84.255.125	89.008.679	97.393.630
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WMO	4.979.986	4.373.722	4.958.858
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten PGB	1.633.239	1.676.403	459.813
Waarvan overige opbrengsten	1.799.509	5.251.980	5.913.689



2.3 Ontwikkelingen in 2024

In 2024 hadden we te maken met interne en externe ontwikkelingen, waar we ons op moesten aanpassen. In deze paragraaf geven we de belangrijkste ontwikkelingen weer.

Strategische koers

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

Missie

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

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

Het jaarplan 2024 heeft als thema: "Wat weten we samen te bedenken"

In de strategische koers zijn de volgende speerpunten opgenomen:

Eigentijs leven & wonen: we willen nadrukkelijker 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.

Om onze doelstellingen bij Eigentijds leven & wonen te realiseren hebben we in overleg met de Centrale Cliëntenraad vijf uitgangspunten als basis van werken geformuleerd:

- 1) we gaan uit van wat de cliënt zelf kan
- 2) wat de client kan leren,
- 3) kijken hoe technologie daarbij kan ondersteunen,
- 4) wat naasten en vrijwilligers kunnen doen en
- 5) wat Abrona aan het voorgaande kan toevoegen

Bij iedere client leggen we wat dit voor hem of haar betekent vast in het individuele ondersteuningsplan in het Elektronisch Client Dossier.

Vanwege interne en externe ontwikkelingen is de koers begin 2024 verder aangescherpt. Doelen, resultaten en inspanningen zijn inzichtelijk gemaakt. Hierbij hanteren we de driedeling: veranderaanpak Versneld veranderen, Basis versterken en Inspanningen in de lijn.

Het groeiende tekort aan medewerkers in de komende jaren maakt dat wij ons hierop moeten voorbereiden. We moeten ons werk anders gaan organiseren. Met de veranderaanpak Versneld veranderen geven we richting en snelheid aan de gewenste verandering.

Eveneens is het instrument Voortgangsmonitor ontwikkeld om de realisatie van de strategische projecten te kunnen monitoren.

Veranderaanpak Versneld veranderen

Het groeiende tekort aan medewerkers in de komende jaren maakt dat wij ons hierop moeten voorbereiden. We gaan ons werk anders organiseren. We gaan van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dit doen we aan de hand van de genoemde uitgangspunten.

Samen aan de bak



In het voorjaar is het programmteam, onder leiding van de verandermanager, gestart met de inrichting van de programma aanpak en de voorbereidingen voor verdere uitrol. De 5 uitgangspunten staan in de gesprekken met de teams centraal. Wat bedoelen we nu met "van zorgen voor naar zorgen dat".

Ook zijn bijeenkomsten met verwanten en vrijwilligers georganiseerd om met hen de noodzaak van verandering te bespreken. Ten behoeve van gesprekken in de teams en op de afdelingen zijn communicatiemiddelen (video, presentatie en schriftelijke informatie) ontwikkeld.

In de zomermaanden is het programmteam gestart met buddy gesprekken met elke teamleider, zowel in het primair proces als in de bedrijfsondersteuning. Deze buddygesprekken leiden tot een begeleiding op maat van de teamleiders bij deze cultuurverandering. Op de locaties hebben twee onderwerpen centraal gestaan als het gaat om de veranderaanpak:

- Het meenemen van medewerkers, cliënten en verwanten in de verandering en het waarom hiervan. Dit vraagt meerdere gesprekken met de teams, met verwanten en met cliënten. Op veel locaties is dit met verwanten besproken op familieavonden of de zomerbarbecue.
- Het invullen van de quickscan, hiermee wordt inzichtelijk gemaakt waar het team staat ten aanzien van de gewenste verandering. En het geeft richting aan het thema waar het team als eerste aan kan en wil gaan werken. Teams nemen dit op in het teamjaarplan 2025.

Uit de quickscan komen drie centrale thema's naar voren: de inzet van zorgtechnologie, samenwerken informele en professionele zorg en samenwerking

met locaties in de eigen omgeving van de locatie. Rond het thema informeel netwerk bestaat bij de teams behoefte aan instrumenten en nieuwe vaardigheden. In 2025 wordt volop ingezet om teams daarbij te helpen.

Personele inzet

Onverminderd hadden we in 2024 te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Door 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.

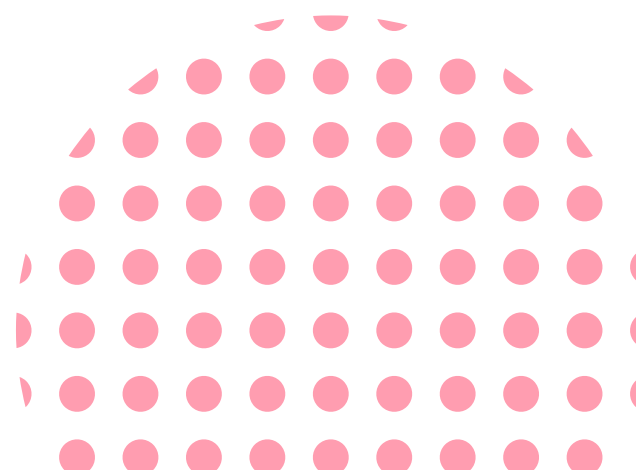
Abrona kent in 2024 een verzuim van 8,79 %, dit is een daling ten opzichte van het jaar daarvoor (10,13%). Het ligt wel hoger dan het landelijk gemiddelde in de branche (8,23%). In 2023 was de instroom 190 nieuwe medewerkers en in 2024 is dat teruggelopen en zijn er 166 nieuwe medewerkers bijgekomen.

In 2024 hebben we 104 vacatures vervuld. Op 31 december 2024 stonden nog 29 vacatures open. 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 structurele vraag naar arbeidskrachten (extern of in loondienst) ontstaan.

Beëindiging activiteiten

In 2024 hebben we enkele activiteiten moeten beëindigen. Ondanks alle inspanningen is het niet gelukt om de exploitatie van betreffende locaties renderend te maken.



Het betrof hier onder meer de locatie Brazzerie. Ondanks alle inspanningen bleek het niet mogelijk de Brazzerie te verzelfstandigen. De sluiting van De Brazzerie is goed verlopen voor alle betrokkenen, maar heeft veel tijd en inspanning gekost. Medewerkers zijn op één persoon na allemaal uit dienst gegaan. Assistent medewerkers hebben allemaal een passende nieuwe werkplek gevonden. Veel assistent medewerkers van de Brazzerie zijn de brancheopleiding Woonhulp gaan volgen en gaan in de zorg werken als assistent woonhulp. In het verlengde daarvan is eind 2024 een participatieproject gestart bij AxionContinu.

De locatie Kunst & Koffie is verzelfstandigd per 1 juni 2024. Een voormalig medewerker heeft met haar stichting de activiteiten op deze locatie overgenomen. Voor cliënten is de mogelijkheid tot dagbesteding gebleven.

Op woonlocatie De Loever voldeed het vastgoed niet meer aan de hedendaagse wensen en eisen. Ondanks inspanningen van de gemeente, Abrona en verschillende zorgorganisaties werd er voor de bewoners helaas geen geschikte nieuwe huisvesting in Wijk bij Duurstede gevonden. Sluiting van de Loever was voorzien in 2026. Omdat het zoeken naar passende woonplekken voorspoediger loopt dan verwacht, komt de locatie leeg te staan begin 2025. Ook de medewerkers hebben binnen Abrona een nieuwe functie gevonden. Na 38 jaar heeft De Loever op 5 februari 2025 haar deuren gesloten.

Inspectiebezoeken

In 2024 heeft de inspectie drie bezoeken gebracht aan Abrona.

Planetenlaan

Op 21 mei dit jaar heeft de inspectie een onverwacht bezoek gebracht aan Planetenlaan 114 d. De inspectie heeft Planetenlaan bezocht om zich een beeld te vormen of de geboden zorg voldoet aan wet- en regelgeving omtrent de onvrijwillige zorg. Inmiddels heeft de IGJ het finale rapport gestuurd waarin zij aangeeft dat in alle gevallen Abrona geheel of grotendeels aan de gestelde normen voldoet. Wij vinden dit een heel mooie beoordeling. Dit rapport is begin september gepubliceerd door IGJ.

Orionplein

Op 15 juli 2024 heeft de inspectie Orionplein B1 bezocht. Tijdens dit bezoek lag de focus op medicatieveiligheid. De inspectie heeft geconstateerd dat veel goed gaat en dat er enkele verbeterpunten

zijn. Het team op locatie heeft dit opgepakt. Het rapport is gepubliceerd.

Dialogo gesprekken

Op 18 november heeft de inspectie Abrona opnieuw bezocht. Op deze dag is de inspectie in gesprek gegaan met afvaardigingen van de Centrale cliëntenraad, de Centrale Familieraad, de ondernemingsraad, de raad van toezicht en als afsluiting met de raad van bestuur. Tijdens deze gesprekken is gesproken over de arbeidsmarktproblematiek en het personeelstekort. Aandachtspunten hierbij waren de kwaliteit en continuïteit van zorg en het behouden en werven van medewerkers.

Een ander thema was complexe zorg en de deskundigheid van de medewerkers. Het laatste thema betrof het beleid rondom (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Binnen Abrona is aandacht voor de thema's Vriendschap en Intimiteit en seksualiteit, en preventie van grensoverschrijdend gedrag. Het zit niet in de cultuur om positieve vriendschappen en relaties actief met cliënten te bespreken. Deze onderwerpen zijn wél bespreekbaar. Dit kan echter per woonlocatie en begeleider verschillen. Jaarlijks ontvangen de raden een overzicht van incidenten, waaronder grensoverschrijdend gedrag, dat geen opvallend hoge score laat zien. We hebben het verslag met samenvattingen van de gesprekken ontvangen. Hierin worden geen verdere acties voor Abrona benoemd.

Werken en verantwoorden vanuit Ruimte en Vertrouwen

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 Werken en verantwoorden vanuit ruimte en vertrouwen (experimenteerbeleid vanuit VWS) geeft handvatten tot procesverbetering en vermindering van administratieve lasten in het primaire proces. Voorheen heette het programma: Vernieuwend verantwoorden.

We namen actief deel aan de vier werkgroepen: Eenvoudig rapporteren/ECD, borgen eenvoudig verantwoorden, sociaal domein en Wet zorg en dwang.

Per 1 januari 2025 is de naam opnieuw gewijzigd: Vernieuwend werken en verantwoorden. Eén van de werkstromen in dit programma is het borgen van eenvoudig verantwoorden door het

verantwoorden op maatschappelijke opgaven met minder administratieve lasten. Om het eenvoudig verantwoorden te bewerkstelligen doet Abrona na goedkeuring van het Zorgkantoor en NZa mee met het experiment Zinnig en Simpel Verantwoorden.

Daarnaast zijn we in 2024 een meerjarig project "Vermindering administratieve lasten" gestart.

Samenwerking in VGU projecten

We zien dat de zorgvraag steeds complexer wordt. 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 15 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
- Zorgtechnologie

De Raad van Bestuur is betrokken in diverse stuurgroepen en het dagelijks bestuur van de VGU. Managers nemen deel aan projectgroepen en platformen.

Pensionering bestuurder en werving nieuwe bestuurder

Toke Piket, huidige voorzitter Raad van bestuur, zal 28 juni 2025 met pensioen gaan.

De Raad van Toezicht is in 2024 een selectieproces gestart om een opvolger te vinden.

Inmiddels is de wervingsprocedure afgerond en zal per juni 2025 de nieuwe bestuurder aantreden.

