



*Samen
koersen*



Koraal Groep

Jaarverslag 2015
Koraal Groep

Op de Bies



Colofon

Tekst

Facet&, Maastricht

Opmaak

Afdeling communicatie Koraal Groep, Sittard

Dingo Design, 's-Hertogenbosch

Fotografie

Afdeling communicatie Koraal Groep, Sittard

Marc Bolsius, Rosmalen

Ermino Armino, Sittard

George Deswijzen, Bocholtz

Wim Roefs, Loosbroek

Druk

Schrijen-Lippertz, Voerendaal

© Sittard, juni 2016

Dit is een interactief jaarverslag. Klik op de iconen om direct naar het betreffende hoofdstuk te gaan of op de pijltjes om door het document te bladeren!



Inhoudsopgave

	Inleiding Raad van Bestuur	5
---	-----------------------------------	----------

	Inleiding Raad van Toezicht	7
---	------------------------------------	----------

	1 Profiel en organisatie	9
	1.1 Koraal Groep	9
	1.2 Kernactiviteiten en doelgroepen	9
	1.3 Werkgebied	11
	1.4 Organisatiestructuur	12

	2 Beleid, inspanningen en resultaten	13
	2.1 Strategie, missie en visie	13
	2.2 Financieel beleid	16
	2.3 Personeelsbeleid	17
	2.4 Kwaliteit- en veiligheidsbeleid	19
	2.5 Klachtenregeling	22

	3 Ontwikkelingen per domein	23
	3.1 Jeugdzorg	23
	3.2 Gehandicaptenzorg	25
	3.3 Speciaal Onderwijs	27
	3.4 Arbeidsparticipatie	29

Ook via de inhoudsopgave kunt u naar het gewenste onderdeel van dit jaarverslag navigeren!



Inhoudsopgave

	4 Governance	31
	4.1 Algemeen	31
	4.2 Juridische structuur	31
	4.3 Besturing en verantwoordelijkheden	31
	4.4 Normen voor goed bestuur en toezicht	33
	4.5 Bezoldiging bestuurders, toezichthouders en directeuren	34
	4.6 Nevenfuncties	34
	4.7 Raad van Toezicht	35
	4.8 Raad van Bestuur	41

	5 Medezeggenschap	45
	5.1 Centrale Cliëntenraad	45
	5.2 Centrale Medezeggenschap Medewerkers	47

	6 Blik op de toekomst	49
	6.1 Toekomstagenda	49
	6.2 Toekomst in de domeinen	49
	6.3 Toekomstig financieel beleid	51

	7 Maatschappelijk ondernemen en duurzaamheid	53
	7.1 Samenwerking	53
	7.2 Duurzaam (ver)bouwen met aandacht voor mens én milieu	55
	7.3 Duurzame inzetbaarheid personeel	56

	8 Kernprestaties	57
---	-------------------------	-----------

 Een compleet overzicht van alle financiële gegevens vindt u in het **Financieel Jaarverslag 2015** van Koraal Groep.

Ga naar jaarverslag.koraalgroep.nl of klik op de afbeelding aan de rechterkant om de pdf te bekijken.



Inleiding Raad van Bestuur

Veranderen en verbinden. Twee werkwoorden die hun stempel op 2015 hebben gedrukt. Wij nemen u in dit jaarverslag graag mee voor een terugblik op 2015. Welke waren de belangrijkste ontwikkelingen? Voor welke uitdagingen kwam Koraal Groep te staan? Wat hebben we gedaan op de verschillende terreinen waarop we actief zijn en hoe hebben wij het gedaan? Daarnaast kijken we vooruit. Wat zijn onze verwachtingen voor de toekomst en hoe gaat Koraal Groep die toekomst in?

Vanaf 1 januari 2015 kregen we te maken met een grote groep nieuwe opdrachtgevers en financiers. Vanaf die datum was de Transitie Jeugdzorg immers een feit en ging de zorg aan kwetsbare kinderen en jongeren officieel over naar de gemeenten. We hebben ons in 2014 goed op deze verandering kunnen voorbereiden. Een en ander had echter gevolgen voor onze organisatie. Binnen ons domein Jeugdzorg moesten we reorganiseren en daarmee ook afscheid nemen van collega's. Dat zijn moeilijke, maar noodzakelijke beslissingen die in 2015 zeker voelbaar zijn geweest. Maar ook binnen de andere domeinen waarop Koraal Groep actief is - de gehandicaptenzorg, het speciaal onderwijs en de arbeidstoeleiding - zagen we ontwikkelingen die onze aandacht en actie vroegen.

RICHTPUNT 2015

Om in de toekomst een sterke organisatie te zijn en te blijven, hebben we onze strategie herijkt. Onder de noemer RICHTPUNT 2015 hebben we op een heldere en inspirerende manier aangegeven

waar de organisatie voor staat en gaat. De belangrijkste thema's waren: samenwerken zowel binnen én buiten Koraal Groep, accountmanagement, het opbouwen van goede contacten met stakeholders en aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. RICHTPUNT 2015 bestond uit zeven projecten die op de hele organisatie betrekking hadden. Een groot deel van de projecten is inmiddels succesvol uitgevoerd.

Verbinden

2015 bood ons dus heel wat uitdagingen. Uitdagingen die wij samen zijn aangegaan. Twee uitgangspunten zijn daarbij blijvend van belang: hoe borgen wij in tijden van verandering en bezuiniging onze goede zorg en ondersteuning aan onze cliënten en leerlingen? En hoe geven wij in diezelfde tijden invulling aan het begrip goed werkgeverschap? Op beide vragen is het antwoord verbinden. Extern hebben we de verbinding gemaakt met onze opdrachtgevers, financiers, wijkteams en met onze ketenpartners

*Veranderen
vraagt om
verbinden*



RADBOUD QUIK EN INGRID WIDDERSHOVEN

en partners in het veld. En natuurlijk ook met onze doelgroepen en met nieuwe cliënten en leerlingen. Ondanks de concurrentie en bezuinigingen kiezen zij bewust voor zorg of onderwijs van Koraal Groep. Dat is fijn. Intern hebben onze werkstichtingen de verbinding gezocht. In 2015 zien we nog meer de samenwerking tussen onze domeinen onderwijs, arbeidstoeleiding en zorg. In onze visie op goede

zorg en ondersteuning zijn deze domeinen immers onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Nieuwe dialoog

Verbinden betekent bij Koraal Groep echter ook dat wij nadrukkelijk de verbinding zoeken tussen cliënten, leerlingen, hun ouders en/of verwanten en onze medewerkers. Daarvoor hebben we in 2015 een aantal stappen gezet waar we trots op zijn. Eén van die stappen is de Nieuwe dialoog met cliënten, leerlingen, verwanten, medewerkers en medezeggenschap.

Cliënten en leerlingen willen serieus worden genomen en meer regie hebben over hun eigen leven. In de Nieuwe dialoog betrekken we cliënten en leerlingen nadrukkelijker bij ons overleg over wat we doen. Samen bepalen we wat er gebeurt, bottom-up in plaats van top-down. Tijdens het jaarlijkse Diner Pensant van de Centrale Cliëntenraad, waarbij cliëntenraden en management in een informele setting in gesprek gaan, hebben we de Nieuwe dialoog bekrachtigd met het Manifest van Heel. Daarin hebben we afgesproken dat we bij Koraal Groep altijd de dialoog aangaan en samen beslissingen maken.

De Nieuwe dialoog werpt ook al zijn vruchten af als het gaat om de betrokkenheid van onze medewerkers op onderwerpen die binnen

onze organisatie van belang zijn. De Centrale Medezeggenschap Medewerkers vervult daarin een belangrijke rol. Een mooi voorbeeld is het project Regie op Locatie dat in 2015 van start is gegaan bij onze drie werkstichtingen in de gehandicaptensector, de VG. Het project is een proeftuin oftewel living lab waar gezamenlijk met de medezeggenschap naar nieuwe samenwerkingsvormen wordt gezocht en waarbij medezeggenschap en medewerkers maximaal bij het onderwerp betrokken zijn.

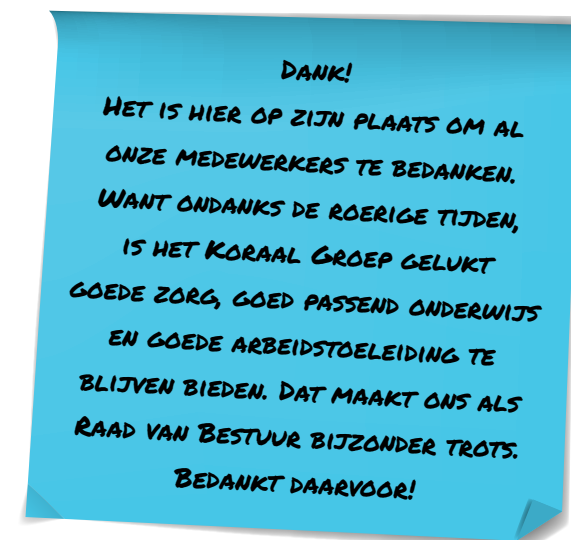
Toekomst

In 2015 zijn goede stappen gezet. De punten op onze toekomstagenda hebben we goed in scope, we weten waar we ons op moeten richten. Ook is duidelijk aan welke 'knoppen' we moeten draaien. Nu is het zaak om diensten te organiseren die passen bij die 'nieuwe werkelijkheid'. De manier waarop we werken is immers anders dan vroeger. Voor 2016-2018 komt er een nieuw meerjarenplan. 'Eigen kracht' en 'eigen regie' vormen daarin belangrijke sleutelwoorden.

Tot slot. We moeten ons realiseren dat zorg en onderwijs nooit meer zoals vroeger worden. Onze sectoren blijven veranderen. Daarom blijven bestaande én nieuwe verbindingen belangrijk. Wees trots op wat je doet en deel je prestaties met anderen, zodat zij ervan kunnen leren.

Bescheidenheid past niet meer bij deze tijd. Samen kunnen we nieuwe uitdagingen aan, samen maken we de dromen van onze cliënten en leerlingen waar.

*Radboud Quik en Ingrid Widdershoven
Raad van Bestuur Koraal Groep*



Inleiding Raad van Toezicht

'Samen koersen' is de titel van het Jaarverslag 2015. Een titel die ons uit het hart is gegrepen en die in twee woorden weergeeft hoe Koraal Groep in 2015 heeft geopereerd.

Het is een enerverend jaar geweest. Een jaar dat gekenmerkt werd door veranderingen. Deels ingegeven door externe ontwikkelingen, waarop Koraal Groep adequaat heeft gereageerd. Deels omdat Koraal Groep zelf wilde veranderen. Onder leiding van een nieuwe bestuurder is een heldere strategie uitgezet met als doel een nóg betere organisatie te worden. Slagvaardig, efficiënt, verandervaardeg, waarbij het belang van cliënten en leerlingen steeds voorop stond én staat. Daarnaast is in 2015 meer dan ooit inhoud gegeven aan het woord 'samen'. Een ontwikkeling die ons als Raad van Toezicht zeer heeft verheugd.

Een organisatie die een verandering doormaakt, krijgt vroeg of laat te maken met dilemma's. Dat geldt zeker voor een organisatie als Koraal Groep. We werken immers met en voor mensen. De ontwikkeling, het welzijn en welbevinden van cliënten, leerlingen en medewerkers zijn altijd het uitgangspunt van ons handelen. Soms neem je als organisatie echter beslissingen die hier

*2015
is een jaar
van perspectief
en realiteitszin
geworden.*

haaks op lijken te staan. Veranderingen in het personeelsbestand kunnen bijvoorbeeld gevolgen hebben voor het gevoel van welbevinden van onze cliënten én van onze medewerkers. Wat prevaleert dan werkelijk bij een organisatie: de bedrijfsvoering of gaat het echt om de mensen?

Juist in het bespreken en oplossen van dit soort dilemma's hebben alle gremia van Koraal Groep elkaar gevonden. In 2015 is er - mede dankzij de verbindende rol van de voorzitter van de Raad van Bestuur - veel contact geweest tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht, de medezeggenschapsorganen van Koraal Groep en het management van de werkstichtingen. Samen hebben we de risico's van mogelijke besluiten verkend. Elkaar daarbij de ruimte gegeven onze visies en standpunten te delen. Samen zijn we tot oplossingen gekomen waarbij de cliënt en de leerling leidend zijn geweest. Deze ingezette koers is nog eens bekrachtigd door de komst van de tweede bestuurder, in het najaar van



WALTHER TIBOSCH EN TRUDY PRINS

2015. Met haar toetreding kwam de Raad van Bestuur van Koraal Groep weer op volle sterkte.

Ook op andere fronten zien we in 2015 een toegenomen samenwerking. Zowel binnen Koraal Groep als daarbuiten. Er zijn mooie en waardevolle samenwerkingsverbanden gesloten met partners in het veld. Intern is de samenwerking

tussen de verschillende werkstichtingen geïntensifieerd waardoor Koraal Groep nog beter in staat is cliënten en leerlingen te begeleiden en te ondersteunen op de verschillende momenten in hun leven. Deze holistische benadering is uniek in zorg- en onderwijsland en wij zijn er trots op dat Koraal Groep deze benadering als uitgangspunt heeft van haar visie.

Tot slot: 2015 was een overgangsjaar naar een nieuwe situatie met alle perikelen van dien. Op deze plek willen wij de voorzitter van de Raad van Bestuur danken. Hij heeft die overgang een eigen gezicht gegeven. 2015 is een jaar van perspectief en realiteitszin geworden. Een jaar waarin de verschillende actoren binnen Koraal Groep naar elkaar toe zijn gegroeid. Een waardevolle ontwikkeling die ons nog sterker maakt: nu en in de toekomst!

Raad van Toezicht Koraal Groep

Trudy Prins (voorzitter)

Walther Tibosch (vice-voorzitter)



- *De Raad van Toezicht van Koraal Groep met van links naar rechts: Marco van Dijke, Joan van Zomeren, Walther Tibosch, Trudy Prins, Douwe Lodewijk en Anita Schavemaker-Duerincks. Op de foto ontbreekt Leon Op 't Hoog.*



1 - Profiel en organisatie

1.1 Koraal Groep

Koraal Groep is gevestigd in de provincies Noord-Brabant en Limburg en biedt (voortgezet) speciaal onderwijs, jeugdzorg, gehandicaptenzorg, maatschappelijke opvang en arbeidstoeleiding. Wij zijn er voor mensen met een (verstandelijke en/of psychosociale) beperking en/of belemmering en hun netwerk, zoals ouders en verwanten. Wij helpen hen zichzelf te ontplooiën om zo veel als mogelijk te participeren in de samenleving.

Het bijzondere van dit integraal en samenhangend pakket is de verscheidenheid in dienstverlening. Koraal Groep biedt observatie, diagnostiek, behandeling, begeleiding, verzorging, dagbesteding, passend onderwijs en arbeidstoeleiding. Wij zien hierdoor de noodzakelijke samenhang en kunnen onze cliënten en leerlingen steeds passend ondersteunen. Dit stelt ons in staat mensen op elk moment die ondersteuning te bieden die zij gedurende een periode in hun leven nodig hebben. Dat is een uniek en onderscheidend vermogen.

De menselijke maat is leidend in ons werk en betrokkenheid is hierbinnen een centraal begrip. Leerlingen, cliënten en hun netwerk die - soms een leven lang - hulp nodig hebben, kunnen op ons rekenen. Dit is mogelijk omdat wij medewerkers een professionele werkomgeving bieden met ruimte voor ontwikkeling. Samenwerken met onze opdrachtgevers

en externe partners is voor ons vanzelfsprekend. Met elkaar werken we aan een zo volwaardig mogelijk leven voor onze cliënten en leerlingen.

Een belangrijke drijfveer voor Koraal Groep is het leveren van een bijdrage aan inclusie. Daarom sluiten wij nauw aan bij het netwerk rondom onze cliënten en leerlingen, bouwen dat verder met hen uit én werken met hen samen.

1.2 Kernactiviteiten en doelgroepen

Koraal Groep biedt...

- Gehandicaptenzorg, waaronder het observeren en vervolgens behandelen van kinderen en jeugdigen (met een licht verstandelijke beperking) en 24-uurs zorg voor mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking;
- Jeugdzorg, zoals jeugdhulpverlening en specialistisch onderwijs aan jonge, in principe normaal begaafde kinderen tot 12 jaar met (ernstige) ontwikkelings-, gedrags- en leerproblemen;
- Speciaal onderwijs voor kinderen en jongeren met ernstige gedrags- en/of psychiatrische problemen;
- Arbeidsintegratie voor jongeren en jong volwassenen met leerproblemen, gedragsproblemen en/of ontwikkelingsstoornissen;
- Opvang en hulpverlening aan zwerfjongeren.



Onze werkstichtingen

In 2015 bestond Koraal Groep uit de volgende werkstichtingen:

Gehandicaptenzorg

- St. Anna, Heel
- Maasveld, Maastricht
- Op de Bies, Landgraaf

Jeugdzorg

- De La Salle, Bortel
- Gastenhof, Urmond
- Maashorst, Reek
- De Hondsborg, Oisterwijk

Speciaal onderwijs

- Saltho Onderwijs, Bortel
- Het Driespan, Etten-Leur
- Maashorst, De Vlinder, Reek

Arbeidstoeleiding

- Sterk in Werk, Bortel

RIF FM (Koraal Groep-breed facilitair bedrijf)



JEUGDZORG



ARBEIDSTOELEIDING



GEHANDICAPTENZORG



SPECIAAL ONDERWIJS

1.3 Werkgebied

De werkstichtingen van Koraal Groep zijn gevestigd in de provincies Noord-Brabant en Limburg. Ze hebben allen een regionale functie. Daarnaast hebben de twee orthopedagogische behandelcentra De La Salle en Gastenhof een bovenregionale functie en werkt De Hondsborg landelijk.

Het Driespan (Effen-Leur) bestaat uit scholen die onderwijs geven aan kinderen met ernstige gedrags- of psychiatrische problemen.

De Hondsborg (Oisterwijk) is het grootste observatiecentrum van Nederland. De Hondsborg biedt specialistische jeugdzorg op het gebied van observatie, diagnostiek en exploratieve behandeling.

De La Salle (Boxtel) is een orthopedagogisch behandelinstituut voor jeugdigen met een lichte verstandelijke beperking, vaak in combinatie met opvoedings- en gedragsproblemen en/of psychiatrische- en ontwikkelingsstoornissen.

Saltho Onderwijs (Boxtel) bestaat uit scholen die onderwijs geven aan kinderen met ernstige gedrags- of psychiatrische problemen.

Sterk in Werk (Boxtel) verzorgt arbeidsintegratie voor jongeren, jongvolwassenen en volwassenen met een ontwikkelingsstoornis of met leer- en/of gedragsproblemen.

Maashorst (Reek) biedt hulpverlening en onderwijs voor normaal begaafde kinderen tot 12 jaar met ontwikkelings-, gedrags- en leerproblemen en voor hun ouders.

St. Anna (Heel) biedt verblijf, werk, dagbesteding, ondersteuning, advies en begeleiding aan mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking, en aan hun familie.

Gastenhof (Maasbracht) is een orthopedagogisch behandelinstituut voor jongeren met een licht verstandelijke beperking met daarnaast leer-, gedrags-, psychosociale- en/of psychiatrische problematiek. De jongeren zijn tussen de 4 en 21 jaar oud.

Maasveld (Maastricht) biedt verblijf, werk, dagbesteding, ondersteuning, advies en begeleiding aan mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking, en aan hun familie.

Op de Bies (Landgraaf) biedt verblijf, werk, dagbesteding, ondersteuning, advies en begeleiding aan mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking, en aan hun familie.

RIF FM (Sittard) levert facilitaire producten en diensten aan de werkstichtingen en centraal ondersteunende diensten van Koraal Groep.

Koraal Groep (Sittard) is de concernstichting die de andere werkstichtingen ondersteunt, bestuurt en hun specialismen met elkaar verbindt.