3 | Kwaliteit van ondersteuning

Inleiding

In het Kwaliteitsbeeld 2023 hebben we de aandachtspunten genoemd waar we in 2024 en 2025 aan werken. In een steeds veranderende context willen we de kwaliteit van zorg en ondersteuning binnen Abrona behouden.



3.1 Beeld van kwaliteit van zorg en ondersteuning

Het zorgproces rond de individuele cliënt

In het zorgproces rond de individuele cliënt leggen we steeds meer de focus op het versterken van de eigen regie van cliënten. Waar mogelijk hebben zij invloed op wat er in hun leven gebeurt. Dit kunnen beslissingen zijn als waar hij wil wonen of werken, maar ook welke kleding hij aan wil of welke muziek hij wil luisteren. Hierbij wordt beoordeeld in hoeverre iemand de gevolgen van zijn keuze goed kan overzien. Hierbij hoort ook dat onderzocht wordt wat iemand zelf kan of zou willen leren. Waar mogelijk werken we ontwikkelingsgericht.

“Mijn broer heeft bijvoorbeeld geleerd een deel van zijn eigen was zelf te doen. Mijn broer is enorm trots elke keer als hij de was zelf heeft gedaan. Zijn zelfvertrouwen groeit met de dag.”

Het ondersteuningsplan

Binnen Abrona werken we met de Abrona Methodiek Ondersteuningsplannen (AMO). In het ondersteuningsplan leggen we de afspraken rondom het zorgproces vast. Deze afspraken komen tot stand in overleg met cliënt en professionals, zodat de zorg en begeleiding aansluiten bij de behoeften, wensen, mogelijkheden en beperkingen. In 2023 hebben we het vereenvoudigd ondersteuningsplan geïmplementeerd. Dit plan is ontwikkeld 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. De ervaringen met het vereenvoudigde plan zijn positief.

Omdat de huidige leverancier gaat stoppen met deze applicatie, zijn we in 2024 gestart met de voorbereidingen voor een nieuw elektronisch

cliëntendossier. Het ondersteuningsplan maakt onderdeel uit van dit dossier. In 2025 zal Abrona gebruik gaan maken van het nieuwe dossier. Bij de voorbereidingen is het vereenvoudigde ondersteuningsplan zoveel als mogelijk behouden.

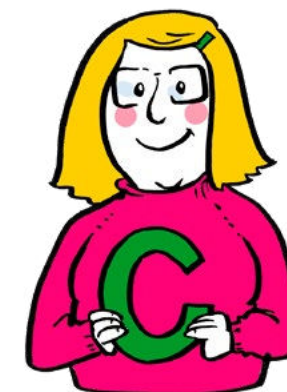
We gaan door met de uitvoering van ondersteuningsplannen zoals we gewend zijn, in samenwerking met cliënt (of cliëntvertegenwoordiging). Een aandachtspunt voor behoud van kwaliteit is het tekort aan eigen medewerkers en het werken met invallers. Hoe kunnen we hen voldoende en adequate informatie (niet teveel en niet te weinig) verstrekken? Dit wordt verder uitgewerkt in 2025.

Doorgaan met Triple-C implementatie

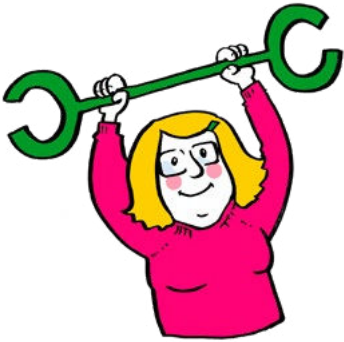
Binnen Abrona willen we vanuit het Triple-C gedachtegoed werken en begeleiden. Triple-C neemt de menselijke behoeften als uitgangspunt. De drie C's staan voor Cliënt, Coach en Competentie. Doel van Triple-C is 'het gewone leven ervaren', met alles wat daarbij hoort. Dat is waar begeleiders elke dag samen 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. En neemt probleemgedrag af.



Sinds 2022 zijn we gestart met trainingen voor een aantal begeleidingsteams, orthopedagogen, teamleiders, toekomstige trainers, leden van het MT en RvB. Ook is gestart met het trainen van trainers voor Abrona.

In 2023 en 2024 hebben we deze opgedane kennis organisatie breed opvolging gegeven:

- via een tweedaagse systeemtraining voor gedragsdeskundigen en teamleiders;
- systeemgetrainde teams/(systemen) zijn ondersteund in de opvolging van de opgedane kennis;
- aan getrainde trainers is opvolging geboden in de opgedane kennis.
- implementeren van het organisatiemodel Triple-C: de functie van de coördinerend begeleider (cb) in de complexe zorg is herschreven o.b.v. het Triple-C gedachtegoed. De cb vertaalt behandeladviezen van de gedragsdeskundige naar de praktijk en leeft dit voor.
- het merendeel van de teams is getraind, de herhalingsdagen zijn ingeregeld.
- tijdens de Welkom-bij-Abrona dagen maken nieuwe medewerkers kennis met het Triple-C gedachtegoed.
- het trainen van de driehoek (cb, TL, gdk) is gestart.
- Coördinator Triple-C en gedragsdeskundige zijn gestart met het geven van systeemcoaching.
- daarnaast zijn ook dit jaar weer meer teams (20) geschoold in het Triple-C gedachtegoed.



Inzet Cliënt systeem ondersteuners

In 2024 is veel aandacht geweest voor het team Cliënt systeem ondersteuners (CSO). Het team CSO is op sterkte gebracht en de werkwijze is nader omschreven.

De CSO's worden ingezet als opvolging voor Triple-C training. Ook kunnen de CSO's worden ingezet in teams wanneer er sprake is van een (dreigende) crisissituatie.

Door observatie, advies en directe coaching aan begeleiders is het doel de crisis af te wenden en uitplaatsing van cliënt te voorkomen. De CSO zal gedurende de hele situatie, ook bij een eventuele tijdelijke opname en terugkeer, het systeem van alle betrokkenen volgen en coachen.

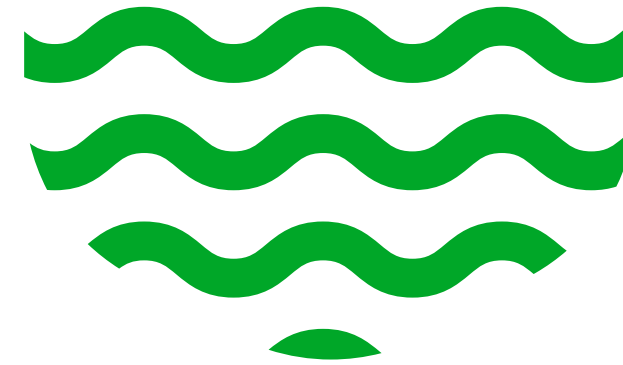
De CSO observeert op de locatie en signaleert belemmeringen en mogelijkheden in de begeleiding. Aan de hand hiervan zal de CSO adviseren, ondersteunen, trainen, scholen en coachen zowel op begeleiders- als op teamniveau. Het doel is de begeleidingsrelatie met de cliënt(en) te optimaliseren, belemmeringen op te lossen en mogelijkheden in de begeleiding benutten.

Het team heeft in 2024 ondersteund in 68 casussen op 21 locaties.

Passende zorg

Bij de ontwikkeling van “zorgen voor naar zorgen dat” en het werken vanuit de Triple-C grondhouding hoort het bieden van passende zorg: we bieden de zorg die nodig is, niet minder en ook niet meer.

In 2024 hebben we de indicaties van cliënten opnieuw beoordeeld. Onderzocht is of de indicatie nog steeds actueel is en waar nodig is de indicatie aangepast. Dit heeft geleid tot het ophogen of verlagen van de indicatie van meerdere cliënten, zodat we hen de zorg kunnen bieden die ze nodig hebben. Het proces Juiste indicatiestelling is beschreven om dit voor de toekomst goed te borgen. Daarnaast hebben we onderzoek gedaan naar het aanvragen van meerzorg. Het bleek dat we relatief weinig aanvragen doen voor meerzorg. Binnen Abrona wordt het proces voor aanvragen als bureaucratisch en tijdrovend ervaren. Het onderzoek was erop gericht dit proces te vereenvoudigen en de administratieve lasten hiervan te verminderen.



Participatie

In september 2024 is de beleidsnotitie Participatie vastgesteld.

Op het gebied van participatie hanteren we de volgende drie uitgangspunten:

- **Persoonsvolgend**
Samen met jou en de voor jouw belangrijke mensen zoeken we wat echt bij jou past.
- **Ontwikkelingsgericht**
Iedereen heeft het recht om zich te ontwikkelen en te leren passend bij zijn behoeften.
- **Inclusiegericht**
Hierbij gaat het om meedoen (mogelijkheden krijgen om) en meetellen (erkenning ervaren), deel te nemen aan het gewone leven.

In onze strategische doelstellingen hebben we opgenomen dat iedere cliënt een daginvulling buiten de woonplek heeft, tenzij...

Als eerste is een totaal overzicht gemaakt welke cliënten al dan niet een daginvulling buiten de eigen woonplek heeft en zijn de uitzonderingscriteria verder uitgewerkt.

Tussen de persoonlijk begeleider en de participatiecoach vindt afstemming plaats over de mogelijkheden voor participatie per cliënt. Afspraken over de daginvulling worden in het individuele ondersteuningsplan (OP) van de cliënt vastgelegd.

In 2024 is gestart met het nog beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod. Zo zijn er ook participatieplekken gerealiseerd bij andere organisaties, o.a. PGGM en AxionContinu en zijn de overeenkomsten met o.a. Defensie, Staatsbosbeheer en de Weerelt van Sport verlengd.

Eveneens worden branche opleidingen aangeboden. Daarbij volgt een cliënt een vakopleiding tot assistent medewerker. In de provincie Utrecht zijn nu vier verschillende brancheopleidingen mogelijk. Deze opleidingen zijn bedoeld voor mensen met een dagbestedingsindicatie die graag verder willen leren. De volgende opleidingen worden aangeboden: assistent medewerker groen, assistent medewerker logistiek, assistent medewerker facilitair en WoonHulp.

Uitbouwen expertise, kennisontwikkeling en kennisdeling

15 jaar GOUD

Abrona is al sinds 2009 aangesloten bij de academische werkplaats GOUD. GOUD staat voor Gezond OUD worden met een verstandelijke beperking. GOUD is een samenwerking tussen zorgorganisaties en het Erasmus MC om verschillende onderzoeken te doen naar de gezondheid van mensen met een verstandelijke beperking: van fysieke vitaliteit tot mentale weerbaarheid, zelfredzaamheid en het voeren van de eigen regie. In november 2024 kwamen we met een grote groep cliënten, medewerkers en onderzoekers, van Abrona; Amarant en Ipse de Bruggen en het Erasmus MC, samen in de Utrechtse Stadsvrijheid om het 15-jarig bestaan van GOUD te vieren. Het was een groot succes!

Onderzoekers deelden hun bevindingen en het nieuwe, vierde onderzoeksprogramma stond centraal. Interactieve workshops over thema's zoals slaap, stress, bewegen, slikproblemen, antipsychotica en meer lieten zien hoe onderzoek bijdraagt aan betere zorg en een betere gezondheid. Samen brachten we wetenschap en praktijk dicht bij elkaar. We sloten deze dag af met een prachtig optreden van de Ursulaband. In 2025 wordt geïnvesteerd in aanscherping van onze gezamenlijke visie en ambities.

Obesitaspoli

Abrona is in oktober 2023 gestart met de allereerste Multidisciplinaire Poli voor Obesitas in Nederland die zich specifiek richt op volwassenen met een verstandelijke beperking.

Een passend behandelingsaanbod voor volwassenen met een verstandelijke beperking die kampen met zwaar overgewicht of obesitas was er nog niet. De standaardbehandelingen sluiten niet goed aan bij deze doelgroep. De poli richt zich op cliënten met een WLZ indicatie van Abrona in de provincie Utrecht.

Onze ambitie is een gezondere cliënt met meer kwaliteit van leven. Met afnemend overgewicht en een toenemende fitheid en spierkracht. En zo mogelijk een afname van medicatiegebruik en een verminderd risico op het krijgen van chronische ziekten. Het behandelprogramma wordt geleid door een team van experts, waaronder een arts VG, huisarts, gedragsdeskundige, leefstijlcoach, fysiotherapeut en diëtist. Naast de cliënt zelf is

het sociale netwerk van de cliënt - inclusief familie en zorgprofessionals - van groot belang om het gedrag te veranderen. Tyro-training zal Abrona hierbij ondersteunen.

In 2024 richtte de polikliniek zich op de interne Abrona-cliënten met obesitas en met een hulpvraag. Het doel is om daarna ook externe cliënten in de regio Utrecht met een Wet Langdurige Zorg-indicatie te verwelkomen. Het gaat hier om een kleinschalig experiment.

Als organisatie leren we van de Obesitaspoli. Bv informatie over wat is gezond eten, bewegen, monitoren van eetpatronen voor eenvoudige winst en hoe je dat doet. Bij een aantal cliënten is al een goed resultaat bereikt. De meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak is merkbaar. De focus is daarbij gericht op het inzetten van kennis op de woonlocaties van Abrona en in de individuele leefstijl afspraken van cliënten.

Intensieve traumabehandeling

In 2023 heeft de eerste pilot intensieve traumabehandeling plaatsgevonden. Deze behandeling is door Abrona zelf ontwikkeld. Door onderzoek (N=1) en monitoring wordt de behandeling verder ontwikkeld.

In Nederland zijn de afgelopen tien jaar verschillende behandelcentra opgericht die met veel succes soortgelijke trajecten bieden. Cliënten met een verstandelijke beperking worden hier over het algemeen voor afgewezen, terwijl juist deze groep mensen meer dan gemiddeld traumatische ervaringen meemaakt.

Met onze expertise op het gebied van trauma in combinatie met een verstandelijke beperking zijn wij ervan overtuigd dat ook cliënten kunnen profiteren van kortdurende intensieve traumabehandeling. Het traject is bedoeld voor mensen die in hun leven meerdere ingrijpende gebeurtenissen hebben meegemaakt en daar nog veel klachten aan over hebben gehouden. Er wordt gedurende drie weken drie dagen per week therapie gegeven door een multidisciplinair team, zodat de behandeling kortdurend en effectief is. Het traject bestaat uit een combinatie van o.a. psycho-educatie, Imaginaire Exposure, EMDR en beweging. Na afronding van de pilot zal bekeken worden wat de verdere strategische doelstellingen van Abrona zullen zijn.

Inzet technologie in de dienstverlening

In 2024 hebben we de uitgangspunten voor inzet van technologie in de dienstverlening vastgesteld, evenals het jaarplan 2024 voor de inzet van technologie. De projectgroep is ingericht en het meerjaren projectplan is opgesteld. Abrona neemt deel aan de innovatieroute met begeleiding van twee ervaren externe adviseurs van Academy Het Dorp en Vilans. We zijn aangesloten bij de VGU projectgroep zorgtechnologie.

In het najaar van 2024 hebben we onderzocht wat de actuele inzet van technologie op de woonlocaties was. Daartoe hebben we een vragenlijst ontwikkeld om beter zicht te krijgen op de gebruikte functionaliteiten, de kosten en de impact van de technologie op de cliënt, op de medewerker en op de werkwijze in het team. Ook wordt gevraagd wat het team nodig heeft om de technologie in te kunnen zetten.

N.a.v. de uitkomst wordt er een verbeterplan opgesteld om interne processen te verbeteren binnen Abrona die er voor kunnen zorgen dat er technologie duurzaam en effectief wordt ingezet. De uitkomsten vormen ook de basis voor verdere opschaling van technologie binnen Abrona.



Zorgtechnologie bij Abrona



Samenwerking met informele zorg en sociale basisvoorzieningen

Om de ondersteuning rondom de cliënt te verbeteren kiezen we binnen Abrona steeds nadrukkelijker voor samenwerking met familie en vrienden van de cliënt. Maar ook de samenwerking met sociale basisvoorzieningen wordt steeds belangrijker.

Om samenwerking met familie en verwanten tot stand te brengen en te verstevigen, hebben we binnen de langdurige zorg familie- en verwantenavonden georganiseerd. Om samenwerking goed vorm te kunnen geven, voeren we steeds meer gesprekken met familie en verwanten.

Binnen het sociale domein is sprake van een forse financiële korting in 2026. Hier bereiden we ons op voor. Er worden twee voorstellen uitgewerkt voor de ambulante toekomst. Ook in het sociale domein is het ontwikkelen van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' een thema. En nog meer integraal samenwerken en het delen van deskundigheid worden heel belangrijke thema's van efficiëntie in de zorg. Vanuit Abrona willen we ondersteuning bieden volgens de drieslag: eerst wat kan collectief, dan wat kan digitaal en tot slot wat moet fysiek.

Voorbeeld van samenwerking met andere zorgorganisatie en gemeente:

SamenWijs is een laagdrempelige inloop bij buurtplein Bateau in Nieuwegein. Wekelijks is er een koffiemoment waar begeleiders van Abrona en Kwintes elkaar afwisselen. Het is een plek voor ontmoeting, gezelligheid en het stellen van vragen aan de begeleiders. "In groepsverband kun je cliënten stimuleren elkaar te helpen en een netwerk op te bouwen."

Samenwerking met organisatie in ouderenzorg

Abrona en AxionContinu hebben een samenwerkingsovereenkomst ondertekend om ouderenzorg inclusiever te maken. Binnenkort starten zes assistenten woonhulp, ondersteund door Abrona, op een locatie van AxionContinu. Zij krijgen een veilige leer- en werkomgeving, terwijl AxionContinu-medewerkers worden voorbereid om hen goed te begeleiden. Een deel van de assistenten volgt de brancheopleiding Woonhulp van Calibris (niveau 1), terwijl anderen stage lopen. De samenwerking komt voort uit wensen van cliënten om bij te dragen aan ouderenzorg.

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 21 mei heeft de inspectie een onverwacht bezoek gebracht aan Planetenlaan om zich een beeld te vormen of de geboden zorg voldoet aan wet- en regelgeving omtrent de onvrijwillige zorg. De IGJ heeft beoordeeld dat in alle gevallen Abrona geheel of grotendeels aan de gestelde normen voldoet. Wij vinden dit een heel mooie beoordeling. Dit rapport is begin september gepubliceerd door IGJ.

Nr.	Categorie Onvrijwillige zorg Aantal unieke cliënten	2024 (JUL-DEC)	2024 (JAN-JUN)
1	toedienen van vocht, voeding en medicatie,	7	5
2	beperken van de bewegingsvrijheid;	22	19
3	insluiten;	11	12
4	uitoefenen van toezicht op betrokkene;	1	1
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;	0	1
8	beperken van de vrijheid om het eigen leven in te richten;	20	17
9	beperken van het recht op het ontvangen van bezoek.	0	0

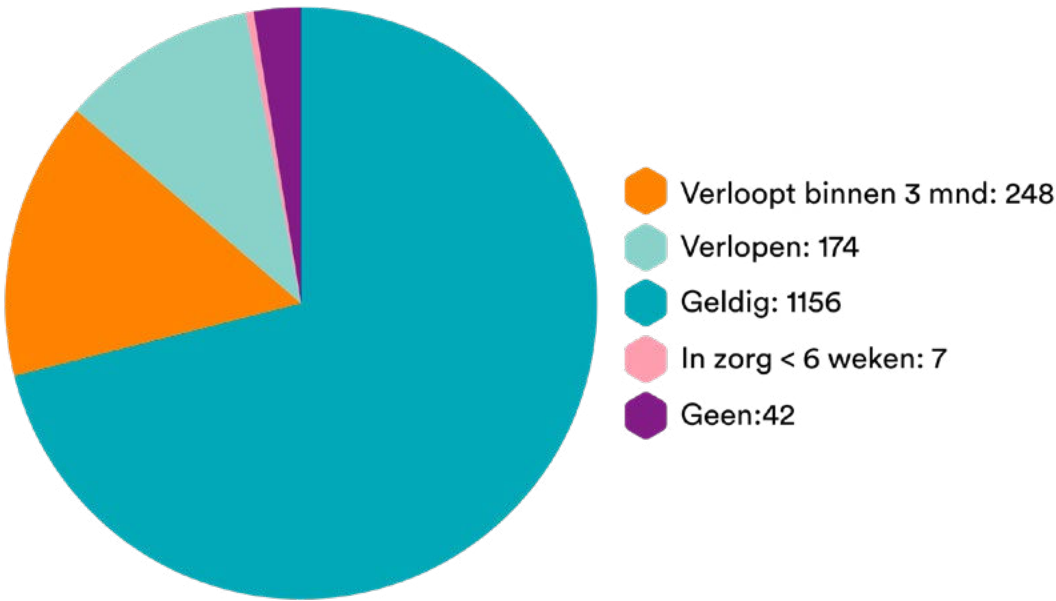
Daarnaast heeft Abrona deelgenomen aan de werkgroep Wzd, van het project Werken en verantwoordt vanuit ruimte en vertrouwen. Doelstelling van deze werkgroep was meedenken hoe de Wzd gewijzigd kan worden, met behoud van de rechtspositie van de cliënt en minder registratielasten voor professionals. We wachten de voorgestelde wetwijzigingen in het voorjaar van 2025 af. Binnen Abrona hebben we er nog niet voor gekozen om de zogenoemde bestuurlijke afspraken te volgen. Argumenten hiervoor waren dat de status van deze afspraken te onduidelijk waren én dat registreren volgens de bestuurlijke afspraken in het elektronisch cliëntendossier niet mogelijk is. In 2025 wordt dit opnieuw beoordeeld.