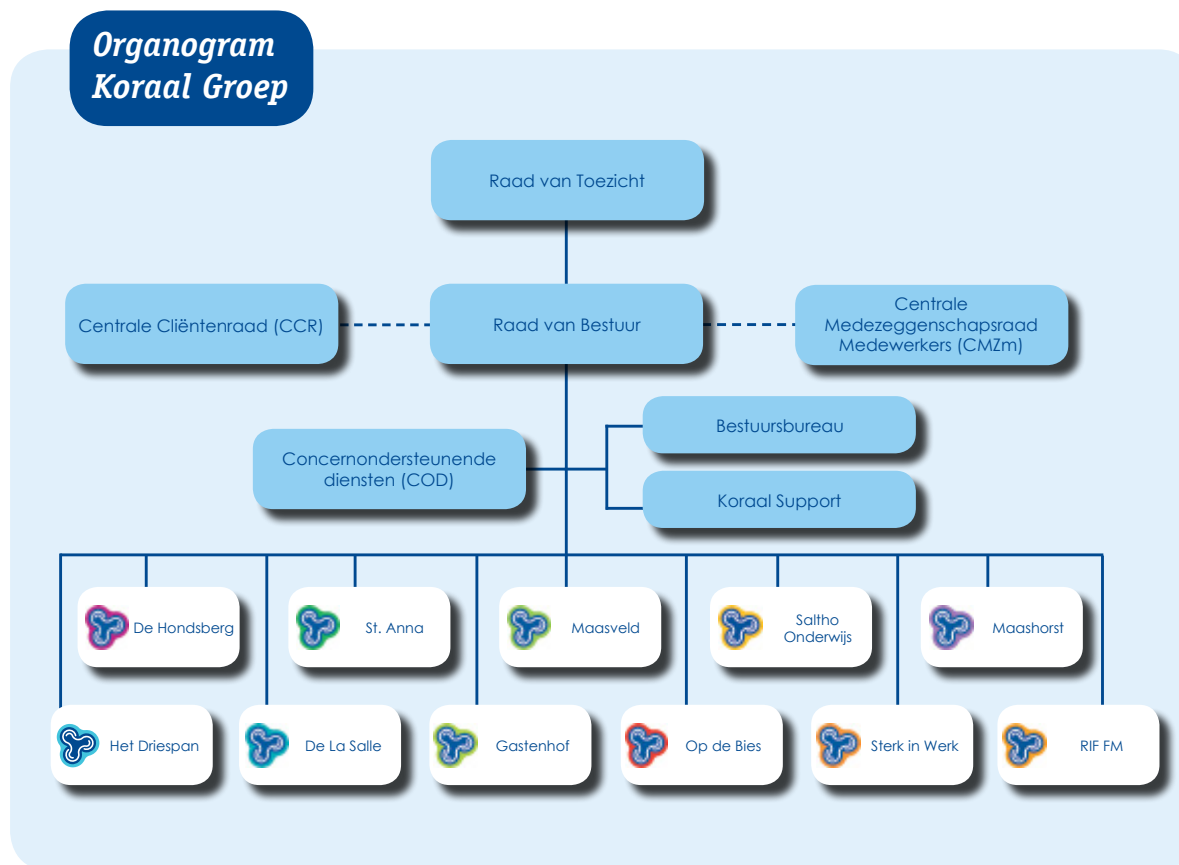
De werkstichtingen van Koraal Groep



1.4 Organisatiestructuur

De Stichting Koraal Groep bestaat uit een concernstichting en tien werkstichtingen die worden bestuurd door de Raad van Bestuur. Elke werkstichting heeft een eigen directeur en managementteam die samen verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding van de werkstichting. De Raad van Toezicht is een klankbord en adviseur voor de organisatie. De leden hebben, ieder vanuit hun eigen specifieke deskundigheid, een verantwoordelijke taak. Richting de Raad van Bestuur en de organisatie, maar vooral ook met het oog op onze cliënten, leerlingen en medewerkers. Jaarlijks bespreekt de Raad van Toezicht de algehele gang van zaken uitvoerig met zowel de Centrale Medezeggenschap medewerkers (CMZm) als de Centrale Cliëntenraad (CCR).

Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en de centrale medezeggenschapsorganen hebben in 2015 op verschillende momenten nauw met elkaar overlegd en samengewerkt. De ontwikkeling en verdere uitwerking van de nieuwe strategie van Koraal Groep, de transities in het sociale domein en de gevolgen daarvan voor de organisatie waren voor alle betrokkenen dominante thema's. Meer informatie in hoofdstuk 4 waarin wij toezicht en bestuur bespreken.





2 - Beleid, inspanningen en resultaten

Wat is onze strategie, welke koers varen we? Daarover gaat dit tweede hoofdstuk. We lichten de ontwikkelingen toe van achtereenvolgens ons financieel beleid, personeelsbeleid en kwaliteit- en veiligheidsbeleid. Daarnaast geven we inzicht in de wijze waarop we met klachten omgaan.

2.1 Strategie, missie en visie

Alvorens we de strategie van Koraal Groep toelichten, is het van belang om eerst te schetsen vanuit welke overtuigingen wij werken, passend bij de veranderende maatschappelijke omgeving. We beginnen dan ook met het formuleren van onze missie, visie en daarbij horende kernwaarden. Deze zijn in 2015 onderworpen aan een kritische reflectie tijdens een herijkingstraject dat uiteindelijk heeft geleid tot een herijkte missie en visie en daarbij behorende aangescherpte strategie voor de periode 2016 – 2020.

Missie

De missie van Koraal Groep luidt:

Iedere mens moet op zijn eigen manier kunnen meedoen in de samenleving. Sommige mensen hebben daarbij een steun in de rug nodig. Ze zijn lichamelijk en/of verstandelijk beperkt, kampen met (ernstige) gedrags- of psychiatrische problemen of hebben problemen van psychosociale aard. Koraal Groep zet haar deskundigheid, kennis en ervaring voor deze mensen in. Wij doen dat binnen de domeinen jeugdzorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs en arbeidstoeleiding. Wij werken

vanuit een holistische benadering en doen dit op een professioneel, integraal en samenhangende wijze.

Visie

Koraal Groep is er voor mij! Uit deze zes woorden spreekt de visie van onze organisatie. Het woord 'mij' staat zowel voor onze cliënten, leerlingen en hun netwerk als voor onze medewerkers. Groeien en ontwikkelen is een belangrijk uitgangspunt in onze visie. Wij vinden het belangrijk dat onze cliënten en leerlingen, samen met hun netwerk, een ontwikkeling doormaken met een positief en blijvend effect op de lange termijn. Dat geeft ons als professionals voldoening en uiteindelijk is dat ook wat de maatschappij van ons vraagt.

Cliënt, leerling en zijn netwerk

De wensen, kracht en mogelijkheden van onze cliënt, leerling en zijn netwerk zijn het vertrekpunt van onze zorg, ons onderwijs en van onze ondersteuning naar werk. Samen met onze cliënten, leerlingen en hun netwerk kijken we wat kan en leggen daar de nadruk op. Dat vraagt van onze medewerkers professionaliteit naast de passie voor hun vak. Het is



van belang dat zij onze cliënten, leerlingen en hun netwerk blijven aanmoedigen en samen met hen te werken aan groei.

Medewerkers en vrijwilligers

Onze medewerkers zetten zich met hart en ziel in voor onze cliënten, leerlingen en hun netwerk. Zij bemoedigen, stimuleren en zorgen waar nodig voor rust en structuur. Deze manier van werken vraagt om compassie, vakmanschap, professionaliteit, intuïtie en durf. Koraal Groep vraagt van haar medewerkers leiderschap en het nemen van de eigen verantwoordelijkheid. Wij bieden daarvoor



de ruimte en de mogelijkheid dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen om steeds opnieuw kwaliteit en professionaliteit te kunnen bieden. Daarnaast zijn binnen Koraal Groep veel vrijwilligers actief die met veel toewijding en enthousiasme aanvullende werkzaamheden verrichten gericht op het vergroten van het welzijn van onze cliënten en leerlingen.

Opdrachtgevers en partners

Koraal Groep is op verschillende terreinen actief. Wij spreken dan ook van een intersectorale samenwerking binnen onze organisatie die ons in staat stelt onze cliënten, leerlingen en hun netwerk, afgestemd op hun behoefte, integraal en samenhangend te ondersteunen. Daarnaast werken wij intensief samen met onze lokale partners. Daar waar dat in het belang van onze cliënten, leerlingen en hun netwerk is, roepen wij graag hun expertise in.

Deze manier van werken maakt dat Koraal Groep voor opdrachtgevers een partner is die de markt en de vraag kent, afspraken nakomt en doet wat hij zegt.

Kernwaarden

Onze medewerkers werken vanuit een aantal kernwaarden, in het belang van onze cliënten, leerlingen en hun netwerk. 'Betrokken' is het overkoepelende begrip in de visie van Koraal Groep, maar écht betrokken zijn, vraagt om meer. Het vraagt om passie, professionaliteit, samenwerken en om klantgerichtheid. Samen met het begrip 'betrokken' zijn dat de kernwaarden van Koraal Groep. Kernwaarden die wij onze medewerkers meegeven. Werken bij Koraal Groep betekent...

Passie

Ik werk vanuit mijn hart. Toegewijd en met genegenheid ga ik relaties met mensen aan omdat ik vind dat zij ertoe doen. Juist complexe vraagstukken zijn voor mij een uitdaging.

Professionaliteit & Vakmanschap

Professionaliteit is voor mij iets vanzelfsprekends. Binnen Koraal Groep is iedereen goed en passend opgeleid. Als medewerker kan ik aan mijn ontwikkeling blijven werken. Ook dat is professionaliteit en het komt mijn klanten ten goede. Ik weet dat mijn collega's en ik altijd net dat beetje extra kunnen bieden.

Samen

Ik ben er. Ik werk samen met én voor mensen, met respect voor elkaars mogelijkheden. Ik doe dit vanuit een wederkerige relatie om samen invulling te geven aan het gewenste perspectief. Samen betekent voor mij echter ook samen met onze opdrachtgevers én met de collega's binnen Koraal Groep. Goede samenwerking met al onze partners is beslist een meerwaarde voor onze cliënten.

Innovatie

Goede ondersteuning bieden, heeft voor mij alles te maken met ontwikkelen, mijn vak bijhouden en alert zijn op verbeteringen. Ik moet vasthoudend zijn, maar ook kunnen loslaten. Kritisch zijn en ruimte bieden, kansen zien en het lef hebben deze te benutten.

Leerling en cliënt als uitgangspunt

De dialoog met de leerlingen, cliënten, hun netwerken en met opdrachtgevers staat in mijn werk centraal. Ook voor de meest complexe levensvragen gaan wij in gesprek om, samen of met de hulp van anderen, een betekenisvol perspectief te formuleren.

Strategie

Koraal Groep heeft uitgebreide specialistische kennis en ervaring in huis: jeugdzorg, speciaal onderwijs, gehandicaptenzorg en arbeidstoeleiding. Samen met onze cliënten, leerlingen en hun

netwerk willen wij ontdekken waar hun kracht ligt en die gezamenlijk verder tot ontwikkeling brengen met als doel dat iedere mens op zijn eigen manier kan meedoen in de samenleving. De ontwikkeling van cliënten en leerlingen vraagt dat wij continu op zoek zijn naar (nieuwe) mogelijkheden. Wij werken daarbij nauw samen met onze cliënten, leerlingen en hun netwerk. Daarnaast delen wij binnen Koraal Groep onze kennis en ervaring en maken wij gebruik maken van elkaars expertise. Buiten Koraal Groep werken wij samen met partners en ketens in het veld, zowel lokaal, regionaal als landelijk.

Onze strategie per domein

Bij het realiseren van onze strategie is het belangrijk om ons aanbod af te stemmen op de vraag van de leerling en cliënt en om dit te realiseren binnen de verschillende domeinen waarin we actief zijn. Een samenhangend aanbod vraagt dus om verbinding tussen deze domeinen. Dit betekent dat we onderstaande strategie-aspecten per domein niet los van elkaar kunnen zien.

Jeugdzorg

Koraal Groep biedt jeugdzorg aan kinderen en jeugdigen. We onderscheiden twee groepen. Kinderen met een ernstige gedragsproblematiek en kinderen en jeugdigen met een (licht) verstandelijke beperking al dan niet gecombineerd met psychiatrische problemen en/of een

ernstige gedragsproblematiek. Gezinnen worden nauw bij de ondersteuning betrokken. Veelal gaat het om jeugdigen en hun gezinnen die met verschillende en complexe vragen bij Koraal Groep komen.

Speciaal onderwijs

Koraal Groep biedt (voortgezet) speciaal onderwijs en ambulante begeleiding aan leerlingen die vanwege complexe gedragsproblemen en psychiatrische problemen vragen om speciaal onderwijs.

Gehandicaptenzorg

Onze gehandicaptenzorg is voor mensen van alle leeftijden met ernstige lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen. Veelal is er ook sprake van gedragsproblematiek. Zij kunnen een beroep doen op 24-uurs zorg, ondersteuning bij zelfstandig wonen en een zinvolle daginvulling.

Arbeidsparticipatie

Werk hebben, betekent meedoen in de samenleving. Wij begeleiden onze jeugdigen, die veelal een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, bij het zoeken naar de best passende werkplek. Op de werkplek bieden wij hen begeleiding/coaching.

Werk hebben, betekent meedoen in de samenleving.



In het belang van onze cliënten en leerlingen zoeken wij zoveel mogelijk de verbinding tussen de domeinen, zodat iedere cliënt en elke leerling op zijn eigen manier aan de samenleving kan meedoen.

2.2 Financieel beleid

Met een bestendig, gedegen en betrouwbaar financieel beleid schept Koraal Groep de kaders om de continuïteit van de maatschappelijke opdracht waar de organisatie voor staat te borgen. Binnen de domeinen waarop Koraal Groep actief is, willen we met onze opgebouwde specialistische kennis en ervaring van betekenis zijn voor de vaak complexe ondersteuningsvragen van onze cliënten, leerlingen en hun netwerk. Juist in de huidige tijd, waarin sprake is van veel en ingrijpende veranderingen in met name het zorg- en onderwijsstelsel, is dat een bijzondere uitdaging. Er is volop beweging. Koraal Groep ziet zich geconfronteerd met nieuwe bekostigingsstelsels

die gepaard gaan met druk op de beschikbare middelen. Maar we zien ook nieuwe stakeholders die een eigen maatschappelijke opgave hebben en veelal vinden dat wij als organisatie moeten transformeren naar 'een nieuwe werkelijkheid'. Een werkelijkheid waarin cliënten meer en langer in de thuissituatie worden geholpen, maar ook een werkelijkheid waarin meer kinderen uiteindelijk een passende plek vinden in het reguliere onderwijs. Met name in het licht van deze context streeft Koraal Groep naar een sterke financiële positie en een gezonde bedrijfsvoering om kwalitatieve en kwantitatief goede zorgverlening en onderwijs te kunnen blijven garanderen.

Resultaat 2015

Koraal Groep heeft het jaar 2015 afgesloten met een positief resultaat van € 4,5 miljoen. De totale bedrijfsopbrengsten 2015 komen uit op circa € 226 miljoen en zijn ten opzichte van vorig boekjaar met circa € 8,8 miljoen gedaald. Deze omzetsdaling valt achteraf bezien nog mee en is hoofdzakelijk het gevolg van de ontwikkelingen in de diverse sectoren waarin Koraal Groep actief is en die gepaard gaan met bezuinigingsopgaven bij de inkopende partijen zoals gemeenten en zorgkantoren.

Tegenover deze opbrengsten staan personele kosten van circa € 165,1 miljoen. Deze kosten zijn met ruim € 9,2 miljoen gedaald ten opzichte van

2014. Voor een belangrijk deel is dit toe te schrijven aan de afbouw van de personele formatie mede als gevolg van noodzakelijke reorganisaties bij onder meer de vier jeugdzorginstellingen van Koraal Groep. Over 2015 zijn circa 2.770 fte's verloond. In 2014 waren dat er 2.921.

De overige bedrijfskosten daalden met € 1,6 miljoen naar een kostenniveau van € 36,6 miljoen. De afschrijvingen en de bijzondere waardeveranderingen materiële vaste activa komen uit op totaal € 17,3 miljoen (2014: € 16,6 miljoen). Hierin zit ook een afwaardering op het zorgvastgoed van circa € 6,0 miljoen naar aanleiding van aanscherping van de uitgangspunten en parameters in de onderliggende bedrijfswaardeberekeningen. De financieringskosten bedragen circa € 2,4 miljoen. Deze kosten zijn met circa € 0,4 miljoen toegenomen met name als gevolg van aangetrokken en door het Wfz geborgde financiering.

Vrijwel alle werkstichtingen hebben over 2015 een positief resultaat gerealiseerd. Alleen de stichtingen Sterk in Werk, gericht op arbeidstoeleiding, en de jeugdzorginstelling Maashorst actief in jeugd- en opvoedhulp hebben het jaar afgesloten met een klein tekort. In totaliteit bezien, voldoet het gerealiseerde positieve concernresultaat 2015 aan de verwachtingen van de organisatie.



Het stelt Koraal Groep in staat om een gezonde vermogenspositie te borgen en daarmee haar maatschappelijke doelstellingen nu en in de toekomst mogelijk te maken. In dat kader heeft de Raad van Bestuur besloten om een deel van het resultaat - een bedrag ad € 1,5 miljoen - specifiek te bestemmen voor innovatie. Deze middelen worden ingezet voor de facilitering van de ontwikkelagenda van de gehandicaptenzorg en de jeugdzorg. Belangrijke thema's daarin zijn de projecten 'Regie op Locatie' en de ontwikkeling van nieuwe zorg/onderwijsarrangementen.

Financiële positie

Koraal Groep heeft een gezonde financiële positie en passend binnen haar financieel beleid. Ultimo boekjaar beschikt Koraal Groep over een geconsolideerd eigen vermogen van circa € 49,0 miljoen euro. De solvabiliteit bedraagt 27,6% (2014: 28,8%). De opbouw van dit weerstandvermogen is niet vanzelf gegaan. Voor het behoud van deze positie is door de werkstichtingen van Koraal Groep hard gewerkt. Een gezonde financiële positie is geen overbodige luxe in de huidige tijd waarin Koraal Groep wordt geconfronteerd met veel veranderingen en toenemende onzekerheden.

Voor de volledige financiële gegevens verwijzen we hier naar het Financieel Jaarverslag 2015.

2.3 Personeelsbeleid

Koraal Groep kent een driejarig strategisch personeelsbeleid. 2015 was het laatste jaar van het plan 2013-2015. Het kende vier aandachtspunten: Duurzame inzetbaarheid, Arbeidsproductiviteit, Leiderschap en Co-creatie. Binnen elk aandachtsgebied zijn de nodige inspanningen voorbereid én gerealiseerd.

Duurzame inzetbaarheid

Arbodiensten

Om medewerkers langdurig en gezond aan het werk te houden, werken we samen met arbodiensten. Tot 2015 waren dat er maar liefst zes. Middels Europese aanbestedingen is dat aantal overzichtelijk teruggebracht naar twee: één voor Limburg en één voor Brabant.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen Koraal Groep was in 2015 hoog. Vooral in de maanden oktober, november, december zaten we veelal op 8%. Dit percentage is gedaald, maar nog niet voldoende. Het streven is circa 5%. Per werkstichting loopt er een plan van aanpak om dit te verbeteren. Het langdurig verzuim is binnen een aantal werkstichtingen wel gedaald met 2%.



*Elke
werkstichting
heeft sinds 2015
een eigen
opleidingsbeleid.*

Werkvermogensmonitor

Bij Gastenhof is de werkvermogensmonitor ingevoerd als pilot voor de overige werkstichtingen. Deze monitor helpt ons in beeld te brengen hoe we ervoor staan en wat nodig is om duurzame inzetbaarheid te creëren. In 2016 voeren we de werkvermogensmonitor in voor alle werkstichtingen.

Opleidingsbeleid

Elke werkstichting heeft sinds 2015 een eigen opleidingsbeleid. Alle collectieve opleidingen én een kwart tot de helft van alle individuele trainingen worden gecoördineerd via het leermanagementsysteem (LMS), een elektronische leeromgeving die cursussen en e-learning aanbiedt. We willen dat alle medewerkers beschikken



*Het
is belangrijk
om de juiste man
of vrouw, op het
juiste moment, op
de juiste plek in
te zetten.*

over de kerncompetenties van Koraal Groep en de eisen die de transitie ons stelt. In 2015 zijn we daarmee gestart, in de toekomst ronden we dat af.

Arbeidsproductiviteit

Strategische personeelsplanning

Het is belangrijk om de juiste man of vrouw, op het juiste moment, op de juiste plek in te zetten. Daarvoor moet je geregeld naar de toekomst kijken. Want de inkomsten dalen; binnen enkele werkstichtingen met zelfs 15%. Met een strategische personeelsplanning (SPP) bewaken we zowel de kwantiteit als kwaliteit van ons personeel. Dat lukt onder meer met omscholing en herplaatsing. In 2013 en 2014 is dit traject opgestart. SPP heeft als leidraad gediend bij de reorganisatieplannen Jeugdzorg. Ook in 2016 worden strategische personeelsplannen opgesteld, zodat tijdig juiste keuzes kunnen worden gemaakt over bezetting, kwaliteit en flexibiliteit.

Functiegebouw

Het werk moet overzichtelijker worden dankzij eenduidige taak- en functieomschrijvingen. Daarom zijn we eind 2014 al gestart om het aantal functies in het functiegebouw terug te brengen. In 2015 hebben we daar volop aan verder gewerkt. Begin 2015 hadden we maar liefst 600 functieprofielen. Eind 2016 zullen dat er nog 75 zijn.

Nieuw rooster- en planningssysteem

Om onze processen te optimaliseren, hebben we Aysist ingevoerd, een rooster- en planningssysteem. Daarmee kunnen we medewerkers gericht inzetten, wat leidt tot betere arbeidsproductiviteit. Dit systeem wordt in 2016 in de hele organisatie uitgerold.

Regelingen harmoniseren

We harmoniseren een groot aantal arbeidsvoorwaardenregelingen, zoals de compensatie feestdagen, de reiskostenvergoeding voor woon-werk-verkeer of dienstreizen. Daarvan bestonden binnen Koraal Groep vele varianten; één regeling is echter veel overzichtelijker en eenvoudiger uit te voeren. Deze harmonisatie loopt door in 2016.

Leiderschap

Loopbaanbeleid

Koraal Groep hecht grote waarde aan loopbaanbeleid. Daarom is er een leiderschapsprogramma opgesteld voor management en medewerkers. Op concernniveau krijgt dit in 2016 een vervolg.

Talentmanagement

In 2015 hebben we een eerste gedachtegang over de conceptnotitie Talentmanagement op schrift gezet. De bedoeling is dit gedachtengoed via twee lijnen in 2016 uit te zetten. Lijn 1 behelst de opvolging en continuïteit van voor de organisatie bedrijfskritische functies. Lijn 2 gaat over het ontwikkelen van talenten door middel van projectgroepen, activiteiten en projecten.

MTO

Koraal Groep voert jaarlijks een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) uit. Dit omvatte in het verleden standaard vragen over leiderschap, werkinhoud, werkrelaties, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden. Sinds 2013 wordt in het werkoverleg per afdeling over verbeterpunten gesproken. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het verbeteren van de door hen aangedragen onderwerpen. In de top 10 vinden we onderwerpen terug als werkdruk, toename van agressie en werk-privé balans. Het

MTO rapportcijfer wordt in december afgegeven. Ruim driekwart van de medewerkers neemt aan het onderzoek deel. Het cijfer dat zij geven, is gemiddeld hoger dan een 7.

Co-creatie

Mobiliteitscentrum

We moeten meer samen gaan werken, meer dingen samen doen. Daarom willen we de werkstichtingen beter met elkaar verbinden. Het mobiliteitscentrum is de uitvoerder hiervan. Tot nu toe lag het accent op het begeleiden van medewerkers van werk naar werk, tussen en over de werkstichtingen heen. Vanaf 2016 komen daar actief bij: loopbaanbegeleiding, matching en carrièreplanning.

Van werk naar werk

In 2015 moest het mobiliteitscentrum flink aan de bak. De transitie van de Jeugdzorg had immers grote gevolgen voor het personeelsbeleid binnen De La Salle, De Hondsborg, Maashorst en Gastenhof. Om die gevolgen op te vangen, hadden we in 2014 al een plan voorbereid. Vanaf 2015 waren 182 medewerkers boventallig. Ons uitgangspunt was: hen begeleiden van werk naar werk. Het mobiliteitscentrum wist wekelijks vele medewerkers en passende vacatures te matchen. 104 mensen hebben we volledig herplaatst, 57 zijn (vrijwillig) uit dienst gegaan en 21 hebben nog een tijdelijke plek. We bieden hen uiteenlopende cursussen om hen sterker te maken op de arbeidsmarkt.

2.4 Kwaliteit- en veiligheidsbeleid

Koraal Groep werkt voor mensen uit verschillende specifieke doelgroepen met elk hun eigen complexe vraag. Het leveren van deze diensten is niet zonder risico. Zowel voor onze cliënten, leerlingen en medewerkers als voor de gasten en bezoekers van onze organisatie. Daarom staat het kwaliteit- en veiligheidsbeleid bij Koraal Groep hoog in het vaandel.

We brengen mogelijke risico's in kaart en onderzoeken of we beschikken over adequate kennis en systemen die deze risico's kunnen beheersen en de eventuele gevolgen ervan zoveel mogelijk kunnen voorkomen. Werken aan kwaliteit en veiligheid is een continu proces. We spelen in op veranderingen en blijven daarnaast de kwaliteit en veiligheid van onze dienstverlening verstevigen.

Kwaliteit- en veiligheidsmanagement

Koraal Groep hanteert een kwaliteitsmanagement-systeem waar kwaliteit- en veiligheidsaudits deel van uit maken. Om ons veiligheidsmanagement, dat onderdeel is van ons kwaliteitsmanagement concreter en beter toetsbaar te maken, is in de afgelopen jaren een set van veiligheidsnormen bij elkaar gebracht. In 2015 stonden in dit kader samenwerking met ketenpartners en leveranciers centraal. In 2016 worden deze geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem zodat deze



als referentiekader gebruikt worden in de interne auditororganisatie.

Certificering

Binnen alle werkstichtingen organiseren we jaarlijks interne audits, aangevuld met thematische toetsingen om de kwaliteit van onze zorg en ons onderwijs waar nodig te verbeteren. Daarnaast beoordelen onafhankelijke certificeringsinstellingen onze werkstichtingen. In 2015 zijn rondom de certificeringen nieuwe trajecten gestart.

Zo was Sterk in Werk voorheen HKZ gecertificeerd en heeft hercertificering plaatsgevonden op basis van de norm ISO 9001:2008. De drie VG-instellingen Maasveld, Op de Bies en St. Anna hebben in 2015 de benodigde voorbereidingen getroffen om begin 2016 over te kunnen stappen van een HKZ certificaat naar de EN 15224 ofwel ISO 9001 voor de zorg.

Gastenhof heeft in 2015 een vergelijkbaar traject doorlopen en heeft daarmee de overstap gemaakt van meerdere HKZ-certificaten naar één ISO 9001:2015 certificaat. Voordeel van al deze wijzigingen is dat de kwaliteitshandboeken hierdoor eenvoudiger worden.

College van Geneesheer-directeuren

Een bijzondere plaats in de ontwikkelingen op het vlak van kwaliteit van zorg en het intern toezicht daarop wordt ingenomen door het College van Geneesheer-directeuren. Daar waar voorheen de verantwoordelijkheid voor het algemeen medisch beleid en de Wet Bopz bij meerdere functionarissen op werkstichtingsniveau belegd was, is sinds 1 april 2015 het College van Geneesheer-directeuren ingesteld. Dit zelfstandig bestuursorgaan bestaat uit twee artsen: een psychiater (tevens voorzitter) en een arts voor verstandelijk gehandicapten (AVG). Samen leveren zij een belangrijke bijdrage aan en het toezicht op de kwaliteit van zorg binnen Koraal Groep. Ze kijken met name naar de rechtspositie van cliënten, zoals naleving van de Wet bijzondere opnemingen in psychiatrische ziekenhuizen (Bopz) en naar het algemeen medisch beleid. Hiervoor overlegt het College van Geneesheer-directeuren met de behandelaren en directeurs van werkstichtingen en met de Raad van Bestuur van Koraal Groep. Om de onafhankelijkheid van het college te waarborgen is een statuut opgesteld.



Extern toezicht

Toezicht is er uiteraard ook door de Inspectie, zowel binnen de jeugdzorg, gezondheidszorg als binnen het onderwijs. De Inspecties houden toezicht op de kwaliteit van onze dienstverlening. Dat gebeurt middels aangekondigde én onaangekondigde bezoeken. Binnen de langdurige (VG-)zorg kregen we in 2015 twee keer een onaangekondigd bezoek. Binnen de jeugdzorg één keer. Het oordeel was positief: bij geen enkele zorglocatie is sprake van tekortkoming die verscherpt toezicht vraagt. Uiteraard zijn er altijd punten die verbeterd kunnen worden. Hiervoor zijn verbeterplannen opgesteld en in gang gezet.

Binnen het onderwijs was sprake van een aangekondigd bezoek en kreeg één school een aangepast arrangement met verbeterpunten.

Ook hier is een verbeterplan opgesteld dat alle aandacht krijgt om ook onze dienstverlening binnen deze school weer te laten voldoen aan alle normen. De Inspecties focussen niet alleen op gebreken, maar ook op pluspunten. De aanpak binnen De La Salle met betrekking tot het voorkomen van seksueel geweld werd dan ook geprezen en geldt volgens de Inspectie als landelijke best practices.

Investeren in kennis

Investeren in de kwaliteit van zorg betekent ook investeren in de kennis en deskundigheid van medewerkers. Koraal Groep participeert daarom in drie academische werkplaatsen. In Tilburg was Koraal Groep al verbonden aan de universiteit via de Academische Werkplaats voor mensen met een verstandelijke beperking. In 2015 is hieraan toegevoegd de deelname aan de Academische Werkplaats voor de Jeugdzorg. Tevens neemt Koraal Groep sinds 2015 deel aan de Academische Werkplaats Sterker op eigen benen binnen de Radboud Universiteit Nijmegen.

Naast deze intensieve samenwerking met universiteiten heeft in 2015 de inauguratie plaatsgevonden van de lector van het bijzonder lectoraat van Koraal Groep met Zuyd Hogeschool. Met deze impuls geven we aandacht aan kennisontwikkeling op het gebied van inclusie

voor mensen met een verstandelijke beperking. Een centraal onderzoeksthema binnen dit lectoraat is Inclusieve Taal, gericht op communicatie om mensen met een verstandelijke beperking beter te begrijpen en omgekeerd. Door de samenwerking met universiteiten en hogescholen streeft Koraal Groep ernaar wetenschappelijke kennis praktisch toepasbaar te maken. Daarnaast leveren wij daarmee een bijdrage aan onze maatschappelijke opdracht om kennis te delen.

Crisisbeleidsteam

Vanwege het karakter van onze dienstverlening is het bieden van continuïteit een belangrijk aspect. Verstoringen van die continuïteit kunnen zowel van binnenuit de organisatie als ook van buitenaf komen. In 2015 werd Koraal Groep een paar keer geconfronteerd met dergelijke verstoringen van buitenaf: tweemaal een regionale stroomstoring en eenmaal een grote brand op een nabij gelegen industrieterrein. Het voorkomen van dergelijke externe oorzaken is niet aan Koraal Groep, hier adequaat op anticiperen wel. In dit kader is begin 2015 het project Zorgcontinuïteit gestart dat gaandeweg het jaar verbreed is tot Integrale Crisisbeheersing. Eind 2015 is een Crisisbeleidsteam geformeerd uit een bestuurder, een Geneesheer-directeur en de managers Communicatie, Sociaal Beleid en Koraal Support (crisiscoördinator). Ieder van hen beschikt over een vervanger om ook in



*Er is een
begin gemaakt
met het opstellen
van een Integraal
Crisisplan.*

het crisisbeleidsteam continuïteit te garanderen. Er is een begin gemaakt met het opstellen van een Integraal Crisisplan als overkoepelend beleid op de bestaande calamiteitenplannen. De voorbereidingen en deels de uitvoering van opleidingen en oefeningen zijn gerealiseerd.

Leren van calamiteiten

Door de complexiteit van onze zorgverlening kan het, ondanks alle voorzorgsmaatregelen, toch voorkomen dat zaken anders verlopen dan bedoeld. Een calamiteit of klacht kan daarvan het gevolg zijn. Binnen Koraal Groep hechten we

veel belang aan het zorgvuldig omgaan met deze situaties door deze adequaat op te lossen en ervan te leren.

Het aantal calamiteiten waarbij sprake is van een meldingsplicht bij inspecties, is in 2015 verder gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. Het totaal aantal meldingsplichtige calamiteiten betrof in 2015 31. In 2013 waren dit er 47 en in 2014 38. Het aantal meldingen en onderzoeken van calamiteiten met betrekking tot agressie van cliënten (4), vallen met fractuur als gevolg (5) en overige meldingen (5) was in 2015 nagenoeg gelijk aan de voorafgaande jaren.

Voor wat betreft vermissingen en vermoeden van seksueel misbruik zien we in 2015 een duidelijke afname. De meldingen van vermissing zijn in de periode 2013 tot en met 2015 afgenomen van 5 naar 1. Over diezelfde periode zien we een afname van meldingen met betrekking tot vermoeden van seksueel misbruik over de jaren 2013, 2014 en 2015 van respectievelijk 31, 25 en 16 meldingen.

Net als in 2014 is ook in 2015 de procedure met betrekking tot het melden en onderzoeken van calamiteiten zorgvuldig geëvalueerd. Eind 2015 is hiertoe een procesrisico-analyse gemaakt die verbeterpunten heeft opgeleverd.

2.5 Klachtenregeling

Koraal Groep kent een klachtenregeling voor zowel cliënten als medewerkers. We streven er altijd naar dat klager en beklagde in eerste instantie het probleem met elkaar bespreken. Komen ze daar niet uit, dan kunnen speciaal daarvoor getrainde medewerkers een bijdrage leveren in bemiddeling. Mocht dit niet afdoende zijn dan buigt een onafhankelijke klachtencommissie zich erover.

Cliënten ontvangen bij hun opname een brochure over onze klachtenprocedure en we verwijzen hen naar onze website. Ook nieuwe medewerkers worden op de hoogte gesteld van onze klachtenprocedure. Daarnaast geven de vertrouwenspersonen een persoonlijke toelichting. Zij bieden ook een luisterend oor wanneer zich problemen voordoen. Cliënten én medewerkers kunnen bij hen terecht. Koraal Groep heeft vertrouwenspersonen voor medewerkers en vertrouwenspersonen voor cliënten en leerlingen.

Voor cliënten die onder de jeugdzorg vallen, is dit in 2015 veranderd. Het vertrouwenswerk aan deze groep cliënten wordt verzorgd door het Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg (AKJ). AKJ besteedt haar taken in Noord-Brabant deels uit aan Zorgbelang Brabant.



*Het
probleem
met elkaar
bespreken.*

In 2015 werden bij de Klachtencommissie voor medewerkers geen klachten ingediend. De Klachtencommissie voor cliënten verklaarde zeventien klachten ontvankelijk. Tien van deze klachten werden voortijdig ingetrokken omdat deze reeds naar tevredenheid waren opgelost. Van de zeven behandelde klachten bevatte één klacht twee Wet Bopz onderdelen die beiden gegrond verklaard zijn. De overige klachten vielen onder de Wkcz en bestonden uit totaal 23 onderdelen waarvan er twaalf gegrond en tien ongegrond verklaard zijn. Op één onderdeel heeft de Klachtencommissie geen uitspraak gedaan.

De klachten hadden te maken met de woonomgeving, het niet nakomen van afspraken, communicatie, hygiëne, groepssamenstellingen na verhuizing, bejegening en verzorging. De Klachtencommissie doet altijd uitspraak richting klager, beklager en Raad van Bestuur. Er wordt een plan van aanpak gemaakt, dat binnen een vastgestelde termijn wordt opgevolgd. De aanpak en termijn hangen af van de aard van de klacht.



3 - Ontwikkelingen per domein

Een bewogen jaar. Dat was 2015 voor de vier domeinen waarin Koraal Groep actief is: Jeugdzorg, Gehandicaptenzorg, Speciaal Onderwijs en Arbeidsparticipatie. Het was namelijk het jaar waarin de transitie in het sociale domein zijn beslag kreeg. Na een lange periode van voorbereiden, moesten we 'het' in 2015 echt gaan doen. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste gevolgen en andere ontwikkelingen voor elk domein.

La Salle en Maashorst kregen echter te maken met een flinke daling in het volume: minder cliënten én een lager tarief per cliënt. Voor Maashorst betekent dit zelfs dat de stichting niet meer zelfstandig verder kan. Per 1 januari 2016 verzorgt De La Salle dan ook de aansturing voor Maashorst.

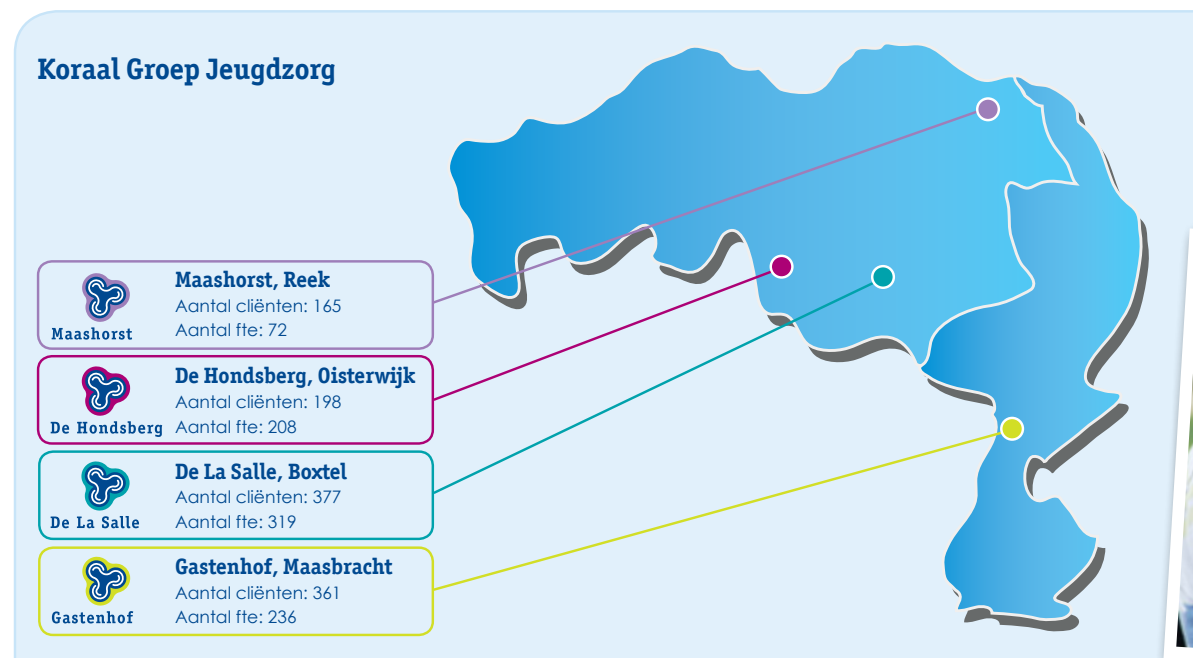
Taskforce Jeugdzorg

Om goed voorbereid te zijn op de toekomst, hebben we in 2013 al de Taskforce Jeugdzorg opgericht. Daarin werken de vier betrokken directeuren, samen met managers van de Concern Ondersteunende Diensten (COD), om kennis en expertise te delen. De Taskforce heeft een belangrijke rol gespeeld in de voorbereidingen op de transitie en in de daarmee gepaard gaande reorganisatie. Zo heeft de Taskforce het

3.1 Jeugdzorg

De transitie in de jeugdzorg heeft een enorme impact gehad op ons domein Jeugdzorg. Voor

De Hondsborg vielen de gevolgen mee, omdat de werkzaamheden op deze locatie grotendeels binnen landelijke afspraken passen. Gastenhof, De





sociaal plan en de reorganisatieplannen per werkstichting opgesteld en uitgevoerd. Maar ook financiële berekeningen en het beter afstemmen van gezamenlijke inkoop waren zaken waar de Taskforce zich mee bezighield. Mede dankzij deze inspanningen is het in 2015 gelukt om nagenoeg alle boventallige medewerkers te herplaatsen binnen Koraal Groep of extern.