De belangrijkste conclusies bij registratie Onvrijwillige zorg

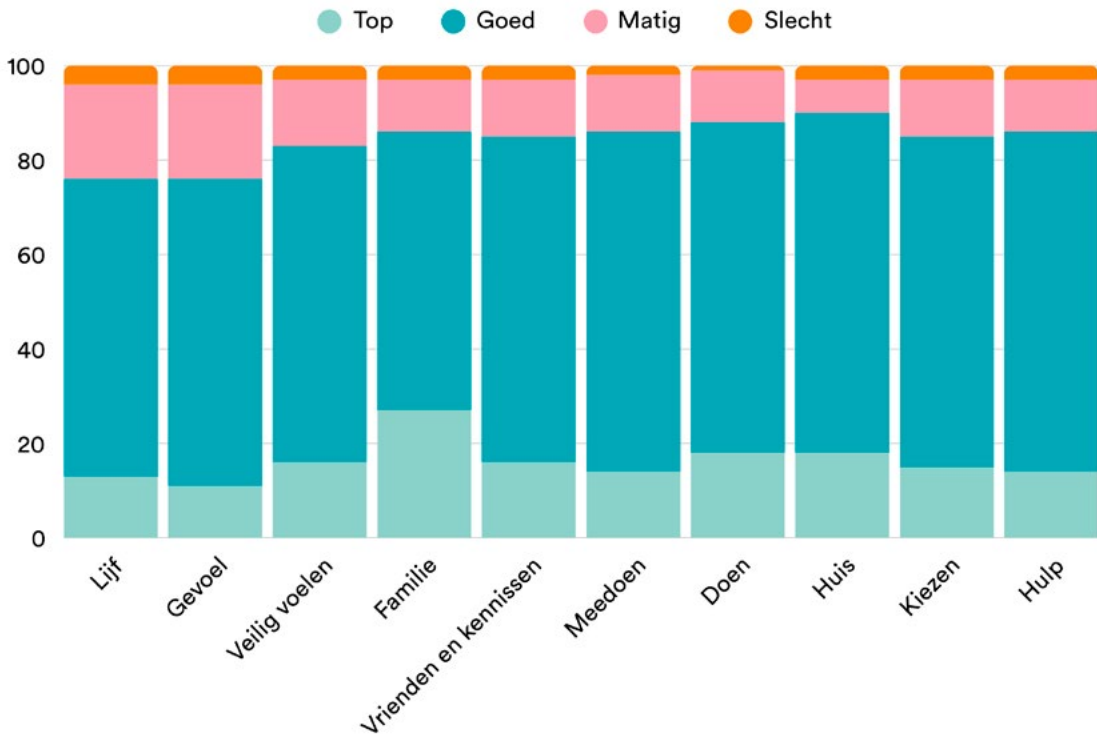
In 2024 zien we dat het aantal unieke cliënten bij wie onvrijwillige zorg is toegepast stabiel blijft. Waar in eerdere jaren er sprake was van een afname per half jaar, zien we nu dat de cijfers in de laatste drie periodes van zes maanden nagenoeg gelijk blijven. De categorieën die het meest werden toegepast 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 toepassing van onvrijwillige zorg. We houden aandacht voor de rechtspositie van de cliënt. Het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers heeft ertoe geleid dat steeds meer, in gesprek met de cliënt, de zorg vrijwillig is en opgenomen wordt in het ondersteuningsplan. Hierbij is geen sprake van dwang of drang.

3.2 Cijfers

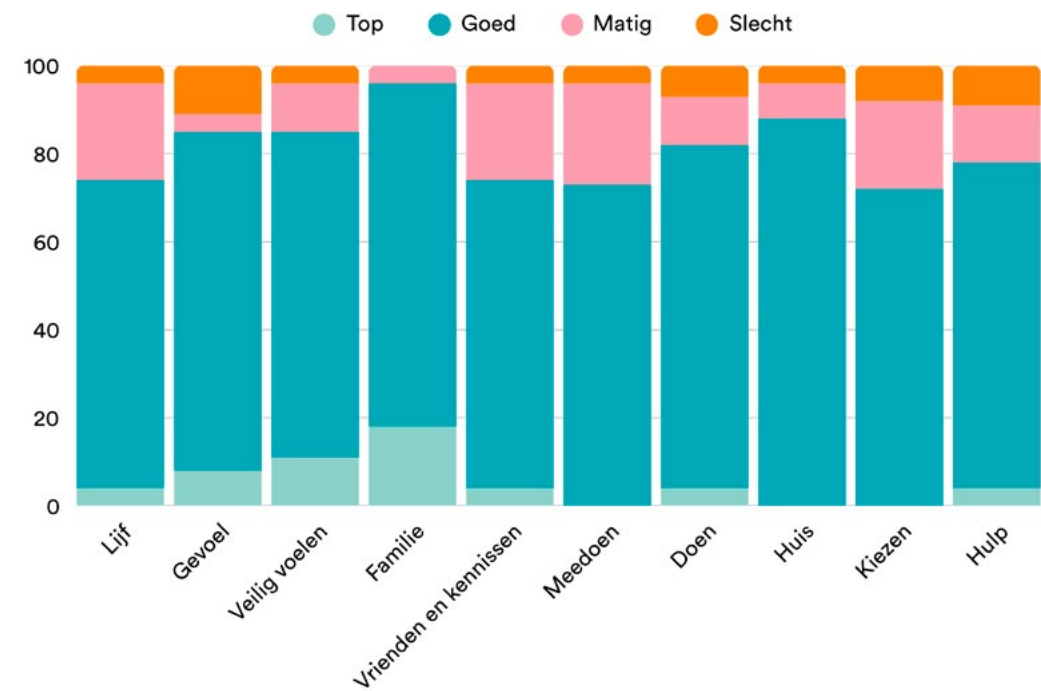
Ondersteuningsplannen



DVIE cliënten



DVIE verwanten



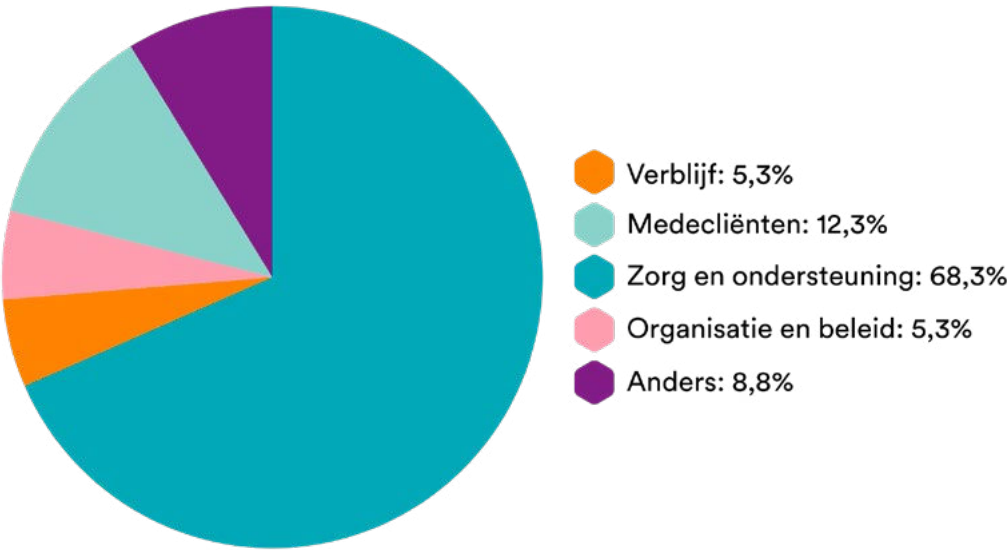
Clïenttevredenheid Maatschappelijke ondersteuning
Eén keer in de twee jaar wordt binnen de Maatschappelijke ondersteuning de clïenttevredenheid gemeten met het instrument Menselijke Maat. De clïënten hebben Abrona een gemiddelde van 8,5 gegeven.

8,5



Aantal kwesties clientvertrouwenspersonen en de VGU Klachtencommissie

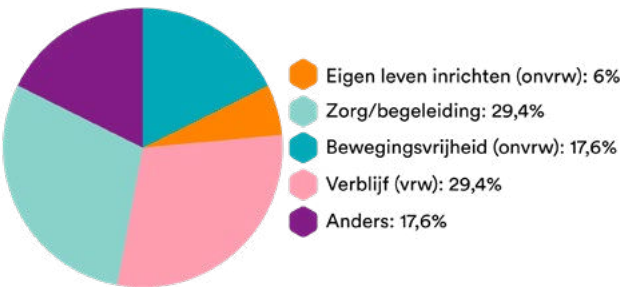
CVP Wkkgz
In 2024 heeft de Clïentvertrouwenspersoon WKKGZ 57 meldingen ontvangen.



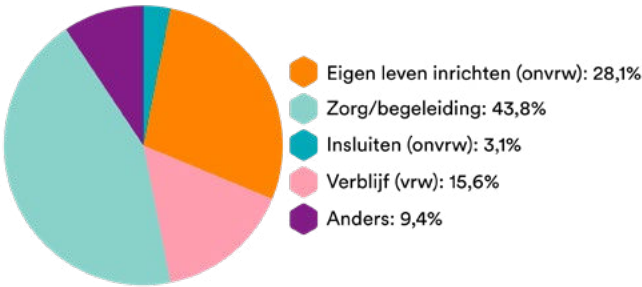
Categorie van onvrede en klachten

CVP Wet zorg en dwang
De clïentvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang heeft 53 kwesties ontvangen.

Top 5 onderwerpen bij informatie 2024



Top 5 onderwerpen bij onvrede 2024



VGU Klachtencommissie
De commissie heeft in 2024 geen klachten ontvangen.
De VGU klachtencommissie is in 2024 opgehouden te bestaan.
De klachtenprocedure wordt herzien in 2025.

4 | Kwaliteit van arbeid in 2024

Inleiding

In het Kwaliteitsbeeld 2023 hebben we de aandachtspunten genoemd waar we in 2024 en 2025 aan werken. In een steeds veranderende context willen we de kwaliteit van zorg en ondersteuning en kwaliteit van arbeid binnen Abrona behouden.

4.1 Beeld van kwaliteit van arbeid

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. Hieronder geven we kort de belangrijkste activiteiten weer:

Project Onboarding

Bij het starten met een nieuwe baan krijgen nieuwe medewerkers veel indrukken. Namen van nieuwe collega's, nieuwe processen, nieuwe organisatie. Een leuke, maar intense periode! Bij Abrona snappen we dit en daarom hebben we ons onboardingsproces herzien en verbeterd. Zo voelen de nieuwe collega's zich vanaf dag één welkom!

Het onboardingsprogramma begint met de 'Welkom bij Abrona!'-dagen. Deze sessies van anderhalve dag, die elke maand worden georganiseerd, bieden een uitgebreide introductie in onze organisatie. Nieuwe collega's maken kennis met Abrona en onze kernwaarden. Dit helpt om een duidelijk beeld te krijgen van de werkomgeving en zorgt voor een gevoel van verbinding vanaf het begin.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe collega's zich snel thuis voelen in hun nieuwe rol, hebben we voor de primaire zorg een vast inwerk-schema ontwikkeld. Dit schema wordt ondersteund door een aandachtfunctionaris onboarden op elke afdeling of locatie, die de nieuwe collega begeleidt tijdens de eerste weken. Dit gestructureerde proces helpt bij een soepele integratie. Het inwerk-schema kan worden aangepast met locatie-specifieke informatie.

Daarnaast hebben onze teams van Facilitair en IT de praktische aspecten rondom de start van een nieuwe collega geautomatiseerd. Denk hierbij aan het aanvragen van sleutels, telefoons, en andere benodigdheden. Hierdoor kan de nieuwe collega zich volledig richten op het leren kennen van de nieuwe werkomgeving.

Met Onboarden 2.0 willen we ervoor zorgen dat elke nieuwe collega bij Abrona niet alleen goed geïnformeerd, maar ook vol zelfvertrouwen aan de slag kan gaan!



Project Functiehuis

Sinds 2022 hebben we gewerkt aan het actualiseren van het functiehuis. Het bestaande functiehuis was verouderd en sloot niet meer goed aan op de feitelijke situatie binnen de organisatie. Daarom hebben de Ondernemingsraad (OR) en de Raad van Bestuur (RvB) gezamenlijk gewerkt aan een vernieuwd functiehuis dat beter aansluit bij de huidige praktijk en toekomstbestendig is. In het nieuwe functiehuis is gekozen voor meer generieke functies. De functies in de bedrijfs-ondersteuning waren al eerder vastgesteld. In 2024 zijn de functies in het primair proces vastgesteld. Daarbij is de functiestraat beschreven en zijn twee nieuwe functies, de woonassistent en de coördinerend begeleider, omschreven. De constructieve gesprekken tussen de OR en de RvB hebben uiteindelijk geleid tot een gezamenlijk resultaat waar iedereen achter staat. Met dit vernieuwde functiehuis zetten we een belangrijke stap vooruit. De implementatie van het vernieuwde functiehuis staat gepland voor het eerste kwartaal van 2025.