Zorg ontzien

De zorg zoveel mogelijk ontzien. Dat is één van de belangrijkste uitgangspunten in een reorganisatie. Toch is dat niet makkelijk. De vaste kern van medewerkers in de groepen wordt steeds kleiner, waardoor we met een steeds grotere flexibele schil moeten werken. Dat heeft effect op het dagelijks werk. Er zijn immers meer wisselingen in personeel, wat onrust met zich meebrengt. Door hier met cliënten uitgebreid over te praten én dankzij de enorme inzet van de medewerkers, is het gelukt om de continuïteit en kwaliteit van de zorg zo goed mogelijk te waarborgen.

Strategische visie Jeugd

Om nog beter in te kunnen spelen op onze veranderende rol in het zorglandschap, hebben we in 2015 gewerkt aan een strategische visie Jeugd. Samen met een externe partij, Rebel groep, hebben we gekeken naar zaken als: wat is onze propositie, wat zijn onze uitgangspunten en hoe zien onze cliëntenprofielen eruit? Op basis daarvan en rekening houdend met de landelijke visie Jeugdzorg, hebben we ontwikkelagenda's voor het domein Jeugd en per werkstichting opgesteld.

De insteek is slimmer en geïntegreerder werken, met behoud van kwaliteit. Bijvoorbeeld door al in een vroeg stadium met een cliënt aan de slag te gaan om te voorkomen dat gespecialiseerde zorg nodig is. Dit doen we in nauwe samenwerking met gemeentes, ketenpartners en de cliënt en zijn ouders/verzorgers. Is er toch specialistische zorg nodig? Dan pakken we dat uiteraard zo goed mogelijk op binnen onze werkstichtingen. In 2016 starten we met diverse pilots om een aantal onderdelen uit de ontwikkelagenda's in de praktijk te testen. Andere onderdelen worden al direct geïntegreerd in het dagelijkse werk.

Cliëntenparticipatie

Eén van de onderwerpen in de strategische visie is cliëntenparticipatie. Een ontwikkeling die een aantal jaren geleden al is ingezet, ook bij Koraal

Groep. Maar wat betekent participatie voor jeugdige cliënten met een verstandelijke beperking, onze grootste doelgroep? Op welke manier kunnen we ze eigen regie over hun leven geven? Daarvoor is het belangrijk om ons af te vragen: wat heeft de cliënt nodig, wat kan hij zelf en waar is hulp bij nodig? Het vraagt bovendien om een nauwere verbinding en samenwerking met ouders en andere betrokkenen. Binnen het domein Jeugdzorg hebben we al veel stappen gezet als het gaat om cliëntenparticipatie. Daarin investeren we ook in contacten met de gemeenten. De noodzakelijke doelmatigheid zoeken we ook in nauw overleg met de cliënt. Het is zoeken naar anders werken.



Samenwerking tussen domeinen

Samenwerking wordt steeds belangrijker, zowel met ketenpartners als binnen onze eigen organisatie. Daarom heeft Koraal Groep het Innovatieoverleg Jeugd opgericht. Hierin werken de domeinen Jeugdzorg, Onderwijs en Arbeidsintegratie samen om de zorg voor kinderen en jeugdigen zo goed mogelijk te regelen. Dat betekent over de grenzen van het domein heen kijken, gebruikmaken van elkaars expertise en samenwerken waar dat voordeel oplevert.

In 2015 heeft dit al tot concrete acties geleid. Zo zijn enkele leerwerkbedrijven van Sterk in Werk geïntegreerd in de locaties van het domein Jeugd. De cliënten van de leerwerkbedrijven en Sterk in Werk gaan aan de slag in onder andere de groenvoorzieningen, bij de schoonmaakdienst of in het onderhoud op het terrein van De La Salle, De Hondsborg en Gastenhof. Dat scheelt in kosten, terwijl de cliënten werkervaring op kunnen doen. Daarnaast zorgt dit voor een makkelijkere doorstroom van cliënten binnen Jeugdzorg en Onderwijs naar Arbeidsintegratie. De komende tijd gaat het Innovatieoverleg Jeugd ook aan de slag met andere projecten.

3.2 Gehandicaptenzorg

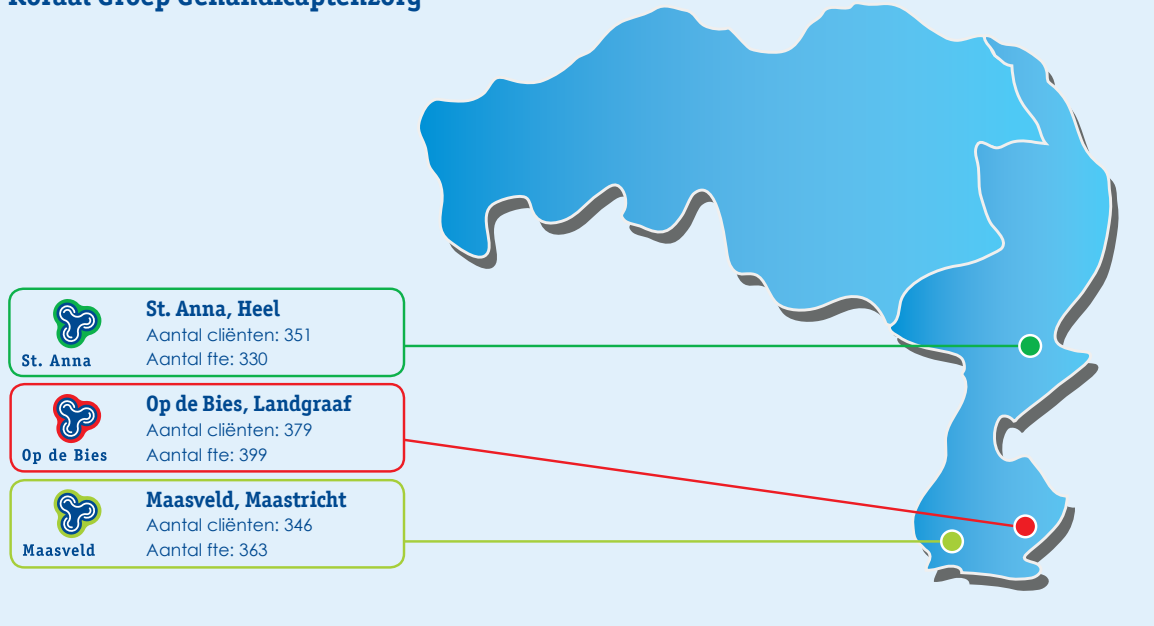
Van AWBZ naar WLZ en van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Ook het domein Gehandicaptenzorg kreeg de afgelopen jaren te maken met een flinke omslag. Niet verwonderlijk dus dat ook bij de werkstichtingen Op de Bies en St. Anna reorganisaties plaatsvonden. In het verlengde daarvan zijn verandertrajecten gestart binnen alle drie de VG-werkstichtingen van Koraal Groep.

Daarnaast was het belangrijk om de visie op de bedrijfsvoering te herzien. Leidend daarin: een verandering in werkwijze die we al eerder in gang hebben gezet, maar die in 2015 werd vertaald in een concreet ontwikkelplan.

Meer zelfsturing

De cliënt krijgt steeds meer de mogelijkheid om zelf sturing te geven aan zijn leven. Een goede

Koraal Groep Gehandicaptenzorg





Wat heeft de cliënt nodig, wat moet en kan hij zelf doen?

ontwikkeling, maar het vraagt wel om een andere manier van werken. Het betekent bijvoorbeeld dat ouders/verzorgers een steeds belangrijker rol krijgen en dat er op basis van een hogere professionele standaard ook meer maatwerk geleverd moet worden. De doorstroom in onze werkstichtingen wordt ook anders. Cliënten blijven langer thuis wonen en komen pas bij een werkstichting terecht als het echt niet meer anders gaat. Dit maakt de insteek van bijvoorbeeld een intakegesprek heel anders. Voor een deel van de doelgroep gaat het steeds vaker om tijdelijke woonvoorziening, zeker bij de groter groeiende groep cliënten met een licht verstandelijke beperking.

Veranderingen

Om hier beter op in te kunnen spelen, hebben we een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo wordt de rol van gedragswetenschapper steeds belangrijker en komen er andere takenpakketten voor begeleiders. We hebben onder andere

meer aandachtsfunctionarissen benoemd, waaronder medicatiefunctionarissen die zich richten op het verbeteren van een veilig en verantwoord medicijngebruik voor cliënten. Ook werken we aan een nieuwe visie op het gebied van vrijheidsbeperkende maatregelen en zijn we daarom gestart met een gezamenlijk Middelen- en Maatregelencommissie voor de 3 VG-instellingen. Binnen Op de Bies en St. Anna werken we met minder verschillende begeleiders. Medewerkers die voorheen alleen actief waren op het gebied van wonen of dagbesteding, worden nu op beide velden ingezet. Dat is even wennen, maar het leidt tot efficiënter en integraler werken. Ook betrekken we cliënten actiever bij het vormgeven van beleid. Voorheen stelden we beleid op en mochten zij daarop reageren, nu laten we ze al in een vroeg stadium meedenken of zelfs initiatief nemen om nieuw beleid te maken.

Professionaliseringsslag

Parallel aan deze veranderingen hebben we in 2015 gewerkt aan een professionaliseringsslag. Dit sluit ook aan bij de wensen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) om de werkzaamheden een meer wetenschappelijke basis te geven. Concreet betekent dit dat we wetenschappelijk beschreven methodieken actief naar binnen halen en streven naar meer standaardisering op dat vlak. Insteek daarbij is ook minder en effectievere

protocollen en meer aandacht voor evaluatie en doorontwikkeling. Ook besteden we meer aandacht aan het ontwikkelen van competenties en kennis van medewerkers. Uitvloeisels van dit alles zijn onder andere een kwaliteitshandboek en de ISO voor de zorg certificering die we in 2015 hebben behaald. Zie ook hoofdstuk 2.4.

Meer fitheid voor cliënten

Voldoende bewegen is voor een groot deel van onze cliënten geen vanzelfsprekendheid. Toch is het ook voor hen belangrijk om te werken aan hun fitheid en gezondheid. Daarom hebben we al in 2014 een specifiek VG-fitnessprogramma ontwikkeld voor St. Anna: Annafit. Dankzij speciale fitnessapparatuur, die is uitgerust met audiovisuele middelen, kunnen de cliënten met beperkingen ook deelnemen aan tal van bewegingsactiviteiten. In 2015 hebben we



dit programma doorontwikkeld voor Op de Bies en Maasveld. Met succes! Steeds meer cliënten weten de weg naar de fitnessapparatuur te vinden en doen mee aan de programma's.

Samenwerking tussen domeinen

Ook voor het domein Gehandicaptenzorg is samenwerking met de andere domeinen belangrijk. Binnen Jeugdzorg werken we vooral samen met Gastenhof, al hebben we daarin nog flinke stappen te zetten. De overgang van Gastenhof naar de VG-instellingen loopt namelijk niet altijd als vanzelfsprekend. De belangrijkste reden is dat de eindtermijnen van de jeugdzorg niet helemaal overeenkomen met de begintermijn van de VG-zorg. In het jaarplan van 2016-2017 hebben we dit specifieke aandachtspunt opgenomen. Als het gaat om Arbeidsparticipatie van cliënten sluiten de lijnen steeds beter op elkaar aan en wordt de samenwerking steeds intensiever. Werkstichtingen Sterk in Werk en St. Anna zijn bijvoorbeeld in 2015 een project gestart waarbij we cliënten van St. Anna testen op hun arbeidspotentieel en begeleiden van dagbesteding naar werk. Steeds meer cliënten bij alle drie de VG-instellingen zijn aan de slag op het eigen terrein in onder andere de keuken, de groenvoorziening en de receptie. Op termijn is het wellicht zelfs mogelijk dat ze doorstromen naar werk buiten de eigen locatie.

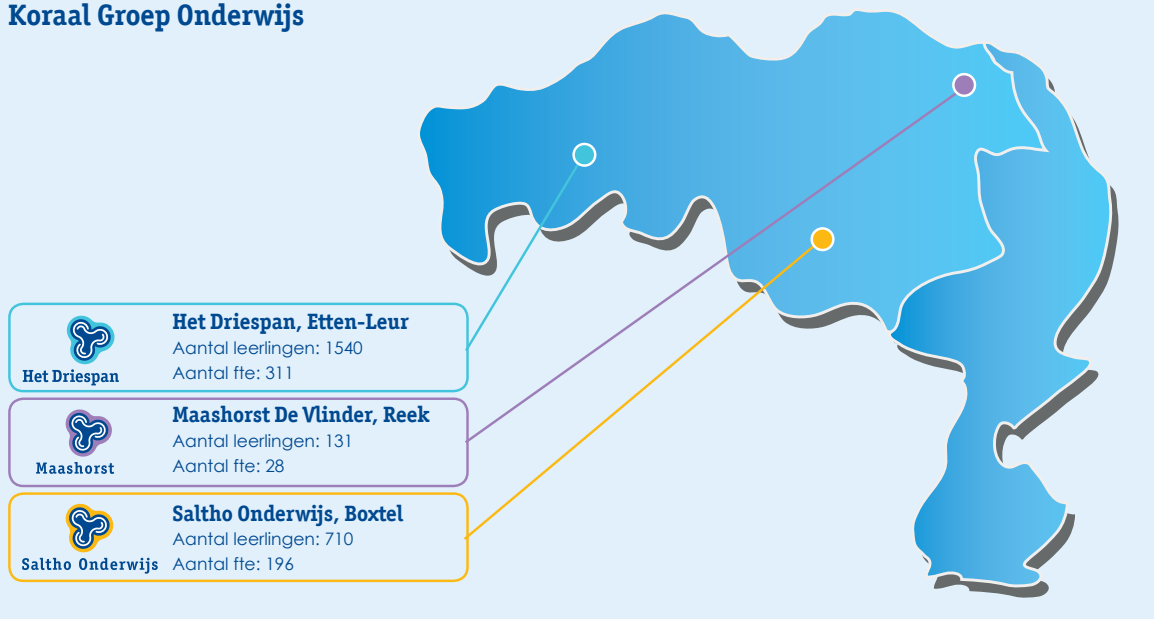
3.3 Speciaal onderwijs

Elke dag het beste uit de leerlingen halen. Daar zetten de medewerkers zich voor in binnen het domein Speciaal onderwijs. Al is dat geen eenvoudige opdracht in een tijd waarin bezuinigingen en reorganisaties de hoofdrol lijken te spelen.

Nieuwe denk- en werkwijze

Door het nieuwe stelsel Passend Onderwijs is de financieringsstroom veranderd. Onderwijsstichtingen gaan op in grotere, regionale samenwerkingsverbanden, van waaruit de middelen worden verdeeld per school of stichting. Om in aanmerking te komen voor passende financiering, moeten scholen zich meer dan ooit profileren. Ze moeten zich de vraag stellen welke

Koraal Groep Onderwijs



rol ze hebben binnen het samenwerkingsverband; van aanbodgericht naar vraaggericht dus. In 2015 zijn de eerste stappen gezet om de implementatie van deze nieuwe denk- en werkwijze te realiseren.

Reorganisatie

De gewijzigde wetgeving zorgt voor een terugloop van het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs. De gevolgen voor Koraal Groep zijn dan ook duidelijk voelbaar. Al in 2014 is een reorganisatie ingezet om de scholen zo goed mogelijk voor te bereiden op de nieuwe situatie. Bij werkstichting Het Driespan hebben we het sociaal plan inmiddels kunnen afsluiten; een groot deel van het boventallige personeel is via natuurlijke afvloeiing uitgestroomd. Voor Saltho Onderwijs is de reorganisatie juist geïntensiveerd, omdat het leerlingenaantal nog verder terugloopt. Dit komt niet alleen door de veranderende wetgeving, maar ook door het niet voldoen aan de kwaliteitsnormen. Eén school binnen deze stichting beschikt namelijk nog niet over het basisarrangement van de schoolinspectie.

Kwaliteitsontwikkeling

Daarom hebben we in 2015 acties uitgezet om een flinke slag te slaan in de kwaliteitsontwikkeling binnen het gehele domein Speciaal Onderwijs. Dat betekende: de beleidskaders tegen het licht houden, herijken en opnieuw beschrijven, zodat ze voor iedereen helder zijn. Vervolgens

hebben we een aantal acties uitgezet, die deels doorlopen naar 2016. Een aantal voorbeelden:

- evaluatie van de managementstructuren;
- scholingstraject van klassenassistent naar lerarenondersteuner;
- doorontwikkeling ambulante diensten (kennisexpertise centra);
- evaluatie scholingsprogramma;
- diverse nieuwbouwprojecten;
- schoolleidersopleiding of traject gecertificeerd schoolleider (EVC-traject) voor teamleiders;
- aanpassing managementcontracten, zodat we meer kunnen sturen op resultaat, kwaliteit beter kunnen borgen en ontwikkelingen kunnen evalueren.

Samenwerking tussen domeinen

Waar Het Driespan vooral te maken heeft met externe samenwerkingspartners, is voor Saltho Onderwijs samenwerking tussen de domeinen van Koraal Groep wel aan de orde. De intentie om samen te werken, is meer dan goed. Maar door alle wetswijzigingen en reorganisaties raakte dit enigszins op de achtergrond. In de tweede helft van 2015 hebben we dit weer actief opgepakt. Voor alle betrokken scholen hebben we verbeterplannen opgesteld om de samenwerking met Jeugdzorg en Arbeidsparticipatie te verbeteren. De leerling is daarbij het uitgangspunt: hoe beweegt hij zich

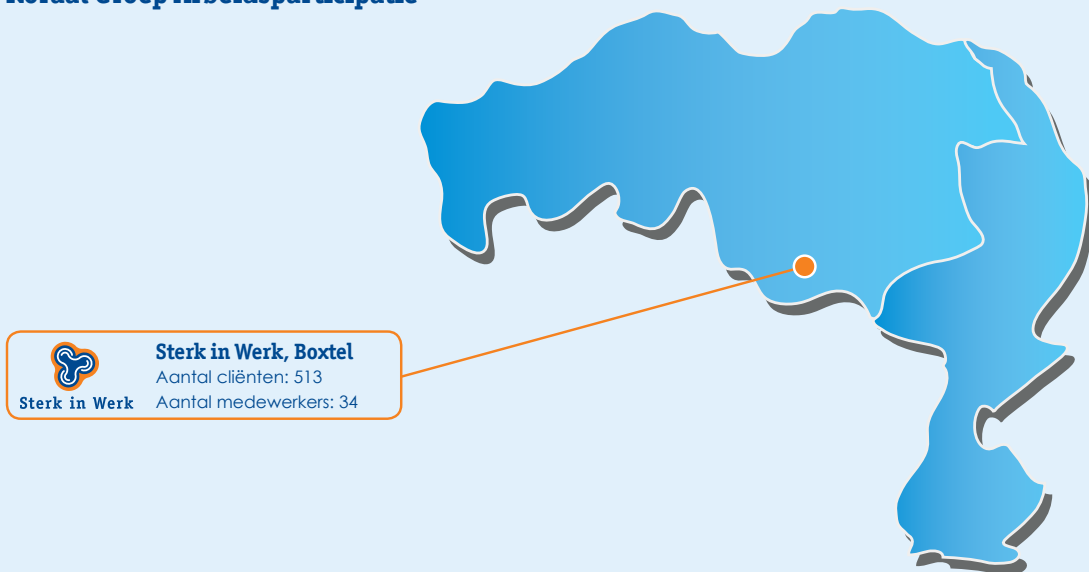
door de organisatie? Wat heeft hij of zij nodig? En hoe kunnen we samen - ieder vanuit zijn eigen achtergrond - ervoor zorgen dat dit ook lukt? Om dit proces goed te kunnen bewaken, hebben we een programmamanager ingesteld. Hij let erop dat medewerkers van de verschillende domeinen hun verantwoording pakken en coacht hen daarin.

*Elke dag
het beste uit
de leerlingen
halen.*



3.4 Arbeidsparticipatie

Koraal Groep Arbeidsparticipatie



Voor het domein Arbeidsparticipatie stond 2015 geheel in het teken van de nieuwe Participatiewet. Door het afschaffen van de Wajong vallen jongeren met een ziekte of handicap nu onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. Voor werkstichting Sterk in Werk betekende dit vooral veel praten en lobbyen bij de gemeentes om duidelijk te maken wie we zijn en waar onze

expertise ligt. Met succes, want eind 2015 is ons cliëntenniveau op peil en stijgt het aantal aanvragen zelfs.

Lange adem

Sterk in Werk helpt jongeren en jong volwassene met gedrags-, leerproblemen en/of ontwikkelingsstoornissen bij de zoektocht naar de

*Ruim 85%
van onze cliënten
zit na drie jaar nog
steeds bij dezelfde
werkgever.*



best passende werkplek. Onze kracht ligt in een sluitende aanpak, waarbij we zo vroeg mogelijk starten met de begeleiding, een vertrouwensband opbouwen en vooral een lange adem hebben. In plaats van de jongeren bij (vroegere) SW-bedrijven of leerwerkbedrijven te plaatsen, zoeken we naar leerwerkplekken bij reguliere bedrijven. Daar bieden we intensieve begeleiding, met respect voor de jongeren en goede voorlichting voor de werkgever.

Het resultaat? Ruim 85% van onze cliënten zit na drie jaar nog steeds bij dezelfde werkgever. Onze aanpak en visie sluiten goed aan bij de doelstellingen uit de Participatiewet en spreekt opdrachtgevers - gemeenten, UWV en reguliere bedrijven - aan. Dat maakt dat we in 2015 boven verwachting hebben gepresteerd en dat gemeentes en andere partijen ons steeds beter weten te vinden met specifieke vragen rondom deze doelgroep.

Leerwerkbedrijven afgestoten

Toch was ook voor het domein Arbeidsparticipatie 2015 vooral een jaar van reorganisatie. In 2014 zijn we al gestart met het voorbereiden op de nieuwe wetgeving, door te bezuinigen op overheadkosten en de organisatie efficiënter in te richten. In 2015 zijn we daarin nog een stap verder gegaan. We hebben onze eigen leerwerkbedrijven overgedragen aan de werkstichtingen binnen het domein Jeugdzorg, zodat vooral ook de jongeren die hier behandeld worden een goede start kunnen maken. Daarnaast hebben we enkele eigen werkvoorzieningen, waaronder een kinderboerderij, overgedragen. Het personeel van deze voorzieningen is mee overgegaan naar de nieuwe eigenaren, waardoor gedwongen ontslagen niet aan de orde waren. We mogen concluderen dat we in 2015 veel hebben moeten doen om ons 'huis' op orde te krijgen, maar dat dit uitstekend is gelukt.

Samenwerking tussen domeinen

Eén gezin, één plan en in ons geval: één jongere, één plan. Deze landelijke visie vraagt om een intensieve samenwerking tussen de verschillende domeinen. En dat geldt zeker voor Arbeidsparticipatie. Onze dienstverlening betreft immers de jongeren die binnen het domein Jeugdzorg worden behandeld en/of die een plek

in de maatschappij moeten vinden als ze hun schooltijd achter de rug hebben. Daarom hebben we in 2015 veel aandacht besteed aan de samenwerking met deze domeinen. We zijn gestart vanuit de praktijk op casuïstiek niveau, dus met individuele cliënten. Dit leidt namelijk het snelst tot resultaat, waarbij de meerwaarde van samenwerking voor iedereen heel evident is. Van daaruit kunnen we daarna verder werken aan gezamenlijke processen en protocollen.

Externe samenwerking

Daarnaast zoeken we steeds vaker samenwerking op met externe partijen in concrete projecten. Zo werken we met de gemeente Boxtel, de sociale teams en Bureau Jeugdzorg aan de ondersteuning van 'verdwenen jongeren'. Dit zijn jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt, die niet meer op school zitten, maar ook geen recht hebben op een uitkering. Het doel van de samenwerking is om deze groep, die wettelijk gezien tussen wal en schip valt, op weg te helpen door ze een stapje op te laten schuiven op de participatieladder.



Externe samenwerking voor de ondersteuning van 'verdwenen jongeren'.



4 - Governance

4.1 Algemeen

Binnen Koraal Groep staan mensen centraal met een beperking of belemmering op verstandelijk, lichamelijk en/of psychosociaal gebied. Naast de concernstichting bestaat Koraal Groep uit tien stichtingen, met 4.050 medewerkers, die verspreid zijn over Noord-Brabant en Limburg. Daarnaast ondersteunen twee ondernemingen van Koraal Groep de andere onderdelen op facilitair gebied.

Vanuit de eigen kracht van cliënt en leerling bieden onze stichtingen samen een compleet zorg- en ondersteuningsaanbod aan in de keten. Dit integraal concept gaat uit van samenwerking onderling en met externe partijen in de directe omgeving. Al deze stichtingen hebben hun eigen karakter en specifieke deskundigheid. Stuk voor stuk maken ze zich sterk voor de persoon die altijd centraal staat bij de zorg, het onderwijs en brede ondersteuning die Koraal Groep biedt: de cliënt en de leerling.

4.2 Juridische structuur

Koraal Groep heeft als rechtsvorm de stichting en dient aangemerkt te worden als een (concern) stichting die belast is met het bestuur van de (werk) stichtingen St. Anna in Heel, De Hondsborg in Oisterwijk, De La Salle in Boxtel, Gastenhof in Maasbracht, Maashorst in Reek, Maasveld in Maastricht, Op de Bies in Landgraaf, Saltho Onderwijs in Boxtel, Het Driespan in Etten Leur en Sterk in Werk in Boxtel.

Daarnaast is Koraal Groep meerderheidsaandeelhouder (51%) van de besloten vennootschap RIF Facility Management, verder aan te duiden met RIF FM. De overige aandelen zijn in handen van Assist Zorg Facilities BV, een dochteronderneming van Vebego international. RIF FM houdt zich bezig met onder meer voeding, schoonmaak, transport, technisch onderhoud, inkoop evenals bewaking en receptie.

Deze publiek/private samenwerking van Koraal Groep en Vebego is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening, het behalen van efficiencyvoordelen en het bevorderen van arbeidsparticipatie van cliënten van Koraal Groep door hen facilitaire werkzaamheden te laten uitvoeren.

Voor de schoonmaak in de werkstichtingen is een aparte BV opgericht, RIF Facility Services (RIF FS) waarvan 51 % van de aandelen in handen is van RIF FM en de overige 49% van de aandelen in handen is van Vebego Facility Services BV, eveneens een dochteronderneming van Vebego international.

4.3 Besturing en verantwoordelijkheden

Koraal Groep kent een Raad van Bestuur die belast is met het besturen van Koraal Groep alsook met het besturen van de werkstichtingen die deel



*De cliënt
en de leerling
staan centraal.*

uitmaken van het concern. Om een organisatie als Koraal Groep bestuurbaar en slagvaardig te laten zijn, wordt een besturingsmodel gehanteerd. Volgens dit besturingsmodel is de dagelijkse leiding van elke werkstichting in handen van een directeur en ligt het besturen ervan bij de Raad van Bestuur. De achterliggende gedachte is dat de werkstichtingen gezamenlijk werken aan de missie, visie en strategie van Koraal Groep, met ruimte voor een eigen identiteit.

Op niveau van Koraal Groep vindt maandelijks overleg en afstemming plaats via het concern-overleg waar alle directeurs, managers van de stafafdelingen en de Raad van Bestuur aan deelnemen. Elke werkstichting kent een management-team (MT), bestaande uit een directeur, de





Koraal Groep heeft een onafhankelijke Raad van Toezicht

managers en andere functionarissen, door de directeur te benoemen. In het managementteam vindt afstemming plaats van het beleid van de werkstichting, en de toetsing daarvan aan het concernbeleid. Koraal Groep heeft een Raad van Toezicht die onafhankelijk is en zodanig is samengesteld dat zij in staat is haar taak naar behoren te vervullen.

Verantwoordelijkheden werkstichtingen

Het opstellen van het strategisch en tactisch beleid van de werkstichting evenals van de begroting en van de productieafspraken, vindt plaats door de directeur van de werkstichting na overleg met het managementteam. Dit gebeurt in goed overleg met de Raad van Bestuur en wordt vastgelegd in meerjarenplannen, jaarplannen en begrotingen. Deze worden vervolgens ter vast-

stelling aangeboden aan de Raad van Bestuur die deze toetst aan het strategisch beleid van het concern.

Andere voorgenomen besluiten van de werkstichting die vastgesteld worden door de Raad van Bestuur van de concernstichting zijn:

- een besluit tot belangrijke uitbreiding, inkrimping of andere wijziging van de werkzaamheden binnen de werkstichting
- duurzame samenwerking van de werkstichtingen met andere rechtspersonen buiten het concern evenals de verbreking van zodanige samenwerking
- ingrijpende wijzigingen in de organisatiestructuur van de werkstichting
- het doen van belangrijke investeringen
- het ontslag van een aanmerkelijk deel van het medewerkersbestand van de werkstichting.

Verantwoordelijkheden Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Koraal Groep is op concernniveau belast met:

- het opstellen, vaststellen en uitdragen van het strategisch en tactisch beleid van het concern en het realiseren van de doelstellingen daarvan
- creëren en borgen van het concept van een integraal aanbod

- stellen van kaders voor het lange termijn financieel en investeringsbeleid
- vaststellen van de missie/visie en kernwaarden voor het concern
- vaststellen van kaders (o.m. op het gebied van de beleidscyclus, registratie, huisstijl) die door de werkstichtingen in acht genomen dienen te worden
- stellen van kaders waarbinnen wetenschappelijk onderzoek i.c. innovaties plaatsvinden
- vaststellen van het treasurybeleid
- vaststellen van de kaders van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid
- fungeren als eigenaar voor wat betreft de privacywetgeving (dossiervorming/dossierbeheer cliënten en medewerkers)
- vaststellen van het strategisch en tactisch sociaal beleid
- initiëren en support geven aan concernprojecten (innovatie, technologie, strategisch/ tactisch HRM-beleid, management-developmentprojecten e.d.)
- ontwikkelen en vaststellen van het vastgoedbeleid.

Op het niveau van de werkstichtingen is de Raad van Bestuur belast met:

- vaststellen van het strategisch en tactisch beleid (o.m. meerjarenplannen, jaarplannen, begrotingen) van de werkstichtingen
- verlenen van goedkeuring vooraf aan een aantal belangrijke besluiten van de werkstichtingen

- oprichten, ontbinden van werkstichtingen en/of wijzigingen van de statuten van de werkstichtingen
- vaststellen van de topstructuur van de werkstichtingen en van de hoofdlijnen van de organisatie- en overlegstructuren van de werkstichtingen
- benoeming en het ontslag van de directeurs van werkstichtingen
- bepalen van de investeringsruimte voor de werkstichtingen
- vaststellen van de te hanteren systemen van kwaliteitsbewaking binnen de werkstichtingen.

Verantwoordelijkheden Raad van Toezicht

De Raad van Bestuur legt verantwoording af over het gevoerde bestuur aan de Raad van Toezicht. Daarnaast adviseert de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur. Een aantal belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur heeft de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig, te weten:

- duurzame samenwerking van de concernstichting met andere rechtspersonen evenals de verbreking van zodanige samenwerking
- duurzame samenwerking van één of meer werkstichtingen in de vorm van een fusie met een andere rechtspersoon
- vaststelling van de begroting van de concernstichting, de geconsolideerde

- jaarrekening van het concern en het concernjaarverslag
- ingrijpende wijzigingen in de samenstelling en/of structuren van het concern
- aanvraag van faillissement of surséance van betaling van de concernstichting en/of één van de werkstichtingen
- vaststelling en wijziging van het (strategisch) meerjarenbeleidsplan met de financiële meerjarenraming evenals het jaarlijkse beleidsplan van het concern
- aanvragen van collectief ontslag bij één van de werkstichtingen.

4.4 Normen voor goed bestuur en toezicht

Op een organisatie als Koraal Groep zijn verschillende governancecodes van toepassing. We werken immers op diverse terreinen: zorg, onderwijs en arbeid. Koraal Groep hanteert twee codes: de Zorgbrede Governance Code en de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. Dat is



*Toezicht-
houders moeten
de kernwaarden
van Koraal Groep
uitdragen.*

terug te zien in de samenstelling van de Raad van Toezicht. Koraal Groep vraagt van de leden affiniteit en betrokkenheid met alle domeinen waarop de organisatie actief is. Daarnaast heeft elke toezichthouder voldoende kennis van de core business van Koraal Groep. Maar het gaat verder dan dat. Toezichthouders moeten de kernwaarden van Koraal Groep uitdragen.

De Zorgbrede Governance Code bevat normen voor goed bestuur, goed toezicht en het afleggen van adequate verantwoording voor het gevoerde beleid en ondernomen activiteiten door de (zorg) organisatie. Bij de vormgeving, inrichting en reglementering van Koraal Groep heeft deze code een belangrijke rol gespeeld. Zo zijn in de statuten bepalingen vastgelegd die ervoor zorgdragen dat er sprake is van goed bestuur en goed toezicht overeenkomstig de Zorgbrede Governance Code.

Verder zijn voortvloeiend uit deze code reglementen vastgesteld voor de Raad van Bestuur en voor de Raad van Toezicht en is een taakverdeling voor de Raad van Bestuur vastgesteld. Verder zijn met inachtneming van de code het besturingsmodel en het managementcharter vastgesteld. Het charter regelt de verhouding Raad van Bestuur-directeuren van de werkstichtingen.



De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst.

Aangezien het speciaal onderwijs een belangrijke sector is waarin Koraal Groep actief is via de werkstichtingen van Saltho Onderwijs en Het Driespan respectievelijk de school De Vlinder, volgt Koraal Groep zoveel als mogelijk de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs. Deze laatste code is later tot stand gekomen dan de Zorgbrede Governance Code. Primair staat evenwel de Zorgbrede Governance Code Zorg. Een nadere verkenning van beide codes leert dat de bepalingen grotendeels met elkander te vergelijken zijn en nauwelijks tegengestelde bepalingen bevatten.

4.5 Bezoldiging bestuurders, toezicht-houders en directeuren

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht is belast met het vaststellen van de bezoldiging van de Raad van Bestuur en het opstellen van een voorstel voor de honorering van de toezichthouders. Met de invoering van de WNT-1

is Koraal Groep ingedeeld in klasse H en is het salaris van de voorzitter van de Raad van Bestuur op het maximum in die klasse gesteld. De bezoldiging van het lid van de Raad van Bestuur is, vooruitlopend op WNT-2 gesteld op een lager bedrag.

Verder is door de Raad van Toezicht – op voorstel van de Remuneratiecommissie – de honorering van de toezichthouders per 1 januari 2015 in overeenstemming gebracht met WNT-1. In 2015 is in de periode van de zelfevaluatie door de toezichthouders stil gestaan bij de hoogte van hun honorering. De toezichthouders hebben unaniem geconcludeerd dat de hoogte daarvan in 2016 geen bijstelling behoeft.

In het verlengde hiervan is met de Raad van Toezicht ook gesproken over de mogelijke verplichting tot openbaarmaking van de declaraties van de bestuurders. De Raad van Toezicht heeft besloten om het in 2016 door de Raad van Toezicht vastgestelde declaratiebeleid voor de bestuurder, te publiceren in het jaarverslag. Het declaratiebeleid luidt als volgt: leden van de Raad van Bestuur ontvangen een fiscaal onbelaste vergoeding ter dekking van representatieve uitgaven. Onder representatieve uitgaven wordt

verstaan: lunches, koffie, parkeerkosten, computerkosten, telefoonkosten, presentjes bij een afscheid, bloemetjes. Declaraties van kosten gemaakt in het kader van overnachtingen en buitenlandse dienstreizen behoeven de schriftelijke goedkeuring van de (vice)voorzitter van de Raad van Toezicht. In 2015 hebben de bestuurders geen declaraties ingediend. In lijn met het eerder door de Raad van Toezicht genomen besluit, zijn de directeuren ook ten behoeve van het jaarverslag 2015 aangemerkt als functionaris in de zin van de WNT en worden hun vergoedingen gepubliceerd.

4.6 Nevenfuncties

De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht. Hierin zijn onder meer voorschriften opgenomen over het maximum aantal toezichthoudende functies per toezichthouder. De leden van de Raad van Toezicht van Koraal Groep voldoen hieraan. Verder melden toezichthouders vooraf aan de Raad van Toezicht hun voornemen een nieuwe (neven)functie te willen bekleden. Ook de leden van de Raad van Bestuur hebben hun nevenfuncties ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd en deze nevenfuncties zijn getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht en zijn daarmee in overeenstemming.



4.7 Raad van Toezicht

De functies en nevenfuncties zijn vermeld in het onderstaande overzicht. Dit geeft de situatie weer per eind 2015.