Zorgsafari-programma

Het programma ‘zorgsafari’ bood medewerkers de mogelijkheid om Abrona locaties te verkennen en loopbaanmogelijkheden te ontdekken. In 2024 hebben 50 medewerkers deelgenomen, wat bijdroeg aan verbinding, samenwerking en loopbaanontwikkeling. Dit programma wordt in 2025 voortgezet.

In december is een Open Nacht georganiseerd door onze nachtdienstmedewerkers. Tussen 22:30 en 00:00 waren de deuren geopend voor een kijkje achter de schermen van de Nachtdienst. Ongeveer 35 geïnteresseerden hebben ervaren hoe het werken in de nachtelijke uren is. Zij hebben na afloop aangegeven dat ze door de Open Nacht een beter beeld hebben gekregen bij het werken in de nachtdienst en hoe veelzijdig, gezellig, maar ook kwetsbaar het kan zijn om ’s nachts ondersteuning te bieden aan onze cliënten.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling is recentelijk aangepast met instemming van de OR. De aangebrachte wijzigingen zijn bedoeld om een veilige en transparante omgeving te waarborgen voor iedereen die vermoedens van misstanden wil melden. De klokkenluidersregeling is op Intranet te vinden. Iedere medewerker is hierover via e-mail geïnformeerd.

Plan van aanpak bij verzuim

De pilot met Resilians in 2023 en 2024, een coachingsservice, werd als succesvol geëvalueerd en wordt voortgezet voor alle Abrona-medewerkers. Trainingen verzuimbegeleiding voor leidinggeven-den zijn gegeven, en de capaciteit van bedrijfs-artsen is uitgebreid om de lange wachttijden te verminderen. Het verzuim blijft echter nog boven het branchegemiddelde.

Strategische personeelsbeleid en strategische personeelsplanning

Met het opstellen van een strategisch personeels-beleid en – planning is gestart in 2024.

Leren en ontwikkelen

We werken samen met de diverse mbo en hbo-opleidingen uit de regio;

Hogeschool Utrecht (Social Work & Management in de Zorg), Hogeschool Windesheim, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Arnhem/Nijmegen en Hogeschool Amsterdam.

MBO Utrecht, MBO Amersfoort, ROC Midden Nederland (locatie Amersfoort en Utrecht), MBO Rijnland en voor de BBL-leerlingen werken we samen met het Dulon college in Ede.

Het merendeel van de MBO studenten volgt een opleiding Maatschappelijke zorg op niveau 3 of 4 en we hebben enkele plekken voor studenten die op niveau 2 de opleiding Helpende Welzijn volgen.

In 2024 zijn er 80 voltijd studenten geplaatst.

In 2024:

zijn 31 leerlingen/medewerkers begonnen aan een opleiding (mbo / hbo / mbo-certificaten)

hebben 20 mensen hun opleiding afgerond (met diploma of certificaat)

En zijn 5 mensen voortijdig gestopt met de opleiding.

Leerlingen op Peildatum 1 januari 2025

31	24 zij-instr/5 MIO/2 duokandidaten in Zuid west
43	33 zij-inst/6 MIO/4 duokandidaten in Noordoost
9	medewerker in opleiding in de ambulante begeleiding

Duo leren

Sinds 2024 bieden we bij Abrona duoleren aan. Dit is een traject voor zij-instromers waarbij zij het eerste jaar samen optrekken. De zij-instromers leren samen, met elkaar én van elkaar. Dit vergroot de instroom van nieuwe begeleiders en zij pakken samen met collega’s het werk op.

Duoleren

1 Wat is er anders of blijft hetzelfde

Anders: In plaats van 1 zij-instromer komen er 2. De zij-instromers worden in het eerste jaar aan elkaar gekoppeld. Zij werken 65% dezelfde diensten, naast andere collega’s. Zij leren gezamenlijk van en met elkaar. Na een jaar worden zij ‘ontkoppeld’.

Hetzelfde: Zij-instromen blijft zoals we dat altijd al gewend zijn. Alleen dan met 2 personen, als duo.

Waarom? De zij-instromers leren samen, met elkaar én van elkaar. Dit vergroot de instroom van nieuwe begeleiders en zij pakken samen met collega’s het werk op.

2 Wat wordt er verwacht

Waar willen we starten? Zonnelaan 100 & 202, Jupiterhof en Oirschot

Verwachtingen: Zij-instromers vinden steun bij elkaar en leren sneller. Het startmoment is vaak niet hetzelfde, dus wij verwachten een zekere mate van flexibiliteit.

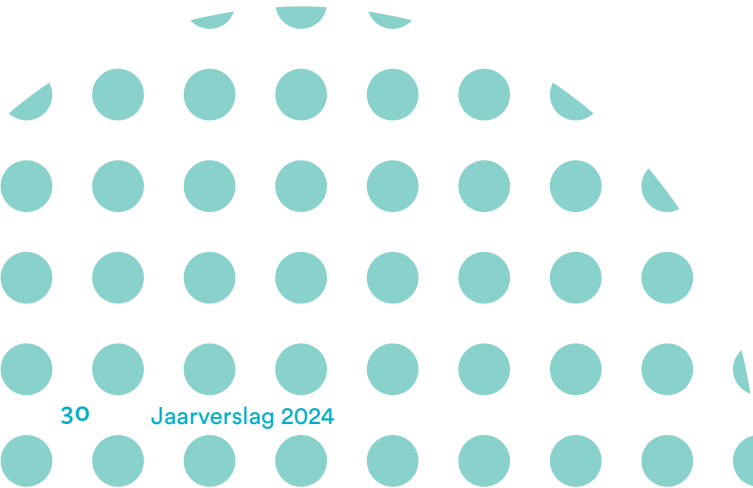
Belangrijk: Het is belangrijk dat beide zij- instromers hun eigen leertraject hebben. Zij krijgen daarvoor de ruimte en passende ondersteuning. Het is belangrijk voor het team om vanuit een coachende rol samen te werken.

3 Hoe lang duurt het traject?

Duur: Het ontkoppelen van de duo’s zal na ongeveer een (school)jaar plaatsvinden. Daarna is het zij-instroom traject zoals we regulier gewend zijn.

Evaluatie: In juli en december 2024 zijn er evaluaties. Aan de hand van de uitkomsten breiden we duoleren uit.

Wist je dat Abrona met dit project in één jaar tijd 20 nieuwe collega’s wil aannemen?



Weerbaarheidstraining

Samen met Reinaerde gaat Abrona weerbaarheidstrainers opleiden met als doel om zelf weerbaarheidstrainingen te geven. Met het opleiden van de weerbaarheidstrainers willen we ervoor zorgen dat de training weerbaarheid aansluit op de Triple-C gedachte. Daarnaast hebben we dan onze eigen expertise in huis als het gaat over weerbaarheid.

In 2025 zullen trainers van Abrona en Reinaerde worden opgeleid door het weerbaarheidsteam van ASVZ. ASVZ heeft eigen weerbaarheidstrainers opgeleid die werken vanuit het gedachtegoed van Triple-C. Zij gaan onze trainers leren hoe zij dit binnen Abrona kunnen vormgeven. De trainers van Abrona zullen een train de trainer traject volgen en daarnaast trainingen geven met een ervaren trainer.

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. Drie 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.

Inrichten HR servicedesk

In 2024 is de HR servicedesk van start gegaan. Medewerkers kunnen hier terecht met vragen over onder meer verlofaanvragen, salarisinformatie, of gewoon een beetje hulp bij het navigeren van YouForce. Medewerkers weten dit loket steeds beter te vinden.

4.2 Cijfers

Medewerkertevredenheid

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.

Het volgende medewerkersonderzoek vindt plaats in najaar 2025.



5| Kwaliteit van organisatie

5.1. Algemeen

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele ontwikkelingen die in 2024 grote invloed hebben gehad op de bedrijfsvoering binnen Abrona. Naast de ontwikkelingen voor geheel Abrona die we hebben beschreven in paragraaf 2.3.

Vervolg op herinrichting Bedrijfsondersteuning
De herinrichting van de Bedrijfsondersteuning kreeg zijn beslag in 2023. In 2024 hebben we hieraan een vervolg gegeven om het primaire proces optimaal te ondersteunen en de organisatie continu te verbeteren. Onder meer zijn werkprocessen geïnventariseerd en herzien, en het Handboek Abrona is geoptimaliseerd met werkprocessen voor alle bedrijfsonderdelen. Naast de al bestaande ICT helpdesk is de HR servicedesk ingericht en de servicedesk VF&I.

Vastgoed, Facilitair en Inkoop

Servicedesk VF&I

Sinds het najaar is de Servicedesk VFI operationeel. De Servicedesk VFI is opgezet om alle vragen, meldingen, storingen, wensen en klachten, evenals de algemene telefonie van Abrona, op een gestroomlijnde en effectieve manier via één centraal punt af te handelen.

Meer Jaren Onderhoudsplan

In 2024 hebben we een strategisch partnership gesloten rondom het onderhoud met een externe partner. SPIE zal de komende jaren alle bouw- kundige en installatietechnische onderhoudswerkzaamheden voor Abrona uitvoeren. Door dit partnership is het aantal onderhoudsleveranciers teruggebracht van ruim 40 naar één, wat aansluit bij Abrona's strategische keuze voor een compacte vastgoedafdeling en regievoering op onderhoud.

Strategisch vastgoedplan

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. Jaarlijks beoordelen we het strategisch vastgoedplan op de ingezette route en investeringen.

Verkoop Biltse Grift

Op 28 oktober 2024 heeft het transport plaatsgevonden van onze voormalige woonzorglocatie Biltse Grift op de Steve Bikostraat te Utrecht. Daarmee is de verkoop van deze locatie succesvol afgerond.

Inrichting facilitaire processen

We werken aan het verbeteren van onze processen. In 2024 zijn de volgende processen geactualiseerd: Het ijken van medische apparatuur, het onderhoud aan fietsen en de groenvoorziening. Andere processen worden in 2025 opgepakt. Procesverbetering is een continue activiteit.

Insourcen inkoop

In het verlengde van het project Centralisatie inkoop worden de inkoopprocessen verder verankerd in de organisatie. Met name de nieuwe werkwijzen rond de was (Mijnwaslijn) en eten en drinken hebben ook in 2024 veel inspanning gevraagd. Door beide centraal in te kopen is het aantal facturen gedecimeerd. We willen nu de afdeling inkoop insourcen. Met ingang van 7 april 2025 is de vacature Tactisch Inkoper ingevuld met een vaste medewerker.

Eten en drinken

De nieuwe werkwijze rondom eten en drinken bleek het primair proces onvoldoende te ontzorgen. Na een evaluatie heeft een nieuwe aanbesteding in Q4 2024 geleid tot nieuwe te contracteren partijen per 1 april 2025. Met alle betrokkenen is een zorgvuldig implementatietraject afgesproken.

ICT

Binnen ICT heeft in 2024 wederom een verdere professionaliseringslag plaatsgevonden. De basis hiervoor is de ICT roadmap die jaarlijks wordt geactualiseerd. Belangrijk is de aandacht voor cybersecurity en informatieveiligheid. Abrona heeft zich aangesloten bij Z-cert om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op dit gebied.

Elektronisch cliëntendossier (ECD)

In 2024 heeft Abrona de keuze gemaakt om per 1 april 2025 het elektronisch cliëntendossier van NEDAP (ONS) te implementeren. In het najaar van 2024 hebben meerdere werkgroepen zich gericht op de inrichting van dit ECD. De implementatie is conform planning uitgevoerd en de datum van 1 april 2025 is gehaald.

Informatieveiligheid

In 2024 heeft Abrona een fit gap analyse laten uitvoeren met betrekking tot NEN 7510 en NIS-2. Uit deze analyse zijn de aandachtspunten gehaald die vervolgens op een projectmatige manier zullen worden geïmplementeerd in 2025 en 2026.

Gegevensbescherming en privacywetgeving

De Functionaris gegevensbescherming (FG) heeft in 2024 geen klachten ontvangen. In 2023 is in totaal 1 klacht ontvangen.

Intern zijn 20 datalekken gemeld. Er zijn geen datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

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

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.

Abrona is een financieel gezonde organisatie en wil dit blijven

Het financieel beleid is erop gericht om de opbrengsten en de kosten zodanig in balans te houden, dat de continuïteit op korte en op lange termijn gewaarborgd blijft. Dit is noodzakelijk om de zorgverplichtingen aan cliënten na te kunnen komen, het vertrouwen van stakeholders (verwanten, Zorgkantoren, gemeenten en anderen) te behouden en toegang te hebben en houden tot de financiële markten (de banken en het Waarborgfonds voor de zorgsector). Doelstelling was om de exploitatie in 2024 minimaal neutraal te laten zijn. Vanaf 2025 is het de doelstelling om ook de zorgexploitatie minimaal neutraal te laten zijn. De begroting 2025 sluit met een licht positief resultaat.

Abrona heeft een solide liquide positie, met een kleine leningenportefeuille. Deze liquide positie is in 2024 verder verbeterd als gevolg van positieve resultaten vanuit de bedrijfsvoering en de verkoop van vastgoed. Als gevolg van ontwikkelingen binnen het vastgoed kan er in 2025 een financieringsbehoefte ontstaan. Abrona werkt met een meerjarenprognose, waarin tevens de geplande investeringen in ICT en de investeringen vanuit het strategisch vastgoedplan zijn opgenomen. Met deze meerjarenprognose wordt de financieringsbehoefte inzichtelijk gemaakt en als basis gebruikt voor het gesprek met het WfZ en de banken. De meerjarenprognose wordt jaarlijks geactualiseerd.

In 2024 is er een verbetering van het zorgresultaat gerealiseerd. Deze verbetering is enerzijds veroorzaakt door een verbetering van de opbrengsten, anderzijds door een verlaging van de personele kosten door lager ziekteverzuim en minder inzet PNIL. De zorgexploitatie was in 2024 nog 1,3 miljoen negatief, maar heeft wel een significante verbetering laten zien ten opzichte van 2023



(genormaliseerd 4,3 miljoen negatief). Het resultaat 2024 was hiermee ruim beter dan begroot. Naast een beter resultaat vanuit bedrijfsvoering heeft Abrona in 2024 een aantal incidentele opbrengsten, met name vanuit verkoop vastgoed en terugname waardevermindering vastgoed. Dit heeft ertoe geleid dat Abrona het jaar 2024 met een ruim positief resultaat heeft afgesloten. Hiermee is voldaan aan de bankconvenanten.

Stuurinformatie

De managementinformatie is in 2024 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. In 2025 zal de overstap worden gemaakt naar de zorgmonitor van Accordis. Hiermee wordt het mogelijk om met dashboards te gaan werken voor management, teamleiders en medewerkers. Dit leidt tot nog beter inzicht in de kwantitatieve en kwalitatieve cijfers waardoor 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 2024 zijn de strategische doelstellingen vertaald naar concrete inspanningen en doelen. Er is geen separate leidraad voor het jaarplan voor 2025 opgesteld, uitgangspunt was het voortborduren op de kaders vanuit 2024 op het vlak van kwaliteit van zorg, HR en opleidingen.

Met betrekking tot de kaders op het gebied van financiën is het uitgangspunt dat de begroting voor 2025 “uitdagend realistisch” moet zijn. Per organisatieonderdeel is op basis van dat uitgangspunt uitgewerkt wat de financiële doelstelling voor 2025 is. Het jaarplan 2025 is financieel vertaald in de begroting voor 2025. Zowel het jaarplan 2025 als de begroting 2025 zijn eind 2024, 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 Abrona als geheel.

Sturing op jaarplan en middelen vindt plaats middels het voeren van de “A3 gesprekken”. Een middel als mix van het INK model en de balanced score kaart.

In 2024 is de frequentie van de A3 gesprekken verlaagd naar eens per 4 maanden in plaats van eens per kwartaal. Dit is als positief beoordeeld. In deze A3 gesprekken wordt per organisatieonderdeel de voortgang ten aanzien van de doelstellingen uit het jaarplan besproken, inclusief de financiële resultaten ten opzichte van de begroting. Tevens wordt in deze gesprekken besproken welke aanvullende acties noodzakelijk zijn om de doelstellingen te behalen. De bestuurder schrijft op basis van deze gesprekken een bestuursreflectie welke besproken wordt met het Managementteam en Raad van Toezicht.

Resultaten en audits

De interne auditor 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 2024 is vervolg gegeven aan het werken met 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. In 2024 is het gehele jaar gewerkt met de signaleringslijsten vanuit Valuecare waardoor de gehele opbrengsten

zijn gecontroleerd in plaats van alleen een steekproef. Hierdoor is de ambitie haalbaar om op termijn ook audits ten aanzien van de overige processen uit te voeren. In 2024 is hiermee een start gemaakt door de controle op het proces rondom inzet PNIL.

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

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%
Solvabiliteit (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 opbrengsten		0,90%	3,0%	4,1%	4,5%
Resultatenrekening (x € 1.000)					
Opbrengsten		€ 92.668	€ 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 wordt gewerkt met meerdere scenario's. Voor 2024 was het de doelstelling om te komen tot een positief exploitatieresultaat. Voor 2025 en verder is het de doelstelling dat de zorgexploitatie positief is. Deze doelstelling is doorgerekend in de meerjarenprognose.

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.



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, cyberveiligheid, regeldruk, juiste bekostiging en tarifiering. In deze paragraaf zullen ze kort worden benoemd.

In de zorg is schaarste aan gekwalificeerde professionals onverminderd groot, 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. In 2024 is het ziekteverzuim met ruim een procentpunt gedaald ten opzichte van 2023.

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. Deze ontwikkeling heeft tevens invloed op de ontwikkelingen binnen het vastgoed. Het vraagt om een passende afstemming van het vastgoed bij de ondersteuningsvraag.

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 verantwoorden vanuit ruimte en vertrouwen" (voorheen "vernieuwend verantwoorden"). Vanaf 1 januari is de naam gewijzigd in Vernieuwend werken en verantwoorden.

De bekostiging van de zorg voor cliënten in een complexere doelgroep blijft een aandachtspunt. In 2024 zijn de tarieven voor deze doelgroep gestegen, echter nog in onvoldoende mate passend om deze zorg financieel sluitend te krijgen. Het kostenonderzoek van de NZA op dit onderwerp is vertraagd en loopt door in 2025. Dit kostenonderzoek vormt de basis voor beter passende tarieven per 2026/2027.

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 (arbeidsondersteunende) technologie onderzocht en waar mogelijk geïmplementeerd. In de komende jaren is dit een belangrijk thema binnen Abrona.

Als onderdeel van de begroting 2025 is een overzicht weergegeven van de risico's die het realiseren van de begroting minder haalbaar maken. Deze risico's worden hiernaast kwalitatief toegelicht, inclusief de mitigerende maatregelen.

Jaarlijks wordt het treasuryjaarplan opgesteld, zo ook in 2024. Hierin zijn de risico's opgenomen met betrekking tot valuta, rente, markt, liquiditeit en solvabiliteit, inclusief de bijbehorende beheersmaatregelen.

Het risicomanagement 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 2024 is een update gemaakt van het frauderisicobeleid, inclusief een verdere aanscherping. Door vertrek van de compliance officer medio 2024 is de opzet van integraal risicomanagement niet opgepakt. Dit staat op de planning voor 2025.

Risico	Impact	Maatregelen	Classificatie
Niet kunnen vervullen van vacatures	Hierdoor meer inzet PNIL nodig dan nu ingeschat in de begroting	- 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	Operationeel
Hoger ziekte-verzuim of uitstroom	Meer druk op medewerkers, meer inzet PNIL nodig	- 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	Operationeel
Handhaving Wet DBA vanaf 1 januari 2025	Belastingdienst beoordeelt inzet ZZP-ers als schijnzelfstandigen en legt aanvullende loonheffing op	- In 2023 en 2024 heeft project "inzet PNIL" de contracten met tussenkomst bureaus aangepast om fiscale consequenties te beperken - Geen directe inzet ZZP meer in cliëntgebonden functies, alleen nog maar via tussenkomst van bemiddelingsbureau - Project opgezet om inzet ZZP via tussenkomst afgebouwd te hebben per juli 2025 - De ontwikkelingen met betrekking tot inzet PNIL volgen elkaar snel op. Er moet continu hierop worden geschakeld. Of de volledige realisatie van plan PNIL hiermee haalbaar is is onzeker.	Tactisch
Mogelijke bezuinigingen op WIZ in 2026 en verder	Daling van het te vergoeden tarief en daarmee lagere inkomsten. Hierdoor niet mogelijk om richting neutrale zorgexploitatie te bewegen in 2026 en verder zonder aanvullende maatregelen	- Of en zo ja voor hoeveel vanaf 2026 sprake is van bezuinigingen is op dit moment nog onbekend. - Ter voorbereiding op een mogelijke bezuiniging op het WIZ kader is in de begroting 2025 een afslag van 2% op de tarieven toegepast.	Strategisch
Hogere CAO afspraken dan nu ingeschat	De personele kosten zijn in 2025 hoger dan begroot	- De salariskosten in de begroting 2025 zijn per medewerker meegenomen op basis van de salarissen per 1 december 2024 en een salarisstijging van 3% in juni 2025 en 2% in december 2025. - Aanvullend is een reservering van ruim € 600K (ruim 1% salarisstijging op jaarbasis) opgenomen bij de RvB - Hiermee is per saldo een salarisstijging van 3% op jaarbasis meegenomen. - Indien de CAO afspraken voor 2025 nog hoger uitkomen dan kunnen deze worden gefinancierd uit de 2% afslag op het tarief in de omzet	Operationeel

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.

Statutenwijziging

Wijzigingen in wet- en regelgeving, waaronder de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza), het Uitvoeringsbesluit Wtza, de Governancecode Zorg 2022 (GCZ 2022), de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018), de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en het Vpb-vrijstellingsbesluit van 25 november 2019 zijn voor de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) en de Vereniging van Bestuurders in de Zorg (NVZD) aanleiding geweest de modelstatuten voor de stichting en de modelreglementen voor de raad van bestuur en raad van toezicht te herzien en actualiseren. In de herziene NVZD/NVTZ-modelstatuten en -reglementen raad van bestuur en raad van toezicht zijn wijzigingen verwerkt die op grond van voornoemde wet- en regelgeving gelden. Daarnaast bevatten de herziene NVZD/NVTZ-modelstatuten en -reglementen voorzieningen en aanbevelingen die volgens de NVTZ en de NVZD nuttig zijn en meerwaarde hebben.