Samenstelling Raad van Toezicht		
Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies per 31-12-2015
Mevrouw drs G.J.J. Prins, 61 jaar, voorzitter van de Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring, communicatie en inhoudelijk achtergrond (zorg)	• Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Woon- Zorgcentrum De Rijnhoven te Utrecht • Lid van de Raad van Toezicht Kinderopvang Humanitas • Commissaris Woningbouwstichting SSW • Commissaris Woningbouwstichting Rentrée • Lid bestuur vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU)
De heer G.J.W.C.M. Tibosch MPM, 54 jaar, vice-voorzitter van de Raad van Toezicht	Bestuurlijke ervaring in zorg, onderwijs en communicatie	• Voorzitter Raad van Bestuur van Novadic Kentron • Bestuurder SVG (verslavingsreclassering)
De heer drs M.J. van Dijke MPM QC, 51 jaar	Bestuurlijke ervaring, financiële deskundigheid en inhoudelijke achtergrond (onderwijs en zorg)	• Manager financiële zaken Eilandzorg • Raad van Toezicht VVV Zeeland • Voorzitter MKB Wemeldinge

Samenstelling Raad van Toezicht (vervolg)

Naam	Aandachtsgebieden	(Neven)functies
De heer D. Lodewijk MBA, 57 jaar, lid Raad van Toezicht sinds 1 juli 2015	Expertise op het terrein van financiën, marketing, sales, operationeel management, human resources en facility management	• Partner Claassen, Moolenbeek & Partners • Lid Raad van Advies Academie Artemis • Lid Raad van Toezicht/Voorzitter Audit-commissie Almeerse Scholen Groep • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vrije Scholen Ithaka • Vicevoorzitter Raad van Toezicht/Voorzitter Auditcommissie Ceder Groep • Vicevoorzitter Raad van Toezicht SKOA (Stichting Kinderopvang Alkmaar) • Districtsvoorzitter Groot Amsterdam van het Nederlands Centrum van Commissarissen en Directeuren
De heer Mr L.W.P.A.M. Op 't Hoog, 55 jaar, benoemd na bindende voordracht CMZm	Bestuurlijke ervaring, juridische en financiële deskundigheid, ervaring op het gebied van zorg en onderwijs	• RVE manager Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering en Directeur Transmurale Zorg Atrium Orbis • Lid stuurgroep GGZ Health Foundation Limburg • Voorzitter Adviesraad Talencentrum Universiteit Maastricht • Voorzitter Stichting Keep the Heartbeat Going
Mevrouw J.W.M.G. van Zomeren, 49 jaar	Bestuurlijke ervaring in onderwijs en zorg, kennis van HRM en organisatieverandering	• Lid College van Bestuur van INNOVO • Bestuurslid PO-raad • Lid Raad van Toezicht Vitus Zuid • Provinciaal Ambassadeur tegen kindermishandeling en seksueel misbruik
Mevrouw drs. A.T.A.G Schavemaker-Duerincks MBA, 49 jaar	Bestuurlijke ervaring in zorg	• Voorzitter Raad van Bestuur Sint Annaklooster • Lid Raad van Toezicht Vivaan • Aandeelhouder Schavemaker Beheer B.V.
De heer J.J.F. van Dongen, 68 jaar, benoemd na bindende voordracht CMZm, lid Raad van Toezicht tot 15 juni 2015	Bestuurlijke ervaring, arbeidsrechtelijke kennis, inhoudelijke kennis (onderhandelaar CAO GHZ)	• Adviseur HRM • Voorzitter klachtencommissie cliënten gehandicaptenzorg • Voorzitter stichting Opmaat Eindhoven

Ontwikkelingen

Medio 2015 is de heer Van Dongen als toezicht-houder bij Koraal Groep teruggetreden. De selectieprocedure voor een nieuw lid Raad van Toezicht heeft geresulteerd in de benoeming van de heer Lodewijk als toezichthouder per 1 juli 2015. De heer Van Dijke heeft in 2015 de wens geuit om in de loop van het jaar af te treden. Omwille van de continuïteit binnen de Raad van Toezicht, mede in het licht van het aftreden van de heer Van Dongen, heeft de heer Van Dijke besloten zijn toezicht-houderschap voort te zetten tot 1 juli 2016 zijnde de datum waarop zijn termijn statutair afloopt.

Samenstelling commissies

De Raad van Toezicht van Koraal Groep kende in 2015 vier commissies. Deze commissies waren als volgt samengesteld:

1. De Agendacommissie, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.
2. De Remuneratiecommissie, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.
3. De Commissie Kwaliteit en Veiligheid, bestaande uit de dames Van Zomeren en Schavemaker en de heren Van Dongen (tot 15 juni 2015) en Lodewijk (vanaf 1 juli 2015).
4. De Financiële Commissie, bestaande uit de heren Van Dijke (voorzitter), Op 't Hoog, Van Dongen (tot 15 juni 2015) en Lodewijk (vanaf 1 juli 2015).

Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Naam/tituluur	Datum aanvang	Afloop 1e termijn	Afloop 2e termijn	Datum aftreden
Mevrouw drs. G.J.J. Prins	14.05.2013	14.05.2017	14.05.2021	
De heer G.J.W.C.M. Tibosch	21.06.2011	21.06.2015	21.06.2019	
De heer D. Lodewijk MBA	01.07.2015	01.07.2019	01.07.2023	
De heer drs. M.J. M. van Dijke MPM	01.07.2008	01.07.2012	01.07.2016	
Mevrouw drs. J.W.M.G. van Zomeren	01.09.2013	01.09.2017	01.09.2021	
De heer mr. L.W.P.A.M. L. Op 't Hoog	14.11.2013	14.11.2017	14.11.2021	
Mevrouw drs. A.T.A.G. Schavemaker-Duerincks MBA	18.03.2014	18.03.2018	18.03.2022	
De heer J.J.F. van Dongen	15.07.2009	15.07.2013	15.07.2017	15.06.2015

Om ook de Raad van Bestuur bij deze commissies te betrekken, heeft de Raad van Toezicht het volgende besloten:

- zowel de voorzitter als het lid van de Raad van Bestuur nemen deel aan de vergaderingen van de agendacommissie, ondersteund door de secretaris van de Raad van Bestuur.
- de voorzitter van de Raad van Bestuur zal altijd deelnemen aan de vergaderingen van de Commissie Financiën en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid.
- het lid van de Raad van Bestuur zal altijd deelnemen aan de vergaderingen van

de Commissie Kwaliteit en Veiligheid; haar deelname aan de Commissie Financiën zal zich beperken tot de vergaderingen waarin de Begroting en de Jaarrekening worden besproken alsmede op de momenten dat de agenda daartoe aanleiding geeft.

Taken commissies

De agendacommissie heeft tot taak de vergaderingen van de Raad van Toezicht voor te bereiden. Dat betekent het bepalen van de agendapunten en van de daarbij behorende vergaderstukken en het toezien op actiepunten die de Raad van Toezicht heeft afgesproken. Tevens



De financiële commissie heeft tot taak de financieel-economische situatie van Koraal Groep te monitoren.

wordt in de agendacommissie aandacht besteed aan het borgen van voldoende deskundigheid en de verdere ontwikkeling daarvan in de vorm van het voorbereiden van scholing voor de toezichthouders.

De Remuneratiecommissie is belast met het adviseren van de Raad van Toezicht inzake de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de honorering van de toezichthouders.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft tot taak de kwaliteit van de advisering en ondersteuning te monitoren en toe te zien op de kwaliteit van de organisatie van Koraal Groep en van de werktichtingen. De leden van deze commissie worden geïnformeerd over de contacten met de Inspecties voor de Volksgezondheid, Onderwijs en Jeugdzorg, de uitspraken van de klachtencommissies en meldingen van bijzondere calamiteiten.

Besprekpunten rondom deze onderwerpen komen uitgebreid aan de orde in de vergaderingen van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Voorts wordt de commissie in een vroegtijdig stadium betrokken bij de beleidsontwikkelingen inzake de zorg, onderwijs en overige ondersteuning en adviseert de commissie op haar beurt de Raad van Toezicht over onderwerpen inzake ondersteuning en kwaliteitsbeleid die in de voltallige Raad van Toezicht aan de orde komen.

De Financiële Commissie heeft tot taak de financieel-economische situatie van Koraal Groep te monitoren. In dat kader bespreekt deze commissie in aanwezigheid van de accountant de jaarrekening met de Raad van Bestuur en met deze laatste de conceptbegrotingen. Verder bespreekt de commissie de kwartaalrapportages, de investeringsbegroting, de financiën inzake nieuwbouw, de liquiditeits- en vermogensbehoefte, het vastgoedbeleid en het risicomanagement.

Verantwoording Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Koraal Groep heeft in 2015 acht keer een reguliere vergadering gehouden. Daarnaast hebben twee studiedagen plaatsgevonden. Tijdens deze studiedagen is gesproken over:

- de herijking strategie en besturingsagenda
- de trekrichting toekomst arbeidstoeleiding/Sterk in Werk
- de profielschets nieuwe toezichthouder
- de strategische ICT-agenda
- de zelfevaluatie van de leden van de Raad van Toezicht

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan diverse selectieprocedures voor het aantrekken van een nieuwe bestuurder en een nieuwe toezichthouder. Ook heeft de Raad van Toezicht periodiek overleg gevoerd met de medezeggenschapsorganen (CMZm en de CCR).

Onderverdeeld naar de taken van de Raad van Toezicht om toezicht te houden, te adviseren respectievelijk besluiten te nemen, zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest.

Toezicht houden

- Functioneren en samenstelling van de Raad van Bestuur
- Besturing Koraal Groep
- Herijking strategie en implementatie hiervan
- Borgen van kwaliteit en veiligheid van zorg; rol van College Geneesheer-directeuren
- ICT agenda en investeringen
- Kennis nemen van managementinformatie (financiële, verzuim-, verloop- en productiecijfers,

onroerend goed portefeuille, stakeholders en risico's)

- Gang van zaken binnen St. Anna te Heel
- Oriëntatie op jeugdzorg BES-eilanden
- Onderzoeksopdracht Equipe Mont Ventoux

Adviseren

- Toekomst van Sterk in Werk
- Herhuisvesting pension Roerzicht
- Verzuimbeleid
- Kwaliteit van zorg en onderwijs
- Propositie jeugdzorg
- Sociaal Beleid: reorganisatieplannen jeugdzorginstellingen en verzuimbeleid

Besluiten

- Goedkeuring besluiten van de Raad van Bestuur inzake het vastgoed, zoals de verkoop van diverse panden
- Besluit tot voor kennisneming aanvaarden van de Managementletter 2014
- Goedkeuring trekrichting Sterk in Werk
- Vaststelling profielschets nieuwe toezichthouder en Werving en Selectie
- Goedkeuring van de jaarrekening 2014 en jaarverslag van Koraal Groep alsook van de controlebevindingen van de accountant betreffende de jaarrekening 2014
- Goedkeuring aangaan lening ad € 24,4 miljoen
- Goedkeuring deelname onderzoek naar

jeugdzorg op BES-eilanden

- Toekenning financiering speelruimte voor verkoop pand Roerzicht
- Goedkeuring Kaderbrief 2016
- Benoeming mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven tot lid Raad van Bestuur
- Benoeming de heer Douwe Lodewijk tot lid Raad van Toezicht per 1 juli 2015
- Instemming met verlenging van toezichthouderschap van de heer Marco van Dijke tot 1 juli 2016
- Benoeming van de heer Walther Tibosch voor een tweede zittingsperiode van vier jaar als toezichthouder/vicevoorzitter
- Instemming met wetenschappelijk onderzoek selectie bestuurders
- Instemmen met deelname aan bijeenkomsten Intercollegiaal Spiegelen
- Goedkeuring gewijzigd Reglement Raad van Bestuur
- Vaststelling gewijzigd Reglement Raad van Toezicht
- Vaststelling portefeuillevverdeling Raad van Bestuur
- Goedkeuring verleend aan uitbreiding zwembad Maasveld
- Goedkeuring business case vervangende bouw Maasveld
- Vaststelling studiedag 2015 en vergaderdata 2016
- Vaststellen begroting 2016



In het onderstaande wordt op een aantal van de hierboven genoemde onderwerpen specifiek ingegaan.

Samenstelling Raad van Bestuur

Naast de heer mr. drs. R.W.M. Quik, die heel 2015 als voorzitter van de Raad van Bestuur heeft gefungeerd, is begin 2015 de procedure gestart voor de werving en selectie van een lid Raad van Bestuur. Een breed samengestelde selectiecommissie - bestaande uit toezichthouders, directeurs, vertegenwoordigers van de centrale medezeggenschapsraden en managers van de Concern Ondersteunende Diensten - heeft de selectie gedaan. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven tot lid Raad van Bestuur. Zij is op 1 oktober 2015 bij Koraal Groep gestart.



Evaluatie Voorzitter Raad van Bestuur en Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Op 8 juni 2015 hebben de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht, mede op basis van de uitkomsten van de door de voorzitter van de Raad van Bestuur geëntameerde 360° feedback onder directeuren en managers, met de voorzitter van de Raad van Bestuur een gesprek gehad waarin het functioneren van de bestuurder centraal heeft gestaan. Op 13 november 2015 hebben de leden van de Raad van Toezicht een studiedag gehad, waarbij zij een zelfevaluatie hebben uitgevoerd. Deze zelfevaluatie heeft plaatsgevonden onder leiding van mevrouw Tanis van het Nationaal Register. Voorafgaand aan de evaluatie hebben de toezichthouders en de leden van de Raad van Bestuur een evaluatie-instrument en de Belbin zelfperceptie vragenlijst ingevuld en is door mevrouw Tanis met ieder van hen een interview gehouden.

Vergaderingen van de Raad van Toezicht en haar commissies

Het aanwezigheidspercentage van de leden tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht in 2015 bedroeg 94,7%, waarbij wordt opgemerkt dat de Raad van Toezicht twee maal (deels) zonder de Raad van Bestuur heeft vergaderd.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid vergaderde vier keer in 2015. Het aanwezigheidspercentage bedroeg 100%. Aan de vergadering werd naast de bestuurder deelgenomen door de heer Caris, manager Koraal Support. Een breed scala aan onderwerpen werd besproken in de vergaderingen van deze commissie, waaronder:

- Meldingen aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), Inspectie van het Onderwijs (IvHO) en Inspectie Jeugdzorg, klachten en bespreking van bijzondere meldingen en toezichtbezoeken van IGZ en inspectie Onderwijs
- Overzicht van klachten en uitspraken klachtencommissies en bespreking van bijzondere uitspraken van de klachtencommissies
- Kwaliteitsontwikkeling/systeem bij Het Driespan en Saltho Onderwijs
- Verbetertrajecten kwaliteit van zorg en onderwijs
- Bijzondere calamiteiten en/of dilemma's rondom cliënten en leerlingen
- Jaarverslagen klachtencommissies 2014
- Klachtenmanagement en kwaliteitsmanagement
- College Geneesheer-directeuren
- Stand van zaken kwaliteit van zorg bij St. Anna en het daartoe uitgezette driesporenbeleid
- Zorgcontinuïteitsbeleid, waaronder crisisbeheersing

De Financiële Commissie vergaderde vijf keer in 2015. Het aanwezigheidspercentage bedroeg 96%. Aan de vergaderingen werd naast de bestuurders deelgenomen door de heer Ackermans, concerncontroller. Afhankelijk van de onderwerpen waren de accountants, de manager Sociale Zaken en de controller van de onderwijsstichtingen aanwezig. De navolgende onderwerpen werden besproken:

- Transitie jeugdzorg en de reorganisatieplannen binnen de jeugdzorginstellingen
- De voortgang van de nieuwbouw van Maasveld
- De concept-financiële jaarverslagen over 2014 van Koraal Groep, Maashorst, Het Driespan en Saltho Onderwijs
- De concept-managementletters 2014 van de accountants en de accountantsverslagen 2014 voor Koraal Groep, Het Driespan en Saltho Onderwijs
- De Kaderbrief 2016 en de concept-concernbegroting 2016
- Treasury rapportages
- Liquiditeitsbehoefte
- Managementrapportages/early warning
- Zorginkoop
- Gemaakte afspraken met de Belastingdienst m.b.t. Horizontaal Toezicht

Samenstelling Raad van Bestuur		
Naam	Bestuursfunctie	(Neven)functies
De heer mr. drs. R.W.M. Quik	Voorzitter van de Raad van Bestuur	Bestuurder van SeysCentra
Mevrouw drs I.R.W.M. Widdershoven (m.i.v. 1 oktober 2015)	Lid Raad van Bestuur	- Lid Raad van Toezicht Stichting Elisabeth Strouven - Lid Raad van Toezicht Partners in Welzijn, Westelijke Mijnstreek - Lid Raad van Toezicht Metggz (Fusie organisatie van Mensana en Riagg Zuid)

Kwaliteit

- Diverse (onaangekondigde) inspectiebezoeken
- Correspondentie van de Inspectie voor de Gezondheidszorg m.b.t. meldingen en calamiteiten
- Professionele Interinstitutionele Toetsing
- Jaarverslagen klachtencommissies
- Borging kwaliteit St. Anna
- Audit cliëntdossiers
- Externe audits
- Instellen van College van Geneesheren-directeur
- Inspectieverslagen van bezoeken aan diverse scholen

Sociaal beleid

- Strategische personeelsplanning
- DGO-overleg met vakbonden voor onderwijs
- Herziening aannamebeleid
- 60 plus-regeling
- Flexibilisering van arbeid
- Aanschaf nieuw roostersysteem Aysist
- Aanschaf nieuw personeels- en salarissysteem
- Harmonisatie arbeidsvoorwaarden:
 - Gratificatieregeling
 - Reiskosten woon-/werkverkeer
 - Roosteren vakantie-uren
- Nieuwe afspraken over het Eigen Risicodragerschap

4.8 Raad van Bestuur

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn getoetst aan de normen Wet Bestuur en Toezicht en voldoen aan deze wet.

Verantwoording Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft in 2015 veertig keer een reguliere vergadering gehouden, waarbij uiteenlopende onderwerpen zijn behandeld. Onderstaand worden – gecategoriseerd naar de hoofdaandachtsgebieden – de onderwerpen benoemd die in de Raad van Bestuur aan de orde zijn gekomen respectievelijk waarover door de Raad van Bestuur besluiten genomen zijn.

Algemeen

- Herijking missie, visie, strategie en bestuurlijke agenda inclusief implementatieplan strategie
- Transitie jeugdzorg
- Toekomst Sterk in Werk
- Business maturity model/onderzoek
- Benchmark Berenschot
- WNT
- Nieuwe dialoog met de CMZm en de CCR
- Portefeuilleverdeling tweehoofdige Raad van Bestuur
- Implementatie Programmamanagement/ Strategisch Portfoliomanagement

Bedrijfsvoering

- Kaderbrief en begrotingen 2016
- Jaarplannen 2016 van de werkstichtingen
- Accountantsverslag Deloitte
- Jaarrekening De Vlinder
- Jaarrekeningen en jaarverslagen 2015 van Koraal Groep en diverse werkstichtingen
- Managementinformatie, kwartaalrapportages en early warnings
- Horizontaal toezicht met Belastingdienst
- Treasury en liquiditeit
- Blauwe boekje 2015 – verstrekkingen ten laste van de AWBZ
- Verkoop diverse panden en grond van St. Anna
- Onderzoek naar gewenste organisatie automatisering en informatisering
- Inkoop jeugdzorg
- Reorganisatieplannen onderwijs respectievelijk de implementatie hiervan

Samenwerkingen

- Joint Venture met Pluyn: stichting SeysCentra/ eetklinieken
- Eijckholtoverleg: overleg over gemeenschappelijke onderwerpen door Limburgse VG-instellingen
- Mondriaan/Xonar/SJSJ/Gastenhof/Radar: vorming van een gezamenlijke keten

- Jong & Lastig: samenwerking met Prisma gericht op het optimaal gebruik maken van de competenties van LVG-jongeren om beter perspectief te bieden in de samenleving
- Samenwerking met Hogeschool Zuyd inzake lectoraat inclusie voor mensen met een verstandelijke beperking
- Academische werkplaatsen (Leven met een verstandelijke beperking/Tranzo, Tilburg; Sterker op eigen benen/Nijmegen)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Equipe Mont Ventoux 2015 en voorbereidingen voor 2016
- NL Doet
- Serious Request bij Op de Bies

Overig/bijzonder

- Brandveiligheid
- Positionering Maashorst
- Waardeproposities jeugd
- Reorganisatie St. Anna
- ICT-projecten
- Onderzoeken mogelijkheden samenvoeging van HVO en RIF
- Reorganisatie RIF met het project Eten, Drinken en Gastvrijheid

- Reorganisatie Sterk in Werk met onderbrenging van de Leerwerkbedrijven bij Gastenhof, De Hondsborg en De La Salle

Governance

- RIF Bestuur: regelmatig bespreken gang van zaken binnen RIF FM
- Bespreken gang van zaken SeysCentra in vergaderingen Raad van Bestuur en verantwoording deelname via concernjaarrekening/jaarverslag aan Raad van Toezicht



Herijking strategie en bestuurlijke agenda inclusief implementatieplan

In 2015 zijn de strategie, missie en visie met accentverschuivingen bekrachtigd. Om deze adequaat te kunnen implementeren, is er een strategische besturingsagenda opgesteld. Voorts is maandelijks een overleg ingepland waar de Raad van Bestuur, directeuren en managers COD aan deelgenomen hebben. Tijdens dit concernoverleg is met de aanwezigen gesproken over de projecten die bij de uitwerking van de strategie van belang zijn. Het gaat dan onder meer over:

- Cliëntservicebureaus
- Eten, Drinken en Gastvrijheid
- Intern samenwerken
- Leiderschap-teambuilding
- Accountmanagement en Netwerken
- Roosteren

Portefeuilleverdeling Raad van Bestuur

Na het aantreden van mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven als lid Raad van Bestuur is met de Raad van Toezicht overlegd over de portefeuilleverdeling tussen voorzitter en lid Raad van Bestuur. De volgende uitgangspunten hebben daarbij onder meer centraal gestaan:

- Eenheid van beleid
- Goed evenwicht tussen gezamenlijkheid en focus

- Samenstelling uit voorzitter en lid Raad van Bestuur
- Borgen van de strategische samenhang tussen zorg, onderwijs en arbeidstoeleiding
- Eenduidig programma-management
- Aansluiting bij de persoonlijke competenties van bestuurders

De Raad van Toezicht heeft haar goedkeuring gegeven aan de volgende verdeling:

Dhr. mr. drs. R.W.M. Quik / voorzitter Raad van Bestuur

- Aansturing VG (Maasveld, St. Anna, Op de Bies)
- Aansturing COD (EAD, SZ, DIA, Communicatie, HVO en RIF)
- College van Geneesheer-directeuren
- Aansturing Koraal Support
- Bestuurder CMZm

Mw. drs. I.R.W.M. Widdershoven / lid Raad van Bestuur

- Aansturing JZ (De La Salle, Gastenhof, De Hondsborg, Maashorst/De Vlinder)
- Aansturing Onderwijs (Driespan en Saltho)
- Aansturing Sterk in Werk
- Bestuurder CCR

Toekomst Maashorst/De La Salle

Met de komst van de nieuwe Jeugdwet ligt de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg bij de gemeenten. Het speelveld is



sterk in beweging en wordt geconfronteerd met aanzienlijke kortingen. Na de budgetkorting 2015 en de uitgevoerde reorganisatie wordt Maashorst in 2016 opnieuw geconfronteerd met kortingen resulterend in een fors begrotingstekort 2016.