Met dit voorwerk heeft een RvT-delegatie in nauwe samenwerking met de bestuurssecretaris de statuten geactualiseerd. Voor tussentijdse vragen is Dirkzwager geraadpleegd. Ook de notariële afwikkeling is door Dirkzwager gedaan. De geactualiseerde statuten zijn vastgesteld op 2 september 2024.

Op 24 oktober 2024 is het reglement van de RvT vastgesteld, evenals het informatieprotocol dat geldt tussen RvB en RvT. Het reglement van de RvB is op deze datum door de RvT goedgekeurd.

Organisatie

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:

- **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).
- **Human Resources.** Dit bestaat uit de onderdelen Leren & Ontwikkelen; Recruitement; HR-businesspartners en de HR-servicedesk.
- **Control Finance & IT.** Dit bestaat uit de onderdelen Control; Financiële Administratie; Zorgadministratie; ICT-Servicedesk, Functioneel Beheer en Applicatiebeheer.
- **Vastgoed, Facilitair & Inkoop.** Dit bestaat uit de onderdelen Vastgoed, Onderhoud & Beheer, Facilitaire zaken en Inkoop.

Per 1 juni 2024 is in het kader van het programma Versneld veranderen de Verandermanager gestart. Deze manager maakt deel uit van het managementteam.

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.

6.2 Raad van Bestuur

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Mw. C. Piket (Toke)	Voorzitter Raad van Bestuur	Voorzitter Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht (vanaf 1 januari 2024) Lid raad van toezicht UtrechtZorg

Deskundigheidsbevordering

De bestuurder is NVZD-geaccrediteerd. Ook is zij lid van de NVZD. In 2024 heeft zij diverse studiedagen rond thema’s als governance, arbeidsmarkt, zorgnetwerk (cure&) care bezocht. De bestuurder neemt deel aan intervisiebijeenkomsten. Ook is een opleiding voor eigentijds toezicht houden gevolgd

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.

Andere relevante wetgeving is de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Ook het 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.



6.3 Centrale medezeggenschap

De medezeggenschap bij Abrona voor cliënten en familie is vormgegeven conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) en vertaald in de medezeggenschapsregeling voor de CCA, CFA en lokale raden. 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/adviseur. Deze functionaris vervult ook een adviserende rol naar de CFA en is tussen beide raden de ‘linking pin’. Beide raden hebben secretariële ondersteuning en krijgen vergader- en werkfaciliteiten ter beschikking. De leden van beide raden ontvangen een (vrijwilligers)vergoeding voor het werk dat hun lidmaatschap met zich meebrengt.

CCA en CFA hebben in hun vergaderingen regelmatig overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Ook andere gasten (leden van de raad van toezicht, managers, en anderen) wonen op uitnodiging een gedeelte van de vergaderingen bij. Zowel de Centrale Cliëntenraad als de Centrale Familieraad heeft een georganiseerde achterban. Mede door een minimale personele bezetting binnen de afdeling Medezeggenschap, is het contact van de CCA met de achterban in 2024 beperkt geweest. Met de achterban zijn wel de verslagen van de CCA-vergaderingen gedeeld. De CFA heeft naar lokale familieraden en contactpersonen van cliënten, de notulen van de vergaderingen, en periodiek nieuwsbrieven verzonden.

Waar de cliënten- en familieparticipatie ook op locatieniveau is geregeld, overleggen cliënten en familie met de teamleider.

6.3.1. Centrale Cliëntenraad Abrona (CCA)

In december 2024 bestond de Centrale Cliëntenraad uit tien leden. Eén lid nam (reglementair) afscheid van de CCA.

De Centrale Cliëntenraad kwam in het verslagjaar tien keer bijeen voor een reguliere vergadering. In de reguliere vergaderingen en bij het dagelijks bestuur sloot de bestuurder in totaal vier keer aan. De Centrale Cliëntenraad heeft meerdere gasten ontvangen: (regio-)managers, verschillende adviseurs van Abrona Support, gedragsdeskundigen, de (externe) cliëntvertrouwenspersoon. De genodigden kwamen voor een toelichting (soms op advies- of instemmingsvragen), kennis-making, of om de CCA mee te nemen in het proces rond ‘versneld veranderen’. Delegaties uit de Raad van Toezicht hebben vier keer deelgenomen aan een CCA-vergadering of aan een overleg van het dagelijks bestuur.

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 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).



6.3.2. Centrale Familieraad Abrona

De CFA heeft vorig jaar acht reguliere vergaderingen gehouden. Twee CFA-leden (de voorzitter en de secretaris) hebben hun lidmaatschap (reglementair) beëindigd, de functies van voorzitter en secretaris zijn ingevuld door in 2023 aangetreden CFA-leden.

De CFA heeft in de loop van 2024 een nieuw lid mogen verwelkomen. In december 2024 bestond de CFA uit zes leden.

Het eerste gedeelte van de vergadering werd in 2024 bijgewoond door de bestuurder. Zij heeft zich één keer laten vervangen door de bestuurssecretaris/manager Abrona Support.

Om goed geïnformeerd te worden nodigt de CFA regelmatig bij Abrona betrokkenen uit. Zo is in 2024 gesproken met de (onafhankelijke) cliëntvertrouwenspersoon, bestuur van Stichting Vrienden van Abrona, managers, teamleiders, (beleids-) adviseurs, en leden van de raad van toezicht. Tal van onderwerpen zijn daarbij aan bod gekomen: versneld veranderen, participatie, verkort ondersteuningsplan, brandveiligheid, Wie Betaalt Wat (productdefiniëring) zoals over ten onrechte in rekening gebrachte pedicurekosten, nieuw elektronisch cliëntendossier, vastgoedbeleid, et cetera.

Door de CCA en de CFA is in 2024 gezamenlijke instemming- en/of advies gegeven over: budget lokale raden (ongevraagd), benoeming regiomanager Zuidwest, participatiebeleid, voorgenomen statutewijziging (negatief vanwege wijziging christe-

lijke grondslag), medisch noodzakelijk taxivervoer, opheffen klachtencommissie VGU, profiel nieuwe bestuurder, jaarrekening 2023, begroting 2025.

Gezamenlijk overleg

CCA en CFA hadden in 2024 negen keer agendaoverleg. De dagelijks besturen van beide raden bespreken in het agendaoverleg met bestuurder en bestuurssecretaris de te verwachten advies- en instemmingsvragen, stemmen de agenda van de eerstvolgende overlegvergaderingen en besluitvormingsprocessen af of delen belangrijke mededelingen.

De financiële commissie van de CCA en CFA kwam in 2024 vier 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.

Een à twee keer per jaar hebben CCA, CFA en OR ook een ontmoeting met de Raad van Toezicht.

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 2024

In april en september 2024 hebben twee OR-leden Abrona, en dus ook de OR, verlaten. De eerste lege plek werd snel opgevuld. Voor de 2e lege plek is, na een wervingsprocedure, helaas nog niemand gevonden. In oktober 2025 zijn er opnieuw OR-verkiezingen, waarna de OR in 2026 met een volledige OR hoopt te kunnen starten.

Overzicht van de Advies- en Instemmingstrajecten

Titel	Datum ontvangst	Advies/instemming/initiatief	Reactie OR
Wijziging statuten Abrona	Nov. 2023	Instemming	Instemming verleend
Update Regeling meerkeuze arbeidsvoorwaarden 2024	Dec. 2023	Instemming	Instemming verleend
Opheffen klachtencommissie VGU	Dec. 2023	Instemming	Instemming verleend
Regeling calamiteitenverlof bij ziekte in het gezin	Dec. 2023	Instemming	Instemming verleend
Invoering van de Regeling Studiekosten en Studieverlof binnen Abrona	Maart 2024	Instemming	Instemming verleend
Privacyregeling ritregistratie	April 2024	Instemming	Instemming verleend
Sluiting Brazzerie De Meern	April 2024	Advies	Positief advies verleend
Implementatie van het elektronisch cliëntendossier ONS van Nedap	April 2024	Advies	Positief advies verleend
Wijziging bestaande klokkenluidersregeling	Okt. 2024	Instemming	Instemming verleend
Herziening functiehuis/functiemix Primair Proces en Directe Ondersteuning	Mei 2023	Advies	Positief advies verleend

6.3.3. Ondernemingsraad

Ondernemingsraad

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

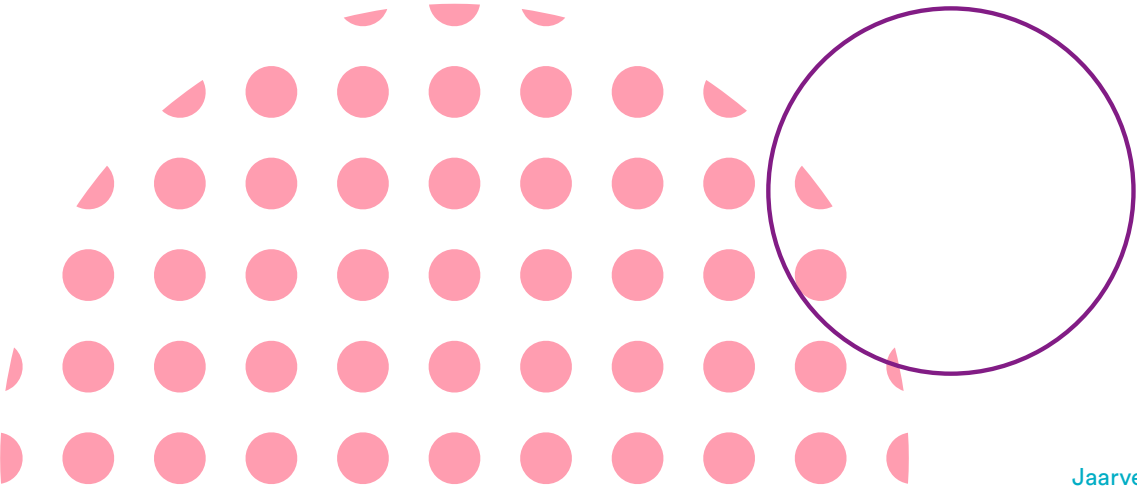
De OR werkt met drie vaste commissies en het dagelijks bestuur, tw.:

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.





7 | Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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 2024 weer een aantal trainingen gevolgd. In januari is 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. Zij leveren (maatwerk)trainingen en adviseren en coachen ondernemingsraden.

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.

Thema's

Vrienden van Abrona sluit aan bij de visie en strategie van Abrona. Daarom heeft het bestuur besloten om aan te sluiten bij de volgende thema's:

- Het vergroten van zelfredzaamheid van cliënten, bijvoorbeeld door educatie.
- Digitale ontwikkeling t.b.v. cliënten.
- Activiteiten die zorgen voor een 'geluksmomentje'.



In 2024 heeft Vrienden mooie wensen en activiteiten gerealiseerd dankzij de gulle steun van particulieren, bedrijven en fondsen. Een greep uit de wensen:

- Om de cliënten van Orionplein te stimuleren meer te bewegen is er een draaiorgel en een jukebox geschonken.
- Twee duofietsen voor Zonnelaan 100 en Jupiterhof
- Wellnessbadkamer voor Zonnelaan 100
- Twee grote sportevents: AbronaLympics en Abronaloop
- De Sloepentocht op de Vecht voor cliënten uit Stichtse Vecht.
- Boerderij Sterrenberg is met een aantal cliënten op Survival geweest in Normandië
- Een Water- en Zandtafel voor Orionplein
- Een Beweegruimte Planetenlaan
- Diverse klusactiviteiten met vrijwilligers van o.a.: a.s.r. foundation en de Rabobank bij locatie Ruwinkel, de Bossewaard, Kosmos en Zonnelaan.
- Op diverse locaties konden kerstkoren optreden en is er een Winterfestival mede mogelijk gemaakt

In 2025 gaan we o.a. aan de slag met de volgende projecten:

- Oplevering van 'De Lounge' de nieuwe snoezelruimte op de Kosmos
- Gefaseerde realisatie van de Beweeg & Beleeftuin van Uranushof
- Diverse Duofietsen, Fietslabirinten en Belevenistafels voor diverse locaties



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 de Valkenier.