Los van eventuele toekomstige kortingen is vastgesteld dat de positie van Maashorst voor de Jeugdzorg moet worden geborgd. Een oplossing is gezocht in een zeer intensieve samenwerking met De La Salle, met name om de bedrijfsvoering en ondersteuning adequaat te kunnen inregelen. Noordoost-Brabant is een belangrijke regio voor beide partijen, als gevolg waarvan de onderlinge samenwerking voor de hand ligt.

Project Eten, Drinken en Gastvrijheid

Eten en drinken zijn voor de cliënten belangrijke momenten van de dag. Naast lekker eten en drinken is het een moment van bijpraten, aandacht voor en met elkaar, zorgverlening en opvoeding. Koraal Groep heeft begin 2015 de visie en strategie herijkt/herbevestigd, waarin het leven, leren, zorgen en werken vanuit cliënt-perspectief het uitgangspunt is. Koraal Groep wil zich hierop ontwikkelen, nu en in de toekomst.

Voor wat betreft eten, drinken en gastvrijheid zien we de afgelopen jaren de trend om zo flexibel mogelijk op de wensen van cliënten en ontwikkelingen binnen de zorg/werkstichtingen in te spelen en het kookproces zo dicht mogelijk op de woongroepen naar de cliënten te brengen. Hieraan liggen niet alleen kostenoverwegingen ten grondslag, maar ook het perspectief dat daar participatie, aandacht, beleving en kwaliteit voor de toekomst het beste geborgd kan worden.

Eind 2015 heeft de Raad van Bestuur besloten om het scenario 'koken op de woongroep' in te voeren. Het medezeggenschapstraject was nog gaande tijdens dit verslagjaar. De gevolgen van de invoering van dit nieuwe concept worden in overleg met de medezeggenschap gemonitord.

*Eten en
drinken zijn
voor de cliënten
belangrijke momenten
van de dag.*





5 - Medezeggenschap

Beleid maken en beslissingen nemen, doen we binnen Koraal Groep in goed overleg. Elke werkstichting heeft een decentraal medezeggenschapsorgaan voor cliënten en een voor medewerkers. Overkoepelend worden die vertegenwoordigd door de Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Centrale Medezeggenschap medewerkers (CMZm). In dit hoofdstuk leest u wat in 2015 voor beide organen de grootste aandachtspunten waren.

5.1 Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) bestaat uit zes leden plus een extern onafhankelijk voorzitter die gemiddeld eens per maand bij elkaar komen. Na een vooroverleg volgt de bespreking met de Raad van Bestuur. Tijdens een nabespreking wordt het definitieve standpunt bepaald. In het verleden adviseerde de CCR met name over kant en klare stukken. Vanaf 2015 kon er actief worden meegedacht en meebeslist.

Herijkte strategie

Het jaar startte met het herijken van de strategie van Koraal Groep. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de CCR daar actief en intensief bij betrokken. Er is gelet op de gevolgen van de nieuwe koers voor de kwaliteit van leven van alle cliënten. In de vernieuwde strategische plannen ziet de CCR zijn inbreng terug. Vanwege deze rijke invloed, is de CCR meerdere treden omhoog geklommen op de participatieladder.

Positie College van Geneesheer-directeuren

In het eerste kwartaal is ook geadviseerd over de

positionering en de rol van het nieuwe College van Geneesheer-directeuren. Zie ook hoofdstuk 2.4. De CCR wilde nagaan wat hun functie werd en hoe ze hun taken gingen aanpakken. Om niet óver, maar mét dit nieuwe College van Geneesheer-directeuren te praten, werden zij uitgenodigd om dit persoonlijk toe te lichten. Vanuit cliëntperspectief reikte de CCR het College vervolgens punten aan voor hun jaarplan.

Jeugdzorg

De veranderingen in de jeugdzorg kregen ruimschoots aandacht. Dit onderwerp stond elke bijeenkomst op de agenda. De personeelswisselingen binnen dit domein hadden veel consequenties voor de jongeren binnen meerdere werkstichtingen. De CCR heeft daar aandacht voor gevraagd. Ook kwam de toekomst van Maashorst aan de orde en de mogelijkheden om deze organisatorisch te integreren bij De La Salle.

Kaders

Voorts hadden de kaders voor huisregels, groepsregels en individuele afspraken de



Cliënten en leerlingen denken en beslissen actief mee!

aandacht. Deze kaders worden per werkstichting op maat vastgesteld. De CCR heeft geadviseerd over de grote lijnen hiervan.

Profielschets lid Raad van Bestuur

Gedurende het jaar startte de zoektocht naar een nieuw lid van de Raad van Bestuur. De CCR boog zich over de profielschets. Een groot deel van de door de CCR aangedragen elementen is in dat profiel meegenomen. Voor de CCR een signaal dat er naar hen wordt geluisterd en dat hun adviezen zeer serieus worden genomen.

Preventie loverboy problematiek

Grote aandacht was er voor het beleidskader Preventie van vermoedens van mensenhandel en loverboy problematiek. Hier is de Young CCR (met cliënten van De La Salle, De Hondsborg en Gastenhof) bij betrokken. Deze jongeren hebben vanuit hun eigen invalshoek praktische punten en waardevolle tips gegeven. Die zijn allemaal verwerkt in het advies van de CCR.

Projecten

In 2015 werden onder meer het project Eten, Drinken, Gastvrijheid en het project Waskosten in gang gezet. Deze onderwerpen kregen veel aandacht

van de CCR en de decentrale cliëntenraden, omdat ze de cliënten heel direct aangaan. Ook bij het besluitvormingsproces van deze onderwerpen werden de cliëntenraden actief betrokken. Bij het project Waskosten bijvoorbeeld werd een multidisciplinaire werkgroep samengesteld waarin twee leden van de CCR zitting hadden. Deze werkgroep legde een voorstel voor aan de Raad van Bestuur, dat leidde tot een voorgenomen besluit waarover de CCR begin 2016 adviseerde.

Overige punten

Andere agendapunten waren: de aanstelling op voordracht van de CCR van twee nieuwe leden van de klachtencommissie, het maatschappelijk en financieel jaarverslag, de inrichting van de servicegerichte organisatie, en de begroting 2016

- met ondersteuning van een extern onafhankelijk financieel adviseur.

Specifiek voor Sterk in Werk is gekeken naar de inbedding van leerwerkbedrijven en jobcoaches in de organisatie.

Diner Pensant

Zeer succesvol was het traditionele Diner Pensant in november 2015. Voorheen gaven bestuurders,

de voorzitter van de CCR en beleidsmakers er presentaties. Dit keer presenteerden de cliënten zeven projecten van de diverse cliëntenraden. Dat werd positief ontvangen. Het gaf onder meer de aanwezige teamhoofden een breder beeld van het werk van de decentrale cliëntenraden: dat er niet alleen al pratend en adviezen schrijvend formele wegen worden bewandeld, maar dat de cliëntenraden daarnaast ook actief werken aan empowerment van cliënten.

Taken volhouden

De CCR is verheugd over de toenemende zeggenschap over het te voeren beleid. Al is het soms lastig om dat met de bezetting rond te krijgen. De CCR wil met de Raad van Bestuur in gesprek over hoe ze deze taken in de toekomst kan volhouden. Daarnaast wil de CCR werken aan de verdere verbreding van de medezeggenschap, aan een nog betere relatie met de lokale cliëntenraden en aan meer betrokkenheid van verwanten in de jeugdzorg of anderen die hart hebben voor deze sector.

Doorkijkje naar 2016

In 2016 zijn de eigen bijdragen van cliënten, waaronder die van de waskosten, een punt van aandacht. De CCR wil goed worden geïnformeerd over de nieuwe regeling waskosten, om in te schatten wat dat betekent voor de draagkracht

De Young CCR geeft veel praktische tips en adviezen



en draaglast van cliënten. De CCR houdt ook de vinger aan de pols rondom het project Eten, Drinken, Gastvrijheid, waartoe afgelopen jaar de aanzet is gegeven en waarover begin 2016 is geadviseerd. De veranderingen in de jeugdzorg blijven daarnaast elk kwartaal een vast agendapunt.

Extern onafhankelijk voorzitter

Tot juni 2015 was Wim de Heer de voorzitter van de Centrale Cliëntenraad. Interim voorzitter John van den Wildenberg volgde hem tijdelijk op. Per 1 oktober 2015 werd Tiny van der Meulen conform een daartoe opgestelde profielschets aangesteld als extern onafhankelijk voorzitter. Zij is geen onbekende: eerder was zij twee jaar namens Op de Bies afgevaardigd in de CCR.

5.2 Centrale Medezeggenschap medewerkers

Alle werkstichtingen binnen Koraal Groep hebben een eigen ondernemingsraad of GMR. Per lokale OR/GMR zijn twee leden afgevaardigd in de overkoepelende Centrale Medezeggenschap medewerkers (CMZm). Deze groep vergadert wekelijks, al dan niet in kleinere vorm binnen de werkgroepen Dagelijks Bestuur, Financiën, Sociaal beleid, ARBO of PR & communicatie.

Ontwikkeling strategie en besturingsagenda

De herijkte strategie en bijbehorende projecten kwamen zeer regelmatig ter sprake. De CMZm hield nauwgezet de vernieuwingen in de gaten en wat die betekenden voor het werk. De Raad van Bestuur heeft de CMZm nadrukkelijk bij de besluitvorming betrokken. Waar voorheen vaak alleen om advies werd gevraagd, kan de CMZm nu het hele traject meelopen.

Er wordt actief meegedacht en de directie verwerkt de suggesties daadwerkelijk in de plannen. Deze nieuwe aanpak is een verrijking voor de medezeggenschap. Bij de aanstelling van het nieuwe lid van de Raad van Bestuur is dan ook gekozen voor de kandidaat die deze aanpak het beste kan waarborgen.

Nieuwe dialoog

Er zijn diverse gesprekken gevoerd over de huidige vorm van medezeggenschap en of die nog de meest passende is voor Koraal Groep. Een transitie naar andere vormen is goed mogelijk, al is het zoeken en vinden van zo'n nieuwe participatievorm niet eenvoudig. De CMZm is sterk betrokken bij deze ontwikkeling. Tijdens een centrale scholingsdag zijn enkele mogelijkheden gepresenteerd aan de medezeggenschapsleden, de Raad van Bestuur, directie, managers en P&O.



Alle werkstichtingen binnen Koraal Groep hebben een eigen ondernemingsraad of GMR.

Pilot bij VG

In het verlengde daarvan startte binnen de drie VG instellingen een pilot die meeloopt in de ontwikkeling van Regie Op Locatie. Voor de medezeggenschap is daarbij gekozen voor een tussenvorm, met drie leden van elke werkstichting en drie leden van de CMZm. Namens de drie directeuren was er één gemandateerd om aan te schuiven bij de overleggen. Met deze pilot legt de CMZm mogelijk een basis voor nieuwe toekomstige vormen van medezeggenschap.



Eten, Drinken, Gastvrijheid

Koraal Groep breed was Eten, Drinken, Gastvrijheid een belangrijk project dat in de toekomst mogelijk anders wordt vormgegeven. De projectgroep voerde hierover gesprekken met alle werkstichtingen. De decentrale medezeggenschap schoof hierbij aan. Daarbij is goed gelet op wat de werkstichtingen belangrijk vonden. Hun wensen en input zijn daarna in kaart gebracht om uiteindelijk de keuze te maken voor een nieuw concept.

Reorganisatie jeugdzorg

Veel medewerkers waren boventallig als gevolg van de transitie van de jeugdzorg. De CMZm heeft veel aandacht geschonken aan de uitrol van die reorganisatie binnen de vergaderingen met de bestuurder en participeerde in de plaatsingscommissie. Daarbij is in positieve zin opgevallen dat de organisatie altijd eerlijk en transparant is geweest bij de aannname en herplaatsing van personeel.

Manifest van Heel

Op 12 november vond bij St. Anna in Heel het jaarlijkse Diner Pensant van alle Koraal Groep cliëntenraden plaats. Tijdens het diner werd door de Centrale Cliëntenraad en de Raad van Bestuur het Manifest van Heel getekend. Beide ondertekenaars spraken daarmee af dat zij medezeggenschap en de invulling daarvan van onderaf organiseren. Meer concreet: in het manifest is het bevorderen van de cliëntparticipatie op het gebied van medezeggenschap formeel vastgelegd.

Doorkijkje naar 2016

2016 wordt voor de CMZm een spannend jaar. Het is immers nog niet duidelijk hoe Koraal Groep er organisatorisch uit gaat zien. Wellicht komt er een ander besturingsmodel (zie ook hoofdstuk 6.1) wat mede gevolgen heeft voor de medezeggenschap.





6 - Blik op de toekomst

De zorg verandert voortdurend. Zoals het vroeger was, wordt het nooit meer. Om daar op te anticiperen, moeten we een vooruitziende blik hebben. In dit hoofdstuk leest u wat vanaf 2016 onze aandacht heeft.



*De zorg
verandert
voortdurend.*

6.1 Toekomstagenda

In 2015 zijn grote stappen gezet: taken zijn overgeheveld, mensen zijn overgeplaatst, we hebben gemerkt hoe het is om hetzelfde werk te doen met minder inkomsten. De aanzet is er, maar we zijn er nog niet.

De punten op onze toekomstagenda hebben we goed in scope, we weten waar we ons op moeten richten. Ook is duidelijk aan welke 'knoppen' we moeten draaien. Nu is het zaak om diensten te organiseren die passen bij die 'nieuwe werkelijkheid'. De manier waarop we werken is immers anders dan vroeger. Voor 2016-2018 komt er een nieuw meerjarenplan. 'Eigen kracht' en 'eigen regie' vormen daarin belangrijke sleutelwoorden. Volgt nu een blik op de toekomst per domein.

6.2 Toekomst in de domeinen

Domein Jeugdzorg

Waar 2015 in het teken stond van de transitie, staat 2016 in het teken van de transformatie. De doelstelling van de transformatie: zo slim mogelijk handelen, tegen zo gering mogelijke kosten en met behoud van kwaliteit. Een pittige opgave, waar we in 2016 onze handen vol aan hebben. Concreet betekent het dat we verder werken aan het verfijnen en uitvoeren van de ontwikkelagenda jeugd.

Samengevat bevat deze agenda de volgende uitgangspunten:

- we leggen altijd de verbinding tussen zorg en speciaal onderwijs, vrijetijdsbesteding en

toeleiding naar arbeid. Zowel in onze intramurale trajecten als in het ambulante zorg- en ondersteuningsaanbod;

- door samen met de jeugdige en zijn systeem aan ontwikkeling op alle levensgebieden te werken, zorgen we ervoor dat hij of zij na de behandeling zo goed mogelijk in staat is gesteld om het op eigen kracht te redden in de maatschappij;
- daarmee streven we een duurzaam resultaat van onze behandeling na;
- dat doen we niet alleen, maar samen met collega-aanbieders aan de voor- en achterkant van de keten. Wij zien onszelf meer en meer als netwerkorganisatie die actief de verbinding aangaat met regionale en lokale partners.



Domein Gehandicaptenzorg

De belangrijkste aanzetten tot veranderingen in het domein Gehandicaptenzorg vonden plaats in 2015. 2016 is dan ook vooral een jaar van de ingeslagen weg voortzetten en doorontwikkelen. Zo willen we stappen maken op het gebied van cliëntenparticipatie.

Daarvoor zetten we sterk in op Regie Op Locatie, een bestaande methode, die we ook voor Koraal Groep willen toepassen. Centraal daarin staat de driehoek cliënt - vertegenwoordiger - begeleider, die samen de regie krijgt over de zorg voor de cliënt als het gaat om wonen, werken en recreëren.

Efficiency en doelmatigheid in de zorg blijven belangrijk om ook in de toekomst kwalitatief goede zorg te blijven bieden én een hogere cliënttevredenheid te bereiken. Dat betekent dat we de komende jaren verder werken aan professionalisering en standaardisering van zorgprocessen. Het zorgt ervoor dat we dezelfde doelgroep op dezelfde manier kunnen bejegenen, dus niet steeds opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Binnen deze kaders blijft er uiteraard wel ruimte voor maatwerk.

Zoals het er nu naar uitziet, zullen we in 2017 opnieuw moeten bezuinigen om binnen de steeds verder slinkende budgetten te kunnen blijven. Slim en efficiënt werken blijft dan ook noodzakelijk. In de loop van 2016 bekijken we welke maatregelen we verder nog moeten treffen.

Domein Speciaal Onderwijs

Waar ligt de focus in het Speciaal Onderwijs op in de komende jaren?

Een belangrijke vraag waar we ons de komende tijd op zullen richten. Het antwoord heeft namelijk invloed op de manier waarop we onze 'krachtige teams' verder inrichten. Zoals het er nu naar uitziet, zetten we in op kleinere,

gespecialiseerde teams met meer expertise. Voor Saltho Onderwijs staat 2016 in het teken van verdere reorganisatie, omdat we verwachten



Speciaal onderwijs: kleinere, teams met meer expertise.

dat het leerlingenaantal nog verder terugloopt. Belangrijk is wel dat deze gepaard gaat met een kwaliteitsimpuls. Dat zal niet eenvoudig zijn, aangezien budgetten steeds verder worden teruggeschoefd. Toch proberen we met name te investeren in scholing voor de medewerkers, zodat zij beter in staat zijn te acteren in de gewijzigde situatie. In Het Driespan staat komend jaar het verbeteren van financiële afspraken op stapel.

Domein Arbeidsparticipatie

Steeds meer jongeren en jong volwassenen met gedrags-, leerproblemen en/of ontwikkelingsstoornissen moeten worden toegeleid naar werk. Het betreft echter een niche doelgroep, die vraagt om specifieke kennis en expertise. Met Sterk in Werk heeft Koraal Groep deze in huis en daarom kloppen gemeentes, UWV en andere partijen steeds vaker bij ons aan. Voor de komende jaren voorzien we dan ook een groei in onze dienstverlening.

We hebben zelf ook de ambitie om onze methodieken en specialistische kennis te delen met anderen. Daarom zoeken we gericht naar uitbreiding, binnen ons bestaande werkgebied én in de rest van Nederland. Voor de komende jaren liggen er inmiddels al voldoende projecten in het verschiet om deze ambitie waar te maken. Het betekent wel dat we ons in 2016 moeten richten op

*Hulp bij
arbeidsparticipatie
vraagt om specifieke
kennis.*



het beter vastleggen en documenteren van onze visie en werkwijze, waardoor we onze kennis nog beter kunnen overdragen.

6.3 Toekomstig financieel beleid

Voor 2016 heeft Koraal Groep een begroting opgesteld met een positieve resultaatverwachting van circa € 2,0 miljoen. We houden daarbij rekening met aanvullende kortingen in tarief, volume en/of budget vanuit de zorgkantoren en

gemeenten, maar ook met de ontwikkelingen in de leerlingenaantallen en de mogelijke effecten van de transformatie Jeugdzorg.

Na de herijking van de strategische koers begin 2016 zal het jaar vooral in het teken staan van de implementatie van het strategische programma. Dit programma bestaat uit verschillende projecten die te rangschikken zijn naar de volgende aandachtsgebieden: 'cliënten en leerlingen',



*2016:
implementatie
strategisch
programma.*

'medewerkers', 'omgeving' en 'bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling'. De voortgang van het programma wordt periodiek gevolgd door de zogenoemde programmaboord. Hierin is de Raad van Bestuur vertegenwoordigd, naast een afvaardiging van directeuren en de managers van de concernondersteunende diensten.

Voor de werkstichtingen liggen er bijzondere opgaven. Denk aan de invoering van Regie Op Locatie binnen de werkstichtingen die actief zijn in de gehandicaptenzorg. De jeugdzorg-werkstichtingen krijgen te maken het uitvoeren van de innovatieagenda Jeugd in het kader van de gewenste transformatieopgave. En ook de onderwijsorganisaties van Koraal Groep zullen in het kader van passend onderwijs, verder ingericht worden.

Daarnaast zijn er op concernniveau belangrijke trajecten die te maken hebben met de herijking van de besturingsfilosofie en het daaraan gekoppelde besturingsmodel. Ook het dienstverleningsconcept Koraal Groep-breed krijgt in 2016 aandacht.



7 - Maatschappelijk ondernemen en duurzaamheid

Koraal Groep streeft ernaar om haar doelstellingen op een maatschappelijk verantwoorde manier te realiseren en hecht dan ook veel waarde aan samenwerken. Zowel intern als extern met onze partners in het veld. Hoe wij samenwerking vorm en inhoud geven, staat beschreven in dit laatste hoofdstuk.

Daarnaast zetten wij zoveel mogelijk in op duurzaamheid. Daarin gaan we ver: zo werken we onder meer aan een duurzame relatie met onze medewerkers en bieden wij onze cliënten, leerlingen en medewerkers een omgeving waar zij zich dagelijks prettig voelen. Duurzame inzet kortom van mensen en gebouwen. Ook daarover leest u meer in dit hoofdstuk.

7.1 Samenwerking

Samenwerken betekent voor Koraal Groep kennis en kunde uitwisselen, ervaringen delen, samen optrekken in het belang van cliënten en hun omgeving, leren en jezelf als organisatie ontwikkelen. Samenwerking biedt dan ook nieuwe mogelijkheden voor onze cliënten, voor betere zorg en beter onderwijs. Daarom gingen we in 2015 enkele nieuwe samenwerkingsverbanden aan.

Gastenhof startte met Fontys Hogeschool Pedagogiek een Centrum voor Pedagogische Innovatie (CPI). Stagiaires kunnen hier onderzoek doen naar onderwerpen die Gastenhof aanreikt. Zoals het gebruik van online en beeldende communicatie in de behandeling van jeugdigen van 4-21 jaar met een licht verstandelijke beperking en gedragsproblematiek. De resultaten zetten we organisatiebreed in.

Jekerzicht en het particuliere Credo Huis zochten elkaar op - om van elkaar te leren, ervaringen te delen en nieuwe initiatieven te ontwikkelen. In het Credo Huis kunnen (t)huisloze jongeren zes tot negen maanden verblijven. Ze worden geholpen bij het (her)ontdekken van hun identiteit, bekwaamheid en zelfstandigheid.

Met de overdracht van de leerwerkbedrijven van Sterk in Werk naar de werkstichtingen hebben we een belangrijke stap gezet richting een intensievere samenwerking tussen jeugdzorg, speciaal onderwijs en arbeidsparticipatie.

Samenwerkingsverbanden zijn er ook op facilitair gebied. Zo hebben we een driejarig contract afgesloten met Ricoh. Als het technisch noodzakelijk is om printers en 'multifunctionals' te vervangen, nemen zij dat voor hun rekening. Ons gezamenlijk doel is echter vooral om de bestaande



*Equipe
Mont Ventoux*

apparatuur te behouden. Een duurzaam initiatief, dat ook nog eens twaalfduizend euro per maand scheelt; een besparing van maar liefst 40%.

Equipe Mont Ventoux

Andere samenwerkingsverbanden bestaan al wat langer, maar zijn in 2015 geïntensiveerd of uitgebreid. In 2012 ontwikkelde Koraal Groep het project Equipe Mont Ventoux. Met dit project willen wij jongeren aanmoedigen meer te bewegen, mentaal te ontspannen en te werken aan hun persoonlijke en sociale ontwikkeling. Jaarlijks beklimmen jongeren met een (licht) verstandelijke beperking, veelal gecombineerd met een gedragsprobleem, de Mont Ventoux. Hiervoor trainen zij een half jaar intensief, waarbij sommigen zelfs nog moeten leren



Annemieke Wagemans, arts bij Maasveld, werkt op de Downpoli.

Downpoli

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht heeft een Downpoli; een polikliniek voor volwassenen met Downsyndroom. AVG-arts Annemieke Wagemans van Maasveld werkt op de Downpoli. Eerst gedetacheerd door Maasveld als coördinerend arts op een algemene poli voor verstandelijk gehandicapten en nu als hoofdbehandelaar op de Downpoli.

SeysCentra

Koraal Groep en Pluryn hebben samen de SeysCentra in het leven geroepen voor de behandeling van jonge kinderen met ernstige eetproblemen. Als een kind niet wil eten of drinken, is dat moeilijk voor het hele gezin. Vaak hebben de kinderen een lange en ingewikkelde medische voorgeschiedenis. Hierdoor kunnen ook gedragsproblemen ontstaan. Ouders zijn vaak ten einde raad. Voor deze kinderen bestaat er gelukkig behandeling. SeysCentra richt zich als behandelcentrum op die groep. In 12 stappen leert het kind weer eten volgens een wetenschappelijk onderbouwde methode. SeysCentra werkt hiervoor nauw samen met de Radboud Universiteit Nijmegen en Maastricht Universitair Medisch Centrum (MUMC). Er zijn centra voor voedselweigerig in Malden, Haarzuilens (Utrecht) en Maastricht.

Andere samenwerkingsverbanden zijn:

- Eijckholtoverleg: overleg over gemeenschappelijke onderwerpen door Limburgse VG-instellingen
- Mondriaan/Xonar/SJSJ/Gastenhof/Radar: vorming van een gezamenlijke keten
- Jong & Lastig: samenwerking met Prisma gericht op het optimaal gebruik maken van de competenties van LVG-jongeren om beter perspectief te bieden in de samenleving
- Samenwerking met Hogeschool Zuyd inzake lectoraat inclusie voor mensen met een verstandelijke beperking
- Academische werkplaatsen (Leven met een verstandelijke beperking/Tranzo, Tilburg; Sterker op eigen benen/Nijmegen)



fietsen. In het eerste jaar waren het de jongeren van Gastenhof die trinden en in de derde week van juni de Mont Ventoux beklommen. Maar het project breidde zich uit. Eerst binnen Koraal Groep met deelnemers van Maasveld en St. Anna en in 2015 met een grote groep deelnemers van collega-organisaties uit Limburg, Noord-Brabant en Gelderland, zoals Radar, Daelzicht, Pluryn en Stichting Prima. Belangrijke samenwerkingspartners van Koraal Groep. De Provincie Limburg is de komende vijf jaar een blijvende partner geworden en stelt vrijwillig menskracht ter beschikking en materieel om de Equipe Mont Ventoux te ondersteunen.

7.2 Duurzaam (ver)bouwen met aandacht voor mens én milieu

Binnen Koraal Groep gaan we consistent om met ons vastgoed. Bij bouw en renovaties streven we naar een duurzame inzet van middelen en mensen. Ook kiezen we bewust voor energiezuinige en milieuvriendelijke maatregelen. Leidend is echter goede zorg en goed onderwijs voor onze cliënten en leerlingen. Onze gebouwen moeten passen bij iedere doelgroep. Elke cliënt, leerling en medewerker moet zich prettig, veilig en comfortabel voelen. Nu en in de toekomst.

Hoe we omgaan met ons vastgoed, verschilt per domein. Binnen de verstandelijk gehandicaptenzorg kijken we terug op jaren van aanzienlijke investeringen in renovaties en nieuwbouw. Die waren nodig om de zorg betaalbaar te houden én passend te laten zijn bij de doelgroep. Binnen de gemeentelijke jeugdzorg zijn we de afgelopen jaren juist terughoudend geweest. Door de transitie per 1 januari 2015 zijn we immers afhankelijk van een groot aantal gemeenten, wat leidt tot grotere onzekerheid over de nabije toekomst en lagere tarieven. Binnen het domein speciaal onderwijs vond de afgelopen jaren veel nieuwbouw plaats, gefinancierd door gemeenten.

Vooruit kijken

We zorgen voor strategische vastgoedplanning: de gebouwen die we ontwikkelen en de

vastgoedtransacties die wij plegen, moeten op korte en lange termijn passend zijn bij de klantwensen en bij de doelgroepen en marktontwikkelingen. Sloop proberen we te voorkomen, omdat dat verre van duurzaam is; het leidt tot kapitaalvernietiging en afvalproductie. De voorkeur gaat uit naar zo flexibel mogelijk bouwen, het multifunctioneel gebruik van vastgoed en het zo goed mogelijk inzetten van de vastgoedportefeuille binnen de ontwikkelingen in markt en doelgroepen. Daarnaast is life cycle costing belangrijk: door slim te investeren, kun je panden beter onderhouden en het energieverbruik beperken. Het is dus slimmer om tijdens de (ver)bouw(ing) vooruit te kijken.

Behoeften in kaart

Net als in voorgaande jaren hebben we in 2015 nieuwbouw gerealiseerd en daarnaast enkele renovaties en nieuwbouwwontwikkelingen voorbereid. Zowel in de zorg als in het onderwijs. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de werktichtingen én haar cliënten en leerlingen. Naast onze wensen en eisen nemen we uiteraard de wet- en regelgeving in acht. Die schrijft de basale eisen voor op het gebied van veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en installaties. En dus ook de wettelijke eisen ten aanzien van duur-

Onze gebouwen moeten passen bij iedere doelgroep.



zaamheid, weergegeven in een energiecijfer. Bij de besteding van onze beschikbare middelen zoeken wij een goede balans tussen enerzijds het investeren in onze primaire dienstverlening voor cliënten en leerlingen en aanvullende duurzaamheidsinvesteringen anderzijds.

Energiezuinige maatregelen

Natuurlijk realiseren we de verplichte (milieu) eisen, we doen wat we moeten doen. En we gaan nog een stapje verder, gebaseerd op een afweging op de lange termijn. Onze gebouwen hebben dan ook een breed scala aan energiezuinige maatregelen, zoals ventilatie met warmteterugwinning, hoge isolatiewaarden, hoog rendement cv-ketels en in een aantal gevallen

warmtepompen en zonnecellen. Het begint echter bij een goed ontwerp waardoor het gebouw niet snel opwarmt en we de zon op zomerse dagen kunnen buitenhouden. Een sprekend voorbeeld waar cliënten en duurzaamheid samenkomen, zijn automatische lichtsensoren waardoor armaturen niet onnodig branden. Deze kun je echter niet toepassen in kamers van cliënten met autisme. We wegen daarom voortdurend af welke materialen en oplossingen het beste bij welke doelgroep passen. Zo zorgen we voor toekomstbestendig duurzaam vastgoed.

7.3 Duurzame inzetbaarheid personeel

Ook ons personeelsbeleid is consistent. We kijken naar de lange termijn en proberen elke medewerker op het juiste moment op de juiste plek in te zetten. Dat doen we met een strategische personeelsplanning. Ook investeren we in kennis en kunde; we bieden collectieve en individuele opleidingen en cursussen aan. En we zetten in op gezonde, vitale mensen die zich niet ziek melden en die met plezier naar hun werk komen. Duurzame inzetbaarheid is dan ook één van de vier belangrijkste aspecten van ons strategisch personeelsbeleidsplan. Dit is nader uitgewerkt in hoofdstuk 2.

Duurzame administratie

Ons personeelsbeleid houdt niet op bij oog voor de mens. We zorgen hiermee ook voor een beter milieu. Met het nieuwe personeelssalarissysteem van AFAS kunnen we bijvoorbeeld alle processen optimaliseren en digitaliseren. Van salarisstrook tot declaratie. Er is dus veel minder papier nodig. De implementatie van AFAS is in 2015 voorbereid, in 2016 wordt de toepassing verder uitgerold.



*Duurzame
inzet van arbeid
vraagt om continue
aandacht voor
medewerkers.*



8 - Kernprestaties

Productie en capaciteit aantallen op 31-12-2015	St. Anna	Maasveld	Op de Bies	Gastenhof	De Hondsborg	De La Salle	Maashorst	Sterk in Werk	Koraal Groep
Intramurale cliënten	334	346	356	174	120	225	40	0	1.590
Extramurale cliënten (exclusief dagactiviteiten)	12	0	4	156	61	142	165	510	1.050
Cliënten dagactiviteiten	10	5	20	73	22	75	56	3	264
Verpleeg- en GVT-bezettingsdagen	122.130	122.161	130.790	63.251	44.082	82.519	15.782	0	580.715
Uren extramurale productie	3.488	0	2.145	11.650	6.105	20.739	7.515	32.475	84.117

Capaciteit onderwijsinstellingen aantal leerlingen op peildatum 01-10-2015			
De Rietlanden SO/VSO	335	Het Aventurijncollege	179
Michaëlschool	166	Het Warandecollege	70
Het Dok	62	Het Ginnikencollege	78
P.I. School Hondsborg	147	Het Berkenhofcollege	184
De Vlinder	131	De Fakkel	117
De Muldersteeg	124	De Singel	94
De Koperakker	156	Het Brederocollege	343
De Kornalijn	119	De Kei SO/VSO	76

Ziekteverzuim en verloop in 2015

Het ziekteverzuim van Stichting Koraal Groep bedraagt in 2015 6,6%. Het grootste gedeelte van het ziekteverzuim (4,9%) bestaat uit langdurig verzuim (> 42 dagen).

Dit is gestegen ten opzichte van vorig jaar.

Het kortstondig ziekteverzuim (< 8 dagen) is 0,83%. Dit is gedaald ten opzichte van 2014.

Het middellange verzuim (8-42 dagen) bedraagt 0,88% en is licht gedaald ten opzichte van 2014.

Het ziekteverzuim per stichting varieert van 2,86% (COD) tot 8,64% (Gastenhof).

Het verloop in 2015 bedraagt 10,9% en is gestegen (was 4,4% in 2014).

Het laagste verloop kende Maasveld met 5,3% en het hoogste verloop vond plaats binnen Maashorst: 32,9%.

Medewerkers stichtingen

gemiddeld aantal verloonde fte in 2015

De Hondsborg	208	Gastenhof	236
De La Salle	319	Maasveld	363
Het Driespan	311	Op de Bies	399
Saltho Onderwijs	196	RIF Facility Management BV	110
Sterk in Werk	34	RIF Facility Services BV	56
Maashorst (incl. De Vlinder)	100	Ondersteunende diensten	108
St. Anna	330	Totaal	2.770

Directeuren stichtingen

De Hondenberg	mw. drs. A.M. van Latum	Maasveld	dhr. W.A. Swaak (tot 12 maart 2015)
De La Salle	mw. drs. C.H.M. Bogers MSM		mw. drs. H.L.H.M. Darley (vanaf 12 maart tot 8 december)
Sterk in Werk	dhr. P.H.J.M. van Alphen MMI		dhr. W.A. Swaak (vanaf 8 december 2015)
Maashorst	dhr. H.J.M. Reimert	Op de Bies	dhr. drs. H.H.E. Starmans (vanaf 12 januari 2015)
St. Anna	mw. drs. C. Piket (tot 1 maart 2015)	Het Driespan	dhr. drs. R.S. Hofkes
	dhr. drs. T.J. de Koning (vanaf 1 maart 2015)	Saltho Onderwijs	dhr. drs. R.S. Hofkes
Gastenhof	dhr. B.W.F. Van Broeckhoven MSc	RIF FM	dhr. R.M.J.M. Hennes MBA

Voorzitters medezeggenschapsorganen

CMZm	mw. M. Janssen	OR Maasveld	mw. M. Janssen
OR COD	dhr. J. Reintjens	OR Op de Bies	dhr. J. Timmermans
OR De Hondenberg	mw. S. Louwers (tot en met augustus 2015)	GMR Het Driespan	dhr. J. Tijs
	mw. E. Mutsaers (vanaf september 2015)	GMR Saltho Onderwijs	dhr. J. Nelissen
OR De La Salle	mw. A. Mestrum	OR RIF FM	dhr. R. Limpens
OR Sterk in Werk	dhr. T. Berger	Centrale Cliëntenraad	dhr. W. de Heer (tot en met juni 2015)
OR Maashorst	mw. M. Baeten		dhr. J. van den Wildenberg (van juli t/m september 2015)
OR St. Anna	mw. J. Dibbets		mw. T. van der Meulen (vanaf 1 oktober 2015)
OR Gastenhof	dhr. M. Widdershoven		

Geconsolideerde balans (na bestemming van het resultaat)

Activa (in duizenden euro's)	31-12-2015	31-12-2014
Vaste activa		
Materiële vaste activa	114.344	123.861
Financiële vaste activa	1.104	1.818
	115.448	125.679
Vlottende activa		
Vorraden	29	51
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	23	2
Vorderingen en overlopende activa	9.998	6.726
Vorderingen uit hoofde van bekostiging	551	324
Liquide middelen	52.582	22.851
	63.183	29.954
Totaal activa	178.631	155.633

Passiva (in duizenden euro's)	31-12-2015	31-12-2014
Eigen vermogen		
Kapitaal	103	103
Bestemmingsreserves	2.063	571
Bestemmingsfondsen	34.418	32.437
Algemene reserves	12.386	11.412
	48.970	44.523
Aandeel derden	390	327
Vorzieningen	30.631	31.450
Langlopende schulden	60.632	43.157
Kortlopende schulden en overlopende passiva	38.008	36.176
Totaal passiva	178.631	155.633

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(in duizenden euro's)

2015

2014

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	169.395	170.318
Omzet DBC's / DBC-zorgproducten	153	300
Subsidies	50.594	57.191
Overige bedrijfsopbrengsten	5.865	7.005
Totaal bedrijfsopbrengsten	226.007	234.814

Bedrijfslasten

Personeelskosten	165.114	174.309
Afschrijvingen op immateriële, materiële en financiële vaste activa	13.195	12.937
Bijzondere waardeverandering van vaste activa	4.077	3.711
Overige bedrijfslasten	36.645	38.178
Totaal bedrijfslasten	219.031	229.135

Bedrijfsresultaat

	6.976	5.679
Financiële baten en lasten	2.441	2.025
Aandeel derden	-63	-148
Belastingen	25	142

Resultaat

4.447

3.364





Koraal Groep

Jaarverslag 2015 **Koraal Groep**

Koraal Groep

Valkstraat 14
6135 GC Sittard

Postbus 5109
6130 PC Sittard

T 046 - 477 52 52

F 046 - 477 52 85

E info@koraalgroep.nl

I www.koraalgroep.nl

*Samen
koersen*