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 opvoeren als Social Return invulling.

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

7.4 Duurzaamheid en milieu

Met een speciaal verduurzamingsproject heeft Abrona in de periode 2020 – 2023 vooral ingezet op het plaatsen van zonnepanelen en het vervangen van oude verlichting voor Ledverlichting.

In 2024 hebben we een positieve verandering ingezet m.b.t. het scheiden van afval. We constateerden dat in de afgelopen jaren de hoeveelheid restafval is toegenomen. Daarom zijn we op een aantal locaties begonnen met het apart inzamelen van PD-afval (Plastic en Drinkflacons).

Gratis ophalen van PD en glas

Omdat Abrona zich heeft aangemeld bij www.afvalgoedgeregeld.nl, wordt PD-afval (en glas) gratis opgehaald en verwerkt. Dit scheelt erg in de kosten, aangezien dit plastic afval normaal gesproken bij het restafval kwam.

De resultaten

In 2023 hadden we in totaal 523.071 kg aan restafval, in 2024 bedroeg het totaal restafval 501.479 kg. Dit is een daling van 4.2%. Naast minder restafval levert het gescheiden inzamelen van afval ook een aanzienlijke kostenbesparing op.

Vooruitblik 2025

Ook in 2025 zullen wij verder gaan met het scheiden van afval. Dit zal worden uitgebreid naar meer locaties.

Daarnaast gaan we ons wagenpark aanpassen.

In 2024 hebben we een elektrische bestelbus en auto besteld. Deze zullen in 2025 worden geleverd.

Beleid duurzaamheid

We gaan een duurzaamheidsbeleid opstellen, hiermee is in 2024 een start gemaakt. Belangrijke thema's daarbij zijn gezondheidsbevordering, kennis & bewustwording, Co2 reductie, circulariteit en het terugdringen van medicijnresten.

Ook willen we deel gaan uitmaken van de Green deal duurzame zorg.

We onderzoeken de mogelijkheden om dit in VGU verband verder te ontwikkelen.

8 | Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen



Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

We werken 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.

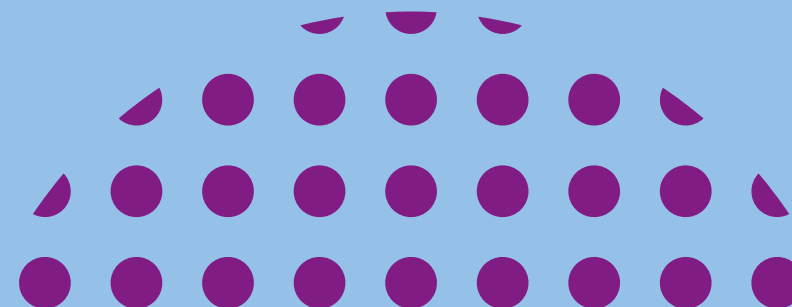
Met de volgende organisaties werken we samen. Dit overzicht is niet limitatief.

- VGU
- 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 m.b.t. complexe zorg, medisch toegankelijke zorg, toekomstbestendige zorg, arbeidsmarkt en participatie
- Siza academy
- VGN academy
- Academy voor zelfstandigheid
- Woningcorporaties
- Gemeenten
- Onderaannemers
- Branche VGN
- Landelijke ondersteuningsorganisaties cliëntenraden
- Werkgeversorganisatie Utrecht Zorg
- Onderwijsorganisaties
- Academische Werkplaats GOUD
- Beroepsopleidingen, Hogescholen, universiteiten
- Samenwerkingsovereenkomst inzake wonen en zorgverlening in pand Eikenstein te Zeist (Abrona – Kwintes – nabij Wonen)



Deel 2

Jaarverslag Raad van Toezicht



Verslag Raad van Toezicht

Raad van Toezicht in 2024

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.

De maatschappelijke context, waarbinnen Abrona ondersteuning biedt aan cliënten, is zeer veranderlijk. De complexiteit van de zorgvragen neemt toe. De problemen op de arbeidsmarkt zijn, zeker in de provincie Utrecht, erg 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. Vanwege de interne en externe ontwikkelingen is de strategische koers 2023 – 2025 in de eerste maanden van 2024 verder aangescherpt. Doelen, resultaten en inspanningen zijn inzichtelijk gemaakt. Met de aanscherping volgens het DIN (Doelen-Inspanningen-Netwerk) model geeft Abrona meer duidelijkheid hoe zij de strategie 2023 – 2025 wil realiseren.

In dit traject hebben de Raad van Toezicht, Raad van Bestuur, Managementteam, de Centrale Cliënten- en Familieraad en de Ondernemingsraad meerdere keren met elkaar gesproken over de richting en de realiseerbaarheid.

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit vijf 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.

De samenstelling van de Raad van Toezicht kent een divers palet aan deskundigheden, zoals kennis en ervaring van en in zorgorganisaties, van Governance, van kwaliteit en veiligheid, van informatietechnologie en van financiële aangelegenheden.

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

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



Naam	Rol in RvT en commissies	Datum van aantreden	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw I.H. (Ingrid) Hissink	Voorzitter RvT Lid Remuneratiecommissie	September 2021 Voorzitter per 1 januari 2024	Directeur-bestuurder Amsterdam UMC Holding BV	* Lid RvT Stichting GGZ-NHN
Mevrouw B.J. (Bregje) Mollee	Vice voorzitter RvT 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 Lid Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	Maart 2019 Herbenoeming per 25 januari 2023	Manager Renewable Energy Solutions Eneco Groep en Directeur Eneco Diamond Hydrogen BV	* Gastdocent Nyenrode Energy Delta Institute, International Mini MBA Energy Transition and Innovation
De heer N.D. (Nathal) van Rijn	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing	Maart 2019 Herbenoeming per 25 januari 2023	Kwartiermaker Hightech Innovation-cluster Almere en strategisch adviseur Congregatie van H. Catherina van Siena	* Lid RvT Stichting Esdégé-Reigersdaal
Mevrouw M.A.G. (Marion) Frissen	Lid RvT Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en Arbeid	Juli 2021	Zelfstandig adviseur zorgsector en gecertificeerd toezichthouder	

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 geactualiseerde 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 gewijzigde wet- en regelgeving zijn deze in 2024 geactualiseerd.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht kwam in 2024 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 2024 vijf keer.

De Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing is ook een voorbereidende commissie. Deze commissie richt zicht 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 2024 had de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing zeven vergaderingen. Beide auditcommissies rapporteren in de vergaderingen van de Raad van Toezicht, ter voorbereiding op de besluitvorming.

De Remuneratiecommissie is evenals de hiervoor genoemde commissies voorbereidend van karakter. De commissie richt zich op het functioneren van de Raad van Bestuur in brede zin, naast de adviesrol vallen hier o.a. onder de voorbereiding van 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 in 2024. Ook is het aan de commissie om de jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht voor te bereiden.

De externe accountant was zowel bij de vergaderingen van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing als de plenaire vergadering van de Raad van Toezicht aanwezig op respectievelijk 23 mei 2024 en 30 mei 2024. Het doel was de bespreking en de goedkeuring van de jaarrekening 2023. Op 28 november 2024 is de externe accountant aanwezig geweest in de vergadering van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing voor de bespreking van het auditplan 2024.

Contacten met stakeholders

De leden van de Raad van Toezicht hebben deelgenomen aan NVTZ-VGN visie 2030 bijeenkomsten. Tevens is door de Raad, samen met de bestuurder, deelgenomen aan een tweetal sessies in het kader van het experiment Zinnig en Simpel Verantwoorden (werken en verantwoorden vanuit ruimte en vertrouwen) met de betrokken samenwerkingspartners, waaronder KPMG en VWS en NZA. Hiermee wil de Raad van Toezicht ook bijdragen aan het verminderen van administratieve belasting binnen de zorg en de vereenvoudiging van processen.

Onderwerpen besproken in de vergaderingen

In 2024 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:

- Veranderaanpak
- Kwaliteitsbeeld
- Implementatie Kwaliteitskompas GHZ
- Analyse Prismaonderzoeken en verbeteracties
- Voortgang strategische vastgoedprojecten
- Werving nieuwe bestuurder
- Jaarrekening en accountantsverslag 2023
- Bestuursverslag 2023
- Jaarplan en begroting 2025
- Treasury jaarplan 2025
- Bezoldiging RvT en RvB
- Maand- en kwartaalrapportages
- Actualisatie statuten en reglementen
- Vitaliteit medewerkers en personele bezetting, specifiek afbouw ZZP
- Samenwerking met medezeggenschap
- Bestuursrapportages
- Bestuursreflecties

Werving nieuwe bestuurder

In 2024 is de Raad van Toezicht gestart met de werving van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Dit proces, uitgevoerd in samenwerking met een wervingsbureau, verliep via een gestructureerde aanpak met meerdere fasen, waaronder een longlist- en shortlistselectie, sollicitatierondes en adviesgesprekken met de medezeggenschapsorganen. Door de nauwe betrokkenheid van de verschillende adviesorganen en het MT was er brede steun voor de uiteindelijke keuze. Begin 2025 heeft dit geleid tot de benoeming van een nieuwe bestuurder per juni 2025 die past bij de ambities en waarden van Abrona en de opdracht heeft vervolg te geven aan de uitgezette strategische koers 2023-2025 “wat weten we samen te bedenken” van Abrona.

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 en neemt de rol en adviezen van deze gremia zeer serieus. Het voorgaande 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 beleidsvorming. Op 14 maart 2024 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 noodzaak tot veranderingen in de zorg in het verlengde daarvan binnen Abrona toegelicht door de RvB en besproken. Hierbij zijn ook de visie VGN koers 2030 en de strategische opgaven van Abrona aan bod gekomen.

Ook legt de Raad van Toezicht werkbezoeken af. Op 30 mei 2024 was de Raad op bezoek bij locatie Ruwinkel en op 14 oktober 2024 was de Raad op bezoek bij de locatie Zonnelaan. Tussentijds heeft een verdiepende sessie van de Auditcommissie Financiën en Risicobeheersing op de management-informatie plaatsgevonden.

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 6 december 2024 plaatsvond, werd onder andere gesproken over de samenstelling, cultuur en werkwijze van de RvT en het samenspel tussen de RvT en RvB. Verder hebben de leden Raad van Toezicht deskundigheidsbevordering gevolgd op relevante terreinen. Naast het voorgaande hebben alle leden in 2024 een bijeenkomst van NVTZ en VGN over de Visie 2030 bezocht.

De wijze waarop in 2024 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 WNTIL, de aanvullende ‘Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg’, en de klasse-indeling voor instellingen in de zorg. Hierbij gelden als uitgangspunten dat voor Abrona categorie klasse IV van toepassing is. Dit betekent dat het maximale toegestane percentage voor de individuele toezichthouders wordt gekoppeld aan het voor dat jaar geldende bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen. De bezoldiging wordt jaarlijks openbaar gemaakt in de jaarverantwoording.

Stichting Abrona
Sterrenberglaan 6
3712 XA Huis ter Heide
T 088-2019911
E info@abrona.nl



Abrona



abrona.nl

